



الجامعة التقنية الجنوبية  
المعهد التقني قسم ادارة المكتب

# السلوك التنظيمي



أعداد

الست نور جمال

# الوحدة الأولى

## مدخل إلى سلوك الأفراد

### في المنظمات

أهمية المنظمات في العصر الحاضر  
نور العنصر الإنساني في المنظمات  
أهمية السلوك الإنساني في المنظمات  
ما هو السلوك التنظيمي  
المتطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي  
السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية  
أهم النماذج الافتراضية حول سلوك الإنسان  
مبادئ ومفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي  
أطر دراسة السلوك التنظيمي

### أهداف الوحدة

- توضيح أهمية المنظمات المعاصرة وأهمية دراسة السلوك التنظيمي.
- [أ] تحديد أهداف السلوك التنظيمي
- [ب] شرح تطور السلوك التنظيمي
- وصف علاقة العلوم السلوكية بالسلوك التنظيمي.
- [ج] تحديد وشرح المبادئ والمفاهيم الأساسية انتمية للسلوك الإنساني.
- [د] وصف أثر دراسة السلوك التنظيمي

## الوحدة الأولى

### مدخل إلى سلوك الأفراد في المنظمات

#### أهمية المنظمات في العصر الحاضر:

يطبق البعض على عصرنا الحاضر 'عصر المنظمات'. تكون المنظمات تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان. فالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والشبابية والرياضية والمسرحية والفنية... الخ التي يتمتع بها ويستفيد منها الأفراد، تقدم من خلال وبواسطة المنظمات المختلفة، حكومية أم أهلية أم مشتركة. وما يتناوله الإنسان من غذاء وما يرتديه من لباس وماوى، تلذي يسكنه والتجهيزات والأدوات التي يستخدمها تصنعها وتستجيبها المنظمات المختلفة. وما يشهده من وسائل نقل واتصالات... لا يحصل عليها الفرد إلا من خلال المنظمات المختلفة، هذا بالإضافة إلى أن نسبة عائلية من أبناء المجتمع يعملون في هذه المنظمات المختلفة، وهكذا تتغلغل المنظمات في شتى مناحي حياة الفرد والمجتمع. وما كان الإنسان ليتعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات.

على أنه ينبغي أن لا يفوت أن تشير إلى المخاطر والأضرار والجوانب السلبية التي سببها وتسببها تلك المنظمات، أو على الأقل بعضها على مستوى الفرد والمجتمع. فالكثير من المنظمات لا تولي العنصر الإنساني الأهمية والمكانة والاحترام المناسب وفرضت قيوداً كثيرة على حريته ولا تسمح له بالنمو والتطور والإبداع، وبإختصاص ساوته مع عناصر الإنتاج الأخرى. وعلى مستوى المجتمع، تلحق المنظمات أضراراً كبيرة بالبيئة، ويجلب بعضها أضراراً والدمار والقتل من جراء الحروب والمخاطر النووية.

#### دور العنصر الإنساني في المنظمات:

يمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي، أهم عناصره هو الإنسان، وعليه ينوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست هامة، ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على الإنسان. وقد بدأ الاهتمام بالجاء بالعنصر الإنساني في المنظمات في العشرينات. وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر. وأصبحت المنظمات، على اختلاف أنواعها، تعتبر الإنسان: العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها. وعلى مستوى الدول، أخذت كثير منها وبخاصة الدول الأقل تقدماً، تركز أكثر فأكثر على الإنسان وتعتبره عماد

شروطها وتعتمدها الحاسم في تقدمها وازدهارها. وقد أصبحت الموارد البشرية في المنظمات من بين أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، إن لم تكن أهمها.

### أهمية السلوك الإنساني في المنظمات:

إن نمو المنظمات وانتشارها المضطرد وتغلغلها في جميع مناحي وأنشطة حياة الفرد والشعوب، إضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمع (أي) مجتمع يعملون في المنظمات المختلفة، كل ذلك دفع الباحثين والكتاب وغيرهم من المعنيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه المنظمات وفعاليتها، وقد تزايد هذا الاهتمام في العقود الماضية بسبب تسلي وانخفاض أداء وإنتاجية العديد من المنظمات، وبخاصة في أمريكا، وفشل بعض المنظمات الأخرى، وبلوغ البعض حافة الإفلاس والقتل. كما أن المنافسة والمزاومة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات والميادين، سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو الدولي قد ضاعفت من اهتمام الباحثين والكتاب وغيرهم لتحسين مستوى أداء المنظمات. وأخيراً فإن النظرة والمفاهيم والممارسات التقليدية فيما يتعلق بالعنصر الإنساني في المنظمات (افتراض أن الإنسان كسول ويجب إرغامه على العمل بوساطة العقاب والتهديد... الخ) لم تنجح، وبنات الضرورة تستدعي تبني منظور جديد للإدارة حيث أن المنظور والنهج التقليدي لا يستطيع تقديم حلول ناجحة للمشكلات الحالية الصعبة والمعقدة التي تواجه الإدارة في العصر الحالي.

ونتيجة لذلك، شهدت العقود الثلاثة الأخيرة دراسات ومحاولات مكثفة ومتواصلة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات السابقة وغيرها من مشكلات الأداء والإنتاجية والكفاية والفعالية في المنظمات. وتناولت هذه المحاولات والأبحاث تبحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم العمل والمنظمات، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات، وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكاناتهم... الخ. وركزت كثير من الدراسات والأبحاث على سنوك الأفراد في المنظمات من أجل توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة، وكان هذا التركيز والاهتمام كبيراً إلى حد أن أحد الكتاب قد اعتبر أن مدخل السلوك التنظيمي يهيمن على المدخل السلوكي للإدارة في الوقت الحاضر، وسيستمر كذلك في المستقبل المنظور.<sup>(1)</sup>

### ما هو السلوك التنظيمي؟

لقد أصبحت مادة 'السلوك الإنساني في المنظمات' أو 'السلوك التنظيمي' أو 'السلوك الإداري' من بين المواد العلمية الرئيسة في خطط ومناهج حفل الإدارة في جميع الجامعات والكليات

والمعاهد، بل ومادة تدريبية هامة للمديرين بخاصة، ومختلف العاملين في المنظمات، عامة. وذلك لأنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون فهم واضح وعميق لسلوك العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال.

يعرف John Newstrom و Davis Keith السلوك التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة.. إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنظمات الخدمات... الخ<sup>(2)</sup>. يرى العنصر، والباحثون، المعنون بهذا المجال أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، ووضيعة والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية<sup>(3)</sup>. ومن أجل التوصل إلى تفهم متعمق لسلوك الفرد في العمل لتوجيه الفرد لخدمة المنظمة لا بد من تحايل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين، ومن خلال التعرف على مسببات السلوك، يمكن التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إلى حد ما، إذا ما وجدت المسببات. وإذا ما استطعنا توقع سلوك معين من قبل الفرد، يصبح بالإمكان ممارسة قدر من السيطرة والتحكم في سلوك الفرد لخدمة لأغراض وأهداف المنظمة. ويرى أحد الكتاب أن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي.

- 1- التعرف على مسببات السلوك.
- 2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
- 3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات<sup>(4)</sup>.

بعتبر مجال السلوك التنظيمي حديث نسبياً (مع أنه يتناول أقدم المشكلات والقضايا)، ويعتمد على قاضنة عريضة من العلوم ومجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة، مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان، ولا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول وصف موحد لهذا المجال، وعلى الرغم من ذلك فإنه قد أخذ مجال السلوك التنظيمي يتطور أكثر فأكثر، والمشكلة الرئيسية التي يواجهها هي تكوين هوية مميزة له عن غيره من مجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة مثل نظريات التنظيم، وعلم النفس التنظيمي، وشؤون الأفراد والموارد البشرية.

وهكذا فالسلوك الإنساني التنظيمي يمثل المدخل السموي للإدارة، وليس كل الإدارة. إذ أن هنالك مداخل أخرى للإدارة تستعمل على العمليات والنظم، والأسلوب الكمي، والوقفي. ويختص بالسلوك التنظيمي لا يعمى ولا يهدف إلى دراسة الإدارة ككل. وفي هذا الصدد يقول Charles Perrow لا يستطيع أحد أن يفسر ويفهم المنظمات من خلال شرح وتفسير سلوك واتجاهات الأفراد، وحتى الجماعات الصغيرة فقط<sup>(5)</sup>.

## التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي:

يجمع كثير من الكتاب والباحثين في هذا الميدان على أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل بداية الانطلاقة الحقيقية لسلوك التنظيمي ولكنهم في ذات الوقت يمتد فون بوجود بعض الدراسات والأبحاث والممارسات العممية التي سبقت ذلك، وطورت قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها، ويمكن القول بأن تطور مجال السلوك التنظيمي قد مر بالمراحل التالية:

1- ما قبل الحركة العلمية - الإدارة في العصور القديمة.

2- الحقبة الكلاسيكية.

3- العلاقات الإنسانية.

4- إسهام العلوم السلوكية الأخرى.

5- الحقبة الحديثة.

وتتفرق فيما يلي بإيجاز لكل مرحلة.

### 1- ما قبل الحقبة العلمية (الإدارة في العصور القديمة):

نستطيع الجزم بأن الإدارة من حيث أنها نشاط وممارسة تمتد جذورها إلى العصور القديمة، فقد أشار الكثير من الكتاب والباحثين إلى أن الحضارات القديمة من فرعونية وبابلية وسومرية وصينية وهندية وإسلامية وغيرها حققت تطوراً وإنجازات كبيرة ما كانت لتتحقق بدون ممارسة بعض أوجه وجوانب العممية الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة). ولم تغفل هذه الحضارات تلياً أهمية الإنسان، وبخاصة الحضارة الإسلامية فقد أشادت هذه الأخيرة بضرورة التشاور مع الرؤوسيين عند اتخاذ القرار، وبهت الغافل إلى ضرورة أن يتشاور مع مرؤوسيه، وأن يعاملهم باللطف واللين والمساواة، كما شجعت على الاتصاف المباشر، واختيار الأصلح.

كانت الأمم وتجمعات القديمة بدائية وزراعية، والاعتماد على الوسائل والأدوات البدائية زاد من صعوبة عمل المديرين في هذه الحضارات، يضاف أن الناس كانوا أميين، وحتى المديرين حينئذ لم يتقوا أي تعميم أو تدريب في المجالات الإدارية، ولكنهم مع ذلك كنه حققوا إنجازات مذهلة في ميادين مختلفة، وبصورة عامة كان الناس يعملون فرادى أو جماعات صغيرة بحيث أن علاقات العمل تنفذ كان من السهل التعامل معها، ولكن ذلك لا يعني أنهم كانوا يعملون في ظروف مثالية من السعادة والرضا، بل على العكس من ذلك، كانت ظروف العمل الحقيقية قاسية جداً وتكاد تقصم ظهر التعامل الذي كان يعس من الفجر وحتى مغيب الشمس تحت ظروف مادية لا

تطابق من حيث المرض وخطر والتقدير والندرة للوارد. لأنه كان عليه أن يعمل في ظل هذه الظروف من أجل تأمين بقاءه، ولم يُبدَأَ جهود تذكر لتحقيق رضى العامل.

ومع مرور الزمن، فقد أدى استغلال الموارد الطبيعية والتقنية إلى الثورة الصناعية. وقد صاحب هذه الثورة تغيرات اقتصادية واجتماعية هائلة، ومن بينها تغير طبيعة المنشآت، وأماكن عمل الناس، وطبيعة أعمالهم، حيث ترحلوا من العمل في المزارع في الأرياف إلى المصانع في المدن، وحل التعامل بالقرود محل نظام المقايضة... الخ. وفي البداية لم تتحسن أحوال الناس ولكن الثورة الصناعية وما ترتب عليها زرعت بذور إمكانيات التحسن، فتوسعت الصناعات وازداد عرض السلع، وتراكت المعرفة مما أدى إلى تحسين الأجور، وظروف العمل، وتقليص ساعات العمل، وبالتالي تحقيق رضى أكبر في العمل.

وفي ظل الظروف الصناعية الجديدة، كان روبرت أوين Robert Owen، الذي كان يمتلك في حوالي عام 1800م مصنعاً من الأوتل الذين كانوا على الحاجات الإنسانية للعاملين، حيث رفض استخدام الأطفال، وعلم العمال النظافة والأخلاق الخسنة، وعمل على تحسين ظروفهم<sup>(6)</sup>.

كذلك فإن Andrew Uru نشر في عام 1935 كتابه فلسفة الصناعة وقد ضمن كتابه هذا العوامل الإنسانية بالإضافة إلى الجوانب الميكانيكية والتجارية في الصناعة، وأضاف عاملاً ثالثاً وهو العامل الإنساني، وشدد على ضرورة تزويد العمال بالشاي الساخن، والعلاج الطبي، وتحسين ظروف العمل، نمادية والتعويض عن فترة المرض... الخ<sup>(7)</sup>.

لقد أدت الثورة الصناعية وتوسع الصناعات إلى تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية صعوبة وتعقد، مما أثار الاهتمام في السعي نحو تحسين الرشد والخطوات في العملية الإدارية، ولم تعد المدارس الإدارية التقليدية والعشوائية غير المنظمة مناسبة لعمليات التصنيع الكبيرة. وهذا كله أدى إلى ولادة حقبة الإدارة الكلاسيكية.

ومع أنه كانت هناك إدارة ومديرين في الحضارات القديمة، إلا أن الإدارة كما نعرفها اليوم هي نتاج القرن الماضي، وقد تطورت منذ بداية القرن مدارس ونظريات عديدة، ومقتصر بحثاً على ما قدمته كل منها وأسهمت به في مجال السلوك التنظيمي.

## 2- المدرسة الكلاسيكية Classical School:

وتتضمن هذه المدرسة عدة اتجاهات فكرية ونظرية، ولكنها تنفق جميعاً إلى حد كبير على تعاملها مع العنصر الإنساني، وتتضمن هذه المدرسة ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية وهي:

(1) النظرية الإدارية كما يسميها البعض نظرية أبادي.

(2) الإدارة العلمية.

(3) نظرية تيم وقراطية.

#### أ- النظرية الإدارية (نظرية المبادئ):

وبسببها الكثيرون إلى هنري فايول - صناعي فرنسي. وقد اشتملت حياته الفنية على عدة مراحل مختلفة بدءاً بمهندس تعدين، ثم باحث جيولوجي، ثم مدير. وتضمن كتابه 'الإدارة الصناعية والعمامة' الذي نشر في عام 1916 إن وظائف المدير حرة وهي: التخطيط، والتنظيم، والأمر، والتنسيق، والرقابة. كما أنه اقترح (14) مبدأً عالمياً للإدارة، ولا يزال بعضها صالحاً حتى اليوم، وقد أكد على أن المدير الناجح ينبغي أن يكون قادراً على التعامل مع الناس، وأن يمتلك قدراً عالياً من الطاقة وجرأة... ويمكن القول بأن فايول قدم أساساً قيمياً للدراسة المنتظمة للجهود المنظمة<sup>(8)</sup>.

#### ب- الإدارة العلمية:

تسبب حركة الإدارة العلمية لفرديريك تايلور Frederick Taylor. إذا كان فايول قد اهتم بالتنظيم الإداري الكلي (على مستوى المنظمة) من أجل ضمان بقاء المنظمات وازدهارها فإن الحركة العلمية في الإدارة التي ظهرت مع بداية القرن قد نبئت نظرية ضيقة من خلال تركيزها على العمليات (المستوى الإشرافي)، ولكن هذا لا يعني أن المنهجين كانوا متناقضين، فالمدبرون في كندا الحاليين طبقوا الأسلوب العلمي في حل المشكلات، واعتقدوا بأن الإدارة الفعالة، على جميع المستويات، كانت مفتاح نجاح المنظمات. وأنهم وإن كانوا متفقين على الأهداف فقد اختلفوا في الوسيلة.

لم يغفل رائد الحركة العلمية في الإدارة نيلور العامل الإنساني. إذ يعتقد البعض أن التغييرات التي أحدثتها في الإدارة قد مهدت الطريق أمام تطورات لاحقة في السلوك التنظيمي، وقد أدى عمله وكتاباته في النهاية إلى اعتراف أفضل بالفرد وتحسين إنتاجيته. نعم كان يسعى لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ولكن على الأقل نمت إثارة اهتمام الإدارة بأهمية أحد مواردها المهمة<sup>(9)</sup>. ويشير د. الحناوي إلى أنه لا جدال في أن تايلور Taylor اكتشف الجانب الإنساني وأهميته ولكنه لم يقم بدراسة هذه الظاهرة علمياً كما فعل بائسبة للجوانب المادية للعمل<sup>(10)</sup>.

وبعد أن نشر Taylor كتابه في عام 1911، تبعه Lillian Gilbreth الذي نشر كتابه 'نفسية الإدارة' في عام 1914. والذي أكد فيه على الجانب الإنساني أيضاً.

#### ج- النموذج البيروقراطي:

ويقترون النموذج البيروقراطي (النظرية البيروقراطية) بالعالم الاجتماعي Max Weber. ويهدف النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً وعقلانياً، عن طريق تبني نظام صارم وفواعل وإجراءات حازمة

داخل المنظمات، وعن طريق تقسيم العمل والتخصص وتسلسل المهام، وتعدد العلاقات الشخصية. ومن ناحية أخرى فقد اهتم Weber بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، كما اهتم بالاستقرار التوظيفي للعامل.

يعتقد الكثير من كتّاب ومفكري الإدارة أن المدرسة الكلاسيكية باتجاهاتها الفكرية وغاذجها المختلفة قد تبنت 'النموذج الاقتصادي' للإنسان أو 'فراض' الإنسان الاقتصادي، والنظرة التقليدية القديمة للإنسان، إذ افترضت بأن الفرد كسول وغير قادر على تنظيم وتخطيط العمل، وغير عقلاني، وأنه انفعالي، ولذا وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، ويمكن التأثير على سلوك الفرد من خلال الحوافز المادية فقد المتمثلة في الرواتب والمزايا المادية الأخرى. وترى هذه المدرسة أن الإنسان يتجاوب بشكل آلي مع تلك الحوافز.

### 3- حركة العلاقات الإنسانية وأبحاث هوثورن:

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد اهتمت بالجانب السلوكي للإدارة، فإن حركة العلاقات الإنسانية قد ركزت مباشرة على الإنسان في العمل. لقد كانت هنالك أسباب عديدة ومعتدة أدت إلى الاهتمام بالإنسان العامل في المنظمات. ومن بين هذه الأسباب الانكماش الكبير في الثلاثينات من القرن الماضي، وإضفاء صفة الشرعية على تنظيم النقابات والاتحادات العمالية التي ضاعفت من اهتمامها بمطالب العمال، والمعرفة المتراكمة نتيجة الأبحاث الغزيرة التي بدأها العلماء السلوكيون حول العمل والتي دعت إلى مزيد من الاهتمام بالعنصر الإنساني، وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين مما ساعد على تطور توقعات العاملين وطموحاتهم أثناء العمل. هذه الأسباب وغيرها أدت إلى بداية حقبة السلوكية في الثلاثينات. وكان من أهم هذه الدراسات والأبحاث ما عرف باسم تجارب هوثورن - التجارب التي أجريت في مصنع Western Electric في هوثورن.

كان تيلور وزملاؤه في المدرسة الكلاسيكية يعتبرون القضايا والمشكلات الإنسانية عائقاً أمام الإنتاج. ولذا يجب تقليصها إلى أقصى حد ممكن. إلا أن التون مايو وزملاءه، رأوا بأن المشكلات الإنسانية أصبحت مجالاً واسعاً للدراسة وفرصة للتقدم ويعتبر التون مايو الأب الروحي لما عرف فيما بعد 'بالعلاقات الإنسانية' و 'بالسلوك التنظيمي' لاحقاً. لقد سعى تيلور وزملاؤه إلى زيادة الإنتاجية بجعلها عقلانية، بينما حرص مايو وزملاؤه على زيادة الإنتاجية بجعلها إنسانية<sup>(12)</sup>.

لقد افترضت حركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وإن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية<sup>(13)</sup>.

لقد مرت تجارب وأبحاث هوثورن، التي أجراها مايو وروثليبيرجر  
Roethlis berger وزملاؤهما، بمراحل عديدة، وحددها الكاتب الحياوي بمحس مراحل هي:

1- المرحلة الأولى: وقد اقتصر على دراسة أثر الإضاءة على إنتاجية الفرد (تجارب مصنع ويسترن إلكتريك في هوثورن).

2- المرحلة الثانية (عام 1927) حينما قام مايو مع فريق من علماء جامعة هارفارد بعدد من التجارب، وامتداداً لدراسات أثر فترات الراحة التي كان قد بدأها قبل عدة سنوات في مصنع ثغرزن في فيلادلفيا، والهدف من الدراسة هو التعرف على تأثير عدد من العوامل مثل: مكان العمل، وطول وقت الراحة، وعدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية، ونظام دفع الأجور.

3- مرحلة تجارب حوافز الأجور - مدى تأثير نظم الحوافز على الإنتاجية.

4- دراسات هوثورن وقد شملت 20,000 مقابلة شخصية ما بين 1928-1930، ولغرض الحصول على معلومات كافية لتحسين وتطوير برامج تدريب المشرفين.

5- المرحلة الخامسة والأخيرة (1913-1932) لغرض ملاحظة ومساعدة وتحليل جماعات العمل غير الرسمية.

لقد بدأت تجارب وأبحاث هوثورن بالتركيز على دراسة أثر ظروف العمل المادية، وفترات الراحة، وأثر التغيير في مستوى الأجور، على زيادة الإنتاج، على أنها محددات رئيسية للسلوك التنظيمي، وكانت نتائج هذه الأبحاث مفاجئة للباحثين. إذ أشارت هذه النتائج إلى أن إنتاج العاملين لم يتغير بشكل يتناسب مع التغييرات في هذه العوامل، بل كان الإنتاج ثابتاً نسبياً مع تغير طفيف، ورغم التغيير في درجة الإضاءة، وجدولة فترات الراحة، وكذلك مستوى الأجور.

هذه النتائج المفاجئة دفعت الباحثين إلى السعي لإيجاد تفسير لها، فتوجهوا للعمال أنفسهم يسألونهم عن أسباب ذلك وقاموا بإجراء مقابلات مع عينة كبيرة من العاملين. ومن أجل التأكد من صحة نتائج المقابلات هذه، قام الباحثون باستكمال أبحاثهم باعتماد أسلوب الملاحظة والمشاهدة المباشرة للسلوك الجماعي للعاملين في مواقعهم دون وجود مشرفين أو رؤساء، بل اعتماداً على الرقابة الذاتية للعاملين<sup>(14)</sup>.

4- المعاني والاستنتاجات المستقاة من أبحاث هوثورن:

لقد تبينت وجهات نظر الكاتب والمفكرين بشأن الاستنتاجات والمعاني المستمدة من تجارب هوثورن، ولا يوجد إجماع على قائمة موحدة من هذه المعاني والاستنتاجات، وذلك لاختلاف

مجالات اهتمامهم وتركيزهم والحلقة العلمية لكامل منيهم، ويشير د. أحمد صفر عاشور إلى أن لتجارب نيهت إلى أهمية دراسة مشاعر الأفراد اتجاه العمل، وإلى أثر دوافعهم وقيمتهم الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم للعمل... وقد نيهت لأول مرة إلى أهمية دراسة هذه المتغيرات كمحددات مبدئية لسلوك وأداء تعمن. كما أنها لبرزت اجنواب التميزة للعنصر البشري في المنظمة. وأوضحت عقم معاجلة المشكلات الناجمة عنه أو تحليل ودراسة متغيراته بنفس المنطق أو بنفس الطرق المستخدمة في معاجلة ودراسة العناصر المادية.

أما الكاتب، حناوي، فهو يشير إلى أن اجناب هوثورن كانت أولى الأجناب التي طبقت المنهج العلمي في دراسة التفضايا والمشكلات الإنسانية (السلوك الإنساني). أول تحليل معمق ومنظم لعنصر السلوك الإنساني في الإدارة... وأوضحت الدراسات وما تبعها من مناقشات نظرية مدى التعميد الشديد للعنصر الإنساني. ويضيف... ومع أن الأجناب لم تثبت أفضلية نمط إشرافي معين على نمط آخر في تحقيق الأهداف المرغوبة، ولكن النتيجة المطلقة التي يمكن التوصل إليها هي أن مناخ الإشراف له مقدرة التأثير على جماعة العمل لتتخذ موقفاً إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي<sup>(16)</sup>.

ومن الكتاب الذين أوضحو بمزيد من التفاصيل بعض الاستنتاجات والمعاني التي يمكن اشتقاقها من تجارب هوثورن، هو القريوتي، حيث يذكر الاستنتاجات التالية:

1- لا تعتبر القدرة الجسمية لتعامل وتحديد الرئيسي لإنتاجيته، بل أن هنالك محددات اجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي يتسمى (الها العامل تخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية).

2- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها منفردين وجماعين.

3- تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم وسيلة مساعدة في تحقيق أهداف الإدارة، لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة.

4- يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات، حيث أن هنالك ضغوطاً اجتماعية عنى الفرد مصورها المعايير (الأعراف والتقاليد) التي تحكم الجماعة.

5- هنالك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية عنى سلوك العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج<sup>(17)</sup>.

ويقول كاتب آخر أنه عنى الرغم من الانتقادات التي وجهت لتجارب هوثورن، فقد فتحت الباب عنى مصراعية لمزيد من التفكير المتقدم حول طبيعة الإنسان. وبدلاً من الاستمرار في النظر

للإنسان على أنه كائن اقتصادي سلبى، شرع المديرون ينظرون للفرد على أنه كائن اجتماعي إيجابي، وبداراً يهتمون في إيجاد ظروف مناسبة<sup>(18)</sup>.

لقد كان من بين النتائج الهامة لتجارب هوثرن أنها مهدت الطريق لمزيد من الاهتمام بالسلوك الإنساني في العمل من جوانب ومجالات عديدة. واستقطبت حركة العلاقات الإنسانية كثيراً من الأنصار والشعبيين. وتعالق أصوات الأكاديميين والباحثين والممارسين، على السواء، التي تشدد على التأثير الكبير الذي تلعبه حاجات الفرد، والإشراف المؤازر للفرد، ودينامية الجماعة على أداء العمل. وانتشرت نتائج الأبحاث بسرعة كبيرة ونالت قبولاً واسع النطاق. وازدادت الأبحاث والدراسات التي تتناول جوانب السلوك الإنساني في المنظمات في مختلف المجالات، ومن أهمها:

- مركز أبحاث دينامية الجماعة Research Center for Group Dynamics (حول الدافعية والقيادة).

- مجلس أبحاث شؤون الأفراد - جامعة يوهانز (القيادة والدافعية).

- معهد تافتستوك للعلاقات الإنسانية - لندن (مواضع متنوعة).

ومع انتشار نتائج هذه الأبحاث وغيرها، على الصعيدين العملي والأكاديمي، تدارت اهتماماً جديداً بسلوك الناس في العمل... وبدأ عصر العلاقات الإنسانية<sup>(19)</sup>.

لقد نمت حركة العلاقات الإنسانية بشكل مضطرب لدرجة لم يستوعبها ويفهمها الكثيرون، وارتبطت بمعنى سطحي لدى البعض وهو 'معاملة العاملين بشكل حسن'، وفي نفس الوقت محاولة السيطرة والتحكم بالعاملين. وساعد ذلك على فقدان هذا المصطلح جاذبيته ونكهته، مع أنه لا يزال يستخدم في الحياة العملية - لكونه أكثر ملاءمة. وهكذا ظهر المصطلح الجديد 'السلوك التنظيمي'<sup>(20)</sup>.

##### 5- الحقبة الجديدة:

يعتبر البعض من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي أن نظريتي "X" و "Y" حول الإنسان، التي قدمها الكاتب دوغلاس ماكجروجر Douglas McGregor، حقاً بداية للانطلاق في دراسة المدخل السوي الحديث للإدارة. فقد تضمن كتابه المشهور 'الجانب الإنساني للمنظمة' "The Human Side of Enterprise" الذي نشره في عام 1960، ما اعتبره البعض 'قاعدة فلسفية هامة لت نظرة الحديثة للناس في العمل' فاعتماداً على خبرته ودراساته في الاستشارات

الإدارية طور نظريتين متباينتين حول طبيعة الإنسان هما نظرية "X" ونظرية "Y": أما أهم افتراضات كل نظرية فهي على النحو التالي<sup>(22)</sup>

افتراضات النظرية "Y" (الحديثة)	افتراضات النظرية "X" (المتفادئة) حول الناس أثناء العمل
الإنسان المادي يجب تحريكه بالقطعة، كما يجب النهي واللعنة.	الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته، ويحاول تجنبه قدر المستطاع، وبالتالي يجب إجباره عليه.
في ظل الظروف الطبيعية، تتوفر الحرية والتمرونة والاحترام في العمل، الإنسان تطبيعي لا يتورب عن المسؤولية بل يسعى إليها ويكون لديه طموح.	الإجبار العمد على العمل يجب استخدام أسلوب الإثابة من خلال الحوافز المادية، وإلى جانبها العقاب.
العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل، إذ يجب الاعتماد على أسلوب الإقناع والتشجيع والمعاملة الحسنة، وإحداث نوع من الرغبة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الفرد.	الإنسان العادي يجب أن يهذب ولا يجب تحريك المسؤولية، وبالتالي فنترجى طموحه قليلاً، وبهيمه قبل كل شيء الأمان والطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فصله عنه.
يجب الاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي معاً.	الإدارة الضعيفة هي التي توفر القروض لإشباع حاجات الأفراد، نون رهنها بالأداء.
عندما لا يتم الفرد كل ما لديه من طاقات وإمكانات، فالشوم يقع على رئيسه وعلى المنظمة اللذين لم يعرفا استغلال وتنجير هذه الطاقات.	أن مشاركة المرومين تروسانهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم قدرًا من الحرية في العمل... سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والولاء لها.

وقد اعتقد ماكجروجر أن باستطاعة المدير تحقيق مزيد من الإنجاز بواسطة الآخرين (مروميه) إذا ما نظر هؤلاء المرؤوسين بأنهم أناس ذوو إمكانات، ومتزومون، ومسؤولون وبأنهم مبدعون، وقد مثلت النظرية "Y" الحديثة تحدياً لتعلماء وإباحين والممارسين لكي يتبنوا مدخلاً تنوباً نحو الأفراد.

وسرعان ما انتشرت نظرية "Y" التي طورها ماكجروجر، وقالت قبولاً واسعاً لدى أوساط الكتاب والباحثين، وتبنى الكثير من المديرين الفلاسفة التي تضمنتها. ورأها البعض بداية ملهمة في ظل التغييرات السريعة والتعميد المتزايد في السنوات الأخيرة.

لقد بدأ علم السلوك التنظيمي ينضج ويتبلور أكثر فأكثر في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن الماضي. وقد تطور السلوك التنظيمي من مجرد افتراضات بسيطة ونماذج سلوكية

في العلاقات الإنسانية إلى نظريات ومفاهيم ومنهجيات علمية حقيقية. ومن ذلك الحين سخطا علم السلوك التنظيمي خطوات عديدة وحامة إلى الأمام: بالرغم من بعض التراجع أحياناً. واستمر تزايد اعتراف المديرين بأهمية الموارد البشرية، وتضاعفت جهودهم من أجل فهم الناس وأدوارهم في المنظمات المعقدة وفي ظل الظروف التنافسية الشديدة. ويمكن القول بأن الكثير من الأفكار الواردة في هذا الكتاب قد تطوّرت خلال العقود الثلاثة الماضية.

### تأثير نظرية النظم والنظرية الشرطية / الموقفية:

لقد تأثر علم السلوك التنظيمي كثيراً بكل من نظرية النظم والنظرية الشرطية في الإدارة. والنظريتان تبنيان أفكاراً متشابهة عن المنظمات وكيفية عملها. وكل منهما تعني أساساً بالترابط والتفاعل بين عناصر ومكونات المنظمة، وبين عناصر/ مكونات المنظمة والمكونات البيئية. كما أن النظرية الموقفية لا تعين "بالمودج/ الأسلوب المثالي العالمي" بل تبنى النموذج الشرطي وهو أن المواقف والنتائج في المنظمات تعتمد وتتوقف على متغيرات أخرى. وهكذا شجعت النظريتان المديرين ونبهتهم إلى المتطور الموقفية.

وهكذا أُنهت النظريتان المديرين إلى النظر لسلوك التنظيمي في إطار المواقف. كما أنهما شجعتا السلوك التنظيمي على تبني التدخل الشرطي لأنه يساعد المديرين في التوقع على ربط الأفراد والجماعات والمنظمات معاً، وكذلك البيئة الخارجية.

### خصائص السلوك التنظيمي المعاصر:

#### 1. تعدد المصادر والمجالات العلمية: Interdisciplinary

يعني السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بهدف المساعدة في تفهم الناس في مواقع العمل وتوجيههم على نحو أفضل. وهذا يستدعي دراسة الأفراد والجماعات التي تتكون منها المنظمات. وهنا لا نستطيع إغفال ما أسهمت به العلوم السلوكية من توفير قاعدة علمية رصينة في مجال العلوم السلوكية. ومن أبرز العلوم السلوكية ذات الصلة الوثيقة بمجال السلوك الإنساني في المنظمات هي: علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي وعلم الإنسان، وعلم الاجتماع. وبالإضافة إلى تقاعدة المعرفية، فقد أسهمت هذه العلوم أيضاً في مجال منهجية وأساليب البحث العلمي التي استخدمتها هذه العلوم. وسنحاول أن نسلط الضوء على ما قدمته هذه العلوم في تطور السلوك التنظيمي.

## 1- علم النفس:

يعرف علم النفس الحديث بأنه "علم سلوك الإنسان" (24). ويهدف أساساً إلى تفهيم السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه. وقد تطور علم النفس كثيراً سواءً من حيث مجالات اهتمام وتركيز علماء النفس، أو من حيث منهجية البحث والدراسة. وظهرت مدارس فكرية عديدة خلال مراحل تطوره المختلفة ومن أهمها (25): المدرسة الهيكلية (Structuralism) التي اعتمدت بالجوانب التكوينية للعقل وركزت على الأوضاع الذهنية مثل الذاكرة والإحساس والتخيل والشعور. ثم تبعها المدرسة الوظيفية (Functionalism) حيث اتجهت إلى الاهتمام بالجوانب الوظيفية للعقل (كيف يؤدي العقل وظائفه)، واهتمت بالإضافة إلى الجوانب الحسية بدراسة عناصر أخرى مثل التعلم والنسيان والدافعية ودرجة التأقلم. أما المدرسة السلوكية (Behaviorism)، فقد اعتبرت أن السلوك الملاحظ والموضوعي هو المجال الذي ينبغي أن يهتم به علم النفس. وتقوم على مركزية فكرة المنبه (Stimulus) والاستجابة (Response). ويعتقد أنصار هذه المدرسة بإمكانية التأثير على الإنسان وتعديل سلوكه إلى درجة كبيرة.

أما المدرسة الرابعة فهي الجشتالت (Gestalt) فقد اعتبرت الموقف الكلي أهم عناصر علم النفس، وأن الكل أكبر من الأجزاء المكونة له. وتركز على دراسة التنظيم الشكامل للموقف الاجتماعي بكل ما يحويه من أجزاء وتحليل العلاقة بين تلك الأجزاء (26). وأخيراً، مدرسة التحليل النفسي Psychoanalysis التي ارتبطت بالعلماء سيغموند فرويد Sigmund Freud، الذي اهتم بالجانب اللاشعوري والدوافع اللاشعورية، وتطور هيكليتها الشخصية وقد استنتج من خلال ممارساته كطبيب ومتخصص في الأمراض العصبية، أن العمليات اللاشعورية (العواطف والغرائز) أو ما يسميه (Id) أو الذات الدنيا بأنها الدافع الأساسي لسلوكه، بينما يعتقد أن الأنا (Ego) وهي الجانب الشعوري Conscious أو العنصر الواقعي هي الجانب المنطقي والعملي والأنا العليا (Super Ego) وهي، مثل العليا التي يهتمون إليها الفرد ذات تأثير أقل على سلوكه (27).

وسيتضح في السوحدة اللاحقة أن كثيراً من النظريات ونفاهيم وإبادئ والأفكار التي تبحت في الإنسان وسلوكه وشخصيته وإدراكه وقيمه واتجاهاته ودوافعه وتعلمه وغيرها تمتد جذورها إلى علم النفس.

## 2- علم النفس الاجتماعي Social Psychology

لقد ظهر في الآونة الأخيرة اتجاه فكري جديد. وهو علم النفس الاجتماعي، وهو موجه لدراسة الفرد في إطار البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها، وأهم مكونات هذه البيئة هم الأفراد الآخرون، أفراد وجماعات (28). ويعتبره الكثيرون فرعاً من علم النفس، وإن كانت أقلية تعتبره فرعاً

من علم الاجتماع. ويهتم هذا العلم بدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها وديناميتها من حيث تأثير ذلك على سلوك الفرد. وذل جانب الاهتمام بدراسة الجماعات، يهتم كذلك بالمجالات التالية:

- اتجاهات الأفراد: تكوينها وتغييرها.

- بحوث الاتصالات، من حيث تأثير شبكات الاتصال المختلفة على إنتاجية ورضا الفرد والجماعة.

- حل المشكلات (التعاون بدلاً من التنافس ضمن الجماعة وبين الجماعات).

- التأثيرات الاجتماعية، أثر الامتثال (Conformity) والعوامل الاجتماعية الأخرى على سلوك الفرد.

- القيادة: تحديد القائد وصفاته ووظائفه وفعاليتها<sup>(29)</sup>.

### 3- علم الإنسان Anthropology:

يعرف علم الإنسان حرفياً بأنه "علم الإنسان"، و Anthropology كلمة يونانية من مقطعين هما Anthroपो ومعناها الإنسان و logy ومعناها علم. ولهذا العلم أيضاً عدة اتجاهات فكرية وفروع، وتكمن أهمها:

(أ) الأنثروبولوجيا الطبيعية.

(ب) والأنثروبولوجيا الثقافية.

فالأنثروبولوجيا الطبيعية تهتم بدراسة الصفات الجسمية للإنسان وكيفية تطورها وارتباطها، وكيفية تأثير التكوين الجسماني للإنسان بالبيئة المحيطة به.

أما الأنثروبولوجيا الثقافية فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم السلوكية وتهتم بدراسة سلوك الإنسان المكتسب نتيجة احتكاكه وتعامله مع البيئة المحيطة به. وكذلك تهتم بدراسة الثقافات الإنسانية، وتطورها ووظائفها في كل زمان ومكان فالثقافة هي محور اهتمام الأنثروبولوجيا الثقافية. وتعرف الثقافة بأنها المعرفة المكتسبة التي يستخدمها الناس لتفسير الخبرة وتوليد السلوك الاجتماعي<sup>(30)</sup>.

إن أي ثقافة تشتمل على الجوانب المادية مثل نمط التناسل والغذاء والملبس والأدوات والوسائل والأجهزة والتقنيات التي يستخدمها الإنسان، والجوانب المعنوية ومن أهمها اللغة والفن والاعتقادات والاتجاهات والأعراف والتقاليد والعلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، والبناء الاجتماعي، والمؤسسات/ التنظيم الاجتماعية مثل العائلة، والزواج وغيرها. وهذه الجوانب المعنوية من الثقافة خاصة، والثقافة عامة تلعب دوراً حاسماً في التأثير على الفرد وسلوكه.

إن الثقافة في أي مجتمع علمي عند الفرد صاغة، يتعلم ويكتسب، وكفى يجب أن يتصرف،  
 وتحدد للمجتمع أسلوب حياته، وقد عبر أحد الكتاب عن العلاقة الوثيقة بين الفرد والثقافة بقوله  
 "أنت ثقافتك، وثقافتك أنت" "you are your culture, and your culture is you"<sup>(31)</sup>.  
 ومن بين المجالات أغماسة في السلوك التنظيمي، المستمدة أساساً من علم الإنسان هو "ثقافة المنظمة"  
 Organization Culture والتي كان موضوع بحث ودراسة ومناقشة خلال العقود الماضية.  
 فالقيم والمعايير والاتجاهات والتقاليد التي تنمو وتعود في أي منظمة لها تأثيرها على الفرد العامل في  
 المنظمة وعلى سلوكه.

كما أنه يجب التنويه إلى أن الانفتاح والنواحي والتفاعلات المكثف بين الشعوب المختلفة من  
 جهة وانتشار المنظمات متعددة الجنسيات والتي تعمل في بلدان مختلفة من جهة أخرى، قد نبتا إلى  
 وجوب اطلاع المديرين الذين يترمون بالتعامل مع أفراد وجماعات من شعوب أخرى على ثقافة  
 تلك الشعوب وتفهيمها جيداً إذا ما أرادوا النجاح في عملهم بل أن هؤلاء المديرين يواجهون  
 مشكلات وصعوبات (جذورها ثقافية) حينما يتقنون للعمل من مدينة لأخرى في مجتمعاتهم.

#### 4- علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع أساساً بدراسة المجتمع ومن بين المجالات التي نالت اهتماماً زائداً من قبل  
 علماء الاجتماع دراسة دينامية الجماعات وتشكيلها، ووظائفها، والمنظمات، والمعايير، وأدوار  
 الأفراد. وقد أولى العلماء اهتماماً خاصاً بالجماعات وأنواعها وأسس وأسباب تكوينها، والمعايير  
 والقواعد التي تطورها والتي تلي قيوداً اجتماعية على الأفراد المنتسبين لهذه الجماعات، ثم علاقات  
 الأفراد ضمن الجماعات والعلاقات بين الجماعات المختلفة من حيث التعاون والتراع بينها وطرق  
 حل النزاع، كذلك حظي موضوع التنظيمات والجماعات غير الرسمية باهتمام علماء الاجتماع،  
 فاهتموا بأسس وأسباب تكوينها وعلاقتها بالتنظيم الرسمي وتأثيرها على الفرد وكيفية الاستفادة  
 منها لصانع التنظيم الرسمي. كما أن كثيراً من المبادئ والأفكار والمفاهيم في عمليات الاتصال  
 واتخاذ القرارات والرقابة، واستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي مستمدة أساساً من علم  
 الاجتماع<sup>(32)</sup>. كل ذلك يساعد على تفهم السلوك الأدبي في المنظمات والتنبؤ به وتوجيهه.

#### علم السياسة: Politics

أيضاً يهتم علماء السلوك التنظيمي، ويعتقد عادة أن علم السياسة يعنى بدراسة النظم  
 السياسية مثل الحكومات، ولكن مجالات اهتمام علماء السياسة تتضمن أيضاً كيف يمتلك الناس  
 القوة، ومواضيع مثل السلوك السياسي، والصراع، وصنع القرارات، وتشكيل التحالفات،  
 وجماعات ذات المصالح، وهذا أيضاً مجال اهتمام علماء السلوك التنظيمي.

الاقتصاديون يدرسون إنتاج وتوزيع واستهلاك السلع والخدمات، والداوسون في السلوك التنظيمي يشاركون اهتمام الاقتصاديين في مجالات مثل دينامية سوق العمل، والإنتاجية، وتخطيط الموارد البشرية، وتحليل العائد - التكلفة، والمهندسة لها تأثيرها أيضاً على السلوك التنظيمي. فالمهندسة الصناعية بالمحدد تهتم بيئة العمل، وقياس الإنتاجية، وتحليل مسار العمل، وتصميم العمل، وعلاقات العمل. وهذه المجالات لها صلة بالسلوك التنظيمي.

وحديثاً، دخل الخطب في تساحة فيما يتعلق بدراسة سلوك الإنسان في العمل، وخاصة في مجال ضغوط العمل. وتشير الأبحاث بشكل متزايد إلى أن ضغط مسيئات ونتائج الضغوط في المنظمات وخارجها أمر هام بالنسبة لرفاه الفرد والمنظمة على السواء.

## 2- السلوك التنظيمي وصفي: Descriptive

الهدف الرئيس من السلوك التنظيمي هو وصف العلاقات بين متغيرين سلوكيين أو أكثر، وليس إعطاء وصفة طبية أو فرض أمر/ حالة معينة. فالنظريات والفاهيم التي يشتملها مثلاً، لا تنبئ بدقة أنه في حال تغير بعض عوامل / متغيرات موقع العمل سوق العمل إلى تحسين إنتاجية العامل بمقدار/ كمية محددة. وفي أفضل الأحوال، يستطيع السلوك التنظيمي أن يقترح أن عوامل/ متغيرات عامة معينة تميل إلى الارتباط فيما بينها تحت ظروف معينة - وهذا لا يقلل أبداً من شأن وأهمية السلوك التنظيمي، لأن عمل المنظمات يتجزأ أساساً بواسطة الناس. والسلوك التنظيمي يساعد المديرين كثيراً ويضرق شتى.

3- لا يشكل السلوك التنظيمي وحدة/ دائرة أو مهنة يتم ممارستها يومياً (باستثناء التعليم والأبحاث) مثل الوظائف المالية والمحاسبية والتسويقية... الخ ولكنه يتغلغل في كل الأعمال والمهن الأخرى ويستطيع كل مدير أن يستخذه ويستفيد منه للاضطلاع بمهامه بكفاءة وقابلية.

## أهم النماذج الافتراضية حول سلوك الإنسان:

إن الاهتمام الجاد بالسلوك الإنساني ودراسته بمنهجية علمية يعتبر حديث العهد، ولكن البيانات القديمة والفلاسفة القدامى حاولوا تعريف طبيعة الإنسان والكشف عن طبيعة القيم والدوافع والحاجات التي توجه أفعال الإنسان وتصرفاته، وقدموا تفسيرات متباينة حول الطبيعة الأدبية.

أما على الصعيد العلمي، فقد قدم العلماء، وفي مقدمتهم ألساوكيون، عدداً من النماذج الافتراضية التي تُفسر أفعال الإنسان وتصرفاته، وأهم هذه النماذج.

## 1- النموذج الاجتماعي (Sociological View):

يعتقد أنصار هذا النموذج بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وإن أفعاله وتصرفاته يحددها الناس والأحداث الاجتماعية في محيطه الذي يعيش فيه ويرى هؤلاء أن لتقييم والتقاليد السائدة في المجتمع دور حيوي في تحديد سلوك الإنسان الذي يعيش في هذا المجتمع.

## 2- النموذج البيولوجي (Biological View):

واستناداً لهذا النموذج، فإن أفعال الإنسان وتصرفاته تتوقف على حاجاته وبيئته البيولوجية، الجسمانية، فالإنسان حينما يجوع أو يعطش أو يشعر بعدم الأمان يتصرف على نحو معين يمكن التنبؤ به.

## 3- نموذج التحليل النفسي (Psychoanalytic View):

يستند هذا النموذج إلى سيجموند فرويد (Sigmund Freud) وهو يرى أن دوافع الفرد خاليتها لا شعورية وخفية، وأن الجزء الأكبر من الجانب الشعوري / الراجعي للإنسان مشوش. وهناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري (الغرائز والعواطف) وبين الجانب العقلاني / المنطقي، ويحاول الجانب الثالث (القيم الاجتماعية) ضبط وتوجيه الجانب اللاشعوري.

## 4- النموذج السلوكي (Behaviorist View):

وهو من التفسيرات الحديثة نسبياً لسلوك الإنسان، ويركز اهتمامه على السلوك الظاهري والنتائج الظاهرية، وتتمحور فكرته المركزية حول العلاقة بين المثير (Stimulus) والاستجابة (Response) وإن سلوك الفرد تحدده بصفة رئيسية المؤثرات والعوامل الخارجية، والتي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها. ومن أبرز رواد هذا النموذج (B.F. Skinner) ويرى هذا النموذج أنه يمكن تعديل وتكييف سلوك الفرد إلى درجة كبيرة من خلال التحكم بالمثيرات البيئية - وبخاصة الثقافة. وقد تضمنت هذه النظرة مساساً كبيراً بكرامة الإنسان وحرية، مما أثارت ردود فعل كبيرة من قبل العديد من العلماء والكتاب.

## 5- النموذج الإنساني (Humanistic View):

يلاحظ أن كلاً من النماذج الافتراضية الأربعة السابقة، قد تبنت نظرة ضيقة حول طبيعة الإنسان، بإرجاع أسباب سلوك الفرد لعامل رئيسي واحد فقط، وإن أباً منها لم يقدم الإجابات لكثير من الأسئلة حول طبيعة الإنسان ودوافعه. الأمر الذي ترك الفرصة مهياً لظهور نموذج جديد - النموذج الإنساني - الذي يعترف بأهمية العوامل البيولوجية والجسمانية والاجتماعية في تحديد سلوك الإنسان. ومن أهم أنصار هذا النموذج أبراهام ماسلو Abraham Maslow، الذي قدم

# الوحدة الثانية

## الشخصية

### Personality

معنى الشخصية

ميكلية (بذاء) الشخصية

محددات الشخصية

نظريات الشخصية

أنماط الشخصية

قياس واختبار الشخصية

### أهداف الوحدة

- 1. توضيح مفهوم الشخصية
- 2. شرح هيكلية الشخصية ومحدداتها
- 3. شرح نظرية التحليل النفسي: والنظرية النفسية الاجتماعية، ونظريات السمات، ونظريات مراحل الرشد، والنظريات الإنسانية في الشخصية.
- 4. توضيح أهمية وفوائد تصنيف الشخصيات إن أمحاظ

## الوحدة الثانية

### الشخصية

### Personality

تعتبر الشخصية من المفردات الذاتية (المعلقة بالفرد ذاته) الغامضة التي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته. لذا كان موضوع الشخصية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء السلوكيين عامة، وعلماء النفس خاصة، من جميع المدارس والاتجاهات الفكرية. ويرون جميعاً بأن فهم الشخصية الآدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد، وتساعدة على التنبؤ بسلوك الأفراد. ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتمفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة. وستناول في هذه الوحدة تعريف الشخصية، وبناء الشخصية ومكوناتها، ومحددات الشخصية، والسمات/ الأنماط الشخصية ونظريات تطور الشخصية ومفهوم (الذات).

#### معنى الشخصية:

هناك تعريفات عديدة لمفهوم الشخصية، ولا يوجد اتفاق جامع على تعريف واحد دقيق للشخصية. ويعود السبب الرئيس في ذلك إلى أن الناس عامة، وعلماء السلوكيات خاصة، ينظرون إلى الشخصية ويحرفونها من منظور يختلف من شخص لآخر، فعلماء النفس ينطلقون من نظريات مختلفة عن علماء الاجتماع وعلم الإنسان. وحتى بين علماء النفس لا يوجد اتفاق تام بينهم حول معنى واحد للشخصية لاختلاف مجالات اهتمامهم وتركيزهم والمدارس أو النظريات التي يشمون إليها.

من المحاول حصر تعاريف الشخصية؛ لأنها عديدة، وليس هذا هو هدفنا، إضافة إلى أن المجال لا يتسع لذلك، بل سنحاول استعراض بعض التعاريف التي تقودنا إلى تكويرين قيم واضح للشخصية.

يعرف Allport الشخصية بأنها التنظيم الدينامي، المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية النفسية التي تحدد تميزه، وفرديته في تفاعله مع البيئة.

"Personality is the dynamic organization within the individual of those psycho-physical systems that determine the unique adjustments to his environment"<sup>(1)</sup>.

ويعرف Cattell الشخصية بأنها ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين<sup>(2)</sup>. ويعرفها كاتب آخر بأنها ذلك التنظيم المتكامل من الخصائص المميزة للفرد والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على موازنة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله<sup>(3)</sup>. أما Cyril Burt فيقول عن الشخصية بأنها النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً... والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية<sup>(4)</sup>. وينظر Beach إلى الشخصية على أنها عملية التكامل التي يتم بواسطتها اتحاد جميع المكونات الجسمية (والفسيولوجية) والنفسية للإنسان في كيان متكامل<sup>(5)</sup>. ولا يختلف عن ذلك كثيراً التعريف الذي ذكره Kreitner و Kinicki فيقولان أن الشخصية اتحاد الخصائص الجسمية والعقلية الثابتة، المستقرة التي تعطي الفرد هويته/ هويتها. وهذه الخصائص أو الصفات، التي تشمل المظهر الخارجي للفرد وكيف يفكر ويعمل وشعره هي نتاج مؤثرات وراثية وبيئية<sup>(6)</sup>.

نكتفي بهذه التعاريف، إذ ليس هدف البحث هو حصر جمع التعاريف. واستعراض التعاريف السابقة وغيرها، وخاصة التي تنسب إلى علماء النفس، نجد التركيز على الخصائص أو المفاهيم التالية:

- 1- الشخصية شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد.
- 2- تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وفعالية وشعورية ولا شعورية، ذاتية وبيئية.
- 3- تتفاعل المكونات والعناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكل كلاً أو نسفاً أو نظاماً متكاملًا أكبر بكثير من مجموع المكونات؛ وهذه المكونات تتفاعل مع بعضها، ومع البيئة مكونة هوية مميزة للفرد.
- 4- تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس أي أن شخصية أي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الأفراد الآخرين.
- 5- تتصف الشخصية بنوع من الثبات والاستقرار النسبي، ومع ذلك فالشخصية دينامية ومنطورة لأن الفرد يعيش ويواجه ظروفًا متغيرة مما يتطلب تعديل شخصيته وسلوكه بما يتوافق مع متطلبات البيئة.
- 6- حيث أن الشخصية تتميز بنوع من الثبات النسبي؛ فهذا يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة.

## هيكلية (بناء) الشخصية Personality Structure:

ورد في معظم التعاريف السابقة أن الشخصية تشمل عدة مكونات أو عناصر أو نظم فرعية، تتفاعل وتتحد مع بعضها البعض لتكوين "كلا" أو "وحدة واحدة" أو نظاماً متكاملًا، أي أن هنالك شبه إجماع بين العلماء السلوكيين، عامة، وعلماء النفس خاصة، على أن الشخصية "نظام" أو "وحدة واحدة" أو نسق، ولكن وجهات النظر والآراء تباينت نوعاً ما حول تفاصيل هذه العناصر أو المكونات أو النظم الفرعية التي تتكون منها الشخصية.

لن نحوض في تفاصيل هذه النظريات المختلفة في علم النفس حول هيكلية أو بناء الشخصية، لاستخدامها مصطلحات وتعابير معقدة وصعبة، ولكتا نشير إلى آراء كتاب آخرين في هذا المجال من تناولوا هذا الموضوع بوضوح وبطريقة سهلة على المديرين تفهم بناء الشخصية وبالتالي التعامل مع الأفراد الذين يعملون معهم، على اختلاف أنماط شخصياتهم.

يشير كريتزر وكينيكسي Kreitner and Kinicki إلى أن الشخصية تتكون من أنظمتها الجسمانية، وأسلوب الإدراك والتفكير، والآفعال والمشاعر، والعواطف والقيم<sup>(7)</sup>. أما Allen Cohen وزملاؤه فيرون بأن نظام الشخصية يتمحور حول أربعة نظم فرعية، ونظام فرعي مشتق derived الذي يمارس قوة موحدة لتنظيم الفرعية. أما النظم الفرعية، فهي:

1- الأهداف الشخصية Personal Goal

2- القدرات Competences

3- المعتقدات Beliefs

4- القيم Values

وهذه النظم الفرعية أو الأجزاء مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض، ويعمل النظام الفرعي بمفهوم الذات (Self-Concept) على توحيدها في كل متكامل<sup>(8)</sup>.



أما د. أحمد ماهر فيرى أن مكونات الشخصية هي كما يلي: القيم، والانفعالات، والحاجات، والقدرات والاتجاهات النفسية، واليول والاهتمامات<sup>(9)</sup>.

## محددات الشخصية Personality Determinants :

كان السؤال ما الذي يحدد الشخصية؟ من بين القضايا والمشكلات المتعلقة بالشخصية التي حظيت باهتمام زائد من قبل علماء النفس بصفة خاصة، وأثارت الكثير من النقاش والجدل فيما بينهم عبر سنوات طويلة للتعرف على أهم العوامل التي لها أكبر الأثر في تطوير شخصية الفرد. وقد تعددت المدارس وكان من أهمها مدرسة التحليل النفسي التي ركزت على دور الوراثة وأن الشخصية أساساً شيء موروث، بينما يرى فريق المدرسة السلوكية بأن الشخصية هي أساساً من نتاج البيئة. وتعرض هذان المنهجان لكثير من النقد ولم يعد أي رأي منهما يحظى بتأييد واسع. ويرز رأي ثالث يدمج الانحيازين السابقين.

إن كثيراً من الكتاب يرون أن هناك عوامل ومؤثرات عديدة تسهم في تكوين وتشكيل مكونات الشخصية التي أشرنا إليها سابقاً، ويمكن تصنيف هذه العوامل والمؤثرات في خمس مجموعات رئيسية هي: <sup>(16)</sup>

Biological	1- العوامل البيولوجية
Cultural	2- العوامل الثقافية
Familial	3- العوامل الأسرية
Social	4- العوامل الاجتماعية
Situational	5- العوامل الموقفية

وتتفرق بإيجاز هذه العوامل:

### 1- العوامل البيولوجية:

ركزت الدراسات التي تناولت تأثير العوامل البيولوجية على تطوير الشخصية على عدة مجالات أهمها: الوراثة، هندسة الجينات، والذكاء، ودور المخ وتكوينه، وعلى الخصائص الجسدية (التكوين الجسماني)، وتأثير كل منها على تطوير الشخصية، وفي كثير من الحالات لم تكن نتائج هذه الدراسات قاطعة وحاسمة. هذا بالإضافة إلى ظهور علم حديث يسمى الهندسة الوراثية "Genetic engineering" ومجور اهتمامه التأثير على الخصائص الوراثية للفرد وبهذا التأثير يمكن تغيير سلوك الفرد والتحكم به.

كما أن هناك تجارب حديثة على المخ وأجزائه المختلفة بهدف التأثير على وظائف الأجزاء التي تخضع للتجربة، ونتيجة للأبحاث والتجارب العديدة، نما شعور بأن هناك بعض الوظائف الجسدية (نيورولوجية) مثل إفراز العصارة المعوية، وتغليات ضغط الدم، وحرارة الجلد، وأنماط موجات المخ، غير القابلة للسيطرة الواعية عليها، يمكن السيطرة عليها بوعي عن طريق إشارات

كهربائية تغذي من جهاز معين يوصل باجزاء، تلعب من جسم الإنسان Bio feed back. ومن خلال التغذية الراجعة البيولوجية يستطيع أن يتعلم الفرد كيف يسيطر على وظيفة العضو قيد الدراسة<sup>(1)</sup>.

## 2- تأثير الثقافة:

تحمل الثقافة المكانة الأولى بين العوامل البيئية التي تؤثر على تطوير الشخصية ويعتقد الكثيرون بأن للثقافة تأثير عميق على الشخصية أكبر من تأثير العوامل البيولوجية. فالثقافة، هي ركن أساسي من علم الإنسان (Anthropology)، وإثبتت الدراسات أهمية ودور الثقافة في تنمية وتطوير الشخصية. وأصبحت الثقافة مفهوماً أساسياً في دراسة سلوك التنظيمي، على أنه يجب التذكير بأنه يوجد ضمن الثقافة الواحدة عدة ثقافات فرعية (Subcultures)، وأن الاختلافات فيما بينها يجب أن تؤخذ في الحسبان عند القيام بأي تحليل موضوعي للسلوك التنظيمي.

## 3- دور الأسرة:

تلعب الأسرة دوراً هاماً في تكوين وتطوير شخصية الطفل، وما يكتسبه الطفل وتعلمه من أبويه في السنتين الأولى من حياته يبقى لسنوات طويلة ويصعب تعديله أو تغييره. يلعب الوالدان دور الوسيط بين الثقافة والطفل، فهما يقومان باختيار الثقافة وتفسيرها للطفل والأم تلعب دوراً هاماً في التطبيع والتكيف الاجتماعي للطفل Socialization لأنها أول شخص يرضع الطفل جسمانياً ونفسياً واجتماعياً، وبعد ذلك يأتي دور الأب والأخوة والأقارب والأصدقاء في عملية التطبيع وغالباً ما يقتدي الابن بوالده وإثبت ثوبل للاقتداء بأنها في المراحل الأولى من عمر كل منهما.

ومن العوامل الأسرية التي تؤثر في تكوين شخصية الطفل، ظروف الأسرة، الحالة الاجتماعية والثقافية والانفعالية. فالطفل الذي ينمو وترعرع في أسرة تتميز بالدفء، عاطفي والحب والبرودة والتفاهم والاحترام المتبادل والتشاور في حل المشكلات، تتميز شخصيته بالاعتزاز، ونزوات احتسابات لمحاحه اجتماعياً وحسبياً في حياته، وتعتبر العلاقة بين الوالدين من أكثر العوامل الأسرية أهمية في تكوين وتشكيل شخصية الطفل، كما أن ترتيب الابن بين اخوته له تأثير كبير على تكوين الطابع العام لشخصيته، وأخيراً أثبتت الدراسات أن الأبناء الذين هجرهم آباؤهم (بسبب الوفاة أو الطلاق أو غيرها) أو انتقضت صلتهم بآبائهم بسبب ما، قد أثر ذلك كثيراً على تكوين شخصياتهم، وغالباً ما حفرهم ذلك نحو مزيد من المثابرة والجهد والإنجاز والاعتراف<sup>(2)</sup>.

#### 4- العوامل الاجتماعية، التطبيع الاجتماعي:

لا تتوقف عملية التطبيع الاجتماعي مع انتهاء مرحلة طفولة الإنسان، بل تمتد وتستمر طيلة حياة الفرد. وفي مرحلة الطفولة ينعى الوالدان والأخوة والأخوات دوراً هاماً في تعليم الطفل العادات والقيم وأنماط السلوك والمعايير... الخ.

وفيما بعد الطفولة، هنالك العديد من الأفراد الآخرين والجماعات والمنظمات، بالإضافة إلى الوالدين والأخوة، قد يكون لهم تأثير مباشر على شخصية الفرد، ومن هؤلاء الأشخاص الأقارب، ومعارف الأسرة، والجيران، والأقران، والمدرسون، والضملاء في النادي أو الجمعية، أو العمل وغيرهم.

ويبرز بشكل واضح دور المنظمات التي يعمل فيها الفرد وأثرها الكبير في عملية التطبيع. إن المنظمة هي كيان اجتماعي، ولذا فإن لها دوراً مميزاً في عملية التطبيع الاجتماعي، حيث تتضمن عملية التطبيع تعلم القيم والمعايير أو أنماط السلوك، والتي هي من وجهة نظر المنظمة وجماعات العمل، ضرورة لأي فرد. وهذا يوضح أهمية قيام المنظمة بالتطبيع الناجح للفرد من خلال:

- توفير عمل للفرد يشعر فيه بالتحدي من بداية التحاقه بالعمل.

- توفير التدريب ذات العلاقة.

- اختيار مشرف مناسب جداً لعملية التطبيع.

- تصميم برنامج تعريفي أو تنويري مريح.

- وضع الأفراد الجدد في جماعات تتمتع بمعنويات عالية

#### 5- تأثير الموقف، الخالة:

يلاحظ أن المؤثرات أو المحددات السابقة وهي البيولوجية والثقافية والعائلية والاجتماعية تسهم كثيراً في تنمية وتطوير شخصية الفرد على نحو معين، وكتأثيرها نمطاً أو سمة معينة. ولكن هذا لا يعني أنه يمكن التنبؤ بدقة بسلوك الفرد إذا ما واجه حادثة أو حالة معينة أو موقفاً معيناً. ذلك لأن لكل حالة أو موقف عوامل ومتغيرات كثيرة لها تأثيرها على شخصية الفرد. وهذه العوامل والمتغيرات تتفاعل مع الفرد، بما في ذلك شخصيته، ولما كان هذا التفاعل يتم بين متغيرات وعوامل عديدة ذاتية (تتعلق بالفرد) مع عوامل وجوانب الموقف المتعددة أيضاً، فإنه ليس من السهل التنبؤ بمحصلة التفاعل بدقة - التنبؤ بالسلوك الذي يقدم عليه الفرد.

## نظريات الشخصية Theories of Personality

لقد حظي موضوع الشخصية باهتمام العديد من العلماء السلوكيين، خاصة وعلماء النفس، خاصة، وظهرت ونظرت مدارس واتجاهات فكرية ونظريات عديدة في هذا المجال تنازلت باهتمام زائد ببناء الشخصية، والتغيرات والتفاعلات والعمليات التي يشهدها الفرد ويتعرض لها منذ ولادته وانتهاء بوفاته، وتفاوتت هذه النظريات كثيراً في منى وضوحها وسهولة فهمها، ومجالات اهتمامها وتركيزها. فركز بعضها على مرحلة دون أخرى، وعلى عمليات أو تغيرات جسمانية وفسولوجية، وبعض الآخر ركز على الجوانب النفسية والجوانب الوجدانية، كما تباينت هذه النظريات حول منى وأهمية دور العوامل الوراثية ودور العوامل الثقافية والاجتماعية في تطوير الشخصية ومدى اقتناعها بيهادفة السلوك الإنساني، وأهمية الجانب اللاشعوري أو الشعوري، والوعي في تحديد سلوك الفرد. لن نحاول الخوض في تفاصيل هذه النظريات، لأن ذلك ليس هدف البحث ولا يتسع المجال لذلك بل سنطرق لأهم هذه النظريات، ومن بينها تلك التي اهتمت بمرحلة الشباب والرشد أو النضج، ذات العلاقة المباشرة بموضوع بحثنا - السلوك التنظيمي.

### 1- نظرية التحليل النفسي Psycho - analysis

تسند هذه النظرية للعالم سيجموند فرويد (Sigmund Freud) وتعتبر أولى النظريات وأشهرها في هذا المجال، ومع أنها تعرضت لانتقادات شديدة من تيارات عديدة، ولم تعد الأفكار والمفاهيم التي تضمنتها تحظى بتأييد يذكر، إلا أنه لا يمكن تجاهلها لأنها كانت الشرارة التي أثارَت الطريق للأبحاث والدراسات والنظريات الأخرى.

تتكون الشخصية، استناداً لنظرية فرويد، من ثلاثة عناصر، مكونات رئيسية هي:

- 1- (The Id)، أو ما يطلق عليه البعض "الذات الدنيا" أو الـ "هي" أو "هذا"، ويرمز بلـ الجانب اللاشعوري؛ اللاواعي من الشخصية، ويمثل منبع النزاع والتوتر الأساسي مثل غرائز البقاء والموت واللذة والشهوة، ويعمل هذا الجانب بصورة غير عقلانية وبدون اعتبار أن كان الفعل أو التصرف مقبولاً أو مرغوباً أم لا.
- 2- "الأنا العليا" Super Ego؛ ويرمز لتجانس المثالي في الشخصية الذي يمثل القيم والمثل والاتجاهات الأخلاقية. وهو بمثابة مستودع للقيم، وينظر الضمير.
- 3- الأنا Ego ويمثل رؤية الشخص للواقع المادي والاجتماعي، ويرمز للجانب الواعي، الشعوري، ويمثل بالعمليات العقلية والمنطقية.

وتدور الفكرة المركزية في هذه النظرية حول وجود صراع دائم بين الجانب اللاشعوري والجانب القيمي (بين العواطف والفراغ وبين الحق والقيم والمثل). ويسعى الجانب الثالث للتوفيق بين هذين الجانبين وإرضائهما. ويشكل القلق الداخلي المحرك الرئيسي للصراعات المختلفة للشخصية.

## 2- نظرية فرويد المعدلة:

استجابة للتزايد المتزايد لنظرية فرويد، سعى عدد من العلماء والكتّاب المؤيدين لها إلى إدخال تغييرات وتعديلات جذرية، ومن بين هؤلاء Erik Erikson الذي شدد على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع في تكوين وتطوير الشخصية. وفيما يتعلق بنمو الشخصية فقد أشار إلى ثعاني مراحل هي: <sup>(15)</sup>

- 1- الفم والحواس Mouth and senses وتمتد إلى السنة الأولى بعد ولادة الطفل.
- 2- الجهاز العضلي Eliminate organ and musculature وتمتد من السنة الأولى لسنة الثانية.
- 3- الحركي والتناسلي Locomotive and genitals وتمتد من 3-5 سنوات.
- 4- الاستنز Latency وتمتد حتى 6 سنوات.
- 5- المراهقة Puberty and adolescence.
- 6- البلوغ، الرشد المبكر early adulthood.
- 7- الرشد الصغير والمتوسط Young and middle adulthood.
- 8- الرشد الناضج Mature adult hood.

ومن بين هذه المراحل تعتبر المرحلة السابعة الأهم بالنسبة للمنظمات وهي مرحلة العطاء والإنتاج بالنسبة للفرد. فيتضح هنا أهمية دور المنظمات في توفير وتهيئة الظروف الممكنة لتنمية شخصية سليمة واستغلال ميل الفرد نحو العطاء والإنتاجية، كما تتضح أهمية التخطيط المهني، الوظيفي.

## 3- النظرية النفسية الاجتماعية:

ومن أهم رواد هذه النظرية Harry Stack Sullivan, Erick Fromm, Alfred

Adler. وشددت النظرية على أهمية التعلم والتجربة والنجاح في تطوير الشخصية.

كما أكدت على دور الشفافة والعلاقات الاجتماعية في هذا المجال، ولا تغفل دور العوامل

الوراثية <sup>(16)</sup>.

وبالنسبة لتطور ونمو الشخصية قد أشار Sullivan إلى أن الشخصية تنمو وتطور وفقاً للمراحل التالية:<sup>(17)</sup>

Infancy	1- الرضاعة
child hood	2- الطفولة
Juvenile era	3- فترة الأحداث / العسا
Preadolescence	4- ما قبل المراهقة
Early adolescence	5- المراهقة المبكرة
Late adolescence	6- المراهقة المتأخرة
Maturity, Adulthood	7- النضج

ومن الأفكار الرئيسة لهذه النظرية أن سلوك الإنسان هادف، وللعوامل الدفاعية تأثير كبير في السلوك، ونظف على السلوك المحددات الشعورية النوعية. أن الإنسان هو من صنع الحاضر أكثر مما هو من صنع الماضي. وشددت على دور العوامل الوراثية والعوامل البيئية والاجتماعية، وأهمية التعلم في تطوير شخصية الإنسان طيلة حياته. وأكدت النظرية على دور العائلة، والمؤسسات الأخرى ومنها المهنة، والمدرسة، والأقران والديانة... في تكوين الشخصية ونموها.<sup>(18)</sup>

#### 4- نظرية السمات Traits Theory:

تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تفهم شخصية الفرد من خلال السمات والخصائص المميزة له، والتي تجعله يختلف عن أي شخص آخر، ولكن فرد بوعان من السمات: سمات رئيسية (Central or Source)، وسمات سطحية، ثانوية (Surface/ Secondary).

ومن بين أهم رواد هذه النظريات Raymond Cattell, Gordon Allport ونظر هذه النظريات إلى الخصائص والسمات على أنها حجر بناء في الشخصية وتشكل دليلاً مرشداً لأفعال الشخص ومصدر تنبؤ لشخصية. وهذه الخصائص والسمات يمكن أن تكون جسمانية أو نفسية. ويمكن استنتاجها والاستدلال عليها من النزوعات والميول التي توجه السلوك بطرق ثابتة منسزة. بالإضافة إلى أن الخصائص تحقق الثبات في السلوك لكونها ثابتة<sup>(19)</sup>.

لقد درس (Cattell) سمات الأفراد من خلال المقابلات والاستبانات والاختبارات وغيرها. وحدد (16) سمة رئيسية، وهي التي تعزى إليها الاختلافات بين سلوك الأفراد.

وتعرضت النظريات لبعض الانتقادات، واعتبرها البعض لا تشكل نظريات فعلية لأنها لا تفسر سلوك الفرد، وكيف ينسب هذا السلوك. ومجرد تحديد السمات لا يقدم تبصراً يذكر في

دينامية الشخصية وتطورها. كما أن النظريات لم تكن ناجحة في التنبؤ بسنوك الفرد في مواقف عديدة.

### 5- نظريات مراحل الرشد **Adult Life Stages**:

بعد ظهور نظرية Erikson حول تطور الشخصية ونموها، وإبراز مرحلة الرشد أو البلوغ، ازداد اهتمام العلماء والكتاب بهذه المرحلة، لكونها مرحلة العطاء والإنتاج في حياة الإنسان. ومن بين هؤلاء الكتاب Daniel Levinson الذي أشار إلى أن هيكلية مرحلة الرشد تمر في أربع مراحل لا تزيد مدة كل منها على (2-3) سنوات، وهذه المراحل التالية، حسب التسلسل: <sup>(20)</sup>

- 1- دخول مرحلة الرشد (22-28) سنة  
Entering adult word
- 2- الاستقرار (33-40)  
Settling down
- 3- دخول الرشد المتوسط (45-50)  
Entering middle adult
- 4- ذروة الرشد المتوسط (55-60) سنة  
Culminating of middle adulthood

وقد حدد أربع مراحل انتقالية تمر بها مرحلة الرشد وهي:

- 1- مرحلة انتقال من الثلاثين (28-33)  
Age- 30 transition
- 2- مرحلة انتقال نصف العمر (40-45)  
Mid- life Transition
- 3- مرحلة انتقال سن الخمسين (50-55)  
Age- fifty Transition
- 4- مرحلة انتقال الرشد المتأخر (60-65)  
Late adult Transition

وقد ذهب Hall أبعد من ذلك فدمج نظرية Levinson مع غيرها من النظريات المتعددة بمرحلة الرشد والنضج في نظرية (نموذج) مراحل المهنة Career، وتتضمن أربع مراحل وهي: <sup>(21)</sup>

- 1- مرحلة الاستكشاف **Exploration**: يسمى الفرد فيها بتجربته عن هويته، وتفحص نفسه، والبحث عن أدواره، ويميل إلى عدم الاستقرار وانتقل من عمل لآخر، وبهذا لا يكون منتجاً.
- 2- مرحلة التأسيس **Establishment**: يبدأ الفرد في الاستقرار، ويشعر بالحاجة للسودة والألفة، وتمثل هذه المرحلة مرحلة النمو والإنتاج.
- 3- البقاء، المحافظة **Maintenancce**: يشعر الفرد بأنه وصل إلى إنتاجية عالية، ويشعر بالميل لترك شيء للجيل الجديد مما يجعله يميل لتعب دور الأب بالنسبة للصغار، ويحذر الرئيس، القائد بالنسبة للممرضين... وينقل إليهم خبراته وتجاربه... الخ.
- 4- مرحلة الانحدار **Decline**: وهنا يشعر الفرد بالحاجة للمرضى، والكرامة.

## 6- نظرية Argyris في التضج:

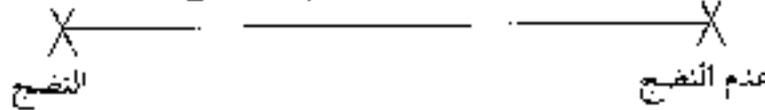
اهتم كريس أرجايرس Chris Argyris بإعداد الشخصية في مراحل نموها، ويرى أن الشخصية الإنسانية تنمو وتتطور وتتغير من مرحلة عدم التضج في الطفولة إلى حالة التضج في سن الرشد (adult).

وقد حدد أهم خصائص الإنسان في مرحلتي عدم التضج والتضج على النحو التالي: (22)

خصائص الفرد في مرحلة التضج	خصائص الفرد في مرحلة عدم التضج
1- الإيجابية activity	1- السلبية Passivity
2- الاستقلالية independence	2- الاعتمادية dependence
3- التصرف بطرق متنوعة	3- التصرف بطرق محدودة
4- اهتمامات وميول متعمقة	4- اهتمامات وميول سطحية
5- تطلعات طويلة الأمد	5- تطلعات قصيرة الأمد
6- مركز قائد/ رئيس	6- مركز ثانوي/ مرؤوس (تابع)
7- وعي بالذات والتسيطرة عليها	7- عدم وعي بالذات وضبطها

وتجدر الإشارة إلى أن أرجايرس قد أورد الملاحظات التالية بشأن هذا النموذج:

- 1- ليس بالضرورة جميع الأشخاص يصلون أو يكافحون للوصول إلى جميع المراتب و الأبعاد على نهاية امتداد خط عدم التضج التضج.



- 2- تمثل الأبعاد السبعة جانباً واحداً من الشخصية، حيث يتوقف الكثير على إدراك الشخص، مفهومه لذاته، والتكيف والمواءمة.
- 3- تتغير الأبعاد السبعة باستمرار من حيث درجتها، من الطفولة إلى نهاية الرشد.
- 4- النموذج يحد في دراسة تطور الشخصية، ولكنه لا يساعد كثيراً في تنبؤ سلوك معين لدى الفرد.
- 5- تعتمد الأبعاد السبعة على خصائص خفية في الشخصية والتي يمكن أن تختلف عن السنوك الظاهري. (23)

لقد شدد أرجايزم في دراساته المتعددة على أهمية ودور المنظمات (تصميم العمل، تصميم الهيكل التنظيمي، وعمليات القيادة واتخاذ القرارات وغيرها) في تطوير خصائص النضج (الاستقلالية، الإيجابية، والسنوك المتنوع... الخ) وأكد على ضرورة قيام المنظمات بثيئة الظروف والأسباب لتشجيع نمو وإظهار خصائص النضج، ولكنه يرى العكس إذ هنالك عدم توافق بين طبيعة التنظيم الرسمي وبين حاجات وتطلعات الشخصية الناضجة.

### النظريات الإنسانية Humanistic Theories:

تركز هذه النظريات على النمو وتحقيق الذات وأهمية الإدراك. وترى أن أهم دافع أساس لدى الإنسان هو تحقيق الذات أو إثبات الذات.

وتنسب هذه النظرية بشكل رئيسي للعلماء أبراهام منسلر وكارل روجرز. يعرف أحد الكتاب مفهوم الذات بأنه 'المفهوم الذي يكونه الفرد عن نفسه، جسمانياً واجتماعياً وروحياً أو معنوياً... وباختصار أنه يشير إلى كيف يرى الإنسان نفسه'<sup>(24)</sup>. أما William James فيعرف الذات 'هي ناتج مجموع كل ما يمكن أن يسميه الفرد له - جسمه، وخصائصه، وقدراته، ممتلكاته المادية، وأسرته، وأصدقائه، وأعدائه، ومهنته، وكثير من ذلك بكثير... ويشير إلى الذات المادية (material) والذات الاجتماعية (Social self) والذات الروحية (Spiritual self) والذات النقية (Pure ego)<sup>(25)</sup>.

تستند هذه النظرية إلى أنه إذا ما أردنا أن نفهم شخصاً آخر، فينبغي علينا أن ندرك ونعي تماماً كيف يرى هذا الشخص نفسه، وكيف يفكر ويشعر بها. وأن الصورة التي يحملها عن نفسه هي محصلة تفاعل عمليات عديدة ومنها الإدراك والدافعية والتعلم. ومع أن الصورة التي يحملها الفرد عن نفسه، ويطلق البعض عليها Personal self أو Subjective self قد لا تكون مثابة تماماً للواقع والحقيقة، إلا أن الفرد يميل لأن يكون سلوكه متوافقاً مع نظره لنفسه، وأن هذه النظرة (الذات) تعمل على تحقيق الثبات العام في شخصية الفرد، وتحقيق التوافق داخلة، وتعطي حياة الفرد معنى معيناً خالياً من التناقض.

بالإضافة إلى الذات الشخصية (Personal/ subjective self) كيف يرى الإنسان نفسه - هنالك الذات الاجتماعية (social/ objective self)، التي أشار العلماء إلى أهمية التعرف عليها وتشير إلى ما يحفده الفرد نفسه حول نظرة الغير له<sup>(26)</sup>.

وقد رأت النظرية الإنسانية Humanistic Theory ان التنمية الإنسانية للسلوك ظاهرة معقدة، متعددة الجوانب، ووحدة متكاملة وان لكل من العوامل البيولوجية والاجتماعية دور، في التأثير على السلوك الإنساني.

وقد اهتم أتباع هذه النظرية بالإنسان السليم ذهنياً **mentally healthy person** وفي رأيهم أن لدى كل إنسان ميل طبيعي ليصبح مبدأً صحيحاً، ومعيداً، ومنجزاً. لقد طور أبراهام ماسلو نظرية سلم الحاجات لدى الإنسان، حيث أن لكل إنسان حاجات فسيولوجية، وأمنية، وحب الانتماء، والشهرة، وتحقيق الذات **self actualization** مرتبة على شكل سلم وتأتي في أعلى السلم حاجات تحقيق الذات. فاهتم أتباع النظرية بالذات السليمة ذهنياً، والناضجة عاطفياً.

### Mentally health, and emotionally mature self.

واقترحوا بعض الخصائص لثلاث الذات. فيقول ماسلو بأن خصائص الذات السليمة صحياً هي: <sup>(27)</sup>

- يتقبل الأمور والأشياء كما هي عليه، ويتقبل قدره.
- لا يخوف من التعامل والتقرب من الآخرين
- يصدر أحكاماً فعالة عنى المواقف والأحداث.
- يعتمد على ذاته ويثق بقدراته، وذو نزعة استقلالية، ويسعى نحو الجديد وغير المألوف.
- على استعداد للتعليم من أي شخص آخر.

أما Rogers فيرى أن الذات الناضجة عاطفياً تتصف بما يلي:

- الاستعداد لقبول التجارب والخبرات كما هي.
- الثقة في قدرة الفرد وحكمه.
- اعتماد كبير على الذات، واعتماد أقل على المجتمع والأصدقاء.
- الاستعداد للاستمرار في النمو كشخص. <sup>(28)</sup>

ومن ناحية أخرى أكدت النظرية على أهمية قبول الذات **self - acceptance** ورأت ان على الفرد أن يتقبل ذاته ويثق بنفسه وقدراته.. لأن فاعلية تفكير الفرد ومعالجته للأمور تتوقف كثيراً على نظره لذاته - كيف يرى نفسه؟ هل يرى نفسه شخصاً جاداً مجتهداً، كنزاً يجب الإلتجاء والسفوق؟ فإذا كانت الإجابة نعم، فسيدفعه ذلك، إلى العمل الدؤوب المواصل... في حين إذا نظر لنفسه وقدراته بصورة مختلفة فسيدفعه ذلك إلى إظهار مزيد من الصبر والتصميم لتحقيق المسوى

المناسب من الإنجاز، على الأقل. وباختصار، إن صورة الذات السليمة صحياً هي مفتاح سعادة الإنسان، ولكن ينبغي أن تكون هذه الصورة صحيحة "Accurate" بعيدة عن اللاموضوعية والتحيز والمبالغة أو التواضع في تقدير الإنسان لذاته وقدراته ومهاراته... الخ.<sup>(29)</sup>

### أنماط الشخصية والسلوك:

نعم إن الناس مختلفون، وأن كل فرد يتميز عن غيره من الأفراد في بعض الخصائص والسمات، ولكن هذا لا يجوز دون وجود نوع من التشابه أو التجانس بين الأفراد بالنسبة لبعض الخصائص والسمات، ومن هنا سعى بعض الفلاسفة والعلماء، والباحثين والسلوكيين منذ القدم إلى تصنيف الناس إلى أنماط، وفئات، استناداً لسمات وخصائص أساسية معينة؛ تغلب على السمات الأخرى لشخصية، ومع أن سمة رئيسية معينة تهيمن على السمات الأخرى، ولكن ليس من السهل تفسير سلوك الفرد والتنبؤ به استناداً لتلك السمة، ذلك لأن الشخصية معقدة تتفاعل عوامل وجوانب عديدة بالإضافة إلى الظروف والعوامل المتوقفة الآتية التي يواجهها الفرد، ويمكن أن تساعد في تفسير السلوك أو التنبؤ به فقط في حالة توافر السمة أو عكسها بشكل حاد.<sup>(30)</sup>

لقد صنف بعض الأبحاث والدراسات نمط الشخصية إلى نوعين رئيسين وهما: (أ) نمط الشخصية (أ)، وهي الشخصية الخيوية والمنظمة والدؤوبة في طباعها، وتتميز بالرغبة في العمل والتواصل والسباق مع الزمن لإنجاز الكثير من الأعمال في أقصر وقت، ومن خصائصها الطموح، والمنافسة، والعدوانية وعدم الصبر... وتتميز بالنجاح بالكم، وهي مهووسة بالأرقام<sup>(31)</sup>. أما نمط الشخصية (ب) فيتميز بالهدوء والصبر، والثبات والتوازن، ودافعية وتعبية، ويتقبل الواقع<sup>(32)</sup>.

وتكمن أهمية تصنيف الشخصيات استناداً للسمات الأساسية المهيمنة على الشخصية، في المساعدة في إيجاد جماعات عمل متجانسة تضم أفراداً ذوي سمات متجانسة، وكذلك في تطبيق أساليب القيادة والتوجيه والتحفيز والتشجيع المناسبة للشخصيات المختلفة، وتوجيه الأفراد نحو الأعمال التي تتوافق مسؤولياتها ومهامها ومتطلباتها مع نمط الشخصية، كما يفيد في تدريب الأفراد ونقلهم للأعمال التي تتوافق مع أنماط شخصياتهم.

هذا ويجب أن لا يغيب عن وعي وإدراك القائد والمشرف وجود الفوارق بين الأفراد وحتى المتجانسين في السمات الأساسية والذين ينتمون إلى نفس نمط الشخصية، وهذا يتطلب منه أن يشعر بدقة على تلك الفوارق حتى يستطيع أن يتعامل مع جميع مرؤوسيه، على اختلاف شخصياتهم، بكفاءة وفاعلية ويحقق أعلى إنتاجية من كل فرد وفي نفس الوقت يحقق لكل فرد درجة عالية من الرضا والتمتع بالإنجاز والاعتراف... الخ.

# الوحدة الثالثة

## الإدراك

### Perception

تعريف الإدراك

الإحساس والإدراك

كيف تتم عملية الإدراك

الإدراك الانتقائي

التنظيم الإدراكي

الإدراك الاجتماعي

### أهداف الوحدة

1. توضيح مفهوم الإدراك و التمييز بين الإدراك والإحساس.
2. شرح عملية الإدراك.
3. توضيح الإدراك الانتقائي وتحديد العوامل المؤثرة فيه.
4. وصف أهم طرق التنظيم الإدراكي.
5. شرح أهم الأخطاء الشائعة (مواقف) في الإدراك الاجتماعي.

## الوحدة الثالثة

### الإدراك

### Perception

كثيراً ما نسمع أو نردد مثل هذه العبارات ' ليس هذا ما قصصته ' أو ' ليس هذا المعنى الذي فهمته '، مثل هذه العبارات تشير إلى أن الناس يرون ويفسرون الأمور والأحداث والمواقف بطرق مختلفة. فقد يرى ويشاهد شخصان نفس الحدث أو الموقف، ولكنهما يفسران هذا الخبر بصورتين مختلفتين. وتتأثر استجابة الشخص لهذا الحدث أو الموقف بالمنظور أو الصورة التي يراه بها أو يفسرها، سواء كان هذا التفسير والإدراك صائباً أم خاطئاً. فالعالم يبي سلوكه وتصرفاته في العمل على كيفية تفسيره لسياسات والتعليمات والأنظمة وغيرها. عدا بالإضافة إلى أن اتجاهات الفرد نحو هذه السياسات والأنظمة والتعليمات وغيرها تتأثر هي الأخرى بكيفية إدراكه لهذه المتغيرات، وبالنظر إلى أهمية الإدراك في السلوك التنظيمي، فستسلط الضوء على تعريف الإدراك، وتوضيح عملية الإدراك والعوامل التي تؤثر فيها، وأهم الجوانب الأخرى المتعلقة بها، للمساعدة على فهم السلوك التنظيمي.

### تعريف الإدراك:

سنحاول تقديم بعض التعريفات، وليس حصرها، لتوضيح معنى هذا المصطلح. يعرف السلمي الإدراك بأنه عملية استقبال المنبهات الخارجية (Stimuli) وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك<sup>(1)</sup>. ويعرف الكاتبان Kretiner و Kinicki الإدراك بأنه 'عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا'<sup>(2)</sup>. ويرى كاتب ثالث أن الإدراك هو 'الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها، وبعبارة أخرى، فالإدراك عملية تفكيرية تشمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى معيناً'<sup>(3)</sup>. ويعرف الغمري الإدراك بأنه 'العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي تود إن العقل من البيئة الخارجية في وقت معين. كذلك يمكن تعريفه على أنه العملية الخاصة بتفسير وترجمة المعلومات التي ترد إلينا'<sup>(4)</sup>. ويعرف Gibson وزملائه الإدراك بأنه عملية تنظيم المعلومات الواردة من ظواهر والأحداث والمواقف والأشياء (المنبهات) الخارجية بواسطة حواس

الإنسان الخمس، وتفسير هذه المعلومات وإعطائها معنى وصورة فريدة، قد تختلف عن الواقع، والتصرف وفق هذا التفسير والمعنى.

### الإحساس والإدراك:

الإحساس أو الشعور (sensing) والإدراك شيئان مختلفان، على الرغم من أن كثيرين لا يميزون بينهما، نعم، يستند الإدراك إلى الإحساس من أجل الحصول على المعلومات الخام، فالإحساس هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس - البصر والسمع والشم، والذوق والشم - ونقل معلومات خام عن المثير للدماغ بصورة مرتبة أو مسوَّجة... الخ. فالإحساس عملية عصبية فيسيولوجية أساساً.

أما الإدراك فهو عملية أكثر تعقيداً وشمولاً من الإحساس. وهو أساساً عملية معرفية ذهنية تتضمن الانتقاء والاختيار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للدماغ، وإستباط بعض هذه المعلومات، وتعديل وتغيير بعضها الآخر جزئياً أو تغييراً كلياً، ثم تنظيم المعلومات وتحليلها وتفسيرها، وإعطائها معنى، والتصرف في ضوء هذا التفسير.

فالإحساس ما هو إلا استقبال معلومات وإيصالها للدماغ، وأما الإدراك فهو عملية متابعها ذهني ومعرفي تتركز في تنظيم المعلومات وتفسيرها وإعطائها معنى يتأثر به سلوك الفرد وكذلك اتجاهاته<sup>(6)</sup>.

### كيف تتم عملية الإدراك:

تتم عملية الإدراك بصورة عامة، عند أي إنسان وفق الخطوات والمراحل التالية:

1- تعرض الإنسان لمثير، ليس كل ما يراه الإنسان أو يسمعه أو يحس به يثير انتباهه، وحيث أن الإنسان يعيش وسط مثيرات عديدة مختلفة لا يمكن استيعابها كلها في نفس الوقت، لذا يختار مثيراً معيناً ويستجيب له (ستحدث عن الإدراك الانتقائي لاحقاً). وبعد اختيار الفرد مثيراً معيناً يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه لتحويل المعلومات الخام عن المثير إلى الدماغ.

2- تسجيل المعلومات وتبسيطها، يوصل الإحساس معلومات خام للدماغ، حيث يقوم بترجمة وتفسير المعلومات الخام في صور ومخططات ذهنية (فئات معرفية، سميات... الخ) وتخزينها، ولا يقوم الدماغ بتخزين المعلومات الخام المنقولة إليه في صورتها الأصلية. وفي هذه المرحلة تلعب حواس الإنسان وجهازه الحسي دوراً هاماً. ويتأثر ما يستقبله الإنسان ويحسه من معلومات بقدراته الفسيولوجية والعصبية

- 3- تنظيم المعلومات، يقوم العقل في هذه المرحلة بتنظيم المعلومات المترجمة في أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها في وحدات أو مجموعات أو فئات مستقلة على أساس التشابه به أو التكامل أو التفاريد، ومن ثم العمل على تخزين المعلومات والاحتفاظ بها في الذاكرة.
- 4- تحليل وتفسيرات المعلومات، يتم الانتقاء من بين المعلومات المنظمة والمخزنة، وتحليلها وإعطائها معنى في ضوء خبرات الفرد السابقة في مثل هذا الموقف، وشخصيته وقيمه وغيرها. وهذه المرحلة تعتبر أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.
- 5- الاستجابة السلوكية، وتمثل هذه المرحلة في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تأثيره للمثير والمعنى الذي كونه عنه (استناداً لما أدرك). وقد تتخذ الاستجابة صورة سلوك ظاهري أو سلوك مستتر (تكوين اتجاه).
- 6- النتيجة، تعتبر نتيجة السلوك التي قام به الفرد في ضوء إدراكه للمثير آخر خطوة في عملية الإدراك، والنتيجة قد تكون إيجابية أو سلبية بالنسبة للفرد أو المنظمة أو كليهما<sup>(7)</sup>.

### الإدراك الانتقائي Selective Perception

أوضحنا أن الإنسان يواجه باستمرار مشيرات عديدة ومتنوعة في آن واحد، ولا تثير جميعها انتباهه، وليس كل ما نشاهد أو نسمع أو نحس.. ندركه. ولكن الإنسان يقوم بعملية انتقائية، واختيار بعض هذه المشيرات التي تستحوذ على اهتمامه وانتباهه، وهذا يعني أن الأفراد لا تثير انتباههم نفس الأشياء والحوادث، مما يعني بالتالي وجود تفاوت واختلاف في إدراكاتهم.

تأثر عملية انتقاء الفرد للمثيرات بعوامل عدة، منها ما يتعلق بالفرد المدرك وبعضها يتعلق بالمثير نفسه، وهناك عوامل تتعلق بالموقف والبيئة.

#### 1- العوامل المتعلقة بالمثيرات:

من أهم العوامل التي تتعلق بالمثيرات الخارجية والتي تؤثر على عملية الانتقاء الإدراكي، ما يلي:<sup>(8)</sup>

#### أ- حجم الظاهرة أو المثير Size:

كلما كان المثير محل الإدراك أكبر حجماً كلما ساعد على جذب انتباه الفرد المدرك بصورة أكبر، فالباقطة الكبيرة والمكتوبة بحروف كبيرة تحسن على جذب انتباه الفرد بدرجة أكبر مما لو كانت الباقطة صغيرة الحجم ومكتوبة بحروف صغيرة.

## ب- شدة المثير وقوته Intensity:

كلما زاد المثير قوة وشدته، كانت احتمالات جذب الانتباه إليه وإدراكه أكبر. فالصوت العالي والقوي تكون احتمالات انتباه الفرد إليه وإدراكه أكبر مما لو كان الصوت ضعيفاً منخفضاً. والنضوء الباهر يثير انتباهاً أكبر من النضوء الباهت.

## ج- التباين Contrast:

كلما زاد اختلاف المثير وتمييزه عن المجال أو الإطار المحيط، الذي يتواجد فيه، ولا يتسجم معه، ساعد ذلك بصورة أكبر على استحواذ انتباه الفرد إليه، فسماع صوت خفيف وسط الهدوء والسكون يثير انتباه الفرد، وكذلك مشاهدة ضوء مخافت في الضلام التامس.

## د- التكرار Repetition:

إن حدوث أمر أو موقف بصورة متكررة، يزيد احتمالات جذب انتباه الفرد إليه أكثر مما لو تم مرة واحدة بصورة عرضية. وهذا أحد أسباب نشر المواد الدعائية بصورة متكررة.

## هـ- الحركة Motion:

تؤثر حركة المثير وسرعة هذه الحركة في جذب انتباه الفرد وإدراكه للمثير، فالأشياء المتحركة تنبهها فرصة أكبر من الأشياء الساكنة في جذب الانتباه والإدراك.

## و- الجدة Novelty والألفة Familiarity:

إذا كان المثير جديداً ولكنه يتواجد في وسط أو محيط مألوف، زادت احتمالات جذب انتباه الفرد إليه، أكثر مما لو كان مألوفاً يتواجد في نفس المجال. مثال ذلك الشخص الذي يرتدي لباساً صيفياً خفيفاً في الشتاء ويجلس وسط جماعة كلها ترتدي ملابس شتوية. وبالعكس، فانثير المألوف الذي يوجد في محيط أو إطار غير مألوف، تكون فرصته أكبر في جذب الانتباه والإدراك من المثيرات الغريبة التي تتواجد في ذات المجال أو المحيط غير المألوف، كأن تشاهد مثلاً صديقاً لك في حفلة لا تعرف فيها أحداً من الحاضرين، فمن المحتمل جداً أن يثير هذا الصديق انتباهك، ومن الأمثلة في واقع المنظمات، التدوير الوظيفي يزيد من اهتمام الأفراد بالعمل الذي يتقلون فيه.

## 2- العوامل الفردية:

تتعدد العوامل الفردية في اختيار المثيرات وتحديد ما يود الفرد إدراكه من هذه المثيرات، ويميل الفرد بصورة عامة إلى انتقاء الأحداث والظواهر والأشياء التي تتوافق مع شخصيته وحاجاته ودوافعه وخبراته. وأهم العوامل الفردية:

#### أ- المثيرات السابقة:

يؤثر عدم الفرد السابق وكذلك خبراته وتجاربه السابقة، في اختيار وانتقاء المثيرات التي يمكن أن يعطيها انتباهه، وفي كيفية تفسيره لهذه المثيرات، فالموظف الذي تعرض لموقف وتصرف نحو، بصورة معينة، فإن ذلك الموقف ودلالته وما يعنيه بالنسبة له وفق خبرته السابقة سيحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له فيما لو تعرض له مرة أخرى.

#### ب- الحاجات والدوافع:

تعمد حاجات الفرد غير المشبعة ودوافعه دوراً هاماً في اختيار ما يثير انتباهه من مواقف وأحداث وظواهر، وتؤثر أيضاً في إعطاء المعاني والتفسيرات للمعلومات المتقاة. فالفرد الذي يشعر بحاجة اقتصادية ملحة سيثير انتباهه ما يسمعه من أخبار وأنباء عن إعادة النظر في سلم الراتب أو منح مكافآت تشجيعية. والفرد الذي لديه حاجة لممارسة النفوذ والتأثير على الآخرين يجذب انتباهه المواقف والأحداث التي تمكنه من إشباع رغبته، وهكذا يميل الفرد بصورة عامة إلى إدراك الأمور والأشياء بطريقة ترضى ونوعية الحاجات التي يسعى إلى إشباعها.

#### ج- الشخصية:

تؤثر شخصية الفرد اندرك على إدراكه للمثيرات من مواقف وأحداث وأمور يواجهها. ويتضح ذلك من المسوة والفجوة بين الأجيال (مديرين صغار السن ومديرين كبار السن) حيث يتفاوت إدراكهم لنفس الأمور والمواقف.

ومن العوامل المرتبطة بالشخصية التركيب النفسيولوجي للإنسان وقدراته العقلية والاستعداد الذهني لاستقبال المثيرات، واتجاهات واعتقادات الفرد، وكل هذه الأمور لا يمكن إغفال تأثيرها إيجاباً أو سلباً في انتباه الفرد نحو الأحداث والمواقف والأشياء وفي تفسيرها وإعطائها معنى.

#### د- النسق الإدراكي Perceptual Set:

يتعلم بعض الأفراد، تعاملين في نفس المنظمة أن يفسروا الأمور من حولهم بصورة مشابهة. ولكنه يشأ أيضاً عن التعلم في نفس الوقت اختلافات في المذكرات. فقد ينظر مدير المبيعات إلى مشكلة تناسي المبيعات على أنها تعود إلى نقص في مندوبي المبيعات، بينما يرى مدير الأفراد أن السبب يكمن في عدم الاستفادة السليمة من القوى البشرية المتوافرة. كما أن مشكلة تدني الجودة قد ينظر إليها مدير الإنتاج ومدير الأفراد بصورة مختلفة فقد يرى مدير الإنتاج أن حل المشكلة يتطلب إعادة تصميم المعدات وغيرها، في حين قد يرى مدير الأفراد أن الحل هو تدريب العمالين وزيادة الحوافز. ونجد مثل هذه الاختلافات في المذكرات شائعة بين التوحدات المختلفة في المنظمة (9).

### 3- العوامل التي تتعلق بالموقف والبيئة:

لا شك أن البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد تلعب دوراً لا يجب التقليل من أهميته في تحديد كيفية إدراكه للعالم والأمور من حوله. وتلعب الأسرة وجماعات العمل والجماعات الأخرى (المدرسة والجامعة، والنادي... الخ) دوراً رئيساً في تكوين شخصية الفرد ونسجه واتجاهاته ومعتقداته والتي بدورها تؤثر في تفسيره للظواهر والمواقف والأحداث. كما أن بيئة العمل والموقف الذي يتعرض فيه الفرد كثير معين (تنفي أمر من رئيسه) يؤثر في كيفية إدراكه لهذا الخبر.

### التنظيم الإدراكي Perceptual Organization:

تناولنا في الصفحات القليلة السابقة العوامل التي تؤثر في جذب انتباه الفرد لخبر خارجي (الإدراك الانتقائي) وسنستط الضوء الآن على ما الذي يجري في العملية الإدراكية بعد استقبال المعلومات من الخبر. بعد تنقي المعلومات الخام عن الأشياء أو الأشخاص يقوم العقل بتنظيم هذه المعلومات المجزأة والمشتتة وغير المترابطة وربط الأجزاء وخصائصها ودلالاتها، في كل أو نسق مترابط ومن ثم يفسر هذا الكل ويعطيه معنى. ويتم تنظيم الخبرات وفق الطرق التالية:

#### 1- الشكل والخلفية Figure and Background:

وتعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق الأساسية في تنظيم المدركات، وترتكز أساساً إلى مشاهدة الأنبياء والأشكال منفصلة (منعزلة) عن خلفيتها العامة. يمكن إيضاح ذلك بالرسم. فالشكل (1) يبين وجهين متقابلين إذا فصل الإدراك، اللونين الأبيض والأسود جاعلاً اللون الأبيض خلفية للشكل الذي تنظر إليه ولكن إذا ركز المدرك على اللون الأبيض جاعلاً اللون الأسود هو الخلفية للصورة فإنه يرى صورة كأس (أو زهرية أزهار).<sup>(40)</sup>

شكل رقم (1)



## ب- التجميع Grouping:

هنالك ميل لدى الإنسان نحو تجميع عدة مثيرات في نمط معروف (مجموعة واحدة) ويتم التجميع على أساس: التشابه أو التقارب، أو الإغلاق<sup>(1)</sup>.

1- التجميع على أساس التشابه Similarity كلما ازداد تشابه خصائص عدد من المثيرات، كان هناك ميل أكبر نحو إدراكها مجموعة واحدة. فإذا ما شاهدت مجموعة من العاملين في منظمة يرتدون جميعهم زياً موحداً فإنك تميل إلى إدراكهم على أنهم فئة واحدة متجانسة، وقد يكون الواقع خلاف ذلك. فالأشياء متشابهة الخصائص إذن يتم إدراكها على أنها تمثل مجموعة أو فئة واحدة متجانسة.

2- التجميع على أساس التقارب Proximity: ونحني بالتقارب هنا التقارب الزمني والمكاني. إن ظهور عدة مثيرات متتالية زمنياً - أي أنها تحدث في نفس الزمان - يحس الفرد المدرك لها بربطها معاً في مجموعة واحدة، وكذلك عند تواجد عدة مثيرات في تقارب مكاني - متجاورة - يميل الفرد إلى إدراكها مجموعة واحدة. فمثلاً لو شاهدت مجموعة من العاملين يحملون بحوار بعضهم البعض تنظر إليهم على اعتبار أنهم جماعة عمل واحدة. كذلك إذا طلب المدير أحد العاملين لتقابلته بعد مناقشة مشكلة معينة، فسيربط الموظفون الآخرون ذلك بالمناقشة التي جرت من قبل.

3- التجميع على أساس سد الثغرات Closure: عند تلقي الفرد معلومات ناقصة في بعض جوانبها، ولا تمثل كلاً مترابطاً ومتناسقاً، فإنه يميل إلى استكمال هذا النقص ذهنياً، ليذكرها في النهاية كلاً له معنى. ففي كثير من الحالات لا نشاهد الأشياء بكاملها، بل أجزاء منها فقط، ولكننا نقوم ذهنياً بإضافة الأجزاء التي نراها ناقصة ليصبح هذا الشيء المثير كلاً وذا معنى.

4- التجميع على أساس السبب - النتيجة: يميل الأفراد إلى تنظيم مداركهم في مجموعات متناسقة تبعاً لدى السبب والنتيجة بين تلك المذكرات. فالدول الرأسمالية قد يتم إدراكها على أنها مسبب الفقر في الدول النامية، أو أن الاستعمار هو سبب تخلف بلدان إفريقيا، ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها<sup>(2)</sup>.

## ج- الثبات الإدراكي Perceptual Constancy:

يوفر الثبات الإدراكي للفرد شعوراً بالاستقرار في عالم معقد ومتنوع ومتغير باستمرار. ويلعب التعلم هنا دوراً أكبر مما في الطرفين السابقين (الشكل والخلفية، والتجميع). نتعلم من خلال التجربة والخبرة أن حجم شيء ما ولونه وشكله ورائحته... ثابتة نسبياً بغض النظر عن المتغيرات الواردة من الحواس. وتوجب الإشارة إلى أن الثبات الإدراكي ينشأ عن أنماط من التلميحات (CUES)، وهي في أغلبها مكتسبة، ولو لم يكن هناك ثبات لكان العالم في فوضى

وأضطراب بالنسبة للفرد، فبدون الثبات ستتغير أشكال الأشياء وأحجامها والوانها... الخ وهكذا لا يستطيع الإنسان إيجاد الشيء الذي يريدته<sup>(13)</sup>.

#### د- الموقف الإدراكي Perceptual Context:

كثيراً ما نفسر الأحداث والمواقف والأشياء والأشخاص ونعطيها معنى في إطار الموقف الذي نتعرض فيه للحادث أو المثير، فالأمور والأشياء التي نلاحظها لا تعطي بمفردها معنى كاملاً، ولكنها تكون ذات معنى وأهمية للفرد المدرك إذا ما أدركها في إطار أو محيط موقف معين.

وفي المنظمات تمثل ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي البيئة التي يمارس المديرين والعاملون فيها عملية إدراك المواقف والأحداث والأشياء. وهكذا فإن تلقي الموظف أمراً من رئيسه يعطي هذا الأمر معنى وتفسيراً معيناً في إطار الموقف الذي صدر فيه الأمر وبيئة المنظمة بصورة عامة<sup>(14)</sup>.

#### هـ- الدفاع الإدراكي Perceptual defence:

إذا ما واجه الفرد موقفاً أو حدثاً أو مثيراً معيناً يراه غير مقبول ومؤلم شخصياً أو اجتماعياً، فمن الممكن أن يسعى لإقامة عائق أو حاجز أمام هذا المثير، ومن أشكال وصور الدفاع الإدراكي: الإنكار، والتعديل والتشويه، والتغيير في الإدراك، والاعتراف ولكن رفض التغيير.

ويفسر الكتاب هذه الصور وغيرها من أشكال تجنب بعض المواقف والمثيرات المتضاربة أو غير المقبولة أو الخطيرة في موقف ما، على النحو التالي: (15)

1- المعلومات التي تولد مشاعر مؤلمة ومزعجة للإنسان تكون احتمالات قبولها والاعتراف بها أقل (لا نستقبلها باستعداد) من المعلومات غير المؤلمة.

2- المعلومات والمثيرات المزعجة من المحتمل أن تؤدي إلى مدركات استبدالية مشوهة لمنع قبول الجوانب المزعجة.

3- المعلومات التي تثير العواطف تثير العواطف حقاً حتى لو تم تشويه العواطف وتوجيهها باتجاه آخر.

والإدراك الدفاعي يمكن أن يجد من قدرة الفرد على فهم شخص آخر في موقف معين.

#### الإدراك الاجتماعي Social Perception:

يشير الإدراك الاجتماعي إلى كيف يدرك الناس بعضهم البعض، كيف يرى الإنسان الناس ولذلك يقوم الناس بتفسير الآخرين. وإدراك الناس لبعضهم البعض أكثر صعوبة وتعقيداً من إدراك الناس للأشياء. ويتأثر إدراك الناس بعضهم لبعض بخصائص الفرد المدرك والمدرك. وأهم الاستنتاجات حول هذه الخصائص:

## أ- خصائص الفرد المدرك:

- معرفة الإنسان لذاته يجعل من السهل عليه رؤية وفهم الناس الآخرين بشكل صحيح.
- إن خصائص الفرد المدرك تؤثر في الخصائص التي يمكن أن يجدها في الآخرين.
- الناس الذين يفتنون أنفسهم أكثر احتمالاً أن يكونوا قادرين على إدراك الجوانب الحسنة والإيجابية لدى الآخرين.

## ب- خصائص الفرد المدرك:

- مكانة ومركز الشخص المدرك تؤثر في الصورة التي يدركها بها شخص آخر.
  - يوضع الشخص المدرك عادة ضمن فئة ليسهل على الفرد المدرك عملية الإدراك.
  - الصفات والخصائص المرئية في الفرد ستؤثر على كيفية إدراك إنسان آخر له.
- هناك عدة عوامل معقدة تدخل في عملية الإدراك الاجتماعي.
- إن إدراك ما يفعله الناس وتفسير ذلك والحكم عليه عملية صعبة ومعقدة لذا يقوم الناس بتطوير أساليب وقنون لجعل هذه العملية سهلة وبسيطة نوعاً، واختصار الطريق، ومن بين هذه الأساليب والتي تعتبر عائقاً أمام الإدراك السليم واحكام المصائب عنى يلوئك الناس:

## 1- التعميم و التنبيط :Generalization and stereo typing

أصبح التعميم والتنبيط من المصطلحات الشائعة التي تستخدم للدلالة على أخطاء إدراكية. والتعميم عادة ما يعزى خصائص أو سمات إيجابية أو سلبية للشخص المدرك، مع أنها في الواقع قد لا تنطبق عليه. فعلاً حينما تصنف فرداً في فئة معينة (فئة المهندسين أو فئة المحامين أو فئة المحاسبين) فغالباً ما ينسب إليه الخصائص والسمات التي تدركها عن فئة المحامين أو المحاسبين التي ينسب إليها، هذا مع العلم أن كل فرد في أي فئة هو إنسان منفرد، وخصائصه وسماته الحقيقية تختلف عادة عما يقترحه التعميم أو التنبيط.

ومن ناحية أخرى قد يكون مدير غير صادق، غير نزيه، غير عادل في تعامله معك ومع زملائك في نفس الدائرة. واستناداً لذلك ترى (تدرك) أن جميع المديرين لديهم نفس هذه الصفات. ويستخدم التعميم والتنبيط في المنظمات على نطاق واسع، ومن الجماعات التنبطية: المديرين والمشرفين، والمحاسبين، والمبرمجين، والباحثين، ورجال العلاقات العامة والمهندسون... الخ وهنالك شبه إجماع على الخصائص والسمات التي تنسب إلى الجماعة الواحدة.

وعمل الناس إلى التعميم والتسيط لتبسيط الأمور والحالات التي نواجهها وتسهيل التعامل معها، ويمكن أن يؤدي التعميم إلى تطبيق برامج غير سليمة للتربية والدافعية وتصميم العمل وتقييم الأداء وكذلك عدم اختيار أفضل الكفاءات<sup>(18)</sup>.

### 2- اثر الهالة Halo effect:

ويشير إلى استخدام خاصية أو سمة معينة أو سلوكاً معيناً إيجابياً أو سلبياً، أساساً للحكم الإجمالي على شخص معين وأما التعميم، كما أوضحنا، فهو إدراك شخص ما (الحكم عليه) أو تكوين فكرة أو انطباع عام عنه، وفقاً لفئة معينة ينتمي إليها الفرد. وإدراك الأفراد استناداً لخاصية أو سلوك معين فقط مشكلة إدراكية شائعة في تقييم أداء الموظفين في المنظمات المختلفة. فغالباً يبنى تقييم العامل الإجمالي على أساس تقييمه بالنسبة لسلوك معين أو خاصية معينة مثل الذكاء أو المبادأة، أو المواظبة وغيرها.

### 3- العزو/ السبب Attribution:

يشير الفرد ببساطة إلى ضرورة تفسير سبب سلوك الإنسان نفسه أو سلوك شخص آخر، أنها العملية التي يتوصل الناس من خلالها إلى استنتاجات حول العوامل التي تؤثر في سلوك فرد آخر. ويمكن أن نعزو أسباب سلوك الإنسان على نحو معين إلى عوامل داخلية مثل خصائص الفرد، ودافعيته، وقدراته أو أن يعزو سلوكه إلى عوامل خارجية مثل أنظمة العمل والأساليب والأسلوب الإشرافي وغيرها.

فالفرد هو البحث عن أسباب لتفسير سلوك أشخاص آخرين أو سلوك الإنسان نفسه. وهذا الفرد السببي الذي يقوم به الإنسان يؤثر كثيراً في إدراكه وسلوكه تجاه الفرد الآخر المذكور. فالأسباب التي يعزوها المدير لأداء الموظف المتدني ستؤثر كثيراً في إدراك المدير لهذا الموظف وبالتالي كيفية التصرف نحوه<sup>(19)</sup>.

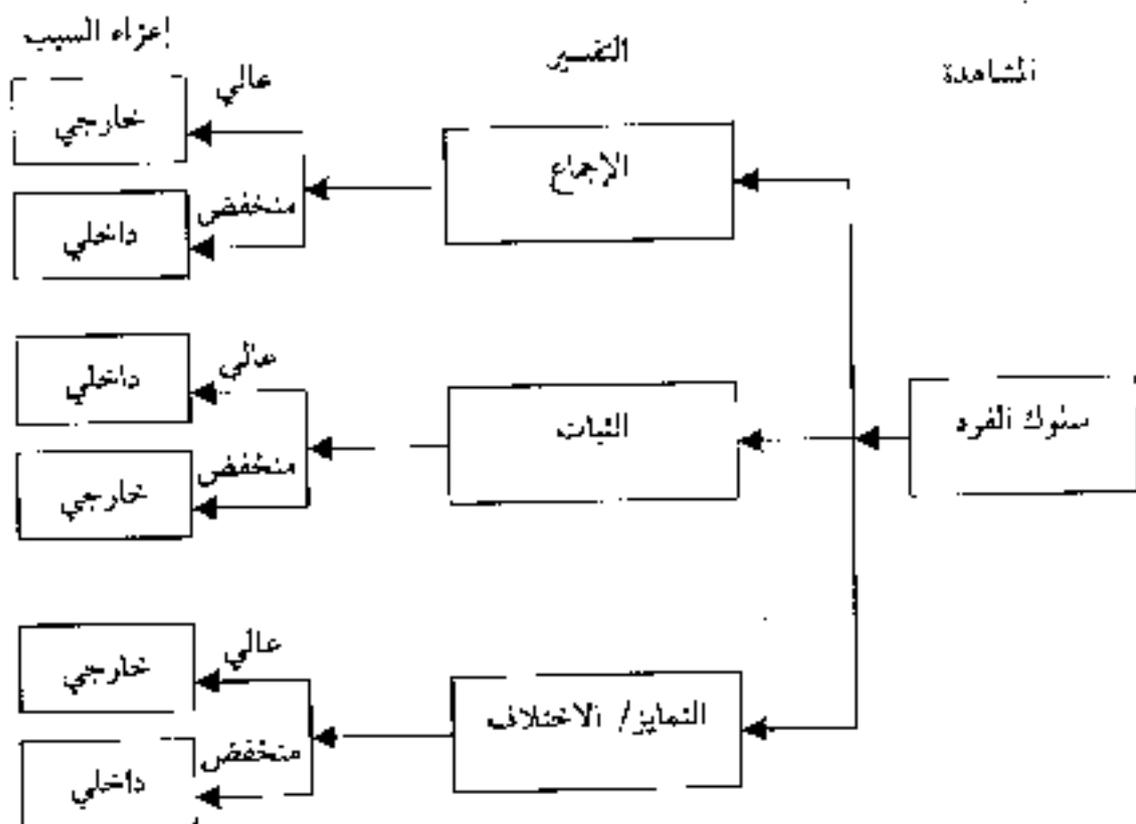
ومن أخطاء الفرد الرئيسية إرجاع أداء الموظف المتدني، والتغيب المتكرر وغيرها إلى وجود سلبيات في الموظف نفسه، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء هذا الحكم الخاطئ كما أن التحيز للتغير وتنبؤات شائع بين الناس، ويميل الفرد إلى استناد سبب النجاح في العمل له، وإنكار تحمل مسؤولية الأداء غير الجيد، ويعزوها لعوامل خارجية.

وقد تطورت نظرية العزو/ السبب (Attribution theory) لتفسر كيف يختلفت حكمتنا على الناس اعتماداً على المعنى/ السبب الذي نعزوه لسلوك معين. وبصفة أساسية تقترح النظرية أنه حينما نشاهد سلوك فرد نحاول أن نقرر إن كان سبب هذا السلوك عامل داخلي (خاص

بالفرد) أم عامل خارجي والسلوك السبب داخلياً هو السلوك الذي يعتقد أنه تحت سيطرة وتحكم الفرد، أما السلوك السبب خارجياً فهو مسبب بعوامل خارجية، وهذا التقرير (لتحديد السبب) يعتمد على إدراك الحقيقة/ الواقع، الذي قد يختلف من شخص لأخر ويعتمد قرار العزو/ السبب على ثلاثة عوامل هي: الإجماع (Consensus)، والثبات (Consistency) والتمايز/ الاختلاف (distinctiveness).

فالإجماع يشير إلى أي مدى يتصرف الناس الآخرون في نفس الموقف بنفس الصورة، إذا كان كل شخص يواجه الموقف متشابهاً يتصرف بنفس الطريقة فنقول أن السلوك يظهر الإجماع. أما الثبات فيشير إلى أي مدى يتصرف الشخص نفسه بنفس الطريقة في أوقات مختلفة. هل يقوم بنفس السلوك بانتظام وبشكل ثابت، وطوال الوقت. وأخيراً التمايز/ الاختلاف يشير إلى أي مدى يتصرف الشخص نفسه بطرق مختلفة في مواقف مختلفة<sup>(21)</sup>.

وفي العادة يتكون الانطباع عن العزو/ السبب امتداداً إلى دمج الإجماع والثبات والاختلاف بطرق مختلفة. ويمكن أن يُعزى السلوك لأسباب/ قوى داخلية أو خارجية. ويلخص الشكل الآتي العناصر الرئيسة في نظرية العزو/ السبب:



المصدر: Robbins and Coulter, op. cit., p534

وتشير الدلائل أن هنالك مبن للبالغ في تقدير العوامل الداخلية والتقليل من تقدير العوامل الخارجية ويدعى هذا الميل 'خطأ العزو/السبب الرئيس' (Fundamental attribution error). ومن ناحية أخرى يميل الأفراد إلى رجوع سبب نجاحهم لعوامل داخلية بينما يلقون انوم بسبب الفشل على عوامل خارجية، وهذا الميل يدعى 'التحيز الذي يخدم الذات' (self-serving bias). ويبرز السؤال هنا "هل هذه الأخطاء والتحيزات التي نشو ط العزو/السبب عملية عبر الثقافات المختلفة. بالطبع لا توجد إجابة قاطعة.

#### 4- التوقع المحقق لنفسه Self - Fulfilling Prophecy:

ويطلق عليه أحياناً التنبؤ المؤكد لذاته، وجوهه: التوقع هو أن توقعات الناس واعتقاداتهم تحدد سلوكهم وأداءهم، وتعمل بالتالي على تحقيق توقعاتهم. وبعبارة أخرى، نحاول دائماً إثبات صدق إدراكنا للأمور وتوقع، بغض النظر إن كان خاصتاً. وتمثل هذه العملية في جعل الأمور تحصل كما يريدونها الفرد أن تحصل. وكما أن توضيحي. التوقعات العالية لدى المشرف فيما يتعلق بأداء أحد العاملين تؤدي إلى ممارسة إشراف أفضل، وهذا بدوره يؤدي إلى قيام المرؤوس بوضع توقعات عالية لنفسه؛ وهذه التوقعات العالية لدى الموظف تزيد دافعيته لبذل مجهود إضافي، وبالتالي زيادة الأداء وتوقعات المشرف. كما أن الأداء الناجح يحسن توقعات المرؤوس للإحجاز.

#### 5- الإسقاط Projection:

ويعني أن يعزى الفرد خصائصه ومشاعره لشخص آخر، أو يرى الشخص صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية، أي أن يسقط الفرد مشاعره ودوافعه ورغباته وخصائصه في الحكم على الآخرين. وعادة ما يسقط الفرد المارك الصفات والمشاعر غير المرغوبة فيه، ولكنه لا يود الاعتراف بها. وهو شائع كثيراً وبشكل عاتقاً كبيراً في عملية الإدراك<sup>(22)</sup>.

# الوحدة الرابعة

## الاتجاهات

## Attitudes

تعريف الاتجاه

أبعاد / مكونات الاتجاهات

وظيفة الاتجاهات

تكوين الاتجاهات

تغيير الاتجاهات وتعديلها

الرضا الوظيفي

الالتزام والانتباه الوظيفي / التنظيمي

قياس الاتجاهات

القيم

## أهداف الوحدة

- ١ توضيح مفهوم الاتجاه وأبعاده الثلاثة.
- ٢ توضيح العلاقة بين القيم والاعتقادات والاتجاهات.
- ٣ شرح وظيفة الاتجاهات.
- ٤ وصف كيف تتكون الاتجاهات.
- ٥ تحديد طرق ووسائل تغيير الاتجاهات وتعديلها.
- ٦ توضيح اتجاه انرضا الوظيفي والعلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء.
- ٧ شرح اتجاه الالتزام/ الانتماء الوظيفي/ التنظيمي.

## الوحدة الرابعة

### الاتجاهات

### Attitudes

إن كل إنسان لديه اتجاهات عديدة ومنوعة تجاه الأحداث والأشياء والمواضيع والأشخاص عن حوله، اتجاهات نحو العمل، اتجاهات نحو رئيسه والمنظمة، اتجاهات نحو سياسات الرواتب والترقيات والتدريب وغيرها، اتجاهات نحو الرياضة والمسرح والتمثيل والسياسات الضريبية والسياسات العمومية وغيرها. وتشكل هذه الاتجاهات المدينة المتنوعة نسقاً مترابطاً. وهذا النسق المترابط من الاتجاهات المتنوعة يلعب دوراً هاماً في السلوك الإنساني في المنظمات، ويسلط الضوء في هذه الوحدة على تعريف الاتجاهات، وسكوالاتها، وكيفية تكويتها وأهميتها، وسبل تغييرها.

#### تعريف الاتجاه:

يعرف Gibson الاتجاه بأنه شعور أو حالة استعداد ذهني: إيجابية أو سلبية، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة، والذي يحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف<sup>(1)</sup>. ويقول ألكسري بأن الاتجاه هو "انحياز والتزوع لتجاوب والتفاعل بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد آخر أو حدث معين، وبالتالي يمكن التعرف على جانبي أساسيين من أي اتجاه.

- جانب الميل والتزوع ودرجته.

- اتجاه هذا الميل أو التزوع<sup>(2)</sup>.

ويعرف لوثنز Luthans الاتجاه بأنه "ميل دائم للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما"<sup>(3)</sup>... ويعرف كاتب آخر الاتجاه بأنه "توجه واستعدادات مسقة للتصرف بطريقة معينة، يكتبها أفراد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة، وجماعات الزمالة، والمدرسة والجامعة والنادي ومختلف المؤسسات الاجتماعية"<sup>(4)</sup>. أما Kiriacki و Kreitner فيشيران إلى أن الاتجاه هو "ميل مكتسب (تعلمه الفرد) للاستجابة بطريقة معينة أو غير معينة وبصورة ثابتة تجاه شيء ما"<sup>(5)</sup>.

نتج من التعارف السابقة - وغيرها - للاتجاه ما يلي:

- الاتجاه عملية معرفية ذهنية معقدة.

- الاتجاه هو ميل أو نزوع مكتسب نحو شيء أو شخص... الخ لدى الإنسان مشاعر واعتقادات خاصة به.
- هذا النزوع أو الميل يمكن أن يكون محبباً وإيجابياً، أو غير محبب وسلبى.
- وهذا الميل أو النزوع يوجه الإنسان لتصرف بطريقة معينة تجاه الشيء أو الشخص.
- النزوع أو الميل ينصف بالثبات والاستمرارية الزمنية.

### الاعتقادات (Beliefs):

يتميز البعض بين الاتجاهات والاعتقادات Beliefs والآراء Opinions. فالاعتقاد هو قبول الفرد بعبارة معينة أو لمجموعة من الأحداث، وقد يكون الاعتقاد نتيجة الاتصال المباشر بالشيء موضوع الاعتقاد أو نتيجة للحصول على معلومات عنه من أشخاص آخرين<sup>(6)</sup>. أما عن علاقة الاعتقادات بالاتجاهات، فالرأي السائد هو أن الاعتقادات تؤثر على الاتجاهات، وأن الاتجاهات تؤثر تجاه الأشياء والأحداث والأشخاص تعتمد على اعتقادات الفرد الهامة والخفية بشأن هذه الأشياء والأحداث.

### الرأي Opinion:

ويأتى مصطلح "الرأي" فهو تعبير عن حكم الشخص على مجموعة محددة من الحقائق، ويمكن التعبير عنه كذلك بأنه نوع من التقويم للظروف التي يواجهها الفرد... فالرأي ما هو إلا نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجه الفرد<sup>(7)</sup>. وإذا كانت الاعتقادات تؤثر كثيراً في تشكيل الاتجاهات، فإن للاتجاهات تأثيراً ملموساً على آراء الفرد، وهكذا فإن للاعتقادات تأثيراً كبيراً على آراء الفرد، وتتفاوت اعتقادات الفرد في تأثيرها على اتجاهاته وآراءه.

### جوانب / مكونات الاتجاهات Dimensions of Attitude:

تتكون الاتجاهات من ثلاثة جوانب / أجزاء:

- 1- عاطفي / تفعللي Affect / emotional
- 2- معرفي / معلوماتي Cognitive / Informational
- 3- سلوكي Behavioral

يشير الجانب العاطفي من الاتجاه إلى ما نريد أو ما لا نريد، ما نحبه وما نكره، وما نرغب وما لا نرغب، في الشيء أو الموقف أو الشخص موضوع الاتجاه، أي أنه يتضمن مشاعر الفرد أو

عاطفت حول الشيء، إيجابية أم سلبية، وهذا الجانب حظي باهتمام كبير في السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي. وهذا الجانب يكتسبه الفرد ويتعلمه من الأقران، والمدرسين، والزملاء في المجموعات التي ينسب إليها الفرد.

أما الجانب المعرفي / المعنوي، فهو يتعلق باعتقادات الفرد ومعتقداته وآرائه التي يتبناها حول الشيء أو الشخص أو الحدث. وتتكون تلك الاعتقادات من الأفكار والمعارف والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها. أي بمعنى آخر أنه العملية التفكيرية، مع تركيز على العقلانية والمنطق، أما الاعتقادات التقييمية فتظهر في صورة انطباعات إيجابية أو سلبية لدى الفرد تجاه الشيء أو الشخص.

والجانب الثالث في الاتجاه هو السلوك، والبعض يطلق عليه 'التواقي السلوكية'. وهو من الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء، (بصدقة أو ود أو عدائية، أو مساندة أو غيرها). وهذه الأفعال يمكن تقديرها وقياسها لنحصر الجانب السلوكي في الاتجاهات<sup>(8)</sup>.

### التناقض (عدم التوافق المعرفي / الإدراكي) Cognitive Dissonance:

تشير الأبحاث بصورة عامة إلى أن الإنسان يسعى لتحقيق نوع من التوافق والثبات بين اتجاهاته المختلفة، وكذلك بين اتجاهاته وسلوكه. وفي الحياة العملية، لا أحد يستطيع أن يحقق التوافق التام، وأن يتجنب ما نسميه التناقض (عدم التوافق) المعرفي. ويشمل التناقض المعرفي عدم التوافق بين الاتجاهات، أو عدم التوافق بين الاتجاهات والسلوك. ومن هذا التناقض قد يسبب نوعاً من التوتر والضيق وعدم الارتياح لدى الفرد. لذا يحاول الفرد تقليص هذا التناقض وذلك إما بتغيير الاتجاه، أو تغيير السلوك، أو تغيير الظروف والموقف. ولكن إذا كانت القضية / الأمر التي تسبب التناقض غير هامة، أو إذا أدرك الفرد أن عدم التوافق سببه عوامل خارجية غير قادر على السيطرة عليها، أو إذا كانت العوائد والندفع كبيرة وهامة لدرجة تعويض التناقض، فإن الفرد لا يشعر بضغط أو ضرورة لتقليص عدم التوافق<sup>(9)</sup>.

ومن صور حالات عدم التوازن الشائعة حالة 'التنافر المعرفي' (Cognitive Dissonance). وتشير العبارة إلى الموقف أو الحالة حينما يكون فيها فجوة واختلاف بين الجانب المعرفي أو المعلوماتي وبين الجانب السلوكي في الاتجاه. وعدم التوازن هذا أو غيره من صور عدم التوافق بين مكونات الاتجاه تولد عدم ارتياح لدى الفرد، فيحاول أن يقلص عدم التوافق. مثال ذلك: الشخص الذي يعمل رئيساً لشركة صناعة السجائر، ويعتبر نفسه مديراً مخلصاً ونزيهاً، ولكنه مسؤول عن شركة تساعد على نشر أمر أفسس سرطان الرئة، فهذه الأفكار توجد لديه نوعاً من عدم التوازن. وبدلاً من ترك عمله، يمكن أن يعدل أفكاره واعتقاداته. فيقول بأن شركته تنتج الآن أفضل

السجائر التي تمدد من أي صواد تساعد على التسبب بمرض السرطان وتكمن أهمية عدم التوافق المعرفي من الناحية الإدارية في-

- 1- تساعد على تفسير الاختيار الذي يتخذه الفرد حينما يتولد لديه عدم توافق في الاتجاه.
- 2- تساعد على التنبؤ إذا كان الإنسان سيميل إلى تغيير اتجاهاته<sup>(16)</sup>.

### وظيفة الاتجاهات (Functions of Attitudes):

تخدم الاتجاهات عدة وظائف ولكن أهم هذه الوظائف هي:

1- تساعد على التنبؤ بالسلوك الأدائي للفرد، فمثلاً إذا أظهرت دراسة استطلاعية عدم رضا العاملين عن تغيير نظم الحوافز، وتقدم في الأسبوع التالي عدد من العاملين يظنون انتهاء خدماتهم، يمكن للإدارة أن تستنتج بأن اتجاه سلبياً نحو نظم الحوافز قد أدى إلى زيادة الدوران الوظيفي.

ويمكن للإدارة تعرف اتجاهات العاملين نحو قرار معين أو سياسة معينة ترغب الإدارة تطبيقها، لتتخذ الإجراءات اللازمة لضمان قبول العاملين لتلك السياسة.

2- وظيفة التناقل والتكيف، حيث تساعد الاتجاهات الأفراد على التأقلم والتكيف مع الأحداث والمواقف والأشخاص في بيئة العمل.

فإذا ما عامل المدير مرؤوسيه معاملة جيدة، فمن المحتمل أن يتكون لديهم اتجاه إيجابي نحو الإشراف والمنظمة. أما إذا قام المشرف بعدم تقييم أداء موظفيه بصورة عادلة، فمن المحتمل أن يكونوا اتجاهياً سلبياً نحو الإشراف والمنظمة.

3- وظيفة الدفاع عن الذات، فالاتجاهات تفرد تساعد في الدفاع عن ذاته ومصالحه. فمثلاً العامل المنتسب لتفجأة يحمل اتجاهات إيجابية نحوها لأنها تخدم مصالحه. بينما المدير الذي يحمل اتجاهات سلبية نحو التفجأة إنما يدافع عن مصلحته ومركزه. ومثال آخر: المدير الأكبر سناً الذي ترفض قراراته باستمرار من قبل مدير مرؤوس أصغر منه سناً، يمكن أن يشعر (الأول) بأن الأخير (الأصغر سناً) غير ناضج ويفتقر للخبرة... الخ. وفي الحقيقة قد يكون المدير الشاب عملاً في تحديه لقرارات رئيسه، حيث أن هذا الأخير يمكن أن لا يكون قنناً فعلاً، ويتخذ باستمرار قرارات سيئة. ولكن المدير العجوز لن يقرب بذلك. وسيحاول الدفاع عن نفسه وذاته بإلقاء الترم على الشاب. وينطبق نفس الشيء بالنسبة للمدير الشاب الذي يشعر بأن الرئيس لا يقوم بعمل جيد. وهذا الاتجاه يساعد (المدير الشاب) على الدفاع عن ذاته.

4- التعبير عن القيم والمثل، تستند الاتجاهات لقيم واعتقادات الفرد، ويمكن للاتجاهات أن توفر أساساً يستطيع الأفراد والجماعات من خلاله التعبير عن قِيَمهم ومثلهم وثقافتهم. مثال: المشرف الذي يريد من مروضيه أن يعملوا بجد أكبر يمكن أن يعبر عن ذلك بقوله "ينبغي العمل بجد واجتهاد أكبر". هذه تقاليد المؤسسة منذ تأسسها أنها ساعدت على الوصول إلى ما نحن عليه. ويتوقع من كل شخص أن يشارك في هذه الأخلاقيات.

5- وظيفة معرفية: تساعد الاتجاهات الفرد في توفير معايير وأطر مرجعية، وهذه تسمح للفرد وتساعد في تنظيم معارفه ومذكراته للأموور والأشياء من حوله وتفسيرها. أي بمعنى آخر أن اتجاهات الفرد حيال الناس والأحداث والأشياء تساعد في تكوين معنى لما يجري من حوله<sup>(11)</sup>.

### تكوين الاتجاهات:

أشرنا فيما سبق إلى أن الاتجاهات من بين العوامل المكتسبة (التي يتعلمها الإنسان) في السلوك الإنساني، وهي ليست مورثة ولا يولد الطفل مزوداً بأي اتجاه. وإنما تتطور وتتكون الاتجاهات نتيجة تعرض الفرد لأحداث ومواقف خارجية متباينة واختكاكه بأشخاص آخرين ضمن الجماعات المتنوعة، تؤثر عليه وتؤدي إلى تكوين بعض الاتجاهات الخاصة نحو الأشياء والأشخاص من حوله.

ومن الطرق التي تؤدي إلى تكوين الاتجاهات:

- 1- تتكون الاتجاهات عن طريق إشباع الحاجات الفسيولوجية كالأكل والنوم فالطعام بشبع دافع الجوع وبالتالي يستعمل الفرد اتجاهاً إزاء الطعام، وكذلك فإن الفرد يكون اتجاهاً نحو الدواء بسبب طعمه المر وهكذا.
- 2- تتكون الاتجاهات عن طريق الخبرات الانفعالية المختلفة فإذا كانت الخبرة الانفعالية الناتجة عن موقف معين طيبة، كان الاتجاه نحوها إيجابياً، والعكس صحيح.
- 3- تتكون الاتجاهات عن طريق ارتباط أمر ما بحب إرضاء الآخرين المرغوب في حبهم ورضائهم.
- 4- تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الأعلى من الفرد نفسه<sup>(12)</sup>.

أما Gibson وزملاؤه فيعتقدون بأن مصادر الاتجاهات الرئيسية هي: الأسرة، جماعات الزملاء والمجتمع، وخبرات العمل السابقة.

إن حياة الفرد وخبراته الأسرية في سنوات عمره الأولى تساهل كثيراً في تكوين اتجاهات الفرد، وترتبط اتجاهات الصغار عادة باتجاهات والديهم. وعند وصول الطفل إلى سن المراهقة، يبدأ

يتأثر بدرجة أكبر بزملائه. وجماعات الزمالة تؤثر في الاتجاهات لأن الأفراد يريدون أن يكونوا مقبولين لدى الجماعة، ويسعى المتأثرون لتبيل القبول وموافقة الجماعة من خلال مشاركة نفس الاتجاهات أو تعديل اتجاهاتهم لتتوافق مع الجماعة.

وهكذا فإن ارتباط الإنسان بجماعات معينة من الناس يؤثر في الاتجاهات التي يكونها حيال الموضوعات التي يدركها، أي أن اتجاهات الفرد تعكس اعتقادات وفهم وتقائيد الجماعة التي ينتمي إليها.

أما المصدر الثالث الرئيس لتكوين الاتجاهات لدى الأفراد، فهو الثقافة والتواعد والأعراف والعرفان.. وبالإضافة إلى الثقافة العامة (القومية)، يتأثر الفرد أيضاً بالثقافات الفرعية التي ينتمي إليها - عرقية، أو طائفية، أو طبقية أو غيرها، وهذه تساعد على تكوين اتجاهات الفرد.

والمصدر الرابع لتكوين الاتجاهات هو خبرات العمل السابقة، يميل الأفراد إلى تكوين اتجاهات معينة حيال عدالة الرواتب، وتقييم الأداء، وفترات الإدارة، وتصميم العمل وغيرها. والخبرات السابقة هي سبب وجود بعض الاختلافات الفردية في الاتجاهات حول الأداء، الولاء، والالتزام<sup>(13)</sup>.

### تغيير الاتجاهات:

يمثل تغيير اتجاهات العاملين في أي منظمة أحد الأهداف الرئيسة التي تسعى الإدارة لتحقيقها. فالمديرون يسعون لتغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل أو المنظمة أو الإنتاجية أو الإشراف أو السياسات أو نظم الترقيات... وغيرها. وذلك لكون هذه الاتجاهات تعيق الأداء والإنجاز، ولا تعتبر عملية تغيير وتعديل اتجاهات الفرد أمراً بسيطاً وسهلاً، وإنما مجرد استبدال قطعة غيار بأخرى، بل إنها عملية صعبة ومعقدة وشائكة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة.. ومما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات أن الفرد حينما ينضم إلى منظمة ما فهو يحمل معه اعتقادات واتجاهات متعددة ومتنوعة نحو العديد من المواضيع والأحداث والأشياء. وقد تختلف هذه الاتجاهات عما تربده المنظمة.

تتخذ عملية تغيير الاتجاه عظميرين أساسيين:

- 1- تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس.
- 2- تغيير في درجة وشدة الاتجاه، وهو التأكيد على إيجابية أو سلبية الاتجاه حيال موضوع معين<sup>(14)</sup>.

## قابلية الاتجاه للتغيير:

- من المفيد، من الضروري، الإشارة إلى أن الاتجاهات المختلفة للأفراد تتفاوت من حيث قابليتها للتغيير والتعديل... ومن أهم العوامل التي تحدد درجة قابلية الاتجاه للتغيير ما يأتي:
1. طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه، ونوع الارتباطات السنية أو الإيجابية. فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً.
  2. درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه، فالاتجاهات البسيطة القانسة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية من الاتجاهات المعقدة التي عنى معارف ومعلومات أشمل وأدق، وعلى قيم وثقافة راسخة.
  3. مدى التوافق بين التغيير المنشود في الاتجاه وبين باقي الاتجاهات الأخرى لدى الفرد التي تكون النظام أو النسق الاتجاهي Attitude System. فكلما زاد التوافق زادت قابلية الاتجاه للتغيير.
  4. طبيعة الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه، ومرونته، وقدراته على إدراك التغيير المطلوب واستعداده وقدراته الاستيعابية.
  5. درجة ضغوط الأطر المرجعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد ويتقيد بها. فكلما زادت هذه الضغوط من أجل التغيير سهلت عملية التغيير والعكس صحيح.
  6. القائمون بالتغيير وقدراتهم ومهاراتهم في عملية تغيير الاتجاهات، ومدى ثقة الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم بهم (القائمين بالتغيير). فالمدير الذي يسعى لتغيير اتجاه موظفيه ينبغي دوراً هاماً في أحداث التغيير<sup>(15)</sup>.

## وسائل وطرق تغيير الاتجاهات:

- يتم تغيير وتعديل الاتجاهات بطريقة لا تختلف كثيراً عن تكوين الاتجاهات ومن بين وسائل وطرق التغلب على معوقات التغيير، وبالتالي تحقيق التغيير المطلوب في الاتجاه. إن كان نحو الإيجابية أو سلبية، أو زيادة أو تخفيف شدة الإيجابية أو السلبية، ما يلي: <sup>(16)</sup>
- 1- توفير معلومات جديدة تعمل على تغيير اعتقادات الفرد حول الشيء، أو الموضوع، وبالتالي اتجاهه نحو هذا الشيء أو الموضوع، والطريقة التي يحصل بها الفرد على المعلومات تؤثر على الدرجة التي يتم بها التغيير ومن المعروف أن التأثير الشخصي أكثر فعالية من تأثير وسائل الإعلام في أحداث التغيير.

فيأذا ما علم الموظفون بأن الإدارة بصدده تعديل نظم الرواتب والحوافز للعاملين فيها، فإن معرفة ذلك سيوفر أساساً لتغيير اتجاهات العاملين حول مدى اهتمام الإدارة بهم ومصالحهم.

2- حصول تغيير فعلي في الموضوع، فلو عدنا للمثال السابق، فإذن إقرار نظام جديد للرواتب والحوافز والبدء بتطبيقه كفيل بأن يجعل الأفراد يغيرون اتجاهاتهم نحو الإدارة.

3- استخدام الحوافز، وهنا نبرز أهمية درجة الحوافز، فإذا ما أثر مستوى متدني من الحوافز، فانفرد الميل إلى إهماله، فالتثنية ليس قويً للدرجة يستحق الانتباه. وإذا ما استخدمت درجة معتدلة من الحوافز، يصبح الفرد واعياً لموقفه وسيغير اتجاهه. ولكن إذا أثر مستوى عالٍ من الحوافز، فغالباً ما يرفض الفرد الرسالة، إنها منطرفة في التهديد، ولا تصدق.

4- تأثير زملاء الفرد وأصدقائه في الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها يساعد على تغيير اتجاهات الفرد.

5- تغيير شخصية الفرد من خلال التدريب والتطوير وغيرها.

6- التدريب والتطوير يساعد في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين حول العمل والمنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي قد تواجه لدى العاملين.

7- حل التباين بين الاتجاه والسنوك: أشرنا فيما سبق أن تعرض الفرد لحالة التناقض (عدم الانسجام المعرفي) وعدم وجود توافق بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي في الاتجاه، يجعل الفرد يسعى لتقليل التناقض وعدم الانسجام بتغيير الاتجاه والسنوك. وهكذا حينما يلتحق فرد بالعمل لدى مؤسسة جديدة، يبدأ لديه شعور سلبي نحو المؤسسات الأخرى التي لم يختارها، وشعور إيجابي نحو المؤسسة التي اختارها.

8- أسلوب الاستمالة Chopting: بمعنى إشراك الأفراد غير الراضين عن موقف أو قرار معين، في تحسين الأمور. فمثلاً قد يكون موظف غير راضٍ عن الرواتب، ويشعر بأنه يجب تعديلها فتحثم المنظمة باختياره عضواً في لجنة النظر في الرواتب. وبإعطائه فرصة المشاركة في برنامج وضع الرواتب فإن المنظمة تزيد احتمالات قيام الموظف بتغيير اتجاهه. وحالاً يبدأ يدرك كيف يتم تغيير نظام الرواتب والعمل الشاق الطويل الذي تقوم به اللجنة لضمان إعطاء الموظفين أفضل المزايا، فمن المحتمل أن يغير اتجاهاته.

### اتجاه الرضا الوظيفي Job Satisfaction :

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل. ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات. والسبب

الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المنبرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها. وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعرف وقياس اتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساتها.

يعرف لوك (Lowe) الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خيره العملية. ويتيح الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة. وله ثلاثة أبعاد:

- جانب شعوري/ عاطفي: الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل - وبهذا لا يمكن رقيته.

- الرضا الوظيفي - يتفوق غالباً بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.

- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.

ومن بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحوها: العمل نفسه، والراتب، وفرص الترقية، والإشراف، والزملاء، في العمل وفرص النمو والتطور<sup>(17)</sup>.

### الرضا الوظيفي ومستوى الأداء:

من القضايا الجديلة التي أثارها نقاشاً حاداً هو دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء والإنجاز. وقد كان الاعتقاد السائد في الماضي بأن الموظف الذي يكون راضياً في عمله يكون أكثر إنتاجية، ولكن الدراسات الحديثة لم تكشف عن وجود علاقة خطية واضحة بين الرضا الوظيفي والأداء. وهذه العلاقة الخيرة بين الرضا والأداء أثار اهتمام وفضول مزيد من الباحثين الذين أجروا دراسات مكثفة حول الموضوع، وكشفت هذه الدراسات عن نتائج متضاربة، وعن علاقة معقدة ليست باتجاه واحد أي بمعنى آخر أن الرضا الوظيفي بسبب الأداء، وأن الإنجاز العالي يساعد على الرضا الوظيفي.

وبالإضافة إلى العلاقة بين الرضا والأداء، فقد نهتمت الأبحاث والدراسات بعلاقة الرضا مع دوران العمل، والتغيب، والتأخر عن الدوام وقد كشفت الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، فالموظف الأكثر رضا لا يميل إلى ترك عمله والموظف الأقل رضا يكون لديه نزوع وميل نحو ترك عمله.

وبالنسبة للتغيب، فقد بينت الدراسات وجود علاقة عكسية أيضاً، فالموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا يميل لأن يكون غيابه قليلاً وفيما يتعلق بالتأخر عن الدوام، فقد أثبتت

الدراسات وجود علاقة عكسية أيضاً فالموظف غير الراضي في عمله يظهر عدم رضاه عن الظروف من خلال التأخر<sup>(18)</sup>.

وإلى جانب كل ذلك، أشارت الدراسات إلى علاقة ترضى بالسرقة وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبط وغير راض في عمله - ومن النتائج والآثار الأخرى للرضا الوظيفي:

- صحة بدنية ونفسية سليمة لدى الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي.

- يتعلم الموظفون الذين هم راضون في عملهم الواجبات الجديدة بسرعة.

- نسبة حوادث أقل.

- نسبة نظلمات أقل.

- الموظفون الذين هم راضون في عملهم يبدون روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم، ومساعدة العملاء، والتعاون، وغيرها<sup>(19)</sup>.

ويسبب هذه النتائج الإيجابية سيئس المديرون في البحث عن الوسائل والأساليب والفنون التي تساعدهم على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

### الالتزام والالتزام التنظيمي Organizational Commitment :

يعرف الالتزام الوظيفي، باعتباره اتجاه، غالباً بأنه: 1- الرغبة الشديدة للاستمرار عضواً في منظمة معينة، 2- استعداد بذل مجهود عالٍ للمنظمة، وبعبارة أخرى إنه اتجاه حوّن ولاء وانتماء للموظفين للمنظمة.. وهو عمية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها<sup>(20)</sup>.

أما Davis فينظر إلى الالتزام على أنه 'درجة انغمس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته'<sup>(21)</sup>.

وقد تزايد اهتمام الباحثين والكتاب والمديرين بهذا الاتجاه، وأجريت دراسات عديدة مكثفة لتسعي نحو إيجاد علاقة بين الالتزام والأداء. وذلك الدراسات على نتائج متضاربة، ولم تثبت علاقة واضحة بين الالتزام والأداء، ولكن الدراسات كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين الالتزام والنتائج الأخرى المرغوبة مثل دوران العمل، والتغيب، والتأخر عن الدوام، ويشير الكاتبان Locke و Latham إلى أن النتائج المرغوبة السابقة تميل إلى أن تعزى إلى الالتزام أكثر من الرضا الوظيفي<sup>(22)</sup>.

وانطلاقاً من أهمية هذا الاتجاه - الالتزام - ونتائجه الإيجابية، حاول بعض الكتاب تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر في تطوير وتعزيز التزام العاملين، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على

الالتزام؛ العمل نفسه، والتحمدي، والمسؤولية، والتغذية الراجعة، ومن العوامل غير التنظيمية: مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد قرار اختياره الأولي بالالتحاق بالمنظمة<sup>(23)</sup>.

### قياس واستطلاعات الاتجاهات:

لما كانت الاتجاهات تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الفرد، فقد سعى العلماء والباحثون إلى تطوير الوسائل والأدوات والاختبارات، لتسوية لقياس اتجاهات العاملين، وبخاصة اتجاهي الرضا الوظيفي والالتزام. ونس من السهل قياس هذه الاتجاهات بصورة دقيقة صحيحة صادقة وموثوقة، ويقترح أحد الكتاب عدم اللجوء إلى الأسئلة المباشرة وتوجيهها للفرد للاستفسار عن اتجاهاته، فقد لا يؤدي ذلك للوصول إلى إجابات صادقة وصرحجة، ولا سيما في المواضيع الحساسة التي يخشى إقدام إبداء رأيه فيها بصراحة، لذلك من المستحسن اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في قياس الاتجاهات، أي التعرف على اتجاهات الشخص عن طريق الاستنتاجات والاستدلالات من سلوكه الظاهر أو من بعض الآراء والاعتقادات التي يبديها حيال موضوع معين أو اتجاه معين<sup>(24)</sup>.

تقوم كثير من المنظمات بإجراء استطلاعات ومسوحات بانتظام حول اتجاهات العاملين نحو العمل والرواتب والعلاوات والترقيات والإشراف والتدريب وظروف العمل، وغيرها. ومثل هذه الاستطلاعات المنظمة توفر للمديرين تغذية راجعة هامة حول كيف يدرك ويرى العاملون مختلف شؤون المنظمة. فالبيانات والممارسات التي يعتقد المديرون أنها موضوعية وعادلة، قد يراها العاملون حكرس ذلك. واستخدام الاستطلاعات بصورة منتظمة ينبئ المديرين إلى المشكلات المتوقعة ونوابا العاملين في وقت مبكر ويتيح اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب أي نتائج سلبية.

### القيم Values:

تعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها أو إهمالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي، فانسق أو النظام القيمي (مجموعة القيم) لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون القيم تحدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في أحكام الفرد سواء بالنسبة للأفراد أو الأحداث أو المواقف أو الأشياء التي يتعامل معها، أي باختصار تؤثر القيم في تحديد سلوك الفرد.

تعرف القيم بأنها الاعتقادات التي يعتقد أصحابها بقيمتها وينتمون بمضامينها. فهي تحدد السلوك المتقبول والمرفوض، والبصواب والحظا، وتصنف بالثبات النسبي<sup>(25)</sup>. ويعتقد الغمري بأن القيم تنشأ أكثر من مجرد قبول الفرد بشرعية أو صحة وجهة نظر معينة تجاه مجموعة من الحقائق... كذلك لا تعبر القيم عن مجرد اعتماد ما، ولكنها اعتقاد مؤكدا، الصحة. فالقيم تمثل الأشياء التي تؤمن

بصحتها وترغب فيها<sup>(26)</sup>. ورأي ثالث مشابه، يقول "تدل القيم على أنواع الاعتقادات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسرة ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ، والصالح من الضال، والمقبول من المرفوض في سلوك الإنسان<sup>(27)</sup>."

يتضح من التعريف السابقة لقيم، أن القيم التي يتمسك بها الفرد تؤثر كثيراً في اتجاهات انفراد وآرائه، وبالتالي تحديد سلوكه. ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسمى جادة تُعزس قيم إيجابية في نفوس الحاملين لديها بما يساعد في تحقيق أهدافها ونجاح المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، والعمل بروح الفريق الواحد، وغير ذلك من أنماط السلوك الإيجابية المنشودة في العمل.

أما فيما يتعلق بالمصادر التي يستمد الفرد منها قيمه وتساعد على تكوين وتطوير قيمه فهي: الأسرة والمدرسة وتختلف اجتماعات التي ينتمي إليها الفرد والتعاليم الدينية والثقافة والمجتمع والبيئة التي يعيش فيها الفرد.

# الوحدة الخامسة

## الدافعية الإنسانية

### Human Motivation

ماهية الدافعية

نظريات الدافعية

نظريات المضمون: سلم ناسو لنحاجات، نظرية الحاجة للإنجاز،

نظرية ذات العاملين

النظريات المعرفية: نظرية التوقع، نظرية المساواة، نظرية وضع

الأهداف، نظرية التدعيم

أهمية نظم العوائد والمكافآت.

الخلاصة

### أهداف الوحدة

- 1. توضيح مفهوم وعملية الدافعية الإنسانية.
- 2. شرح نظريات الحاجات: سلم الحاجات، نظرية ذات العاملين، نظرية الحاجة للإنجاز، ونظرية الدفر.
- 3. شرح النظريات المعرفية (العملية) في الدافعية: نظرية انتوقع، ونظرية المساراة، ونظرية وضع الأهداف، ونظرية التدعيم.
- 4. توضيح كيف يمكن للمدير الاستفادة من كل نظرية في الحياة العملية.

## الوحدة الخامسة

### الدافعية الإنسانية

### Human Motivation

حظي موضوع الدافعية، ولا يزال، باهتمام بالغ من قبل الكتاب والباحثين السلوكيين، وبخاصة عندما النفس، ومن قبل الإداريين. ويحظى الكثيرون بالدافعية عملية نفسية رئيسة، تشكل أهم محور ومركز في المدخل النفسي لسلوك التنظيمي. فقد سعى العلماء والكتاب والباحثون والمديرون إلى تعرف الأسباب التي تدفع الفرد إلى التصرف والسلوك على نحو معين، وقبل ذلك حاولت الديانات والفلسفات القديمة تعرف القيم والحاجات واليوغث الأدمية التي تدفع الإنسان نحو سلوك معين، وستناقش في هذه الوحدة ماهية عملية الدافعية، وأهم النظريات والنماذج الدافعية في العمل.

#### ماهية الدافعية:

إن الدافعية كانت ولا تزال محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة، فهؤلاء يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء، وتقليل معدل الدوران الوظيفي، ونسبة الحوادث والإصابات، ومعدل التقرب عن العمل، وتقليل الأخطاء، والعمل على ترسيخ الإتفاق وغيرها. وهكذا تحاول الإدارة وبشيء أو بآخر، والطرق الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، فتارة تلجأ إلى زيادة الرواتب ومنح المزايا والمنافع المختلفة وتارة تلجأ إلى استخدام العقاب، وطوراً تلجأ إلى وسائل أخرى، ومع ذلك كله لا تحقق الإدارة في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنتاج عال من قبل الأفراد، ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان.

إن دراسة الدافعية تعنى أساساً بالإجابة عن الأسئلة: لماذا يتصرف الناس على نحو معين؟ لماذا يقدم الإنسان على سلوك معين؟ ولماذا نجد موظفين يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل؟ بينما آخرون يبذلون أدنى مجهود ممكن؟ لماذا نجد موظفاً راضياً عن عمله ويستمتع القيام بالعمل، وموظفاً آخر مستاء ويكره عمله؟

إن مصطلح 'الدافعية' على الرغم من أهميته الواضحة، نجد صعوبة في تعريفه وتحليله، وهو ما نتسبه من اختلاف وتفاوت مفاهيم وتعريف الكتاب والباحثين وتحليلاتهم التي سنستعرض فيما يلي بعضاً منها. يعرف أحد الكتاب الدافعية بأبسط أشكالها بأنها 'سلوك موجه

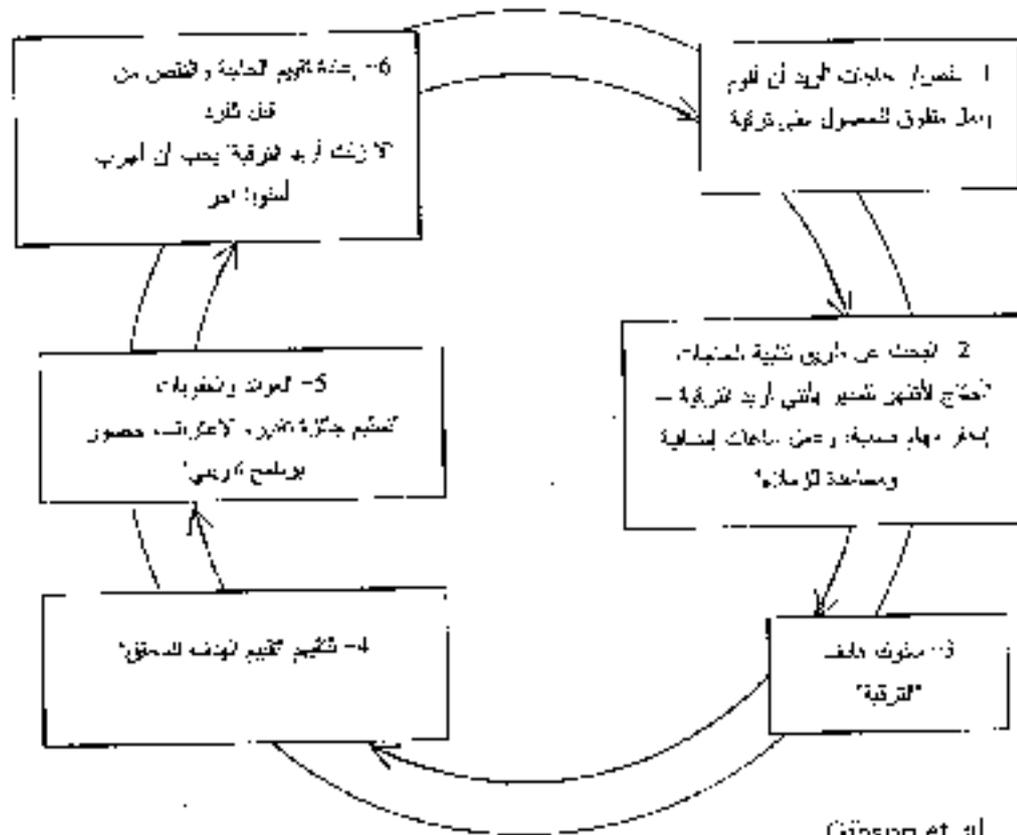
لتحقيق هدف<sup>(1)</sup>. ويعرف كاتب آخر الدافعية التنظيمية بأنها تشير إلى إيجاد ظروف العمل التي تستثير الأفراد وتسمح لهم بالتعبير عن دوافع الإنجاز وتحقيق الذات... وتنتظر إلى الدوافع على أنها 'حاجات أو قوى داخلية في الفرد تشكل أساساً لسلوك'<sup>(2)</sup>. وفي رأي الكاتب السلمي، فإن الدوافع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة - مثل نوعاً من الثرى والدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإثراكه للأموال والأشخاص من ناحية، كما أنها توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات... والدافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة محددة<sup>(3)</sup>. ويقول الكاتب Fulmer 'إذا كان سلوك الإنسان هو بمثابة حجر البناء للشخصية الإنسانية، فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية هي مفتاح السلوك... وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد، فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية لن تنظمها وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم بها بواسطة الحاسوب... ذلك لأن كل فرد منا يحتاج لبرنامج مختلف، كما أن هذا البرنامج يجب أن يخضع لمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة المتغيرة'<sup>(4)</sup>.

ومن بين التعاريف والتحليلات الأكثر شهرة ووضوحاً ما اقترحه كل من Luthans و Gibson وزملاؤه. أما Luthans فيرجع كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية Movere التي تعني يحرك Move وتنتظر إلى الدافعية على أنها: عملية تبدأ بوجود نقص Need أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تشبط وتتمتحت وتعد activates وهكذا. فإن مفتاح فهم عملية الدافعية يكمن في فهم المصطلحات: الحاجات Need، البواعث drives، والخوافز Incentives. أما الحاجة فهي عبارة عن نقص، وتنشأ الحاجة حينما يكون هنالك عدم توازن Imbalance فسيولوجي أو نفسي. فمثلاً نتواجد حاجة فسيولوجية حينما يحرم الجسم من الغذاء والماء. أما الدوافع motives والقوى drives فتستخدمان بالتبادل. تنشيط الدوافع وتعد لتخفيف الحاجة. ويعرف الدافع بأنه نقص ذو اتجاه، والدوافع موجهة لعمل أو سلوك معين، وتوفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف وتشكل جوهر قلب عملية الدافعية. فمثلاً الحاجة إلى الطعام والشراب تترجم إلى دوافع / بواعث الجوع والعطش<sup>(5)</sup>.

ونأسي الخوافز في نهاية دورة عملية الدافعية. ويعرف الخافز بأنه كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع / الباعث. وهكذا فالحرص على الخافز سوف يعيد التوازن الفسيولوجي أو النفسي ويقلل أو يبطل مفعول الدافع / الباعث (تناول الطعام، شرب الماء). والخوافز في هذه الحالة هي الطعام والماء<sup>(6)</sup>. ويقترح Gibson وزملاؤه تفسيراً مشابهاً ولكن أكثر شمولاً لآلية الدافعية. فهم يرون بأن الفرد يسعى لتخفيض النقص في حاجة معينة. وهذا ينشط ويحرك عملية البحث عن

طريق لتغليب الشعور الناضج عن الغضب، فيتم اختيار إجراء/ نشاط، وتعدت سلوكاً هادفاً. وبعد فترة من الوقت يقوم المدير بتقييم هذه النتائج (المكافأة أو العقاب) وإعادة النظر في الغضب في الحاجة، وهذا بدوره يحرك العملية من جديد ويبدأ نمط جديد من الدورة الدافعية. (انظر الشكل).

شكل (1)  
عملية الدافعية



المصدر: Gibson et. al

## خلاصة:

تستتج من هذه التعاريف وغيرها أن الدافعية هي قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، وهكذا فإن نقطة البداية والانطلاق تتمثل في الشعور بنقص أو حاجة أو مطلب أو رغبة، وهذه تسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد، وحالة التوتر والقلق تحث الفرد وتستثيره وتنشطه لإقدام على سلوك معين (توجد دافعاً لديه) موجه للحصول على ما يحقق له تخفيف النفس وإشباع الحاجة، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل ويتسبب في رد فعل معين.

إن الدافعية بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد وتستثيره، وبالتالي لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها أو قياسها (مثل التفكير والإدراك وغيرهما)، وإنما يمكن استنتاجها والاستدلال عليها من السلوك الظاهري للفرد. ونستطيع القول مثلاً بأن لدى الفرد دافعية قوية للعمل والإنجاز استنتاجاً من أفعاله وتصرفاته التالية.

1- المواظبة في العمل والالتزام بمواعيد العمل الرسمية.

2- التعاون البناء مع الآخرين.

3- عدم التغيب.

4- عدم التمارض.

5- الحرص على إنجاز ما يسند إليه من مهام.

6- تكريس كل وقته وجهده لإنجاز العمل.

ولما كانت حاجات الإنسان - بما في ذلك العامل في منظمة ما - لا تقتصر على حاجة معينة بل هي متعددة ومتشعبة؛ فإن دوافع الإنسان للعامل عادية ومتشابهة، وتتداخل مع بعضها البعض؛ كما أن تلك الدوافع ليست جامدة ولا هي ثابتة، بل هي في حركة وتغير مستمرين؛ كما أنها تختلف من مجتمع لآخر، وقد تختلف في ذات المجتمع من فترة لأخرى<sup>(8)</sup>.

## السلوك الإنساني والدافعية:

إن سلوك الإنسان هادف، فحينما يقوم الإنسان بسلوك أو تصرف معين فهو يقوم بذلك من أجل تحقيق هدف أو غاية أو نتيجة معينة. وأن سلوك الإنسان مسبب، لا يأتي من فراغ، وقد يكون السبب داخلياً (يتعلق بالفرد ذاته) أو خارجي. وأن لكل سلوك دافع معين أي هناك قوة داخلية

تدفع الشخص وتوجهه لينصرف على نحو معين. وقد يكون هناك أكثر من دافع واحد وراء سلوك معين. فالدافع هو مفتاح ملوك الفرد.

### الأداء والفاعلية :

يحرص المديرين جيداً على زيادة دافعية الأفراد لتحقيق مستويات أداء عالية. وهذا يعني دفعهم للعمل الجاد، والحضور المنتظم للعمل والإسهام بفاعلية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها. ولكن ينبغي التأكيد على أن مستوى الأداء لا يتوقف على الدافعية فقط، بل هناك محددات أخرى هامة وهي قدرات الفرد وظروف العمل. ويمكن توضيح العلاقة كما يأتي:

مستوى الأداء = الدافعية × قدرات الفرد × ظروف العمل

ولتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، ينبغي أن يكون لدى الفرد الرغبة والاستعداد للعمل (الدافعية)، وأن يمتلك المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز العمل (القدرة)، وأن تتوفر لديه الموارد والمعدات والأجهزة والإشراف المؤازر وغيرها (ظروف العمل). وأي نقص أو قصور في أي من هذه المجالات يؤثر سلباً على مستوى الأداء. ويجب على المدير أن يسعى لتأمين هذه المتطلبات. وتعتبر زيادة الدافعية الأكثر صعوبة وتعقيداً من بين المتطلبات الثلاثة المذكورة.

### نظريات الدافعية :

يرى بعض الكتاب إمكانية تصنيف نظريات ونماذج الدافعية إلى مجموعتين رئيسيتين: أولاً: نظريات المضمون/ الحاجات **Content Theories** وتتناول أساساً ماهية ونوع الحاجات والدوافع التي تحرك الإنسان وتستثير حماسه ونشاطه، وهي تحاول الإجابة عن السؤال: ما الذي يدفع الإنسان؟

ثانياً: النظريات المعرفية **Cognitive Theories** وينطبق البعض عليها نظريات العملية (Process)، وهي تبحث في آلية وعمل الدافعية، وتحاول الإجابة عن السؤال: كيف تتولد وتنشأ الدافعية لدى الفرد؟ وسنحاول فيما يلي إبراز الأفكار وأنظمة الرئيسة لأهم النظريات.

#### أولاً: نظريات الحاجات/ المضمون **Need Theories**:

يحمل كل إنسان منا، بما في ذلك رؤساء المنظمات المختلفة والمديرون فيها، تصوراً وأفكاراً ومفاهيم ومشاعر معينة حول العوامل التي يمكن اعتبارها محركاً لدوافع الإنسان. وقد توافق هذه الأفكار والمشاعر مع إحدى النظريات التي طورها العلماء والباحثون في هذا الصدد، وقد تختلف.

ويعين الإنسان إلى تطبيق نظريته بالطريقة التي تتوافق مع نظريته لناس الذين يريد تحفيزهم أو دفعهم  
وسوف تناقش بإيجاز أهم نظريات الحاجات

#### 1- نظرية ماسلو في الحاجات **Need Hierarchy**:

تقوم نظرية سلم الحاجات على فكرتين / افتراضين رئيسين وهما:

- 1 أن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى فالأعلى، وهكذا.
2. الحاجات غير المشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطلما يشم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح هذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

قام أبراهام ماسلو **Abraham Maslow** بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها ورتبها

على شكل سلم / هرم مرتبة من القاعدة على النحو التالي:

#### 1- الحاجات الفسيولوجية **Physiological Needs**:

وتحتل الحاجات الأساسية للإنسان، وبالتالي فإنها تعطى المرتبة الأولى في سلم الحاجات الذي اقترحه ماسلو، وتشمل هذه الحاجات اأواء والماء والغذاء والكساء والمأوى التي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حياً. وهذه الحاجات تستحوذ اهتمام الإنسان وتفكره وتطغى على الحاجات الأخرى إذا لم تكن (الحاجات الفسيولوجية) مشبعة. ولكن بمجرد إشباعها لدرجة كافية، فإن حاجة أخرى سرعان ما تظهر، ويبدأ الإنسان في التركيز على تلك الحاجة الجديدة - حاجات الأمن والسلامة والاستقرار.

ويمكن للسدير المساعدة في تلبية هذه الحاجات من خلال الرواتب العادئة، وظروف البيئية الصحية للعمل.

#### 2- حاجات الأمان والسلامة والاستقرار **Security and safety Need**:

وتشتمل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو، وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية، ويمكن فهمها أن ينبغي دوراً في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة، واستقرار العمل. ويرجع المزاي والمنافع الإضافية.

وإذا ما استطاع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والاستقرار يبدأ توجيه اهتمامه حاجات أخرى غير مأمومة - حاجات اجتماعية.

### 3- الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء) Social / affiliation:

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات وتفاعلي ويتعامل معها وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء، والارتباط، والتعاطف، والحب، والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية. ويمكن التمييز أن يساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعات عمل مستقرة، وتسهيل التفاعلات، والسماح بإنشاء وتكوين العلاقات والروابط.

### 4- حاجات الاحترام والتقدير Self - Esteem, Respect

وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين، وتأكيد احترام الذات وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يعكس لدى الفرد شعوراً بالثقة بالنفس واحتراماً لذاته وقدراته. وعكس ذلك قد يوجد لدى الفرد شعوراً بعدم التقدير على إنجاز أي شيء مما يتسبب في إلحاق ضرر كبير بالفرد. ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التميز، والكفاءة، والمنافسة، والاستقلالية، ومركز، ويستطيع المدير المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد، وتعيين مهام ومسؤوليات هامة للفرد، وزيادة المسؤوليات، وتغيير مسمى الوظيفة.

### 5- حاجات تحقيق الذات Self - Actualization:

وتمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو. وهي كما يشير ماسلو تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناءً على قدراته وكفاءته، أو هي تعبير عن رغبة الفرد للتعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكنه تحقيقه، إنها ترتبط بحاجة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه، وإشباع هذه الحاجات يعتبر أقصى ما يرنو إليه الإنسان. ولكن الإنسان لا يسعى لإشباع تلك الحاجة إلا بعد أن يرضى عن إشباع حاجاته الأربع السابقة.

لقد وجهت بعض الانتقادات ونسختات نظرية ماسلو من قبل عدد من الكتاب والباحثين، ومن بين هذه الانتقادات:

- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو. فقد يسعى الفرد لإشباع حاجته لإثبات الذات قبل إشباع حاجته العاطفية كما هو عند العلماء والفلاسفة- أي بمعنى أن هناك جدل حول ترتيب هذه الحاجات في سلم.

- يختلف الأفراد في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم/ المختلفة، وكذلك في الأوزان أو التقييم التي يعطونهاها.

- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكتفي لإشباعها.
- تهيئة تدب دوراً هاماً في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات.
- مرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم.
- تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دوراً هاماً في تحديد حاجاته وفي ترتيب تلك الحاجات<sup>(9)</sup>.

ويشير Reber و Henry إلى التحفظات التالية:

- فلما تؤثر حاجات الإنسان على سلوكه بشكل متفرد، وتكتفي بعمل متدرجة مع بعضها البعض، وهكذا فإن أي سلوك معين من قبل الفرد غالباً ما يكون مسبباً بعدة حاجات أساسية وليس حاجة واحدة فقط. فنشاط الأكل يمكن أن يكون مدفوعاً جزئياً بحاجات اجتماعية وحاجات الاحترام (في حالة تناول الطعام في مطعم فاخر مثلاً). وهكذا فإن حاجات الإنسان مترابطة ومتشابهة وأن الترتيب الذي وضعه ماسلو بعيد عن الواقع.
- إن مستوى طموحات الفرد وتطلعاته يتذب دوراً هاماً في التأثير على قوة تأثير الحاجات لديه ومحاولته إشباعها. وأن مستوى التطلعات والأصال لا يتوقف كثيراً على توفقاته بالنجاح في تحقيق أهدافه. فالإخفاق المستمر من قبل الفرد يجعله لا يتق بنفسه وقدراته والمجازمة، ويؤدي بالتالي إلى تخفيض مستوى آماله وتطلعاته، وعكس ذلك النجاح المستمر حيث يزيد من ثقة الإنسان بنفسه وقدراته... ويرقى بمستوى تطلعاته.
- إن عملية الدافعية تعمل دائماً ضمن إطار إدراك الفرد لموقفه، وكيفية رؤية الفرد أو تفسيره للموقف أمر هام مثل أهمية الموقف الحقيقي<sup>(10)</sup>.

وعنى الرغم من تلك الانتقادات وغيرها، تبقى نظرية ماسلو في الدافعية ذات فائدة كبيرة لتسديرين المعتمين بالموضوع لما تتضمنه من أفكار ومفاهيم سليمة تساعد كثيراً في توجيه الناس وتحفيزهم، وستكون الفائدة منها أكبر فيما لو تم أخذ تلك الانتقادات وغيرها في الحبان، وحتى لو لم يتقبلها المدير بشكل كلي، فإنه لا بد وأن يمر بوجود نوع من التدرج في حاجات الأفراد العاملين معه، والمدير الناجح يحاول دراسة هؤلاء الأفراد والتعرف على حاجاتهم والسعي لتلبيتها لأن ذلك سيساعد على زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم، بل وزيادة رضاهم وتقديرهم للأمر.

ب- نظرية الحاجة للإنجاز Achievement Need<sup>(11)</sup>:

ركز العالم النفسي ديفيد ماكيلاند David McClelland في دراسته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز، وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، واستخدام

هذا المصطلح - الإنجاز - بمعنى الحاجة والدافع معاً وقد طور هو وزملاؤه مقياساً لقياس قوة الحاجة ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي عززت وزادت من قوة الحاجات، ونتائج الحاجات في منظمات الأعمال. واعتمدوا في دراساتهم على الصور حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على صور ويتفكرون منهم كتابة قصص عن تلك الصورة، أي وصف ما كان يحدث في الصورة والنتائج الخفية. وقد افترضوا أن ما أدركه الفرد وأخبر عنه في القصة عكس قيم الفرد ودوافعه واهتماماته، ولقد توصل ماكليتلاند وزملاؤه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين وهي:

الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة للانتماء، والحاجة للقوة.

### .. الحاجة للإنجاز :Need for Achievement

يميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا ضموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق الشجاعة، وتحببون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهدافاً ضموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يزعمون نغمة تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازهم.

### - الحاجة للقوة :Need for Power

يرى ماكليتلاند وزملاؤه المديرين ذوي الحاجة القوية للقوة يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم خدمة أهداف المنظمة. ويسعى هؤلاء للوصول إلى مراكز قيادية. وهناك وجهان للقوة: أحدهما إيجابي، ويركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف، أما الوجه الآخر وهو سلبي فهو موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.

### الحاجة للانتماء :Need for Affiliation

بالإضافة إلى الحاجة للإنجاز والحاجة للقوة، فإن لدى المدير الناجح رغبة قوية للعمل والشوارجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الآخرين، والاهتمام بمساعدة الآخرين على النمو والتقدم، ويشعر بالبهجة والسرور عندما يكون محبوباً من قبل الآخرين.

أكد ماكليتلاند على أهمية الحاجة للإنجاز في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي في أي مجتمع، وأن الدول غير المتقدمة يمكن تحسينها بشكل جذري من خلال إثارة وتويد الحاجة للإنجاز في أفراد الشعب... ويعتقد بأن الدافعية يمكن تعلمها في بيئة المنظمة وخارجها<sup>(12)</sup>.

### ج- نظرية ذات العاملين Two - Factor Theory

قام فريدريك هيرزبيرغ Frederick Herzberg بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات، والتأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين

(حوالي 200 شخص) في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا، واستخدم في الدراسة أسلوب اخادث إخراج (Critical Incident)، بتوجيه السؤالين التاليين للأشخاص.

1- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

2- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين المشعورين لديه وكانت الإجابات مثيرة ومثالفة. وقد صنف العوامل إلى مجموعتين.

### 1- عوامل صيانة/ وقاية (Dissatisfiers (Maintenance/ Hygienic factors):

ويؤدي عدم توافرها أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل صيانة/ وقاية تكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للمحاجات. وقد حدد عشرة عوامل وقاية

- سياسات الشركات وإدارتها
- العلاقات مع المرفوضين
- ظروف العمل
- العلاقات مع الزملاء
- الحياة الشخصية
- العلاقات التبادلية مع المشرف
- الاستقرار في العمل
- الإشراف الفني
- الراتب
- المركز والمكانة

### 2- عوامل دافعية (Satisfiers (Motivators):

هنالك بعض العوامل المرتبطة بمجهر العمل، وأطلق عليها العوامل الدافعية، إذا توافرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا. ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى المعاصر. وأهم هذه العوامل:

- الإنجاز في العمل
- التقدم والترقي في العمل
- إمكانية النمو والتطور الشخصي
- الاعتراف بالإنجاز
- طبيعة العمل نفسه ومستواه

وقد استنتج هيرزبرغ أن الجواب/ العوامل المرضية في العمل كانت تتعلق بمضمون العمل، والجوانب/ العوامل غير المرضية ترتبط بالبيئة والظروف، وسمى العوامل المرضية (التي تسبب الرضا) بالذوافع Motivators، والعوامل غير المرضية عوامل وقاية/ صيانة.

وهذا التمييز يشابه إلى حد كبير التمييز بين العوائد الخارجية (Extrinsic rewards) والعوائد الذاتية (Intrinsic)، فالعوائد الخارجية تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية لتعمل مثل الراتب وغيره، بينما تتعلق العوائد الذاتية بجوهر العمل وهي جزء من العمل وتتم حينما يقوم الفرد بالعمل.

لقد أسهمت نظرية هيرزبرغ في توجيه انتباه المديرين إلى عناصر أخرى غير الراتب وظروف العمل، والسياسات... والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للنظرية، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل الدافعية التي اقترحتها النظرية. وعبود ذلك كله لكون هيرزبرغ قد استخدم لغة سهلة بسيطة تخالفة من المصطلحات والمفردات العامة النفسية المعتادة.

#### خصائص العمل التي تولد الدافعية:

توصلت الدراسات التي أجرتها العلماء السلوكيون بين فهم هيرزبرغ، إلى أن العمل ذاته يحقق إشباع الحاجات العليا (الأحترام وتحظيق الذات) ويستثير حماس الفرد وحافزته للعمل، ويولد الدافعية للعمل لدى الفرد، حينما يتضمن الخصائص الست الرئيسية التالية:

- فرصة الشعور بالمسؤولية عن إنجاز عمل ذي قيمة ومعنى.
- فرصة الشعور بالإنجاز.
- فرصة الشعور بأن العمل مفيد وأن النتائج ذات قيمة للمنظمة أو الناس العاملين أو للفرد نفسه.
- فرصة الشعور بالاستقلالية في أداء العمل.
- فرصة الحصول على تغذية راجعة حول ما تم إنجازه.
- فرص أداء مهام متنوعة باستخدام مهارات متنوعة.

#### د- نظرية الدررير (ERG) Alderfer:

اعتمد الدررير في تطوير نظريته في الحاجات على نظريتي ماسلو وهرزبرغ، وبما يتوافق مع نتائج الدراسات التي أجراها، واقترح أن للإنسان ثلاث مجموعات من الحاجات وهي:

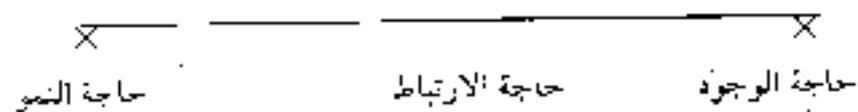
- حاجات الوجود (Existence)، وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء، والأجور، وظروف العمل.

- حاجات الارتباط (Relatedness)، وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.

- حاجات النمو (Growth)، وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي.

وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو، فإن حاجة الوجود تداخل الحاجات النفسية والوجودية والأمان والاستقرار، وأن حاجة الارتباط يقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء، وأما حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات<sup>(13)</sup>. وبالإضافة إلى الاختلاف في عدد من فئات الحاجات، فإن نظرية الدرغير تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحريك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى، فهو (الدرغير) يرى أن الحاجات تشكل خطأ مستقيماً وليس سلسماً، ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعاً<sup>(14)</sup>. ويصف Gibson وزملاؤه، إلى تدرج الرضا في إشباع الحاجات، صيغة إحباط - الخنار تدريجي Frustration - regression، أي أنه في حالة إحباط الفرد باستمرار في محاولته لإشباع حاجات النمو، تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسية تجعل الفرد بعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا<sup>(15)</sup> وقد نوه الدرغير إلى أن ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دوراً في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

وتفيد نظرية الدرغير المديرين في توجيه الأفراد نحو الحاجات الدنيا إذا ما استحال عليهم (الأفراد) تحقيق حاجات المرتبة العليا. فمثلاً إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور، فهذا يستوجب على المدير إعادة توجيه جهود الفرد نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.



### العلاقة بين الحاجات:

يتضح أن حاجات الإنسان متنوعة، وتكفل إنسان نخط دوافع وحاجات يضم حاجات معينة يختلف من شخص لأخر، وهناك أنماط شائعة أكثر من غيرها. إذ نجد أن هذه الأنماط يضم الاحترام والقوة، أو يضم الإنجاز والأمان، أو الاستقلالية والارتباط. ويتوقف كيفية التعبير عن حاجة معينة على النمط الكلي للحاجات لدى الإنسان فالهاجات المتنوعة ترتبط ببعضها البعض ويقيم الإنسان واعتقاداته.

فمثلاً: الشخص الذي لديه حاجة القوة والإنجاز قوية يحتمل أن يستخدم نفوذه لبناء المنظمة وتحقيق أهدافها وتمكين العاملين. أما الشخص الذي لديه حاجة القوة والاحترام قوية فمن المحتمل أن يستخدم نفوذه لتعزيز شهرته ومكانته ويحاول السيطرة على المرؤوسين لإبقائهم ضعفاً ويعتمدون عليه. والشخص الذي لديه حاجة للقوة والأمان قوية، فمن المحتمل أن يكون لديه جنون الشك والاعتماد بكيفية القضاء على الأعداء وسحق المنافسين.

#### تحديد أنماط الدافعية:

يمكن تحديد نمط الدوافع لدى إنسان معين من خلال أنواع عدة من المعلومات ومنها:

- سلوك الفرد، نواضع في تعامله مع زملائه، رؤسائه ومرؤوسيه.
- مصادر ثانوية: نمط / أسلوب صنع القرار، استخدام التأثير، كثافة الجهد في العمل، رد الفعل اتجاه النقد، التعامل مع الصراع.
- قيم الفرد واتجاهاته واعتقاداته وأهدافه المهنية.

ويمكن الاستدلال على نمط الدوافع من خلال طقونة الشخص، خلفيته العرقية والدينية والثقافية، وحياته الاجتماعية بما فيها هواياته، نشاطاته وعضويته في الأندية الاجتماعية والمهنية. وأخيراً بيئته المنادية. مثل الصور، والجوهر، والخرائط والشعارات المعروفة في مكتبه، ترتيب أثاث المكتب، طريقة تلباس، نوع السيارة التي يقودها وأين يقطن / يسكن.

#### ثانياً: النظريات المعرفية **Cognitive Theories**

ويطلق عليها البعض نظريات العمية وقد اهتمت النظريات السابقة بالسعي نحو تعريف وتحديد أنواع الحاجات والدوافع المختلفة التي تستثير حماس الفرد ونشاطه ودافعيته في العمل، دونما الاهتمام بألية عمل الدافعية. وبذا لا تقدم تفسيراً شاملاً متكافلاً للدافعية، مما شجع بعض الكتاب والباحثين ودفعهم إلى التركيز على الجانب الثاني الهام من الدافعية. وهو كيف تعمل الدافعية لدى الإنسان.

تنظر النظريات المعرفية إلى الدافعية على أنها عملية عقلية ذهنية تتضمن المقاضنة والتقييم والتحليل والاستنتاج والاختيار وغيرها؛ في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة وإشباع الرغبات والحاجات لدى الإنسان، واختيار الوسائل والطرق التي تحقق ذلك. ومنسبط الضوء على الأفكار والمفاهيم الرئيسية لأهم النظريات في هذا الصدد. وهذه الأفكار والمفاهيم تقدم بعداً أو مدخلاً إضافياً لتفسير وفهم الدافعية.

## 1- نظرية التوقع Expectancy Theory:

تستند هذه النظرية إلى فيكتور فروم Vector Vroom. وينظر الكاتب للدافعية على أنها عملية اختيار من بين عدة الفضليات متاحة للفرد. فالإنسان الذي لديه هدف معين ويسعى لتحقيقه عليه أن يختار سلوكاً معيناً لتحقيق هذا الهدف. وهنا مفهوم بوزن وتقدير مدى توقع واحتمال أن تحقق أنواع معينة من السلوك هذا الهدف المرغوب. وإذا ما تبين أن سلوكاً معيناً يتوقع نجاحه أكثر من غيره، فإنه يتوقع أن يتم اختيار هذا السلوك من قبل الشخص الساعي لتحقيق الهدف، ويتطلب تحليل النظرية وفهم ما تتضمنه من أفكار رئيسة توضيح معاني أهم المتغيرات والعلاقات التي تركز عليها<sup>16</sup>:

- 1- Valence تكافؤ وتعني قوة حبس / أفضلية الفرد تجاه نتيجة معينة، أو جاذبية النتيجة أو عائد ما مرغوب من قبل الفرد، ويعطيه أهمية كبيرة، ويفضل الفرد هذه العوائد/ النتيجة على غيرها، ويكون التكافؤ سالباً إذا لم يفضل الفرد مكافأة أو عائد ما ويفضل عدم تحقيقه، ويكون التكافؤ (صفر) إذا كان الفرد حيادياً بالنسبة لعائد معين، وهذا العائد لا قيمة له بالنسبة للفرد ولا يهده تحقيقه.
- 2- الوسيلة (Instrumentality) - العلاقة بين الأداء والعائد - ويشير إلى مدى قناعة الفرد واعتقاده بأن تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الأول (الأداء والإنجاز المحقق) سيؤدي إلى تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الثاني. فمثلاً يكون لدى الفرد دافعية إذا كان مقتنعاً وينتفع بأن الأداء والإنجاز المتميز (نتيجة مستوى أول) ينظر إليه كوسيلة مساعدة في تحقيق الترقية (نتيجة مستوى ثاني). أي بمعنى أن الموظف ينتظر إلى الأداء والإنجاز إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق العائد/ المنفعة.
- 3- أما المتغير الثالث فهو التوقع (Expectancy) - العلاقة بين الجهد والأداء - وهو يختلف عن الوسيلة المساعدة، ويشير إلى مدى توقع الفرد بأن يؤدي جهده إلى الإنجاز والأداء (نتيجة مستوى أول)، مدى قناعة الفرد واعتقاده بأن الإقدام على سلوك معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة. فالتوقع يربط الجهد بنتيجة الدرجة الأولى (الأداء والإنجاز)، بينما الوسيلة المساعدة تربط نتيجة المستوى الأول بنتيجة المستوى الثاني (الترقية). وفي العادة يكون لدى الفرد دافعية لبذل مجهود إذا توافرت لديه قناعة بأن ذلك الجهد سيؤدي إلى أداء وإنجاز عال.

وإستناداً لهذه النظرية فإن الدافعية = توقع × الوسيلة × الجاذبية

$$V \times I \times E = M$$

أما توقعات الفرد فهي صمدية عقلية وإدراكية وتفكيرية. وتوقع / الاحتمال يتراوح من (صفر - 1) فالفرد الذي يقرر بأنه لو بذل جهداً كبيراً سيؤدي إلى أداء متميزه يكن لديه توقع أو احتمال شبه مؤكد (قريب من 1). أما الشخص الذي يقرر بأنه مهما بذل من جهد فهناك احتمال ضئيل بأن يؤدي إلى إنجاز متميز، فيكون التوقع / الاحتمال قريباً من صفر.

أما فيما يتعلق بعلاقة الأداء / الإنجاز بعائد / نتيجة ما، فإن الفرد يحاول أن يربط بين هذا الإنجاز / الأداء والعوائد والمكافآت المرغوبة، أو يتوقع إلى أي مدى يمكن أن يساعد الأداء المتميز (وسيلة) في تحقيق نتيجة مرغوبة، وهذا الاحتمال يمكن أن يتراوح من (-1 إلى +1). فالفرد الذي لا يعتقد بوجود علاقة قوية بين الأداء المتميز ونتيجة أو عائد مثل ترقية / مكافأة تشجيعية فستكون الوسيلة أو الارتباط (الاحتمال) صفراً. أما إذا كان لدى الفرد اعتقاد بأن الأداء

المتميز له علاقة وارتباط بالترقية أو المكافأة التشجيعية، فستكون الوسيلة (+1).

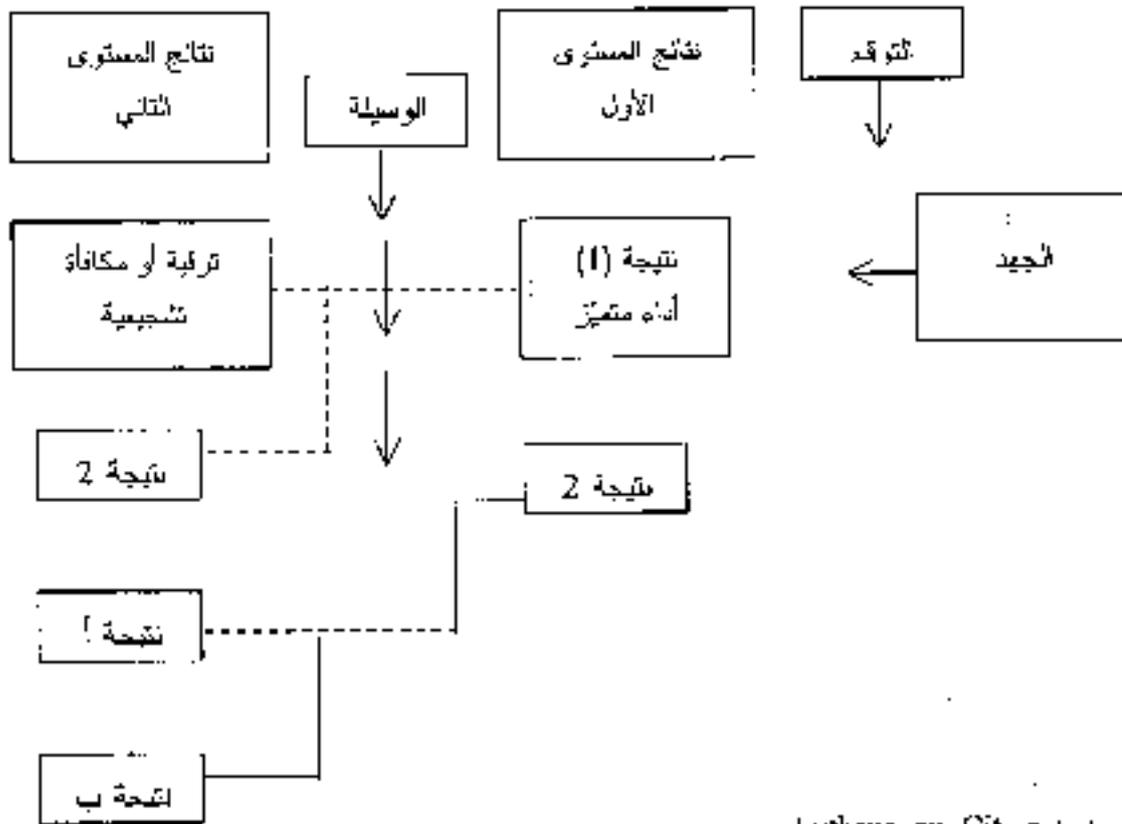
وهكذا تكون الدافعية لتعمل عالية إذا كان:

- التوقع عالياً - لدى العاص شعور قوي واعتقاد قوي بإمكان تحقيق الإنجاز عالٍ من خلال جهده (علاقة بين الجهد والأداء / الإنجاز).

- الوسيلة عالية - يعتقد الفرد بوجود علاقة وارتباط بين الأداء العالي المتميز ونتيجة مرغوبة مثل زيادة تشجيعية أو ترقية (علاقة بين الأداء والنتيجة).

- الجاذبية عالية - تحتمل النتيجة أو العائد (المكافأة التشجيعية) مكان الصدارة بين أولويات الفرد، (علاقة بين النتيجة وإشباع حاجات الفرد).

وحيث أن الدافعية تساوي محصلة ناتج التوقع × الوسيلة × الجاذبية فإن عناصر المعادلة الثلاثة يجب أن تكون عالية.



المصدر : Luthans, op. Cit., p

لما من الناحية التطبيقية فإن نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين، فهي تنبه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار.

- ما هي العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الأفراد أفضلية، وما هي الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.

- تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين وإضلاعهم عليها.

- وضع أهداف أداءية قابلة للتحقيق.

- ربط النتائج والعوائد المرغوبة بإحجاز الأهداف الأدائية، عنى المدير أن يوضح للعقد متى

سيمنح المكافأة لقاء الإحجاز - السعي لربط العائد والأداء<sup>(17)</sup>.

وتتركز أوجه النقد والتحفيزات حول النظرية فيما يلي:

- هنالك صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية (الجهد، التوقع، الوسيلة، الجاذبية) وعدم تعريفها وتوضيحها بشكل دقيق.

- لا تحدد النظرية ما هي العوائد/ النتائج بالنسبة لفرد معين وفي موقف معين.

- تتضمن النظرية افتراضاً ضمياً بأن جميع أشكال الدافعية تتم بصورة واعية، وإن الأفراد يفترض أن يقوموا بشكل عقلاني وبصورة واعية احتساب المنفعة أو الألم الذي يتوقعونه أو يتجنبونه ومن ثم القيام بالاختيار.

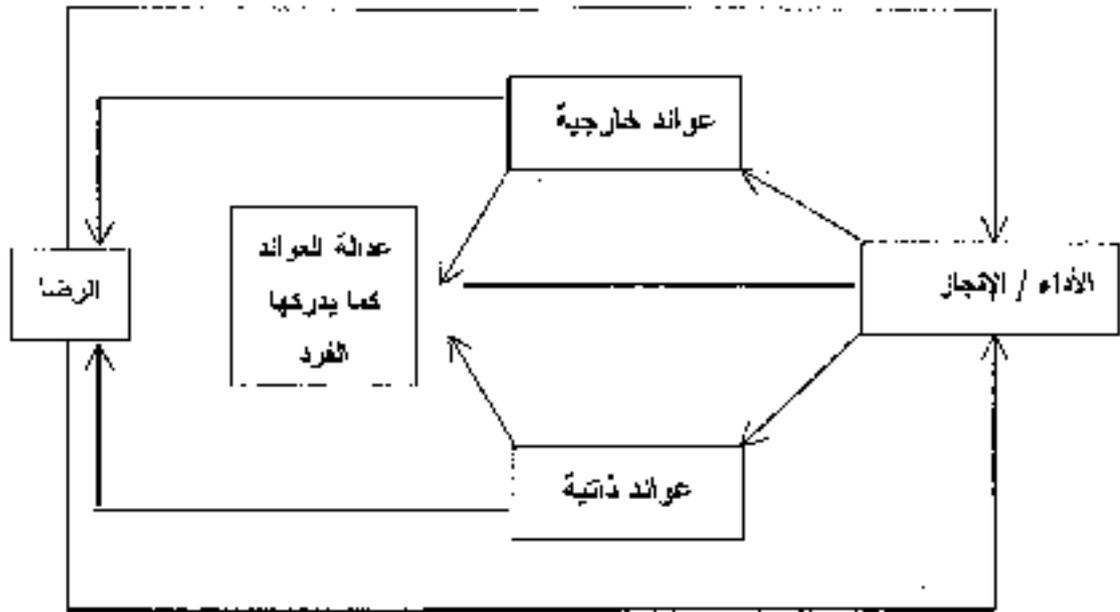
- إن غالبية الدراسات التي أجريت لاختبار النظرية اعتمدت على موظفين من نفس المنظمة<sup>(18)</sup>.

أما لورانس فهو يرى أن نظرية التوقع هامة جداً في فهم السلوك التنظيمي ودافعية العمل، ويمكن أن توضح العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، كما أنها تساعد الإدارة على فهم وتحليل دافعية العاملين وتحديد بعض المتغيرات ذات العلاقة. إلا أنها معقدة يصعب استيعابها وتطبيقها، ولا تقدم للإدارة حلاً عملياً لمشكلات الدافعية<sup>(19)</sup>.

## 2- نموذج بورتير ولولر Porter and Lawler:

بعد (3) سنوات تقريباً من قيام فروم (Vroom) بنشر نظريته والتكاهنه، اقترح Lyman Porter و Edward Lawler صياغة جديدة لنموذج/ نظرية فروم. يصف النموذج الجديد مشغراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويحدد رضا العامل، بموجب النموذج الجديد، بمدى تقارب العوائد/ النتائج المحققة فعلياً للعامل مع العوائد/ النتائج التي يعتقد (العامل) بأنه يستحقها. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن رضا المحقق يندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه (عوائد منخفضة) فسينشأ عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

وفي هذا النموذج، يميز الكاتبان بين العوائد الخارجية (Extrinsic) والعوائد الذاتية (Intrinsic) على غرار التمييز الذي اقترحه هرذبرغ بين عوامل الصيانة وعوامل الدافعية فالعوائد الذاتية، التي تشبع الحاجات العليا، تولد الرضا ومزيداً من الدافعية أكثر بكثير من العوائد الخارجية.



المصدر: Fulmer, Op. Cit. p 294

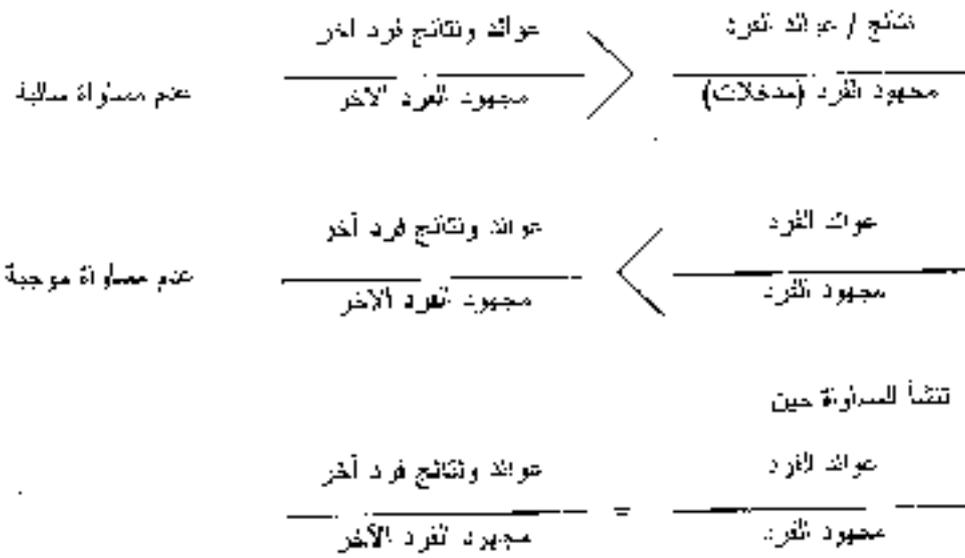
وتشرح النظرية بأن العوائد الذاتية، والتي يحققها الفرد، هي عميقة (إذا كانت هيكلية العمل) (تصميم العمل) متنوعة وفيها تحدي. وفيما يتعلق بالعوائد الخارجية، التي تقدمها المنظمة، فعلاقتها ضعيفة بالدافعية.

وعلى الرغم من أن النموذج عملي، ويوضح العلاقة بين الدافعية والأداء إلا أن صعوبة تطبيقه حد من شيوعه وانتشاره.

### 3- نظرية المساواة Equity Theory :

تنسب نظرية المساواة في الدافعية إلى الكاتب آدمز (Adams J. Stacey) وقدم بنظيره واختيار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهربياء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية

وترتكز النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، كما يدركونها. ويتمثل جوهر النظرية في أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة، من جهة أخرى؛ فإذا ما أدرك الفرد واقنعه بأنه يعامل بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره، فسيتولد داخله توتر ويبحث بدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة. ويمكن توضيح ذلك بالرسم.



تتكون العوائد/النتائج من الراتب، والمزايا والمنافع، والمركز، والترقية والاعتراف والاهتمام اللذان يبالى بهن وغيرهما، أما مجهود (مدخلات) الفرد فتتشكل القدرات والملكات والمهارات والخصائص، التي يبذلها ويكرسها للعمل، ونجد الإشارة هنا إلى أن عوائد ومدخلات الفرد تنوقف على إدراك الفرد. وهكذا تعتمد النسبة عوائد الفرد/مجهود الفرد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من (عوائد) بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما يتلقاه من عوائد. وإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير مساوية للفرد الآخر، فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي (المحاولة) لإعادة المساواة تستخدم لتفسير دافعية العمل، وتناسب قوة الدافعية طرداً مع حجم المساواة المدرك.

#### وسائل إعادة المساواة:

- من الوسائل والطرق التي تقترحها النظرية لإعادة الشعور بالمساواة:
- تغيير في مدخلات (جهد) الفرد، مثل مجهود أقل.
- تغيير في العوائد: طلب زيادة في (الراتب) أو إسناد مهام جديدة.
- تغيير في اتجاهات الفرد.
- تغيير في مدخلات (جهد الشخص) الآخر الذي تمت المقارنة به.
- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- تغيير الموقف، مثل أن يقوم الفرد بترك العمل والانتقال إلى عمل آخر.
- تغيير الشخص الذي يتخذ أساساً للمقارنة.

من التساؤلات والتحفظات التي أثارها البعض حول النظرية:

- إن الناس يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، وبالمثل في تقدير الحوافد التي يحققها الآخرون، مما يتسبب عن ذلك ميل لدى الأفراد للشعور بعدم المساواة.
- تركز معظم الدراسات على انفارزات في الأمد القصير، والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة.
- تنفصل النظرية ردود الفعل اتجاه عدم المساواة فيما يتعلق باتخاذ القرار. فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل موظفين مختلفين تجاه نفس القدر من عدم المساواة، مختلفاً وليس متشابهاً<sup>(22)</sup>.

#### 4- نظرية وضع الأهداف Goal Setting:

صاحب هذه النظرية في الدافعية هو الكاتب أدوين لوك Edwin A. Locke، وقد بنى نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية هي المحدد الرئيس لسلوكه، والتي توجه سلوكه والاستمرار في هذا السلوك حتى تحقيق هدف أو الغاية المنشودة، وأن عملية وضع الأهداف يمكن أن تؤدي إلى دافعية عالية نحو العمل والإنجاز في سبيل تحقيق هذه الأهداف. تعتبر النظرية وضع الأهداف عملية عقلية وجدانية، ويحدد الكاتب ثلاث خصائص لهذه العملية المعرفية.

- مدى تحديد الأهداف بوضوح.
- مدى صعوبة الأهداف، ودرجة ومستوى الأداء المطلوب.
- الالتزام بالأهداف، الجهد الفعلي المبذور لتحقيق هدف.

وفيما يتعلق بخطوات وضع الأهداف، فتتترح الخطوات التالية:

- التشخيص. تشخيص المنظمة، والناس، والتمنيات، وهل هي مناسبة لوضع الأهداف.
- الإعداد: إضداد العاملين من خلال التعاضل والاتصال والتدريب لوضع الأهداف.
- التأكيد على خصائص الأهداف التي يجب فهمها من قبل الرئيس والمرؤوسين.
- إجراء مراجعات مرحلية لإجراء التعديلات اللازمة عن الأهداف الموضوعية.
- القيام بمراجعة نهائية بشأن الأهداف لموضوعية والتعددية والمنجزة.

وعجب أن يتم التخطيط والتنفيذ السليمين نكل خطرة إذا ما أريد لعملية وضع الأهداف أن تكون أسلوباً دافعيًا عالياً.

وعن الناحية التطبيقية تقترح النظرية على المدير أن يشجع ويساعد العاملين على وضع أهداف محددة وطموحة لأنفسهم، وأن يساعدهم ويحثهم على تحقيقها لأن من شأن ذلك أن يزيد القوة الدافعية لديهم.

وأهم انتقاد موجه للنظرية هو أن وضع الأهداف عملية صعبة ومعقدة، وبخاصة في الأعمال الصعبة والمهام المعقدة التي يصعب قياسها<sup>(23)</sup>.

### 5- نظرية التعزيز والتدعيم (المثير - الاستجابة) Reinforcement Theory

من أهم رواد هذه النظرية سكينر Skinner وبافلوف Pavlov ومجور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة، وقانون التأثير (Law of Effect). ويحجر النظرية هو أن سلوك الإنسان (Response). عني نحو معين هو أساساً استجابة لمثير خارجي (Stimulus) أي أن السلوك ناشئ عن عوامل خارجية فقط. وأن نتائج السلوك هي التي تحدد السلوك، والنتائج هي المدعمات. والإنسان يستجيب للموائد، والسلوك الذي يعزز ويدعم (reinforce) بالمكافأة يستمر ويتكرر مستقبلاً. بينما السلوك الذي لا يعزز ولا يدعم يتوقف ولن يتكرر، وكل ما هو مطلوب لدفع الإنسان للاستجابة أو القيام بسلوك معين هو تعزيز ذلك السلوك بتزويج من الموائد/ المكافآت، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل تجربة مارة وجيدة للفرد، تزداد احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً، والعكس صحيح أيضاً. أي أنه إذا نتج عن السلوك تجربة سيئة أو عقاب أو ألم فإن من المحتمل أن ينطفيء السلوك وأن يتجنبه الفرد مستقبلاً. وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب حسب عدد مرات التعزيز Reinforcement التي تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة الأثر Effect الذي يتركه وعلى اهتمام التعزيز بالاستجابة بحيث تبدو العلاقة النمطية واضحة للفرد<sup>(24)</sup>.

الفكرة المحورية للنظرية هو أنه إذا قام الإنسان بسلوك مرغوب وتمت مكافأته على هذا السلوك، فإنه من المحتمل جداً أن يتكرر هذا السلوك، ويكون للمكافأة تأثير كبير إذا أعطيت السلوك المرغوب فوراً، وأن السلوك الذي لا يُكافأ أو يعاقب عليه لا يحتمل أن يتكرر.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هو اعتبار سلوك الإنسان مجرد من قبل مثيرات خارجية فقط، وإغفال أهداف الإنسان وقيمه واتجاهاته... الخ. ولكن النظرية تقدم مفاهيم وأفكاراً هامة في التعلم الذي سنتناوله في وقت لاحق.

## خلاصة النظريات السابقة:

- بنضج من النظريات السابقة للدافعية أن بوسع الإدارة في أي منظمة أن تعمل الكثير وتلعب دوراً هاماً في إيجاد دافعية عالية نحو العمل لدى الأفراد، ويقترح جيسون وزملاؤه (9) استنتاجات:
- 1- يستطيع المديرين التأثير على دافعية الأفراد العاملين معهم.
  - 2- على المديرين أن يتذكروا دائماً بأن المقدرة والكفاءة والفرصة تلعب دوراً في الدافعية.
  - 3- على المديرين أن تكون لديهم شفافية وحساسية نحو الفروق الفردية من حيث الحاجات والقدرات والأهداف.
  - 4- من مسؤوليات كل مدير استمرار مراقبة حاجات الفرد وأهدافه وقدراته وأولوياته.
  - 5- بعض الأفراد يمارسون درجة عالية من الانضباط الذاتي والدافعية الشخصية، وعلى الموظفين أن يوظفوا ذلك في أعمال منتجة.
  - 6- المدير يحكم دوره ووظيفته بمثل نموذجاً فذوة يمكن أن يكون مؤثراً في دفع العاملين.
  - 7- حينما يلاحظ الموظفون أنه يمكن تحقيق نتائج مرغوبة من خلال الأداء، فإن جزءاً هاماً من أساليبهم الدافعية قد تنجح.
  - 8- تحديد الأهداف لتوجيه سلوك الأفراد هو جزء هام من برامج الدافعية.
  - 9- على المديرين أن يوكّلوا للموظفين أعمالاً توفر لهم الشعور بالساواة والتعدي، والتنوع، وفرص متنوعة لإشباع الحاجات<sup>(25)</sup>.

## أهمية نظم العوائد والمكافآت:

لكل فرد عامل في أي منظمة حاجات متنوعة، وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد. ومن ثم العمل على تطوير واعداد نظام العوائد والمكافآت بما يتوافق معها. وكلمة "ازدادت" درجة الموافقة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والانتاجية. وما يساعد المدير على استخدام نظام العوائد بفاعلية وزيادة دافعيته للعمل، الأخذ في الحسبان الأمور والاعتبارات التالية:

- 1- إن نتائج (عوائد) أفعال الفرد تلعب دوراً هاماً في أفعاله المستقبلية، وعين الفرد إلى تكرار السلوك الذي يكافأ عليه، ويتجنب السلوك الذي يعاقب عليه، ونسيان أو إهمال السلوك الذي لا يتل مكافأة أو عقوبة عليه.
- 2- العوائد الإيجابية أفضل من العوائد السلبية في زيادة الدافعية.
- 3- العوائد الذاتية (جوهر العمل) أكثر فاعلية من العوائد الخارجية.

- 4- توقبت الموائد عام لتحقيق ذنعيتهما، فالعوائد المتوقعة المتكررة التي ترتبط مباشرة بسنوك العمل تؤدي إلى أداء عام عال.
- 5 السلوك الذي ينتج عن مكافأة (من مصدر معين) وخطاب (من مصدر آخر) يؤدي إلى تناقص / نزاع داخل الفرد.
- 6- ترتبط مشاعر الفرد بهدراكمه للنتائج، فكلما كانت مشاعر الفرد وانفعالاته التي ترتبط بسنوك معين إيجابية كلما تدعم وتعزز هذا السلوك.
- 7- ينظر الفرد للنتائج (العوائد) بالمقارنة مع الآخرين، وتناثر مشاعر الفرد حول مكافأة معينة بما يتقاضاه الآخرون.

### قضايا هامة معاصرة في الدافعية :

لا يزال موضوع الدافعية من أكثر الموضوعات التي تستقطب مزيداً من البحث والدراسة. ومن الضروري أن تأخذ الدراسات الحالية بعين الاعتبار بعض القضايا والأمور التي بالمنظمات والعمل ومن أهمها: الفروق الثقافية، نوع جماعات العمل المختلفة في المنظمات، وتصميم برامج عوائد ناححة وفعالة. وستناول هذه القضايا بإيجاز<sup>25</sup>.

#### 1- التحديات الثقافية:

إن نجاح برنامج معين في الدافعية في مجتمع / ثقافة معينة لا يعتمد بالضرورة أنه سوف ينجح في مجتمعات / ثقافات أخرى. فهناك اختلافات في القيم والاستقادات والمعايير من ثقافة لأخرى. نعم هناك دوافع وحاجات عالمية تشترك بها مختلف الثقافات، ولكن هناك أيضاً دوافع وحاجات تفرد بها كل ثقافة. ولا بد أن يمي المديرون ذلك ولا سيما في ظل توسع ونمو الأعمال الدولية والمنظمات الكونية عابرة الحدود بشكل مضطرد.

#### 2- زيادة دافعية حاجات العمل المختلفة:

تضم المنظمات الآن أفراداً لديهم شخصيات وخلفيات علمية ومهارات وقدرات واهتمامات وميول وقيم وحاجات مختلفة. كما يزداد أعداد الجامعيين الذين يتحقنون بهذه المنظمات. لذا من الضروري فهم المتطلبات الدافعية لهذه الجماعات والتي تشمل: قوى عاملة متنوعة، الجامعات المهنية عالية التعليم (علماء، مهندسون، خبراء، باحثون... الخ)، العاملين المؤقتين (بمجرد غير متفرعين، مؤقتين)، عاملين غير ماهرين، عاملين يتقاضون الحد الأدنى من الأجور.

ومن الضروري أن تتجه الإدارة دوافع وحاجات كل جماعة ولعمل على تلبية حاجاتها، واعتماد المرونة وتحقيق نوع من التوازن بين حياة الإنسان أثناء العمل ورعاية الشخصية، ومجموعة

متنوعة من العوائد، وتوفير الاستقلالية للعامل، وبناء علاقات جيدة، وتطبيق ساعات عمل مرنة وغيرها.

3- تصميم برامج عوائد/ مكافآت مناسبة تتضمن 'إدارة الكتاب المفتوح'، برامج الاعتراف والتقدير، والأجر على أساس الأداء، وخيارات الأسهم.

نعني 'بإدارة الكتاب المفتوح' اطلاع جميع العاملين على البيانات المالية لشركة مما يدفعهم للتفكير مثل مالِك الشركة وملاحظة مدى تأثير قراراتهم وأعمالهم على النتائج المالية.

وفيما يتعلق ببرامج الاعتراف والتقدير فيجب إظهار الاهتمام والقبول والتقدير والامتنان والمكافأة للإنجاز المتفوق. ووضع برامج متنوعة في الرواتب والأجور تدفع للعامل ما يستحق على أساس الأداء الذي يجب أن يتم قياسه بدقة.

ومن الوسائل التي تحقق دافعية عالية السماح للعاملين بشراء أسهم الشركة بسعر محدد، ليتحول العاملون إلى ما تكين مما يزيد ولاهم وداخيتهم للعمل.

وأخيراً يمكن استخدام المشاركة في الأرباح أو العائدات لزيادة دافعية العاملين.

### الخلاصة:

الدافعية هي ذلك الشيء (قوة/ محرك) الذي ينشط ويستثير ويحرك سلوك الفرد ويوجه هذا السلوك ويحافظ عليه. وتتوقف دافعية الفرد ورغبته في الإنجاز والأداء على محصلة تفاعل عدة متغيرات مختلفة، منها ما يتعلق بالفرد ذاته، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل. وهذا يتطلب تبني مدخلاً مستكماً شاملاً للدافعية، يركز على العلاقات والتفاعلات بين المتغيرات السابقة بدلاً من التركيز على موضوع محدد، وعندها يمكن تحقيق فهم أعمق للعملية الدافعية المعقدة. كل ذلك يتطلب من المديرين أن لا يعتبروا النظريات السابقة مستقلة عن بعضها البعض، بل هي مترابطة وتكمل بعضها بعضاً، ويجب النظر إليها واخذها في الاعتبار معاً ككل متكامل.

إن نظريات الدافعية التي استعرضناها في وقت سابق تعالج كل واحدة منها مجموعة واحدة أو أكثر من المتغيرات السابقة، ولا تعتبر أي منها شاملة متكاملة لأننا لا تأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات وربط فيما بينها. ولكن كل نظرية تضيف شيئاً ما إلى تفسير وشرح لدافعية في العمل: وتتضمن أجزاء تكمل بعضها البعض في جوانب كثيرة. وقد ساعدت هذه النظريات كثيراً على زيادة وعي وإدراك المديرين بأهمية الدافعية وأهميتها، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في تطبيق بعض وسائل وفنون الدافعية المختلفة في العمل، على الرغم من وجود تفاوت كبير في التطبيق في المنظمات المختلفة، ومن الاستنتاجات الأكثر أهمية المقترحة لتحسين الدافعية: (27)

- 1- إذا ما أراد المديرون حصاً تحسين الأداء والجاهات العمل، يجب عليهم أن يلعبوا دوراً فاعلاً في إدارة عمليات الدافعية أثناء العمل.
- 2- أي محاولة من جانب المديرين لتحسين مستويات الدافعية لدى رؤوسهم: يجب أن يسبقها تفحص ذاتي من جانب المديرين أنفسهم. هل يدركون نقاط قوتهم وضعفهم، وهل لديهم أفكار واضحة عن حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم عن أحصائهم؟
- 3 لا بد للمدير أن يقر بالفروق الفردية بين العاملين.
- 4- يجب للموظفين جداً رؤية علاقة واضحة بين الأداء الناجح من جانبهم وما يتلقونه من عوائد مرغوبة.
- 5- يجب الأخذ في الحسبان طبيعة الأعمال التي يطلب من الأفراد إنجازها.
- 6- على المديرين إعطاء مزيد من الاعتماد بنوعية البيئة الكلية للعمل.
- 7- في حالات كثيرة يجب على المديرين بذل مجهود أكبر لتنظيم اتجاهات العامل بصورة مستمرة.
- 8- وأخيراً، إذا ما أردنا زيادة مستويات دافعية العاملين - وبالتالي تحسين أدائهم - يصبح من الضروري مشاركة العاملين أنفسهم في جهد تعاوني لتحسين الإنتاج، لأنه في النهاية تتأثر مصالحهم (العاملين) بما يجري في المنظمة.

# الوحدة السادسة

## التعلم

### Learning

توضيح معنى التعلم

توضيح بعض المفاهيم

نظريات التعلم

استنتاجات عامة (مبادئ عامة)

الاستراتيجيات الشرطية للتدعيم والعقاب

جداول التدعيم

الخلاصة

### أهداف الوحدة

- توضيح مفهوم التعلم وأهدياته في السلوك التنظيمي.
- شرح أهم النظريات التعلم: التعلم الشرطي اوسيلي، التعلم الاجتماعي، المحاولة والخطأ.
- وصف الاستراتيجيات الشرسية لتعزيز سلوك مرغوب.
- وصف الاستراتيجيات الشرسية لإضعاف وإسقاء سلوك غير مرغوب.
- شرح جداول التدعيم المختلفة.

## الوحدة السادسة

### التعلم

### Learning

التعلم هو آخر المحددات/ العمليات الفردية/ الذاتية التي ستناقشها، للتعلم أهمية كبيرة في حياة الإنسان الذي يعتبر أكثر المخلوقات قدرة ورغبة واستعداداً للتعلم. والتعلم لدى الإنسان عملية مستمرة مستديرة تبدأ من المهد وتبقى مدى الحياة إلى آخر العمر. ويتناول التعلم مختلف أشكال السارك الإنساني، من معارف وقدرات ومهارات ولغة وكيفية التفكير ومعالجة المشكلات. كما يكتسب الإنسان القيم والاتجاهات والميول ويتعلم الإنسان توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه. وهكذا يراقبكم لدى الإنسان مخزون سلوكي هائل. وهذا المخزون السلوكي يلعب دوراً كبيراً في تحديد سلوك الفرد في موقف معين، بالإضافة إلى العوامل الأتية.

ومن هنا تعتبر عملية التعلم من العمليات الأساسية المساعدة في فهم السلوك الإنساني. وعلى الرغم من أهمية التعلم، لكنه لم يزل اهتماماً كبيراً ضمن دراسات السلوك التنظيمي إلا منذ عهد قريب، مع أن الكتاب والباحثين يجمعون على أن التعلم يدخل في كل شيء يفعله الإنسان، وإن التعلم يؤثر على سلوك الأفراد في المنظمات، وفقاً لمدى مسرماً يقوم به الموظف أثناء أدائه لعمله لا يتأثر مباشرة أو غير مباشرة بالتعلم.

ومنحول في هذه الوحدة توضيح مفهوم التعلم، وتسيط الضوء على أهم النظريات والبادئ في التعلم، بما في ذلك قانون الأثر، ومبدأ التدعيم واستراتيجيات التدعيم.

### توضيح معنى التعلم:

يعرف السلمي التعلم بأنه "التغير في الفيل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة. بمعنى إن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة، فغده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال مختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب"<sup>(1)</sup>. أما أحمد ماهر فيعرف التعلم "هو ذلك التغير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والنتج عن تدعيم الخبرات وممارسة السابقة"<sup>(2)</sup>.

ويعبر إبراهيم ناصر عن رأي مشابه فيقول بأن التعلم هو "تغير في سلوك الإنسان بفعل الخبرة التي يكتسبها"<sup>(3)</sup>.

وفي رأي Gibson زعمائه فإن التعلم هو العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة<sup>(44)</sup>.

نستنتج من هذه التعريف بأن التعلم:

- هو تغير في سلوك الفرد، قد يشمل جوانب جيدة أو سيئة من السلوك.
- يتصف التغير الذي نوصفه بالتعلم بالدوام النسبي.
- يتم التغير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة؛ كما يمكن أن يتم التغير في السلوك من خلال ملاحظة ومشاهدة الآخرين.
- التغير في السلوك يمكن أن يكون ظاهراً أو باطنياً لا يمكن مشاهدته (تغيير الميول والاتجاهات).

فالتعلم كما يتضح مما سبق، لا يشتمل على جميع أشكال وصور التغيرات السلوكية لدى الإنسان. إذ أن بعض هذه التغيرات لا تدخل ضمن التعلم؛ ومن أمثلة تلك التغيرات:

- التغيرات الناشئة نتيجة لنمو الفرد ونضجه جسدياً أو عقلياً، فهذه ليست وليدة خبرات وعامسات وإنما وليدة تغيرات عمرية طبيعية.
- التغيرات السلوكية المؤقتة، الناشئة نتيجة حالات مؤقتة يواجهها الإنسان، مثل مواقف الإجهاد، أو الجوع أو نتيجة تناول أدوية معينة، أو تغير في دفعة الإنسان. فقد تتأخر إنتاجية الفرد نتيجة الإجهاد، وإذا ما زان الإجهاد فقد يعود أدائه إلى التحسن من جديد، ولا يشكك الانتعاش المؤقت. كتساباً لسلوك جديد من قبل الفرد<sup>(45)</sup>.

### نظريات التعلم:

قبل البدء بالحديث عن أهم نظريات التعلم، يجدر توضيح معاني بعض المفاهيم الهامة التي سيتردد استخدامها، وهذه المفاهيم هي:

Stimulus	- المثير
Response	- الاستجابة
Reinforcement	- التدعيم
Reinforcer	- المدعم

يمثل المثير ذلك الحدث أو الظرف الذي يسبق حدوث الفعل أو الاستجابة<sup>(46)</sup>. فالمثير يهيئ ويعد للاستجابة أو سلسلة الاستجابات. فتلقي الموظف تعليقات من رئيسه هو المثير الذي يوجهه لإحجاز العمل، وتسلم الفرد خطاباً يحمل اسمه هو المثير الذي يدفعه لقراءة الرسالة التي بدأخذه.

والوقت الذي تشير إليه الساعة هو المثير الذي يدفع الفرد لتعرض والذهاب إلى عمله، وليس الإنسان لجسم حار هو الذي يحدث رد الفعل فينبعد عن هذا الجسم الحار والثيرات قد تكون واضحة في بعض الحالات، وغامضة في حالات أخرى.

كما الاستجابة فهي النتيجة السلوكية للإنارة، وهي ذلك النشاط أو التصرف الذي يقوم به الفرد عقب حدوث المثير، بغض النظر إن كان المثير محسوساً أم لا، أو النشاط أو التصرف مشاهداً. والاستجابات تختار بالمثيرات أي تعنى حينما يحدث مثير، من المحتمل أن يعقبه استجابة<sup>(17)</sup>. وفي الأمثلة السابقة يعتبر إنجاز العمل، وفتح الخطاب وقراءة الرسالة، والتعرض والذهاب للعمل، والابتعاد عن الجسم الحار، كلها استجابات وقد تكون الاستجابات في بيئة التنظيم كتابية أو شفوية أو يدوية أو اتجاهية.

التدعيم هو ببساطة أي شيء يزيد قوة استجابة ما ويعمل في نفس الوقت على استثارة تكرار السلوك الذي سبق التدعيم. التدعيم هو تلك العملية التي يفتنضها ما يحقق نتائج تعقب حدوث الاستجابة وتجوي خبرات سارة تؤثر على احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى، بالإضافة إلى تعزيزها (الاستجابة). ففي الأمثلة السابقة إذا قام المدير بتوجيه المدير للموظف بعد إنجاز عمله، فيدعم ذلك استجابته (إنجاز العمل) ويزيد احتمال حدوثها مستقبلاً.

والتدعيم (Reinforcer) هو أي شيء أو حادث يزيد أو يحافظ على قوة الاستجابة، ففي المثال السابق يعتبر المدير والتقدير الموجه من المدير مدعماً. ومن أمثلة المدعمات في المنظمة الزيادة التشجيعية، المكافأة، الترقي، الاشتراك في برنامج تدريبي، والنقل إلى وظيفة أفضل، وغيرها.

والتدعيم يمكن أن يكون إيجابياً (Positive) أو سلبياً (Negative)، وفي الحالتين يقوي الاستجابة ويزيد احتمالات تكرورها مستقبلاً، ولكنهما يختلفان ذلك بطريقتين مختلفتين تماماً. فالتدعيم الإيجابي يعزز السلوك المرغوب ويزيد احتمالات تكراره من خلال تقديم نتيجة إيجابية (المديح والتقدير في المثال السابق). أما التدعيم السلبي فيعزز السلوك ويزيد احتمالات تكراره عن طريق إيقاف أو حجب نتيجة غير مرغوبة، فمثلاً قيام الموظف بالحضور إلى العمل في الموعد المحدد لنلا يتعرض للتوبيخ أو التنبيه من قبل رئيسه<sup>(18)</sup>.

ويلاحظ أن التدعيم السلبي أكثر تعقيداً، وهو يختلف عن العقاب (Punishment) فالتدعيم السلبي يعزز سلوكاً مرغوباً ويزيد تكراره مستقبلاً، بينما العقاب يضعف سلوكاً غير مرغوب ويضعفه (تقليل تكراره مستقبلاً).

وبالنسبة لقانون الأثر Law of Effect، فيعتبره الكثيرون مفتاح التعلم، ونسب هذا القانون إلى العالم Thorndike. ويشير القانون إلى أن بين الاستجابات المتعددة لنفس المثير فإن

الاستجابات التي يلازمها أو يقترن بها الرضا (ندعيم)، تكون أكبر احتمالاً للتكرار، والاستجابات التي يلازمها أو يقترن بها ألم وعدم ارتياح، تكون أقل احتمالاً للتكرار. ' أو بعبارة أخرى إذا كان هنالك تلازم أو اقتران بين سلوك معين بعوائد مرضية للفرد، فإن الفرد يميل إلى تكرار هذا السلوك، وإذا ما اقترن سلوك معين بعوائد غير مرضية للفرد، فسيميل الفرد إلى عدم تكرار هذا السلوك<sup>(9)</sup>.  
بعد أن أوضحنا معاني بعض المفاهيم أو العناصر الهامة في عملية التعلم والتي ركزت عليها نظريات التعلم، سنتعرف فيما يلي على أهم هذه النظريات.

### 1- التعلم الشرطي الواسيلي Operant Conditioning:

يلاحظ أن التعلم الشرطي التقليدي قد ركز على اقتران المثير بالاستجابة دونما اعتبار لإرادة الفرد. ولكن العالم الأمريكي Skinner أدخل متغيراً جديداً وهو إرادة الفرد وعملياته الفكرية والعقلية التي تتوسط بين المثير وما يتبعه من استجابة. فالفرد حين تعرضه لمثير فهو يفكر ويدرك ويحلل العلاقات والنتائج ويختار استجابة معينة للحصول على نتائج مرضية. فالمتغير الثالث في هذه النظرية هو نتيجة الاستجابة، بالإضافة إلى المتغيرين الآخرين، المثير والاستجابة. إذن السلوك مسبب خارجياً (نتيجة السلوك) وليس داخلياً.

وترجع تسمية هذه النظرية بالتعلم الشرطي الواسيلي إلى كون أن الفرد يستجيب بصورة معينة للحصول على نتيجة مرضية، ذات شغ وعائد له. وتبرز أهمية قانون الأثر في هذه النظرية فحينما يسلط الإنسان سلوكاً معيناً، وينتج عن هذا السلوك تأثير ونتيجة سارة، وهذه النتيجة مشروطة (مفترنة) بقيام الإنسان بالسلوك المذكور، فإن احتمال تكرار هذا السلوك واستمراره متزايد. وأما إذا ترتب على هذا السلوك خبرات مؤلمة (عقاب)، تكون مشروطة (مفترنة) بالسلوك، فإن احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً تنقل. فالآثار (التواب أو العقاب) التي تنتج عن الفعل أو الاستجابة هي المحددات الرئيسية للعلاقة بين المثير والاستجابة في التعلم الشرطي الواسيلي. ونجدد الإشارة هنا، إلى أن الاستجابة في التعلم الشرطي الواسيلي تتضمن أنشطة ونصرفات مكتسبة نتيجة الخبرة والممارسة.

وفي نموذج التعلم الشرطي الواسيلي يكون حدوث العوائد أو النتائج مفترناً أو مشروطاً بقيام الفرد بالاستجابة، أي بعبارة أخرى فإن الفرد يحصل على هذه العوائد من خلال قيامه بالسلوك. فالسلوك إذن هو الوسيلة التي يتحقق بمقتضاها العائد (أو العقاب) للفرد. ومن ثم أطلق سكينر Skinner على نموده "التعلم الشرطي الواسيلي" وأوضح من خلال تجاربه وأبحاثه أن غالبية سلوك الإنسان ترجع إلى خبرات كان للتواب والعقاب فيها دور بارز<sup>(10)</sup>.

والأمانة على التعلم الوسيئي في بيئة العمل، لا بل أن معظم ما يتعلمه الإنسان في حياته يتم بهذه الطريقة. فأي موقف يتم فيه التصريح أو التلميح بأن العوائق (المدعم) تتوقف على نشاط/ سلوك من جانبك هي مثلاً على التعلم الوسيئي. فمثلاً حينما يعلمت أسنانك بأنك إذا أردت الحصول على علامة جيدة في مادته، عنيت أن تنجح في الامتحانات بالإجابة بشكل صحيح عن الأسئلة.

ومثال آخر حينما يقول مدير لأحد العاملين إذا أردت الحصول على الترقية فيسني عليك أن تحصل على تقرير "ممتاز" في هذه السنة. ومدير المعروض يعلم جيداً أنه إذا رغب الحصول على عمولة كبيرة عليه أن يحقق معروضه بمبيعات عالية وهكذا. ولكن يجب التنويه إلى أن العلاقة والربط بين السلوك والنتيجة يمكن أن يعلم الإنسان التصرف بطرق لا تتخدم مصلحة المنظمة. فمثلاً تصور المثال الثاني وهو أن العامل حصل على تقدير ممتاز ولكنه لم يحصل على الترقية (المدعم الإيجابي) (كما وعد مديره). فماذا سيفعل هذا الموظف حينما يضرب منه مديره العمل مجدداً وإخلاصاً؟ سوف يرفض. وفي جميع الحالات السابقة يمكن تفسير السلوك بالتعلم الوسيئي. فإذا لم يتم تدعيم السلوك إيجابياً فإن احتمالات تكراره السلوك سوف تقل.

ويمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين التعلم الشرطي التقليدي والتعلم الشرطي الوسيئي في اختلافين رئيسيين هما:

- 1- في التعلم التقليدي، أن تغيير المثير (من مثير محايد إلى شرطي) سيثير الاستجابة، أما في التعلم الشرطي الوسيئي فإن استجابة معينة من بين عدة استجابات بديلة تحدث في موقف مثير معين. فالتثير يخدم (إشارة / تلميحاً) (Cue) في التعلم الوسيئي، ولا يثير استجابة، ولكنه يخدم تلميحاً للشخص لإطلاق الاستجابة.
- 2- أثناء التعلم الشرطي التقليدي، يخدم المثير الأصلي (الطبيعي) كمكافأة تقدم كل مرة. وفي التعلم الشرطي الوسيئي، تقدم المكافأة فقط حينما يعطي العضو (الإنسان) الاستجابة الصحيحة ويعتبر النموذج الشرطي الوسيئي هو الأكبر تأثيراً في تعلم الإنسان<sup>(11)</sup>.

## 2- نظريات التعلم الاجتماعي Social Learning:

تعتبر نظرية التعلم الاجتماعي امتداداً لنظرية سكنير في التعلم الشرطي الوسيئي. ومن أهم من أسهموا في تطوير هذه النظرية ألبرت بندورا Albert Bandura، والفكرة المركزية لهذه النظرية تقدم على أنه بالإضافة إلى التعلم الشرطي الوسيئي، فإن الإنسان يغير سلوكه ويكتسب سلوكاً جديداً عن طريق ملاحظة ومشاهدة الآخرين وتقليدهم والخبرة/ التجربة المباشرة. والتعلم

الاجتماعي يشير إلى حقيقة أننا نكتسب كثيراً من سلوكنا (مثل نعب، نفونف، وإلقاء خطاب، واستخدام برنامج حاسوبي) عن طريق ملاحظة الآخرين وتقليدهم في مجال/ إطار اجتماعي<sup>12</sup>. يؤكد Bandura على وجوب عدم إغفال دور العمليات المعرفية العنيفة والذهنية في تفسير السلوك الإنساني وفهمه وتعديله. ويعتضد هذه النظرية، فإن سلوك الفرد هو محصلة تفاعل المستمر بين عوامل ومحددات معرفية وسلوكية وبيئية<sup>(12)</sup>.

تفترض هذه النظرية أنه ليس كل ما نكتسبه وتعلمه من سلوك يتم من خلال الخبرات والممارسات المباشرة. وإنما يتم اكتساب بعض أنواع السلوك من خلال مشاهدة ومتابعة تصرفات الآخرين. وملاحظة الآخرين تتم عادة في إطار اجتماعي أي أن الفرد يشاهد تصرفات الآخرين ويتأثر بهم ويقتبس منهم بعض أنماط سلوكهم في إطار من العلاقات التبادلية تسمح له بتعرف نتائج سلوكهم وتصور نفسه في وضعهم. وبمثل هؤلاء الآخرون النموذج/ القدوة Model الذي يحاول الفرد محاكاته وتقليده.

إن محور نظرية التعلم الاجتماعي هو تأثير الآخرين. ويتوقف مقدار تأثير النموذج/ القدوة على الفرد على عمليتين أربع وهي:<sup>(13)</sup>

- عمليات الانتباه Attentional Processes: يتعلم الناس من النموذج/ القدوة فقط حينما يندركون ويولون انتباههم لملاحظه/ خصائصه الحسية. ويميل إلى التأثر كثيراً بالنموذج الجذاب، المتواجد بتكرار، يُعتقد أنه مهم، أو يعتقد أنه مشابه لك.
- عمليات الاسترجاع Retention Processes: يتوقف تأثير النموذج على مدى ما يتذكره الفرد بشأن تصرف/ عمل النموذج، وحتى فيما بعد حينما لا يكون النموذج متواجداً.
- عمليات إعادة الإنتاج Motor reproduction Processes: بعد ما يكون الفرد قد شاهد سلوكاً جديداً من قبل النموذج، يجب أن تتحول المشاهدة إلى فعل. وهذه العملية تظهر أن الفرد يقدر حقاً أن يمارس الأفعال التي قام بتقليدها.
- عمليات التدعيم Reinforcement Processes: سوف يكون لدى الفرد دافعية لممارسة السلوك الذي تم تقليده إذا قدمت له حوافز/ عوائد إيجابية. والسلوك الذي يتم تدعيمه سوف يبقى اعتماداً أكبر، وتعلماً أفضل ويتم أدائه بصورة متكررة.

### 3- التعلم عن طريق التجربة / المحاولة والخطأ Learning by Trial and Error:

ويعتضى هذا النموذج في التعلم فإن الإنسان يجرب أو يحاول سلوكاً معيناً ليصل إلى نتيجة معينة. فيحفظ بالسلوك الذي حقق له الوصول إلى النتيجة، فيكرره مستقبلاً ويتعدى عن السلوك الذي لم يحقق في تحقيق النتيجة. وهكذا يتعلم الإنسان عن طريق المحاولة والأخطاء.

استنتاجات عامة:

يتضح من الأفكار والمبادئ السابقة التي تضمنتها النظريات المختلفة في التعلم، أن بالإمكان تقديم بعض التعديلات عن تلك العمالية التي نصف ما يحدث أثناء تعلم الفرد: (14)

1- أن الشخص الذي يتعلم لا يد، وأن يكون له هدف أو أهداف محددة، أي أن هناك أشياء يسعى للحصول عليها.

2- أن الشخص حيث يتعلم إنما يتجيب لمؤثر معين، أي أنه يفعل شيئاً في سبيل الحصول على ما يريد.

3- أن تلك الأفعال والأنشطة التي يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحدها عدة أمور:

أ- مجموع خبراته السابقة وقدراته الخالية.

ب- تفسيره وتصوره لإمكانية تحقيق الهدف.

ج- النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الخالي.

4- أن الشخص حين يحصل على هدفه، فإنه يستخرج القيام بأعمال واستجابات لم يكن في مقدوره القيام بها قبل حصوله على الهدف وبذلك يكون قد تعلم.

ومما يساعد على سرعة التعلم ومهولته:

1- رغبة الفرد في التعلم والإفادة من خبراته السابقة.

2- فترة انفراد على التعلم وإمكانياته في الاستفادة مما يتعرض له من مواقف وخبرات.

3- محتوى الأشياء موضع التعلم، كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يتركة الفرد كانت عملية التعلم أسرع وأسهل.

### تعديل وتغيير السلوك:

أوضحنا من قبل معنى التدعيم ونوعيه، وكذلك أوضحنا التمييز بين التدعيم السلبي والتدعيم. ونغني عن التذكير بأهمية دور التدعيم في تعديل وتغيير جوانب مختلفة من سلوك وأفعال الأفراد العاملين في المنظمات مثل التغيب عن العمل، والتمارض، والتأخر، وغيرها، وعن شأن

التدعيم أن يعمل على تعزيز السلوك المرغوب وزيادة احتمالات حدوثه مستقبلاً. وهذا يقودنا إلى التأكيد على أهمية إدرة التدعيم أو بمعنى آخر إدارة نظم الحوافز/العوائد/الخوافز في المنظمة، فالتطريقة التي تدر بها العوائد أو الحوافز، أي بمعنى آخر كيف ومتى تقدم وتعضى العوائد، لتفرد لها تأثير كبير على السلوك التنظيمي الذي يحدث (15).

إن التعلم يحدث أثناء العمل وخارجه، ولكن المدير معني أساساً بكيفية تعليم المرؤوسين كيف يشرفون/ يسلكون بطرق تحقق أكبر فائدة للمنظمة. وهكذا سوف يقوم المديرين باستمرار بالسعي لتعدين وتهذيب الأفراد بتوجيه تعلمهم بشكل تدريجي. والتعديل يتطلب نهجاً متطابقاً لتحقيق السلوك المرغوب. وهذا يعني أنه يمكن تعديل السلوك من خلال تدعيم كل خطوة تحرك الفرد باتجاه السلوك المرغوب، وذلك بطريقة منتظمة.

يتوقف تعزيز سلوك معين واحتمالات تكرره، أو إضعافه وإطفائه على نتائج هذا السلوك - الحوافز. يمكن تصنيف الحوافز إلى حوافز إيجابية مثل الترقيات والزيادات والمكافآت والتقدير والمدح، أو حوافز سلبية مثل الإنذار والتوبيخ والخصم من الراتب وتزليل الدرجة والنقل وغيرها. وهناك أربع طرق/ استراتيجيات لاستخدام الحوافز المشروطة.

- 1- تقديم حافز إيجابي، ويحقق التدعيم الإيجابي، أي تعزيز السلوك.
- 2- تقديم حافز سني، ويحقق العقاب، أي خد السلوك.
- 3- إيقاف أو منع حافز إيجابي، ويحقق اللاتدعيم، أي إضعاف السلوك.
- 4- إيقاف أو منع حافز سني، ويحقق التدعيم السني، أي تعزيز السلوك.

تثبيت وتعزيز السلوك المرغوب:

يتحقق تعزيز وتقوية سلوك مرغوب من خلال حصول القائم بالسلوك على تجربة أو نتيجة سارة وطيبة نتيجة قيامه بهذا السلوك ويتم ذلك بطريقتين:

#### 1- تقديم حافز إيجابي - تدعيم إيجابي:

إذا ما قام الموظف بزيادة إنتاجه وترتب عن ذلك منحه مكافأة تشجيعية، فتران منحها بزيادة إنتاجه، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية) واحتمال تكراره مستقبلاً والحوافز الإيجابية عديدة ومتنوعة كما أشرنا إلى بعضها فيما سبق.

#### 2- إيقاف أو منع حافز سني - تدعيم سني:

يلجأ الموظف في أحيان كثيرة إلى القيام بالسلوك المرغوب لكون ذلك الوسيلة التي تمكنه من تجنب العقاب. ولذلك يطلق البعض على هذه الطريقة "التعلم عن طريق التجنب أو التعلم عن

طريق المرغوب<sup>(16)</sup>. فمثلاً التزام الموظف بالحضور إلى الدوام في الوقت المحدد وتنفيذ التوجيهات الصادرة إليه لنلا يتعرض لتطبيق العقوبات بحقه مثل الإلتذار أو الخصم من الراتب أو التقبيل وغيرها.

إضعاف وإخماد السلوك غير المرغوب:

يتم إضعاف أو انطفاء السلوك غير المرغوب من خلال حصول الفرد على نتائج غير سارة ومؤلمة نتيجة قيامه بهذا السلوك. ويتم ذلك بطريقتين:

### 1- العقاب Punishment:

وهو نتيجة غير سارة ومؤلمة للفرد سببها انه القيام بسلوك غير مرغوب. ويطلق البعض عليه "حافز سابي". فالموظف الذي يأتي إلى عمله متأخر عن الوقت المحدد ويقوم رئيسه بتوجيه إلتذار له، يتعرض هذا الفرد لتجربة غير سارة، وتتفاوت العقوبة من مجرد نبيه شفهي إلى توبيخ كتابي وإلتذار... فالفصل من العمل.

ولا يزال هناك جدل ونقاش كبير حول جدوى العقاب وفعالته. وتتفاوت الآراء ما بين الحماس الشديد لاستخدامه واحتماره، الوسيلة الأكثر فاعلية، وما بين الرفض القاطع له باعتبار أن أضراره تفوق كثيراً نتيجته الإيجابية. ولكن هذا النقاش والجدال لا ينفي حقيقة أن العقاب يستخدم في مختلف المنظمات، ولكن بدرجات متفاوتة، من أجل تعديل وتغيير سلوك الأفراد غير المرغوب، ومن النصائح المفيدة في زيادة فاعلية أنظمة العقوبات في المنظمة:

- تطبيق العقاب في المراحل الأولى لتكوين ونشأة السلوك غير المرغوب (عقب حدوث السلوك).
- التحسب والسرعة والتشدة في تطبيق العقاب.
- توجيه العقاب للسلوك غير المرغوب وليس إلى الأفراد.
- تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب.
- وجوب الاتساق (الثبات) في تطبيق أنظمة العقاب.
- تعريف الفرد بالمعاقب بجانب السلوكي غير المرغوب وكيفية تخاذه مستقبلاً.
- يجب أن يكون الفرد الذي يطبق أنظمة العقاب هو نفسه مصراً للموافقة الإيجابية.
- وجوب التلازم (الاقتران) الدائم بين استخدام العقاب وحدث السلوك غير المرغوب.
- على الشخص أن يستخدم تعسباً أن يوفّر سلوكاً مقبولاً بديلاً للسلوك غير المرغوب<sup>(17)</sup>.

## 2- استخدام استراتيجية الانطفاء Extinction:

وتتمثل هذه الطريقة في إطفاء السلوك بمنع أو إيقاف حافز إيجابي، (اللاتدعيم - non-reinforcement) أو العقاب بالمنع، فمثلاً اعتماد موظف على نقل أخبار زملائه لرئيسه الذي يتدحجه لهذا السبب، ولكن بدأ الرئيس لا يعطي أي اهتمام أو مديح للموظف حينما ينقل له خبراً، فإن من شأن ذلك أن يحمل على ميل الموظف إلى التوقف عن نقل أخبار زملائه للرئيس.

ومن الجدير بالذكر هنا، أن الانطفاء (Extinction) قد يحدث مع السلوك المرغوب، فمثلاً الموظف الذي يقدم بعض المقترحات لتحسين العمل، وتكون رئيسه يهمل هذه المقترحات ولا يعطيها أي اهتمام يذكر، مما يدفع الموظف إلى التوقف عن تقديم المقترحات مستقبلاً<sup>(18)</sup>.

## جداول التدعيم Reinforcement Schedules<sup>(19)</sup>:

إن فعالية تعزيز أضعاف سلوك أو إطفائه تتأثر كثيراً بتوقيت عملية التدعيم. ويطلق على عملية توقيت الحوافز (العوائد والحفويات) 'جدول التدعيم'. ويمكن تصنيف جداول التدعيم إلى نوعين رئيسيين:

### 1- الجداول المستمرة Continuous Schedules

### 2- الجداول المتقطعة Intermittent

#### 1- الجداول المستمرة:

وبموجب الجداول المستمرة يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة من قبل الفرد. ويستمر تقديم المدعم للفرد في كل مرة يسلك السلوك المرغوب أو الصحيح. فالعلاقة هنا بين السلوك والمدعم علاقة طردية كاملة وهي 1:1. ومثال على ذلك إعطاء عمولة لباحث عقب كل صفحة ينجزها، ومثال آخر قيام المدير بتوجيه المديح والتقدير لموظف في كل مرة ينجز فيها مهمة معينة.

وقائمة الجداول المستمرة تكمن في تسريع عملية التعلم في المراحل الأولى من اكتساب السلوك، فالفرد يتعلم في ظل الجداول المستمرة بسرعة فائقة. ولكن هذه الميزة لا تستمر. بل يضعف السلوك بسرعة إذا انقطع المدعم ولو لمرة قليلة، فالسلوك الذي يتم اكتسابه بسرعة، في ظل هذا الجدول، يكون أيضاً عرضة للانطفاء بسرعة في غياب المدعم، ولو بصورة مؤقتة.

فهذا الأسلوب إذن قد يكون فعالاً في الإسراع بعملية التعلم، ولكنه ليس كذلك بالنسبة للمراحل الأقدم اللاحقة.

## 2- الجدول المنقطعة:

ويطلق البعض عليها الجدول الجزئية Partial Schedules أيضاً. وهنا لا يتم إعطاء مدعم لكن استجابة صحيحة يقوم بها الفرد، وإنما يتلقى الفرد مدعمات بعد عدد من الاستجابات الصحيحة أو بعد فترة زمنية معينة. ويتم تعلم السنوك هنا بطريقة بطيئة في المراحل الأولى، ولكن تكمن فاعلية الجدول المنقطعة في تثبيت وتعزيز السنوك الذي يتم اكتسابه. ويمكن تصنيف الجدول المنقطعة (الجزئية) إلى أربعة أنواع<sup>(25)</sup>:

### أ- جدول الفاصل الزمني الثابت Fixed Interval:

ويعتني هذا الجدول يعطى التدعيم مرة بعد مدة زمنية ثابتة من إعطاء التدعيم السابق. وتتفاوت طول المدة الزمنية، ولكن تفصل أن تكون هذه المدة قصيرة في بداية مراحل تعلم سنوك جديد.

ومن الأمثلة على الجدول الزمني الثابت الراتب الشهري، والزيادة السنوية، ونتائج هذا النوع من التدعيم ضعيفة التأثير على التعلم. ومن الممكن أن تقوى الاستجابات فبين الحصول على التدعيم، وتكتيا سرعان ما تضعف في أعقاب الحصول على التدعيم.

### ب- جدول المعدل الثابت Fixed Ratio:

وهنا يعطى التدعيم مرة بعد حصول عدد ثابت من الاستجابات. وقد يتفاوت عدد هذه الاستجابات فمثلاً إعطاء الفرد مكافأة تشجيعية بعد كل خمس استجابات صحيحة. أو منح مندوب المبيعات عمولة كل (3) صفقات ينجحها. وينفع نظام الأجر على أساس القطعة، والتي يختصب فيه الأجر على أساس نسبة معينة من كمية الإنتاج في إطار جدول المعدل الثابت - بحيث يزيد الأجر بزيادة الإنتاج ويقل بانخفاضه بطريقة مضطربة. أما نتائج هذا النوع من التدعيم على الاستجابات السنوية فهي متوسطة، وتكون نتائج أخرى من نتائج الجدول الزمني الثابت.

### ج- جدول الفاصل الزمني المتغير Variable Interval:

يقدم التدعيم يقتضي هذا الجدول على أساس زمني، ولكن الفاصل الزمني بين التدعيم الأخير والذي سيفه يتغير وليس ثابتاً، وهذا التغير عشوائي، وقد يكون التغير صعوداً أو هبوطاً. وخير مثال، لحوالات التفتيشية التي يقوم بها المشرف، فقد يقوم بزيارة ميدانية بعد (3) زيارات ميدانية من آخر زيارة تفتيشية له، وزيارة ميدانية التالية يمكن أن تتم بعد (4) زيارات ميدانية من الزيارة الأخيرة... وهكذا أو بتوضيح أكثر قد يقوم بحولته التفتيشية مرة يوم السبت، ومرتين يوم الاثنين، ومرة يوم الثلاثاء، ومرتين الخميس... الخ.

وتشير الدراسات إلى أن هذا الجدول يحقق استجابة سلوكية أقوى وأكثر انتظاماً واستقراراً مما يحققه جدول الفاصل الزمني الثابت.

#### د- جدول معدل الاستجابات المتغير Variable ratio:

في ظل هذا النوع من التدعيم، يعطى التدعيم مرة بعد قيام الفرد بعدد من الاستجابات السلوكية، ولكن هذا العدد من الاستجابات (الذي يعطى التدعيم بعده) لا يكون ثابتاً، بل يتغير بطريقة عشوائية صعوداً أو هبوطاً. مثلاً ذلك إعطاء مندوب المبيعات عمولة بعد إنجاز صفحتين، ثم إعطاؤه عمولة بعد (3) صفحات، وإعطاؤه العمولة في المرة القادمة في أعقاب إنجاز صفحة واحدة، أو قد يعطى التدعيم بعد بيع حجم معين من المبيعات. وإعطاؤه العمولة في المرة التالية بعد بيع حجم مختلف من المبيعات، وهكذا.

ويشير كثير من الكتاب والباحثين أن هذا النوع من التدعيم يحقق أفضل نتائج من حيث قوة الاستجابة، وانتظامها واستقرارها.

هذا وتجدر الإشارة إنه بإمكان الإدارة في أي منظمة استخدام أسديين أو أكثر في آن واحد، مثل جداول الفاصل الزمني المتغير، وجدول المعدل المتغير. وما يساعد الإدارة على تحقيق نتائج فعالة - من حيث تقوية السلوك المرغوب وتعزيز استمراريته واستقراره، مراعاة الجواب التالية في إدارة نظم الحوافز<sup>(21)</sup>.

1- تقديم الحوافز فور حدوث السلوك المرغوب، وليس بعد أسبوعين أو شهر مثلاً.

2- جداول معدل الاستجابات المتغير أفضل من الجداول الزمنية لأنها تميل إلى تحقيق استجابات قوية مستمرة (2).

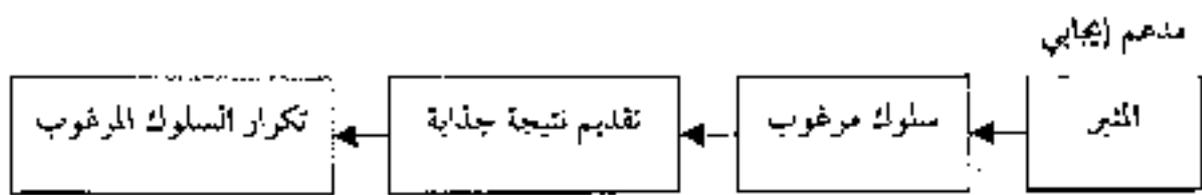
ويوضح الجدول الأتي مقارنة بين جداول التدعيم المختلفة.

جدول رقم (1)

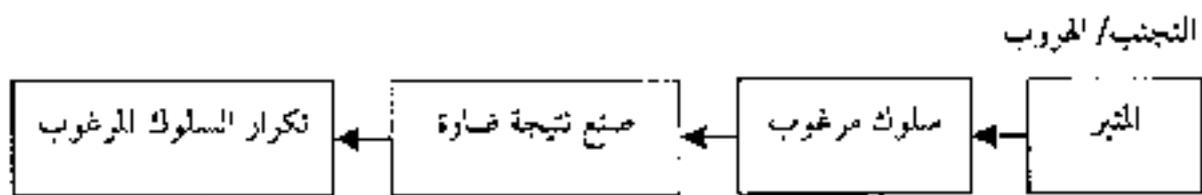
جدول التعقيم وتأثيرها في السلوك

الجدول	الوصف	حينما يطبق على الفرد	حينما يمنع من قبل المدير	أمثلة تطبيقية
1- المستمر	يقدم التعقيم بعد كل استجابة	أمرح طريقة لتعلم سلوك جديد	المرح طريقة تدريب، انطفاء/ الحذف سلوك جديد	مديح بعد كل استجابة، الاعتراف بكل استجابة
2- الفاصل الزمني الثابت	يقدم التعقيم مرة بعد فترة زمنية ثابتة	عدم الثبات التسيبي في تكرار الاستجابات	انطفاء السلوك المحفز بسرعة أكبر من الجدول المتغيرة	أسبوعياً مرة كل أسبوعين، الرب الشهري
3- الفاصل الزمني المتغير	يقدم التعقيم مرة بعد فترة زمنية متغيرة (متدل)	تضيق متدلاً عالياً من الاستجابات الفائرة	انطفاء السلوك المحفز، ضوء أكبر من الجدول الثابتة	السفل، الفرقاات، الاعتراف
4- المتدل/ النسبة الثابتة	يقدم التعقيم مرة بعد عدد ثابت من الاستجابات	عدم الثبات التسيبي في تكرار الاستجابات	انطفاء السلوك المحفز بسرعة أكبر من الجدول المتغيرة	الأجر على أساس النسبة، السوية على أساس حجم التبيات
5- المعدر المتغير	يقدم التعقيم مرة بعد عدد متغير من الاستجابات	يمكن أن يحقق متدلاً عالياً من الاستجابات الثابتة المستقرة التي تقاوم الانطفاء	انطفاء السلوك المحفز ببطء أقل من الجدول الثابتة	حوافز ومكافآت تشجيعية، اجزة، مدوة ارات

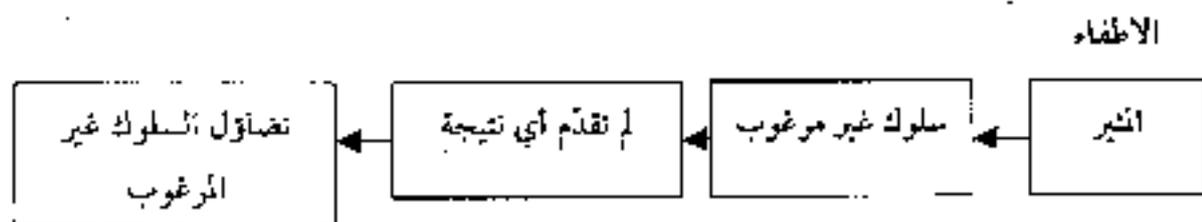
المصدر: Gibson et al op. Cit. P. 181



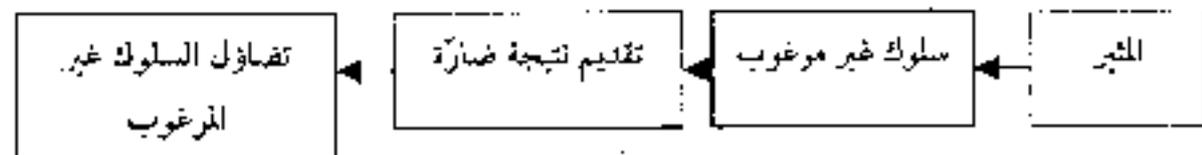
المثير	أداء	صح زيادة	استمرار
زيادة الراتب	عالي	مناسبة	الأداء العالي



المثير	المواظبة	لم يوجه	مواصلة
تهديد بالعقاب	بسبب التأخر	إنذار	المواظبة



المثير	تكرار نقل	لم يقدم	قل تكرار نقل
احتمال التقدير	المرفوسين للمدير	التقدير	أخبار المرفوسين
مقابل نقل أخبار العاملين	العقاب		



المثير	التدخين في المكتب	توجيه	قل التدخين في المكتب
التهديد بالإنذار	بسبب التدخين في المكاتب	إنذار	

المصدر: Morehead and Griffin, op. cit., p. 155

يمكن تصنيف أربعة أنواع من التدعيم لتعديل سلوك العاملين (دافعية العاملين) الأول والثاني - تدعيم إيجابي والتجنب - يمكن استخدامها لتحفيز الموظف على الاستمرار في السلوك المرغوب، أم الثالث والرابع - الإغناء والعقاب - فيستخدمان لتعليم (رفع) العامل إلى تغيير سلوك غير مرغوب.

### المخلاصة:

يعتبر التعلم من بين العمليات النفسية الرئيسية، ولكنه لم يزل اهتماماً كئيباً، مثل باقي العمليات الأخرى، من قبل الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي. ويعتبر تعديل وتغيير سلوك الأفراد العاملين في المنظمات من بين التحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون. وقد قدمت نظريات التعلم المختلفة بعض المبادئ والإرشادات العامة التي تساعد على تحقيق ذلك؛ ومن بين تلك المبادئ الأساسية مبدأ التدعيم. واستناداً لهذا قانون الأثر فإن التدعيم يقوي ويعزز السلوك الذي سبق التدعيم ويزيد احتمالات تكراره. والمدعمات قد تكون إيجابية أو سلبية، وقد تقدم بشكل مستمر أو متقطع. والمدعمات المنقطعة يمكن أن تقدم وفق جداول مختلفة - الجدول الزمني الثابت، والجدول الزمني المتغير، ومدد الاستجابات الثابت ومدد الاستجابات المتغير. وتقتل إدارة نظم الحوافز والعقوبات إحدى التحديات الرئيسة التي تواجه الإدارة.

# الوحدة السابعة

## جماعات العمل

### Work Groups

ماهية الجماعة

الخصائص العامة للجماعة

أنواع الجماعات

الجماعات غير الرسمية

نمو وتطور الجماعات

خصائص الجماعة الفعالة والناجحة.

العوامل المؤثرة في دينامية وفاعلية الجماعة

تفاسك الجماعة

تأثير الجماعة على الفرد

انسلوك الجماعي

فرق العمل

ماهية الفريق وأهميته

أنواع فرق العمل

خصائص الفريق الناجح

### أهداف الوحدة

- توضيح ماهية الجماعة وخصائصها وتعرف أنواعها.
- شرح إيجابيات وسلبيات الجماعات غير الرسمية.
- وصف خصائص وسمات الجماعة الناجحة والفعالة.
- شرح العوامل المؤثرة في دينامية وفاعلية الجماعة.
- مناقشة تماسك الجماعة وتعرف إيجابيات وسلبيات التماسك والعوامل المؤثرة في التماسك.
- وصف كيف تؤثر الجماعة على الفرد.

## الوحدة السابعة

### جماعات العمل

### Work Groups

الإنسان مخلوق اجتماعي، وهو يولد ليجد نفسه في جماعة أولية (أسرته)، ويمضي جزءاً كبيراً من حياته بعد الطفولة يعيش ويمرح ويتعب مع الجماعات في المدرسة والنادي وغيرها. وبعد أن يمو ويكبر ينضم لجماعات العمل والجماعات المهنية والاتحادات وغيرها، لإنجاز الأعمال وإشباع حاجاته. إذن فالجماعات تنتشر بشكل واسع، وهي ضرورة حتمية في الحياة المعاصرة، حيث أن معظم الأعمد والإنجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات والمنظمات تعتمد على جماعات العمل المختلفة في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، حيث أن الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية (دوائر وأقسام وشعب) ولجان وفرق عمل وغيرها. كل ذلك يبرز أهمية جماعات العمل في المنظمات، ويجعلها من المواضيع المركزية في دراسة السلوك التنظيمي، وأن تفهم جماعات العمل وديناميتها وتأسسها... يساعد بالتأكيد على زيادة كفاءة هذه الجماعات وفعاليتها وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المنظمات.

### ماهية الجماعة What is a Group

لقد استقطب موضوع الجماعات اهتمام الكتاب والباحثين من مختلف العنوم السلوكية، ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات عديدة للجماعة، ومسلسل الضوء على بعضها فقط بما يليج تعرف خصائص وسمات الجماعة بصورة عامة.

يعرف الكاتب (Davis) الجماعة بأنها 'عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها لو التعرف عليها'.<sup>(1)</sup> وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد، وعرف كاتب آخر الجماعة بأنها 'تجمع عدد صغير من الأفراد بشكل يمكنهم التفاعل. تدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجهها لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من إعلان إحسانهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة'.<sup>(2)</sup> وعرف كاتب ثالث الجماعة بأنها 'عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة'.<sup>(3)</sup> أما (Kinicki, Kreitner) فقد عرفا الجماعة بأنها 'مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويتطرون أهدافاً ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة'.<sup>(4)</sup>

يتبين من التعريفات السابقة وغيرها أن للجماعة خصائص وسمات عامة، من أهمها ما يلي:

- حدد أفراد الجماعة محدود نسبياً ليسمع بالتفاعل والتوعي المتبادلين بين الأفراد.
- لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة، أي أن الجماعة تشكل لتحقيق أهداف مشتركة.
- يقوم الأفراد بأدوار (Roles) متنوعة من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف.
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة أثناء قيامهم بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.
- كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءاً من الجماعة.
- كل فرد عضو في الجماعة يعي ويشرك الفرد الآخر.
- كل جماعة تطور قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة، وتحدد ما هو السلوك المترقب والمرغوب والمقبول، والسلوك غير المرغوب وغير المقبول.<sup>(5)</sup>

### أنواع الجماعات Types of Groups

الجماعات عديدة ومتنوعة بالإضافة إلى أنها تتداخل فيما بينها، فنجد الفرد من مثلاً عضواً في جماعة عمل في منظمة من، وأباً، وعضواً في نقابة، أو لجنة ثقافية وغيرها. ويصنف الكتاب والباحثون الجماعات وفق معايير وأسس متعددة مثل أهدافها، والحجم، ومدى الألفة ودرجة التطوع وغيرها. فهناك الجماعات الرسمية وغير الرسمية والجماعات الأولية والجماعات الثانوية، والجماعات المرجعية والجماعات العضوية، والجماعات الصغيرة والجماعات الكبيرة، ولكل نوع خصائص وتأثيره على الفرد.

ومن أهم جماعات العمل:<sup>(6)</sup>

- الجماعات الوظيفية: وتتكون كل جماعة من جميع الأفراد الذين يخضعون لإشراف وتوجيه رئيس واحد، ويمكن أن تسمى دائرة أو قسم أو شعبة، وغيرها.
- جماعة/ فريق عمل Job/ Work Team Group: وتتكون غالباً من عدة أفراد من نفس الدائرة تشكل لإنجاز مهمة أو مشروع معين.
- فريق العمل المؤقت Task Force: وتشكل هذه الجماعة من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لإنجاز مهمة أو حل مشكلة معينة لها علاقة بشك الوحدات، وتنتهي الجماعة بانتهاء الغرض الذي شكلت من أجله.

- اللجان Committees: وهي جماعات تشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية وتهم هذه الوحدات.
- التحالفات Coalitions: وهي ليست ذات صفة رسمية وتضم مجموعة أفراد معينين يتحالفون غرض معين في سبيل النهوض بأهداف الفرد.
- وجماعات الصداقة والرفالة Friendship Group: وهي تضم أفراداً متشابهين في الخبرة والتعلم والنيون والاتجاهات والحالة الاجتماعية وغيرها، بهدف إشباع الحاجات الاجتماعية لدى الأفراد.
- الجماعات غير الرسمية Informal Groups: وتتشأ هذه الجماعات طوعية وتلقائياً بين الأفراد في المنظمة نتيجة التفاعل فيما بينهم، وليس بقرار من أي سلطة. ونظراً لشروع هذه الجماعات في المنظمات وما يمكن أن توديه من دور إيجابي أو سني للمنظمة، فيتم مناقشتها باختصار.

### الجماعات غير الرسمية Informal groups :

لا يستطيع أي هيكل تنظيمي رسمي أن يحدد جميع العلاقات والتفاعلات التبادلية بين أفراد المنظمة، وأن يشبع جميع رغبات الأفراد وحاجاتهم وعواطفهم واتجاهاتهم، فتتشأ الجماعات غير الرسمية طوعية وتلقائياً بين الأفراد الذين تجمعهم مصالح واهتمامات وحاجات مشتركة لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها، ويمكن تصنيف الحاجات والدوافع التي تشجع الأفراد على الانضمام للجماعات غير الرسمية إلى مجموعتين رئيسيتين.

- 1- نغية وتحقيق حاجات معينة، ومنها الارتباط والانضمام والصداقة والأمان. ويمكن للجماعات غير الرسمية أن توفر للفرد الراحة بعد المعاناة من الملل والرتابة وضغوط التنظيم الرسمي. كما أن الفرد في الجماعة غير الرسمية يشعر بأنه محاط بالخبرين بشاغلونه نفس التطلعات والاتجاهات، مما يجعله يشعر بالأمان الشخصي، ويستطيع أن يعبر عن ذاته أمام زملائه الذين يستمعون إليه بتعاطف، بالإضافة إلى إشباع حاجات الاعتراف والتقدير والمشاركة والاتصال.
- 2- الحصول على المعلومات، ينضم الفرد أحياناً إلى جماعة غير رسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري في المنظمة أو عما تزمع الإدارة اتخاذه من قرارات.

وهكذا نجد أن هنالك أكثر من سبب واحد يدفع الفرد في المنظمة للانضمام للجماعات غير الرسمية، وتختلف هذه الأسباب من شخص لآخر، ولكن هذه تقوم بإشباع حاجات لا يشبعها

لتنظيم الرسمي بصورة كاملة. وهكذا فإن الجماعات غير الرسمية تبقى قائمة طالما تؤدي وظائف برغبتها أعضاء هذه الجماعات.

#### إيجابيات الجماعات غير الرسمية:

يمكن أنجماعات غير الرسمية تحقيق فوائد كثيرة للفرد والمنظمة، على السواء، فالنسبة للفرد، تقوم الجماعات غير الرسمية بإشباع بعض حاجاته، وعلى مستوى المنظمة يساعد التنظيم غير الرسمي على إنجاز العمل في المجالات التالية: <sup>(4)</sup>

1- التنظيم غير الرسمي يعزز ويكمل التنظيم الرسمي. فالعلاقات غير الرسمية تعمل على المحافظة على المنظمة من تدعيم نفسها نتيجة للتفرد الحرفي بالسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية.

2- توفير القيم الاجتماعية الضرورية والاستمرار الضروري لجماعات العمل إذ أن الجماعة غير الرسمية تشبع حاجات الشعور والانتماء والأمان، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع والإحباط والفتيل، وتشجع الفرد على البقاء في المنظمة.

3- تخفيف عبء العمل عن المدير، فالدبير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه، لا يجد نفسه ملزماً بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام.

4- توفير وسيلة إضافية للاتصالات، إن ظاهرة الإشاعات مألوفة في مختلف المنظمات، ويمكن للإدارة الاستفادة من هذه الإشاعات في زيادة فاعلية الأداء والإنجاز، إذا ما حرصت على دراستها وتوظيفها لمصلحة المنظمة.

#### سلبيات الجماعة غير الرسمية:

من أهم السلبيات التي قد تنشأ عن الجماعات غير الرسمية ما يلي:

1- تعارض أهداف الجماعة غير الرسمية مع أهداف المنظمة، ومن الحقائق المنلم بها في المنظمات هو أن ما يفيد الفرد ليس بالضرورة أن يفيد المنظمة والعكس صحيح أيضاً.

2- تضارب الأدوار: أن ما يتوقعه أعضاء الجماعة غير الرسمية من احد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه، مما ينشأ عن ذلك تضارب في دور هذا الفرد، دوره كما يراه رئيسه المباشر ودوره كما يراه زملاؤه في الجماعة غير الرسمية.

ماذا يعني ذلك؟

من حقائق أي منظمة أن المنظمات غير الرسمية تتواجد إلى جانب التنظيم الرسمي، وإن هذه الجماعات يمكن أن تكون مفيدة أو ضارة للمنظمة، وتكمن المشكلة في إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في المنظمة للوصول إلى أداء أفضل وتحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت تحقيق حاجات ورغبات الأفراد، وتقع مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المدير المشرف.

فعلية أن يتفهم ويصحي طبيعة التنظيمات غير الرسمية وقيمتها، وأن ينفذ على أهدافها وقيمتها وأن يسيطر سلوك أفرادها وقياداتها (غير الرسمية). وهو مطالب بالاسمي الجاد التواصل لتوظيف هذه الجماعات شبر الرسمية بخدمة أهداف التنظيم الرسمي وتحقيق أهداف المنظمة. ومفتاح النجاح في ذلك هو القائد غير الرسمي. إذ يجب على المدير / المشرف أن يتعامل معه بمهارة الحرص والاهتمام والخصافة مع عدم إغفال الأفراد الآخرين.

### نمو وتطور الجماعات Group Development

يجمع الكتاب والباحثون على أن الجماعات ليست ساكنة، بل دينامية تنمو وتتطور وتحو بعدة مراحل متميزة خلال حياتها، أثناء عمل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض، منها في ذلك مثل الإنسان، إنها تنمو ولكن ليس بمعنى تكبر في السن أو العمر، وإنما تزداد تماسكاً، وتشد وتقوى روابط الثقة والتفاهم والألفة والمودة والتأزر بين الأفراد، غير أن بعض الجماعات قد لا يجالها النجاح كثيراً فتستمر لسوقت طويل مجموعة أفراد بدون روابط وشاعر قوية وثقة وتفاهم بين الأفراد.

مع أن الكتاب متفقون على هذه الظاهرة - نمو وتطور الجماعات - ولكنهم لم يتفقوا على تحديد هذه المراحل ومدتها وتتابعها وضيعة كل منها. وتطورت نماذج جديدة ومنها نموذج الكاتين (Newstrom, Davis) وهو أكثر النماذج قبولاً وواقعية، ويقترح النموذج المراحل الأربع الآتية لنمو وتطور الجماعة:

- 1- يتعرف الأفراد على بعضهم البعض، فيعرفون مهام عمل الجماعة.
- 2- يتطور النزاع والخلاف حول تمصبا المكانة والمسزلة، والسيطرة، والاتجاه المناسب للجماعة.
- 3- تتطور معايير وقواعد سلوكية للجماعة (Norms) تنظم وتضبط سلوك الأفراد، وتتم مشاعر التعاون فيما بين الأفراد.
- 4- يتم تكامل الأدوار الوظيفية للأفراد، ومن ثم إنجاز الأعمال المنسوعة.<sup>(9)</sup>

واقترح الكاتبان (Ryterband, Bass) نموذجاً لتطور جماعات العمل يتكون من المراحل الأربع الآتية: (10)

1- التبول المتبادل (mutual acceptance): في هذه المرحلة بعد تكوين الجماعة، يبدأ الأعضاء بالتحرف على بعضهم البعض، ويناقشون مواضيع لا تتعلق بالعمل، ويمكن أن تتم مناقشة بعض أمور العمل. يحاول كل فرد أن يجتبر الآخر، ويكون دفاعياً. ومن ثم ينتقل النقاش إلى شؤون العمل.

2- الاتصال وصنع القرارات (Communication and decisionmaking): يناقش الأعضاء مشاعرهم وأرائهم بحرية، ويبذلون نوعاً من التسامح مع الآراء المخالفة، ويستكشفون الأفكار المختلفة للتوصل إلى حل أو قرار. وهذا تبدأ عملية تطوير معايير لتساوئك. وفي النهاية يتفق الأعضاء على أهداف الجماعة وتوزيع الأدوار والمهام لتحقيق هذه الأهداف.

3- الدافعية والإنتاجية (Motivation and Productivity): يتحول التركيز من المسائل والآراء الشخصية إلى نشاطات تنفيذ الجماعة، يؤدي الأفراد أدوارهم، ويتعاونون فيما بينهم، ويساعد الواحد الآخر في تحقيق الأهداف. لدى الأفراد دافعية عالية ويدعون في أعمالهم. وفي هذه المرحلة تنجز الجماعة مهامها وتنقش للمرحلة الأخيرة.

4- السيطرة والتنظيم (Control and Organization): يتم توزيع المهام بالتوافق وحسب القدرات. وفي الجماعة الناضجة تكون النشاطات غالباً تلقائية مرنة بدلاً من إخضاعها لقيود مشددة. تقوم الجماعة الناضجة بتقييم نشاطاتها ونتائج المتوقعة وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ولضمان بقاء الجماعة فعالة وفاجحة يجب أن تسود السيطرة، والنفاذ، والتصحيح الذاتي.

أما النموذج الثالث، والأخير الذي سنتناوله فقد اقترحه الكاتب (Maples)، ويتكون من خمس مراحل متتابعة وهي: (11)

1- التكوين (Forming): حيث ينضم الأفراد للجماعة، ويتم تحديد هدفها وهيكلتها وقيادتها.

2- العاصفة (Storming): يتميز بالصراع داخل الجماعة، يقاوم الفرد سيطرة الجماعة عليه، ويبرز صراع حول من يسيطر على الجماعة.

3- المعيارية (Norming): علاقات وثيقة وحماسك واضح في الجماعة.

4- الإنجاز (Performing): تعمل الجماعة بشكل تام ومقبول.

5- التعلين / الانفصالي (Adjourning): الإنجاز هو آخر مرحلة في الجماعات الدائمة. أما الجماعات المؤقتة ولديها مرحلة خامسة وهي التعلين (انفصالي)، وهنا تستبد الجماعة لتتحل (disband). ويرجع الأعضاء انتباههم إلى طبيّ النشاطات بدلاً من التركيز على مستويات أداء عالية.

### خصائص الجماعة الفعالة/ الناجحة Effective/ healthy group :

غني عن القول بأن المنظمات المعاصرة تعتمد أساساً على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ونظراً لما يمكن أن تحققه الجماعات من نتائج مهمة، إن كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، فقد معى الكتاب والباحثون للتعرف على الخصائص والسمات التي تتميز بها الجماعات الفعالة عن غير الفعالة أو الجماعات الصحية (healthy) من غير الصحية، أو الجماعات الناجحة من غير الناجحة، ومن بين أهم الخصائص ما يلي: (12)

- الجميع يتقبل ويفهم عمل الجماعة وأهدافها.
  - يميل مناخ الجماعة لأن يكون غير رسمي ومرح وهادئ.
  - النقاش المكثف، فلكل يشارك ولكن المشاركة تتعلق بعمل الجماعة.
  - توجد وجهات نظر مختلفة - عدم اتفاق - ولا يتم كتب الخلافات بعمل متسرع من قبل الجماعة.
  - معظم القرارات تتخذ بالإجماع.
  - التقدير متكرر وصريح وغالباً هادئ.
  - يشعر الأفراد بأخوية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم.
  - رئيس الجماعة لا يهيمن عليها، وكذلك الجماعة لا تهمل الرئيس.
- أما لايكورت Likert فيقترح انسمات الإدارة التالية للجماعة المثالية عالية الإبداع (13):
- لدى أعضاء الجماعة المهارات المتنوعة المتعلقة بالقيادة والعضوية اللازمة للتفاعل بين القادة والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم.
  - توجد ثقة عالية متبادلة بين القادة والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم.
  - أهداف وقيم الجماعة تشكل تكاملاً وتعبيراً مرضياً لحاجات وقيم الأفراد.
  - لدى الأفراد دافعية عملية للالتزام بالقيم وتحقيق الأهداف اقامة للجماعة.
  - جميع الأنشطة التبادلية بين الأفراد، وحل المشكلات وصنع القرارات الجماعية تتم في جو مؤازر ومساند.

- رئيس الجماعة يمارس تأثيراً كبيراً في إرساء جو الجماعة من خلال مبادئه وشارحاته القيادية.

- الجماعة تواقفة لمساعدة كل فرد لتطوير كامل قدراته وإمكاناته.

- كل فرد يتقبل بحماس ودون تردد الأهداف والتوقعات التي يضعها هو والجماعة لأنفسهم.

- القائد والجماعة يعتقدون أن باستطاعة كل فرد تحقيق المستحيل.

- هنالك دقعة عالية لدى كل فرد لإبلاغ الجماعة بشكل كامل وصريح بجميع المعلومات المهمة المتعلقة بنشاط الجماعة.

وفي الحياة العملية نجد التفاؤل من الجماعات التي تنمو وتتقدم حتى تحقق ذاتها وتصبح مثالية ذات فاعلية عالية، والعدد الأكبر يحقق درجات متفاوتة من النجاح أو الفاعلية، وبعض الجماعات تنمو وتتقدم ببطء أو تفشل في تحقيق أدنى مستويات الفاعلية.

ومن أهم معوقات نجاح وفاعلية الجماعات: (14)

- قيادة غير مناسبة.

- تشكيل / عضوية غير متوازنة.

- مناخ غير بناء.

- أهداف غير واضحة.

- أساليب عمل غير فعالة.

- صراحة وانفتاح غير كاف.

- أفراد غير ناضجين / غير منضوين.

- قدرات إبداعية متدنية.

- علاقات غير بناءة بين الأفراد.

## العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية الجماعات وسلوكها:

هناك العديد من العوامل والقوى المؤثرة في دينامية الجماعة ونجاحها وفعاليتها وسنسلط الضوء على أهم هذه العوامل.

- 1- أن تكون أهداف الجماعة واضحة ومقبولة لدى جميع الأعضاء.
- 2- التفاعل Interaction: فممن خلال التفاعل والاتصال المكثف يستطيع الأفراد أن يتعاملوا ويتكيفوا مع بعضهم البعض وينشأ فيما بينهم شعور الانتماء للجماعة.
- 3- أنشطة الجماعة وأدوار الأعضاء فيها: يتمثل النشاط الأساس للجماعة في تحقيق أهداف محددة، ولكنه بالإضافة إلى ذلك، فإن لكل عضو فيها أهدافه (غير المعلنه) التي يسعى لتحقيقها أيضاً ولتتمكن الجماعة من تحقيق هذه الأهداف لا بد أن تقوم بأدوار ثلاثة رئيسية وهي: (15)

- الأنشطة/ الأدوار المتعلقة بإحراز العمل Group task

- الأنشطة/ الأدوار المتعلقة بالمحافظة على الجماعة Group maintenance

- الأدوار التي تخدم الفرد ذاته Self - serving

4- القيادة: إن من يتولى زمام الأمور في الجماعة عليه أن يوجه الجماعة ويحثها على تحقيق الأهداف والإحجاز في نفس الوقت يحرص على بناء الجماعة والمحافظة عليها وتعزيز علاقات المؤازرة والعلاقات البناءة بين الأفراد.

5- المعايير السنوكية Norms: تقوم الجماعة مع مرور الوقت بتطوير تراثها وثقافتها الخاصة بها، كما تطور معايير وضوابط سلوكية واتجاهات يلتزم بها الأعضاء ويمثلون لها وينفردون بها، وهذه المعايير تشكل أداة ضغط وتأثير على الفرد لمبطل لها ويتوافق سلوكه وأفعاله وتفاعلاته معها، ويبرز دور هذه المعايير في الجماعات غير الرسمية، وقد تكون المعايير مكتوبة، أو غير مكتوبة، وتتفاوت درجة التزام الأفراد بها والامتثال لها. وقد تكون مفيدة للمنظمة (في حال تأكيد المعايير على الإبداعية والإنتاجية والجدد والانتماء... الخ)، وقد تكون نتائجها على المنظمة سلبية (إذا ما أكدت على الجمود والتقاعد وتخفيض الإنتاج وغيرها)، وذلك يتوقف على مضمون تلك المعايير. تتميز معايير الجماعة بما يلي:

- محددة ما يجب على الفرد عمله وما لا يجب عمله في مختلف المواقف.

- ثابتة، حيث توفر للأفراد معايير السنوك في الحاضر والمستقبل.

- يتم تطويرها واتصال إليها بالإجماع مما لا يستدعي رقابة محكمة للتأكد من مدى التقيد بها.

- يتم الاعتماد في تطبيق مثل هذه المعايير على وسائل جماعية لا فردية، لأن ذلك يعد اخرج أو للتأثير على شخص أو جماعة صغيرة فيما لو كان ذلك مسئوليتها لوحدها.  
- يعتبر الالتزام مصدراً لرضا العاملين، وذلك لأنها ذات أهمية بالغة لأعضاء الجماعة.<sup>(6)</sup>

6- التماسك **Cohesion**: ويعني ترويض أفراد الجماعة وتوحيدهم واستعداد كل منهم لمساعدة الآخر... وستحدث عن هذا الجانب بالتفصيل لاحقاً.

7- عملية صنع القرارات وحل المشكلات، تتوقف فاعلية الجماعة على الأسلوب السائد في صنع القرارات وحل المشكلات، هل يتم صنع القرارات وحل المشكلات بصورة عامة بأسلوب جماعي أم بأسلوب منفرد، ويفقد ما تتاح للأفراد حرية المشاركة الفعالية في صنع القرارات وحل المشكلات تزداد فاعلية المنظمة وفرص نجاحها.

8- نمط الاتصال في الجماعة: إذا كانت الجماعة تشكل آلية لصنع القرارات وحل المشكلات، فإن تسياب المعلومات وتدفقها بيسر وسلاسة في جميع الاتجاهات، يعتبر أمر حيوي لعمل الجماعة، وكل شيء يعيق تدفق المعلومات سوف يحد من فاعلية الجماعة. ويمكن القول بأن الالتزام بخطوط السلطة والتسلسل الإداري في تدفق المعلومات لا يلي حاجات الجماعة، في حين أن شعور الأفراد بحرية المشاركة وحرية التحدي، والتعبير عن آرائه يؤثر إيجاباً على تدفق المعلومات، ومن بين العوامل التي تؤثر في فاعلية الجماعة أيضاً<sup>(17)</sup>.

1- وجود أفراد من الجنسين أعضاء في نفس الجماعة، فقد تتطور وتنمو الجماعات المتميز لدى كل جنس نحو الجنس الآخر، مما يؤثر سلباً على تماسك الجماعة.

2- تميل ضمت الجماعة الواحدة أفراداً يميزون عنهم بقدرات ومهارات فائقة، أدى ذلك إلى تحفيز أداء أفضل للجماعة الواحدة ولكن من شأن توزيع القدرات العالية على عدة مجموعات بحيث تضم كل جماعة قدرات عالية وأخرى متدنية، فيمكن أن يؤدي ذلك إلى:

- تحسين مستوى أداء جميع الوحدات.

- تطوير وتدريب المراهب الجديدة.

9- عوامل خارجية: الجماعة هي جزء من المنظمة وتتأثر بمختلف المتغيرات التنظيمية الداخلية (سياسات، وإجراءات، استراتيجيات... الخ) وتتأثر أيضاً بالعوامل الخارجية. ويمكن تلخيص العوامل والتأثيرات التي تحدد فاعلية الجماعة وسلوكها بما يأتي:<sup>(18)</sup>

- 1- العوامل الخارجية المعرضة على الجماعة (وسائل تنظيمية وخارجية).
- 2- موارد أعضاء المنظمة (القدرات والمهارات والاتجاهات... لدى الأعضاء).
- 3- هيكلية الجماعة (الأدوار، المعايير، الخضوع، والامتثال للجماعة، نظم المراتب Status Systems - حجم الجماعة، تماسك الجماعة.
- 4- عمليات الجماعة (القيادة، صنع القرارات، إدارة التصاريح، الاتصالات).
- 5- مهام الجماعة (مدى تعقد وترابط المهام والواجبات المنوطة بالجماعة).

### تماسك الجماعة Group Cohesion :

يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسنوك والاتجاهات بين الأفراد ومدى الجذب الأعضاء لبعضهم البعض، واستعداد كل فرد لمساعدة وموازرة الغير... مدى شعور الأفراد بـ (نحن)، مدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين أفراد الجماعة، ومن العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة<sup>(19)</sup>.

- 1- المنزلة/ المكانة: كلما تمتع الجماعة بمكانة أو مركز أعلى زادت درجة تماسكها.
- 2- نجاح الجماعة في القيام بأدوار العمل وأدوار المحافظة على الجماعة يزيد تماسكها.
- 3- حجم الجماعة: كلما صبح الحجم للأفراد واتاح لهم فرصة التفاعل الكثيف وجهاً لوجه زادت درجة تماسك الجماعة.
- 4- التماثل Homogeneity: كلما زاد تماثل الأفراد في الخصائص والاتجاهات والقيم وغيرها زادت درجة التماسك لدى الجماعة.
- 5- انعزال الجماعة عن الجماعات الأخرى يزيد تماسكها.
- 6- وجوه تهديدات ومخاطر خارجية تهدد الجماعة يزيد تماسكها.
- 7- قيام القائد بإيجاد مناخ يحتم على الأفراد التعاون فيما بينهم لإنجاز العمل، بدلاً من التنافس، يزيد التماسك.
- 8- وجود أهداف واضحة ومحددة يتفق عليها الأعضاء يزيد درجة تماسك الجماعة.
- 9- تناسب أهداف الجماعة مع أهداف الأفراد يساعد على زيادة تماسك الجماعة.

### أهمية تماسك الجماعة :

يعتبر تماسك الجماعة وترابطها من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها. ومن النتائج الإيجابية لتماسك الجماعة تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين مستوى أدائه وإنتاجية أعلى للمنظمة، وكلما زاد تماسك الجماعة زادت احتمالات مشاركة أعضائها لتسخر الاتجاهات والقيم

وأتماظ السلوك، ويساعد تماسك الجماعة قيام الجماعة على ممارسة الضغط على الأفراد غير المتورمين وغير الخاضعين للجماعة، من أجل الامتثال لتغيير الجماعة.

ويُلخص لوثانس (Luthans) نتائج تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يلي: <sup>(20)</sup>

التأثير على فاعلية المنظمة	التأثير على فاعلية الفرد
- إنجاز الأعمال التي لا يمكن لأفراد من قبل الأفراد أنفسهم.	- مساعدة الفرد في معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة.
- استقطاب المواهب والمهارات لمعالجة المشكلات صعبة.	- المساعدة في اكتساب مهارات جديدة.
- تستغل أداة لصنع القرارات مما يفتح ظهور آراء جديدة.	- الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفرداً.
- تسهيل عملية تغيير سياسات وإجراءات المنظمة.	- نسبة حاجات شخصية هامة، وخاصة، حاجات للقبول والالتزام.
- تزيد من استقرار المنظمة عن طريق تقوية القيم والمعتقدات المشتركة للعاملين اتجند.	

الآثار السلبية للتماسك الشديد:

حذر عدد من الباحثين والكتاب من المغالاة والإفراط في درجة تماسك الجماعة، ونوهوا بل بعض الآثار السلبية التي يمكن أن تنشأ نتيجة التماسك العالي جداً في الجماعة، ومن أهم النتائج السلبية:

1- التفكير الجماعي **Group think**: فالجماعة المتماسكة جداً تشدد على الامتثال والالتزام بالمعايير والقرارات الجماعية، نتيجة للضغط المتزايد على الفرد، يتولد لدى الفرد/ الجماعة والخضوع الزائد، وينادي إلى حد كبير التفكير المستقل وروح الإبداع لديه، ولا تسعى الجماعة لتقييم حقيقي لتبدلات المتاحة، ويتم كبت وجهات نظر الأقلية ووجهات نظر المخالفة، وقد تكون نتائج التفكير الجماعي هذا مدمرة. لذا فإن على الجماعة أن تسمح للأقلية حرة بإبداء وجهات نظرها وتشجيعها على ذلك ومنحتها المشروعية. <sup>(21)</sup>

ويرى الكاتبان Kinicki , Kreitner بأن نمط التفكير الجماعي يؤدي إلى عيوب وسنابات في عملية صنع القرارات، ومن أهمها:

- بدائل قليلة.

- عدم إعادة النظر في البدائل المفضلة.

- عدم إعادة النظر في البدائل المرفوضة

- رفض آراء ذوي الخبرة.

- انتقاء منحيز للمعلومات. (22)

2- تصاعد الالتزام **Escalating Commitment**: وهذه النتيجة ترتبط بالتفكير

الجماعي، حيث من المحتمل جداً أن يستمر أفراد الجماعة في تطبيق إجراء ما على الرغم من أن الأدلائ تشير إلى إسكاتية فشله. (23)

3- إن النتائج السلبية التي تترتب على التماسك الشديد في الجماعة لا تقتصر فقط على أفراد الجماعة، وعلى عملية صنع القرارات فيها، بل تمتد للمنظمة بكاملها، فالجماعات، بتماسكها جداً تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى، وتضيق معزير وقواعد تعزالية عن الجماعات الأخرى، وتركيز اهتمامها على قضايا الجماعة دون الأخذ في الاعتبار الجماعات الأخرى في المنظمة. وهو كله يؤثر سلباً على مستوى الأداء العام للمنظمة.

### تأثير الجماعة على الفرد:

الجماعات بدون استثناه تتطلب من أعضائها الامتثال وذلك من أجل ضمان بقاء الجماعة وسلامتها والمساعدة على تحقيق أهدافها، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا ومكاسب، عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط ومعايير سلوكية ويتمثل لها، وهكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه وواقعه وتصرفاته وجهوده وإنتاجيته في العمل، ولكن كيف تؤثر الجماعة على الفرد؟

يشير الكاتب (Fulmer) إلى أن الجماعة تستطيع أن تؤثر على الفرد إيجاباً أو سلباً اتجاه المنظمة. بواسطة الوسائل الثلاث الآتية: (24)

1- ضغط الجماعة (**Group Pressure**): (إن شعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دوراً هاماً في كل قرار يتخذه الفرد. فلكثير من أعمالنا وتصرفاتنا تأثير كبيراً مخوفاً مما سبقونه الغير، مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين، ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوماً في ذهن الفرد.

2- تطبيق العقاب **Group Enforcement**: وهو امتداد لضغط الجماعة، ولكنه فعلي وحققي، أي تقوم الجماعة بإزالة العقوبة بأحد الأفراد غير الملتزمين بمعايير الجماعة الملتزم عليها، فمثلاً إهمال الفرد وعزله وعدم قبوله من الجماعة.

3- القيم الشخصية **Personal Values**: تطور الجماعات غالباً نظم قيم **Value Systems** لأفرادها، فتصبح أهداف الجماعة وآراؤها مقبولة من قبل الفرد أدبياً وأخلاقياً.

ويضيف كاتب آخر الأدوات والأساليب التالية التي تستطيع بها الجماعة التأثير على الفرد: (25)

- 1- المدعمات الاجتماعية: قبول أو رفض لسلوك فرد معين من خلال الثواب والعقاب.
- 2- التحكم في المعلومات المتاحة للفرد.
- 3- توفير نماذج للاقتداء، فبعض الأعضاء البارزين في الجماعة بالنصرف بطريقة معينة تهدف أن يقتدي به بقية الأعضاء.

هذا ويستفاوت مدى تأثير الجماعات على أفرادها، كما يتفاوت تأثير الجماعة الواحدة من عضو لآخر. وهناك عوامل عديدة تؤثر في تحديد درجة وقوة التأثير هذه، بعضها يتعلق بالجماعة وبعضها يتعلق بالفرد، ومن أهم هذه العوامل تماسك الجماعة، ومدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد، ومدى حاجة الجماعة للمؤازرة والمساندة الجماعية من أجل تحقيق أهدافها، ومدى تكافؤ الفرد من قباع العقوبة عليه في حال مخالفته، ومدى ثقة الفرد بنفسه.

### السلوك الجماعي **Group behavior**:

في إطار الاهتمام بدراسة سلوك الجماعات وتأثيره على الفرد والمنظمة تطرق الباحثون والكتاب إلى أهمية مشاركة الأفراد من خلال الإدارة بالمشاركة (**Participative Management**) والقيادة الجماعية **Group Leadership** والقرار الجماعي **Group Decision Making**، وحل المشكلات الجماعي **Group Problem Solving**، والمسؤولية الجماعية **Group Responsibility**. وجميعها تؤكد على أهمية وضرورة مشاركة الفرد بصورة فاعلة في تسيير أعمال الجماعة، وهذا الأمر يشهد في الوقت الحاضر اهتماماً متجدداً أو لحظة نظراً لتدني الإنتاجية في كثير من المنظمات، وتزايد المنافسة الحادة، وتعقد المشكلات التنظيمية والإدارية، وازدياد عدم التأكيد، تبيس، هذا بالإضافة إلى عامل آخر هام جداً، وهو نجاح النموذج البياني في الإدارة الذي يعتمد أساساً على العمل الجماعي.

### فرق العمل (**Work Teams**):

تزايد باضطراد شعبية الفرق وانتشارها في المنظمات المعاصرة، وكذلك اهتمام الكتاب والباحثين والممارسين. وسبب هذا الانتشار المتزايد هو أن الأبحاث والدراسات قد أكدت على أنها تحقق مستويات أداء عالية تفوق كثيراً ما يحققه الأفراد أو الجماعات التقليدية. وفي ظل التحديات الكبيرة والمنافسة الحادة التي تشهدها المنظمات المعاصرة، لا بد لأي منظمة من المنافسة بكفاءة

وفاعلية، الأمر الذي يتطلب الاستفادة المثلى من الموارد البشرية التي تعتبر الآن أهم مصدر ميزة تنافسية. وقد وجدت المنظمات أن فرق العمل تسمع بدمج وتزاج القدرات والمهارات والمعرفة والحكمة والخبرات المتنوعة لدى الأفراد وبالتالي تحقيق الاستفادة الأفضل من الموارد البشرية. كما أن فرق العمل أثبتت أنها أكثر مرونة وتكيفاً واستجابة للتغيرات من الوحدات أو الجماعات التقليدية. إضافة إلى ذلك فإن فرق العمل لديها القدرة على التفكير والتجريب، والانتشار وإعادة التركيز والحل بسرعة.

### ماهية فريق العمل وفوائده:

يعرف فريق العمل بأنه "عند صغير من الأفراد يتكاملون بمهارات مكتملة تكمل بعضها بعضاً، ويتكلمون بخرص مشترك وأهداف أدائية مشتركة، ويعملون بأسلوب / منهج يتحملون اتجاهه المساهمة المتبادلة والمشاركة" (25).

وفي تعريف آخر "هو مجموعة من الأفراد يعملون بجهد مكثف لتحقيق هدف محدد مشترك باستخدام التعاون / التدابؤ الإيجابي، والمساهمة الفردية والمتبادلة، والمهارات المكتملة لبعضها البعض" (26).

ويوضح من التعريفين السابقين، وغيرهما، أن عدد أعضاء الفريق محدود، ولديهم مهارات عالية متنوعة تكمل بعضها البعض، يشركون في هدف معين ويلتزمون بتحقيق هذا الهدف بذل أقصى جهد والحرص على التعاون الوثيق، والمسؤولية عن تحقيق الهدف متبادلة ومشاركة. ويبرز أحد الكتاب بين فريق العمل والجماعة التقليدية على النحو الآتي: (27)

جانب الاختلاف	الجماعات التقليدية	الفريق
ذات العمل	فئات / أنواع عديدة وضيقة المجال	فئة / فئتين واسعتين / عريضتين
السلطة	الرئيسي يسيطر على الأعمال اليومية	الفريق يسيطر على الأعمال اليومية
نظام العوائد	يعتمد على نوع العمل، والأداء الفردي، والأقدية	يعتمد على أداء الفريق وعمق مهارات الفرد

ومن بين أهم الفوائد / المزايا التي يمكن أن يحققها الفريق: (28)

- تحسين الأداء: زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، تحسين خدمة الزمان.
- منفعة العاملين: تحسين نوعية حياة العمل، تقليص ضغوط العمل.
- تخفيض التكاليف: تقليص نسبة الدوران الوظيفي، وتخفيض إصابات العمل.
- تعزيز المنظمة: زيادة الإبداع والمرونة.

## أنواع فرق العمل:

تتواجد في المنظمات أنواع متعددة من فرق العمل والتي قد يمتزج بعضها حواجز الإدارات/النشاطات والمستويات التنظيمية المختلفة. وبعضها ينشأ تلقائياً في المنظمات التي تسمح وتشجع تطبيق أنواعاً مختلفة من برامج التمكين والمشاركة. وبعضها الآخر يتم تكوينه من قبل الإدارة. ونقوم هذه الفرق بأعمال متنوعة من بينها تطوير منتجات وخدمات جديدة، حل المشكلات، تقديم الخبرة والمشورة، تقديم خدمات صنع القرارات، تنسيق المشاريع وغيرها. ومن أنواع الفرق الشائعة في المنظمات المختلفة: (29)

- 1- فريق حل المشكلات Problem-solving team: ويضم 5-12 فرداً عادة، ويشكل من نفس النشاط/الدائرة من أجل تحسين العمل أو حل مشكلات محددة.
- 2- فريق التسيير الذاتي Self-management team: يعمل هذا الفريق بدون مدير، والفريق مسؤول عن عملية/جزء بكامله.
- 3- فريق متعدد/عابر الوظائف Cross-functional team: ويتكون من عدد من الخبراء في تخصصات مختلفة ويعملون معاً لإنجاز مهام متنوعة.
- 4- الفريق الافتراضي Virtual team: لا يلتقي أعضاء الفريق مباشرة وجهاً لوجه، وإنما يستخدمون تقنيات الحاسوب والاتصالات الإلكترونية لربطهم (لكن الأعضاء متشورون في مواقع عدة) من أجل تحقيق هدف مشترك. ويشوم الأفراد بالانضمام للفرق والاجتماعات والخروج منها كلما دعت الظروف.
- 5- فريق الإدارة Management team: ويتكون من المديرين في مختلف النشاطات ويقوم بتنسيق أعمال الفرق المختلفة.
- 6- فريق العمل Work team: ويضم جميع الأفراد العاملين في مجال معين، وغالباً يكون دائماً تسييراً، ويقومون بالأعمال اليومية ويقررون كيف يتم إنجاز العمل.
- 7- حلقة الجودة Quality Circle: وهي جماعة صغيرة من العاملين في نفس النشاط/المجال يجتمعون بانتظام لمناقشة مشكلات العمل واقتراح الحلول المناسبة لها.

## متطلبات وخصائص الفريق الفعال:

ليست كل فرق العمل في المنظمات المختلفة ناجحة وفعالة وتحقق ما أشرنا إليه سابقاً من فوائد ومزايا، بل إن بعضها يكون فاشلاً ومحبطاً لآمال الإدارة. وحتى يكون الفريق ناجحاً وفعالاً، يجب أن تتوفر فيه المتطلبات والخصائص الآتية:

- 1- أهداف واضحة ومقبولة من الفريق ويلتزم الجميع بتحقيقها.
- 2- توفر الأعضاء المناسبين ذوي المهارات والقدرات اللازمة لعمل الفريق.
- 3- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.
- 4- التزام موحد، للجميع بكرسون جهودهم وبضائعها لتحقيق الأهداف.
- 5- اتصالات جيدة بين الأعضاء.
- 6- مهارات عالية في التفاوض لدى الأعضاء. لديهم القدرة على التكيف والتعبير ومواجهة الاختلافات والتوفيق فيما بينها.
- 7- قيادة مناسبة.
- 8- دعم ومؤازرة داخلية وخارجية.<sup>(30)</sup>

إن التعاون والانتقال من العمل فراداً إلى العمل الفريقي يتطلب من العاملين التعاون فيما بينهم، وتقاسم المعلومات والمعرفة، ومواجهة الاختلافات وإخضاع مصلحة الفرد الذاتية لمنفعة ومصلحة الفريق العليا.<sup>(31)</sup>

ويجب على الإدارة أن لا تترفع نتائج إيجابية ملموسة سريعاً بل لا بد من مرور بعض الوقت حتى تكوّن الفريق حتى يتسنى له تحقيق النتائج المرجوة.

# الوحدة الثامنة

## الصراع التنظيمي

### Organizational Conflict

ماهية الصراع التنظيمي

الصراع على مستوى الفرد

انصراف بين الأفراد (ضمن الجماعة)

الصراع بين انجماعات

مراحل عملية الصراع

نتائج وأثار الصراع

سلوك الجماعات المتنازعة

زيادة فرص التعاون وتقييد النزاع

إدارة الصراع

الخلاصة

السياسة والسلوك السياسي

أسباب السلوك السياسي

أساليب وفنون السلوك السياسي

إدارة السلوك السياسي السلبي

## أهداف الوحدة

- 1- توضيح مفهوم النزاع التنظيمي وخصائصه ومستوياته.
- 2- شرح أسباب النزاع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة (بين الجماعات).
- 3- وصف سلوك الجماعات المتنازعة.
- 4- شرح آثار ونتائج النزاعات التنظيمية.
- 5- وصف طرق، ووسائل زيادة فرص التعاون في المنظمة.
- 6- شرح أساليب تسوية النزاعات التنظيمية.
- 7- توضيح مفهوم السونك السياسي، وأسبابه وأساليبه وسبل معالجته.

## الوحدة الثامنة

### الصراع التنظيمي

### Organizational Conflict

#### ماهية الصراع التنظيمي :

تتناول هذه الوحدة ظاهرة النزاع التنظيمي: ويستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على هذه الظاهرة، ومن بينها الاحتكاك والنزاع والتعارض والصراع، وحينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك، وهذه حالات متطرفة، ولكن المديرين يواجهون يوماً حالات معقدة زغير عنيفة من الجدال والتفقد وعدم الاتفاق. ويمكن أن ننظر للنزاع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى نفرة القوة والموارد والمركز الاجتماعي، والاختلاف في النظم القومية<sup>(1)</sup>.

تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بالقيام بأصناف وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات، وقد أشرنا في مناقشة حركية الجماعة أن التفاعل بين الأفراد هو أحد أهم عناصر ومكونات هذه الحركية، وحيثما هناك تفاعل بين الأفراد، فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية، وهي شائعة في الجماعات والمنظمات، بمش شبرح التعاون والتماثل الاجتماعي، بل وأكثر، ويجمع الكتاب والباحثون على أن للنزاع نتائج الإيجابية والسلبية، وأنه لا ينبغي أن ينظر إليه دائماً بأنه أمر غير مرغوب فيه أو سلوك يجب القضاء عليه.

#### مستويات النزاع:

النزاع في المنظمات قد يحدث على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات وسنناقش بالوحدة النزاع على المستويات الثلاثة، ومسببات النزاع، ونتائجه وآثاره، وسبل نقله ومعالجته.

#### أولاً- النزاع على مستوى الفرد (Intraindividual Conflict):

نادراً ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته بيسر وسهولة دوناً صعوبات أو معوقات أو إحباطات تسبب لدى الفرد شعوراً بالتعارض والنزاع الداخلي وهذا النزاع علاقة مباشرة بضغط العمل التي ستم مناقشتها في وقت لاحق، ولكن سنناقش هنا المسببات والعوامل التي تساعد على نشوء هذا النزاع والتعارض لدى الفرد.

## 1- الإحباط:

يواجه الإنسان حالة إحباط حينما يتف عائق ما دون وصوله وتحقيقه لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة. فحينما يشعر الفرد بقص أو حاجة ما، فإن سلوكه وأفعاله تكون مدفوعة وموجهة صوب هدف أو حافز معين لتلبية هذه الحاجة. فإذا ما ظهر عائق ما أمام تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز فإن ذلك يؤدي إلى ما يسمى بحالة إحباط وهنا يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي، الذي يتخذ صوراً وأشكالاً عديدة، ومن أهمها: (2)

- الانسحاب والتخني عن الهدف أو الحافز
- العدوانية
- الجمود/ التجمد
- أحلام اليقظة
- المساومة
- الإحلال
- التعويض
- الكبت اللاشعوري
- التبرير

والإحباط ليس بالضرورة دئماً سلبياً، بل يمكن أن يكون له نتائج إيجابية، فقد يدفع المرء إلى السعي المتواصل، والعمل الدؤوب الخصب والمثابرة للوصول إلى الهدف.. وبذا يتحسن الأداء وإنتاجيته (3).

## 2- تعارض أهداف الفرد:

أما المصدر الرئيس الثاني لتضارب لدى الفرد والشائع أيضاً فيتعلق بأهداف الفرد. والاختلاف بين الإحباط وتعارض الأهداف، هو أنه في حالة الإحباط يسعى الفرد لتحقيق هدف معين ولكن عائقاً يحول دون ذلك أما في حالة تعارض الأهداف، فإن لدى الفرد دافعين أو أكثر يعيق أحدهما الآخر.

وهنا يواجه الفرد ثلاثة أنواع من تعارض الأهداف:

أ- حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منها فوائد ومزايا ولكنها غير مترابطة. فانشكك هنا تعارض في الإقدام لتحقيق أي الأهداف. وهذا التعارض بسيط لا يسبب قلقاً أو ضغطاً يذكر للفرد.

ب- الحالة الثانية من تعارض الأهداف هي حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدف معين، وفي نفس الوقت مدفوعاً لتجنب هذا الهدف ذلك لأن نفس الهدف له مزايا وعيوب بالنسبة للفرد. أو قد يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر ولكل منها مزايا وعيوبه. وهذا النوع من تعارض الأهداف هو الأكثر شيوعاً في المنظمة.

ج- وأخيراً، حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما سلبيات وعيوب ولكن بدون مزيا.

جميع الأنواع الثلاثة من تعارض الأهداف لدى الفرد موجودة في مختلف المنظمات، ولكن بدرجات متفاوتة. وقد تكون جميعها مفيدة للمنظمة. على أنه ينبغي إعطاء اهتمام زائد للثوعين الكئي والثالث، وإيجاد توافق، وليس تنازع، بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة<sup>(4)</sup>.

### 3. تعارض الأدوار وغموضها Role Conflict and Ambiguity:

ذكرنا سابقاً أن أي إنسان منا يتسبب جماعات عديدة، وهذه تتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة. فالمرطف قد يكون أباً وعضواً في نقابة مهنية، وعضواً في جمعية ثقافية أو تعاونية وغيرها، وتتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما، وقد يكون هنالك تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة.

ومن ناحية أخرى، من المألوف أن نجد في المنظمات كثيراً من الأفراد من لا يفهم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته، والنتائج المطلوب تحقيقها (غموض في الدور)، وفي هذه الحالة (غموض الدور) تقع على عاتق المشرف مسؤولية توضيح مهام وواجبات الفرد والتأكد من أن كل فرد يعمل معه ونحت إشرافه يفهم ويستوعب جيداً وبصورة كاملة وشاملة دوره وعلاقة هذا الدور بالآخرين.

### 4- مشكلات العمل:

يشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل، ومن أمثلة تلك المشكلات:<sup>(5)</sup>

- عدم قدرة الفرد على التحدث الواضح للمشكلة.
- عدم فهم الفرد لتسيبات والعناصر المكونة للمشكلة.
- عدم قدرة الفرد على تحديد بنائك الحل.
- عدم رضا العامل في عمله.
- تعارض بعض أساليب وإجراءات العمل.
- تعارض أساليب العمل مع معتقدات الفرد.
- سياسات وظروف العمل.
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- عوامل تتعلق بأهيكل التنظيمي للمنظمة.

## ثانياً- النزاع بين الأفراد (ضمن الجماعة) Intragroup/Inter individual Conflict

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن النزاع بين الأفراد يصبح أمراً حتمياً، مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فلا يزال الأفراد لهم شخصياتهم ومدرجاتهم وتقييمهم واتجاهاتهم وورغياتهم وحاجاتهم التي تختلف قليلاً أو كثيراً فيما بينهم، مما يجعل الاختلافات وبالتالي النزاع بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتمي. والأفراد في الجماعات يتعاونون بدرجات متفاوتة من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين.

تعدد أشكال وصور النزاع بين الأفراد فقد يكون منصباً على السلطة، أو على المركز الاجتماعي، أو يتركز على الحصول على نصيب أكبر من العوائد والمكافآت.

وهذه الأشكال وغيرها من النزاع تتضمن نوعاً من المنافسة بين أطراف النزاع على مورد محددة.

إن وجود نزاع بين طرفين يعني بأن هناك عديم اتفاق/ أو تنافس بين طرفي النزاع تجاه موقف/ شيء معين. إن هذا الموقف الموضوعي لا يفسر في حد ذاته النزاع الذي يديه طرفا النزاع، إذ أن هناك عاملاً هاماً يلعب دوراً هاماً وهو المتغيرات المعرفية والإدراكية التي تحدث وعي الأطراف بالتناقض<sup>(6)</sup>. فإذا ما أدرك طرف ما بأن ثمة ضرر أو خسارة قد لحقت أو ستلحق به من جراء سلوك الطرف الآخر، فمن من شأن ذلك أن يحدد بدرجة كبيرة الموقف أو السلوك الذي يديه الطرف الأول.

ويُلخص عاشور دور العوامل الإدراكية والمعرفية في التأثير على نشأة الصراع في عاملين.

- 1- تقدير الضرر والخسارة: فكلما كان تصور طرف النزاع لمقدار الضرر أو الخسارة المحققة بالنسبة له كبيرة، كلما زاد شعوره بالتناقض بين موقفه وموقف الطرف الآخر.
- 2- مصدر الضرر أو الخسارة، فكلما كان إدراك أحد الأطراف بأن مصدر الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة له هو الموقف الذي اتخذته أو السلوك الذي قام به طرف آخر، كلما زاد شعوره بالنزاع بينه وبين هذا الطرف الآخر.

كل ذلك يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه إدراك الفرد لذاته أولاً وإدراكه للأشخاص الآخرين وللموقف. فالإدراك الصحيح الموضوعي وبخاصة الإدراك الاجتماعي (إدراك الفرد لغيره)، يقلل بلا شك من حالات النزاع بين الأفراد. ويذكر أحد الكتاب في هذا المجال أن مقدرة الفرد على إدراك تعبير والحكم عليهم بشكل صحيح يسهل التكيف التبادلي بين الأفراد بصورة سنية وواعية. وهذا ينطبق بشكل خاص على المديرين والمشرفين الذين يتوجب عليهم الحرص على الإدراك بشكل سليم والحد قدر الإمكان من النهج غير الموضوعي في إدراك الغير<sup>(7)</sup>.

مصادر وأسباب النزاع بين الأفراد:

أشرنا سابقاً إلى أن النزاع هو منافسة على السلطة، أو المورد المحدودة أو المكانة الاجتماعية. ويوجه عام ينشأ النزاع بين الأفراد لأسباب عديدة، وأهمها: <sup>(8)</sup>

- تغيرات تنظيمية.
- صدام بين الشخصيات
- نظم قيسية مختلفة.
- وجود خطر يهدد المكانة/ المنزلة.
- مفردات ووجهات نظر متباينة.
- بعض النزاعات تكون زداً على إجراءات تتخذها المنظمة.

نور المشرف في تنمية التعاون بدلاً من المنافسة:

يستطيع المشرف أن يلعب دوراً هاماً في تطوير التعاون بين أفراد الجماعة، والعمل بروح الفريق، وبذلك يعالج على تقليص النزاعات من خلال: <sup>(9)</sup>

- تمثيل الجماعة بعناية في إطار احتياجات المنظمة.
- تعزيز التعاون بدلاً من المنافسة بين الأفراد.
- الاعتراف بأنماط الصداقة بين الجماعة.
- تخصيص الهدايا بين الأفراد والجماعات، تفرعية.
- تشجيع مشاركة الأفراد.

أما فيما يتعلق بدوره في تطبيق أسلوب ناقدة جوهاري فيمكنه مساعدة الأفراد بإمدادهم بالمعلومات اللازمة في مجال العمل. وفيما يلي بعض المقترحات المفيدة بهذا الشأن.

- إعطاء المعلومات بشكل وصفي بحيث لا تعكس رأي المشرف أو تقييمه.
- إعطاء المعلومات لكي تعكس حقائق محددة، لا معلومات عامة.
- الحديث عن تصرفات يمكن التأثير فيها، وليس عن شعيرات هلامية.
- إعطاء معلومات إذا كانت مطلوبة من الآخرين.
- دراسة شخصية وطريقة إدراك الشخص الذي تعطى له المعلومات أو تؤخذ منه.
- إعطاء المعلومات في الوقت المناسب والمؤثر في تصرفات الآخرين.
- إعطاء المعلومات التي يمكن أن يتحقق الآخرون من صحتها <sup>(10)</sup>.

## ثالثاً- النزاع بين الجماعات Inter group Conflict :

النزاع بين الجماعات كذلك شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال إجماعات (الدوائر والأقسام...) وتشهد المنظمات نزاعات مستمرة بين الدوائر الأقسام المختلفة بين الإنتاج والتسويق، وبين المالية والتسويق، وبين الإنتاج والمشتريات، وهكذا. وهذه النزاعات قد تكون بسيطة وثنائية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية والخطورة. وهذه النزاعات، شأنها شأن النزاع بين الأفراد، ليست بالضرورة جميعها دائماً سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون إيجابية.

### مصادر وأسباب النزاع بين الجماعات:

تتفاوت جماعات العمل في مدى تعاونها، يمثل تفاوت الأفراد في تعاونهم، من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كامدين، ومن الأسباب الرئيسية التي تدعو الجماعات للتعاون فيما بينها هو الرغبة المتبادلة لإنجاز العمل أو الشكاتف معاً لمواجهة خطر مشترك. وأما الأسباب الرئيسة التي تدعو للاحتكاك بين الجماعات فهي كثيرة ومن أهمها:

- السعي للوصول إلى أهداف متضاربة.
- المنافسة على الموارد المحدودة، حيث تتنافس الوحدات التنظيمية المختلفة (المالية والتسويق والإنتاج وغيرها) على الموارد المتاحة المحدودة (من أموال، ومجهيزات ولوازم وثبات).
- المنافسة على المكانة أو المركز.
- المنافسة على القوة والسلطة.
- المنافسة بين مستويات الإدارة المختلفة.
- النزاع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية، تتنازع بعض الوحدات على القيام بإنجاز نفس الأعمال، وذلك لأن طبيعة هذه الأعمال تسمح بإمكانية إنجازها من قبل أكثر من جهة.
- النزاع بين الأجهزة أو الجهات التنفيذية والأجهزة الاستشارية.
- التنافس في الأداء، فالجماعات التي تتشابه أعمالها تحاول كل منها أن تتفوق على غيرها في الأداء.

### مراحل عملية النزاع Conflict Stages :

تمر النزاعات في المنظمات في الغالب بعدة مراحل، ولكن الكتاب لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل وسدة كل منها، ومن بين النماذج الأكثر قبولاً وانتشاراً في هذا

النص. النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Pondy)، والذي يشرح المراحل  
الآتية للصراع التنظيمي: (11)

- 1- مرحلة الصراع الخفي **Latent conflict**: في هذه المرحلة يكون هنالك سبب أو مصدر للنزاع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد، وإنما لا يزال سدفوناً أو خفياً.
- 2- مرحلة إدراك الصراع **Perceived conflict**: وهنا يدرك احد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصلحه، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.
- 3- مرحلة الشعور بالصراع **Felt Conflict**: في هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي «داخلي» بالصراع ويسمى الفرد للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.
- 4- مرحلة الصراع المكشوف/ الظاهر **Manifest Conflict**: وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويظفو على السطح، ويصبح مكشوقاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.
- 5- مرحلة ما بعد تسوية الصراع **Conflict Management Aftermath**: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيحل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتسوية بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً. ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تخفيه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

ومن نهم جداً ملاحظة وتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة. ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراعاً خفياً وليس أن الصراع غير موجود.

### نتائج وآثار النزاع : Conflict Outcomes

لقد تطورت النظرية للصراع، مثل تطور النظرية للتظيم غير الرسمي، ففي البداية كان الكتاب والباحثون الأوائل ينظرون للنزاع على أنه بصورة عامة ضار بالمنظمة ويؤثر على الإنتاجية والأداء ويؤدي إلى نتائج سلبية، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة والسلوك التنظيمي،

تغيرت هذه النظرة، وأصبح ينظر للنزاع على أنه ليس بالضرورة أن يكون دائماً ضاراً بالمنظمة، بل أن له نتائج سلبية وإيجابية وقد ذهب الكثيرون إلى حد التأكيد على أن من الضروري وجود نزاع في المنظمة، ولكن بدرجة معقولة، لما لذلك من نتائج إيجابية للمنظمة. ومن بين الفوائد التي قد تنشأ عن النزاع: (12)

- 1- ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشحذ طاقة الناس ليصبحوا مبدعين.
- 2- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة، يمكن أن تطلع على السطح حيث تتم مواجهتها ومعالجتها.
- 3- يمكن أن تؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف النزاع.
- 4- وحالاً محل النزاع، يصبح الأفراد أكثر التزاماً تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

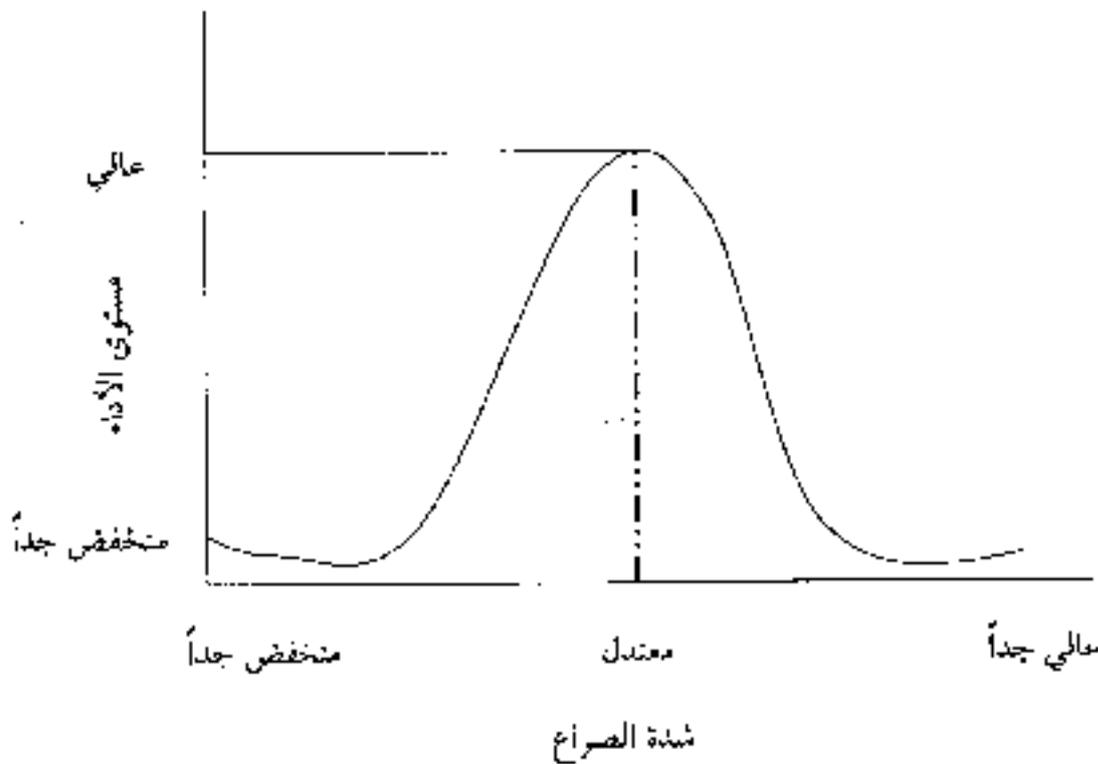
ويمكن أن تصيف لتلك الفوائد قائمة الخوى وهي أن النزاع يشجع النجاة للأخذ في الاعتبار الاحتياجات والمتطلبات الشاملة للمنظمة، حيث لا يتم إغفالها أو إهمالها لصالح الوحدات الأخرى. ويربط بعض الكتاب بين حدة، أو شدة النزاع وبين آثاره ويمكن تصور النزاع من حيث شدته بخط ممتد، يقع على أحد طرفيه نزاع طفيف جداً يكاد لا يذكر، وعلى الطرف الثاني نزاع وصراع حاد جداً وما بين الطرفين حالات متفاوتة من النزاع. وكلا الطرفين على طرفي استقيم ضاران وغير مرغوب فيهما انظر الشكل (1). فالدوائر والوحدات التنظيمية التي تعيش نزاعاً طفيفاً جداً تميل لأن تكون عديمة الميلاء، وتفتقر للإبداعية، وعدم الحسم، وعدم التقيد بالمواعيد المحددة، وفي المقابل، فالنزاع الحاد يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى المهادنة، بسبب النزاع السياسي، وعدم الرضا والافتقار لتعمل بروح الفريق والدوران الوظيفي والنوع المناسب من النزاع هو النزاع المعتدل، فهو ينشط الناس ويوجههم في اتجاهات بناءة.

وهكذا يتضح أن عدداً من الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة السماح بـ وتشجيع النزاع المعقول بين الأفراد والجماعات المختلفة في المنظمة لما في ذلك من نتائج إيجابية على المنظمة. وقد بدأ بعض الكتاب يهتمون بتطوير أساليب وطرق مناسبة لإثارة وتنشيط النزاع الإيجابي / البناء. فالنزاع والاختلاف المناسب ينظر إليه بإيجابية بخلاف النزاع الحاد الذي يؤدي إلى نتائج ضارة ويمكن تحويل النزاع المعتدل في المنظمة مثل التنظيم غير الرسمي إلى قوة إيجابية من خلال:

- 1- الاعتراف بحتمية الصراع.
- 2- تشجيع المعارضة البناءة
- 3- الاعتراف بأن القدرة على استشارة الصراع وإدارته عممية ضرورية.
- 4- اعتبار إدارته مسؤولية جماعية (13).

### شكل (1)

العلاقة بين الصراع التنظيمي ومستوى العمل



### سلوك الجماعات المتنازعة:

أشرنا في وقت سابق، حين مناقشة مراحل تطور النزاع وغيره إلى أن التعاون بين الأفراد والجماعات يصاحبه وبلازمة أعراض ومظاهر سلوكية إيجابية تجاه الجماعات الأخرى مثل الثقة، واحترام وجهة نظرهما، وتقدير عملها وجهدها، والانفتاح وإرساء المعلومات لها وامتنابها منها، والصراحة، وغيرها. كما أن النزاع بين أي جماعتين يصاحبه أعراض ومظاهر سلوكية سلبية من قبل كل جماعة تجاه الأخرى. مثل عدم الثقة، والتفصيل من أهمية العمل الذي تقوم به واختلاف معلومات غير صحيحة عنها، وغيرها. ويصنف الكتيب (Daft) أهم الخصائص التي تسود الجماعات المتنازعة كما يلي:

- 1- هناك تمييز ومقارنة واضحة بين نحن (داخل الجماعة) و هم (خارج الجماعة).
- 2- الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تصبح أكثر تماسكاً وتتوحد لشكل جبهة متراصة لتتهدم الجماعة الأخرى

- 3- المشاعر الإيجابية والتماسك داخل الجماعة لا تنتقل إلى أعضاء الجماعة الثانية، وينظر لأفراد تلك الجماعة على أنهم أعداء.
- 4- أعضاء الجماعة المصددة يشعرون أنهم متفوقون - غالباً ما يبالغون في ثورتهم ويقللون من قوة أعضاء الجماعة الأخرى.
- 5- يقل مقدار الاتصالات بين الجماعات المتنازعة، وإذا كان هناك أي اتصال فهو يتصف بالعداوة والنقد السلبي.
- 6- إذا كانت الجماعة خامسة، يقل تماسك أعضائها، ويعيشون فقراً متزايداً فيما بينهم، يبحثون عن كبش فداء لوضع اللوم في المثل عليه.
- 7- النزاع بين الجماعات والعداوة الناتجة ليست ناشئة عن ميول عصبية لدى الأفراد<sup>(4)</sup>.

### زيادة فرص التعاون وتقليص النزاع:

تتوقف أهمية التعاون أو النزاع بين الجماعات على مدى وتوعية الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات والجماعات المعنية في المنظمة. فكلما كانت درجة الاعتمادية والترابط بين الأشرطة والأعمال التي تقوم بها الجماعات المختلفة عالية وحساسة ومتبادلة، كانت درجة الحاجة للتعاون أقوى وأشد فيما بين هذه الجماعات، والعكس صحيح أيضاً، وإذا فإن زيادة فرص التعاون وسبل الجماعات لتعاون فيما بينها يمكن أن يتحقق من خلال زيادة التفاعل فيما بينها الذي يقضي وجود درجة عالية من الاعتمادية بين أعمال وتشطة هذه الجماعات، وفيما يلي بعض المقترحات المفيدة في هذا الصدد.

- تطوير أهداف مشتركة بين الجماعات.
- كلما أدركت الجماعات وقبلت أهدافاً مشتركة، ازداد احتمال تعاونها.
- كما أن الجماعات التي تواجه خطراً أو تهديداً مشتركاً يزداد احتمال تعاونها.
- كلما ازدادت مشاركة المسؤولية بين الجماعات في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ازداد احتمال تعاونها.
- بمقدار ما يزداد التداخل في عضوية الجماعات (أن يكون الفرد عضواً في أكثر من جماعة واحدة في نفس الوقت) يزداد احتمال تعاون الجماعات.
- تدوير الأفراد للعمل في جماعات مختلفة (تبادل الأعمال بين الجماعات) وتقيام فرد من جماعة معينة بالعمل لفترة معينة في جماعة أخرى (وبالعكس).

- استخدام فرق العمل المشتركة (تتكون من ممثلين من الجماعات المختلفة) لبحث مهام وقضايا مشتركة.
- الاجتماعات المشتركة لجميع أعضاء الجماعات المعنية بقضايا مشتركة.
- التقارب المكاني بين الجماعات حيث يتيح فرصة أكبر للتفاعل فيما بين الأفراد مما يسهل التعاون ويقلل النزاع.
- تعيين منسقين، مندوبين ارتباطاً ليكونوا حلقة وصل بين جماعتين أو أكثر وتتركز أعمالهم في تنسيق جهود الجماعات المختلفة والمساهمة في انسياب المعلومات، وإبقاء كل جماعة على علم بأنشطة الوحدة الأخرى.

### إدارة النزاع التنظيمي Conflict Management:

هنالك أكثر من استراتيجية جيدة، أو أسلوب لتسوية النزاعات في المنظمات قبل تفاقمها ولا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية المثلى<sup>(15)</sup>، فلكل منها مزايا وسلبيات، وتحكمها متغيرات الموقف، أخالة. ولكن البداية السليمة لتسوية المناجحة لأي نزاع هي معرفة مسبباته الحقيقية ومن ثم العمل على إزالة تلك المسببات وتفاديها والسيطرة عليها. إلا إذا كان النزاع مستحقاً وفي غاية الخطورة، فالأمر لا يحتمل، ليبحث عن المسببات، بل يتطلب معالجة سريعة.

ومن أهم الطرق المتبعة في تسوية النزاعات ما يلي: (15)

- 1- التكامل (المواجهة/ المكاشفة) Collaboration وهو أسلوب تقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض مباشرة وجهاً لوجه، والتعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديد لها، وتطوير حلول بديلة، وتقريبها واختيار البديل المناسب، وهذا الأسلوب يناسب القضايا المعقدة الشائكة التي يوجد لها سوء الفهم.
- 2- أسلوب التنازل Accommodation حيث يقوم أحد أطراف النزاع بالتنازلي عن صياحة واهتماماته إرضاء للطرف الآخر ومصالحه. ويتضمن الأسلوب التقليل من شأن الاختلاف، وفي نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون من المحتمل أن يحصل الطرف المتنازل في النهاية على شيء ما مقابل تنازله.
- 3- أسلوب الإكراه forcing وفي هذا الأسلوب تقوم الجماعة بالتأكيد على ذاتها وعدم إعطاء أي اهتمام بجماعة الأخرى. ويسمى هذا الأسلوب بالإكراه لأنه يستند إلى سلطة رسمية لتطبيق الإذعان. ويصلح هذا الأسلوب حينما يجب تطبيق قرار أو حل غير شعبي، والقضية ثابوية، أو أن الموعد النهائي لأمر ما قد حان.

4- التجنب، الهروب Avoidance ويتمثل هذا الأسلوب في شكل انسحاب سلمي من المشكلة أو كبت إيجابي للمقضية. وهذا الأسلوب يناسب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

5- المساومة Compromise وهذا الأسلوب يوصف بـ (خذ واعط) ويتضمن امتناعاً معتدلاً بالذات والآخرين، كل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة. يمكن أن يشمل الأسلوب على تدخل طرف ثالث، أو إجراء مفاوضات أو التصويت. وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون لدى الأطراف أهداف متعارضة أو تمتلك قوة متعادلة.

يترتب على النزاع أربع نتائج متميزة، تبعاً للأسلوب أو استراتيجية حل النزاع التي يتبعها أطراف النزاع، وهذه النتائج كما يلي: <sup>(16)</sup>

النتيجة المحتملة	استراتيجية حل النزاع
رابح - رابح	المواجهة / التكامل
خاسر - خاسر	التجنب / الهروب، والمساومة
خاسر رابح	التهديف
رابح - خاسر	الإرغام / الإكراه

إن كلاً من الأساليب السابقة يمكن أن يكون فعالاً للفرض المزمع تحقيقه. ولكن الدراسات تشير إلى أن استراتيجية التكامل أو المواجهة تحقق الرضا لجميع الأطراف المتنازعة.

كما Luthans فيصنف استراتيجيات تسوية النزاع حسب النتائج المحتملة، إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية: <sup>(17)</sup>

1- استراتيجية خاسر - خاسر (أطراف النزاع كلها خاسرة). وهناك عدة أشكال لهذه الاستراتيجية ومنها أ- المساومة أو اتخاذ موقف وسط ب- رشوة أحد الطرفين ج- اللجوء إلى طرف ثالث محكم د- لجوء الأطراف للأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة.

2- استراتيجية رابح - خاسر، وهنا يحاول أحد الأطراف المتنازعة حشد جميع موارده وطاقتها للفوز، ومن أشكال هذه الاستراتيجية: علاقة الرئيس - بافرووس، مواجهة السفيري - الاستشاري، علاقات الاتحاد - الإدارة.

3- استراتيجية رابح - رابح، وهي الأفضل والأكثر قبولاً، وفيها تحشد الجهود والطاقات لحل المشكلات بدلاً من التكسب.

## استثارة النزاع التنظيمي Conflict Stimulation :

إن إدارة النزاع التنظيمي لا تقتصر على تسوية النزاعات الحادة، وإنما تشمل أيضاً العمل على إيجاد النزاعات المعقدة لما لذلك من فوائد عديدة، أشرفها إليها سابقاً، وميل توليد واستثارة النزاعات التنظيمية عديدة (انظر أسباب النزاع).

### الخلاصة:

- 1- النزاع في المنظمات حمي لأن هنالك عوامل كثيرة، يمكن أن تسيب النزاع.
- 2- النزاع التكيفي جداً يمكن أن يكون ضاراً مثل النزاع الحاد جداً.
- 3- يجب تشجيع النزاع المعتدل البناء.
- 4- لا توجد طريقة واحدة مثلى لحل جميع النزاعات.
- 5- وعلايه يجب استخدام تدخل موقفي لحل النزاع ينبغي رصد العوامل والظروف التي تسبق النزاع، والنزاع الحقيقي.
- 6- إدارة النزاع في المنظمات مسؤولية جماعية.

## السياسة والسلوك السياسي Politics and Political behavior :

السياسة والسلوك التنظيمي يرتبطان كثيراً بالقوة في البيئة التنظيمية. ويمكن تعريف السياسة بأنها الأنشطة التي يتم ممارستها في المنظمة من أجل الحصول على القوة وتعزيزها واستخدامها لتحقيق رغبات ومصالح مفضلة (لدى الفرد أو الجماعة) في موقف يسوده عدم التأكيد أو خلاف بشأن البدائل. (18)

والسلوك السياسي هي الوسيلة العامة التي من خلالها يحاول الفرد الحصول على القوة واستخدامها (ممارستها فعلياً)، من أجل تحقيق مصلحة ذاتية (في الغالب). والسلوك السياسي، مثله مثل القوة، يتغلغل في جميع أرجاء المنظمة، ولا يمكن تجنب السياسة أو السلوك السياسي في المنظمات.

### إدارة السلوك السياسي :

السلوك السياسي، مثله مثل النزاع التنظيمي، قد يكون مفيداً وقد يكون ضاراً بالمنظمة. قد يحقق الفرد في محاولته الحصول على مزيد من القوة أمام الآخرين، وبالتالي لا ينجح في تحقيق مصالحه. فليجأ إلى السلوك السياسي السليم بإلقاء اللوم على الآخرين والبحث عن كبش فداء،

والتغلب من أهمية الآخرين وأدوارهم، وتوجيه التقدير إليهم وغير ذلك؛ كما يؤكد الشك في مصداقية هؤلاء ومشروعيتهم وقدرتهم على الثواب والعقاب وجاذبيتهم. وهذا يقود إلى تدهور معنويات الحامنين والنزاع بين الأطراف المتنافسة، وتوجيه الجهود إلى الهجمات والهجمات المضادة بدلاً من توجيهها إلى نشاطات منتجة. وهنا يصبح من الضروري ضبط السلوك السياسي وإدارته بفاعلية. وهذا يتطلب فهم ثلاثة عوامل رئيسة وهي: أسباب السلوك السياسي، وأساليبه وفنونه، ووسائل تقليصه.

### أسباب السلوك السياسي:

تصنف العوامل التي تساعد وتشجع على ممارسة سلوك السياسي واللحبة السياسية في المنظمات إلى: عوامل تنظيمية وعوامل شخصية.. (19)

#### 1- العوامل التنظيمية، وتتضمن:

- عدم التأكيد الناضج عن الغموض والتغيير والبيئة المضطربة وتدني درجة الرسمية (غموض الأهداف والأدوار وغيرها).
- انوارده المحدودة في المنظمة (يحتاجون كل فرد الحصول على أكبر قدر منها).
- حجم المنظمة الكبير، وزيادة تعقدها، وتزايد المنافسة بين الأفراد والجماعات تشجع السلوك السياسي
- دورة حياة المنظمة: ففي مرحلة الانحدار تزايد اللحبة السياسية.
- المستوى التنظيمي، فالسلوك السياسي ينتشر في المستويات العليا والوسطى.
- القرارات الهامة والقرارات غير المبرجة تشجع على سلوك سياسي أكثر من القرارات الروتينية وغير الهامة.

#### 2- العوامل الشخصية، ومنها:

- الشخصية التي لديها حاجة كبيرة للقوة والتفوق والتأثير.
- الشخصية الكافلية والتي تسعى للمهمنة والتأثير على الآخرين بوساطة المروعة والانتهازية، والتي تطبق مبدأ 'الغلبة تبرر الوسيلة'.

كما يتطلب السلوك السياسي عناصر معينة هي: القدرات الشخصية على الاتصال وفهم الآخرين، وبمبدأ الجهد اللازم لممارسة التأثير والسيطرة على المعلومات وشبكة العلاقات مع الآخرين.

## أساليب وفنون السياسة/ السلوك السياسي :

- تشكيل التحالفات بين الأفراد والجماعات لتحقيق مزيد من القوة السياسية بما يضمن تحقيق المصالح المشتركة لهم.
- السيطرة على الموارد الحساسة في المنظمة، مثل المعلومات والأقوال وغيرها والسيطرة على عمليات صنع القرارات
- الاستمالة: تحويل الأعداء السابقين إلى حلفاء بإشراكهم في وضع الخطط أو اتخاذ القرارات أو نشرها
- المدح/ الثناء: استخدام الثناء والمدح للحصول على موافقة الآخرين أو القيام بعمل معين يقدم الفرد.
- السيطرة على جدول الأعمال، (20)
- الاستغناء بالخبراء من خارج المنظمة.
- إيجاد صورة ذهنية إيجابية (Impression management). وهو أن يتصرف الفرد بطريقة تساعد على تكوين صورة ذهنية محبة وإيجابية عنه لدى الغير.
- السيطرة على النشاطات الحيوية في المنظمة.

## معالجة السلوك السياسي السلبي :

- من الوسائل المقترحة لتفويض السلوك السياسي الساسي في المنظمة ما يلي:
- تقليص درجة عدم التأكد في المنظمة (أهداف وأدوار وسياسات واضحة...).
  - تقليص درجة المنافسة، وخاصة بشأن الموارد.
  - حل أي تحالفات/ كتلات/ مثلل سياسية.
  - مع تطور ونمو أي تحالفات/ كتلات.
  - أن يكون كل مدير/ رئيس قناعة لمؤوسيه في عدم المنورة وعدم المراوغة وعدم التحايل وغيرها
  - الانصالات المفتوحة العمريجة في جميع أرجاء المنظمة ومسئوبيتها.
  - مواجهة من يقومون باللعبة السياسية واتخاذ الإجراءات اللازمة بحقهم.
  - توقع ظهور السلوك السياسي، ورصد أي عوامل أو ظروف تشجع وتساعد على اللعبة السياسية لكي تتدخل الإدارة قبل تصاعد اللعبة السياسية. (21)

# الوحدة التاسعة

## القيادة

### Leadership

تعريف القيادة

القيادة الرسمية وغير الرسمية

مصادر قوة/ تأثير القائد

مهارات وأساليب التأثير

نظريات القيادة

نظريات السمات

النظريات السلوكية

النظريات الشرطية الموقفية

محددات فاعلية القيادة

اتجاهات حديثة في القيادة

### أهداف الوحدة

- توضيح مفهوم القيادة وأهميتها للمنظمات.
- تحديد مصادر وأدوات قوة وتأثير القائد.
- شرح نظرية السمات في القيادة وأهم الانتقادات الموجهة إليها.
- وصف النظريات السلوكية في القيادة، وأنماط القيادة المختلفة.
- مناقشة النظريات الشرطية، أو الموقفية في القيادة.
- شرح الاتجاهات الحديثة في القيادة وبعض القضايا المعاصرة في القيادة.
- وصف العوامل المختلطة التي تحدد فاعلية القيادة.

## الوحدة التاسعة

### القيادة

### Leadership

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم، واستمرت الأبحاث الدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا. وكانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الإنسان منذ القدم، وتاريخ بحفل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية. ومع أن القيادة ظاهرة اهتم الإنسان بها لفترة تاريخية طويلة، ولكن مشكلة القيادة أصبحت ذات أهمية بالغة الحيوية والحساسية في القرن الحادي والعشرين، الذي يشهد تطورات وتغيرات متسارعة في شتى المجالات، والأزمات وحروباً وكوارث، وتنافس حاد، وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقدها، وما يثير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات، هو استبدال القيادات في المنظمات حينما تواجه المنظمات الإخفاق والأزمات والتدهور بقيادات أخرى. وكذلك الحالات المتكررة التي نسمع البعض يردد أن هذه المنظمة أو تلك تقتصر إلى القيادة، وذلك كله اعتراف بأن نجاح المنظمة يتوقف كثيراً على دور القائد. ومناقش في هذه الوحدة تعريف القيادة والتمييز بين القائد والمدير، ومصادر قوة القائد التي يؤثر بها على الآخرين، ونظريات القيادة المختلفة.

### تعريف القيادة:

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة، فلا تزال القيادة لغزاً محيراً وموضوعاً غامضاً، ولم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، ويستطرق إلى بعض التعاريف فقط لأنه لا يمكن حصرها جميعاً. يقول Flamer بأن القيادة هي "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها"<sup>(1)</sup>. أما رنزيك ليكرت Rensis Likert فيعرف القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لتبل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفافية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"<sup>(2)</sup> ويعرفها كاتب آخر على أنها "عملية يقوم فيها شخص بممارسة تأثير ناجح على الآخرين للوصول إلى أهداف مرغوبة"<sup>(3)</sup>. أما Kahn و Katz فمبشرين إلى أن القيادة تستخدم في علم الاجتماع كمدلالة على ثلاثة معانٍ رئيسية:

1- خصائص ووظيفة / مركز ما.

2- خاصية / سمة للشخص.

3- نوع من السلوك.

ويعتبران أن جوهر القيادة هو 'التأثير الذي يتجاوز الامتثال الآلي / الأوتوماتيكي لتوجيهات الروتينية في المنظمة'<sup>(4)</sup>. ويعرفها Kinicki و Kreitner على النحو التالي: هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة. ومن بين التعاريف الأكثر وضوحاً وتفصيلاً هو التعريف الذي يقترحه Ivancevich وزميليه. 'المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراداً وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة. وهذا يعني:

1 - وجود شخص قائد.

2- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.

3- تتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير.

4- وتستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.<sup>(5)</sup>

فالغرض من القيادة تحقيق التأثير بحيث يتم تحقيق أهداف هامة. وبمنظرة مماثلة يعرف Gibson القيادة 'هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة عنى تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة. فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

1- عملية تأثير، ويعني أنها ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل المرئوس، والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

2- التأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة.

3- خبرة الأفراد للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة.

4- خبرة المساعدة عنى تحقيق أهداف مشتركة.

5- الرضا عن نوع القيادة الممارسة<sup>(6)</sup>.

كما تقدم، يمكن القول أن معظم التعاريف السابقة، إن لم يكن جميعها، تنظر إلى القيادة عنى أنها عملية اجتماعية، تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. وهي محاولة شخص ما (القائد) للتأثير على سلوك وأفعال واتجاهات تابع / مرؤوس، ويكرر بعض الكتاب عنى أهمية الدور الذي يقوم به المرؤوس / التابع في عملية القيادة.

والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يزرع في التابع / المرؤوس الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي للعمل والامتثال لرغبات القائد. كما أن القائد الناجح متأثر هو أيضاً بتابعيه / مرؤوسيه وحاجاتهم ورغباتهم وميولهم. الخ / وبدون الأخذ في الحسبان هذا العنصر (المرؤوسين / التابعين) لن يستطيع القائد أن يمارس دوره القيادي بنجاح. والقيادة عملية اجتماعية مستمرة، ويجب أن لا ينظر للقائد على أنه رجل غير عادي، فهو شخص يقود ولا يسوق. ولكن القائد الناجح لديه الرقيا الكافية والحماس والخب والتفه والعاطفة والقيم والإدراك والدافعية والقوة والسياسة، والعمل بروح الفريق والتنغذية الراجعة، والاتصال انفعال.. كما أن القائد الناجح يتطلع باستمرار ودوماً إلى الأمام والمستقبل ويحاول نقل المنظمة من تواقع احاضر إلى الأفضل.

### القائد والمدير:

القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة. أما المدير، الرئيس هو الشخص الذي يعين ويكلف مهمة الإشراف على وحدة، جماعة عمل، وإدارة، الرئيس عليه أن يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وهكذا فإن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير / الرئيس. فالمدير / الرئيس يقوم بدوره القيادي (توجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم وتبيل تعاونهم للعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة). بالإضافة إلى دوره في التخطيط والتنظيم والرقابة. ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك ما لم يملك مفومات القيادة الناجحة. وليس كل مدير أو رئيس أو أي شخص يحتل مركزاً، رئاسياً سيصبح قائداً بالضرورة. فكثير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يشقون مفومات القيادة، لذا فإن مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة، ولكن الاثنين (القيادة والإدارة) مطلوبان لأي منظمة، فالإثنان يتضمناز أنشطة جميعها ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وتوافر واحد منها دون الآخر يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية والفاعلية. والمنطق يشير إلى أن الوظائف الرئاسية في المستويات الإدارية المختلفة، وبخاصة العليا منها، يجب أن تسند إلى أشخاص تتوافر فيهم، من بين أمور أخرى صفات القيادة والاستعداد القيادي، والتي يجب تنميتها وتطويرها.

### القيادة الرسمية وغير الرسمية:

تشخص أي منظمة مجموعة من الوظائف الرئاسية / القيادة، التي يمارسها أفراد معينون أو منتخبون ويكلفون مهمة توجيه مرؤوسيهم والإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية (مثل رئيس مجلس الإدارة المدير العام، مدير دائرة، رئيس قسم.. الخ)، وحتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المنظمة سلطنة رسمية فهؤلاء الأفراد يمارسون القيادة، وهم قادة، بحكم وظائفهم ومركزهم

الرسمية، ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة مرؤسيهم فهم، إلا أنه يلاحظ في حالات كثيرة ظهور أفراد من بين جماعات العمل يمارسون القيادة والتأثير على أفراد الجماعة وتنطع إليهم الجماعات للتوجيه والإرشاد وهؤلاء الأفراد يمارسون القيادة غير الرسمية، وهم قادة غير رسميين، يستطيعون التأثير على سلوك أفراد الجماعة من خلال مهارات وقدرات خاصة تفي باحتياجات وإمكانات الأفراد (مثل قوة الشخصية والاحترام، والثقة، والخبرة، وغيره). وهكذا نرى حالات كثيرة يكون القائد الرسمي قائداً اسمياً فقط بينما تكون زمام الأمور في يدي القائد غير الرسمي الذي لا تعترف به الإدارة العليا. ومع أن القائد الرسمي لديه الحق المشروع في توجيه الآخرين إلا أن هذا لا يعني أنه بالضرورة مؤهل لقيادتهم. ويصبح مؤهل حينما يحوز على الحق الاجتماعي والنفسى للقيادة، حيث أن تأثيره على الجماعة لا يفرض ولا يطلب وإنما يكتسب ويتحقق عن جدارة.

هذا ولا ينبغي أن ينظر إلى ظاهرة القائد غير الرسمي بأنها ليست صحيحة بالنسبة للمنظمات بل هي أمر طبيعي، وظاهرة صحية بوجه عام تكونها تساعد المنظمة على التكيف مع الواقع. وكلا النوعين من القيادة هاتان لأتهما تتواجدان جنباً إلى جنب في المنظمات، حيث توجد فيها الجماعات والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية. وهذا يترتب على القائد الرسمي (المدير، الرئيس) أن يعي ويندرك وجود القيادة غير الرسمية وأن يتعرف طبيعتها وطبيعة التنظيمات غير الرسمية، ويحاول توظيفها لمصلحة المنظمة.

### مصادر قوة / تأثير القائد Sources of Power

اهتم كثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، وبالتحديد مصادر القوة ووسائل وأدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وأفعالهم. ومن الدراسات المشهورة في هذا المجال تلك التي قام بها Bertram Raven, John French حيث حددوا مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين وهي<sup>(1)</sup>

- 1- قوة المكافأة Reward Power: وتستند إلى إدراك الفرد والمرؤوس (التابع) بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية
- 2- قوة الإكراه العقاب Coercive Power: وتستند إلى الخوف، حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن عدم التزامه وتقيده بأوامر وتوجيهات الرئيس يمكن أن يؤدي إلى قيام الرئيس بفرض

عقوبة عليه.. أي أن الفرد المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات الرئيس.

3- القوة المشروعة **Legitimate Power**: وهذا النوع من القوة يتمد من المنصب، الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

4- قوة الخبرة **Expert Power**: وهي تستند إلى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة (الفنية والإدارية والسلوكية) التي يمتلكها الشخص. وتوافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين له وأمتثالهم له، ويزيد كذلك من احترام نظرائه له.

5- قوة الاقتداء، الإعجاب **Referent Power**: وتستند على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له كما ينسحب به من خصائص وسمات شخصية، أي أن المرؤوس يمكن التأثير به بسبب إعجابهم بالرئيس (صفات أو أفعاله).

ويقدّر ما يمتلكه القائد من هذه المصادر، يزداد تأثيره على الأفراد للائتمثال إلى رغباته وتوجهاته والعمل على تحقيق أهداف المنظمة (من خلال أفراد التابعين له) بكفاءة وقاعية.

ويضيف الكاتب عاشور إلى هذه المصادر:

- 1- تحديد أهداف العمل
- 2- جمع وتحليل المعلومات.
- 3- تحديد أساليب العمل.
- 4- تهيئة ظروف العمل.
- 5- تقديم النصح والمشورة.
- 6- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم.
- 7- تحيين وتطوير دافعية العاملين<sup>(3)</sup>.

أما Yukl فقد ميز بين إحدى عشرة أداة ووسيلة للتأثير القباذي بعضها شخصية تتعلق بالقائد ذاته، وبعضها رسمي. وهذه الوسائل هي:

1- المطلب المشروع: لتأسيس حق الطلب من المرؤوس الإذعان والامتثال لأوامره وتوجهاته ورغباته في مجالات العمل.

2- قوة المنظمة: القائد يستخدم القائد وسائل الترغيب التي تجعل التابعين يذعنون له نتيجة لما سيمود عليهم من عوائد نتيجة هذا الإذعان.

3- قوة القهر، الإكراه: ويمكن للقائد أن يحصل على امتثال التابعين بوسائل تعتمد على استخدام العقاب أو التهديد باستخدامه.

4- الاستمالة القائمة على الرشوة: يلجأ القائد إلى استمالة المرؤسين وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم أو تحقيق غمور حاجتهم.

5- قوة الخبرة.

6- الإلهام وإغراب الحماس: يستطيع القائد أن يحصل على امتثال التابعين من خلال التركيز على القيم والمكليات التي يلتزم بها التابع.

7- تطوير أو تغيير القيم والاعتقادات: يمكن أن يلجأ القائد إلى تكوين وتطوير قيم واعتقادات لدى التابعين (الإخلاص والشرف والنزاهة والطاعة) يستخدمها فيما بعد أساساً للحصول على امتثالهم.

8- تطويع القائد للمعلومات: يستطيع القائد التأثير على الأفراد من خلال الاتصال - اتصال القائد مع مرؤسيه - عن طريق التحكم بنوع وكمية المعلومات ونسبها وتحليلها للأفراد للتأثير على سلوكهم.

9- تطويع ظروف البيئة: وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل والتسهيلات والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط وتنظيم مكان العمل، الخ أو تشكيل فرق أو جماعات العمل وغيرها.

10- الإعجاب والالتزام الشخصي: يعتمد القائد على إعجاب التابعين به وتمثالهم لشخصه.

11- المشاركة في القرار: فمن خلال إشراك المرؤسين في حل المشكلات والقرارات التي يطلب منهم تنفيذها، يستطيع القائد التأثير على سلوك الأقران.

### نتائج ممارسة النفوذ والتأثير:

إن نجاح تأثير القائد على مرؤسيه يعتمد جزئياً على قوة التدبير ومهاراته في التأثير. ولكن القوة والمهارات ليست هامة إلا إذا حاول المدير التأثير على المرؤسين. فالقوة والمهارة هما عاملان يعدلان/ يتوسطان (Moderator) العلاقة بين التأثير (تأثير القائد) ونتيجة التأثير. والنتائج المتوقعة لتأثير هي:

- الالتزام Commitment : الأكثر نجاحاً.
- الامتثال Compliance : نجاح جزئي.
- المقاومة Resistance : غير ناجح.

وهكذا يكون تأثير القائد على المرؤوس ناجحاً جداً حينما يستجيب المرؤوس بصورة إيجابية عالية تفوق ما هو مطلوب من الفرد. حينما يبدي الفرد استعداداً ورغبته الحقيقية ويبدن كل جهد مستطاع لتفريد ما يطلبه الرئيس.

### مهارات التأثير:

تصنف مهارات التأثير لدى القائد إلى مهارات شخصية ومهارات تنفيذية، فمن المهارات الشخصية مثلاً: التعاطف، البصيرة والحساسية الاجتماعية تساعد المدير على اختيار أداة/ قوة التأثير المناسبة. ومن الضروري أن يقوم المدير بدراسة وتحليل الموقف ودوافع وقيم الناس الذين سيؤثر فيهم.

ومن مهارات التنفيذ (تنفيذ التأثير) الإقناع، الحسم، قدرة التفاوض، وقدرة الفعل. القوة والمهارات معاً تعدلان/ تكيفان نتائج محاولة التأثير فمثلاً مهارة الإقناع وقوة الخبرة كلاهما هامان وتعدلان (Modify) التأثير باستخدام العقل والمنطق.

### ضم/ دمج فنون وأساليب التأثير:

يستطيع المدير أن يدمج/ يضم أكثر من أداة نفوذ وتأثير من الأدوات التي سبق ذكرها. وبعض أنواع الضم/ الدمج تكون أفضل من غيرها، لأنه ليست كل أدوات التأثير متوافقة (بعضها قد يتعارض مع الآخر).

المشروعية + العقلانية/ التبادلية، العقلانية + الإهم/ التبادلية.

المشورة + الإقناع العقلاني، الإكراه + المشروعية.

ولا ينصح بأنواع الدمج/ الضم الآتية:

المتشادة الشخصية + التبادلية، التبادلية + الإهم، الضغط + المتشادة الشخصية + المشورة

### نظريات القيادة:

حاول، ولا يزال يحاول، الكتاب والباحثون، وبخاصة في العلوم السلوكية والعلوم الإدارية، منذ أمد بعيد تفسير وشرح الخصائص والسمات والفروقات التي تميز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكتشفة الكثير من النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المتومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح وفاعلية القيادة. واستخدمت هذه الدراسات والنظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة (النتائج والأثار المترتبة على تأثير الرئيس على سلوك مرؤوسيه)، وأهمها: الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإتباع حاجات ومشاعر الأفراد، ورفع روحهم

المنحوية. يمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي (مرتبة حسب تطورها التاريخي):

- 1- نظريات السمات، الخصائص.
- 2- النظريات السلوكية.
- 3- النظريات الشرطية، الموقفية.

ويطلق البعض على المجموعتين الأولى والثانية بالنظريات التقليدية وشبه التقليدية في القيادة، أما المجموعة الثالثة فيسميها البعض بالنظريات الحديثة. ومستطرق فيما يلي مزيد من التفصيل لهذه النظريات.

#### أولاً- نظريات السمات Traits Theory:

بدأت هذه النظريات مع بداية القرن العشرين، واعتمدت الدراسات بالفائدة نفسه، وهي تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة، وتركزت الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص والسمات، واتبع هذه النظرية يفترضون أن الإنسان يولد قائداً. وقد تعددت وتزعت كثيراً السمات التي أشارت إليها الدراسات المختلفة. ومن بين هذه السمات: ما يتعلق بالبنية الجسدية، ومنها ما يتعلق بالشخصية، وهناك خصائص عقلية، وبعضها يتعلق بالأنشطة والتدريج العاطفي، ومن بين هذه السمات النضج البدنية، طول القامة، الذكاء، حب السيطرة، النزاهة، الثقة بالنفس، الحوية، النشاط، النضج العاطفي، الدافعية العالية للإنجاز، البصيرة النافذة، المبادرة، إنكار الذات، الخس وغيرها، وتكمن هذه النظريات لم تصمد طويلاً أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها، ومن أهمها: (10)

- 1- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
- 2- عدم سهولة قياس الصفات المحددة، وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل صفة.
- 3- اختلاف الأهمية النسبية لكل صفة من وقت لآخر.
- 4- أن السمات لم تتنبأ بدقة من الأحرار الذين أصبحوا قادة في المنظمات، فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين. كما أنه يوجد قادة ناجحون ولا يتمتعون بسمات مشابهة الذكر. ووجدت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيد كثيراً في اختيار القادة. أي أن الدراسات فشلت في تقديم سمات أو سمات يمكن استخدامها للتمييز بين القادة وغيرها.

5- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات تأثير على فاعلية القيادة.

ومع ذلك لا يمكن إغفال هذه النظريات لأن السمات موجودة، والناس يميلون دوماً للنظر إلى السمات كمعايير لتقييم القيادة.

### ثانياً- النظريات السلوكية Behavioral Theories:

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين، وظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين:

1- إختراق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.

2- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هورتون<sup>(13)</sup>.

وهكذا تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلاً من السمات، استناداً إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل. وتفرض هذه الدراسات والنظريات أن العناصر المحددة لفاعلية القيادة هو القائد، ولكن ليس سماته، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته. وهذا المنحى يعتبر عاماً بما يتطوّر عليه من اعتقاد بأن السلوك يمكن تعلمه وتغييره، بينما سمات تعتبر نسبياً (موروثة) وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين.

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب هورتون هي وجود علاقة بين نمط الإشراف والإنتاجية، وذلك التالى على أن نمط الإشراف المساند، الموازر له تأثير إيجابي على أداء العاملين، وأدى هذا الاستنتاج (الذي ثبتت عدم صحته فيما بعد) إلى الاعتقاد بوجود الأسلوب الأفضل في القيادة، الإشراف. وقد عززت دراسات كيرت ليرن Kurt Lewin في المراحل الأولى هذا الاعتقاد حينما افترض أن التابعين، المرؤوسين يفضلون الأسلوب الديمقراطي على أي من الأسلوبين الأوتوقراطي أو التسلطي.

ومستطوف لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة

#### 1- دراسات أيوا Iowa<sup>(12)</sup>:

كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى السلوك القيادي هي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا وهم:

Kurt Lewin, Ralph K. White, Ronald Lippitt تحت إشراف الأخير الذي

يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركة، أو دينامية الجماعة.

لقد أجريت التجارب على عدد من الثلاثين في سن العاشرة من العمر، في بلدية الهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطاً قيادياً محدداً (وفق تعليمات القائمين على التجربة). وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:

1- الاستبدادي، المنفرد Authoritarian.

2- الديمقراطي Democratic.

3- التسبب، التساهل Laissez-faire.

1 في النمط الاستبدادي احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتماد الشواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

2 أما النمط الديمقراطي، فكان عكس ذلك، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة وتشجيع ومعاونة من القائد الذي استخدم الشواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

3- أما الأسلوب الثالث (التسبب التساهل) فقد ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل... اتخ فندجاعة. ولم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسببي / الفردي أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يدرس الضغط عليهم.

2- تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسببي بدرجة أعلى في توافقي الابتكار في الأنشطة، والدفع، والالتزام في مستوى الأداء، وروح الفريق، والتشاعر الاجتماعي والرضا في العمل.

3- الجماعات التي استخدمت النمط التسبب، تساهل أدت إلى نتائج منخفضة في جميع التواحي السافنة.

ومن الانتقادات التي وجهت للدراسة:

- 1- أن النتائج المسابقة كانت نتيجة دراسات وتجارب أجريت على أطبال غير ناضجين، ولا يمكن اعتبارهم يمثلون الأفراد الناضجين العاملين في المنظمات.
- 2- منهجية البحث والدراسة لم تكن محكمة وصارمة، فهناك متغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها.
- 3 كما أن من الصعب توقع الحصول على نتائج مشابهة إذا ما أُعيدت التجربة في مجتمع وثقافة غير ثقافة الأمريكية<sup>(13)</sup>.

2- دراسات أوهايو:

بدأت مجموعة من الباحثين، متخصصين في علوم النفس والاجتماع والاقتصاد في جامعة أوهايو، مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، دراسة ما يقوم به القائد من خلال استجابات المرؤسين على السؤال: ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد؟ ومن خلال التحليلات الإحصائية التكررة لإجابات المرؤسين، تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف أعمال القيادة:

- 1- المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل (Initiating structure).
- 2- المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم (consideration)

وباختصار فإن عاملي (بعدي) القيادة اللذين تمخضت عنهما، لتحاليلهما:

- 1- الاهتمام بالأهداف والعمل.
- 2- الاعتراف بحاجات الأفراد وعلاقتهم، وهذا البعدان، العاملان متصلان وتميزان عن بعضهما البعض، واللامح الرئيسية لكل بعد هي كالآتي<sup>(14)</sup>:

تنظيم العمل، الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم
1- يدير العمل بيد من حديد.	1- يظهر استقلاله لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.
2- يصر على ضرورة اتباع الأفراد القواعد وطرق محددة وتطبيقها في العمل.	2- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.
3- يصر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تم بوساطة أفراد.	3- يتعامل مع مرؤسيه كأنناد.
4- يربط العاملین والعمل بشكل يؤدي إلى الإذعان.	4- سهل التعامل معه، محب للتشاور ومحبوب منهم.
5- يستغل أي تحديد متطلبات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤديه.	

ومن أهم الامتياجات التي توصلت إليها الدراسة:

1- النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين، وتكون تأثيره على أدائهم غير واضح. كانت درجة الرضا واضحة بشكل خاص فيما يتعلق بمدى حرية الفرد في العمل، وتثبت علاقة محددة بين الحساسية (الاهتمام بحاجات الأفراد) والأداء.

2- أما النمط المهتم بالأهداف والعمل، فبالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة وغير ثابتة<sup>(15)</sup>.

على الرغم من بعض التحفظات من جانب بعض الكتاب حول منهجية الدراسة (نفتقد للمنهجية العلمية الصارمة) وتكون كان لهذه الدراسة أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية العاملين، العمل والأفراد، في تقييم القيادة، وعملت من ناحية أخرى على سد الفجوة بين الحركة العلمية في الإدارة (التي ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية (التي ركزت على العلاقات الإنسانية)<sup>(16)</sup>.

### 3- دراسات ميشيغان Michigan studies

في الوقت الذي كان فيه باحثو جامعة أمهيو يجرؤون دراساتهم، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة ميشيغان برتاجاً من الأبحاث المكثفة حول القيادة، وهم Likert, Katz, Kahn. وقاموا بتحديد عنصرين، يعدين للقيادة وهما:

1- الاهتمام بالعمل Employee orientation.

2- الاهتمام بالإنتاج/ العمل Production (Job) Orientation.

يصف السعد الأول سلوك القائد الذي يشير إلى أنه ينظر للأفراد بأنهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية. أما الاهتمام بالإنتاج فيشير إلى السلوك الذي يؤكد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، ويعكس الافتراض بأن العامل مجرد أداة وسيلة لتحقيق غاية. وقد تبنى تكررت وزملاؤه إلى نغرات الدراسات الأخرى من حيث المنهجية العلمية، وسعوا إلى تطبيق المنهج العلمي الدقيق في دراساتهم والتحكم وتسيطرة على المتغيرات قيد الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- يتميز مشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

وفي وقت لاحق قام عدد من الباحثين في جامعة ميتشغان بتطوير شطي زيادة اعتماداً على دراسات أوهايو:

1- الإشراف عم (General supervision).

2- إشراف مكثف (Close supervision).

وقد أشارت معظم النتائج إلى أن الإشراف المكثف قد ترتبط بدرجة رضا متدنية وأوجد مشاعر عدائية لدى الموظفين، بينما الأقسام عالية الإنتاج كان الإشراف فيها عاماً، وهكذا فقد كشفت الدراسات أن مشرفي الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يطبقون بشك واضح أسلوب الإشراف العام، ونشط القيادة الذي يهتم بالعاملين في حين أن مشرفي الأقسام متدنية الإنتاج كانوا يطبقون أساليب وغزيرة مختلفة - إشراف مكثف والاهتمام بالعمل، الإنتاج<sup>(17)</sup>.

4- لا يكرت وأنماط القيادة الأربعة:

استمرت الدراسة والتجارب المكثفة حول أساليب (أنماط) القيادة في العديد من المنظمات.

وقد وضع لا يكرت Likert نتائج هذه الدراسات في كتابه المشهور New Patterns of Management الذي اشتهر لاحتوائه نظام رقم (4) في القيادة - القيادة الديمقراطية. ونما يلي مقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة:

1- النظام الشطي المستغل Exploitative Autocratic.

2- النظام الأتوقراطي الخير Benevolent Autocratic.

3- النظام المشارك Participative.

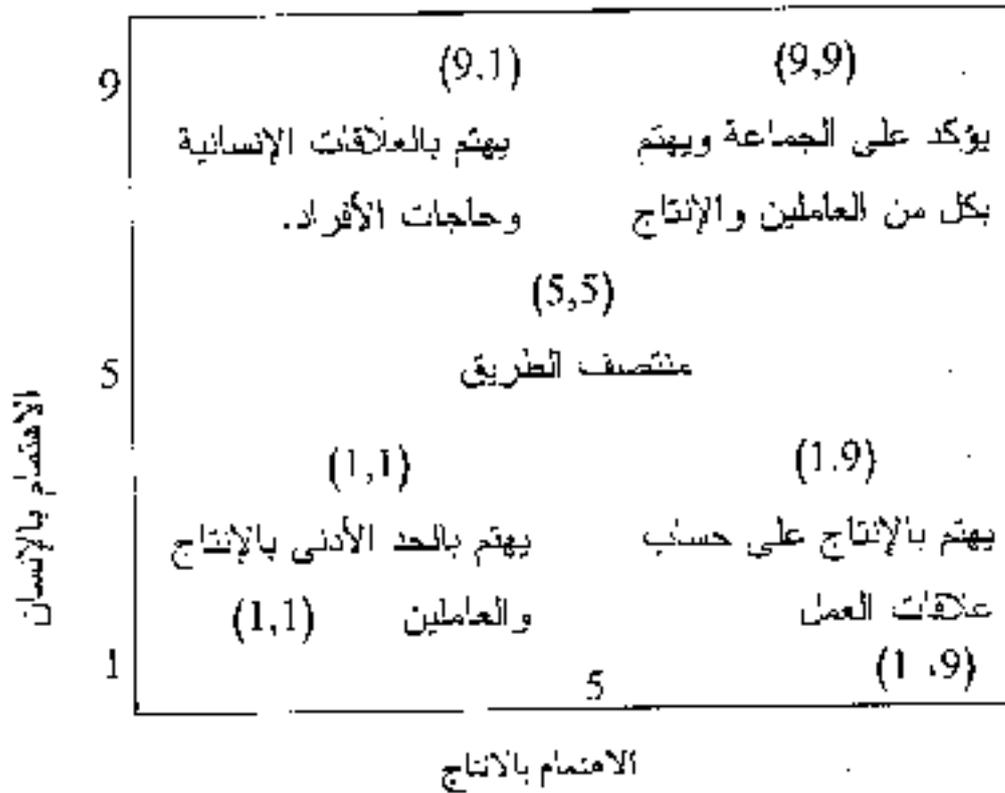
4 النظام الديمقراطي Democratic<sup>(18)</sup>.

نظام رقم (1)	نظام رقم (2)	نظام رقم (3)	نظام رقم (4)	عنصر القيادة
لا يترك فسي مروضه.	نقة الميد بحانه	نقة كبير رة وان ن اوبت كاملة ولا يزال يترعب في السيطرة على القرارات.	نقة كاملة في المروضون في جميع الأمور.	1- الثقة في المروضون.
تعدم الشعور بأي حرية لمنقشة أمور تعمل مع لرئيس.	لا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة فعل.	يشعر الفرد بحرية نساً ما في مناقشة العمل.	يشعر المروضون بحرية كاملة.	2- شعور المروضون بالحرية في مناقشة أمور للعمل.
لرأ ما يسمى لرؤساء لتحصون على أراء وأفكار المروضين لحل مشاكل العمل.	يسمى لرئيسين أحياناً لتحصون على أفكار ورأ المروضين.	يأخذ لرئيس عادة بأفكار ورأ المروضين ويحاول لاستفادة منها بشكل دائم.	يسمى المروضون دائماً لتحصون على أفكار المروضين ورائهم ويحاول دائماً استغلالها بشكل بناء.	3- محاولة الرؤساء إشراك المروضين.

ومن أجل تعزيز وإثبات الأساليب الأكثر فعالية، قام لايبكرت وزملاؤه بدراسات عديدة لتؤكِّف على أداء ورؤساء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر إنتاجية والأقل إنتاجية من خلال خبراتهم. وأشارت النتائج إلى أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين 3،4 والأقل إنتاجية استخدمت 1،2، بغض النظر عن مجال عمل المدير أو إن كان برؤيفة تنفيذية أم استشارية.

### 5- نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid)

تستند هذه النظرية: التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولاً كبيراً، إلى تكاليف روبرت بلينك وجان مورتون وتعتمد النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة، اللذين تم تطويرهما في الدراسات السابقة وهما: الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالإنسان. واستناداً لذلك حددا خمسة أنماط قيادية يكون شط القيادة لأحد المديرين عالياً في أحد البعدين ومنخفضاً في الآخرين أو عالياً فيهما كما توضح ذلك الشبكة.



المصدر: Blake and Mouton, op. cit., p.10.

وأما الأنماط القيادية الخمسة فهي: (16)

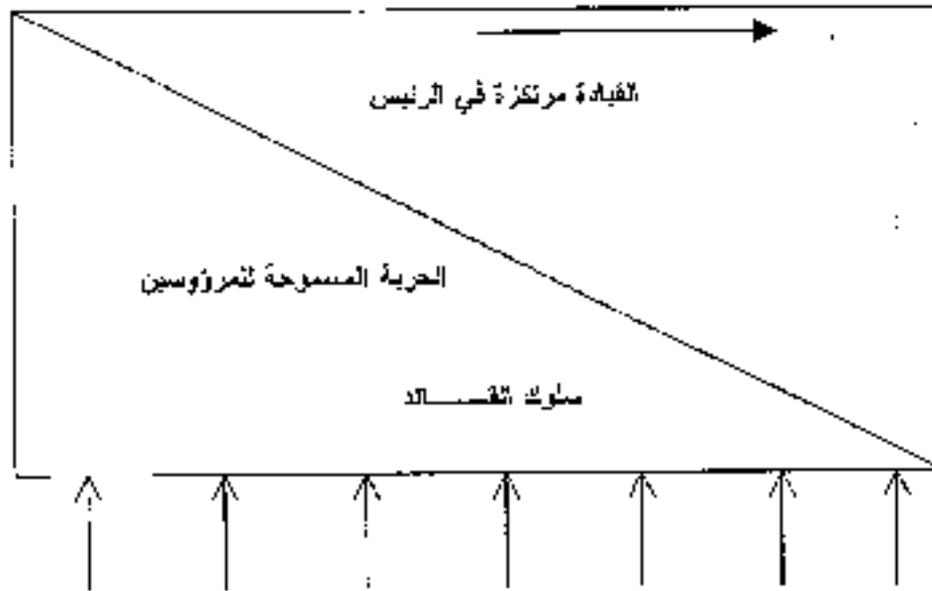
- 1- القائد المنسحب، التسيبي (1,1) Impoverished: وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها، ولا يهتم سواء بالإنتاج أو بالإنسان، فهو ينسحب من العمدة القيادية.
- 2- القائد المهتم بالإنتاج Task Manager: وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل - العمل أولاً وأخيراً - ويعطي أسمى اهتمام للعلاقات الإنسانية.
- 3- القائد الاجتماعي (رئيس نادي) (9,1) Country Club: الذي يعطي كل الاهتمام والتركيبة على الناس وعشاعرهم والعلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماماً يذكر للإنتاج والعمل.
- 4- القائد الوسيط (5,5) Mid Road Manager: الذي يوجه اهتماماً متوسطاً لكل من الإنتاج والناس. ولكن هذا القائد يواجه حرجاً وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين. وإذا ما واجهته مشكلة مرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.
- 5- القائد المثالي (9,9) - (قائد الفريق) وهو الذي يهتم بالإنتاج من خلال الأفراد ملتزمين، والتفاعل والترابط بين الأفراد مما يؤدي إلى الثقة والاحترام. وتشارك هذه الأنماط القيادية جميعها في التأكيد على أهمية سلوك القائد فيما يتعلق بالعامنين (الإنتاج والإنسان) ومن ناحية أخرى تؤكد هذه النظرية على أهمية التدريب والتطوير، وتستخدم الشبكة على نطاق واسع لمعرفة أساليب القيادة لدى الأفراد ثم وضع برامج التدريب المناسبة لتحسين فاعلية القيادة والوصول إلى النوع المثالي (9,9).

#### 6- نظرية المشاركة Theory of Participation:

عتماداً على أنماط أساليب القيادة المختلفة التي تمخضت عنها الدراسات سالفة الذكر، قام دوبرت تانبوم ووارين شبيدات بتصنيف أنماط سلوك القيادة بالاعتماد على عاملين.

- 1- مدى استخدام السلطة من قبل المدير القائد.
  - 2- مدى الحرية الممنوحة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات.
- ومن الواضح أن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك القيادي تتدرج على خط محدّد حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدى الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه كما يوضحه الشكل الآتي: (20)

## للقيادة مرتكزة في الرئيس



للمدير تنفيذي يتخذ المدير  
 يتخذ قرار ويتخذ بعرض  
 القرار للمؤوسين الأفكار ويناقشها ويقدم عرض ويجسوس بشخص ضمن  
 ويعتبه به ويطلب أي ومستعد لمشكلة لجماعة حدود يضعها  
 استئنة تغييره ويتناقش لتخاذ القرار وليس  
 الاقتراحات  
 يتخذ القرار  
 القائد يضع  
 القرار إلهامياً للمؤوسين  
 يتخذ القرار  
 ويتخذ القرار  
 يتخذ القرار  
 يتخذ القرار  
 يتخذ القرار  
 يتخذ القرار  
 يتخذ القرار

في الأسلوب الأول لا يعطي الرئيس لمؤوسيه أي فرصة للمشاركة المباشرة في عملية اتخاذ القرارات، فالقائد يقرر المشكلة ويحدد الإجراءات الهدية ويختار إحداها ويطلب من الجماعة تنفيذ. وفي الأسلوب الثاني يحاول الرئيس إقناع المؤوسين بقبول القرار.

يقوم القائد في الأسلوب الثالث بإعطاء المؤوسين الفرصة لتعرف حيثيات القرار، قديلاً من توضيح سبب قبولهم للقرار، بدعوتهم لتوجيه الأسئلة وداخذ بعض الوقت في تفاصيل تفكيره ونواياه. وفي الأسلوب الرابع يعطي للمؤوسين لأول مرة الفرصة للتأثير على القرار ولكن المدير يحتفظ بالمسؤولية عن تحديد المشكلة وتطوير حل لها، مبدئياً. وفي الأسلوب الخامس، يقوم الرئيس بتعرف آراء المؤوسين قبل أن يتخذ القرار، سواء الأولي أو النهائي فهو يحترم معرفتهم ويعترف بمقدرتهم على اقتراح الحلول، ويعد تقييم الأفكار المختلفة بخيار الحل الذي يعتبره مناسباً.

يقوم الرئيس في الأسلوب السادس بتفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين، ولكنه يوضح لهم المشكلة ويحدد القيود على ما يمكنهم أن يقرروه، ويختلف الأسلوب السابع عن السادس في أن الأول يمنح الأفراد سلطة عامة لاتخاذ القرارات وليست سلطة منصوبة على مشكلة معينة.

تلك - تقييم النظريات السلوكية:

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسات العديدة التي تناولت أنماط السلوك القيادي بالآتي: (21)

- 1- لا يمكن إغفال أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل.
- 2- هناك تناقص كبير في نتائج البحوث والدراسات بالقدر الذي لا يمكن المعرفة بصورة واضحة تأثير أنماط القيادة على الجوانب السلوكية للمرؤوسين.
- 3- يبدو أن الأنماط الديمقراطية أو القيادة بمشاركة أو التي تركز على العلاقات الإنسانية أو عنى المرؤوسين تؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى وروح معنوية ودافعية عالية.
- 4- هناك إشارات إلى أن النمط التسلطي قد يؤدي إلى مؤشرات إنتاجية عالية وذلك بشرط أن يمارس الفوائد النمط باستمرار وأن يتواجد القائد بين مرؤوسيه بصورة دائمة.

ويمكن تلخيص الالتهادات التي تم توجيهها لهذه الدراسات كما يلي:

- 1- تفترض دراسات أنماط القيادة ضمناً أن هناك علاقة سببية بين نمط القيادة ومتغيرات التفاعلية (الأداء والرضا): وتحاول الدراسات اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية، ولكن الدراسات لم تتم بمنهجية عامة دقيقة وصارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم.
- 2- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره واعتبرت أن فعالية القيادة تحددها، متغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.
- 3- قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين فهناك افتراض ضمني بأن هناك نمطاً أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية، وإن هناك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة ومتغيرات التفاعلية. ويعني إغفال الوضع المعقد لعملية القيادة.

4- كانت متغيرات نمط القيادة مثل متغيرات سلوكية مركبة، ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية مختلف كما وبعدها.

5- أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية<sup>(22)</sup>.

#### وابعاً- النظريات الشرحية Contingency / Situational Theories:

بلاحظ تعدد النظريات حول نمط السلوك القيادي نتيجة للأبحاث والدراسات المكثفة التي امتدت سنوات طويلة. ومع تزايد النظريات، ازداد الاعتقاد بأن هناك نظرية واحدة تقدم نمطاً أو أسلوباً قيادياً واحداً يحدد فاعلية القيادة. وأوضحت كثير من الدراسات أن نمطاً أو سلوكاً قيادياً معيناً يرتبط بعلاقة واضحة مع فاعلية القيادة في مواقف وظروف معينة. ونظراً لتغيرات النظريات السلوكية السابق ذكرها فقد بدأ الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد هي نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والترؤوسين، والمتغيرات الموقفية والبيئة. ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة، سنطرق إلى أهمها:

#### النظرية الموقفية لفيدلر:

نسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى فريدريك فيدلر Frederick Fiedler من جامعة إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يشرى وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد. وقد تبني فيدلر نمطاً يحدد القيادة الذين استخدموا في دراسات بيتشيمان وأوهايو وهما:

1- نمط القيادة الذي يهتم بتعامنين والعلاقات الإنسانية (مشارك).

2- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موجه).

أما المتغيرات الموقفية التي حددتها فهي ثلاثة:

1- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها (مدى ثقة الرؤوسين بالرئيس وولائهم له).

2- مدى السلطة والقوة التي تمنحها إياه وظيفته.

3- درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره (الذي يقوم به الرؤوسون).

وقام بإجراء الدراسات التي توضح علاقة أساليب القيادة بمحصلة تفاعل المتغيرات الموقفية

الثلاثة. وبين الجدول التالي المتغيرات الموقفية والنمط القيادي المفضل لكل منها:<sup>(23)</sup>

رقم الحالة	درجة الموقف	علاقة القائد بالمرؤوسين	درجة تصميم، وضوح للعمل	قوة مركز القائد	نمط القيادة الأكثر إنتاجية
1			واضح	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
2	سهل جداً	جيدة	واضح	ضعيف	يهتم بالعمل (موجه)
3		جيدة	غامض	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
4		سيئة	غامض	ضعيف	يهتم بالعلاقات الإنسانية (مشارك)
5		جيدة	واضح	ضعيف	يهتم بالعلاقات الإنسانية (مشارك)
6		سيئة	واضح	قوي	لا يهتم بمعلومات
7		سيئة	غامض	قوي	لا يهتم بأي علاقة
8	صعب جداً	سيئة	غامض	ضعيف	يهتم بمهار العمل (موجه)

يرى فيدلر أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المتصنة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فاعلية وكفاية، وكذلك في الظروف غير المنضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية. أما في الظروف غير المنضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية، أما في الظروف المنضلة العادية المتوسطة فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل.

وهكذا يرى فيدلر بأنه اكتشف أن ملامحة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى بسر، سهولة ظروف عمل الجماعة. ويعتقد أنه في الظروف المنضلة أو غير المنضلة للقائد (علاقة القائد بالمرؤوسين، وتصميم العمل، وقوة أو مركز القائد جميعها عالية جداً أو منخفضة جداً) يكون الأسلوب الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل، ويعزى سبب ذلك إلى أن المرؤوسين يكونون على استعداد للعمل تحت إشراف قيادة القائد الموجه في حالة الظروف المنضلة، وفي حالة الظروف غير المنضلة، يستلزم الأمر التوجيه الدقيق وتدخل القائد، وبخلاف ذلك سينشأ الإرباك والتوضي في العمل. أما بالنسبة للظروف المتوسطة العادية وحيث أن هذه المتغيرات تختلط (العمل ليس واضحاً، والعلاقة سيئة، والقوة ضعيفة) فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، ومنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>(24)</sup>.

#### نظرية المسار - الهدف Path-Goal Leadership:

نسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هوس Robert House ومارتن إيفانز Martin Evans، والفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف.

إن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم بما يسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة)، حيث يترتب على ذلك رضا العاملين، ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم.

تسمى النظرية أساساً إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم. ويمثل دور القائد في:

- 1- توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأفراد.
- 2- ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.
- 3- يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم، وتحقق هذه الأهداف بسبب لهم الرضاء وتحقق الأهداف الشخصية سيكون عن طرق تحقيق أداء مهام معينة.

تستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية هي:

- 1- نمط القيادة الموجه Directive أو ما يشابه نمط القيادة الأوتوقراطية.
- 2- نمط القيادة المساند Supportive، القائد ودود يبدى اهتمامه الحقيقي بالناس.
- 3- نمط القيادة المشارك Participative: يطلب القائد مقترحات مرؤسيه ويستعين بها، ولكنه يتخذ القرار بنفسه.
- 4- نمط القيادة المهتم بالإنجاز Achievement-oriented: يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويبدى ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف ويقومون بعملهم على خير ما يرام.

وما يميز هذه النظرية عن غيرها أن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعلياً هذه الأنماط في مواقف مختلفة، أما التغيرات الموقفية التي حددتها النظرية فهي:

- 1- الخصائص الشخصية للمرؤوسين.
  - 2- الضغوط والمتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين (خصائص تتعلق بظروف العمل).
- وتتركز خصائص المرؤوسين في المقدرة، والانطلاق، التدهني، والجمود والانطواء. أما خصائص العمل فتتضمن طبيعة أعمال المرؤوسين (واضحة ومتكررة)، ونظام السلطة الرسمية، وجماعة العمل الأولية.

وأستناداً لهذه النظرية فإن جوهر العملية التبادلية يتمش في التأثير في إيماءات المرؤوسين ودافعياتهم من خلال جعل الطريق لتحقيق أهداف المرؤوسين ميسراً وسهلاً قدر الإمكان. ومن أجل تحقيق ذلك، (تيسير وتسهيل المسار لتحقيق الأهداف الشخصية) على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها النظرية والتنبؤات التي تقدمها فهي كما يلي:

- 1- الأسلوب الموجه يرتبط بعلاقة إيجابية برضى العاملين وتوقعاتهم حينما يؤديون أعمالاً غامضة، ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضى والتوقعات إذا كان المرؤوسون يقومون بأعمال واضحة.
- 2- يتوقع أن يؤدي الأسلوب المؤازر Supportive إلى زيادة رضا العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية متطوية جداً أو أعمال تعتبر غير مرضية أو تتضمن ضغوطاً وإحباطات. وكشفت الدراسات أن الأسلوب المؤازر سيكون له أفضل الأثر الإيجابي على رضا المرؤوسين الذين يقومون بأعمال محبطة أو تسبب التوتر أو أنها غير مرضية.
- 3- فيما يتعلق بالأسلوب المشارك Participative يتوقع أن يزيد رضا العاملين في الأعمال غير الروتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين. وفي الأعمال الروتينية فإن الأسلوب المشارك سيزيد من رضا الأفراد المفتحين ذهنياً وغير مستسلمين.
- 4- الأسلوب الذي يؤكد على الإنجاز يتوقع أن يجعل الأفراد يسعون لمقاييس أداء عالية وأن تزداد نفستهم في قدراتهم على مواجهة التحديات. وبالنسبة للمرؤوسين الذين يعملون بوظائف غير روتينية وغامضة، يتوقع أن يؤدي الأسلوب القيادي الذي يؤكد على الإنجاز إلى زيادة توقعات الأفراد بأن جهودهم ستحقق الأداء المرغوب وقد كشفت الدراسات عن صحة هذه التنبؤات.

نظرية هيرسي - بلانشارد الموقفية:

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتين Paul Hersey و Kenneth Blanchard وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة. وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأفضل، وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف.

وحددت النظرية المتغير المؤقتي مaturity مaturity ويطلق البعض عليه استعداد المرؤوسين Readiness لإنتاج العمل، وتعتمد النظرية على تفاعل: