

الجزء الثانى

السلوك الفردى فى منظمات الأعمال

- الفصل الأول : الشخصية.
- الفصل الثانى: الإدراك.
- الفصل الثالث: التعلم.
- الفصل الرابع: القيم والإتجاهات.
- الفصل الخامس: الدافعية.

الفصل الأول

الشخصية Personality

تعتبر الشخصية من المتغيرات الهامة التي تتحكم في سلوك الفرد وتصرفاته، لذلك حظى موضوع الشخصية باهتمام كبير من قبل علماء السلوك بشكل عام، وعلم النفس بشكل خاص حيث يرى هؤلاء العلماء أن فهم وسر أغوار الشخصية الإنسانية أمر هام وحيوي لتفسير سلوك الفرد وتصرفاته، ولهذا يتحتم على أى رئيس عمل أو مدير أن يفهم شخصية الأفراد الذين يعملون معه حتى يتمكن من إدارتهم بشكل كفاء وفعال.

وهي نتاولنا لموضوع الشخصية سنحاول أن نعكس أثر سمات وأنماط الشخصية على سلوك الفرد داخل المنظمة بحيث نتكون لدينا رؤية عن أكثر السمات والأنماط التي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين.

وسوف نعرض في هذا الفصل للنقاط التالية:

- مفهوم الشخصية.
 - نظريات الشخصية.
 - محددات الشخصية أو العوامل المؤثرة في الشخصية.
 - اختبارات الشخصية.
 - علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي.
- كما سى نتاول تفصيلى للنقاط السابقة:

* مفهوم الشخصية:

يعد لفظ الشخصية من الألفاظ الدارجة على ألسنة معظم الناس فكثير ما نجد شخصاً يصف آخر بأنه شخصية قوية أو شخصية جذابة أو شخصية ضعيفة أو منطوية أو عدوانية أو متشائمة أو متفائلة .. الخ. ولكثرة استخدام اللفظ أصبح يبدو للبعض أنه مفهوم بسيط لا يحتاج إلى تعريف أو تحديد وقد يكون هذا الأمر مقبولاً في مجال الاستخدام العام أو اليومي للفظ الشخصية، أما الاستخدام العلمي للفظ الشخصية فيتطلب منا نحن الباحثين أن نحدد بصورة دقيقة ما نعنيه بهذا اللفظ.

وبداية ننوه إلى أن لفظ أو مصطلح الشخصية Personality مشتق من الكلمة اللاتينية Persona والتي تعني القناع Mask الذي اعتاد الممثلون اليونانيون على ارتدائه في العصور القديمة ثم اتسع استعمال اللفظ حتى أصبح يطلق على الممثل نفسه لا القناع حتى أن العوام الآن يطلقون على الممثل لفظ المشخصاتي، أي أن أصل الكلمة كان إصطلاحاً مسرحياً يعكس عدة معاني ترتبط بالقناع وبالممثل نفسه أي يرتبط بالجانب الخفي والجانب الظاهر للشخصية.

ومما يلفت الإنتباه أن اختلاف معنى كلمة الشخصية في الإستعمالات اليومية أو الدارجة قد ظهر أيضاً في التعاريف الأولى حيث ركز بعضها على السلوك الملحوظ أو الظاهر للشخصية ترجمة للمبدأ العامي القائل (أصلك فعلك) وقد إعترض البعض على هذه التعاريف بأنها سطحية لا تعكس جوانب تحليلية دقيقة أو لا تعكس سمات قد تبقى لسبب أو لآخر في طي الكتمان.

يستمر عام يمكن القول بأن تعدد وتباين الآراء التي تتناول مفهوم الشخصية إنما يرجع في المقام الأول إلى إختلاف محاور الإهتمامات الفكرية المستقر في هذا الموضوع.

بعض تصنيف تعريفات الشخصية التي قدمها بعض علماء النفس إلى شخصيات تختلف في نظرتها للشخصية فبعضها ينظر للشخصية كمثير للفرح حيث قدرة الفرد على إحداث التأثير في الآخرين، والأخرى تنظر إلى الشخصية كاستجابة أى تركز على ما يقوم به الفرد من أفعال استجابة للبيئات البيئية، أما الثالثة فتتركز على الشخصية كمكون داخلي إفتراضى، وهناك من المفيد مناقشة هذه النظرات المختلفة للشخصية تمهيداً لوضع سبب اقتراف لها.

الشخصية كمثير:

وهذا الجزء النظرة فإن الشخصية يتم تعريفها في ضوء قيمتها التأثيرية التي تعكس الغير عنها فيقال إن الشخصية هي مجمل ما تتركه صفات الفرد من الطاقات على الآخرين ويستند المؤيدون لهذه النظرة إلى التأثير الخارجى للشخصية. وقد تعرض الإكراه السابق في تعريف الشخصية إلى هذا التناقض منها:

وهو يشير إلى جوانب معينة من حياة الفرد وهي المتعلقة بالقدرة على التأثير في الآخرين.
وهو يعنى التنظيم الداخلى للشخصية وبالتالي يعد هذا التعريف ذو نظرة سطحية خارجية.

على السنة معظم الناس فكثيراً أو شخصية جذابة أو شخصية متعائلة .. الخ. وكثرة استخدام يحتاج إلى تعريف أو تحديد استخدام العام أو اليومي للفظية فيطلب منا نحن الباحثون

شخصية Personality مشتق من Mask الذى اعتمد الممثلون على استعمال اللفظ حتى حتى أن العوام الآن يطلقون كلمة كان إصطلاحاً مسرحياً أى يرتبط بالجانب الخفى

شخصية الشخصية فى الإستعمالات الأولى حيث ركز بعضها ترجمة للمبدأ العامى القائل هذه التعاريف بأنها سطحية سمات قد تبقى لسبب أو لآخر

يستلزم عام يمكن القول بأن تعدد وتباين الآراء التى تتناول مفهوم الشخصية إنما يرجع فى المقام الأول إلى إختلاف محاور الإهتمامات الفكرية التى يهتم بها هذا الموضوع.

يمكن تصنيف تعريفات الشخصية التى قدمها بعض علماء النفس إلى عدة تصنيفات تختلف فى نظرتها للشخصية فبعضها ينظر للشخصية كمثير خارجي حيث قدرة الفرد على إحداث التأثير فى الآخرين، والأخرى تنظر إلى الشخصية كاستجابة أى تركيز على ما يقوم به الفرد من أفعال استجابة للمثيرات البيئية، أما الثالثة فتتركز على الشخصية كمكون داخلي إفتراضى، يمكن من المفيد مناقشة هذه النظرات المختلفة للشخصية تمهيداً لوضع سبب اقترانها لها.

الشخصية كمثير:

وهذه النظرة فإن الشخصية يتم تعريفها فى ضوء قيمتها التأثيرية التى تنتج عنها الغير يقال إن الشخصية هى مجمل ما تتركه صفات الفرد من بصمات على الآخرين ويستند المؤيدون لهذه النظرة إلى التأثير الخارجى للشخصية. وقد تعرض الإتجاه السابق فى تعريف الشخصية إلى عدة نقاشات منها:

أ- تشير إلى جوانب معينة من حياة الفرد وهى المتعلقة بالقدرة على التأثير فى الآخرين.

ب- تعنى التنظيم الداخلى للشخصية وبالتالي يعد هذا التعريف ذو نظرة سطحية خارجية.

على ألسنة معظم الناس فكثيراً ما نرى شخصاً جذاباً أو شخصاً ممتلئاً بالخ. ولكن استخدامنا لفظ "شخصية" يحتاج إلى تعريف أو تحديد واضح للعام أو اليومى للفظ الشخصية فيتطلب منا نحن الباحثون

مصطلحاً Personality مشتق من Mask الذى اعتاد الممثلون استخدامه ليعنى استعمال اللفظ حتى لا يكتشفوا حتى أن العوام الآن يطلقون على الكلمة كان إصطلاحاً مسرحياً أى يرتبط بالجانب الخفى

الشخصية فى الإستعمالات الأولى حيث ركز بعضها ترجمة للمبدأ العامى القائل بأن التعريف بأنها سطحية سمات قد تبقى لسبب أو لآخر

٢- الشخصية بوصفها استجابة:

يهدف هذا النوع من تعريفات الشخصية إلى تلافى الصعوبات التي واجهت علماء النفس في تعريف الشخصية كمثير حيث ينظر أصحاب هذا التعريف إلى الشخصية على أنها استجابات الفرد للمثيرات المختلفة ويحاولون وصف الشخصية بأنها هي الأنماط السلوكية المتعددة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات التي تقع عليه.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الكائن الإنساني لا يولد شخصاً وإنما يولد فرداً، ومن خلال اكتسابه للغة وأفكاره وأهدافه وقيمه يكتسب طابعه الشخصي وعلى ذلك فالشخصية هي أسلوب عام يمثل محصلة خبرات الشخص في بيئة ثقافية معينة.

وعلى الرغم من أن تعريف الشخصية كاستجابة يعد أكثر موضوعية من تعريفها كمثير نظراً لأن الأنماط السلوكية في حالة حصرها وتحديدها يمكننا من دراسة شخصية الفرد، إلا أن هذا النوع من التعريفات قد يعاب عليه كثرة الأنماط والاستجابات والعادات التي يقوم بها الفرد مما قد يصعب حصرها ودراستها، من جهة أخرى فإن استجابات الفرد الواحد قد تتسم بعدم الثبات كما قد تتشابه استجابات الأفراد المختلفين أحياناً أخرى مما قد يوحي بضرورة تعديل نظرتنا إلى الشخصية بوصفها استجابة لمواقف بيئية معينة.

ومن الممكن القول بأن معارضة الاتجاهين السابقين في تعريف الشخصية كمثير أو كاستجابة ترجع إلى أن كلا منهما يركز على الجوانب الظاهرية أو السطحية للشخصية فهي تعريفات أقرب إلى مفهوم القناع أو الواجهة الذي يحدث الأثر، أما جوهر الشخصية أو تنظيمها الداخلي الذي

بعض جوانب هذه الواجهة فهو ما أغفلته التعريفات السابقة، ولذلك اتجه
الاسم إلى دراسة المكونات أو التنظيم الداخلي للشخصية.

الشخصية كمكون داخلي:

ترى وجهة النظر هذه أن الشخصية هي الميكانيزمات الداخلية
Internal Mechanisms التي تتحكم في السلوك. حيث تحدد هذه
الميكانيزمات شخصية الفرد، فلكل شخص سمات معينة تحدد بدورها طريقة
سلوكه في موقف ما.

وهذا النوع من التعريفات ينظر للشخصية باعتبارها تنظيمياً داخلياً يمكننا
من تفسير مظاهر السلوك المختلفة للفرد كما يؤكد هذه النوع من التعريف
القوي العلاقة المتبادلة لكل من العقل والجسم Mind and Body في
التأثير على الشخصية.

غير أن بعض علماء النفس يعارضون النظرة للشخصية كمكون داخلي
بسبب صعوبة إخضاع الشخصية للدراسة العلمية ويطالبون بضرورة
البحث عن تعريفات إجرائية للشخصية أي يطالبون بوصف الشخصية في
عمليات تسمح بدراستها وقياسها وهو ما يعرف بضرورة وضع تعريف
إجرائي للشخصية، وحسب هذا التعريف الإجرائي فإن الباحث يقتصر على
الإجراءات التي يقوم بها للحصول على الظاهرة التي يدرسها، وقد قدم
مكيلاند مثلاً لهذا التعريف حيث يرى أن الشخصية هي "المفهوم الأكثر
تناسلاً لسلوك فرد ما في جميع تفاصيله التي يمكن للعالم أو الباحث تقديمها
في لحظة ما".

في تلافى الصعوبات التي
تترتب عن هذا
الفرق للمثيرات المختلفة
السلوكية المتعددة التي يستجيب

في لا يولد شخصاً وإنما يولد
له وقيمه يكتسب طابعه
عام يمثل محصلة خبرات

تجارية يعد أكثر موضوعية من
حالة حصرها وتحديدها تمكنا
التعريفات قد يعاب عليه
بها الفرد مما قد يصعب
بالتفرد الواحد قد تتسم بعدم
أحياناً أخرى مما قد يوحي
تجارية لمواقف بيئية معينة.

من السابقين في تعريف
بشيء يركز على الجوانب
تقرب إلى مفهوم القناع
ية أو تنظيمها الداخلي الذي

ومع التسليم بأهمية التعريف الإجرائي إلا أنه يقترب من التعريفات التي تهتم بالأثر الخارجي الذي يحدثه الفرد في الآخرين. وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر عند تعريف الشخصية فإنه يمكن تحديد الصفات التي يجب أن يشتمل عليها المفهوم البسيط للشخصية وهي:

- ١- الشخصية وحدة متكاملة متفاعلة ومكوناتها تؤثر بعضها في البعض الآخر، والتكامل في الشخصية هدف يسعى الفرد لتحقيقه.
 - ٢- الشخصية وحدة مميزة خاصة بالفرد حتى ولو كانت هناك سمات مشتركة بينه وبين غيره من الأفراد.
 - ٣- تتطوى الشخصية على مكونات نفسية وجسمية تتأثر بالتنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد.
 - ٤- يجب على الشخصية أن تتوافق مع بيئة الفرد.
 - ٥- الشخصية تتضمن فكرة الزمن، فالشخصية لها تاريخ ماضى وحاضر وراهن حيث تتغير الشخصية في مراحل نمو الفرد المختلفة، كما أنه من الممكن إدخال التطوير والتحسين على بعض جوانب الشخصية.
- وفي ضوء هذه الصفات يمكن تعريف الشخصية وفقاً لتعريف ألبورت الذي يعتبر من أكثر تعريفات الشخصية قبولاً حيث يرى أن الشخصية هي:
- " ذلك التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية وهذا التنظيم هو الذي يحدد الأساليب الفريدة التي يتوافق بها الفرد مع بيئته".

نظريات الشخصية:

تحدث نظريات الشخصية بتعدد محاور الارتكاز ونقاط الاهتمام ومع ذلك يمكن تصنيفها إلى عدة نظريات وهي نظريات الأنماط، السمات، التنظيم النفسى، التعلم، ونظرية الذات وفيما يلي نتناول هذه النظريات:

نظريات الأنماط Types Theories:

اتجه واضعو نظريات الأنماط إلى تصنيف الناس إلى أنماط حسب تكوينهم الجسمى ومن هؤلاء كرتشمير، وشيلدون كما اتجه البعض الآخر إلى تصنيف الناس إلى أنماط وفقاً لخصائصهم النفسية أو السيكولوجية Psychological Types ويعد كارل يونج Carl G. Jung رائداً لاتجاه التصنيف الأخير، وسوف نعرض لنظريات الأنماط فيما يلي:

نظريات الأنماط الجسمية:

- نظرية كرتشمير Kretchmer:

توصل كرتشمير وهو طبيب ألمانى نفسى إلى نظريته فى الأنماط بعد دراسات عديدة للمرضى فى مستشفيات الأمراض العقلية وكذلك بعد دراسات شملت الأفراد العاديين وتتركز نظريته حول دراسة العلاقة بين التكوين الجسمى والشخصية حيث ذهب إلى وجود ثلاثة أنماط رئيسية لتكوين الجسمى وهى:

- النمط المكتنز Pyhic وهو الشخص القصير ممتلئ الأطراف.
- النمط الواهن Asthenic ويتمثل فى الشخص الطويل النحيل.
- النمط الرياضى أو القوى Athletic وهو الشخص المقتول العضلات ذو الجسم المتناسق.

وقد استخلص كرتشمير من دراساته أن النمط المكتنز متقلب في عواطفه سريع الفرح سريع الحزن أى ذو مزاج دورى، بينما يتسم النمط السواهن والنمط الرياضى بالمزاج الفصامى الذى يكون فيه الفرد خجولاً ومتحفظاً ويميل للانطواء والعزلة.

ويؤخذ على كرتشمير أنه أهمل متغير السن عند تحديد مجموعة الصفات الجسمية المميزة لكل نمط، فمن المعروف أن المزاج الفصامى يكثر عند صغار السن بينما يصيب المزاج الدورى كبار السن، كما يوجه إلى كرتشمير نقد آخر يتمثل فى افتراضه تقسيماً ثنائياً للمزاج أو الشخصية فالشخص فى رأيه إما يقع فى هذا التصنيف أم ذلك وهذا أمر مخالف للواقع فالأفراد يظهرون خليطاً من الأنماط المزاجية.

- نظرية شيلدون Sheldon:

تحاشى شيلدون النقد الموجه لكرتشمير بخصوص تصنيف الأفراد إلى أنماط محددة وخالصة حيث يرى أن أى صفة جسمية أو مزاجية إنما توجد فى الأفراد بدرجات مختلفة مما يصعب معه تقسيمهم إلى أنماط مميزة وقد توصل من أبحاثه ودراساته التى قامت على قياسات أكثر دقة لكرتشمير إلى وجود ٣ أنماط جسمية أساسية يقابل كل منها نمط مزاجى مع التسليم بعدم وجود حدود قاطعة أو فاصلة بين هذه الأنماط وهذه الأنماط الثلاثة هى:

* **النمط البطنى Endomorphy** ويتسم أفراده بسمنة البطن والخصب الجسم ويتميزون باعتدال المزاج والميل للاسترخاء وحب التسامح والشراهة فى الأكل وبطء الاستجابة والاعتماد على الغير.

* **التمط العضلي Mesomorphy** ويتصف أفراد هذا النمط بالقوة العقلية ويعيلون إلى إثبات الذات وحب السيطرة والمغامرة وبذل النشاط الزائد.

* **التمط الرقيق Ectomorphy** ويتسم أفراده بضعف العضلات والرهافة وعدم القدرة على التحمل، ويميل أفراد هذا النمط إلى حب العزلة والإنطواء والحاجة للاستغراق في التفكير.

نظريات الأنماط السلوكية:

من أهم هذه النظريات نظرية كارل يونج للشخصية حيث تفرق بين عطين للشخصية هما النمط المنبسط Extrovert والنمط المنطوى Introvert ويرى يونج أن أصحاب النمط المنبسط تكون شخصياتهم موجهة نحو العالم الخارجي، بينما يتركز اهتمام أصحاب النمط المنطوى على الذات والابتعاد عن الناس، ولهذا فالطاقة النفسية عند المنبسط تتجه نحو الآخرين وسيطر عليهم الميل إلى الحركة وإقامة الصلات والعلاقات الاجتماعية، بينما الطاقة النفسية عند المنطوى تجعله يحب العزلة ويتجنب الاختلاط بالناس ويميل للتأمل كثيراً في نفسه ويفتقر إلى الثقة بالناس ويفضل العمل بعيداً عن الجماعة وبالإضافة إلى هذا التقسيم يرى يونج أن هناك أربعة وظائف سيكولوجية للشخصية يستخدمها الفرد في توجيه نفسه، وهذه الوظائف هي التفكير والوجدان والإحساس والحدس غير أن إحدى هذه الوظائف قد تكون أكثر ظهوراً لدى الفرد مقارنة بالوظائف الثلاثة الأخرى، وعلى ضوء هذه الوظائف يقسم يونج الأفراد إلى أربعة أصناف، الأول يغلب عليه الجانب التكرى والثاني يغلب عليه الجانب الوجداني بينما يتميز الصنف الثالث بزيادة الجانب الحسى، أما الصنف الرابع فيغلب عليه الناحية الحدسية، فإذا اعتبرنا أن كل صنف من الأصناف الأربعة السابقة يكون الفرد فيها منبسطاً

تتمتع في عواطفه
يتسم النمط الواهن
فرد خجولاً ومتحفظاً

تتمتع مجموعة الصفات
ح القسامي يكثر عند
كما يوجه إلى كرتشم
الشخصية فالشخص في
سالف للواقع فالأفراد

ص تصنيف الأفراد إلى
ية أو مزاجية إنما توجد
م إلى أنماط مميزة،
سات أكثر دقة من
منها نمط مزاجي معين
من هذه الأنماط وهذه

سنة البطن واستدارة
سرخاء وحب المتعة
على الغير.

أو منطوياً فإننا نحصل على ثمانية أنماط من الناس هم المنبسط المفكر والمنطوى المفكر، المنبسط الوجداني والمنطوى الوجداني، المنبسط الحسى والمنطوى الحسى، المنبسط الحدسى والمنطوى الحدسى. وفيما يلي شرح لهذه الأنماط الثمانية^(٢):

١- النمط الإنبساطى المفكر:

يميل هذا النوع إلى أن يكون عملياً واقعيّاً، ويميل أصحابه إلى الحقائق الخارجية الموضوعية والاعتماد على التجارب وأخذ النتائج وتطبيقها فى الحياة العملية الواقعية.

٢- للنمط الإنطوائى المفكر:

ويتميز أصحاب هذا النمط بأن أفكارهم تتسم بالطابع النظرى والتأمل والتفكير. وهم عادة غير مبالين بالناس، فهم لا يهتمون بالواقع إلا قليلاً، ولذلك فهم يفرقون فى التفكير واستنباط المعانى، ويميلون إلى العزلة والبعد عن إقامة علاقات ودية مع الآخرين.

٣- النمط الإنبساطى الوجدانى:

يميل أصحاب هذا النوع إلى الانسجام مع العالم الخارجى وإلى تنمية العلاقات الودية مع الآخرين، والمشاركة الوجدانية مع الغير وبذلك يحققون نزعاتهم الاجتماعية وهم يتجهون إلى التعبير الملموس عن حياتهم الانفعالية وكأنهم يفرغون شحناتهم ولذلك فهم أقرب إلى الهيجان الإنفعالى فى الظاهر وأقرب إلى الخمود الإنفعالى فى الداخل.

(٢) د. عبد الفتاح غزال (٢٠٠٢): مبادئ السلوك التنظيمى والبيئة المصرية، الإسكندرية، شركة الجمهورية الحديثة لطباعة الورق.

٤- النمط الإنطوائى الوجدانى:

يميل أصحاب هذا النوع إلى إقامة الانسجام مع عالمهم الداخلى ولذلك يفرقون بأحلامهم ومشاعرهم ونجد عند أصحاب هذا النوع حالات وجدانية عنيفة من الحب والكراهية ومع ذلك فهم غير قادرين على التعبير عن النواحي الوجدانية وذلك لأنهم لا يتصلون بالناس اتصالاً يمكنهم من أداء هذا التعبير ولهذا يميلون إلى العزلة ويحيون حياتهم الانفعالية بمختلف صورها.

٥- النمط الإنبساطى الحسى:

تتوقف الحياة النفسية لصاحب هذا النمط على المؤثرات الحسية فكلما تزايدت هذه المؤثرات وتبوعت استمرت حيويته ونشاطه وهذا النوع سرعان ما يحدث إليه الملل إذا قلت المؤثرات المحيطة به وهذا النمط يكون سطحياً في حياته الفكرية والانفعالية ولا يقيم علاقة عميقة في صداقته.

٦- النمط الإنطوائى الحسى:

يميل هذا النمط إلى تأمل المحسوسات والاستمتاع بالفنون والمناظر الطبيعية ويرى أصحابه فى كل ذلك إنعكاساً لحالاتهم النفسية والوجدانية واستطاعوا لمشاعرهم وانفعالاتهم الداخلية.

٧- النمط الإنبساطى الحدسى:

هذا النوع يصل بسرعة إلى فكرة من الأفكار ويقوم مباشرة بتنفيذها لهذا يتصف أصحاب هذا النمط بالمغامرة واقتحام مجالات تتميز بالمخاطرة مع الإيمان بإمكانية النجاح.

هم المنبسط المفكر
وجدانى، المنبسط الحسى

يميل أصحابه إلى الحقائق
هذا النتائج وتطبيقها فى

يطابع النظرى والتأمل
يتكون بالواقع إلا قليلاً،
ويميلون إلى العزلة والبعد

تتم الخارجى وإلى تنمية
جدانية مع الغير وبذلك
التعبير الملموس عن
لذلك فهم أقرب إلى الهيجان
على فى الداخل.

والجنا مصرية، الإسكندرية، شركة

٨- النمط الانطوائى الحدسى:

لا يهتم أصحاب هذا النوع بالمؤثرات الحسية الخارجية ويوصل هذا النوع إلى أحكامه فى شئ من السرعة والعنف دون الاعتماد على الأدلة الحسية الواقعية. ولهذا فهو ينساق فى انفعالاته بشدة من الكره أو الحب على أسس واهية.

وعلى الرغم من الإسهامات الجيدة لنظرية الأنماط إلا أنه يعاب عليها أنها تربط السلوك بتكوين جسمى أو سيكولوجى معين حيث أهملت تماماً حقيقة تفاعل الفرد مع بيئته التى يعيش فيها حيث يؤثر هذا التفاعل على سلوك الفرد، ولهذا فمن الخطأ مثلاً أن نقول أن فلاناً أكول لأنه من النمط البطنى، أو أن شخصاً منعزلاً لأنه من النمط الواهن لأن الانعزال أو الانطواء هو نتيجة خبرات الفرد ودرجة تعلمه واحتكاكه مع الآخرين. من جهة أخرى فإن نظريات الأنماط لا تساعد على إمكانية التنبؤ بالسلوك حيث تهتم بالتعرف على حقائق ثابتة داخل الفرد، بينما الأنماط السلوكية فى حقيقتها غير ثابتة ومتغيرة.

٢- نظريات السمات Traits Theories

يتمثل المحور الرئيسى فى نظريات السمات فى أنها تعتمد فى تفسير الشخصية على سمات وخصائص الأفراد حيث تستعين هذه النظريات بعدد كبير من الأبعاد أو السمات التى تصف فروق الشخصية ويرى أصحاب هذه النظريات أن لكل شخصية نمطها الفريد من السمات وأن هذه السمات تقوم بدور كبير فى تحديد سلوك الفرد.

ولقد اختلفت نظرة العلماء للسمات وظهر نتيجة لهذا الاختلاف اتجاهان: الأول يرى أن الشخصية هي المجموع الكلي للسمات التي تميز الفرد عن غيره والاتجاه الثاني يركز على تكامل وتفاعل السمات في تنظيم كلى وهي علاقات وظيفية بين السمات المختلفة ويهتم بديناميكية الشخصية، يتواءم أن نظريات السمات تتبنى الاتجاه الأول، أما الثاني فيمثل ما يعرف بنظريات ديناميكية الشخصية.

فالسمة تعني أى صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر وهي تمثل استعداداً عاماً يوجه سلوك الفرد، فالشخص الذى يتسم بالبخل يكون دائماً مستعداً للتصرف على هذا النحو فى مواقف كثيرة.

ومن أهم النظريات التي تمثل نظريات السمات نظرية جيوردن ألبورت Gordon Allport حيث يميز بين نوعين من السمات وهما أولاً السمات المشتركة Common Traits التي يشترك فيها كثرة من الأفراد بدرجات متباينة مثل السمات التي يمكن من خلالها المقارنة بين أفراد ينتمون لثقافة معينة. ثانياً: السمات الفردية Individual Traits وهي بمثابة استعدادات أو خصائص سلوكية تكون خاصة بفرد معين وهنا يركز ألبورت على أهمية الطابع الفردى فى دراسة الشخصية حيث أنها تصف الشخصية بصورة أدق.

ويفرق ألبورت أيضاً بين ما يعرف بالسمات الرئيسية والسمات الثانوية فالسمة الرئيسية Cardinal Trait هي خاصية على درجة عالية جداً من الأهمية فى سلوك الفرد فهي سمة مهيمنة على الشخصية حيث يشتهر بها الفرد مثل الكرم. أما السمة الثانوية Secondary Trait فهي أقل وضوحاً أو ثباتاً من السمات الرئيسية وعادة ما يظهرها الفرد فى مواقف خاصة. مثلاً الفرد المتمسح بالكرم قد يتصرف فى مواقف نادرة تصرفات البخلاء.

الخارجية ويصل هذا الاعتماد على الأدلة من الكره أو الحب على

سماط إلا أنه يعاب عليها من حيث أهملت تماماً يؤثر هذا التفاعل على هذا كقول لأنه من النمط ط الوامن لأن الانعزال والحكاكه مع الآخرين. من كثيرة التقي بالسلوك حيث لاخط السلوكية فى حقيقتها

أنها تعتمد فى تفسير هذه النظريات بعدد صية ويرى أصحاب هذه وأن هذه السمات تقوم

والسؤال الآن كيف نحدد وجود السمة عند الفرد؟ للإجابة على ذلك نقول أننا لا نلاحظ السمة بل نستنتجها من السلوك هذا بالإضافة إلى وجود بعض المؤثرات المساعدة في التعرف على السمات السلوكية وتتمثل هذه المؤثرات في مؤثرات دافعية أو مؤثرات خاصة بمستوى أداء الأفراد وأخيراً يمكن التعرف على السمات السلوكية من خلال أسلوب التصرف وتعبيرات الفرد الحركية.

وقد تمثل النقد الرئيسي لنظرية آيورت في أنه لا يمكن وصف الشخصية بمجرد حصر سماتها فقط بل لا بد من الاهتمام بالبعد التفاعلي بين هذه السمات بعضها البعض، وبينها وبين الموقف البيئي الذي يحدد السلوك.

٢- نظرية التحليل النفسي Psycho analysis

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

تتكون الشخصية وفقاً لهذه النظرية من مكونات رئيسية هي:

أ - (The Id) أو ما يطلق عليه البعض "الذات الدنيا" وترمز إلى الجانب اللاشعوري - اللاواعي من الشخصية، وتمثل منبع النوازع والغرائز الأساسية مثل غرائز البقاء والشهوة. ويعمل هذا الجانب بصورة غير عقلانية وبدون اعتبار إن كان الفعل أو التصرف مقبولاً أو مرغوباً أم لا.

ب - "الأنا العليا" Super Ego وترمز للجانب المثالي في الشخصية الذى يمثل القيم والمثل والاتجاهات الأخلاقية وهى بمثابة مستودع للقيم.

ج- "الأنا Ego" وتمثل نظرة الشخص للواقع المادى والاجتماعى وترمز للجانب الواعى - الشعورى، ويتمثل بالعمليات العقلية والمنطقية.

وتدور الفكرة المركزية فى هذه النظرية حول وجود صراع دائم بين الجانب اللاشعورى والجانب القيمى (بين العواطف والغرائز وبين الحق والقيم والمثل).

٤- نظريات التعلم:

اهتم فريق من علماء النفس فى دراستهم للشخصية ونموها بالخبرات التى يتعلمها الفرد ومن ثم قاموا بتفسير الشخصية فى ضوء مبادئ التعلم التى توصلوا إليها من دراساتهم التجريبية.

وترجع نظريات التعلم إلى دراسات "بافلوف" فى الإشراف ودراسات ثورنديك كذلك من أهم نظريات التعلم فى الشخصية تلك النظرية التى وضعها جون دولارد John Dollard ونيل ميللر Neal Miller عالماً النفس الأمريكان حيث اهتم بوضع نظرية فى الشخصية على ضوء نتائج البحوث التجريبية لعملية التعلم.

وعلى الرغم من أن نظريات التعلم فى الشخصية تتسم بالموضوعية وتطبيق المنهج التجريبى فى دراسة السلوك الإنسانى إلا أنها كانت عرضة لانتقاد فريق من علماء النفس، ومن الانتقادات التى وجهت إلى نظريات التعلم فى الشخصية اهتمامها البالغ بإجراء التجارب بدراسة أنواع بسيطة من

الإجابة على ذلك نقول
إضافة إلى وجود بعض
وتتمثل هذه المؤثرات
الأفراد وأخيراً يمكن
التصرف وتعبيرات

لا يمكن وصف الشخصية
بعد التفاعل بين هذه
التي يحدد السلوك.

Sigmund Freud وتعتبر
تعرضت لإنقاضات شديدة
تضمنتها تحظى بتأييد
التي أتارت الطريق
رئيسية هى:

وترمز إلى الجانب
تمنع النوازع والغرائز
هذا الجانب بصورة
أو التصرف مقبولاً

السلوك عند الحيوانات، ثم افترضنا أن المبادئ المستمدة من نتائج هذه التجارب تنطبق أيضاً على السلوك الإنساني المعقد، كما ركزت نظريات التعلم على الكل وأهملت الجزئيات.

٥- نظرية الذات:

تركز هذه النظرية على النمو وتحقيق الذات وترى أن أهم دافع أساسي من الإنسان هو تحقيق أو إثبات الذات.

وتنسب هذه النظرية للعالم إبراهيم ماسلو الذي يعرف مفهوم الذات بأنه ذلك المفهوم الذي يكونه الفرد عن نفسه جسمانياً واجتماعياً وروحياً أو معنوياً .. باختصار إنه يشير إلى كيفية رؤية الإنسان لنفسه.

ووفقاً لهذه النظرية فإننا إذا أردنا أن نفهم شخصاً آخر فينبغي علينا أن ندرك ونعي تماماً كيف يرى هذا الشخص نفسه وكيف يفكر ويشعر بها ومع أن الصورة التي يكونها الفرد عن نفسه ويطلق البعض عليها Personal self أو Subjective self قد لا تكون ممثلة تماماً للواقع إلا أن الفرد يميل لأن يكون سلوكه متوافقاً مع نظريته لنفسه، وأن هذه النظرة (الذات) تعمل على تحقيق الثبات العام في شخصية الفرد، وتحقيق التوافق داخله وتعطى لحياة الفرد معنى معيناً خالياً من التناقض.

بالإضافة إلى الذات الشخصية Personal self هنالك الذات الاجتماعية Social self التي أشار العلماء إلى أهمية التعرف عليها وتمثل ما يعتقد الفرد حول نظرة الغير له.

ومن ناحية أخرى أكدت النظرية على أهمية قبول الذات Self acceptance ورأت أن على الفرد أن يتقبل ذاته ويثق بنفسه وقدراته

لأن فعالية تفكير الفرد ومعالجته للأمور تتوقف كثيراً على نظراته لذاته، هل يرى نفسه شخصاً جاداً يحب الإنجاز؟ فإذا كانت الإجابة نعم فسيدفعه ذلك إلى العمل المتواصل في حين إذا نظر لنفسه وقدراته بصورة مختلفة فسيدفعه ذلك للتكاسل في العمل، وباختصار إن صورة الذات السليمة صحياً هي مفتاح صحة الإنسان ولكن ينبغي أن تكون هذه الصورة صحيحة وبعيدة عن المبالغة أو التقليل من تقدير الإنسان لذاته وقدراته.

* محددات الشخصية أو العوامل المؤثرة في الشخصية

Personality Determinants

لقد أثارت بحوث الشخصية منذ فترة طويلة جدلاً موسعاً حول محددات الشخصية ومدى تأثيرها بعوامل الوراثة أم بالعوامل البيئية حيث ثارت تساؤلات حول ما إذا كانت الشخصية تتبلور مع الولادة أو أنها نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته، وكان واضحاً أن الإجابة ليست ببساطة بيضاء أم سوداء الشخصية ما هي إلا محصلة لعامل الوراثة والبيئة مع إدخال المتغيرات الوراثية كمتغير وسيط بين العاملين وعلى ذلك فإن محددات الشخصية تتمثل فيما يلي:

١- المحددات الوراثية أو الجينية Heredity factors

يقصد بالمحددات الوراثية تلك العوامل التي تقررت أثناء فترة الحمل *Determined at conception* وذلك مثل جاذبية الملامح، التكوين الجسماني، ولون الشعر والعينين والقدرات العقلية والمخية فمثل هذه المحددات تتأثر بشكل جوهري بالسماوات الوالدية (الأب والأم) وعلى ذلك فإن الوراثة تلعب دوراً رئيسياً في تحديد شخصية الفرد وفي تقرير سماتها البيولوجية ولقد أوضحت بعض الدراسات أن العامل الجيني يفسر ما يقرب

من ٥٠٪ من نتائج هذه البحوث كما ركزت نظريات

الذات وتقرى أن أهم دافع أساسي

الذي يعرف مفهوم الذات جسمانياً واجتماعياً وروحياً بنية الإنسان لنفسه.

فهم شخصاً آخر فينبغي علينا أن نعرفه وكيف يفكر ويشعر بها نفسه ويطلق البعض عليها لا تكون متطابقة تماماً للواقع إلا أن نظرتنا لنفسه، وأن هذه النظرة شخصية الفرد، وتحقيق التوافق من التوافق.

Personality هناك الذات الاجتماعية التي التعرف عليها وتمثل ما يعتقده

الذات على أهمية قبول الذات أن يحل ذاته ويتقن بنفسه وقدراته

من حوالي ٥٠% من سمات الشخصية، وعلى ذلك تتحدد الشخصية وفقاً لمحددات أخرى غير الوراثة وبذلك نقول لو أن الشخصية تتحدد بشكل كامل بالعامل الجيني أو الوراثة فإن ذلك معناه أن تتوقف سمات الشخصية عند الميلاد Birth.

٢- المحددات البيئية Environment:

بالإضافة إلى السمات الوراثية فإن الفرد يكتسب سمات أخرى للشخصية نتيجة احتكاكه وتفاعله مع الآخرين في المجتمع أو البيئة التي ينشأ بها، فمما لا شك فيه أن الإطار الثقافي بما فيه من قيم وعادات وتقاليده يحدد الصفات التي يتأثر بها نمط السلوك الإنساني ونتيجة لاختلاف السلوك والصفات الثقافية تختلف شخصيات الأفراد من مجتمع أو من ثقافة لأخرى ولعل أبرز الأمثلة على أثر الإطار البيئي والثقافي أن الأفراد الذين نشأوا أو تربوا في الثقافة الغربية تتسم شخصيتهم بالطموح والاستقلالية مقارنة بالأفراد الذين نشأوا في ثقافات عربية حيث يميلون إلى الاعتمادية أو التوكل على الآخرين.

ومن جهة أخرى فإن المتغيرات البيئية الاجتماعية بما فيها من عمليات تطبيع إجتماعي لها تأثير واضح ومباشر على شخصية الأفراد، وتلعب الأسرة ومنظمات الأعمال دوراً واضحاً في عمليات التطبيع، فالأسرة تؤثر في تكوين الشخصية، فالطفل الذي ينمو ويتربص في أسرة تتسم بالدفء العاطفي والحب والمودة ستميز شخصيته بالاتزان وتزداد احتمالات نجاحه اجتماعياً وعملياً، كما تعتبر العلاقة بين الوالدين من أكثر العوامل الأسرية أهمية في تكوين شخصية الطفل، كما أن ترتيب الإبن بين أخوته له تأثير

أخيراً أثبتت الدراسات أن الأبناء الذين
تأثرت شخصيتهم بهذا البعد لدرجة كبيرة.
أثراً كبيراً في التطبيع الإجتماعي حيث أنها تعد بمثابة
معايير تؤثر على شخصيته لدرجة كبيرة.

المحددات الموقفية - محددات المجال Situation:

المحددات السابقة وهي المحددات الوراثية والبيئية تسهم بشكل
مهم في تطوير شخصية الفرد، ولكن هذا لا يعنى أنه يمكننا التنبؤ
بشخصية الفرد إذا ما واجه حادثة أو حالة معينة أو موقفاً ما ذلك لأن
المواقف الخاصة بمواقف مختلفة تتطلب إبراز سمات أو مظاهر معينة

Different demands of different situations call for different aspects of one's personality.

توجد الفرد في مواقف معينة إلى تقييد بعض سلوكياته
في بعض جوانب شخصيته فعندما يتواجد في مقابلة للتوظيف
لخطوبة فتاة يظهر جوانب إيجابية في الشخصية، وذلك على
مواقف يكون فيها الفرد في رحلة أو نزهة مع بعض
المعارف حيث سيحاول الفرد إظهار سمات مثل حب المرح
والضحك الآخرين.

الاسمات الشخصية Personality Tests:

تتم تخطيط الشخصية لمحاولة اكتشاف بعض سماتها من خلال
الاسمات التي تهتم بالكشف عن مكونات الشخصية عن طريق تحليلها ومن
أهمها قياس الشخصية واختبارها ما يلي:

(أ) الاستقصاءات Questionnaires:

يقوم الفرد بتقويم شخصيته والحكم على أنواع سلوكه وتصرفاته من خلال استقصاء يصمم لهذا الغرض ومن مزايا اختبارات الشخصية عن طريق الاستقصاء سهولة استخدامها وقلة تكاليفها وإمكانية استخدامها في المقارنة بين الأفراد ولكن يعاب عليها إمكانية التحيز وجهل الفرد لبعض الحقائق عن نفسه وكذلك احتمالية التفسير الخاطئ لأسئلة الاستقصاء.

(ب) الاختبارات الإسقاطية Projective Tests:

تختلف الاختبارات الإسقاطية عن الاختبارات التي تعتمد على الاستقصاء في أنها تقدم للمفحوص مواقف غير منظمة وتطلب منه أن يتخيل أو يؤلف قصة، أو يفسر بقعة حبر، أو يكمل جملة ناقصة، أو يصنع شيئاً من مادة رخوة، وتفترض هذه الاختبارات أنه في مثل هذه المواقف الغامضة غير المنظمة لا يكون للمفحوص إطاراً محدداً يستند إليه في تنظيم استجاباته وتوجيهها ولذلك يلجأ المفحوص عادة إلى خصائص شخصيته هو، وبعبارة أخرى يقوم الفرد بإسقاط حالته النفسية على هذا الموقف الغامض غير المنظم ولا يكون الفرد مدركاً أنه يقوم بعملية إسقاط، أو أنه يقوم بالكشف عن حقيقة شخصيته ولهذا السبب تعتبر الاختبارات الإسقاطية من أهم الوسائل للكشف عن النواحي اللاشعورية من الشخصية.

ومن أهم الاختبارات الإسقاطية الذائعة الاستخدام اختبار رورشاخ Rorschach Test الذي وضعه رورشاخ الطبيب النفسى السويسرى ويتكون هذا الإختبار من عشر صور تعبر عن أشكال مختلفة من بقع الحبر بعضها ملون وبعضها غير ملون على أن تقدم هذه الصور واحدة بعد الأخرى إلى المفحوص ويطلب منه أن يقول ماذا يرى فيها.

من التصورات الإسقاطية الشائعة الاستخدام أيضاً اختبار تفهم
الصور (T.A.T) Thematic Apperception Test الذى وضعه
عالم النفس الأمريكى حيث يتكون من عشرين صورة
مختلفة أو شخصين فى مواقف مختلفة. وتعطى للمفحوص هذه
الصور ويطلب منه أن يولف قصة كاملة عن كل صورة
تتضمن قصته الأحداث التى أدت إلى المنظر الموجود فى الصورة،
وماذا يفكرون فيه وما هى مشاعرهم
التي تنتهى إليها الأحداث ويقوم الفاحص بتفسير القصص
التي يولفها المفحوص محاولاً أن يعرف شخصيته من خلال اتجاهات
شخصيات القصة التي يولفها.

اسم الاختبارات الموقفية Situation tests:

وهذا يتم اختبار شخصية الفرد عن طريق وضعه تحت الملاحظة بحيث
يتم الحكم على سلوكه بطريقة موضوعية ومن أمثلة هذه الاختبارات تلك
التي قام بها مكتب الخدمات الإستراتيجية بالجيش الأمريكى أثناء الحرب
العالمية الثانية وقد استهدفت قياس قدرات بعض الأشخاص لتحديد مدى
صلاحيتهم للعمل فى المخابرات العسكرية.

ويحتب هذه الاختبارات الرئيسية توجد بعض الاختبارات الأخرى التى
أحدك فيها بعض العلماء العرب ومن أهمها: اختبارات الصفات الانفعالية
التي قام بها الدكتور أحمد زكى صالح وقد
التي اختار الصفات الانفعالية من الاختبار المعروف باسم
Tem Peramental Schemata ويهدف هذا الاختبار إلى الكشف عن
التسمية السوية وغيرها من الشخصيات غير السوية، كما يبين الفروق

في سلوكه وتصرفاته من
اختبارات الشخصية عن
وإمكانية استخدامها فى
في وجهل الفرد لبعض
الأسئلة الاستقصاء.

التي تعتمد على
وتطلب منه أن يتخيل
أو يصنع شيئاً من
هذه المواقف الغامضة غير
تتظيم استجاباته
شخصيته هو، وبعبارة
الموقف الغامض غير المنظم
بالكشف عن حقيقة
من أهم الوسائل للكشف

اختبار رورشاخ
النفسى السويسرى
مختلفة من بقع الحبر
الصورة واحدة بعد
يرى فيها.

الفردية بين الأفراد أما اختبارات الميول المهنية فهي التي تستهدف الكشف عن الاتجاهات المهنية لمعرفة مدى صلاحية الشخص لممارسة مهنة معينة.

* علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي:

يركز هذا الجزء على دراسة بعض سمات أو خصائص الشخصية التي أتضح أن لها تأثيراً قوياً على السلوك داخل منظمات الأعمال ومن هذه الخصائص ما يلي:

١- مدى التحكم أو الإرتكاز في الشخصية Locus of control:

ويقصد بمدى التحكم أو الضبط درجة اعتقاد الفرد بوجود تأثير مباشر له في تحديد مصيره his own fate ووفقاً لهذه الخاصية فإن لدينا نوعين من الأفراد الأول يرى أنه قادر على التحكم في مصيره Masters their own fate بينما يرى النوع الثاني أنهم لا حول لهم ولا قوة في تحديد مصيرهم Pawns of fate حيث يعتقدون أن ما يحدث لهم يرجع لعوامل خارجية أو بسبب الحظ أو الصدفة، وعادة ما يطلق على النوع الأول أصحاب مركز الضبط الداخلي أو الداخليين Internals بينما يطلق على النوع الثاني الخارجيين Externals وتتطوى خاصية التحكم في الشخصية على بعض المضامين المتعلقة بالتأثير على السلوك فقد أتضح أن أصحاب مركز الضبط الخارجي أقل رضاً عن وظائفهم كما أنهم يميلون للعزلة والانطواء ويشعرون بالإغتراب الوظيفي ولذلك تزداد معدلات غيابهم ويكونون أقل استغراقاً في أعمالهم Less involved in their jobs وذلك مقارنة بأصحاب مركز الضبط الداخلي ويرجع ذلك إلى إحساس الخارجيين بأن ما يحدث لهم يرجع إلى ظروف أو عوامل خارجية Outside forces.

٣٠- الميكاڤيلية Machiavellianism:

وهي تمثل نمطاً للشخصية ارتبط ظهوره بالفيلسوف الإيطالي ميكاڤيلي الذي أصدر كتاباً في القرن السادس عشر تحدث فيه عن كيفية إكتساب واستخدام القوة *How to gain and use power* وتتسم الشخصية ذات الميكاڤيلية العالية High Machs بأن أصحابها عمليون أو نفعيون لا يهتمون كثيراً بالعواطف كما يرون أن الغايات تبرر الوسائل *Ends justify means* وتثبت نتائج الدراسات أنهم يميلون للمناورة والتضاربات ويحققون مكاسب كثيرة، كما يكون من الصعب إقناعهم بوجهات نظر الآخرين حيث يحاولون دائماً إقناع الآخرين بوجهات نظرهم.

وتتقليل الآثار السلبية لأصحاب الشخصية الميكاڤيلية فإن الأمر يتطلب سلطة الآخرين في المنظمة بالأساليب غير المقبولة التي يقوم بها الميكاڤيليون بدلاً من انتهاج الصمت في مواجهتهم كما يجب توجيههم إلى الأعمال التي تحتاج إلى مهارة في التفاوض والمساومة وكذلك الأعمال التي تكون مطلوباً فيها تحقيق مكاسب مع ضرورة التأكيد على أهمية الجانب الأخلاقي في الحكم على كفاءة الأداء والإنجاز.

٣١- مدى تقدير أو احترام الذات (SE) Self-Esteem:

يقصد بهذه الخاصية أن الأفراد يختلفون في مدى تقديرهم لأنفسهم أو في مدى اعتزازهم بأنفسهم، وقد أثبتت الدراسات السابقة أن هذه الخاصية لها علاقة مباشرة بدرجة النجاح في العمل حيث يعتقد من لديه درجة عالية من تقدير وتأكيد الذات أنه يمتلك القدرة اللازمة للنجاح، كما أوضحت هذه الدراسات أن هناك علاقة بين تقدير الذات والرضا الوظيفي حيث تبين أن من لديه درجة عالية من التقدير للذات يكون راضياً عن عمله.

التي تستهدف الكشف
لخص لممارسة مهنة معينة.

أو خصائص الشخصية التي
تتمت الأعمال ومن هذه

:Locus of control

اعتقاد الفرد بوجود تأثير
وفقاً لهذه الخاصية فإن لدينا
على التحكم في مصيره
التي تأتي أنهم لا حول لهم ولا
ت يعتقدون أن ما يحدث لهم
بصفة، وعادة ما يطلق على النوع
الذين Internals بينما يطلق
طوى خاصية التحكم في
تير على السلوك فقد أتضح أن
عن وظائفهم كما أنهم يميلون
بقي وذلك ترداد معدلات غيابهم
Less involved in the
مع تلك إلى إحساس الخارجيين
من خارجية Outside forces.

٤- تحمل المخاطر Risk Taking:

يختلف الأفراد في مدى رغبتهم في تحمل المخاطر حيث تؤدي الرغبة في تحمل المخاطر أو تجنبها إلى أثار واضحة في شكل وطريقة اتخاذ القرارات، فالفرد الذي يتجنب تحمل المخاطر تكون قراراته بطيئة وتأخذ وقتاً طويلاً، كما يقوم بتجميع أكبر قدر من المعلومات على عكس الفرد المستعد لركوب أو تحمل المخاطر حيث تكون قراراته سريعة ويستخدم معلومات أقل في اتخاذ القرارات ولذلك يجب توجيه النوعية الأخيرة من الشخصيات أو الأفراد إلى أعمال تتطلب السرعة والجرأة في إتخاذ القرار.

٥- نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب):

يختلف نمط الشخصية (أ) عن الشخصية (ب) في سلوكياته حيث يتسم نمط الشخصية (أ) بما يلي:

- محاولة إنجاز أكبر قدر من المهام في وقت واحد.
- الإقدام والطموح.
- نفاذ الصبر واستعجال الأمور حيث يضيق ذرعاً ببطء وتيرة الأحداث.

• لا يستمتع بوقت الفراغ Leisure time:

- تستحوذ عليه الأرقام حيث يقيس معيار النجاح بمقدار الكسب المادي حيث لديه توجه عالي بالعمل.

وعلى العكس مما سبق نجد أن نمط الشخصية (ب) تتصف سلوكياته

بما يلي:

- عدم التعجل حيث يعمل بإيقاع منتظم في التعامل مع الأحداث.
- يعمل بنشاط ولكن دون مغالاة ويميل للاستجمام والراحة دون تأنيب ضمير Can relax without guilt.

- يتسم بالثقة التي تؤدي للإستقرار النفسي.
- الجمع بين التوجه بالناس والتوجه بالعمل وبصفة عامة فإن الأفراد الذي يندرجون تحت نمط الشخصية (ب) يكونون أقل احتمالاً للتعرض لضغوط العمل قياساً بالأفراد الذي ينتسبون لنمط الشخصية (أ)

المخاطر حيث تؤدي الرغبة في شكل وطريقة اتخاذ قراره بطيئة وتأخذ وقتاً طويلاً على عكس الفرد المستعد سريعاً ويستخدم معلومات أقل لأخيرة من الشخصيات التي تتخذ القرار.

(ب) في سلوكياته حيث يتسم

وقت واحد.

سرعاً ذرعاً ببطء وتيرة

التجاح بمقدار الكسب المادي

بشيء (ب) تتصف سلوكياته

في التعامل مع الأحداث.

للاستجمام والراحة دون تأنيب

الفصل الثاني

الإدراك

- مفهوم الإدراك.
- خطوات عملية الإدراك.
- العوامل المؤثرة في الإدراك
- معوقات الإدراك.
- العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي.

الفصل الثاني

الإدراك

يشير الفرد بالعديد من المثيرات التي تشكل سلوكه ووعيه وبقدر التكيف مع هذه المثيرات بقدر ما يستطيع السيطرة على مجريات الأمور، ونحن نعتقد في مقدار إدراكنا للمثيرات الموجودة من حولنا، فقد يرى شخصان نفس الموقف أو الحدث ولكنهما يفسران هذا المثير بشكل مختلف، مثال ذلك استلمت بعض العمال عن رئيسهم المباشر فإنك تجد تفاوتاً في الإجابات منهم من يتى عليه ومنهم من يذمه وقد تجد إجابات متباينة من عامل لآخر مع أنهم يتعاملون مع نفس الرئيس تحت نفس الظروف، لكن إدراكهم لكفاءة هذا الرئيس يختلف من عامل لآخر، فنحن إذن قد لا نرى الحقيقة أو الواقع كما هي بل نفسر ونترجم ما نراه ونعتبره الحقيقة حسب طريقة إدراكنا للأشياء.

بظراً لأهمية الإدراك في دراسة وتفسير السلوك الإنساني بصفة عامة فإننا نذكر التنظيم بصفة خاصة فإن هذا الفصل يسلط الضوء على مفهوم الإدراك ومراحله، والعوامل المؤثرة على عملية الإدراك، مع توضيح بعض المشكلات الإدراكية وطرق تقليلها، وأخيراً يناقش هذا الفصل العلاقة بين الإدراك والسلوك التنظيمي من خلال عرض بعض التطبيقات العملية للإدراك في مجال السلوك التنظيمي:

وعلى ذلك فإن هذا الفصل يتناول النقاط التالية:

١- مفهوم الإدراك.

- ٢- خطوات عملية الإدراك.
- ٣- العوامل المؤثرة في عملية الإدراك.
- ٤- معوقات الإدراك.
- ٥- العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي.

* مفهوم الإدراك:

يمثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسى لنظام السلوك الفردى ويعرف Kinicki & Krentiner الإدراك بأنه "عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا: أما Robbins فيعرف الإدراك بأنه "العملية التى من خلالها ينظم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل يعطوا معنى لما يدور داخل بيئتهم".

"It is a process by which individuals organize and interpret their sensory impression in order to give meaning to their environment"

ويرى Gibson أن الإدراك هو عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي معنى".

وعلى ذلك نستنتج من التعاريف السابقة أن الإدراك هو "معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمثيرات وتنظيمها وتفسيرها وإعطائها معانى خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذه المعانى".

وبداية ننوه إلى أن الإدراك يختلف عن الإحساس أو الشعور Sensing فالإحساس هو استقبال الفرد لمثير خارجى من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر واللمس والتذوق والشم) فهو عملية فسيولوجية وعصبية. أما الإدراك فهو أكثر شمولاً من الإحساس حيث أنه عملية معرفية ذهنية

- ٢- خطوات عملية الإدراك.
- ٣- العوامل المؤثرة في عملية الإدراك.
- ٤- معوقات الإدراك.
- ٥- العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي.

* مفهوم الإدراك:

يمثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسي لنظام السلوك الفردي ويعرف Kinicki & Krentiner الإدراك بأنه "عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا: أما Robbins فيعرف الإدراك بأنه "العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل يعطوا معنى لما يدور داخل بيئتهم".

"It is a process by which individuals organize and interpret their sensory impression in order to give meaning to their environment"

ويرى Gibson أن الإدراك هو عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي معنى".

وعلى ذلك نستنتج من التعاريف السابقة أن الإدراك هو "معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمثيرات وتنظيمها وتفسيرها وإعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذه المعاني".

وبداية ننوه إلى أن الإدراك يختلف عن الإحساس أو الشعور Sensing فالإحساس هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر واللمس والتذوق والشم) فهو عملية فسيولوجية وعصبية. أما الإدراك فهو أكثر شمولاً من الإحساس حيث أنه عملية معرفية ذهنية

تتلقى وتختار من بين المعلومات التى توصلها الحواس للمخ ثم تنظم هذه المعلومات وتفسرها وإعطائها معنى وبالتالي فالإحساس جزء من الإدراك.

خطوات عملية الإدراك:

تم عملية الإدراك بصورة عامة عند أى إنسان وفق الخطوات بالمرحلة التالية:

الإحساس بالمثيرات المحيطة: تبدأ عملية الإدراك بوصول المثيرات إلى مراكز الاستقبال الحسية (الحواس) ثم تبدأ أدوات الاستقبال بنقل هذه المثيرات إلى المخ، وهذا يلعب الجهاز العصبى المركزى للإنسان دوراً هاماً فى عملية تحويل المعلومات عن المثيرات.

الانتباه: نظراً لتوافر المثيرات بشكل كبير ولا نهائى فإن الفرد يواجه اهتمامه لأحد أو بعض المثيرات ويركز عليها دون غيرها ومن ثم يوجه حواسه إليها وينبهها كى تستقبل هذه المثيرات فقط.

تسجيل المعلومات وتنظيمها: يوصل الإحساس معلومات خام للمخ حيث يقوم بتخزين هذه المعلومات وتنظيمها فى أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها فى وحدات ومجموعات مستقلة على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب.

التفسير والتأويل: وهى مرحلة تتمثل فى الانتقاء من بين المعلومات المنظمة أو المخزنة فى الجهاز العصبى وإعطائها معنى يحدد دلالتها صلب فهمها فى ضوء مدركات الفرد لها وفى ضوء شخصيته وقيمه

مرحلة التظيم.
مرحلة التكوين النفسى لنظام السلوك
Kim الإدراك بأنه "عملية ذهنية
ببساطة: أما Robbins فيعرف
تم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية
تتم."

"It is a process by which
interpret their sensory impres
to their environment"

عملية تنظيم المعلومات الواردة من

المسابقة أن الإدراك هو "معرفة ذهنية
رشيطة بالمثيرات وتنظيمها وتفسيرها
الواقع ثم التصرف وفق هذه المعانى".

عن الإحساس أو الشعور Sensing
رجى من خلال حواسه الخمس
عملية فسيولوجية وعصبية.
سلس حيث أنه عملية معرفية ذهنية

وخبراته، وهنا تلعب اللغة دوراً مهماً في فهم هذه المدركات وتعد هذه المرحلة أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

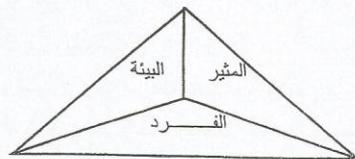
٥- الإستجابة السلوكية: وهي مرحلة التصرفات السلوكية التي تتمثل في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره وتأويله للمدركات. وقد تأخذ الإستجابة صورة سلوك ظاهر أو مستتر يتمثل في تكوين مشاعر أو اتجاهات داخلية تجاه المثير. وعادة ما يترتب على السلوك الظاهر أو المستتر نتائج قد تكون إيجابية أو سلبية تتعكس على الفرد أو المنظمة أو كليهما.

* العوامل المؤثرة على الإدراك:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الإدراك إلى ثلاثة عوامل يتعلق الأول منها بالمثير أو الشيء محل الإدراك أما الثاني فيتعلق بالفرد ذاته وأخيراً تتأثر عملية الإدراك بالموقف البيئي المحيط ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة في الإدراك:

شكل (١/٢)

العوامل المؤثرة في الإدراك



يتم تناول فيما يلي العوامل المؤثرة في الإدراك بشكل تفصيلي:

العوامل المتعلقة بالمثير المدرك:

تتوقف إدراكنا وتفسيرنا للأشياء والمثيرات من حولنا على خصائص هذه المثيرات فأنت مثلاً تدرك بسرعة وردة حمراء ضمن باقة ورد بيضاء كما تدرك أيضاً صوت نغير (كلاكس) وسط السكون أو حالة الهدوء التام. وبالمثل يمكن القول أنك قد تدرك بسرعة جهاز تليفزيون كبير الحجم وسط مجموعة أجهزة صغيرة الحجم.

الآن يمثل الإدراك عملية معقدة تؤثر فيها عوامل موضوعية تتعلق ببعضها البعض أو اختيار المدركات أو المثيرات، وبعضها الآخر يتعلق بتنظيم المثيرات وترتيبها وفيما يلي نشير باختصار إلى كل منهما:

١- العوامل المتعلقة بانتقاء المثيرات Selective perception:

تختلف خصائص المثيرات في درجة تأثيرها في الانتقاء الإدراكي للفرد منها ما يكون تأثيره قوياً ومنها ما يكون تأثيره ضعيفاً وتتميز هذه الخصائص بالميزات والعوامل التالية:

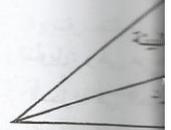
١ - شدة المثير أو قوته: كلما كان المثير قوياً كان تأثيره أكثر وكان احتمال إدراكه أكثر فالصوت الصاخب يثير الإنسان أكثر من الصوت الهادئ والضوء القوي يؤثر في الإنسان أكثر من الضوء الخافت كما نجد في الحياة العملية أن الألوان الصاخبة تلفت نظرنا في الطرقات وفي اللافتات وفي التليفزيون وفي المجلات أكثر من الألوان الهادئة، وفي مجال العمل الإداري نجد أن المدير ذا الصوت القوي أو الشخصية القوية يثير الناس أكثر من المدير الهادئ وهذا لا يعني أن هذا المدير فعال.

في قيم هذه المدركات وتعد هذه المدركات.

صفات السلوكية التي تتمثل في تفسيره وتأويله للمدركات، أو مستقر يتمثل في تكوينه وعادة ما يترتب على السلوكية أو سلبية تنعكس على الفرد

ك إلى ثلاثة عوامل يتعلق الأول يتعلق بالفرد ذاته وأخيراً تتأثر مع الشكل التالي العوامل المؤثرة

الإدراك



ب - الحجم: كلما كان حجم الشيء كبيراً أو كان طويلاً كانت قدرته على التأثير أكثر فلو نظرنا في الشارع نجد أن السيارة الكبيرة تلفت نظرنا قبل السيارة الصغيرة كما أن الحروف الكبيرة في الكتاب أو الجريدة تلفت نظرنا أكثر من الحروف الصغيرة. وكذلك الحال في الإعلانات واللافتات حيث نجد أن ما يكتب بخط كبير يلفت نظر الأفراد أكثر مما يكتب بخط صغير.

ج - التباين: كلما كان المثير متميزاً في المجال أو الإطار الذي يوجد فيه كانت فرصته في أن يجذب الإنتباه أكبر فالصوت حتى المنخفض الذي يصدر في جو من السكون الشديد تكون فرصته في جذب الإنتباه أكبر مما لو صدر في جو من الضوضاء فالموسيقى تحلو في الليل الهادئ أكثر مما تحلو في النهار حيث الضوضاء والأصوات العالية، كما نجد في لوحات الاعلانات واللافتات أن الألوان التي تغاير لون اللافتة تجذب الاهتمام أكثر من غيرها ويعنى ذلك أن الإنتباه يتجه إلى الأشياء الأكثر تفردا وبروزا في المجال الذي توجد به.

د - التكرار: كلما زاد تكرار المثير كلما كانت فرصة جذبته أكثر لأن التكرار يزيد من احتمال إدراك الفرد للمثير فنجد عند تعليم الطفل كلما كررنا الحرف أو الكلمة أو بيت الشعر زادت نسبة فهم الطفل له وفي الاعلانات كلما تكرر الإعلان في التلفزيون أو الصحيفة صار تأثيره في الأفراد أكثر.

هـ - الحركة: تعتبر الحركة في المثيرات أكثر جاذبية من الهدوء لأن حركة الأشياء تزيد من انتباه الفرد لها، فالطائرة التي نشاهدها في السماء لسيلاً

تجذب الإنتباه أكثر من الحركات المتغيرة تلفت لو تعددت الألوان والحج

و - الألفة والجددة: كلما كان مألوف كان تأثيره أكثر المألوف عندما يوجد في الغريبة.

١٠ - العوامل المتطرفة بتنظيم

حينما يستقبل الفرد أحد المثيرات الأخرى فكما سبق المثيرات بحيث يتم وضعها الفرد جمعها كي تمثل نسقاً من المثيرات يساعد الفرد في إدراكها

وعندما ما يتم تنظيم المثيرات

في الشكل والخلفية Ground

وفقاً لهذا العامل أو المتغير

يراد إلى شكل وأرضية، لاحقاً

أو التباين تبدو واضحة على

نظم الموقف بحيث يرى شئ

بعض ما يتم التركيز على الشئ

التي قد تكون العلاقة بين

المثيرات التي تبدو ثابتة كما أن الدعاية ذات
المثيرات المتغيرة تلفت نظر المشاهد أكثر من الدعاية الصامتة حتى
تختلف الألوان والعبارة.

المثيرات الجديدة كلما كان المثير جديداً وكلما كان هذا المثير الجديد في مجال
المثيرات أكثر من غيره من المثيرات العادية كما أن المثير
المثيرات عندما يوجد في مجال جديد يكون أكثر تأثيراً من المثيرات

العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات: Perceptual organization:

المثيرات التي لا يستقبلها بمعزل عن حوله من
المثيرات الأخرى كلما سبق أن قلنا عند تعريف الإدراك فإنه لا بد من تنظيم
المثيرات حيث يتم وضعها في سياق له معنى، وفي تنظيم المدركات يحاول
المشاهد أن يخلق نسقاً متكاملأ يضع الأشياء أو المدركات في كيان
متماسك يسهل التذكر في إعطاء مبررات تفسيرية لهذا الكيان.

العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات وفق العوامل التالية:

الشكل والخلفية Figure and Ground

هذا العامل أو المتغير فإننا نميل إلى تنظيم المدركات البصرية التي
نراها في شكل وأرضية، لاحظ مثلاً وأنت تقرأ هذه الصفحة أنك ترى حروفاً
واضحة على أرضية بيضاء وفي كل إدراك آخر يقوم الفرد
بالتعرف بحيث يرى شكلاً واضحاً متميزاً عن الأرضية التي يبدو فيها،
يتم التركيز على الشكل بدرجة أكبر من الأرضية إلا أنه في بعض
الأمثلة تكون العلاقة بين الشكل والأرضية غامضة فالشكل (٢/٢)

كثيراً أو كان طويلاً كانت قدرته على
تدرك أن السيارة الكبيرة تلفت نظر
الحروف الكبيرة في الكتاب أو الحرف
الصغيرة.

واللافتات حيث نجد أن ما يكتب به
سما يكتب بخط صغير.

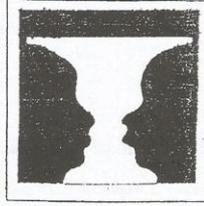
مميزاً في المجال أو الإطار الذي يوجد فيه
الانتباه أكبر فالصوت حتى المنخفض
يكون شديد تكون فرصته في جرس
من الضوضاء فالموسيقى تحو في
في النهار حيث الضوضاء والأصوات
الاعلانات واللافتات أن الألوان التي
تتسم أكثر من غيرها ويعنى تلك
الأكثر توداً وبروزاً في المجال المرئي

كلما كانت فرصة جذبته أكثر لأن التكرار
المثير فتجد عند تعليم الطفل كلما
ت شعر زانت نسبة فهم الطفل له وفي
في التليفزيون أو الصحيفة صار تأثير

رأت أكثر جانبية من الهدوء لأن حركة
القطرة التي نشاهدها في السماء ليلاً

يبين وجهين متقابلين وذلك في حالة ما إذا كان اللون الأبيض هو خلفية الشكل ولكن إذا ركز المدرك على اللون الأبيض جاعلاً اللون الأسود هو خلفية الصورة فإنه يرى صورة كأس أو زهرية وفي بعض الأحيان قد لا يستطيع أن يرى الشكلين معاً.

شكل (٢/٢)



ب- التشابه Similarity:

إن المثيرات المتشابهة أدهى إلى سرعة إدراكها من المثيرات المختلفة، فكلما زادت درجة تشابه المثيرات كلما كان هناك ميل أكبر نحو إدراكها كمجموعة واحدة فلي سبيل المثال فإن العاملين الذين يرتدون زياً واحداً يتم إدراكهم على أنهم فئة عمالية واحدة ومتجانسة مثلما يحدث في حالة عمل الصيانة في شركات الغاز، فالأشياء أو المثيرات متشابهة الخصائص يتم إدراكها على أنها تمثل مجموعة أو فئة واحدة متجانسة.

ج- التقارب Proximity :

ويقصد بذلك التقارب المكاني والزمني حيث يؤدي ظهور عدة مثيرات في منطقة مكانية واحدة أو ظهورها في نفس التوقيت إلى ميل الفرد المدرك إلى تنظيمها في مجموعة مثيرات واحدة، فمثلاً لو شاهدت مجموعة من الموظفين يعملون في مكتب واحد ستنتظر إليهم على أنهم جماعة عمل واحدة

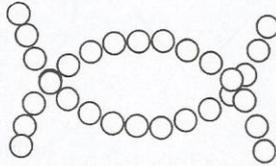
تدرس مهاماً أو أنشطة متقاربة، كذلك قد يربط الفرد المدرك بين استدعاء
السير لأحد العاملين وتوقيت ظهور مشكلة ما في إدارته حيث التقارب
الزمني بين الاستدعاء وظهور المشكلة، كما قد يربط الأفراد بين توقيت
التكامل الوزاري ومقابلة كبار المسؤولين لبعض الشخصيات المرشحة لتولي
مناصب وزارية.

الاستمرار Continuity:

يميل الفرد المدرك إلى إدراك المثيرات المستمرة أو المتصلة ففى أى
وقت ادراكى معقد نميل إلى إدراك التنظيمات التى تتسم أجزاؤها بأكثر قدر
من الاستمرار أو الاتصال فى الشكل (٣/٢) لاحظ أنك ترى خطين منحنيين
من الدوائر السوداء وذلك بفضل عامل الاستمرار الذى يربط بين هاتين
المجموعتين من الدوائر فى صيغتين متميزتين.

شكل (٣/٢)

أثر الاستمرار على الإدراك



كان اللون الأبيض هو خلفية الشكل
جاءلاً للون الأسود هو خلفية
وقى بعض الأحيان قد لا يستطيع



عنه إدراكها من المثيرات المختلفة،
كان هناك ميل أكبر نحو إدراكها
خطين الذين يرتدون زياً واحداً يتم
حداثة مما يحدث فى حالة عمال
المثيرات متشابهة الخصائص يتم
حدة متجانسة.

مضى حيث يودى ظهور عدة مثيرات
عنى التوقيت إلى ميل الفرد المدرك
مقتلاً لو شاهدت مجموعة من
البيم على أنهم جماعة عمل واحدة

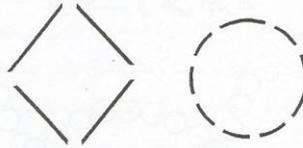
هـ- الإغلاق أو سد الثغرات Closure:

عندما ما يتلقى الفرد معلومات ناقصة في بعض جوانبها فإنه يحاول إستكمال هذا النقص ذهنياً ليدركها في النهاية ككل متكامل له معنى فمثلاً إذا نظرنا إلى دائرة غير مكتملة فإننا نقوم بإضافة الأجزاء الناقصة ليصبح لهذا الشيء المثير معنى وتسمى هذه العملية بالإغلاق، وفي حالة عدم الإغلاق فتكون النظرة للمثير غير متكاملة أو متوازنة فملء الفجوات الناقصة أو سدها يجعل الرؤية أوضح وأفضل، فمثلاً رئيس القسم الذي يتجاهل المعارضات وعدم استكمال صورة الموافقة الجماعية يكون ضيق الأفق حيث لم يسعى إلى إكمال صورة الوفاق بين أعضاء القسم ولذلك يجب سد أيه ثغرة أو فجوة حتى تكون الصورة المدركة أكثر وضوحاً وتنظيماً.

والشكل (٤/٢) يوضح أثر عامل الإغلاق في تنظيم المثيرات أو المدركات

شكل (٤/٢)

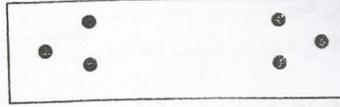
أثر الإغلاق على الإدراك



و- الشمول Inclusiveness:

إن السياق الذي يستخدم العناصر في الشكل يكون أكثر قابلية للإدراك من أي سياق آخر لا يستخدم جميع عناصر الشكل انظر للشكل (٥/٢) ولاحظ أنك ترى شكلاً سداسياً يتكون من جميع الدوائر السوداء، ولكنك لا ترى شكلاً مربعاً يتكون من الدوائر المتوسطة وتوجد على كل من جانبيه دائرة.

شكل (٥/٢)
أثر الشمول على الإدراك



تأثير العوامل المتعلقة بالفرد (العوامل الذاتية المؤثرة على الإدراك):

تتبع العوامل الفردية دوراً هاماً في اختيار المثيرات وتحديد ما يود الفرد إدراكه من هذه المثيرات وعادة ما يختلف الأفراد في طريقة إدراكهم للأمور أو المثيرات فالوردة كمثير يدركها المحب بنظرة تختلف عن طالب في قسم النباتين بكلية الزراعة، كما نجد في الحياة العملية أن الجائع يدرك الأشياء ذات العلاقة بالطعام أكثر مما يدركها الشبعان وأن المتعلم تلفت نظرة أشياء لا تثير اهتمام غير المتعلم وأن الشباب يدركون أشياء لا يهتم بها الكبار وأن المرأة تهتم بأشياء قد لا يهتم بها الرجل وهكذا يميل الفرد بصورة عامة إلى انتقاء الأحداث أو الأشياء التي تتوافق مع شخصيته ودوافعه وخبراته ومن ثم العوامل الذاتية المؤثرة في الإدراك ما يلي:

١- الخبرات السابقة:

يؤثر تعلم الفرد وخبراته وتجاربه السابقة في اختيار وانتقاء المثيرات التي يمكن أن يعطيها انتباهه وفي كيفية تفسيره لهذه المثيرات فالموظف الذي تعرض لموقف معين في الماضي وتم التصرف حياله بطريقة معينة سيتأثر بنتيجة هذا الموقف ومن ثم ستحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له فيما تعرض له مرة أخرى.

جوانبها فإنه يحاول
متكامل له معنى فمثلاً إذا
جزء الناقصة ليصبح لهذا
في حالة عدم الإغلاق
التجارب الناقصة أو سدها
حتى يتجاهل المعارضة
في الأفق حيث لم يسعى إلى
مد إليه ثغرة أو فجوة

المثيرات أو المدركات

من أكثر قابلية للإدراك من
في الشكل (٥/٢) ولاحظ
بجاء، ولكنك لا ترى شكلاً
من جانبيه دائرة.

٢- الحاجات والدوافع:

تلعب حاجات الفرد غير المشبعة ودوافعه دوراً هاماً في اختيار ما يثير انتباهه من مواقف وأحداث وظواهر وتؤثر أيضاً في إعطاء المعاني والتفسيرات للمعلومات المنتقاة.

فالفرد الذي يشعر بحاجة اقتصادية ملحة سيثير انتباهه ما يسمعه من أخبار وأنباء عن إعادة النظر في سياسة المرتبات والمكافآت، والفرد الذي لديه حاجة لممارسة النفوذ والتأثير على الآخرين يجذب انتباهه المواقف والأعمال التي تمكنه من إشباع رغبته وهكذا يميل الفرد بصورة عامة إلى إدراك الأمور والأشياء بطريقة تتفق ونوعية الحاجات التي يسعى إلى إشباعها.

٣- الشخصية:

تؤثر شخصية الفرد المدرك على ادراكه للمثيرات من مواقف وأحداث وأمور يواجهها ويوضح ذلك من الهوة والفجوة بين الأجيال "مديرين صغار السن ومديرين كبار السن" حيث يتفاوت إدراكهم لنفس الأمور والمواقف.

ومن العوامل المرتبطة بالشخصية التركيب الفسيولوجي للإنسان وقدراته العقلية والاستعداد الذهني لاستقبال المثيرات، وقيم ومعتقدات واتجاهات الفرد فكل هذه الأمور لا يمكن إغفال تأثيرها إيجاباً أو سلباً في تحديد مدى إدراك الفرد للأحداث وتفسيرها وإعطائها معنى.

٤- النسق الإدراكي:

يتعلم بعض الأفراد العاملين في نفس المنظمة أن يفسروا الأمور من حولهم بصورة متشابهة ولكنه ينشأ أيضاً عن التعلم في نفس الوقت إختلافات

في المدركات فقد يرى مدير المبيعات أن مشكلة تدنى المبيعات ترجع إلى نقص مهارات مندوبي البيع، بينما يرى مدير الأفراد أن السبب يكمن في عدم الاستفادة السليمة من الموارد البشرية المتوافرة، كما قد يرى مدير الإنتاج أن علاج مشكلة تدنى الجودة يتطلب إعادة تصميم المعدات وغيرها في حين يرى مدير الأفراد أن الحل هو تدريب العاملين وزيادة الحوافز.

«- المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد المدرك:

يؤثر المستوى الاقتصادي والاجتماعي على إدراك الأفراد للأشياء والشخص فمثلاً يختلف إدراك الغنى عن الفقير لمبلغ عشرة جنيهات، فهي نسبة للغنى لا قيمة لها بينما هي ذات قيمة لشخص فقير يحتاجها، من جهة أخرى فإن إنتماء الفرد لطبقة اجتماعية متميزة يجعل مجال إدراكه مختلفاً عن الفرد الذين ينتمون لطبقات وسطى أو دنيا.

«- تأثير الحالة النفسية الراهنة على الإدراك:

إن الإنسان عندما يكون في حالة نفسية هادئة مستقرة يدرك المثيرات السببية من حوله ادراكاً يختلف عما لو كان في حالة نفسية غير مستقرة، الإنسان المكتئب يخرج من منزله صباحاً فيرى الجو مكفهاً بينما يخرج الشخص المبتهج من نفس المنزل ليرى الجو مريحاً وجميلاً ومن بين الأمثلة على الحالات النفسية التي تكون عليها وتؤثر على ادراكنا ما يلي:-

«- الحب والكراهية:

الحب لا يرى في حبيبه إلا كل صفات حميدة فهو مؤدب عاقل رزين مخلص حتى إذا انقلب هذا الحب إلى كراهية تحت أي ظرف من الظروف يرى فيه سوء الأدب والغلظة والغباء والخبيث.

موراً هاماً في اختيار ما يؤثر
صاً في إعطاء المعاني

يثير انتباهه ما يسمعه من
تات والمكافآت، والفرد الذي
ين يجنب انتباهه المواقف
يعمل الفرد بصورة عامة إلى
الحاجات التي يسعى إلى

المثيرات من مواقف وأحداث
ة بين الأجيال " مديرين صغار
يم نفس الأمور والمواقف.

التصولوجي للإنسان وقدراته
ويقيم ومعتقدات واتجاهات الفرد
أو ملياً في تحديد مدى إدراك

لما أن يفهموا الأمور من
التعلم في نفس الوقت إختلافات

ب- الارتياح والضيق:

إذا نظرت للوحة فنية وأنت مرتاح البال هادئ انفعاليا تجد فيها أشياء تختلف بالقطع عما لو نظرت إلى نفس اللوحة وأنت غاضب أو منفعل لأي سبب من الأسباب.

٧- أثر الاتجاهات والقيم على الإدراك:

إذا كان لدى الرئيس اتجاه سلبي نحو أحد مرؤوسيه فإنه سوف يدرك من سلوكه وتصرفاته ما يؤكد لديه هذا الاتجاه كما قد يرى الجوانب الحسنة في سلوكه لكنه لا يدركها.

وإذا تعمقنا وتركنا الاتجاهات لتتحدث عن القيم نجد الصورة أكثر وضوحاً فإذا فرض وزار مدينة القاهرة شخصان الأول ذو قيم دينية والثاني ذو قيم اجتماعية وجمالية فماذا يريان في مدينة القاهرة؟ الأول يدرك الجوانب الطيبة وتحكم مسار حركته في المدينة فيزور أماكن العبادة ويلتقى برجال الدين ولا يرى في الناس إلا الخير، بينما الثاني لا يرى إلا كل ما تحكمه قيمه الاجتماعية والجمالية فلا يرى من القاهرة إلا المسارح وأماكن الترفيه والحدائق والمناطق الأثرية.

فالتأثير البيئي في عملية الإدراك:

تؤثر البيئة في عملية الإدراك من خلال الأسلوب الذي يتم به إدراك الأشياء أو المثيرات موضع الإدراك، وفي هذا المجال يؤكد Reitz أن البيئة المحيطة بالمثيرات أو الشيء الذي يتم ادراكه يكون لها أثر كبير في

Reitz, H (1987), Behavior in organizations," IRWIN, Homewood, Illinois, pp. 104- 105

طريقة التي يتم بها استقبال المعلومات وهنا تجب التفرد في هذا الصدد بين
البيئة المادية physical وتأثير البيئة الاجتماعية Social.

عائسة للبيئة المادية فإن إدراك أو عدم إدراك المثيرات يتوقف على
مميزها عن البيئة الخاصة بها فعلى سبيل المثال قد يهمل أحد المديرين
رسالة هامة لكونها وصلت في خطاب عادي في حين أن نفس الرسالة ستلقى
اهتماماً كبيراً من نفس المدير إذا وصلتته في صورة برقية، من جهة أخرى
البيئة المادية قد ترتبط بتوقعات معينة تؤثر على طريقة إدراك المثيرات
سواءً بعد صوت أو جرس التليفون في منزلك في الساعة الحادية عشرة
سواءً يوم الجمعة أمراً عادياً ومقبولاً فلن نفس الجرس يكون شيئاً
مزعجاً يصيب الإنسان بالفزع والقلق وذلك عندما يتلقى الفرد مكالمة في
الساعة ٣ صباحاً.

بالتعبئة للبيئة الاجتماعية فإن لها تأثيرها هي الأخرى على عملية الإدراك
على سبيل المثال فإن المدير الذي ينتقد أو حتى ينصح أحد مرؤوسيه في
مجلس زملائه فإن هذا المرعوس لن يستمع لنصائح المدير بقدر تركيز
المنصحة على رد فعل زملائه تجاه هذا الموقف في حين أن نفس المدير إذا
المنصحة لمرؤوسيه في مكتبه وبشكل سرى فإن المرؤوس غالباً ما سيتقبل
المنصحة كما سيختلف إدراكه لشخصية المدير حيث يرى أنه رجل يقدر
المنصحة بدلاً من وصفه حسب الحالة الأولى بأنه رجل معدوم الإحساس
الروائي شاعر مرؤوسيه.

من ارتفاعاً تجد فيها أشياء
حقة وأنت غاضب أو منفعل

مرؤوسيه فإنه سوف يدرك
ما قد يرى الجوانب الحسنة

بم تجد الصورة أكثر
الأول ذو قيم دينية والثاني

تأثيره؟ الأول يدرك الجوانب
ممكن العبادة ويلتقي برجال

لا يرى إلا كل ما تحكمه قيمه
مسارح وأماكن الترفيه

الذي يتم به إدراك
المجال يؤكد * Reitz أن

الذي يكون لها أثر كبير في

Reitz, H (1987), Behavior
Illinois, pp. 104- 105

ومن جهة أخرى تلعب الأسرة والمدرسة والجامعة والنادى وجماعات الأصدقاء دوراً هاماً في تشكيل شخصية الفرد وتحدد قيمة واتجاهاته التي تسهم بدورها في تفسيره للمثيرات التي يتعرض لها.

وأخيراً تتأثر عملية الإدراك باختلاف الإطار البيئي الثقافي فكما أن الأفراد الذي يحملون ثقافة واحدة يتشابهون إلى حد ما فإن الأفراد الذين ينتمون لثقافات مختلفة يختلفون ولذلك نتوقع أن تؤثر الثقافة في الإدراك.

ويرجع تأثير الثقافة على الإدراك إلى ثلاثة عوامل رئيسية وهي **الوظائف الشائعة** Functional salience والتعود Familiarity ونظم الاتصالات Communications systems وسنقوم فيما يلي بتوضيح وشرح هذه العوامل:

الوظائف الشائعة:

تفرض البيئة التي يعيش فيها الفرد عليه أداء أشياء معينة أكثر من الآخرين فعلى سبيل المثال فإن الطبيب الذي ينشأ في بيئة ريفية تجعله أكثر قدره على إدراك وتشخيص الأمراض الشائعة في الريف بعكس الطبيب الذي عاش وتربى في مدينة حضرية.

التعود:

حيث ترتبط بعض الثقافات بعبادات وسلوكيات عمل قد لا تتوافر في ثقافات أخرى فمثلاً تؤدي عادة إحترام وتقدير الوقت في الثقافة الغربية إلى إدراك عالي لأهمية الوقت الذي يحسب عادة بالدقائق والثواني على عكس الثقافة العربية التي لا تعطى الوقت إعتباراً هاماً ومن ثم فإن إدراك الأفراد في الثقافات الأخيرة لا يعكس الإدراك العالي لقيمة الوقت.

تأثير الاتصالات:

إن لكل ثقافة اتصالات خاصة تتضمن اللغة والرموز والفن حيث قد تؤثر هذه النظم على العمليات الإدراكية السمعية والبصرية فالكلمات تستخدم معنى مختلف في ثقافات مختلفة مما يؤثر على درجة وشكل عملية الإدراك واستقبال المعلومات فكلمة "ولد" في الثقافة السعودية تطلق على جميع الأفراد في أعمار مختلفة بينما يدركها المصريون بطريقة أو بشكل مختلف حيث تترجم عادة إلى صغار السن ويعد توجيهها لرجل كبير أمراً يتم إدراكه على أنه شيء غير مستحب، وكذلك الحال بالنسبة لكلمة "صديق" حيث يختلف معناها عند النطق بها ما بين الثقافة المصرية والثقافة السعودية.

حواجز الإدراك Perceptual barriers:

إن عملية الإدراك بطبيعتها تقود إلى اختلاف في المعاني والمفاهيم من شخص إلى آخر ومن ثم في سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر وهناك أربعة عوامل رئيسية تعمل كمعوقات للإدراك وهي: التتميط، أثر الهالة، التماثل الإدراكي والإسقاط.

التتميط Stereotyping:

وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه من تماثل بينهم فمثلاً ما يستخدم رجال الأعمال ومتخذو القرارات عملية التتميط في إصدار القرارات المعقدة وفي بعض الأحيان يصعب حتى على المهنيين إصدار القرارات أو التعميم Generalization فالتعميم يساعد في أحيان كثيرة على اتخاذ قرارات في تبسيط الحالات التي تواجههم حيث أن معظم الناس قد يميلون للقررة أو الرغبة في التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها.

والجامعة والنادى وجماعات
وتحدد قيمة واتجاهاته التي
لها.

في الشيء الثقافي فكما أن
في حد ما فإن الأفراد الذين
يؤثر الثقافة في الإدراك.

لها عوامل رئيسية وهي
التعود Familiarity ونظم
يعتوم فيما يلي بتوضيح

بناءً على معينة أكثر من
يشأ في بيئة ريفية تجعله أكثر
في الريف بعكس الطبيب الذي

تعمل قد لا تتوافر في
الوقت في الثقافة الغربية إلى
بالتفوق والثواني على عكس
تماماً ومن ثم فإن إدراك الأفراد
قيمة الوقت.

ومن جهة أخرى تلعب الأسر والمدارس والجامعة والنادي وجماعات الأصنقاء دوراً هاماً في تشكيل شخصية الفرد وتحدد قيمة واتجاهاته التي تسهم بدورها في تفسيره للمثيرات التي يتعرض لها.

وأخيراً تتأثر عملية الإدراك باختلاف الإطار البيئي الثقافي فكما أن الأفراد الذي يحملون ثقافة واحدة يتشابهون إلى حد ما فإن الأفراد الذين ينتمون لثقافات مختلفة يختلفون ولذلك نتوقع أن تؤثر الثقافة في الإدراك.

ويرجع تأثير الثقافة على الإدراك إلى ثلاثة عوامل رئيسية وهي الوظائف الشائعة Functional salience والتعود Familiarity ونظم الاتصالات Communications systems وسنقوم فيما يلي بتوضيح وشرح هذه العوامل:

الوظائف الشائعة:

تفرض البيئة التي يعيش فيها الفرد عليه أداء أشياء معينة أكثر من الآخرين فعلى سبيل المثال فإن الطبيب الذي ينشأ في بيئة ريفية تجعله أكثر قدره على إدراك وتشخيص الأمراض الشائعة في الريف بعكس الطبيب الذي عاش وتربى في مدينة حضرية.

التعود:

حيث ترتبط بعض الثقافات بعادات وسلوكيات عمل قد لا تتوافر في ثقافات أخرى فمثلاً تؤدي عادة إحترام وتقدير الوقت في الثقافة الغربية إلى إدراك عالي لأهمية الوقت الذي يحسب عادة بالدقائق والثواني على عكس الثقافة العربية التي لا تعطى الوقت إعتباراً هاماً ومن ثم فإن إدراك الأفراد في الثقافات الأخيرة لا يعكس الإدراك العالي لقيمة الوقت.

نظم الاتصالات:

إن لكل ثقافة اتصالات خاصة تتضمن اللغة والرموز والفن حيث قد تؤثر هذه النظم على العمليات الإدراكية السمعية والبصرية فالكلمات تستخدم معاني مختلفة في ثقافات مختلفة مما يؤثر على درجة وشكل عملية الإدراك واستقبال المعلومات فكلمة "ولد" في الثقافة السعودية تطلق على جميع الأفراد في أعمار مختلفة بينما يدركها المصريون بطريقة أو بشكل مختلف حيث تشير عادة إلى صغار السن ويعد توجيهها لرجل كبير أمراً يتم إدراكه على أنه شيء غير مستحب، وكذلك الحال بالنسبة لكلمة "صديق" حيث يختلف إدراكها عند النطق بها ما بين الثقافة المصرية والثقافة السعودية.

" معوقات الإدراك Perceptual barriers:

إن عملية الإدراك بطبيعتها تقود إلى اختلاف في المعاني والمفاهيم من شخص إلى آخر ومن ثم في سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر وهناك أربعة عوامل رئيسية تعمل كمعوقات للإدراك وهي: التعميط، أثر الهالة، والنطاق الإدراكي والإسقاط.

التعميط Stereotyping:

وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه من تماثل بينهم وكثيراً ما يستخدم رجال الأعمال ومتخذي القرارات عملية التعميط في تبسيط المؤثرات المعقدة وفي بعض الأحيان يصعب حتى على المهنيين عند التعيط أو التعميم Generalization فالتعميم يساعد في أحيان كثيرة على التوصل لقرار في تبسيط الحالات التي تواجههم حيث أن معظم الناس قد يفتنون القدرة أو الرغبة في التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها.

شعبة والنادى وجماعات
تحت قيمة واتجاهاته التي
يشي التعافي فكما أن
ما فإن الأفراد الذين
من الثقافة في الإدراك.

عوامل رئيسية وهي
Familiarity ونظم
وم فيما يلي بتوضيح

شيء معينة أكثر من
في بيئة ريفية تجعله أكثر
الريف بعكس الطبيب الذي

عمل قد لا تتوافر في
وقت في الثقافة الغربية إلى
التناقض والتواني على عكس
ما ومن ثم فإن إدراك الأفراد
في الوقت.

ب- تأثير مفعول الهالة **Halo Effect**:

وهي قريبة من عملية التمييز وهي تعنى استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم للفرد فالشخص الذى يؤدي أول مهمة له فى عمله الجديد على أحسن وجه قد ينظر إليه بأنه كفؤ فى جميع الجوانب الأخرى.

ج- الدفاع الإدراكي **perceptual defense**:

هناك ظاهرة تسبب معوقات للإدراك وهي ظاهرة الدفاع الإدراكي وهي ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التى لا يكثر لها ولذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التى تدعم آراءه ويتجاهل المعلومات التى تتنافى معها، فالطالب الكسول الذى يسعى لعلامة النجاح فى مادة ما ويطلب مساعدة الأستاذ فإنه يتذكر قول الأستاذ " أنى سأساعدك " ولكنه يتناسى ويتجاهل قول الأستاذ " إلا أنه عليك أن تقدم جهداً يفتعنى بجدارتك "

د- الإسقاط **projection**:

ويعتبر الإسقاط من العوائق المهمة فى عملية الإدراك والإسقاط هو أن يعزى الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين فالإدراك يصبح مشوهاً بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التى يمتلكها الفرد فالشخص الذى يرى زميله قد ارتقى إلى منصب أعلى لا يعزى ذلك إلى كفاءة هذا الزميل بل إلى كراهية مديره له. وكثيراً ما نرى أن الآخرين أقل منا لأننا أسقطنا خصائصنا ومشاعرنا الشخصية عليهم وقد دلت الدراسات على أن الأشخاص الذين حققوا درجة عالية على مقاييس الشخصية فيما يتعلق بخصائص البخل والعناد والفوضى وعدم الانضباط... الخ هم أكثر ميلاً لوصف الآخرين بتلك الخصائص.

ولتقليل المعوقات أو
أو العوامل التى يمكن من
هذه العوامل ما يلي:
١- الدقة فى المعلومات
على معلومات أكثر
الإدراك ويجب أن يع
بما لا يحمل اللبس و
٢- زيادة عدد تكرارات
الإدراك لزيادة مستوى
الدقة فى إدراكه.
٣- ضرورة الاعتماد على
محل الإدراك مما يقلل
الإدراكية Allusions
٤- الاعتماد على معلومات
الفرد وذلك لزيادة درج
الإدراكى على الآخر
" العلاقة بين الإدراك وسه
كما ذكرنا سابقاً فإن الإد
المسوك التنظيمى، وعادة ما
بذلك المعرفة أبعاد هذه الص
أو الأمر بشكل موحد لا يع
السير لكفاء أن يراعى القر
حتى يعد هذا الأمر على جان

ولتقليل المعوقات أو المشكلات الإدراكية فإن هناك العديد من الأمور
والعوامل التي يمكن من خلالها تجنب مثل هذه المشكلات الإدراكية ومن
هذه العوامل ما يلي:

- الدقة في المعلومات من حيث الوقت والمكان ويقصد بذلك الحصول
على معلومات أكثر دقة من حيث الوقت والمكان بالنسبة للمثير محل
الإدراك ويجب أن يعكس مستوى المعلومات الدقة في وصف المثير
بما لا يحمل اللبس والتأويل.
- زيادة عدد تكرارات المشاهدات ويقصد بذلك كثرة مشاهدة الشيء محل
الإدراك لزيادة مستوى المعلومات حول هذا المثير مما يزيد مستوى
الدقة في ادراكه.
- ضرورة الإعتماد على مصادر معلومات متنوعة حول المثير أو الشيء
محل الإدراك مما يقلل من درجة التحيز الإدراكي ويقلل من الخدعات
الإدراكية Allusions.
- الإعتماد على معلومات مخالفة أو غير منسجمة مع خبرات ومعلومات
الفرد وذلك لزيادة درجة الدقة في الإدراك وتجنباً لعملية الإسقاط
الإدراكي على الآخرين.

* العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي:

كما ذكرنا سابقاً فإن الإدراك يعتبر أحد المتغيرات الأساسية المحددة
للسلوك التنظيمي، وعادة ما تهتم الإدارة في منظمات الأعمال بعملية الإدراك
والاعتماد على هذه العملية حتى تتجنب الإدارة إصدار الأحكام
التي لا تأخذ في الاعتبار الاختلافات الإدراكية بين الموظفين فعلى
الإدارة أن يراعى الفروق الفردية في الإدراك بين الأفراد في المنظمة
وأن تأخذ في الاعتبار من الأهمية وبالذات عند قيام المدير

بخاصية واحدة كأساس
لخص الذي يؤدي أول
إليه بأنه كفو في جميع

دفاع الإدراكي وهي
زجة أو التي لا يكثرث
راءه ويتجاهل المعلومات
لما التجاح في مادة ما
في سأساعدك " ولكنه
جيداً يقنعني بجدارتك "

الإدراك والإسقاط هو أن
رأه إلى أشخاص آخرين
بخصية التي يمتلكها الفرد
على لا يعزى ذلك إلى
ما ترى أن الآخرين أقل
عليهم وقد دلت الدراسات
على مقاييس الشخصية في
الاضطباط... الخ هم أكثر

بالاتصال مع مرؤوسيه أو زملائه، فالمعرفة بخصائص عملية الإدراك تساعد المدير على انتقاء الرسائل الإتصالية بالشكل الذى يسهل نقلها واستقبالها بالصورة المطلوبة ، كما يجب مراعاة عوامل انتقاء المثيرات مثل قوة المثير والحجم والتكرار .. الخ.

من جهة أخرى فإن تفهم عملية الإدراك يساعد بدرجة كبيرة فى تقليل درجة الصراع التنظيمى فمن المعروف أن الصراع التنظيمى ربما يقع بسبب اختلاف أو تباين مستوى الإدراك بين المديرين ومرعوسيهم أو بسبب اختلاف درجات الإنتباه أو التركيز بين التنفيذيين والاستشاريين.

كما قد يكون إختلاف الإدراك أحد مصادر الضغوط Stresses فقد يعانى أحد الأفراد من ضغوط نفسية أو جسمانية بسبب إختلاف مدركاته عن غيره. لذلك فإن تفهم عملية الإدراك ودراستها قد يكون وسيلة لتقليل مستويات الضغوط التنظيمية. وعلى ذلك فإن تفهم الفرد لعملية الإدراك تساعده على تحقيق قدر عالى من التكيف مع المواقف والأحداث.

وننوه أخيراً أن الاستفادة من دراسة عملية الإدراك فى مجال السلوك التنظيمى لا تقتصر على ما سبق الإشارة، بل هناك مجالات أخرى منها:

- ١- مجال الاختيار والترقية .
- ٢- مجال إتخاذ القرارات.
- ٣- مجال تقييم الأداء.

وسوف نتناول باختصار مجالات العلاقة بين عملية الإدراك وبعض مجالات التطبيق الإدارى أو التنظيمى.

أولاً: الاختيار والترقية:

إن دراسة عملية الإدراك مهمة وذلك عند الحكم على الأفراد بهدف اختيارهم أو تعيينهم أو ترقيتهم حيث يجب على القائمين بالاختيار أو الترقية أن يتجنبوا بعض المشكلات أو معوقات الإدراك التي تحدثنا عنها سابقاً مثل التمييز أو التعميم، لذلك لابد من مراعاة الاختيار الموضوعي الذي يستند إلى معايير دقيقة تتجنب المساس بالجوانب الشخصية كما يراعى كذلك تجميع أكبر قدر من المعلومات عن الأفراد المزمع تعيينهم أو ترقيتهم وذلك لتقليل الأثر الناجمة عن تأثير الهالة التي قد يلجأ الأفراد إليها في محاولة للإثارة أو جذب إنتباه القائمين على الاختيار أو الترقية.

ثانياً: اتخاذ القرارات:

نظراً لاختلاف الأفراد في طريقة إدراكهم للأمور أو المثيرات، فإن هذا الاختلاف الإدراكي قد يترتب عليه اختلاف في طريقة اتخاذ القرارات ويحدث هذا الاختلاف في مراحل اتخاذ القرارات المختلفة بدءاً من تحديد المشكلة واختيار البدائل المختلفة لحلها، وعلى ذلك نقول إن نمط المدير في اتخاذ القرار يتأثر بكيفية وطريقة إدراكه للمثيرات المحيطة به.

ثالثاً: مجال تقييم الأداء:

تتأثر عملية تقييم الأداء بعملية الإدراك ولضمان جودة عملية التقييم فإن التقييم بالتقييم يجب أن يتجنب مشكلات الإدراك المرتبطة بالتقييم مثل تأثير الهالة والإسقاط والتعميم، كما يجب على المقيم أن لا يتساق وراء مشاعره وأحاسيسه الشخصية في الحكم على الشخص من خلال الانطباع الأول أو المعرفة العامة حيث يجب تغيير هذا الانطباع الأول عندما يقوم الموظف بتطوير أو تحسين مستوى أدائه.

صائص عملية الإدراك

كل الذي يسهل نقلها

عوامل انتقاء المثيرات مثل

درجة كبيرة في تقليل

التنظيمي ربما يقع بسبب

تعميمهم أو بسبب

والاستشاريين.

Stresses فقد يعاني

اختلاف مدركاته عن غيره.

وسيلة لتقليل مستويات

عملية الإدراك تساعده على

الإدراك في مجال السلوك

في مجالات أخرى منها:

عملية الإدراك وبعض

الفصل الثالث

التعلم

- * مفهوم التعلم وطبيعته.
- * نظريات التعلم.
- * المبادئ الأساسية لعملية التعلم.
- * التدعيم والعقاب وعلاقتهما بعملية التعلم.
- * التنكر والنسيان وعلاقتهما بالتعلم.

الفصل الثالث

التعلم Learning

تتحرر عملية التعلم من العمليات الرئيسية المساعدة في فهم السلوك التي تنسب في النسبة للإنسان عملية مستمرة تبدأ من المهد وتستمر إلى نهاية العمر، فالقدرة على التعلم والاستفادة من التجارب من أهم ما يتميز به الإنسان، فيالتعلم يستطيع الفرد أن يغير أو يبذل سلوكياته ويكيف حاجاته بما يتواءم مع الظروف البيئية المحيطة وبما يتفق مع حاجاته الشخصية. والإنسان لا يتعلم في حياته فقط السلوكيات الحميدة بل يتعلم القبيح أو الرذيل منها ومن ثم قد يكون التعلم سبباً في سمو مكانه الفرد أو سبباً في تنحله وتحطاطه وتأخره.

وعلمة التعلم كما قلنا سابقاً عملية مستمرة لا تتقطع والإنسان دائم التعلم من والديه وأقاربه وأصدقائه ومن مؤسسات ومراكز تعليمية كثيرة كالمدارس والجامعات ومختلف وسائل الإعلام، ونود أن نؤكد هنا أن التعلم لا يحدث تلقائياً وفقاً لرغبة الفرد بل قد يتعلم الفرد عادات وإجاهات دون حيلة له في ذلك قد يؤدي تواجد الفرد في ظروف إجتماعية ومعيشية متدنية إلى إكتساب بعض الصفات أو السمات السيئة، كما قد تكون طريقة الآباء والأمهات في تربية الأطفال سبباً في تعلمهم الكذب وعدم الأمانة.

وعلى الرغم من أهمية التعلم إلا أنه لم يزل الإهتمام الكافي في دراسات سلوك التنظيمي إلا منذ أمد قريب هذا مع العلم بأن الباحثين يجمعون على أن التعلم يدخل في معظم ما يفعله الإنسان وأن التعلم يؤثر في سلوك الأفراد.

في المنظمات فقلما نجد سلوكاً يقوم به الموظف أثناء أدائه لعمله لا يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالتعلم.

وإنطلاقاً مما سبق فإننا سنحاول في هذا الفصل أن نعرض لمفهوم التعلم وطبيعته مع التركيز على دراسة النظريات المفسرة لعملية التعلم مع إيضاح أهم المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التعلم بما في ذلك مبدأ التدعيم والعقاب وعلاقته بعملية التعلم، على أن نختم هذا الفصل بدراسة عملية التذكر والنسيان وعلاقتها بعملية التعلم وفيما يلي تناول للجوانب السابقة على النحو التالي:

* مفهوم التعلم وطبيعته:

يقصد بالتعلم ذلك التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة.

Any permanent change in behavior that occurs as result of experience (Robbins 2001, P. 39)

ويحوى هذا التعريف عدة متضمنات توضح طبيعة عملية التعلم وهي:

١- أن التعلم يتضمن التغيير Learning involves change فسلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم والتغيير قد يكون له جانب إيجابي أو جانب سلبي.

٢- إن التغيير الذي يحدث نتيجة التعلم يجب أن تكون له صفة الديمومة والإستمرار النسبي Must be relatively permanent فالتغيير الوقي ما هو إلا رد فعل إنعكاسي يفشل في تجسيد عملية التعلم الذي يجب أن يتصف بالاستقرار النسبي لفترة زمنية معقولة.

٣- التعلم يؤثر في السلوك الحالي والأفراد، فالفرد الذي تعود على رؤسائه أهمية إحترام الوقت والوقت يكون قد تعلم سلوكاً جديداً يغيره.

٤- يعد عامل الخبرة Experience وهذه الخبرة يمكن إكتسابها بشئ أو الملاحظة كما يمكن إكتسابها المحصلة النهائية للعملية التعليمية في السلوك نتيجة هذه الخبرة فإن العملية التعليمية أثرها.

٥- يجب التفرقة بين التغيير الدائم في الممارسة والتغيير الذي يرجع إلى التعلّم ينمو وينضج، وفي هذا المجال هذا التغيير إلى عملية التعلم والتغير هنا ليس وليد خبرات أو طبيعة من جهة أخرى فإن تركب الخبرة يجعلنا نستبعد أي تغييرات من تناول الأدوية أو العقاقير، فأصبح هادئاً بعد تناول بعض الحبوب المسبب هو التعلم الناتج فقط عن الطبيعة. كما أن التعلم بالمحاكاة هو التعلّم في العمل أو في أي

٣- التعلّم يؤثّر في السلوك الحالّي والمحمّلت حيث يؤثّر في ميول وتصرفات الأفراد، فالفرد الذي تعود على الحضور للعمل متأخراً إذا تعلّم من رؤسائه أهمية إحترام الوقت والحضور في مواعيد العمل المحددة فإنه يكون قد تعلّم سلوكاً جديداً يغيّر من تصرفاته السابقة التي تعود عليها.

٤- يعد عامل الخبرة Experience عنصراً ضرورياً في عملية التعلّم، وهذه الخبرة يمكن إكتسابها بشكل مباشر من خلال الممارسة أو الملاحظة كما يمكن إكتسابها بشكل غير مباشر من خلال القراءة إن المحصلة النهائية للعملية التعليمية تتمثل في مدى حدوث تغيير دائم نسبياً في السلوك نتيجة هذه الخبرة فإذا ما تمّ ذلك يمكن القول أنه قد أحدثت العملية التعليمية أثرها.

٥- يجب التفرقة بين التغيير الدائم في السلوك الذي يرجع إلى عامل الخبرة والممارسة والتغيير الذي يرجع إلى ظاهرة النضج في شخصية الفرد فالطفل ينمو وينضج، وفي هذا النمو يتبدل سلوكه بصفة دائمة، ولا يمكن إرجاع هذا التغيير إلى عملية التعلّم بل إلى نمو الفرد جسمياً وعقلياً فالتغيير هنا ليس وليد خبرات أو ممارسات إنما وليد تغييرات عمرية طبيعية. من جهة أخرى فإن تركيزياً على التغيير الذي يحدث نتيجة الخبرة يجعلنا نستبعد أي تغييرات تطرأ على السلوك بسبب عوامل أخرى مثل تناول الأدوية أو العقاقير، فالفرد لا يكتسب شيئاً نتيجة التعلّم عندما يصبح هادئاً بعد تناول بعض الحبوب المهدئة وعلى ذلك فإن التعلّم المقصود هو التعلّم الناتج فقط عن الخبرة والممارسة التي تنشأ من البيئة المحيطة . كما أن التعلّم بالمعنى السابق يعني أن الجزء الأعظم من سلوك الفرد في العمل أو في أي مجال آخر يسبقه تعلّم.

تأثيره لعمله لا يتأثر

أن تعرض لمفهوم التعلّم
عملية التعلّم مع إيضاح
تلك مبدأ التدعيم
صل بدراسة عملية
ول للجوانب السابقة على

تأثير يحدث نتيجة الخبرة

Any permanent change in behavior is the result of experience (Robbins)

بعض عملية التعلّم وهي:

Learning فسلوك الفرد
قد يكون له جانب إيجابي

تكون له صفة الدوام

Must be فالتغيير الوقتي

عملية التعلّم الذي يجب أن

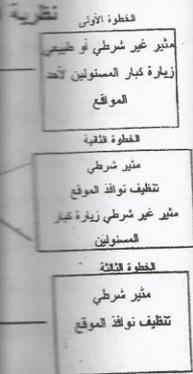
* نظريات التعلم Theories of Learning

نظراً لأهمية التعلم في فهم حياة الإنسان عموماً وفي فهم وتفسير سلوكه خصوصاً فقد حاول العلماء دراسته والخروج بنظريات تشرح وتفسر كيفية تعلم الإنسان، ونتناول فيما يلي أهم وأشهر هذه النظريات وهي: (*)

١- نظرية التعلم الشرطي التقليدي Classical Conditioning Theory

تنسب هذه النظرية إلى العالم الروسي بافلوف Pavlov ويمكن تعريف التعلم الشرطي التقليدي بأنه أحد الأشكال البسيطة للتعلم الذي تقتصر فيه الإستجابة الشرطية بالربط بين مثير غير شرطي أو طبيعي ومثير شرطي أو غير طبيعي هذا مع العلم بأن الإستجابة لا تحدث في الأصل بالمثير الشرطي فقط وقد قامت نظرية بافلوف على نتائج تجاربه المستمرة على الكلاب حيث لاحظ أن لعاب الكلب Dog salivation يسيل عند رؤية الطعام الذي يمثل مثيراً طبيعياً أو غير شرطي، بعد ذلك قام بافلوف بدق جرس في نفس الوقت الذي يقدم فيه الطعام للكلب (دق الجرس يمثل مثيراً غير طبيعي أو شرطي)، وقيل ذلك لم يربط الكلب بين الطعام والجرس ولهذا فإن ضرب الجرس وحده لم يكن يؤدي إلى إحداث أي إستجابة من الكلب ولكن الربط بين ضرب الجرس وتقديم الطعام أدى إلى وجود علاقة بين المثيرين في عقل الكلب بحيث أدى الربط بين تقديم الطعام والجرس إلى إسالة لعاب الكلب لدرجة أنه إذا سمع الكلب صوت رنين الجرس (مثير شرطي أو غير طبيعي) يبدأ في إفراز لعابه إستعداداً للأكل. وعلى ذلك

قد أصبح ضرب أو قرع الح
شرطية مكتسبة.
موضح الشكل (٣-١) مثالاً
التقليدية



وفقاً للمثال السابق فإن زيارة
السل تمثل مثيراً طبيعياً يحدث
الهدام، بعد ذلك تم الربط بين
يؤدي هذا الربط في مرحلة ثالثة
أو غير طبيعي) إلى إحداث إست
حتى ولو لم تكن هناك زيارة لحد
وقد اعتمد بافلوف في نظريته
على التعلم الشرطي وهي:

(*) Robbins, s (2001) Organizational Behavior, N.Y prentice Hall – Inc pp 40-43

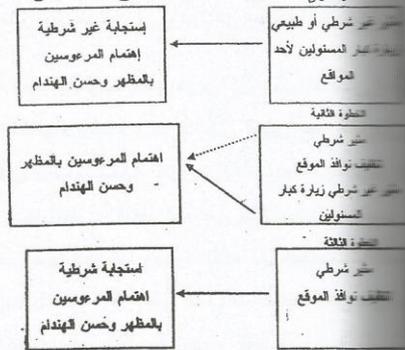
(٢) د. إنتصار يونس (٢٠٠٢) السلوك الإنساني، الإسكندرية: المكتبة الجامعية ص ٢٥٣ - ٢٥٨.

المسح ضرب أو قرع الجرس مثيراً شرطياً قادراً على إحداث إستجابة

ببصحة الشكل (١-٣) مثلاً تنظيمياً للتعلم من خلال النظرية الشرطية

شكل (١-٣)

نظرية التعلم الشرطي الكلاسيكي



وقد تمثال السابق فإن زيارة كبار المسؤولين Top brass لاهد مواقع
المرعوسين مثيراً طبيعياً يحدث إستجابة تأخذ شكل الإهتمام بالمظهر وحسن
الهندام بعد ذلك تم الربط بين الزيارة الهامة وتنظيف نوافذ الموقع بحيث
تتحول تنظيف النوافذ (متغير شرطي) إلى إحداث إستجابة في شكل اهتمام المرعوسين بمظهرهم
المرعوسين لم تكن هناك زيارة لكبار المرعوسين.

وقد اعتمد بافلوف في نظريته على ٣ فروض هامة بالنسبة للكائن القادر

على التعلم الشرطي وهي:

بما وفق فهم وتفسير سلوكه
نظريات تشرح وتفسر كيفية
النظريات وهي: (٤)

Classical Conditioning

Pavlov ويمكن تعريف
طاعة للتعلم الذي تقترن فيه
طبي أو طبيعي ومثير شرطي
تحدث في الأصل بالمثير
تنتج تجاربه المستمرة على
Dog sa يسيل عند رؤية
بعد ذلك قام بافلوف بحق
كالبق الجرس يمثل مثيراً
كالبق بين الطعام والجرس ولما
حدثت أي إستجابة من الكلب
أدى إلى وجود علاقة بين
تقديم الطعام والجرس إلى
صوت رنين الجرس
عابه إستعداداً للأكل. وعلى ذلك

Robbins, s (2001) Organiz
pp 40-43

الإسكندرية: المكتبة الجامعية

١- أن المثبرات الطبيعية قادرة على إحداث إستجابة غير شرطية أو طبيعية وذلك نتيجة لطبيعة التكوين الفسيوعصبي للكائن فوضع الطعام أمام الكلب يؤدي إلى التأثير في جهازه العصبي، وقد أطلق بافلوف على هذه الإستجابة الفعل المنعكس Reflexive .

٢- أن المثبر الشرطي لا يؤدي إلى الإستجابة الطبيعية إلا إذا ارتبط بمثبر غير شرطي أى مثبر من طبيعته أن يؤدي إلى إستجابة من الكائن الحي.

١- أن قوة الاستجابة الطبيعية تزداد كلما حرم الكائن من المثبر الطبيعي الضروري لبقائه كالطعام والماء ، أما إذا كان المثبر غير الشرطي مؤلماً أو مهدداً للكائن فإن قوة الإستجابة تقتزن بزيادة درجة الإيلام أو التهديد وعلى الرغم من إسهام نظرية التعلم الشرطي الكلاسيكي في تفسير عملية التعلم إلا أنه يؤخذ عليها أنها تفسر ردود الأفعال المنعكسة البسيطة Simple reflexive التي تركز على العلاقات البسيطة من مثبر واحد واستجابة واحدة كما أن هذه النظرية تصبح عاجزة على التعامل مع السلوكيات الإنسانية المعقدة كما لا تصلح هذه النظرية في المواقف التي يتسم فيها الفرد بالعقلانية والرشد والقدرة على التمييز فالسلوك ليس كله ردود أفعال لا إرادية ، ولكن الأمر يتعلق بقدرة الفرد على الإختيار ما بين بدائل التصرف أو السلوك.

وبسبب هذه المآخذ المرتبطة بنظرية التعلم الشرطي التقليدي بدأ الباحثون في تبني نظريات أخرى تسهم في تفسير جوانب عملية التعلم.

*- نظرية التعلم الشرطي الفعال Operant Conditioning Theory

يلاحظ أن التعلم الشرطي التقليدي قد ركز على إقتران المثير بالاستجابة عن النظر لإرادة الفرد، ولكن العالم الأمريكي Skinner قد أدخل متغيراً جديداً هو إرادة الفرد وتصوراتة الفكرية التي تتوسط بين المثير والاستجابة، الفرد حينما يتعرض لمثير فهو يحلل ويفكر ويختار استجابة معينة للحصول على نتائج مرضية ، وعلى ذلك فإن المتغير الثابت في هذه النظرية هو نتيجة الاستجابة بالإضافة إلى المثير والاستجابة.

وقد يسمى هذا النوع من التعلم بالتعلم الشرطي الواسلي على اعتبار أن الفرد يستجيب لمثير معين بصورة تضمن له الحصول على نتيجة ذات نفع أو عكس فالسلوك هنا هو الرسالة التي يتحقق بمقتضاها العائد أو يتم تجنبه من خلالها، وهنا تبرز أهميته قانون الأثر في هذه النظرية فكلما تكررت السلوكات ساراً فإن تكرار هذا السلوك سيزداد، أما إذا ترتب على هذا السلوك أثار غير سارة فإن احتمالات تكرار هذا السلوك ستقل وعلى ذلك فإن الأثار (العقاب) التي ينتج عن هذا الفعل أو الاستجابة هي المحددات الرئيسة لتلك العلاقة بين المثير والاستجابة في التعلم الشرطي الواسلي، ونود أن نذكر هنا أن الأستجابة في هذا النوع من التعلم تتضمن أنشطة وتصرفات عقلية نتيجة الخبرة والممارسة.

نظرية تعلم الإجتماعي Social Learning Theory

تؤكد هذه النظرية فإن الفرد يمكن أن يتعلم من خلال الملاحظة ومشاهدة الآخرين وتقليدهم في ظل إطار إجتماعي معين، وتقوم هذه النظرية على فكرة وجود نماذج Models كثيرة في حياتنا

غير شرطية أو طبيعية
وضع الطعام أمام الكلب
بإقطف على هذه
بعية إلا إذا ارتبط بمثير
استجابة من الكائن الحي.

من المثير الطبيعي
المثير غير الشرطي مؤلماً
درجة الإيلاء أو التهديد
الكلاسيكي في تفسير عملية
المنعكسة البسيطة
ت البسيطة من مثير واحد
عاجزة على التعامل مع
ه النظرية في المواقف التي
في التمييز فالسلوك ليس كـ
فرد على الإختيار من

لم الشرطي التقليدي
تفسير جوانب عملية التعلم

نحاول محاكاتها والتعلم منها فالفرد يشاهد تصرفات والديه وأصدقائه ومدرسيه.. وغيرهم ويتأثر بهم ويقتبس منهم بعض أنماط سلوكهم وعاداتهم ما يمثل الآخرون النموذج بالنسبة للفرد.

وننوه إلى أن تعلم الفرد من الآخرين كنماذج يتم على خطوتين:

- أ - يقوم الفرد بمشاهدة وملاحظة سلوك الآخرين فيكتسب صورة ذهنية لهذا التصرف ونتائجه (ثواب/عقاب).
- ب - يقوم الفرد بتجربة الصورة الذهنية المكتسبة إذا كانت النتائج إيجابية حيث سيميل لتكرارها مرة ثانية، أما إذا كانت النتائج سلبية فسيعيد الفرد إلى عدم تكرارها.

ويتوقف تأثير النماذج في عملية التعلم الإجتماعي على عدة عوامل منها:

- ١- أن يتوافر في النموذج محل التقليد عنصر الإثارة وجذب الإهتمام حيث أننا نميل كأفراد إلى التأثر بالنماذج الجذابة والمهمة بالنسبة لنا.
- ٢- يتوقف تأثير النموذج على مدى قدرة الأفراد على إستيعاب التصرفات التي يحويها النموذج.
- ٣- مدى القدرة على تحويل النموذج بعد مشاهدته إلى أفعال، فالنموذج النظرية التي لا يمكن ترجمتها إلى أفعال لن تؤثر في سلوكياتنا أو درجة تعلمنا لأشياء جديدة.
- ٤- عملية التعزيز أو التدعيم المرتبطة بمحاكاة النماذج السلوكية الجيدة أو الإيجابية، فنحن نميل كأفراد إلى محاكاة النماذج الجيدة إذا ارتبطت بعملية التقليد أو المحاكاة بنتائج أو عوائد إيجابية.

٥- نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ Trial and Error Theory

ترتبط هذه النظرية بعالم النفس الأمريكي ثورنديك Thorndike ، تقوم فكرة النظرية على أن الإنسان والحيوان يكتسبان بعض المهارات ويتعلمنها عن طريق المحاولة والخطأ حيث يميل الكائن الحي إلى تثبيت المحاولات الناجحة، وتجنب المحاولات الفاشلة في المرات القادمة. ومن تجارب ثورنديك الشهيرة في مجال التعلم بالتجربة والخطأ تلك التجربة التي أجراها على قط جائع حبسه في صندوق أسماه صندوق المشكلة Problem Box بحيث وضع خارج الصندوق بعض الطعام وقد صمم الصندوق بحيث يمكن فتحه إذا أتى القط بحركات معينة بمخلبه، وعلى أساس أن تكون هذه الحركات في حدود الإمكانات التكوينية والعضلية للقط، وبالطبع لم يكن لدى القط سابق معرفة بطريقة فتح الباب وبذلك اعتمدت عملية الفتح على محاولات عشوائية من قبل القط، وقد قام القط بعدة محاولات لفتح الصندوق كي يصل إلى الطعام وكرر ثورنديك هذه التجربة مرات عدة لاحظ حينها أن القط لم يدرك طريقة الخروج ولكنه تعلمها عن طريق تثبيت المحاولات الناجحة واستبعاد المحاولات الفاشلة ولو أن ذلك لن يتبع نمطاً محدداً، بمعنى أن المحاولات الخاطئة للقط تناقصت بتكرار التجربة حتى يصل في النهاية إلى إمكان فتح الصندوق بمجرد وضعه فيه.

ولتعلم بالتجربة والخطأ أمثلة تطبيقية كثيرة في حياتنا الشخصية والمهنية هذا ففترضنا أن شخصاً يريد تعلم قيادة السيارات فإن الأسلوب الذي يتبعه هو المحاولة مرات ومرات وقد يخطأ في المرة الأولى أو يفشل ثم يحاول في مرات قادمة فينجح فيها وسواء تم ذلك بدون إرشاد أو مساعدة أو عن طريق الإرشاد أو المساعدة بجانب الآخرين، إلا أننا نؤكد أن الإرشاد والتوجيه مهم في سرعة التعلم بالتجربة والخطأ، وفي حياتنا الوظيفية أو المهنية فإننا نتعلم

تتأثر تصرفات والديه وأصدقائه
منهم بعض أنماط سلوكهم وعادة
ين كتماذج يتم على خطوتين:
الأخرين فيكتسب صورة ذهنية لهذا

المكتسبة إذا كانت النتائج إيجابية
إذا كانت النتائج سلبية فسيعمد
الإجتماعي على عدة عوامل منها:
عصر الإثارة وجذب الإهتمام حيث
الحداثة والمهمة بالنسبة لنا.

قدرة الأفراد على إستيعاب التصرفات
بعد مشاهدته إلى أفعال، فالنماذج
في أفعال لن تؤثر في سلوكياتنا أو درجة
محاكاة النماذج السلوكية الجيدة
في محاكاة النماذج الجيدة إذا ارتبطت
عوامل إيجابية.

العديد من المهارات من خلال قيامنا بمحاولات متكررة في ظل توجيه وإشراف من رؤسائنا إلى أن نصل إلى أنسب الحلول الخاصة بمشكلة جديدة أو غير متكررة.

٥- نظرية التعلم بالإستبصار Learning by Insight Theory

وفقاً لهذه النظرية فإن عملية التعلم لا يمكن أن تبني دائماً على أساس الرابطة الشرطية أو المحاولة أو الخطأ فكثير من محاولات التعلم تكل على الإستبصار واستغلال المعانى والمفاهيم أكثر من كونها محاولات عشوائية. وتتم عملية الإستبصار بعدة خطوات تبدأ بمعرفة عناصر المجال الإدراكي أى استقبال المعلومات من خلال الحواس وإعطائها مدلولات فكرية ثم استخدام ذكاء الفرد فى تنظيم المعلومات وربطها بشكل يجعل الفرد يبتصر بعلاقة السلوك بعوائده.

وتوضح لنا تجربة كوهلر Kohler الدور الذى يلعبه الإستبصار فى عملية التعلم، ففي تجاربه على القرود وضع الفرد فى قفص يتدلى من سقفه بعض الموز، وبالفقص صندوقان أحدهما أصغر من الآخر، ولكى يحصل الفرد على الموز، جذب الصندوق الأكبر ووضعه أسفل الموز المدلى ثم صعد عليه ولكنه لم يستطع الوصول إلى الموز لارتفاعه، فذهب إلى الصندوق الصغير وجذبه خلفه وأخذ يسير هنا وهناك فى حالة ضيق لعدم قدرته على الوصول إلى الموز، ولكنه توقف فجأة عن حركاته العصبية وجذب الصندوق الصغير ووضعه فوق الآخر، ومع ذلك لاحظ أن الموز مازال على مسافة بعيدة من الصندوق لا يمكنه الوصول إليه، وأخذ الفرد ينظر حوله وقد ظل جائعاً لفترة طويلة ، وأخيراً وجد صندوقاً ثالثاً صغير الحجم كان قد وضع فى أحد أركان القفص لم يعطه إنتباهاً فى أول الأمر فجذبه ووضعه فوق الثانى.

استنتج أن القرد قد أدرك أخيراً العلاقة بين ارتفاع الموز والصناديق،
ولكن تجاربه تجرته عدة مرات مستغلاً الصناديق والعصى وغيرها،
ولكن تجاربه أن القرد قد يقوم ببعض المحاولات العشوائية إلا أنه
لم يستطع التوصل إلى الحل الصحيح. ولعل الفرق الأساسي بين التعلم بالاستبصار
والتعلم بالتجربة والخطأ أن القرد في تجارب كوهلر قد أدرك العلاقة بين
العناصر المختلفة، أما القط في تجارب ثورنديك فقط ربط الإستجابة
بالمثير. من إرث العلاقة بينهما، من جهة فإننا نؤكد أنه على الرغم من
التعلم بالاستبصار والتعلم بالتجربة والخطأ فإن التجارب
التي تنطوي على أن التعلم بالاستبصار لا يخلو من التجربة والخطأ، ولكن
الفرق ما يكون في بداية مواجهة المشكلة.

قد يأخذ الاستبصار فترة طويلة حتى يمكن أن يتعلم الفرد السلوك الجديد
حيث يكون الاستبصار تدريجياً أو بطيئاً، ولكن قد يكون الاستبصار فجائياً
أي أن القرد يصل للسلوك المناسب بشكل لحظي وسريع، كما قد يكون
الاستبصار جزئياً أو كلياً بمعنى أنه قد يغطي جزءاً معيناً من الظاهرة محل
المشكلة أو قد يغطي أو يتضمن جميع أبعاد الظاهرة السلوكية محل التعامل.

المبادئ الأساسية لعملية التعلم:

قد تعرضنا من قبل لمفهوم وطبيعة عملية التعلم بصفة عامة،
والتجارب المفسرة لعملية التعلم، وفيما يلي تناول لأهم المبادئ التي تحكم
عملية التعلم في الواقع العملي وهذه المبادئ هي:

د. محمد عثمان نجاتي، علم النفس والحياة، الكويت، دار القلم، ١٩٨٩،
ص ١٨٤ - ١٩٤.

محاولات متكررة في ظل تعلم
أثبت الحلول الخاصة بمشكلة

Learning by Insight

لا يمكن أن يتبنى دائماً على
كثير من محاولات التعلم تدل على
كثير من كونها محاولات عشوائية
أ معرفة عناصر المجال الإدراكي
وأعطتها مدلولات فكرية تد
ويربطها بشكل يجعل الفرد يتبصر

فرد الذي يلعبه الإستبصار في
مع القرد في قفص يتدلى من سقفه
أسرع من الآخر، ولكي يحصل
ويضعه أسفل الموز المدلى ثم
الموز لارتفاعه، فذهب إلى
هنا وهناك في حالة ضيق لعدم
فجأة عن حركاته العصبية
فر، ومع ذلك لاحظ أن الموز
كأنه الوصول إليه، وأخذ القرد
أخيراً وجد صندوقاً ثالثاً صغير
د يعطه إنتباهاً في أول الأمر

١- لا يتعلم الإنسان بدون دافع: ليس من المحتمل أن يتعلم الإنسان شيئاً ما لم يكن لديه دافع للتعلم فالحيوان الشبعان من الصعب تعليمه طريق تقديم الطعام ولكن من السهل تعليم الحيوان الجائع الكثير من الحركات والأفعال من أجل الحصول على الطعام، ووفقاً لهذا المنطق الدوافع تلعب دوراً هاماً في عملية التعلم سواء كانت دوافع طبيعية أم مكتسبة.

٢- المكافأة تعزز وتدعم عملية التعلم: فكما أن الدافع مهم في حث الفرد على التعلم، فكذلك المكافأة حيث أن الحصول عليها يشجع عملية التعلم. أما الحصول عليها فقد يثبط الهممة ويوقف عملية التعلم، وقد تكون المكافأة مادية أو معنوية فقد تكون المكافأة في شكل حافظ مادي أو قد تكون في شكل تقدير أو ثناء معنوي على الفرد. وقد بينت الدراسات التي أجريت على التعلم يكون أكثر ثباتاً واستقراراً إذا تلتته المكافأة مباشرة، كما أن شدة استقرار التعلم وفقاً لطول المدة المنقضية بين محاولة التعلم والحصول على المكافأة. والحديث عن دور المكافآت في عملية التعلم سيقدونا لتناول عملية أو مبدأ التدعيم والتعزيز ودورها في عملية التعلم في جزء لاحق من هذا الفصل.

٣- التعلم الموزع أفضل من التعلم المركز: يمكن أن يحدث التعلم بطريقتين مختلفتين فإما أن يتم بشكل مركز وبطريقة متواصلة *practice* أو دفعة واحدة، وإما أن يتم بشكل موزع أو على دفعات بحيث يتم في فترات راحة *Distributed practice* وقد دلت الدراسات والتجريبية على أن التعلم الموزع يعطى نتائج أفضل وأسرع وتكون أكثر ثباتاً في الذاكرة من التعلم المركز، هذا مع ملاحظة أن لا يكون

الموزع على فترات زمنية متباعدة حتى لا تعرض ما تعلمه الفرد للنسيان وحتى لا تزيد تكلفة التعلم نتيجة لطول فترة التدريب.

٤- **المشاركة الإيجابية:** ويقصد بهذا المبدأ أن تكون هناك مشاركة إيجابية من جانب الفرد المتعلم فلا يكتفى بمجرد الحضور والاستماع، ويرجع فضل المشاركة الإيجابية إلى أنها تنشط الدافع للتعلم وتزيد من حماس الفرد المتعلم، كما أنها تقلل عنصر الملل والرتابة أثناء عملية التعلم وهناك الكثير من المواقف التعليمية التي لا يمكن أن تتم دون مشاركة المتعلم مثل قيادة المهارات أو تعلم السباحة.. الخ ولكن المهم أن تكون المشاركة فعالة حتى ولو كان مجال التعلم نظرياً.

٥- **ضرورة تنوع مواد أو مجالات التعلم:** يجب العناية بتنوع مواد التعلم لأن استمرار التعلم مدة طويلة على مجال أو مادة معينة يسبب الملل والسأم ، والتنوع من جهة أخرى من شأنه إثراء مهارات المتعلم وتوسيع مداركه وزيادة خبراته ومهاراته بحيث يكون قادراً على التعامل مع مواقف ومشكلات متنوعة ومتباينة تظهر أبعاداً مختلفة في شخصية الفرد.

٦- **أهمية الفهم أثناء عملية التعلم:** يكون التعلم أكثر سرعة ودقة إذا تفهم الفرد الشيء الذي يقوم بتعلمه ، وهذا يشير إلى أهمية فهم المتعلم للهدف والنتائج التي يمكن تحقيقها من وراء تعلم الفرد لسلوك معين، ومن التجارب الهامة التي تبين أهمية الفهم في عملية التعلم تجربة أجريت على عاملين يقومان بتركيب بعض أجزاء المصابيح الكهربائية حيث إتضح أن العامل الذي قام بعمله دون فهم للطريقة الصحيحة للقيام بالعمل قد تأخر

المحتمل أن يتعلم الإنسان
التعلم من الصعب تعليمه عن
عظيم الحيوان الجائع الكثير من
على الطعام، ووفقاً لهذا المبدأ فإن
علم سواء كانت دوافع نظرية

كما أن الدافع مهم في حدوث التعلم.
يأشجع عملية التعلم، أما عدم
عملية التعلم، وقد تكون المكافأة
شكل حافز مادي أو قد تكون في
وقد بينت الدراسات التجريبية أن
المكافأة مباشرة، كما تضعف
المتضحية بين محاولة التعلم وبين
نور المكافآت في عملية التعلم
والتعزيز ودورها في عملية التعلم

يمكن أن يحدث التعلم بطريقتين
طريقة متواصلة Massed practice
وزرع أو على دفعات بحيث تتخلل
Die وقد دلت الدراسات والأبحاث
على نتائج أفضل وأسرع وتكون نتيجة
هذا مع ملاحظة أن لا يكون التعلم

كثيراً في تركيب المصباح الكهربائي مقارنةً بالعامل الذي تفهم العملية فهماً دقيقاً قبل قيامه بالعمل.

٧- التكرار: تتأثر عملية التعلم بالتكرار والتمرين حيث يتأثر تكوين وتشكيل السلوك بتكرار محاولات التعلم، فاستخدام أو تعلم الكمبيوتر يحتاج إلى تكرار وتمرين مستمر وكذلك فإن لاعب الكرة أو قائد الطائرة يحتاج إلى تكرار وتمرين على المهارات المطلوبة لأداء عمله حتى يصبح مؤهلاً بشكل جيد للقيام بهذا العمل.. ولكن يجب مراعاة ألا تزيد جرعات التمرين وتكرار المهام بحيث تؤدي إلى الملل الذي يؤثر على نفسه الفرد المتدرب.

٨- فائدة الإرشاد والتوجيه: يؤدي الإرشاد والتوجيه دوراً مهماً في عملية التعلم حيث يؤدي إلى أحسن النتائج إذا تم بشكل متوازن أو معتدل، فالإشراف في الإرشاد والتوجيه يغرس في المتعلم قدراً كبيراً من الاعتمادية على الآخرين كما يضعف فيه روح المبادرة والاعتماد على الذات وهذا من شأنه تأخير عملية التعلم ، هذا ويفضل أن يبدأ الإرشاد والتوجيه مع بداية عملية التعلم.

٩- مبدأ التماثل أو التشابه: يقصد بذلك أن الإنسان يقارن المثير الجديد الذي يتعرض له بالمثير الأصلي الذي سبق أن تعرض له من قبل فإذا تشابهت المثيرات تشابه السلوك، ويطلق على هذا المبدأ مبدأ التعميم أي أن الفرد يقوم بتعميم المثيرات القديمة على المثيرات الجديدة بما يؤدي إلى تشابه تأثيرهما على السلوك.

* التدعيم والعقاب

يؤدي التدعيم أو يعزز السلوك إلى التأثير على السلوك في احتمالات تكراره أو إضعاف الحوافز ويمكن تصنيفها إلى المكافآت والتقدير والمدح من الراتب وتنزيل الدرجة استخدام الحوافز المشروطاً

- ١- تقييم حافظ إيجابي ويحفز
- ٢- تقييم حافظ سلبي ويحبط
- ٣- إيقاف أو منع حافظ إيجابي
- ٤- إيقاف أو منع حافظ سلبي

تثبيت وتعزيز السلوك المرغوب

تحقق تعزيز وتقوية السلوك على نتيجة سارة وطيبة نتيجة

- ١- تقييم حافظ إيجابي - تعزز
- ٢- تقرب على ذلك متحذرة من السلوك (زيادة الإنتاجية) وعبء ومتوعة كما أشرنا
- ٣- إيقاف أو منع حافظ سلبي

إلى القيام بالسلوك المرغوب العقاب. وذلك يطبق البعض

* التدعيم والعقاب وعلاتهما بعملية التعلم:

يؤدى التدعيم أو بمعنى آخر إدارة نظم العوائد/الحوافز، فى المنظمة، إلى لتأثير على السلوك التنظيمى. حيث يتوقف تعزيز سلوك معين والحالات تكراره أو إضعافه وإطفائه على نتائج هذا السلوك وعلاقته بالحوافز ويمكن تصنيف الحوافز إلى حوافز إيجابية مثل الترقيات والزيادات والمكافآت والتقدير والمدح، أو حوافز سلبية مثل الإنذار والتوبيخ والخصم من الراتب وتنزيل الدرجة والنقل وغيرها، وهنالك أربع استراتيجيات الاستخدام الحوافز المشروطة وهى:

- ١- تقديم حافز إيجابى ويحقق التدعيم الإيجابى، أى تعزيز السلوك.
- ٢- تقديم حافز سلبى ويحقق العقاب، أى خمد السلوك.
- ٣- إيقاف أو منع حافز إيجابى، ويحقق اللاندعيم، أى إضعاف السلوك
- ٤- إيقاف أو منع حافز سلبى، ويحقق التدعيم السلبى، أى تعزيز السلوك.

تسبب وتعزيز السلوك المرغوب

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

- ١- تقديم حافز إيجابى - تدعيم إيجابى: إذا ما قام الموظف بزيادة إنتاجيته وترتب على ذلك منحه مكافأة تشجيعية، فإن ذلك يؤدى إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية) وإحتمال تكراره مستقبلاً والحوافز الإيجابية عديدة ومتنوعة كما أشرنا إلى بعضها فيما سبق.

- ٢- إيقاف أو منع حافز سلبى - تدعيم سلبى. يلجأ الموظف فى أحيان كثيرة إلى القيام بالسلوك المرغوب لكون ذلك الوسيلة التى تمكنه من تجنب العقاب. ولذلك يطلق البعض على هذه الطريقة "التعلم عن طريق التجنب

مقارنة بالعامل الذى تفهم العملية

التعزيزين حيث يتأثر تكوين وتشكيل
خادم أو تعلم الكمبيوتر يحتاج إلى
الكرة أو قائد الطائرة يحتاج إلى
لأداء عمله حتى يصبح مؤهلاً
مراعاة ألا تزيد جرعات
العمل الذى يؤثر على نفسه الفرد

والتوجيه دوراً مهماً فى عملية
العمل بشكل متوازن أو معتدل،
فى التعلم قدرأ كبيراً من
فيه روح المبادرة والإعتماد على
علم ، هذا ويفضل أن يبدأ الإرشاد

أن الإتمان يقارن المثير الجديد
سبب أن تعرض له من قبل فإذا
على هذا المبدأ مبدأ التعميم
على المثيرات الجديدة بما يؤدى

أو التعلم عن طريق الهروب" فمثلاً التزام الموظف بالحضور إلى الدوام في الوقت المحدد وتنفيذ التوجيهات الصادرة إليه لئلا يتعرض لتطبيق العقوبات بحقه مثل الإنذار أو الخصم من الراتب أو النقل وغيرها.

إضعاف وإخماد السلوك غير المرغوب

يتم إضعاف أو إنطفاء السلوك غير المرغوب من خلال تعرض الفرد لنتائج مؤلمة نتيجة قيامه بهذا السلوك ويتم ذلك بطريقتين:

١- العقاب Punishment

وهو نتيجة غير سارة، ومؤلمة للفرد سببها القيام بسلوك غير مرغوب ويطلق البعض عليه "حافزاً سلبياً" فالموظف الذي يأتي إلى عمله متأخراً عن الوقت المحدد ويقوم رئيسه بتوجيه إنذار له يتعرض هذا الفرد لتجربة غير سارة. وتتفاوت العقوبة من مجرد تنبيه شفهي إلى تنبيه كتابي بإنذار.. ثم الفصل من العمل.

ولا يزال هنالك جدل ونقاش كبير حول جدوى العقاب وفعاليتها. وتتفاوت الآراء ما بين الحماس الشديد لاستخدامه واعتباره الوسيلة الأكثر فاعلية، وما بين الرفض القاطع له باعتباره أن أضراره تفوق كثيراً نتائجه الإيجابية. ولكن هذا النقاش والجدل لا ينفي حقيقة أن العقاب يستخدم في مختلف المنظمات ولكن بدرجات متفاوتة من أجل تعديل وتغيير سلوك الأفراد غير المرغوب، ومن الأمور التي تساهم في زيادة فاعلية أنظمة العقوبات في المنظمة ما يلي:

* تطبيق العقاب في المراحل الأولى لنشأة السلوك غير المرغوب أي عقب حدوث السلوك مباشرة.

* الحسم والسرعة في تطبيق العقاب
* توجيه العقاب للسلوك غير المرغوب
* تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب
* مراعاة الإساق في تطبيق العقاب
* تعريف الفرد المعاقب بالجانب الإيجابي
* الاستقلال.

* يجب أن يكون الفرد الذي يطبق العقاب الإيجابية أي يمتلك جانب الإيجابية
* وجوب التزام الدائم بين العقاب والتعزيز
* على الشخص الذي يستخدم العقاب أن يكون غير المرغوب فيه.

* استخدام استراتيجية الإطفاء
وتتمثل هذه الطريقة في إطفاء

التعزيز (non-reinforcement) أي
على نقل أحيار زملائه لرئيسه الذي
يجوز عن إمداد الموظف حينما يطبق
العقاب عن نقل أحيار زملائه للرئيس

ومن الجدير بالذكر هنا، أن الإطفاء
السلوك المرغوب، فمثلاً الموظف الذي
يعمل ولكن رئيسه يهمل هذه المقاربة
فقد الأمر يدفع الموظف إلى التوقف

- * الحسم والسريعة في تطبيق العقاب.
- * توجيه العقاب للسلوك غير المرغوب وليس إلى الأفراد ذاتهم.
- * تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب.
- * مراعاة الإنساق في تطبيق أنظمة العقاب.
- * تعريف الفرد المعاقب بالجانب السلوكي غير المرغوب وكيفية تفاديه في المستقبل.
- * يجب أن يكون الفرد الذي يطبق أنظمة العقاب هو نفسه مصدرراً للحوافز الإيجابية أى يمتلك جانب الإثابة والعقاب.
- * وجوب التلازم الدائم بين استخدام العقاب وحدث السلوك غير المرغوب
- * على الشخص الذى يستخدم العقاب أن يوفر سلوكاً مقبولاً بديلاً للسلوك غير المرغوب فيه.

* استخدام استراتيجية الإطفاء Extinction

وتتمثل هذه الطريقة فى إطفاء السلوك بمنع أو إيقاف حافز إيجابى (الاندعيم non-reinfort) أو العقاب بالمنع، فمثلاً إذا اعتاد موظف على نقل أخبار زملائه لرئيسه الذى يمتدحه بسبب هذا النقل، فإذا بدأ الرئيس يتوقف عن إمتداح الموظف حينما ينقل له خبراً، فإن من شأن ذلك أن يتوقف الموظف عن نقل أخبار زملائه للرئيس.

ومن الجدير بالذكر هنا، أن الإطفاء (extinction) قد يحدث مع السلوك المرغوب، فمثلاً الموظف الذى يقدم بعض المقترحات لتحسين العمل، ولكن رئيسه يهمل هذه المقترحات ولا يعطيها أى اهتمام يذكر، فإن ذلك الأمر يدفع الموظف إلى التوقف عن تقديم أية مقترحات مستقبلاً ومن

الترام الموظف بالحضور إلى العمل الصادرة إليه لئلا يتعرض لتطبيق من الراتب أو النقل وغيرها.

من المرغوب من خلال تعرض الفرد ويتم تلك بطريقتين:

فرد سببها القيام بسلوك غير مرغوب وظف الذى يأتى إلى عمله متأخراً عن له يتعرض هذا الفرد لتجربة غير شغى إلى تنبيه كتابى فإبذار.. ثم

حول جدوى العقاب وفعاليتها لاستخدامه واعتباره الوسيلة الأكثر عيار أن أضراره تفوق كثيراً نتائجها حتى حقيقة أن العقاب يستخدم فى رية من أجل تعديل وتغيير سلوك التى تساهم فى زيادة فاعلية أنظمة شدة السلوك غير المرغوب أى عقاب

الأمثلة أيضاً إذا تعود طالب في إحدى المحاضرات على رفع يده للإجابة على سؤال، فإذا أهمله المحاضر مرات عديدة لن يلجأ إلى رفع يده للإجابة مرة أخرى.

جداول التدعيم Reinforcement Schedules

إن فعالية تعزيز أو إضعاف السلوك أو إطفائه تتأثر كثيراً بتوقيت عملية التدعيم. ويطلق على عملية توقيت الحوافز (العوائد والعقوبات) "جدول التدعيم". ويمكن تصنيف جداول التدعيم إلى نوعين رئيسيين*

١- الجداول المستمرة Continuous Schedules

٢- الجداول المتقطعة Intermittent Schedules

١- الجداول المستمرة: بموجب الجداول المستمرة يتم إعطاء مدعم لكل إستجابة صحيحة من قبل الفرد. ويستمر تقديم المدعم للفرد في كل مرة يسلك السلوك المرغوب أو الصحيح، فالعلاقة هنا بين السلوك والمدعم علاقة طردية كاملة ومن الأمثلة على ذلك إعطاء عمولة لبائع عقب كل صفقة ينجزها. ومثال آخر قيام المدير بتوجيه المديح والتقدير لموظف في كل مرة ينجز فيها مهمة معينة.

وفائدة الجداول المستمرة تكمن في تسريع عملية التعلم في المراحل الأولى من إكتساب السلوك. فالفرد يتعلم في ظل الجداول المستمرة بسرعة فائقة ولكن هذه الميزة لا تستمر بل يضعف السلوك بسرعة إذا انقطع المدعم ولو لمرات قليلة، فالسلوك الذي يتم إكتسابه بسرعة في ظل هذه الجداول، يكون أيضاً عرضة للإنطفاء بسرعة في غياب المدعم ولو بصورة مؤقتة.

* Robbins's(2001) pp 44 -45

فيذا الأسلوب إذن قد يكون فعالاً في الإسراع بعملية التعلم ولكنه ليس كذلك بالنسبة لمراحل الأداء اللاحقة.

١- الجداول المتقطعة: ويطلق البعض عليها الجداول الجزئية Partial Schedules أيضاً. وهنا لا يتم إعطاء مدعم لكل إستجابة صحيحة فورها الفرد، إنما يتلقى الفرد مدعمات بعد عدد من الإستجابات الصحيحة أو بعد فترة زمنية معينة. ويتم تعلم السلوك هنا بطريقة بطيئة في المراحل الأولى، ولكن تكمن فاعلية الجداول المتقطعة في تثبيت وتعزيز السلوك الذي يتم اكتسابه.

يمكن تصنيف الجداول المتقطعة (الجزئية) إلى أربعة أنواع.

(أ) جدول الفاصل الزمني الثابت Fixed Interval وبمقتضى هذا الجدول يعطى تدعيم مرة بعد مدة زمنية ثابتة من إعطاء التدعيم السابق ويتفاوت طوال المدة الزمنية. ولكن يفضل أن تكون هذه المدة قصيرة في بداية مراحل تعلم سلوك جديد.

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

(ب) جدول المعدل الثابت Fixed Ratio: وهنا يعطى التدعيم مرة بعد حصول عدد ثابت من الإستجابات. فيتفاوت عدد هذه الإستجابات فمثلاً إعطاء الفرد مكافأة تشجيعية بعد كل ثلاثة استجابات صحيحة أو منح مندوب المبيعات عمولة كل (٤) صفقات ينجزها. ويقع نظام الأجور

مرات على رفع يده للإجابة
التي يلجأ إلى رفع يده للإجابة

Rein
إعطائه تتأثر كثيراً بتوقيت
مواقف (العوائد والعقوبات)
يتم إلى نوعين رئيسيين *

Com
Inter

مستمرة يتم إعطاء مدعم لكل
المدعم للفرد في كل مرة يسلك
في السلوك والمدعم علاقة
صولة ليأتع عقب كل صفقة
ح والتقدير لموظف في كل مرة

مع عملية التعلم في المراحل
ظل الجداول المستمرة بسرعة
السلوك بسرعة إذا انقطع المدعم
سرعة في ظل هذه الجداول،
ب المدعم ولو بصورة مؤقتة.

* Robbins's(2001) pp 44-45

على أساس القطعة- والتي يحتسب فيه الأجر على أساس نسبة معينة من كمية الإنتاج - في إطار جدول المعدل الثابت بحيث يزيد الأجر بزيادة الإنتاج ويقل بانخفاضه بصورة مضطربة. أما نتائج هذا النوع من التدعيم على الاستجابات السلوكية فهي متوسطة ولكن نتائجه أقوى من نتائج الجدول الزمني الثابت.

(ج) جدول الفاصل الزمني المتغير **Variable Interval**: يقدم التدعيم

بمقتضى هذا الجدول على أساس زمني، ولكن الفاصل الزمني بين التدعيم الأخير والذي سبقه يتغير وليس ثابتاً، وهذا التغير عشوائي، وقد يكون التغير صعوداً أو هبوطاً. وخير مثال الجولات التفتيشية التي يقوم بها المشرف، فقد يقوم بزيارة ميدانية بعد (٤) زيارات ميدانية من آخر زيارة تفتيشية له، والزيارة الميدانية التالية يمكن أن تستمر بعد (٥) زيارات ميدانية من الزيارة الأخيرة.. وهكذا أو بتوضيح أكثر قد يقوم بجولته التفتيشية مرة يوم السبت، ومرتين يوم الاثنين، ومرة يوم الثلاثاء، ومرتين الخميس.. الخ وتشير الدراسات إلى أن هذا الجدول يحقق استجابة سلوكية أقوى وأكثر إنتظاماً واستقراراً مما يحققه جدول الفاصل الزمني الثابت.

(د) جدول معدل الإستجابة 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. مثال ذلك إعطاء مندوب المبيعات عمولة بعد إنجاز صفتين، ثم إعطائه بعد (٣) صفقات وإعطائه العمولة في المرة القادمة في أعقاب إنجاز صفقة

والحدة. أو قد يعطى التدعيم بعد بيع حجم معين من المبيعات، ثم يعطى في المرة التالية بعد بيع حجم مختلف من المبيعات وهكذا... يشير كثير من الكتاب والباحثين أن هذا النوع من التدعيم يحقق أفضل النتائج من حيث قوة الإستجابة وإنتظامها واستقرارها.

هذا وتجدر الإشارة إنه بإمكان الإدارة في أى منظمة استخدام أسلوبين للتدعيم، إما أن واحد مثل جداول الفاصل الزمني المتغير، وجداول المعدل المتغير. ومما يساعد الإدارة على تحقيق نتائج فعالة من حيث تقوية السلوك المرغوب وتعزيز استمراريته واستقراره، مراعاة الجوانب التالية فى إدارة التدعيم الحوافز:

- ١- تدعيم الحوافز فور حدوث السلوك المرغوب وليس بعد فترة طويلة.
- ٢- جداول معدل الإستجابة المتغيرة أفضل من الجداول الزمنية لأنها تميل إلى تحقيق استجابات قوية ومستقرة.

التذكر والنسيان وعلاتهما بالتعلم

يسمى التذكر: إن التذكر هو إحدى الوظائف العقلية التى يتمكن الفرد بها من استرجاع ما تعلمه من خبرات ومهارات عند الحاجة، وهو بذلك يرتبط ارتباطاً شديداً بالتعلم فنحن لا نتذكر إلا ما سبق أن تعلمناه، وعلى ذلك فإن التذكر يعنى ببساطة الإحتفاظ بالتغير الذى اكتسبه الفرد نتيجة للتعلم وهو يمثل الوجه الإيجابى لعملية التعلم على نقيض النسيان الذى يمثل الوجه السلبى للتعلم.

ويتذكر أربع مراحل هى:

- ١- التعلم والاستظهار (الاكتساب أو الحفظ)
- ٢- الإحتفاظ بحصيلة ما تعلمناه.

فيه الأجر على أساس نسبة معينة المحل الثابت بحيث يزيد الأجر مع مضطردة. أما نتائج هذا النوع فهى متوسطة ولكن نتائجه أقوى

Variable Inter

يقدم التدعيم فى، ولكن الفاصل الزمني بين التدعيمات يتغير عشوائياً، وهذا التغيير عشوائى، وقد يكون على شكل جولات التفتيشية التى يقوم بها مدير (٤) زيارات ميدانية من آخر الشهر التالية يمكن أن تستمر بعد (٥) أسابيع وهكذا أو بتوضيح أكثر قد يقوم مديرين يوم الاثنين، ومرة يوم الثلاثاء والاربعاء إلى أن هذا الجدول يتتظماً واستقراراً مما يحققه جدول

Variable Re

يقام الفرد بعدد من الاستجابات (الذى يعطى التدعيم بعده) متزايدة صعوداً أو هبوطاً. مثال ذلك إنجاز صفتين، ثم إعطائه بعد (٣) صفة فى أعقاب إنجاز صفة

على أساس القطعة- والتي يحتسب فيه الأجر على أساس نسبة معينة من كمية الإنتاج - في إطار جدول المعدل الثابت بحيث يزيد الأجر بزيادة الإنتاج ويقل بانخفاضه بصورة مضطربة. أما نتائج هذا النوع من التدعيم على الاستجابات السلوكية فهي متوسطة ولكن نتائجه أقوى من نتائج الجدول الزمني الثابت.

(ج) جدول الفاصل الزمني المتغير **Variable Interval**: يقدم التدعيم

بمقتضى هذا الجدول على أساس زمني، ولكن الفاصل الزمني بين التدعيم الأخير والذي سبقه يتغير وليس ثابتاً، وهذا التغير عشوائي، وقد يكون التغير صعوداً أو هبوطاً. وخير مثال الجولات التفتيشية التي يقوم بها المشرف، فقد يقوم بزيارة ميدانية بعد (٤) زيارات ميدانية من آخر زيارة تفتيشية له، والزيارة الميدانية التالية يمكن أن تتم بعد (٥) زيارات ميدانية من الزيارة الأخيرة.. وهكذا أو بتوضيح أكثر قد يقوم بجولته التفتيشية مرة يوم السبت، ومرتين يوم الاثنين، ومرة يوم الثلاثاء، ومرتين الخميس.. الخ وتشير الدراسات إلى أن هذا الجدول يحقق استجابة سلوكية أقوى وأكثر إنظاماً واستقراراً مما يحققه جدول الفاصل الزمني الثابت.

(د) جدول معدل الإستجابة 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. مثال ذلك إعطاء مندوب المبيعات عمولة بعد إنجاز صفقتين، ثم إعطائه بعد (٣) صفقات وإعطائه العمولة في المرة القادمة في أعقاب إنجاز صفقة

(ج) الاسترجاع: بمعنى إستعادة ما سبق الإحتفاظ من حصيلة معلومات وخبرات.

(د) التعرف: أى معرفة أن هذا الموقف الموجود أمامك قد سبق أن مررت به وبالتالي يمكنك التعامل معه ويمكن تقسيم الذاكرة إلى نوعين هما:

١- الذاكرة قصيرة المدى: وهى القدرة على تذكر الأشياء أو الأحداث التى عرفناها منذ فترة بسيطة كتذكر الفرد لمباراة كرة قدم شاهدها أمس فى التلفزيون.

٢- الذاكرة طويلة المدى: وهى القدرة على إسترجاع أحداث أو أمور مرت بنا منذ فترة طويلة قد تمتد أياماً أو شهوراً أو حتى سنوات.

العوامل المؤثرة فى التذكر :-

١- سرعة وبطء المتعلم: يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث معدل السرعة فى عملية التعلم، فمنهم من يتقدم بسرعة ملحوظة فى التعلم، ومنهم بطئ التعلم الذى يستغرق وقتاً طويلاً وخاصة بالنسبة لموضوعات التعلم ذاتها فمثلاً نجد فرداً سريع التعلم فى موضوعات اللغة ، وآخر فى موضوعات الرياضيات.. الخ.

بالتالى يؤثر هذا العامل فى تذكر الموضوعات من حيث السرعة فى التعلم والفهم والاستيعاب.

* نوال محمد عطيه (١٩٨٢) ، علم النفس التربوى (الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الإنسان ، ص ١٦٣ - ١٦٦ .

سواد التعلم : يؤثر عامل المعنى تأثيراً فعالاً في مدى تعلم الفرد للمواد المختلفة فالمادة ذات المعنى أسهل وأيسر في تعلمها واسترجاعها ، حيث يندى عامل المعنى إلى سرعة التعلم والحفظ والاسترجاع.

كما أن المواد ذات الارتباط بعضها ببعض يمكن الاحتفاظ بها بصورة أكثر مما لو كانت المواد متفرقة مستقلة كل عن الأخرى.

طريقة التعلم: تؤثر طريقة التعلم المستخدمة في مواقف التعلم في مقدار حفظ المادة ومقدار تذكرها، فالطريقة الكلية في التعلم وهي تعتمد على دراسة وفهم الفكرة الكلية للمادة والموضوع ككل ورغم تعدد فقرات الموضوع إلا أن المتعلم يحاول دراسته كوحدة كلية متكاملة الأجزاء. مثلاً قراءة كتاب قراءة كلية شاملة لفهم الأفكار جميعها من خلال الأجزاء والتفاصيل، أي دراسة الكل في إطار فهم الجزء وما يليه من جزء آخر وآخر بصورة متكاملة كاملة شاملة.

لما الطريقة الجزئية فهي تقسيم الموضوع إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حدة، أي منتقلاً من دراسة جزء إلى جزء آخر حتى تتم دراسة كل أجزاء الموضوع، وبالرغم من أن كل جزء يمثل فكرة غير كاملة إلا أن المتعلم يسير في تعلمه للأجزاء حتى ينتهي من الموضوع.

ويمكن القول أن الطريقة الكلية أفضل من الطريقة الجزئية في التعلم حيث تقوم الأولى أساساً على الفهم والمعنى، لكن ليس في جميع الأحوال يمكن الجزم باستخدامها وبأفضليتها في مواقف التعلم عامة حيث يتوقف استخدامها على عوامل معينة منها درجة نضج المتعلم عقلياً، حيث تجدى هذه الطريقة في حالة الكبار عنها في حالة الصغار. ولذا فإن استخدام

في الإحتفاظ من حصيلة معلومات

في الموجود أمامك قد سبق أن مررت

يمكن تقسيم الذاكرة إلى نوعين هما

الفترة على تذكر الأشياء أو الأحداث

تذكر الفرد لمباراة كرة قدم شاهد

ة على إسترجاع أحداث أو أمور مرت

و شهوراً أو حتى سنوات.

د قياً بينهم من حيث معدل السرعة

سرعة ملحوظة في التعلم، ومنهم بطئ

خاصة بالنسبة لموضوعات التعلم ذاتها

موضوعات اللغة ، وآخر في موضوعات

الموضوعات من حيث السرعة في

بوي (الطبيعة الأولى ، القاهرة ، دار

الطريقة الجزئية فى التعلم يكون أفضل من الطريقة الكلية وخاصة فى المراحل التعليمية الأولى.

النسيان:

إن الفرد يحتفظ ببعض المعلومات وتستمر لديه بعض الخبرات يسترجعها فى أوقات معينة، بينما البعض الآخر يعتربه النسيان، بمعنى أن بعض الخبرات تفقد من الذاكرة وبالتالي لا يسترجعها الفرد.

فالنسيان هو: عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات التى سبق اكتسابها وتعلمها. وهو الفشل فى الإحتفاظ بما تعلمناه وهو الوجه السلبى لعملية التعلم كما قلنا سابقاً.

والواقع أن عملية النسيان التى تحدث للإنسان قد تكون مفيدة فى بعض الأحيان، فقد تكون الخبرات والمواقف مؤلمة وغير سارة، ولذلك يكون من الأفضل نسيانها وعدم استرجاعها.

كما أن العقل البشرى يتراكم بداخله الحقائق والمعلومات والمواقف وهذا التراكم والتراحم من شأنه أن يجعل الأمور تختلط ببعضها البعض، ولكن عملية النسيان التى تحدث لبعض المعلومات والحقائق تتيح المجال لمعلومات وإضافات جديدة تنمى العقل والتفكير.

وهناك مجموعة من المسببات والعوامل التى تجعلنا ننسى ما سبق أن تعلمناه أو عرفناه أو مررنا من خبرات وأحداث نتناولها فيما يلى:

١- عامل الزمن: تودى القاء
حيث ينقص مقدار تكرر
النسيان لا يرجع فقط إلى
الاستعمال أو الاستدلال
تعلمناه دون مراجعة له
بضمحل شيئاً فشيئاً.

٢- عامل الإكتمال والمعنى:
الدراسى يقاوم النسيان ويحفظ
الأشياء الناقصة التى ليس
لدينا دافع أقوى للإحتفاظ بها
وقت الحاجة للاستفادة منها
مشكلات، أما الثنى الناقص
على الذاكرة لا نستطيع الإكتمال
وبالتالى نتعلمه أو نكتسبه ببطء

٣- عامل التداخل: قد يحدث التداخل
بعضها مع البعض، فهذا التداخل
النسيان، ويقسم العلماء التداخل
(أ) تداخل رجعى: وهو أن
التعلم السابق.

(ب) تداخل لاحق: وهو أن
يتداخل مع التعلم اللاحق.

* فرج عبد القادر طه (١٩٩٢) علم النفس الصناعى والتنظيمى، القاهرة، الطبعة السابعة، دار المعارف، ص ١٧٨-١٨٣.

عمل الزمن: تؤدي الفترات الزمنية الطويلة إلى نسيان الموضوع أو الشيء حيث ينقص مقدار تذكر الفرد للموضوعات والخبرات والمهارات، إلا أن النسيان لا يرجع فقط إلى عامل الزمن ولكن يتدخل عامل آخر وهو عدم الاستعمال أو الاستخدام للموضوع المتعلم، حيث أن مرور الزمن على ما تعلمناه دون مراجعة له أو تكرار أو استرجاع كفيل بأن يجعل ما تعلمناه يحصل شيئاً فشيئاً.

عمل الإكمال والمعنى: إن ما نكتسبه في التعلم أو التدريب أو التحصيل الدراسي يقاوم النسيان ويبقى في الذاكرة كلما كان مكتملاً وله معنى، أما الأشياء الناقصة والتي ليس لها معنى فهي أكثر قابلية للنسيان، حيث يكون لدينا دافع أقوى للاحتفاظ بالشيء الكامل المفهوم في ذاكرتنا لكي نعود إليه وقت الحاجة للاستفادة منه فيما يواجهنا من مواقف أو ما نتعرض له من مشكلات، أما الشيء الناقص غير الحاصل على معنى فسوف يكون عبئاً على الذاكرة لا نستطيع الاستفادة منه في أمور حياتنا فيقل دافعنا لاكتسابه، وبالتالي نتعلمه أو نكتسبه بصعوبة وننساه بسرعة.

عمل التداخل: قد يحدث النسيان بسبب تداخل واختلاط المواد المتعلمة بعضها مع البعض، فهذا التداخل والاختلاط من شأنه أن يؤدي إلى النسيان، ويقسم العلماء التداخل إلى نوعين:

(أ) **تداخل رجعي:** وهو أن التعلم اللاحق يذهب أو يفسد أو يضعف التعلم السابق.

(ب) **تداخل لاحق:** وهو عكس النوع السابق حيث أن التعلم السابق يتداخل مع التعلم اللاحق فيفسده أو يضعفه أو يذهب ببعضه.

من الطريقة الكلية وخاصة في
تستمر لديه بعض الخبرات يسترجعها
تريه النسيان، بمعنى أن بعض
رجعها الفرد.

من الخبرات التي سبق اكتسابها
نضاه وهو الوجه السلبى لعملية التعلم
ت لاإنسان قد تكون مفيدة في بعض
وليمة وغير سارة، ولذلك يكون من

الحقائق والمعلومات والمواقف وهذا
ور تختلط ببعضها البعض، ولكن
مات والحقائق تتيح المجال لمعلومات

وإمل التي تجعلنا ننسى ما سبق أن
وأحداث نتناولها فيما يلي:

سعى والتنظير، القاهرة، الطبعة السابعة.

٤- عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار: فإذا أهمل المتعلم تكرار موضوعات التعلم فإن ذلك يؤدي إلى النسيان حيث أن تكرار وإعادة المواد المتعلمة يؤدي إلى تذكرها، وإذا قل التكرار فإن تلك المواد يصيبها النسيان.

٥- المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة إلى الفرد: حيث أن هذه المواقف غالباً ما تكبت ولا تظهر في الشعور وفي هذه الحالة يحدث النسيان لتلك الخبرات الانفعالية الغير سارة التي مر بها الفرد في مواقف مختلفة من حياته.

٦- تغير الميول والاهتمامات: حيث يحدث النسيان لبعض المعلومات والموضوعات حينما يتجه الفرد وجهة أخرى بميوله وأنشطته المختلفة، فقد يحدث مثلاً أن تتغير ميول الفرد إزاء نوع من الموضوعات إلى نوع آخر مخالف بشير اهتمامه وتفكيره، وبالتالي يحدث النسيان للموضوعات الأولى التي كانت تشغل إهتمامه من قبل.

أولاً: القيم:

- * مفهوم القيم وأهميتها
- * مصادر القيم.
- * أنواع القيم.

ثانياً: الاتجاهات:

- * مفهوم الاتجاهات و
- * وظائف الاتجاهات.
- * مصادر الاتجاهات.
- * قياس الاتجاهات.
- * تغير الاتجاهات.

الفصل الرابع القيم والاتجاهات

أهداف القيم:

- * مفهوم القيم وأهميتها.
- * مصادر القيم.
- * أنواع القيم.

أهداف الاتجاهات:

- * مفهوم الاتجاهات ومكوناتها.
- * وظائف الاتجاهات.
- * مصادر الاتجاهات.
- * قياس الاتجاهات.
- * تغيير الاتجاهات.

الفصل الرابع

القيم والاتجاهات Values and attitudes

لقد حظى موضوع القيم بالاهتمام من قبل الباحثين منذ بداية السبعينات من القرن السابق، ولقد زادت أهميته في الوقت الحاضر نظراً لكثرة الحديث عن ضرورة تبني قيم إيجابية داخل منظمات الأعمال المختلفة وذلك على اعتبار أن كثيراً من المشكلات أو الأمراض الإدارية إنما ترجع إلى غيبة منظومة القيم الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الموظف أو الفرد العامل، وعلى ذلك يمكن القول بأن الخلل في سلوكيات الأفراد يرتبط في جانب منه بالقيم التي يتمسك بها هؤلاء الأفراد والتي قد تعكس طموحات شخصية لا تتسجم مع أهداف منظمات الأعمال.

ولقد تبين مفهوم القيم بين العلوم المختلفة حيث ينظر الباحثون في كل علم إلى القيم من منظور معين، فالقيمة في علم الإقتصاد هي صلاحية الشيء لإتياع حاجة معينة كما أنها تمثل ما يعرف بقيمة المبادلة، أما في علم الفلسفة فالقيم هي معايير عقلية أساسية يقوم عليها تقدم العلم والفن والأخلاق، في حين ينظر علماء النفس للقيم على أنها إهتمامات ورغبات وإتجاهات، ويعرفها علماء الاجتماع على أنها معايير مكتسبة من الإطار العام لتقافة المجتمع. أما من الناحية الإدارية فالقيم في رأى علماء الإدارة ما هي إلا مرشد أو دليل للسلوك يتم في ضوئها تفضيل سلوك على آخر، وهي بمثابة المعيار الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكياته وسلوكيات الآخرين، كما أنها تختلف عن الإتجاهات في أنها أكثر رسوخاً وأقل احتمالاً للتغيير. وتطلقاً مما سبق فإننا سوف نتعرض في هذا الفصل لمفهوم القيم وأهميتها ومصادرها وأنواعها وننتقل بعد ذلك لموضوع الإتجاهات عارضين

لمفهوم الاتجاهات ومكوناتها ووظائفها ومصادرها وكيفية قياسها ومدى إمكانية تغييرها.
وفيما يلي تناول للنقاط السابقة:

أولاً: القيم Values

* مفهوم القيم وأهميتها:

برغم تفاوت وجهات النظر حول تعريف القيم إلا أن هناك اتفاقاً حول طبيعة القيم وأهميتها، فالقيم كما عرفنا Kluchon هي: " مفهوم ضمنى أو صريح يوضح للفرد أو للجماعة ما هو مرغوب فيه، ويؤثر كذلك على إختيار الأساليب والأهداف وردود الأفعال".
كما يرى Cooper أن القيم هي معتقدات تحدد شكل تصرفاتنا وأهدافنا، ويتفق Rokeach مع الاتجاه السابق في تعريف القيم حيث يرى أن القيمة هي اعتقاد ثابت نسبياً بأن أنماطاً محددة من السلوك أو أهدافاً مبتغاة تكون مفضلة على غيرها من السلوكيات أو الأهداف الأخرى، وعلى ذلك يتضح أن هناك تشابهاً بين القيم والمعتقدات.

أما Bengston فينظر للقيم على أنها معايير تحدد توجهات الفرد وتصرفاته ويرى Schein أن القيم عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تؤثر في سلوكيات الأفراد وتحدد مدى توافقهم وانسجامهم مع باقى أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها.

من جهة أخرى يرى مندل وجوردان أن القيم ليست شيئاً مطلقاً إنما هي عرضة للتأثر بالإطار الثقافى وليست حالة مثالية ولكنها حالة مفضلة، كما يضيفا أن القيمة ليست فعلاً ولكن يمكن تكوين فكرة عن قيم الفرد من خلال

أفعاله، كما يرى Byseneck أن القيم أوسع معنى من الاهتمامات حيث لا يمكن النظر إلى الاهتمامات على أنها معايير واجبة الاحترام كما هو الحال بالنسبة للقيم، كما أن مفهوم القيمة ليس مساوياً لمفهوم الحاجة حيث يعتبر Kluchnon أن القيمة ليست حاجة بل هي منهج يتبع عن محاولة الفرد إشباع حاجاته.

- من استعراض مجمل التعاريف السابقة يمكن الخروج بالنتائج التالية:
- ١- اتفاق الباحثين والمنظرين على أن القيم ما هي إلا معايير توجه سلوك الأفراد وتحكم تصرفاتهم.
 - ٢- إسهام القيم في إحداث نوع من التوازن أو التوافق الداخلي للفرد وكذلك إسهامها في تحديد درجة توافقه مع الجماعة والإطار البيئي المحيط.
 - ٣- إن القيم ليست مجرد اهتمامات أو حاجات ولكنها أوسع مفهوماً من ذلك.
 - ٤- إن القيم ليست هي الأفعال أو التصرفات ولكنها تتحدد من خلال التصرفات أو الأفعال.
 - ٥- إن الإطار الثقافي للمجتمع أو للمنظمة يحدد شكل أو منظومة القيم فالقيم تتباين وتختلف من مجتمع لآخر، فقيم المجتمع الياباني تختلف عن قيم المجتمع الأمريكي، كما تختلف قيم العاملين من منظمة لأخرى فالعاملون في بنك إسلامي يتبنون منظومة قيم تختلف عن قيم العاملين في بنك باركليز البريطاني أو سيتي الأمريكي.
 - ٦- يجب التفرقة بين قيم العمل وقيم الفرد الشخصية، ويقصد بقيم العمل قيم المنظمة، أما القيم الشخصية فهي قيم ترتبط بالفرد العامل نفسه، ونؤكد على ضرورة التوازن ما بين قيم العمل وقيم الفرد.

وكيفية قياسها ومدى

لا أن هناك اتفاقاً حول
هي:

ة ما هو مرغوب فيه،
الأفعال.

شكل تصرفاتنا وأهدافنا،
قيم حيث يرى أن القيمة
ك أو أهدافاً ميتغاة تكون
خرى، وعلى ذلك يتضح

تحدد توجهات الفرد
صوعة من المشاعر
د وتحدد مدى توافقه
بها.

ليست شيئاً مطلقاً إنما هي
لكنها حالة مفضلة، كما
ة عن قيم الفرد من خلال

جدول (٤-٢)

القيم الوسيطة	القيم النهائية
الاجتهاد والطموح	الحياة المريحة
التسامح	الأمان الأسرى
عقلية متفتحة	حياة ممتعة
النظافة	عالم جميل
المسئولية عن الآخرين أو الأصدقاء	الصدافة الحقيقية

ثالثاً: تقسيم القيم عند كلوكهن:

لقد وضعت كلوكهن بعض الفروض المفسرة لاختلاف القيم والسلوك بناء على اصطلاح توجهات القيم Values Orientation الذى يشير إلى ذلك المزيج المركب من المبادئ الناتجة من تفاعل العقل والعاطفة والبيئة التى تجعل كل إنسان يختار سلوكيات مميزة- إلى حد ما - عن غيره من الناس ومن أهم الفروض التى ذكرتها:

١- سيظل هناك اختلاف نسبي فى توجهات قيم الأفراد رغم تشابه الحاجات الأساسية إلى حد كبير عند جميع البشر.

٢- سوف تظل هناك اختلافات فى اختيارات الأفراد للسلوكيات المشبعة للحاجات.

٣- يتفق الناس جميعاً على الحقائق التالية:

- ضرورة أن تتطور حياة البشر للأفضل.
- ستبقى إلى الأبد علاقة بشكل ما بين الفرد وخالفه.
- ستبقى الأنشطة البشرية متغيرة بشكل مستمر.
- ستبقى العلاقات البشرية متغيرة ومتطورة زمنياً ومكانياً باستمرار.

وإن الحقائق المشار
على النحو التالى:

١- توجه الطبيعة البشر
بمعنى أن الإنسان يت
حراً أو شراً، محبباً أو ما
أسر وورد ومستمر.

٢- توجه الطبيعة القرينية
وبناءً على هذا التوجه
أن يكون الإنسان عبداً لظن
السلوك، وإما أن يسمو الإثم
طسوحاته ويركز على الإثم
والتيبة والجمالية على سلوك
وأغلب الناس فى المنطقة إلى

٣- توجه الزمن
وهنا تجد ثلاثة توجهات
المتخلفون عن الركب، ومنها
وعولاء هم الأغلبية، ومنهم
يسونها قيم المستقل.

٤- توجه النشاط
وبناءً على هذا التوجه
والشخصاً يركزون على محور
الشخصية والإنجاز.

وإن الحقائق المشار إليها هي التي تؤدي إلى اختلاف توجهات القيم وذلك على النحو التالي:

١- **توجه الطبيعة البشرية Human Nature Orientation :**
بمعنى أن الإنسان يتردد في حياته اليومية بين ما يراه حلالاً أو حراماً، خيراً أو شراً، محبباً أو مكروهاً وإن الاختلاف بين الأفراد في هذا المجال أمر وارد ومستمر.

٢- **توجه الطبيعة الفردية Man Nature Orientation :**
وبناءً على هذا التوجه توجد ثلاثة مستويات للاختلافات السلوكية، فإما أن يكون الإنسان عبداً لطموحاته المادية فيزداد تأثير القيم المادية على السلوك، وإما أن يسمو الإنسان فوق المادة ويكون سيداً لنفسه وترقى طموحاته ويركز على الإشباع الأكثر سموً فيزداد تأثير القيم الاجتماعية والدينية والجمالية على سلوكياته، وإما أن يوازن الفرد بين هذا التوجه وذلك. وأغلب الناس في المنطقة الوسط.

٣- **توجه الزمن Time Orientation :**
وهنا تجد ثلاثة توجهات، فمن الناس من يعيشون بـقيم الماضي، وهم المتخلفون عن الـركب، ومنهم الذين يعيشون بـقيم العصرية بمآلها وما عليها وهؤلاء هم الأغلبية، ومنهم الذين يعيشون بـقيم مثالية غير موجودة وربما يسمونها قيم المستقبل.

٤- **توجه النشاط Activity Orientation :**
وبناءً على هذا التوجه نجد أشخاصاً يركزون على أنفسهم في العمل وأشخاصاً يركزون على مجرد الإنجاز، ويوجد كذلك من يوازن بين الشخصية والإنجاز.

القيم الوسيطة
الاجتهاد والطموح
التسامح
عقلية منفتحة
النظافة
عناية عن الآخرين أو الأصدقاء

بصورة لاختلاف القيم والسلوك
Values Or الذي يشير إلى
العقل والعاطفة والبيئة
- إلى حد ما - عن غيره من
قيم الأفراد رغم تشابه الحاجات

ت الأفراد للسلوكيات المشبعة

تفرد وخالفه.

مستمر.

بـرة زمنياً ومكانياً باستمرار.

٥- توجه العلاقات Relational Orientation :

وفقاً لهذا التوجه فإن هناك مستويات للعلاقة بين الفرد والمجتمع، فقد تكون العلاقات مباشرة ومفتوحة وموضوعية ، وقد تكون محدودة أو ضيقة أو غير مباشرة.. وأهداف الفرد ومدى توافقها مع أهداف المجتمع هي التي تحدد حجم العلاقات بين الفرد والمجتمع، فإن الشخص المحبب أو غير المتكيف يكون قليل العلاقات قليل المشاركة أناني على عكس الشخص المتوافق الذي ترتبط أهدافه بقيم وقوانين المجتمع وعاداته فهو كثير العلاقات واضح متعاون حريص على المصلحة العامة والمال العام وعلى أمن وسلامة المجتمع ومن ثم يكون تأثير القسيم الاجتماعية والاقتصادية والدينية كبيراً على سلوكياته.

* مفهوم الاتجاهات

تعد الاتجاهات من أكثر السلوك وذلك لتأثيرها المباشر القوي في كافة مظاهره يتأثر اتجاه الأحداث والأشياء المتعددة متشابهاً بلعب دوراً هاماً ويعرف ألبورت port المتعلم نحو أشخاص أو اتجاهات هذه الإستجابة ويرى كل من أن الإتجاه نزعة لدى الفرد Krech, Crutfield أن الإتجاه

ويعرف بيتي وكاسيو مشاعر إيجابية أو سلبية تجاه Triandis فيرى أن الاتجاهات السلوك تجاه موقف أو موضوع على أنها حالة ذهنية وعاطفية الخبرة السابقة.

وعلى ذلك فإن الإتجاهات يحدد سلوك وشعور الفرد أو عدم تقضيها، وبإستنتاج بالاستنتاجات التالية:

ثانياً: الاتجاهات Attitudes

* مفهوم الاتجاهات:

تعد الاتجاهات من أكثر وأهم الموضوعات التي نوقشت في مجال علم السلوك وذلك لتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد، فمن المعروف أن سلوك الفرد في كافة مظاهره يتأثر بمجموعة اتجاهاته، فللفرد منا عدة اتجاهات تجاه الأحداث والأشياء المختلفة المختلفة، وهذه الاتجاهات المتنوعة تمثل تمطاً مترابطاً يلعب دوراً عاماً في السلوك الإنساني.

ويعرف ألبورت Allport الاتجاه بأنه حالة من التهيؤ العقلي العصبى المتعلم نحو أشخاص أو أشياء أو مواقف أو موضوعات في البيئة التي تثير هذه الإستجابة ويرى كل من إيزنك Eysenck وروكيتش Rokeach، أن الاتجاه نزعة لدى الفرد في حين يرى كل من كرتش وكرتشفيلد Krech, Crutfield أن الاتجاه نظام نوعى من العلاقات والصلات.

ويعرف بيتى وكاسيو Petty & Caceppo الاتجاه بأنه عام ويتضمن مشاعر إيجابية أو سلبية حيال شخص أو شئ أو قضية، أما تريانديس Triandis فيرى أن الاتجاهات فكرة مشبعة بالعاطفة تعمل على تحريك السلوك تجاه موقف أو موضوع معين. وينظر Gibson وآخرون للإ اتجاهات على أنها حالة ذهنية وعاطفية من الاستعداد، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة السابقة.

وعلى ذلك فإن الاتجاه ما هو إلا عبارة عن استعداد وجداني مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد إزاء موضوعات معينة من حيث تفضيلها أو عدم تفضيلها، وباستقراء التعريفات المختلفة للاتجاهات نخرج بالاستنتاجات التالية:

بين الفرد والمجتمع،
وقد تكون محدودة
توافقها مع أهداف المجتمع
بين الشخص المحيط
كأنى على عكس
المجتمع وعاداته فهو كثير
لحاسة والمال العام وعلى
الاجتماعية والاقتصادية

الآراء: Opinions

تعتبر الآراء Opinions أكثر عمومية نحو موضوع أو الإشارة عن الاتجاه أو المعلومات:

يوجد فرق بين الآراء الديمقراطية تختلف عن الديمقراطية ولكن قد يكون مكونات الاتجاه:

يمكن القول بأن هناك ٣

١- المكون الفكري أو الإيماني

يتعلق هذا الجانب بمرئ الفرد لن يكون لديه اتجاه الموقف مثال ذلك إذا سألت منطقة الشيشان فإنه لن يستع المنطقه وطبيعتها.

٢- المكون الشعوري أو العاطفي

يعبر هذا البعد عن العاطفة بمعنى أن يتكون لدى الفرد اتجاه معين ، ففي المثال السابق

- (أ) الاتجاهات تمثل حالة من الاستعداد والتهيؤ.
- (ب) الاتجاهات مكتسبة عن طريق الخبرة أو الممارسة أو التعلم.
- (ج) الاتجاهات يجب أن تشمل نسقاً مترابطاً غير متنافر.
- (د) الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر إنما يستدل عليها من خلال السلوك أو التصرف.
- (هـ) تتسم الاتجاهات بدرجة متفاوتة من الكثافة والشدة كما تتفاوت الاتجاهات من حيث الاستمرارية والدوام.
- (و) أن الاتجاهات توجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة.
- ونظراً لحدوث بعض الخلط أو الالتباس بين مفهوم الاتجاهات والميول والآراء والمعلومات فإننا سنحاول توضيح الفرق بين هذه المصطلحات على النحو التالي:

الميول: Predispositions

ما هي إلا إنفعالات خاصة تحدد علاقة الفرد بأشياء معينة والمعنى اللغوي للميل هو الإنتحاء نحو شيء ما أو إنتحاء عنه، فالميل نحو الشيء هو ميل إيجابي والميل عنه سلبي فهناك أشياء نحبها ونميل إليها وأشياء أخرى ننفّر منها فنميل عنها والفرق بين الميل والاتجاه أن الميل شخصي، أما الاتجاه فهو استعداد وجداني مكتسب ثابت نسبياً بحيث يحدد شعور وسلوك الفرد إزاء موضوعات معينة وقد يتعارض الميل مع الاتجاه فمثلاً قد يميل الفرد لسماع الموسيقى ولكن قد يكون لديه إتجاه يقدر فيه الجوانب العلمية. وفي بعض الحالات قد تؤدي قوة الاتجاه إلى تغيير الميل.

الآراء: Opinions

تعتبر الآراء Opinions أكثر خصوصية من الاتجاهات فالاتجاهات أكثر عمومية نحو موضوعات كثيرة، أما الرأي فهو التعبير باللفظ أو الإشارة عن الاتجاه أو هو حكم أو وجهة نظر في موضوع معين.

المعلومات:

يوجد فرق بين الاتجاهات والمعلومات فمثلاً اتجاهاتي ناحية الديمقراطية تختلف عن معلوماتي عنها فقد يكون لدى معلومات كثيرة عن الديمقراطية ولكن قد يكون اتجاهي تعسفياً أو دكتاتورياً.

مكونات الاتجاه:

يمكن القول بأن هناك ٣ مكونات رئيسية للاتجاهات وهذه المكونات هي:

١- المكون الفكري أو الإدراكي Cognitive component

يتعلق هذا الجانب بمدرجات ومعتقدات الفرد تجاه موقف معين، بمعنى أن الفرد لن يكون لديه اتجاهات حيال الموقف ما لم تكن لديه معرفة عن هذا الموقف مثال ذلك إذا سألت أحد الأشخاص عن اتجاهاته نحو الأحداث في منطقة الشيشان فإنه لن يستطيع إعطاء أية إجابة ما لم تعطه فكرة عن هذه المنطقة وطبيعتها.

٢- المكون الشعوري أو العاطفي Affective Component

يعبر هذا البعد عن المشاعر والعواطف Feelings and emotions بمعنى أن يتكون لدى الفرد شعور أو عاطفة معينة تجاه موضوع أو شيء معين ، ففي المثال السابق وبعد إعطاء فكرة عن منطقة الشيشان وما

ممارسة أو التعلم.

عن متناظر.

ر إنما يستدل عليها من خلال

والشدة كما تتفاوت الاتجاهات

يقة معينة.

عن مفهوم الاتجاهات والميول

فرق بين هذه المصطلحات على

ة الفرد بأشياء معينة والمعنى

تجاه عنه، فالميل نحو الشيء هو

لحيا وتميل إليها وأشياء أخرى

والإتجاه أن الميل شخصي،

ت تسيباً بحيث يحدد شعور

يتعارض الميل مع الإتجاه فمثلاً

ون لديه إتجاه يقدر فيه الجوانب

الإتجاه إلى تغيير الميل.

يتعرض له أهلها المسلمون من إضطهاد على يد القوات الروسية يبدأ الشخص في التعاطف مع أهالي الشيشان ويكون اتجاهها عدائياً نحو الروس. والشعور أو العاطفة قد يكون إيجابياً أو سلبياً حسب طبيعة العلاقة بين الموضوع محل الاتجاه وأهداف الفرد.

٣- المكون السلوكي Behavioral Component

يتعلق هذا المكون بميل الفرد للتصرف بشكل معين تجاه موقف محدد، فيبعد أن يتوفر للفرد معرفة بموضوع أو موقف ما وبعد أن يتكون لديه شعور إيجابي أم سلبى عندئذ يصبح الفرد أكثر ميلاً لأن يسلك سلوكاً معيناً تجاه هذا الموقف.

ففي المثال السابق إذا افترضنا أن الشخص بدأ يعرف معلومات عن منطقة الشيشان وأنه أصبح متعاطفاً مع قضية المسلمين هناك فإنه قد يبادر بالترحم بالمال مساعدة لأهالي الشيشان.

ومن المهم إدراك العلاقة بين المكونات الثلاثة السابقة فهى مكونات مترابطة ومتداخلة بحيث يجب مراعاة الإنسجام والتوافق بينها، فالاتجاه بمكوناته الثلاثة يجب ألا يكون متناقضاً فى جزئياته ، وهذا ما دعى بعض الباحثين ومنهم Festinger للحديث عن نظرية التنافر الإدراكي أو الفكرى Cognitive dissonance وعلاقتها بالاتجاهات حيث يعرف التنافر الإدراكي بعدم التوازن بين مكونات الاتجاه أو بين عدة اتجاهات، فالتوازن بين مكونات الاتجاه فى المثال السابق يعنى أنك إذا علمت باضطهاد الروس للمسلمين فى الشيشان فإن عليك كمسلم حق أن تتعاطف مع قضية الشيشان وهذا يدفعك لسلوك مؤيد لهذه القضية، كما أن التوازن بين عدة اتجاهات يعنى مثلاً ضرورة عدم التنافر أو التباين فى هذه الاتجاهات فمثلاً لا تستطيع أن تكون اتجاهاً عدائياً تجاه الروس وفى نفس الوقت تكرة أهالي الشيشان.

* وظائف الاتجاهات:

هناك عدة وظائف رئيسية

١- وظيفة المنفعة

وفقاً لهذه الوظيفة فإن

الإشباع رغبته وحاجاته

عنه يسلك سلوكاً وظيفياً

بحسب تحقيق أهداف المت

٢- وظيفة الدفاع عن الذات

يمكن أن تمثل الاتجاه

الأذى من القلق والتهديدات

وتحت مستوى التلق والتلق

أو الحاصل على مؤهل ما

نفسه، ومن الأمثلة الأخرى

بأن العمل هو مجرد لعبة

من عملية الإدانة الذاتية و

المسلمين يعودتها للبيت فى

٣- وظيفة التعبير عن التقدير

يمكن أن تقدم الاتجاه

التعبير ، وعلى سبيل المثال

السلطة يعبر فى نفس الوقت

التنازع، من جهة أخرى

study of Attitudes, Publishing

5.

* وظائف الاتجاهات:

هناك عدة وظائف رئيسية للاتجاهات أهمها ما يلي (*)

١- وظيفة المنفعة Utilitarian Function

وفقاً لهذه الوظيفة فإن الاتجاهات تلعب دوراً هاماً في توجيه سلوك الفرد لإشباع رغباته وحاجاته، فالموظف الذي يتكون لديه اتجاهات إيجابية نحو عمله يسلك سلوكاً وظيفياً يساعده في تحقيق طموحاته وأهدافه الشخصية بجانب تحقيق أهداف المنظمة.

٢- وظيفة الدفاع عن الذات The Ego – Defensive Function

يمكن أن تمثل الاتجاهات دفاعاً عن ذات الشخص حيث تقوم بحماية الأنا من القلق والتهديدات المختلفة، فكل فرد منا يحاول دائماً الدفاع عن نفسه ويختل مستوى التثقي والتضغوط التي يتعرض لها، فالمالك نسيارة معينة أو الحاصل على مؤهل معين يكون اتجاهات يحاول من خلالها أن يدافع عن نفسه، ومن الأمثلة الأخرى على ذلك أن بعض المديرين قد يطورون اتجاهات من العمل هو مجرد لعبة أو مباراة، وهم بذلك ربما يحاولون حماية أنفسهم من عملية الإذانة الذاتية وكذلك عندما تكون المرأة اتجاهات عدائياً تجاه السائقين يعودتها للبيت فهي بذلك تدافع عن ذاتها ومكانتها في المجتمع.

٣- وظيفة التعبير عن القيمة The value expressive function

يمكن أن تقدم الاتجاهات تعبيراً موجباً عن قيم الفرد وعن صورته الشخصية، وعلى سبيل المثال فإن الفرد الذي يكون اتجاهات مؤيداً للامركزية المنظمة يعبر في نفس الوقت عن قيمة الحرية والاستقلالية في العمل والاتجاه، من جهة أخرى فإن الاتجاه الإيجابي نحو أحد الزملاء الذي يمتلك

(*) Katz, D, the functional Approach to the study of Attitudes, Public Opinion Quarterly, vol. 24, 1960 pp 163 – 176.

يتعرض له أهلها المسلمون من إضطهاد على يد القوات الروسية يبدأ الشخص في التعاطف مع أهالي الشيشان ويكون اتجاهها عدائياً نحو الروس. والشعور أو العاطفة قد يكون إيجابياً أو سلبياً حسب طبيعة العلاقة بين الموضوع محل الاتجاه وأهداف الفرد.

٣- المكون السلوكي Behavioral Component

يتعلق هذا المكون بميل الفرد للتصرف بشكل معين تجاه موقف محدد، فيعد أن يتوفر للفرد معرفة بموضوع أو موقف ما وبعد أن يتكون لديه شعور إيجابي أم سلبى عندئذ يصبح الفرد أكثر ميلاً لأن يسلك سلوكاً معيناً تجاه هذا الموقف.

فى المثال السابق إذا إفترضنا أن الشخص بدأ يعرف معلومات عن منطقة الشيشان وأنه أصبح متعاطفاً مع قضية المسلمين هناك فإنه قد يبادر بالتبرع بالمال مساعدة لأهالي الشيشان.

ومن المهم إدراك العلاقة بين المكونات الثلاثة السابقة فهى مكونات مترابطة ومتداخلة بحيث يجب مراعاة الإنسجام والتوافق بينها، فالاتجاه بمكوناته الثلاثة يجب ألا يكون متناقراً فى جزئياته ، وهذا ما دعى بعض الباحثين ومنهم Festinger للحديث عن نظرية التنافر الإدراكي أو الفكرى Cognitive dissonance وعلاقتها بالاتجاهات حيث يعرف التنافر الإدراكي بعدم التوازن بين مكونات الاتجاه أو بين عدة اتجاهات، فالتوازن بين مكونات الاتجاه فى المثال السابق يعنى أنك إذا علمت باضطهاد الروس للمسلمين فى الشيشان فإن عليك كمسلم حق أن تتعاطف مع قضية الشيشان وهذا يدفعك لسلوك مؤيد لهذه القضية، كما أن التوازن بين عدة اتجاهات يعنى مثلاً ضرورة عدم التنافر أو التباين فى هذه الاتجاهات فمثلاً لا تستطيع أن تكون اتجاهاً عدائياً تجاه الروس وفى نفس الوقت تكرة أهالي الشيشان.

(ب) الجماعات: Groups

إن قوة تأثير الجماعات تتأثر بشدة الجماعات التي اتجاهاً كذلك نجد أن أهمية الجماعات في أنه في معظم الأحيان تكون في جماعة تتيح له تعلم على تقبل الجماعة وضمان قدرة على تعديل اتجاهات

(ج) طريقة وأيدولوجية التفكير

تتكون الإتجاهات وتتخط إطباعاتهم تجاه الأشياء أو مناطق تتسم بالترزمت وعدم والتطرف في مسائل اجتماعية الذين يتسمون بشخصية اجتماعية

(د) المعتقدات : Beliefs

تلعب المعتقدات دوراً هاماً والمعتقدات ما بين سياسة والقضايا والسياسيون والكتاب دوراً هاماً المعلومات والمعتقدات ونظراً المتوقع أن يكون تأثيرها كبيراً

فيلا فخمة بالساحل الشمالي إنما يحمل في طياته قيمة خاصة تشير إلى أن هذا الزميل يميل إلى حب الظهور والتفاخر والتميز.

٤- وظيفة المعرفة Knowledge Function

تساعد اتجاهات الفرد في توفير معايير وأطر مرجعية لسلوكه، كما تساعده على تنظيم إدراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة مما يساهم في تفهم ومعرفة ما جرى حوله، من جهة أخرى فإن الاتجاهات التي تتكون لدى الفرد تجعله يهتم بنوعية معينة من المعلومات ويتجاهل معلومات أخرى، مثال ذلك أن الفرد الذي يكون اتجاهه إيجابياً نحو فتاة بغية الزواج منها فإنه يحاول أن يجمع أكبر قدر من المعلومات عن أسرتها وأخلاقها ووضعها الاجتماعي.

*** مصادر الإتجاهات:**

تتكون الإتجاهات من عدة مصادر تعمل كمؤثرات في تكوين وتشكيل اتجاهات الفرد ومن هذه المصادر ما يلي:

(أ) التعلم: Learning

كما قلنا سابقاً فإن الإتجاهات مكتسبة وهنا يلعب التعلم دوراً هاماً في تكوين الإتجاهات ويتم التعلم من خلال عدة مداخل منها التعلم الشرطي التقليدي أو الفعال أو عن طريق النمذجة أو المحاولة أو الخطأ... الخ وكل هذه المراحل تؤدي إلى ترسيخ اتجاهات معينة لدى الأفراد فمثلاً التعلم عن طريق ملاحظة نماذج معينة يرسخ في نفسية الأفراد اتجاهات معينة. فالطفل الذي يتخذ والده كنموذج في حياته تترسخ في نفسه اتجاهات معينة يتشربها من متابعة نموذج الأب.

(ب) الجماعات: Groups

إن قوة تأثير الجماعات في الاتجاهات واضحة وبعيدة المدى فاتجاهاتها تتأثر بشدة الجماعات التي ننتمى إليها فالأسرة كجماعة مبدئية تشكل اتجاهاتها كذلك نجد أن الرفاق Peers لهم تأثير قوى على الاتجاهات. وإن أهمية الجماعات في تكوين الاتجاهات تتبع من عدة اعتبارات منها أنه في معظم الأحيان تكون الجماعات مصدراً للاعتقادات، فعضوية الفرد في جماعة تتيح له تعلم اتجاهاتها، ونحن نقبل هذه الاتجاهات لنحصل على تقبل الجماعة وضماناً لاتساق الهوية، من جهة أخرى فإن للجماعة قدرة على تعديل اتجاهات أعضائها بما يتفق مع أهدافها.

(ج) طريقة وأيدولوجية التفكير Way of thinking

تتكون الإتجاهات وتختلف حسب الطريقة التي يفكر بها الناس ومدى إطباعاتهم تجاه الأشياء أو المواقف فمثلاً الأفراد الذين يعيشون في مناطق تتسم بالتزمت وعدم الإنفتاحية تجدهم يكونون اتجاهات تميل للشدة والتطرف في مسائل اجتماعية كثيرة، وذلك على النقيض من الأفراد الذين يتسمون بشخصية اجتماعية منفتحة.

(د) المعتقدات : Beliefs

تلعب المعتقدات دوراً هاماً كمصدر للاتجاهات حيث تتعدد هذه المعتقدات ما بين سياسة واقتصادية ودينية يلعب فيها المربون والسياسيون والكتاب دوراً هاماً في نشرها وترسيخها، ونظراً لتعدد منابع المعلومات والمعتقدات ونظراً لأنها تحيط بنا من كل جانب فإنه من المتوقع أن يكون تأثيرها كبيراً في تكوين وتشكيل اتجاهاتها.

حياته قياً خاصة تشير إلى أن هذا

Kna

وأطر مرجعية لسلوكه، كما
معلوماته عن الموضوعات
في حوله، من جهة أخرى فإن
مجموعة معينة من المعلومات
التي يكون اتجاهها إيجابياً
مع كبر قدر من المعلومات عن

كمؤثرات في تكوين وتشكيل

وهنا يلعب التعلم دوراً هاماً في
مدخل منها التعلم الشرطي
والمحاولة أو الخطأ.. الخ وكل
حيث لدى الأفراد فمثلاً الستعلم
تسمية الأفراد اتجاهات معينة،
ترسخ في نفسه اتجاهات

(هـ) الاحتكاك والخبرة المباشرة مع الشيء Direct experience

تنشأ الاتجاهات وتتطور من خلال خبرات الفرد التي تعرض لها شخصياً عند الاحتكاك بموضوعات أو أشياء معينة، فمثلاً الفرد الذي ذهب إلى الإسكندرية سالماً الطريق الدولي الجديد من دمياط إلى الإسكندرية إذا تعرض لنقص الخدمات على هذا الطريق مثل قلة محطات البنزين وقلة ورش الصيانة فإنه قد يكون اتجاهه سلبياً عن هذا الطريق مقارنة بالطريق الزراعي، أما إذا كانت سيارته جديدة وتم تموينها بالوقود فإن اختصار الوقت قد يجعله يكون اتجاهه إيجابياً تجاه الطريق الدولي.

(و) الصلة والتلازم Association

قد تتطور الاتجاهات وتنمو تجاه موقف معين بسبب تلازم هذا الموقف أو صلته بموقف آخر فقد يكون الفرد اتجاهه سلبياً ناحية شخص ما بسبب صداقته لشخص لا يقبله، وبالتالي فمن المحتمل أن تسلك سلوكاً غير طيب تجاه هذا الشخص بدون داع أو مبرر.

* قياس الاتجاهات :

أوضحنا فيما سبق أن الاتجاهات تؤثر في سلوك الأفراد، ولذلك فهي ذات أهمية خاصة في دراسات السلوك التنظيمي. وعادة ما تهدف عملية قياس الاتجاهات إلى تحقيق ما يلي:

- ١- التعرف على درجة وضوح أو غموض الاتجاهات أو درجة قوتها أو تطرفها أو ثباتها.
- ٢- تزويد الباحثين بنتائج تطبيقية أو عملية تساعدنا على دراسة سلوك الأفراد والتنبؤ باتجاهاتهم المختلفة والتعرف عليها.

عبارات تالية فمثلاً الموافقة على الزواج من جنسيات أخرى تعنى منطبقاً
الموافقة على الصداقة والتحاور معهم.

٢- طريقة أو مقياس ثرستون Thurstone

وفقاً لهذا المقياس فإن لكل اتجاه تدرجاً معيناً بين الإيجابية المتطرفة
والسلبية المتطرفة وأن رأى الفرد فى موضع ما يشير إلى إتجاهه نحو هذا
الموضوع، ويتكون المقياس من مجموعة عبارات حول موضوع يراد قياس
الاتجاه نحوه مثل نقابات العمال أو كرة القدم أو الحروب إلى غير ذلك، وهذا
يقوم الباحث بجمع عدد كبير من العبارات التى قد تصل إلى المائة أو أكثر
وتكتب عبارات المقياس كل عبارة فى ورقة مستقلة وتعرض على مجموعة
من الحكام للإسترشاد برأيهم فى تقويم هذه العبارات وتحديد العبارات التى
تمثل أقصى درجات الإيجابية، والعبارات التى تمثل أقصى درجات السلبية
وهكذا يتم تصنيف العبارات بحيث يتم إستبعاد العبارات غير الملائمة
أو الناقصة ثم يتحدد وزن نسبي لكل عبارة ومع أن طريقة ثرستون قد أثبتت
فاعليتها فى قياس الاتجاهات إلا أنه يؤخذ عليها أن إعداد وتقنين المقياس
يستغرق وقتاً ومجهوداً كبيراً، كما أن تطبيقه يحتاج لوقت مما يؤدي إلى
إحساس المبحوث بالملل والضيق، كما يتأثر هذا المقياس بالنظرة الشخصية
للمحكمين خاصة المتطرفين منهم.

٣- طريقة ليكرت Likert

تختلف هذه الطريقة عن طريقة ثرستون فى أنها لا تعتمد على
المحكمين كما أنها أبسط وأقل تعقيداً من مقياس ثرستون، ويتكون مقياس
أو طريقة ليكرت من مجموعة من العبارات يطلب من الفرد أن يجيب عليها
بما يعبر عن رأيه من حيث المعارضة أو الموافقة ويوجد أمام كل عبارة

درجات متفاوت من حيث الموافقة الشديدة إلى المعارضة الشديدة "موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بالمرة" ويطلب من الأفراد المبحوثين وضع علامة على الإجابة التي تعبر عن رأيهم.

٤- طريقة أو مقياس أو سجدود Osgood

يعد هذا المقياس أداة فعالة في قياس وتحليل مضمون المعاني والمفاهيم وكيفية تمييزها حيث يرى أن لكل لفظ نوعين من المعاني الأول هو المعنى الإشاري أو المادى Donatative Meaning فمثلاً لفظ الكلية يعنى المكان أو المبنى المخصص للتعليم، والثانى هو المعنى الوجدانى للشئ Conotative Meaning وهو يمثل مجموع الذكريات والإنفعالات المرتبطة بسنوات الدراسة فى الكلية، ونحن فى الدراسات السلوكية لا نركز كثيراً على المعنى المادى بقدر تركيزنا على المعنى الوجدانى.

ونتيجة للدراسات التى أجراها Osgood وزملاؤه إتضح أن

هناك ٣ أبعاد لدلالات المعانى وهى:

(أ) أبعاد قوة (مثل قوى/ضعيف) (كبير/صغير) ..الخ.

(ب) أبعاد تقييمية (ناجح/فاشل) (سار/غير سار) ..الخ.

(ج) أبعاد نشاط (سريع/بطئ) (نشيط/كسول) ..الخ.

وهذه الأبعاد الثلاثة تساعد كثيراً فى قياس ودراسة الاتجاهات نحو مختلف الموضوعات أو المفاهيم المتنوعة فى شتى مجالات أو ميادين الحياة.

٥- الاختبارات الإسقاطية Projective Tests

تستخدم هذه الاختبارات فى قياس الاتجاهات حيث تعتمد على مفهوم التظيل النفسى للإسقاط حيث تكشف الاختبارات عن شخصية الفرد واتجاهاته

بعض أخرى تعنى منطقياً

بين الإيجابية المتطرفة

ما يشير إلى اتجاهه نحو هذا

رأت حول موضوع يراد قياس

والحروب إلى غير ذلك، وهنا

قد تصل إلى المائة أو أكثر

مستقلة وتعرض على مجموعة

عبارات وتحديد العبارات التى

تمثل أقصى درجات السلبية

والعبارات غير الملائمة

مع أن طريقة ثرستون قد أثبتت

بما أن إعداد وتقنين المقياس

يحتاج لوقت مما يؤدي إلى

هذا المقياس بالنظر إلى الشخصية

فى أنها لا تعتمد على

من ثرستون، ويتكون مقياس

يطلب من الفرد أن يجيب عليه

بواقعة ويوجد أمام كل عبارة

وذلك عن طريق بعض المنبهات مثل اللعب، بقع الحبر، الصور الرسم.. الخ.

ويعتبر اختبار بقع الحبر لرورشاخ Rorschach Inkblot Test من أكثر الاختبارات شيوعاً وهو من إعداد الطبيب النفسى السويسرى هرمان رورشاخ حيث تعرض على المبحوث عشر بطاقات مرسوم عليها بقع من الحبر بحيث يصف المبحوث ما يراه وما يخطر على ذهنه من مشاعر تكشف عن اتجاهاته، كما يعتبر اختبار تفهم الموضوع Thematic Apperception Test (TAT) واختبار تكلمة الجمل وتذاع المعانى من الاختبارات الإسقاطية التى يمكن استخدامها فى قياس اتجاهات الفرد.

* تغيير الاتجاهات:

رغم أن الاتجاهات تتسم بالثبات النسبى إلا أنها قابلة للتغيير نظراً لتغير الظروف من حولنا، من جهة أخرى قد تكون عملية تغيير الاتجاهات فى ذاتها هدفاً رئيسياً يسعى الكثيرون لتحقيقه، فالسياسيون والمديرون يهتمون بعملية تغيير الاتجاهات، ففى أثناء الإنتخابات يركز المرشح السياسى على أن تكون اتجاهات الناخبين إيجابية، كما يهتم المديرون بأن تكون اتجاهات المرعوسين إيجابية تجاه العمل والمنظمة.

وعادة ما يسهل تغيير الاتجاه عندما يكون ضعيفاً أو غير راسخ أو عندما يكون غير واضح أو عندما تبرز اتجاهات جديدة أكثر قوة، كما يسهل تغيير الاتجاه إذا كان صاحب الاتجاه مرناً فى آرائه وأفكاره يقبل المناقشة والإقناع.

وعلى ذلك فإنه بتغيير السلوك يلزم تغيير الاتجاه ومن أهم طرق تغيير الاتجاهات ما يلي:

١- **تغيير الجماعة:** بتغيير الجماعة التي ينسب إليها الفرد تتغير اتجاهاته مع مرور الوقت خاصة إذا كانت الجماعة الجديدة ذات اتجاهات مختلفة أو متباينة عن الجماعة القديمة.

٢- **تغيير المعتقدات:** يتم تغيير الاتجاهات عن طريق تغيير معتقدات الأفراد وذلك عن طريق تزويدهم بمعلومات جديدة تغير أفكارهم عن موضوعات معينة ولضمان عملة التغيير يجب أن تكون المعلومات صحيحة وموثوقاً بها حتى تكون قادرة على تغيير المعتقدات وبالتالي الاتجاهات.

٣- **تغيير الموقف:** تتأثر الاتجاهات وتتشكل بتغير المواقف التي يمر بها الفرد في حياته، فتغير ظروف الفرد وإنتقاله من مستوى وظيفي أو اجتماعي يجعل اتجاهاته تتغير، فالطالب الذي يصبح مدرساً تتغير اتجاهاته نحو عملة التدريس، كذلك تتغير اتجاهات رئيس القسم عندما يصبح عميداً.

٤- **إثارة المخاوف والشكوك:** من أحد الطرق الشائعة في تغيير الاتجاهات إيجاد شعور أو إحساس بالخوف من شيء معين، فعلى سبيل المثال قد يهدد الأب ابنه الذي لا يحب المدرسة بأنه سيرسله للعمل في ورشة، أيضاً قد يلجأ الطبيب المعالج إلى تخويف مريضه إذا لم يمتنع عن التدخين، ولكن يجب عدم استعمال هذه الطريقة بشكل مبالغ فيه لأن ذلك قد يحدث تأثيراً عكسياً سلبياً.

٥- **الإتصال المباشر بموضوع الاتجاه:** إن الإتصال المباشر بموضوع الإتجاه يسمح للفرد بأن يتعرف على الموضوع من جوانب عديدة فإذا

تقع الحبر، الصور،

Rorchach Ink من أكثر

في المويسرى هرمان

ت مرسوم عليها بقع

يا يخطر على ذهنه

تتار تفهم الموضوع

تتار تكملة الجمل وتداعى

لها في قياس اتجاهات

ها قابلة للتغيير نظراً لتغير

ية تغيير الاتجاهات في حد

يون والمديرون يهتمون

ن المرشح السياسى على

رون بأن تكون اتجاهات

سجفاً أو غير راسخ

ت جديدة أكثر قوة، كما

في آرائه وأفكاره يقبل

كشف الإتصال المباشر عن جوانب إيجابية فإن ذلك يؤدي إلى نتائج جيدة في عملية التغيير والعكس صحيح.

٦- تأثير الأحداث الهامة: تؤثر الأحداث الهامة أو الخطرة مثل الأزمات والكوارث والثورات في تغيير اتجاهات الأفراد ومن أمثلة ذلك ما صاحب حرب أكتوبر من تغيير في اتجاهات الأفراد وما اقترن بالزلازل من تلاحم وتعاطف بين أفراد الشعب المصري.

٧- التغيير القسري في السلوك: قد يحدث تغيير قسري في السلوك بسبب بعض الظروف الإضطرارية التي تحتم على الأفراد تغيير اتجاهاتهم وقد يكون التغيير ايجابي أو سلبي فمثلاً ما تشهده العراق اليوم قد جعل الشعب العراقي في حالة تغيير قسري يحتم عليه إحداث تغيير في اتجاهاته الحالية سواء كانت اتجاهات سلبية أم إيجابية.

٨- تأثير رأي الأغلبية والخبراء: يؤثر الإقناع في تعديل وتغيير الاتجاه خاصة إذ كان مصدر الإقناع الخبراء والمتخصصين أو إذا كان صادراً عن أغلبية تمثل إطاراً مرجعياً جيداً.

- مفهوم الدافعية.
- التخصص الأسمى
- أهمية دراسة الدافعية
- نظريات الدافعية:
- نظريات المد
- نظريات التسا
- النموذج المتكامل لتد
- الإجراءات والاختراعا

الفصل الخامس الدافعية

هَمَّان:

تتوقف حياة الإنسان على إشباع الكثير من دوافعه الأساسية فهو يشعر بالجوع فيحتاج إلى تناول الطعام ويشعر بالعطش فيحتاج لشرب الماء ويشعر بالتعب فيخلد للراحة ويشعر بالأذى في بعض المواقف فيقوم بتجنبها والابتعاد عنها، وإذا ما عجز الإنسان عن إشباع الدوافع الأساسية ظن يكتب له البقاء. وإضافة للدوافع الأساسية التي يتوقف على إشباعها استمرارية وبقاء الإنسان فهناك مجموعة من الدوافع الأخرى النفسية والاجتماعية التي تدفعه إلى القيام بالكثير من الأنشطة المختلفة ونستطيع تلمس أهمية هذه الدوافع في حياة الإنسان إذا ما ألقينا نظرة على مسيرة مجموعة من الأفراد في طريقهم، فمن بين هذه المجموعة نجد التاجر يسير مسرعاً كي يصل إلى متجره والطالب يحاول الوصول إلى مدرسته في الميعاد المحدد كما نجد كثيراً من السيدات والرجال يقومون بعملية الشراء، كما قد نجد في الطريق أفراداً يسرون جنباً لجنب ويتبادلون الحديث في مودة ومحبة ظاهرة في حين نجد آخرين يتشاجرون ويتبادلون ألفاظاً غير مقبولة. وبشكل عام فإننا نشاهد أن كل شخص أو فرد في الطريق يقوم بنشاط ما يبغى من ورائه تحقيق هدف معين.

والسؤال الآن لماذا تصدر عن الأفراد هذه الأعمال أو السلوكيات؟
للإجابة نقول أن كافة مظاهر السلوك الإنساني يكمن ورائها قوى دافعية ومحركة يطلق عليها تعبير الدافعية Motivation، وعلى ذلك تعتبر الدافعية أحد أهم العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ولقد حظى موضوع الدافعية

إلى القوى التي تحرك الأفراد في هدف ما، أو هو القوى التي تحركه في هذا السياق يرى Robbins أن الفرد يسعى لتحقيق هدفه أو اتجاهه أو إصرار مجهول (an individual's intensity toward attaining a goal).

ويؤكد Gray في تعريفه للهدف حيث يعرف الدافعية على أنها الجهد المنطوي على إصرار وشدّة لتحقيق الهدف. أما Luthans فينظر للدافعية على أنها حاجة فسيولوجية أو نفسية تتشبع أو الباعث drive في سبيل تحقيقه يرى Hampton et al أن الدافعية هي الحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد ويوضح هذا التعريف أن الدافعية خارجية موجهة لسلوك الفرد.

باهتمام العلماء في مجال الإدارة والسلوك حيث ظهرت العديد من النظريات التي حاولت إلقاء الضوء على مسببات الدافعية وتحديد معالمها الأساسية. وعلى الرغم من تعدد هذه النظريات فإنه يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين وهما مجموعة نظريات المحتوى أو المضمون Content Theories وهي نظريات تتناول العوامل الداخلية التي تنشأ وتوجه السلوك وتوقفه ومجموعة نظريات الكيفية Process Theories وهي نظريات تركز على وصف وتحليل الكيفية التي يتم بها تنشيط وتوجيه والإبقاء على السلوك أو إيقافه.

وبناء على معرفة إدارة المنظمة لمحددات دافعية الأفراد العاملين بها فإن عليها أن تضع هيكلًا متكاملًا لنظم الدافعية والحفز يعتمد على تغطية كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تضمن توجيه السلوك في الإطار الذي يحقق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

وانطلاقاً مما سبق فإننا سوف نخصص هذا الفصل لتناول مفهوم الدافعية وأهمية دراستها وخصائصها الأساسية مع تحليل لأهم نظريات الدافعية وأخيراً نعرض لنموذج الدافعية المتكامل مع مناقشة لبعض الاقتراحات والإجراءات العملية التي يمكن من خلالها تحسين الدافعية في منظمات الأعمال المختلفة.

وفيما يلي نتناول للموضوعات السابقة:

* مفهوم الدافعية Motivation

يرجع مصطلح الدافعية Motivation إلى الكلمة اللاتينية Movere التي تعنى يحرك أو يدفع، وقد أخذ هذا المصطلح معنى أوسع وأشمل بحيث يشير

إلى القوى التي تحرك الأفراد في اتجاه معين وذلك للقيام بعمل ما أو لتحقيق هدف ما، أو هو القوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك وفي هذا السياق يرى Robbins أن الدافعية (هي العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين)

The processes that account for an individual's intensity, direction and persistence of effort toward attaining a goal.

ويؤكد Gray في تعريفه للدافعية على درجة الإصرار والمثابرة عند تحقق الهدف حيث يعرف الدافعية بأنها "ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوق على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين" أما Luthans فينظر للدافعية على أنها "عملية تبدأ بوجود نقص Need أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تتشبط وتستحث وتعد activates الدافع أو الياحث drive في سبيل تحقيق هدف أو حافز incentive معين. يرى Hampton et al أن الدافعية هي "مجموعة من القوى المنشطة والحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لإنتهاج سلوك معين" ويوضح هذا التعريف أن الدافعية عملية معقدة بسبب تعاملها مع قوى عقلية وخارجية موجهة لسلوك الإنسان.

ظهرت العديد من النظريات لتحديد معالمها الأساسية، تصنيفها إلى مجموعتين المحتوى أو المضمون عوامل الداخلية التي تتشبط Process Theories وهي يتم بها تنشيط وتوجيه

عنية الأفراد العاملين بها فإن يحفز يعتمد على تغطية كافة السلوك في الإطار الذي يحقق

التفصيل لتناول مفهوم الدافعية من لأهم نظريات الدافعية مناقشة لبعض الاقتراحات عين الدافعية في منظمات

الكلمة اللاتينية Movere التي معنى أوسع وأشمل بحيث يشير

الى القوى التي تحرك الأفراد في اتجاه معين وذلك للقيام بعمل ما أو لتحقيق هدف ما، أو هو القوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك وفي هذا السياق يرى Robbins أن الدافعية (هي العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين)

The processes that account for an individual's intensity, direction and persistence of effort toward attaining a goal.

ويؤكد Gray في تعريفه للدافعية على درجة الإصرار والمثابرة عند تحقيق الهدف حيث يعرف الدافعية بأنها "ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين" أما Luthans فينظر للدافعية على أنها "عملية تبدأ بوجود نقص Need أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تنشيط وتستحث وتعد activates الدافع أو الياعث drive في سبيل تحقيق هدف أو حافز incentive معين. يرى Hampton et al أن الدافعية هي "مجموعة من القوى المنشطة والحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لإنتهاج سلوك معين" ويوضح هذا التعريف أن الدافعية عملية معقدة بسبب تعاملها مع قوى داخلية وخارجية موجهة لسلوك الإنسان.

حيث ظهرت العديد من النظريات الحديثة وتحديد معالمها الأساسية، يمكن تصنيفها إلى مجموعتين أساسيتين المحتسوي أو المضمون والعوامل الداخلية التي تنشيط الدافعية Process Theories وهي التي يتم بها تنشيط وتوجيه

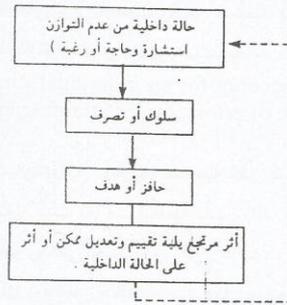
الدافعية الأفراد العاملين بها فليس باليسيرة والحفز يعتمد على تغطية كافية لاحتياجاته الملوك في الإطار الذي يحقق

من هذا الفصل لتناول مفهوم الدافعية مع تحليل لأهم نظريات الدافعية مع مناقشة لبعض الاقتراحات لها تحسين الدافعية في منظمات

Move إلى الكلمة اللاتينية Movere التي سطر معني أوسع وأشمل بحيث يشير

ويخلص الشكل (١-٥) مضمون التعريف الأخير من خلال نموذج تصويرى مبسط للدافعية.

نموذج مبسط لعملية الدافعية



وعلى ذلك فإن بداية دورة عملية الدافعية تبدأ بنقص أو عدم توازن في الحاجات حيث تتواجد حاجة فسيولوجية أو نفسية غير مشبعة مثل الحاجة للطعام أو الماء ثم تكون الخطوة التالية ممثلة في سلوك أو تصرف معين يوفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف فمثلاً الحاجة للطعام أو الشراب تترجم إلى دوافع أو بواعث الجوع أو العطش وتأتي الحوافز في نهاية دورة عملية الدافعية ويعرف الحافز بأنه كل شئ يخفف من الحاجة ويقلل من الدوافع أو الباعث وهكذا فإن الحصول على الحافز أو الهدف سوف يعيد حالة التوازن الفسيولوجي أو النفسي ويقلل أو يبطل مفعول الدافع أو الباعث (تناول الطعام أو شرب الماء) والحوافز في هذه الحالة هي الطعام والماء.

ويقترح Gibson et al تفسيراً مشابهاً لآلية الدافعية فهم يرون أن الفرد يسعى لتخفيض النقص في حاجة معينة، وهذا الوضع ينشط ويحرك عملية البحث عن طريق تقليص هذا النقص فيتم إنتقاء نشاط ويحدث سلوك هادف

وبعد فترة من الوقت يتم تقييم هذا السلوك في شكل عقاب أو ثواب وإعادة النظر في إشباع الحاجة وهذا بدوره يحرك العملية من جديد، وتبدأ دورة جديدة للدافعية مرة أخرى، فمثلاً الفرد الذي يحس بحاجة للترقية عليه أن يسلك سلوكاً يهدف لإشباع هذه الحاجة مثل إنجاز مهام صعبة أو العمل ساعات إضافية وبعد ذلك يحصل على الترقية وهي حافز أو هدف ينبغي الوصول إليه، وبعد فترة يحس الفرد بأثر الترقية على مساره الوظيفي ويقوم بتقييم الأثر المرجع عليه وقد يكتشف أنه ما زال يبحث عن الترقية لوظائف أعلى وهنا فإن على الفرد أن يبحث مرة أخرى عن أساليب أخرى ويعيد دورة عملية الدافعية مرة أخرى، وعلى ذلك فإن عملية الدافعية تأخذ شكلاً تقريبياً يمر بالمراحل السابقة التي تبدأ بوجود نقص في الحاجة وينتهي بالتقييم وتحديد الأثر المرجع.

ويتخصص من العرض السابق لتعريفات الدافعية إلى النتائج التالية:-

- ١- إن الدافعية هي مجموعة القوى أو الدوافع المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية.
- ٢- أن درجة الدافعية تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه حيث تحدد هذه المثيرات كثافة واتجاه مجهود الفرد وكذلك درجة الإصرار في هذا المجهود بهدف إشباع النقص أو الحاجة المرتبطة بعملية الدافعية.
- ٣- قد يكون للفرد عدد من الحاجات أو التوقعات التي تتغير بصورة مستمرة وقد تتضارب مع بعض أحياناً مما يؤدي إلى تعقد عملية الدافعية.
- ٤- إن السلوك الدافعي هو سلوك موجه في اتجاه محدد وهذا الاتجاه قد يكون سقياً أو حافزاً أو بديلاً من البدائل المتاحة.

خلال نموذج

الدافعية

التوازن
درجة

ممكن أو أثر
عند

نقص أو عدم توازن
وجبة أو نفسية غير
تالية ممثلة في سلوك
بمثلاً الحاجة للطعام
الطش وتأتي الحوافز في
شي يخفف من الحاجة
على الحافز أو الهدف
يقال أو يبطل مفعول الدافع
في هذه الحالة هي

الدافعية فهم يرون أن الفرد
يوضع ينشط ويحرك عملية
تشاط ويحدث سلوك هادف

حتى ينك أنه يبذل مجهوداً و
هدف مرغوب فيه.

وتمثل الأفكار السابقة ثلاث
مضمون كل منها:-

(أ) المجهود Effort

يشير الجانب الأول للم
أداء العمل حيث ينطوي
حسب طبيعة أو مجال العمل

(ب) المثابرة والإصرار Persistence
وتتمثل هذه الخاصية أو
المجهود في مهام وظيفته.

(ج) اتجاه Direction

إذا كان المجهود يمثل
ينحس به الفرد فإن المثابرة
العمل، ولكن خصائص الدافع
بل لابد من توجه سلوك الفرد
التأثير الدافعية ولتحقيق التفاعل
يخدم مصلحة المنظمة ومصالحها

الخصائص الأساسية للدافعية:

تتم دراسة الدافعية من خلال

٥- يختلف الأفراد في إشباع دوافعهم بسبب تعدد الطرق التي يمكن
إستخدامها في الإشباع.

٦- نظراً لأن الدوافع تمثل قوى داخلية تحرك الفرد فإن الدافع للقيام بعمل
معين قد لا يكون ملموساً أو يمكن قياسه، إنما يمكن استنتاجه
أو الاستدلال عليه Inference وهذا يعقد عملية الدافعية في بعض
الحالات. فمثلاً الدافعية القوية للعمل قد يتم استنتاجها من عدة أفعال
وتصرفات مثل المواطنة التنظيمية، المواظبة على الحضور، قلة الغياب
عدم التمارض..إلخ.

٧- إن درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف قد تؤدي إلى تكرار السلوك
أو تثبيته أو تغييره وعلى ذلك فإن الدافعية تتحدد من ٣ منطلقات وهي
تنشيط السلوك، أو توجيهه أو تثبيته في اتجاه معين.

٨- تتحدد درجة دافعية الفرد نتيجة التفاعل بين أربعة عوامل وهي:-

(أ) المستوى الحالي للإشباع.

(ب) المستوى الحالي للطموح.

(ج) معدل البحث أو المجهود المبذول.

(د) قيمة ما يتوقعه الفرد من مكافآت.

٩- على الرغم من الارتباط الوثيق بين الدافعية والسلوك إلا أن الدافعية
ليست هي المحدد الوحيد للسلوك.

* الخصائص الأساسية للدافعية:

بعد عرض مفهوم الدافعية نوضح فيما يلي الخصائص الأساسية للدافعية
وذلك حتى يكون القارئ على بينة بالأبعاد الرئيسية لهذا المفهوم وربطه
بسلوك العاملين في منظمات الأعمال، فعندما نقول أن فرداً لديه دافع ما فإنت

نعنى بذلك أنه يبذل مجهوداً ويثابر ويستمر في عمله وأنه يوجه سلوكه نحو هدف مرغوب فيه.

وتمثل الأفكار السابقة ثلاث خصائص أساسية للدافعية، وتبين فيما يلي مضمون كل منها:-

(أ) المجهود Effort

يشير الجانب الأول للدافعية إلى مقدار المجهود الذى يبذله الفرد فى أداء العمل حيث ينطوى هذا المجهود على أنواع مختلفة من الأنشطة حسب طبيعة أو مجال العمل.

(ب) المثابرة والإصرار Persistence

وتتمثل هذه الخاصية أو السمة فى مثابرة وإصرار الفرد على بذل المجهود فى مهام وظيفته.

(ج) الاتجاه Direction

إذا كان المجهود يمثل بشكل أساسى كمية أو مقدار العمل الذى ينهض به الفرد فإن المثابرة والإصرار تشير إلى نوعية وجوده هذا العمل، ولكن خصائص الدافعية لا تكتمل بكمية ونوعية العمل فحسب بل لابد من توجه سلوك الفرد لتحقيق هدف معين وتلك هى الخاصية الثالثة للدافعية ولتحقيق الفعالية التنظيمية فإن اتجاه الدافعية يجب أن يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة أفرادها العاملين بها.

* أهمية دراسة الدافعية:

تتو أهمية دراسة الدافعية من خلال مناقشة الجوانب التالية:-

تعد الطرق التى يمكن

فرد فإن الدافع للقيام بعمل

تأثيراً مما يمكن استنتاجه

تأثير الدافعية فى بعض

تأثيرها من عدة أفعال

تأثير على الحضور، قلة الغياب،

تأثير على تكرار السلوك

تأثير من ٣ منطلقات وهى

معين.

أربعة عوامل وهى:-

والسلوك إلا أن الدافعية

الخصائص الأساسية للدافعية

تأثير لهذا المفهوم وربطه

تأثير أن فرداً لديه دافع ما فإننا

١- تحدد الدافعية اتجاه السلوك أو انطفائه، فدوافع الفرد يتكون الدافع ملحا فإن هذا الفرد، من جهة أخرى فإن السلوك للانطفاء extinction أو زوال قوة الدافع لدى الفرد المنظمة التي يعمل بها، سواء سئل أو تنطفي أغلب السلوك

نظريات الدافعية:

تعدد نظريات الدافعية وذلك لأن التصنيف الأكثر انتشاراً هو صوغتين رئيسيتين هما: نظريات التسق أو العملية وبينما تركز المد أو الحاجات التي تدفع أو تحرك الدافعية وسوف نحاول في الأساية التي تشتمل عليها النظرية ونظريات المحتوى للدافعية تشمل نظريات المحتوى على أن الحاجات لمانلو، ونظرية هيرزبرج سئل فيما يلي كل نظرية على حدة

١- يلقي موضوع الدافعية اهتماماً كبيراً من كافة الأطراف والأوساط العلمية لما لهذا الموضوع من أهمية في زيادة فهم الإنسان لنفسه وللآخرين. فمعرفتنا بأنفسنا تزداد إذا عرفنا الدوافع المختلفة التي تحركنا وتوجه سلوكنا، كما أن معرفتنا بالدوافع التي تدفع الآخرين للقيام بسلوكيات معينة تجعلنا أقدر على فهم وتفسير هذه السلوكيات فقد نندهش لسلوك معين. ولكن دراسة الدافع وراء هذا السلوك قد تجعلنا قادرين على الحكم على هذا السلوك.

٢- تساعد دراسة الدوافع في التنبؤ بالسلوك الإنساني فإذا عرفنا دوافع شخص فإننا نستطيع أن نتنبأ بالسلوك الذي سيصدر عنه، فالموظف الذي يريد الترقية نستطيع أن نتنبأ ببعض الأعمال التي ستصدر عنه من انضباط واثقان للعمل.

٣- لدراسة دوافع السلوك أهمية خاصة في ميادين العمل المختلفة كالتربية والتعليم والقانون والعلاج النفسي، فمن المعلوم أن نجاح العملية التعليمية لا يتوقف فقط على القدرات العقلية إنما يتوقف على الدافعية للتعلم، من جهة أخرى فإن دراسة الدافعية مهمة في مجال القانون، فالقاضي يود أن يتعرف على دوافع سلوك المتهم لما لذلك من تأثير على مجريات سير القضية، كما يحاول المتهم جاهداً من خلال الدفاع أن يبرز للقاضي مبررات سلوكه حتى يكون القاضي على بينة من ذلك، ولدراسة الدافعية أهمية في مجال التشخيص والعلاج النفسي حيث يجب على القائم بالعلاج أن يلم بحقيقة دوافع المريض وما يعانيه من صراعات.

٤- تكتسب دراسة الدافعية أهمية خاصة في مجال الصناعة والأعمال، وربما يرجع ذلك إلى العلاقة الوطيدة بين الكفاءة الإنتاجية والدافعية للعمل حيث لا يمكن أن تحدث زيادة في الإنتاجية ما لم تقترن بدافعية قوية للعمل حتى في حالة توافر أفراد ذوي قدرات ومهارات كبيرة.

٥- تحدد الدافعية اتجاه السلوك، كما تحدد مدى شدته وكثافته أو مدى ضعفه أو انطفائه، فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته فعندما يكون الدافع ملحاً فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك الفرد، من جهة أخرى فإن مفهوم الدافعية يفسر مدى ضعف أو ميل السلوك للانطفاء Extinction والذي يحدث عادة نتيجة إنخفاض أو زوال قوة الدافع لدى الفرد، فعندما يشعر الفرد مثلاً بدافع لتترك المنظمة التي يعمل بها، سوف تميل سلوكياته إلى الضعف والتخاذل، كما ستقل أو تنطفئ أغلب السلوكيات الايجابية لديه.

* نظريات الدافعية:

تتعدد نظريات الدافعية وذلك بحسب التركيز على مسببات ونشأة الدافعية إلا أن التصنيف الأكثر انتشاراً هو ذلك الذي يقسم هذه النظريات إلى صوعتين رئيسيتين هما: نظريات المحتوى (أو المضمون)، ونظريات السياق أو العملية وبينما تركز المجموعة الأولى على مصادر الدافعية الداخلية أو الحاجات التي تنفع أو تحرك السلوك، فإن المجموعة الثانية تبحث في آلية بيئية الدافعية وسوف نحاول في الجزء التالي مناقشة الأفكار والمفاهيم الأساسية التي تشتمل عليها النظريات الخاصة بكل مجموعة.

أولاً: نظريات المحتوى للدافعية Content Theories

تشتمل نظريات المحتوى على أربع نظريات أساسية وهي نظرية هرم الحاجات لماسلو، ونظرية هيرزبرج، ونظرية آدرفير، وماكليلاند، وسوف نقتصر فيما يلي على نظرية على حدة:-

لغة الأطراف والأوساط العلمية
الإنسان لنفسه وللآخرين،
لحقيقة التي تحركنا وتوجه
الآخرين للقيام بسلوكيات معينة
ليقتقد نندهش لسلوك معين،
تجربنا قادرين على الحكم على

الإنساني فإذا عرفنا دوافع
التي سيصدر عنه، فالموظف الذي
صال التي ستصدر عنه من

مبادئ العمل المختلفة كالتربية
المعوم أن نجاح العملية التعليمية
يتوقف على الدافعية للتعلم، من
في مجال القانون، فالقاضي يود أن
تلك من تأثير على مجريات سير
عقل الدفاع أن يبرز للقاضي
على بيئة من ذلك، ولدراسة الدافعية
نفسى حيث يجب على القائم بالعلاج
به من صراعات.

في مجال الصناعة والأعمال، وربما
كفاءة الإنتاجية والدافعية للعمل حيث
ما لم تقترن بدافعية قوية للعمل
ت ومهارات كبيرة.

١- نظرية هرم الحاجات لماسلو Maslow Hierarchy Theory

تعتبر هذه النظرية من أشهر نظريات الدوافع وأقدمها حيث يرجع تاريخها إلى عام ١٩٤٣، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تتدرج في شكل هرمي يبدأ بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وينتهي في قمة الهرم بالحاجات المتعلقة بتحقيق الذات وذلك على النحو المبين في الشكل (٢-٥)

شكل (٢-٥)

أنواع الحاجات وفقاً لهرم ماسلو



وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه المستويات من الحاجات.

(أ) الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs

وهي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان مثل الحاجة إلى الطعام والماء والمأوى والجنس والنوم، كما تسمى هذه الحاجات بالحاجات البيولوجية باعتبارها من ضروريات الحياة، وتتمثل العوامل التنظيمية التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات في الأجور والحوافز المادية

والوجبات الغذائية وكذلك به

التي تحافظ على حياة الإنسان

ب) حاجات الأمان Safety Needs

وتشغل هذه الحاجات

المجموعة من الحاجات

تهدهد هو وأسرته، وتتضمن

أنظمة الأمان الصناعي و

التأمينات الاجتماعية والم

ج) الحاجات الاجتماعية Social Needs

ويطلق عليها أيضاً حاج

الإنسان اجتماعي بطبعه

هذه الحاجات على حاجة

والقبول من الآخرين والم

من خلال توفير فرص

على روح الصداقة والدع

في التنظيم.

د) حاجات التقدير Need

وهنا يتم التركيز على

والقوة وحاجته إلى الثقة و

والترقيات ومسميات الوظ

والوجبات الغذائية وكذلك يمكن اشباعها من خلال ظروف العمل البيئية التي تحافظ على حياة الإنسان.

(ب) حاجات الأمان Safety Needs

وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو وتضم هذه المجموعة من الحاجات حاجة الفرد إلى حماية نفسه من الأخطار التي تهدده هو وأسرته، وتنظيماً يمكن اشباع تلك الحاجات من خلال أنظمة الأمان الصناعي والسلامة المهنية وأيضاً من خلال أنظمة التأمينات الاجتماعية والمعاشات وبرامج الرعاية الصحية.

(ج) الحاجات الاجتماعية Social Needs

ويطلق عليها أيضاً حاجات الانتماء وهي حاجات تتبع من كون الإنسان اجتماعي بطبعه يعيش ضمن جماعات يتفاعل معها، وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان للارتباط والتعاطف والصدقة والمودة والقبول من الآخرين والمشاركة الوجدانية، ويمكن اشباع هذه الحاجات من خلال توفير فرص التفاعل مع الآخرين والإشراف الذي ينطوي على روح الصدقة والدعم وانتشار فرق العمل ودعم المناخ الاجتماعي في التنظيم.

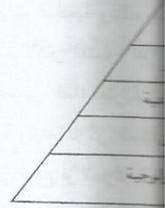
(د) حاجات التقدير Esteem Need

وهنا يتم التركيز على حاجات الفرد للمكانة الاجتماعية والاستقلالية والقوة وحاجته إلى الثقة والاعتداد بالنفس، وهنا يمكن أن تلعب الحوافز والترقيات ومسميات الوظائف دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير.

Maslow Hierarchy

مواقع وأقدمها حيث يرجع تاريخها
ية في أن للفرد خمسة أنواع من
حاجات الأساسية في قاعدة الهرم
حقق الذات وذلك على النحو

تهرم ماسلو



تتبع من الحاجات.

Physiological

لحاجة لبقاء الإنسان مثل الحاجة إلى
وم، كما تسمى هذه الحاجات
ضروريات الحياة، وتمثل العوامل
حاجات في الأجور والحوافز المالية

هـ- حاجات تحقيق الذات Self-actualization

وهي تمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو وهي من أصعب أنواع الحاجات عند تعريفها وهي تشير إلى رغبة الفرد في التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكنه تحقيقه وهذه الحاجات ترتبط بحاجة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه بأن يصبح متميزاً عن غيره. ويتصف الأفراد الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات بأنهم يبحثون عن التحدي ويحاولون دائماً تطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى درجات عالية من الإنجاز وتنظيماً يمكن إشباع هذه الحاجات بتوفير أو إيجاد مناخ العمل الابتكاري داخل المنظمة وكذلك من خلال توفير فرض التنمية الذاتية للعاملين وتحقيق التقدم في المسارات الوظيفية.

الانتقادات الموجهة لنظرية هرم الحاجات لماسلو:

على الرغم من أهمية نظرية ماسلو وإسهامها في تفسير الدافعية من خلال التعرف على نوعية الحاجات التي تحرك سلوك الفرد إلا أن هناك بعض الانتقادات لهذه النظرية والتي تتمثل فيما يلي:

- ١- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو فقد يسعى الفرد لإشباع حاجته لتحقيق الذات قبل إشباع حاجته العاطفية كما هو الحال عند العلماء أو الفلاسفة وبالتالي قد يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات، ويعني ذلك أن هناك جدلاً حول ترتيب هذه الحاجات في سلم كما اقترح ماسلو.
- ٢- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها ويؤخذ على نظرية ماسلو أنها لم تهتم بتحديد حجم

الإشباع اللازم للانتقال إلى الحد بالانتقال لحاجة أعلى بعد إشباع وقد تكون هذه النسبة مرضية له لفرد آخر.

٣- قد يصر بعض الأفراد على مزيد من الإشباع الذي عانى لفترة طويلة من القصور النفسية فإنه يميل في المستقبل إلى الإشباع أكثر من اللازم. وهذه الظاهرة يمكن تسميتها "تأثير الطبق الكادحة" التي عانت من جراءها فقد نجد أن سلوكهم يتسم بالقسوة والعدوانية حيث يتمثل هذا السلوك في تناول الكحول والشرب والزواج الخ.

٤- كلما تؤثر حاجات الإنسان على سلوكه في إطار ديناميكي ما يكون بسبب عدة حاجات وليس أن يكون مدفوعاً جزئياً بحاجات محددة (الطعام في مطعم فاخر) وهكذا فإن ترتيب الحاجات الذي حنده ماسلو هو غير صحيح لأن هرمية الحاجات وتدرجها قد يتغير مع مرور الزمن ومن مكان لآخر فضلاً عن أن تقدير الذات قد يتحول اهتمامه إلى ترفع معدلات البطالة وتردد فرص

الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى فمثلاً قد يقوم أحد الأفراد بالانتقال لحاجة أعلى بعد إشباع حاجاته الفسيولوجية بنسبة ٤٠ % وقد تكون هذه النسبة مرضية له، بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لفرد آخر.

- قد يصر بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة تم إشباعها بالفعل فالفرد الذي عانى لفترة طويلة من عدم إشباع بعض الحاجات الفسيولوجية فإنه يميل في المستقبل إلى إشباع هذه الحاجات بصورة مكثفة وهذه الظاهرة يمكن تلمسها في الدول النامية وبالذات بين الفئات أو الطبقات الكادحة التي عانت من الحرمان لفترات طويلة ثم ازدادت ثراءً فقد نجد أن سلوكهم يتسم بالإصرار على إشباع هذه الحاجات الفسيولوجية حيث يتمثل هذا السلوك في الإنفاق ببذخ والميل للمتعة الحسية كالأكل والشرب والزواج..إلخ.

- كما تؤثر حاجات الإنسان على سلوكه بشكل منفرد ولذلك يجب النظر إلى حاجات الفرد في إطار ديناميكي متفاعل وهكذا فإن أي سلوك غالباً ما يكون بسبب عدة حاجات وليس حاجة واحدة فقط، فتنشيط الأكل يمكن أن يكون مدفوعاً جزئياً بحاجات اجتماعية وحاجات الاحترام (حالة تناول الطعام في مطعم فاخر) وهكذا فإن حاجات الإنسان مترابطة ومتشابهة وأن الترتيب الذي حدده ماسلو هو ترتيب بعيد عن الواقع.

- إن هرمية الحاجات وتدرجها قد يختلف من موقف لآخر أو من وقت لآخر ومن مكان لآخر فمثلاً المدير الذي يكافح من أجل إشباع الحاجة لتقدير الذات قد يتحول اهتمامه إلى إشباع الحاجة للأمان الوظيفي حينما ترتفع معدلات البطالة وتزداد فرص الاستغناء عن العاملين، من جهة

Self-

تت ماسلو وهي من أصعب أنواع رعاية الفرد في التعبير عن ذاته وتحقيقه وهذه الحاجات ترتبط التي يتخيلها لنفسه بأن يصبح من يسيطر عليهم هذا النوع من يحاولون دائماً تطوير قدراتهم على إلى درجات عالية من الإنجاز. توفير أو إيجاد مناخ العمل خلال توفير فرض التنمية الذاتية الوظيفية.

تأملات:

بهاجتها في تفسير الدافعية من خلال سلوك الفرد إلا أن هناك بعض

حاجة منخفضة إلى حاجات أعلى بعد ماسلو فقد يسعى الفرد لإشباع هذه العاطفية كما هو الحال عند العلماء في الناس في ترتيبهم للحاجات، ويعنى الحاجات في سلم كما اقترح ماسلو.

إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي ماسلو أنها لم تهتم بتحديد حجم

أخرى فإن هرمية الحاجات تختلف من مكان لآخر فالفرد في الصحراء قد يعرض نفسه للخطر في سبيل الحصول على جرعة ماء.

٦- افتقار النظرية إلى الدليل العملي، فماسلو قد بنى نظريته على أساس فكري فعند الكلام عن مستويات الحاجات (تحقيق الذات) أعطى أمثلة لشخصيات مشهورة، وهذه الأمثلة من الصعب تعميمها على جميع أفراد المجتمع، علاوة على ذلك فإن هذه النظرية تفتقر كذلك لعمومية التطبيق وبنفس الدرجة على الدول المتقدمة والدول النامية، ففي الدول الأخيرة يظل معظم أفرادها يكافحون من أجل اشباع حاجاتهم الأساسية وحتى في الدول المتقدمة تتفاوت حاجات أفرادها وفقاً للتركيب الطبقي في هذه الدول.

٢- نظرية هيرزبرج ذات العاملين

Herzberg's Two-Factors Theory

قام فريدريك هيرزبرج بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية وذلك بناء على دراسة أجراها على ما يقرب من مائتي محاسب ومهندس يعملون في عدد من الشركات بولاية بنسلفانيا في أمريكا، وقد استخدم هيرزبرج أسلوب المقابلات الذي تم من خلاله إجابة المبحوثين على السؤالين التاليين:-

(أ) متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا عن عملك؟

(ب) متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء أو عدم الرضا عن عملك؟

وقد تمخضت أبحاث هيرزبرج عن نتيجتين محددتين هما:-

١- أن هناك مجموعة من الظروف أو العوامل التي يؤدي عدم وجودها في بيئة العمل إلى حالة من عدم الرضا والاستياء ولا يعنى وجودها بالضرورة توفر دافعية قوية للعمل، وتعرف هذه العوامل بالعوامل

الصحية أو الوقائية Hygiene Factors

حالة من عدم الرضا وترتبط هذه

عوامل عدم الرضا وتضم العوامل

- سياسات الشركة وإدارتها

- ظروف العمل

- الحياة الشخصية

- الاستقرار في العمل

- المرتب (الأجر)

٢- هناك مجموعة من العوامل المرتبط

(الظروف الداخلية للوظيفة) حيث يؤدي

دافعية قوية للعمل ودرجة عالية من الرضا

لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من الاستياء

العوامل بالعوامل الدافعة ومن أهم هذه

- الإنجاز

- التقدم والترقي في العمل

- إمكانية النمو والتطور الذاتي

وقد حظيت نظرية هيرزبرج بكثير من

انتقادات هذه النظرية في توجيه اهتمامها

على الراتب وظروف العمل وسياسات الشركة

التي ينبغي العمل.

وعلى الرغم من الإسهام الكبير الذي قدمته

هذه النظرية، فمن بين الانتقادات التي

استخدمت في الحصول على المعلومات الخاصة

بها هيرزبرج من حيث اعتماده على أساليب

الصحية أو الوقائية Hygiene Factors لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة وتسمى عوامل عدم الرضا وتضم العوامل الوقائية ما يلي:

- سياسات الشركة وإدارتها
 - العلاقات مع المرعوسين
 - ظروف العمل
 - العلاقات مع الزملاء
 - الحياة الشخصية
 - العلاقات التبادلية مع المشرف
 - الاستقرار في العمل
 - الإشراف الفني
 - المرتب (الأجر)
 - المركز والمكانة
- هناك مجموعة من العوامل المرتبطة بجوهر العمل أو الوظيفة (لظروف الداخلية للوظيفة) حيث يؤدي توافر هذه العوامل إلى وجود دافعية قوية للعمل ودرجة عالية من الرضا، ولكن غياب هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من الاستياء أو عدم الرضا وتعرف هذه العوامل بالعوامل الدافعة ومن أهم هذه العوامل:

- الإنجاز
- الاعتراف بالإنجاز
- التقدم والترقى في العمل
- طبيعة العمل نفسه
- إمكانية النمو والتطور الذاتي
- المسئولية

ولقد حظيت نظرية هيرزبرج بكثير من اهتمام علماء السلوك حيث أسهمت هذه النظرية في توجيه اهتمام المديرين إلى عوامل أخرى غير الترتب وظروف العمل وسياسات الشركة والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل.

وعلى الرغم من الإسهام الكبير الذي قدمه هيرزبرج إلا أنه نظريته قد لقيت انتقادات كثيرة، فمن بين الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية، المنهجية المستخدمة في الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج الدراسات التي أجراها هيرزبرج من حيث اعتماده على أسلوب المقابلات المعتمد على تذكر

مكان لأخر فالفرد في الصحراء
يول على جرعة ماء.

لو قد بنى نظريته على أساس
حقيق الذات) أعطى أمثلة
الصعب تعميمها على جميع أفراد
نظرية تفقر كذلك لعمومية التطبيق
التول النامية، ففي الدول الأخيرة
تتبع حاجاتهم الأساسية وحتى في
وفقاً للتركيب الطبقي في هذه

Herzberg's Two-Factors Theory

نظريته متعمدة في الدافعية وذلك بناء على
حاسب ومهندس يعملون في عدد من
استخدم هيرزبرج أسلوب المقابلات
السؤالين التاليين:-

ما عن عملك؟

استياء أو عدم الرضا عن عملك؟

بعض محددتين هما:-

العوامل التي يؤدي عدم وجودها في
والاستياء ولا يعنى وجودها
وتعرف هذه العوامل بالعوامل

الأحداث الجوهرية أو الحرجة مما يؤدي إلى تجاهل أو إضعاف أثر بعض الأحداث الماضية، من جهة أخرى فإن إجراء الدراسات على فئة محدودة من المحاسبين والمهندسين لا يسمح بتعميم نتائج هذه الدراسات.

ويضاف إلى ذلك انتقاد آخر وهو أن هيرزبرج قد نظر للرضا عن العمل بصورة مبسطة جداً، وهذه الصورة بعيدة عن الواقع لكون الرضا عملية معقدة وصعبة ترتبط بمتغيرات متعددة ومتنوعة، لذلك فإن هناك نوعاً من الشك الكبير من جانب الباحثين حول المفهوم الخاص بأن هناك عوامل معينة قادرة على توفير الرضا الوظيفي أو تحقيق الدافعية.

أما النقد الثالث لهذه النظرية فيتمثل في تقليلها لأهمية المرتب أو الأجر في أحداث الأثر الدافعي حيث أن هناك أدلة كثيرة تبرهن على قدرة الأجر والمرتبات على توجيه وتشكيل أنماط مختلفة من السلوك الانساني.

أما النقد الرابع للنظرية فيتناول في تركيزها على الرضا وليس على الدافعية على الرغم من الاختلاف بينهما، فالدافعية ترتبط بالسلوك الموجه لهدف معين، بينما الرضا اتجاه ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.

وأخيراً وربما يكون الأهم أن نظرية هيرزبرج قد أهملت الفروق الفردية بين العاملين، فالقول بأن الأفراد يمكن زيادة دافعيتهم للعمل فقط من خلال العوامل الدافعة يعنى تجاهل صريح للفروق الفردية الكبيرة الموجودة في المنظمة حيث قد نجد العديد من الأفراد الذين يستجيبون بقوة لتطوير أدائهم بسبب العوامل الوقائية مثل المرتبات والمركز أو ظروف العمل.

- مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية
إذا ما نظرنا لهاتين النظريتين
وأوجه الاختلاف بين النظريتين.

ولاً: أوجه التشابه

- (أ) تتفق النظريتان في أن العوامل
تعادل الحاجات العليا عند ماسلو
- (ب) انصب تركيز النظريتين على
والعوامل الداخلية المتعلقة بالوظيفة
في تحقيق الدافعية.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- (أ) قام هيرزبرج بتقليص مستويات
للتحليل تقابل فيهما العوامل
الدنيا عند ماسلو (مثل الحاجات
فإن هذه العوامل الوقائية لا تنفع
(ب) يفسر ماسلو الدافعية من مدخل
بالإنسان، في حين أن هيرزبرج
بالوظيفة.
- (ج) يرى ماسلو أن الحاجة غير المشبعة
الفرد، في حين أن هيرزبرج يرى
تكون دافعاً في نفس الوقت الذي
مشبعة بعد.

- مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج:

إذا ما نظرنا لهاتين النظريتين نستطيع أن نتلمس بعض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين النظريتين.

ولاً: أوجه التشابه

(أ) تتفق النظريتان في أن العوامل الدافعة أو عوامل الرضا عند هيرزبرج تعادل الحاجات العليا عند ماسلو.

(ب) انصب تركيز النظريتين على العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد (ماسلو) والعوامل الداخلية المتعلقة بالوظيفة (هيرزبرج) باعتبارها عوامل أساسية في تحقيق الدافعية.

وبحسب الاختلاف:

(أ) قام هيرزبرج بتقليص مستويات ماسلو الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل تقابل فيهما العوامل الصحية أو الوقائية حاجات المستويات الدنيا عند ماسلو (مثل الحاجات المادية، الأمان، الاجتماعية) وكما قلنا فإن هذه العوامل الوقائية لا تدفع الأفراد إلى أداء أفضل في حد ذاتها.

(ب) يفسر ماسلو الدافعية من مدخل سيكولوجي يرتبط بالحاجات الخاصة بالإنسان، في حين أن هيرزبرج يفسر الدافعية من خلال مدخل يرتبط بالوظيفة.

(ج) يرى ماسلو أن الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك أو تدفع سلوك الفرد، في حين أن هيرزبرج يرى أن الحاجات العليا فقط يمكنها أن تكون دافعة في نفس الوقت الذي تكون فيه إحدى الحاجات الدنيا غير مشبعة بعد.

في تجاهل أو إضعاف أثر بعض
راء الدراسات على فئة محدودة من
بح هذه الدراسات.

هيرزبرج قد نظر للرضا عن العمل
ة عن الواقع لكون الرضا عملية
ومتوقعة، لذلك فإن هناك نوعاً من
ضيق الخاطر بأن هناك عوامل معينة
تتحقق الدافعية.

في تقليلها لأهمية المرتب أو الأجر
كأداة كثيرة تبرهن على قدرة الأجر
مختلفة من السلوك الإنساني.

تركيزها على الرضا وليس على
ضيقها، فالدافعية ترتبط بالسلوك الموجه
ع عن السلوك الموجه نحو هدف معين.

رية هيرزبرج قد أهملت الفروق الفردية
ممكن زيادة دافعيتهم للعمل فقط من خلال
بح للفروق الفردية الكبيرة الموجودة في
الأفراد الذين يستجيبون بقوة لتطوير أدائهم
يات والمركز أو ظروف العمل.

٢- نظرية ألدر فير Alderfer (ERG) Theory

اعتمد ألدر فير في تطوير نظريته في الحاجات على نظريته ماسلو وهيرزبرج، واقترح أن للإنسان ٣ مجموعات من الحاجات وهي:

- حاجات الوجود Existence وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجور وظروف العمل.
- حاجات الارتباط Relatedness وهي الحاجات التي تشبع بالعلاقات الاجتماعية والتبادلية بين الأفراد.
- حاجات النمو Growth وهي الحاجات التي يشبعها الفرد من خلال قيامه بعمل ابداعي أو خلاق، وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو فإن حاجة الوجود تعادل الحاجات الفسيولوجية والأمان، كما أن حاجة الارتباط يقابلها الحاجات الاجتماعية وحاجات الانتماء، أما حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير وتحقيق الذات.

وإلى جانب الاختلاف في عدد مستويات الحاجات فإن نظرية ألدر فير تختلف عن نظرية ماسلو في طريقة انتقال الأفراد بين الحاجات المختلفة حيث يرى ألدر فير أن الحاجات تشكل خطاً مستقيماً وليس سلماً كما أنه لا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعاً ففي حالة فشل الفرد في إشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط التي في المستوى الأدنى وتعاود الظهور كقوة دافعة تؤدي إلى إعادة توجيه جهوده نحو إشباع حاجات في مستوى أدنى. وعلى ذلك تفيد نظرية ألدر فير في توجيه الأفراد نحو الحاجات الدنيا إذا ما استحال عليهم تحقيق حاجات المرتبة العليا، فمثلاً إذا لم تسمح سياسات المنظمة بإشباع حاجات النمو فهنا يتوجب على المنظمة إعادة توجيه جهود الأفراد نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.

- نظرية دافع الإنجاز لماكليلاند
- قام دافيد ماكليلاند بدراسات على
- دراسة الظروف التي تمكن الأفراد
- أن عندما تكون الحاجة قوية لدى
- استخدام السلوك الذي يؤدي إلى
- وقد بينت الدراسات التي قام بها
- الطلبة يتصفون بالخصائص أو الص
- أنهم يحاولون تفادي التعامل مع
- الأهداف متوسطة الصعوبة.
- أنهم يفضلون المهام التي يتح
- المحققة.
- أنهم يرغبون في التعرف على
- حتى يكونوا على علم بمستوى
- ونتيجة للدراسات التي قام
- بواقع الإنجاز لدى الأفراد وهذا
- أن يسعى الفرد للحصول على
- ودفعه لنجاح أكبر.
- أن يفضل التعامل مع أشخاص
- أن يسعى الفرد إلى تعديل نظ
- نفسه مكان شخص آخر بحاجة
- أن يحاول التحكم في أحلام اليق
- واليحيى.

٤- نظرية دافع الانجاز لماكلياند Achievement Need Theory

- قام دافيد ماكلياند بدراسات مستفيضة لدافع الانجاز حيث ركز على دراسة الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير هذا الدافع ويقترح ماكلياند أنه عندما تكون الحاجة قوية لدى الشخص فإنها تؤثر في تحفيزه على استخدام السلوك الذي يؤدي إلى اشباعها.
- وقد بينت الدراسات التي قام بها ماكلياند وأعوانه أن نوى الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص أو الصفات التالية:-
- أنهم يحاولون تقادي التعامل مع أهداف مستحيلة التحقيق ويفضلون اختيار الأهداف متوسطة الصعوبة.
 - أنهم يفضلون المهام التي يتحملون فيها المسؤولية الشخصية عن النتائج المحققة.
 - أنهم يرغبون في التعرف على نتائج أعمالهم بشكل فوري وسريع وذلك حتى يكونوا على علم بمستوى إنجازهم أولاً بأول.
 - ونتيجة للدراسات التي قام بها ماكلياند فقد أفرح عدة خطوات لتنمية دوافع الانجاز لدى الأفراد وهذه الخطوات هي:-
 - أن يسعى الفرد للحصول على التغذية العكسية من أجل تعزيز نجاحه ودفعه لنجاح أكبر.
 - أن يفضل التعامل مع أشخاص ذوي جدارات ويحاول التشبه بهم.
 - أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعاته عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.
 - أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة، وأن يتعامل مع نفسه بشكل واقعي وإيجابي.

في نظريتي ماسلو
حالت وهي:

تم إشباعها بواسطة

في تشبع بالعلاقات

في الفرد من خلال قيامه

مع سلم حاجات ماسلو

الأمن، كما أن حاجة

تضاء، أما حاجة النمو

في نظرية ألدر فير

في بين الحاجات المختلفة

على وليس سلباً كما أنه

أن تشكل الحاجات العليا

وتبرز حاجات الارتباط

فئة تؤدي إلى إعادة

في وعلى ذلك تفيد

فيها إذا ما استحال عليهم

سياسات المنظمة بإشباع

في جهود الأفراد نحو

ولقد أكد ماكيلاند على أهمية الحاجة للإنجاز في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي في أي مجتمع، فالدول النامية يمكنها تحسين أحوالها بشكل جذري من خلال إثارة الحاجة للإنجاز لدى أفراد شعوبها.

ثانياً: نظريات النسق أو العملية للدافعية Process Theories

ناقشنا في الجزء السابق من هذا الفصل أربعاً من نظريات المحتوى أو المضمون للدافعية، وكما رأينا فإن هذه النظريات تهتم بالإجابة على السؤال التالي، وهو كيف ينشأ السلوك الإنساني وكيف يتم توجيهه وتحريكه وتنشيطه واستمراره أو توقفه؟

وتضم نظريات العملية أو الكيفية للدافعية عدة نظريات أهمها نظرية فروم للتوقع ونظرية آدمز للتكافؤ أو المساواة، ونظرية وضع الأهداف للوك Locke وسوف نتناول فيما يلي هذه النظريات الثلاثة:-

١- نظرية فروم للتوقع Expectancy Theory

تعتبر نظرية فروم من بين أشهر تفسيرات التوقع للدافعية، وقد تمت أكثر من ٥٠ دراسة لاختبار دقة نظرية التوقع في التنبؤ بسلوك العامل، وينظر فروم للدافعية على أنها عمليات اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد، فالإنسان الذي لديه هدف معين ويسعى لتحقيقه عليه أن يختار سلوكاً معيناً لتحقيق هذا الهدف وهنا سيقوم بوزن وتقدير مدى توقع واحتمال أن تحقق أنواع معينة من السلوك هذا الهدف المرغوب كما ترى النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يتوقع الحصول عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول لهذه العوائد.

ويتطلب تحليل النظرية العناصر أو المتغيرات التي

* عناصر نظرية التوقع:

١- جاذبية العوائد Expectancy

أو عائد معين فعلى %٤ على النقل إلى عندما يكون مرغوباً ووفقاً لنظرية فروم فإن الأول نتائج أو مخرجات المرتبطة بأداء العمل فيمثل مخرجات المست التي تترتب على مخرجات الترقية والعقاب. إلخ

٢- الوسيلة Expectancy

أو إدراك الفرد بأن مخرجات المستوى الإنتاجية المتميزة في تحقيق الترقية (١-١) إلى إدراك أن المستوى الأول، كما

ويتطلب تحليل النظرية وفهم ما تتضمنه من أفكار رئيسية توضيح أهم العناصر أو المتغيرات التي تركز عليها هذه النظرية وهذه العناصر هي:

* عناصر نظرية التوقع:

١- **جاذبية العوائد Valence** وهي تعكس قوة ميل أو تفضيل الفرد نتيجة أو عائد معين فعلى سبيل المثال قد يفضل الفرد زيادة في الأجر مقدارها ٤% على النقل إلى إدارة جديدة، ويعتبر العائد ذو قيمة أو أفضلية إيجابية عندما يكون مرغوباً فيه، وذو تفضيل سلبي عندما يميل الفرد لتجنبه، ووفقاً لنظرية فروم فإن هناك نوعين من النتائج أو المخرجات يمثل النوع الأول نتائج أو مخرجات المستوى الأول ويشمل النتائج أو المحصلات المرتبطة بأداء العمل نفسه (الإنتاجية، الجودة..إلخ) أما النوع الثاني فيمثل مخرجات المستوى الثاني وهي تضم تلك الأحداث والتصرفات التي تترتب على مخرجات المستوى الأول مثل المكافآت التشجيعية والترقية والعقاب..إلخ.

٢- **الوسيلة Instrumentality** ويعبر هذا المتغير عن مدى قناعة أو إدراك الفرد بأن مخرجات المستوى الأول سترتبط أو تقتصرن بمخرجات المستوى الثاني فمثلاً قد يكون لدى الفرد دافعية إذا كان مقتنعاً بأن الانتاجية المتميزة (نتيجة مستوى أول) ينظر إليها كوسيلة مساعدة في تحقيق الترقية (نتيجة مستوى ثان) ويقترح فروم أن الوسيلة أو الأدوات يمكن أن تأخذ قيمة تتراوح بين (-١)، (+١) وتشير القيمة (-١) إلى إدراك أن تحقيق ناتج المستوى الثاني يعتبر مؤكداً بدون ناتج المستوى الأول، كما تشير القيمة (+١) إلى أن ناتج المستوى الأول يعتبر

في تحقيق التقدم والنمو
من أحوالها بشكل جذري

Process T

من نظريات المحتوى
تهتم بالإجابة على
ب يتم توجيهه وتحريكه
نظريات أهمها نظرية فروم
ضع الأهداف للوك
-

مع الدافعية، وقد تمت أكثر
سلوك العامل، وينظر
تفضيلات متاحة للفرد،
به أن يختار سلوكاً معيناً
وقع واحتمال أن تحقق
نظريته أن دافعية
توقع الحصول عليها

لارماً وضرورياً لحدوث ناتج المستوى الثاني وعلى ذلك يتواجد ارتباط قوى correlation بين نواتج المستوى الأول والمستوى الثاني.

٣- التوقع Expectancy وهو يشير إلى اعتقاد الفرد المتعلق باحتمال أن سلوكاً معيناً سيتبعه أو يترتب عليه ناتج معين أو هو مقياس يستطيع الفرد من خلاله قياس قوة العلاقة بين المجهود الذى يبذله ومستوى الأداء الذى يمكن الوصول إليه والتوقع يختلف عن الوسيلة حيث يربط الجهد بالأداء والانجاز (نتيجة مستوى أول) أما الوسيلة فتربط نتيجة المستوى الأول بنتيجة المستوى الثاني، وفى العادة يكون لدى الفرد دافعية لبذل المجهود إذا توافرت لديه قناعة بأن هذا الجهد سيؤدى إلى إنجاز أو أداء عال.

ويأخذ التوقع أو الترقب قيمة تتراوح بين صفر، ١ وتشير القيمة صفر لعدم وجود أى احتمال لحدوث الناتج بعد الجهد أو التصرف، وتشيراً القيمة (١) إلى التأكد من أن ناتجاً معيناً سيتربط على الجهد أو التصرف، أى أن التوقع ينظر إليه بمفهوم الاحتمال.

واستناداً لهذه النظرية فإن:

الدافعية = التوقع × الوسيلة × الجاذبية

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

وهكذا تكون الدافعية عالية إذا كانت عناصر المعادلة السابقة الثلاثة عالية.

ويرى Robbins أن نظرية التوقع من النظريات الهامة للدافعية حيث يمكن أن تساعد الإدارة فى معرفة مجهودات العاملين وتوجيه هذه المجهودات بما يخدم أهدافهم ويشبع حاجاتهم كما أن هذه النظرية تكتسب أهمية كبيرة بتركيزها على تحديد نوعية العوائد أو النتائج التى يعطيها الأفراد أولوية

- أو أفضلية وكيفية ربطها بمعدلات الأداء أو الإنجاز ولهذه المسألة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز وضرورة ارتباطها بأداء الأفراد.
- وعلى الرغم من إسهامات نظرية التوقع إلا أنها كغيرها من النظريات قد تعرضت لعدة انتقادات منها:-
- وجود صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية وبالذات مفهوم المجهود فالنظرية تحاول التنبؤ بالمجهود الذي سيتم بذله مع عدم وجود تحديد واضح لمعنى المجهود وبالتالي لا يوجد مقياس دقيق لهذا المتغير.
 - على الرغم من انتماء النظرية لنظريات الكيفية إلا أنها لم تحدد أى النتائج أو العوائد التي ترتبط بفرد معين وفي موقف معين.
 - تفترض النظرية أن جميع الدوافع يتم إدراكها بصورة واعية وأن الأفراد يتصرفون بشكل عقلاني في كل الأمور وهذا الافتراض غير سليم فالأفراد قد يتصرفون بشكل عاطفي أو غير رشيد في بعض المواقف.
 - إن غالبية الدراسات التي اعتمدت عليها النظرية قد تمت في منظمة واحدة أو على أفراد يقومون بنفس العمل مما يفرض قيوداً على إمكانية تعميم نتائجها على منظمات أخرى.

٢- نظرية التكافؤ أو المساواة Equity Theory

تنسب هذه النظرية في الدافعية إلى Stacey Admas الذي قام بتطوير واختبار هذه النظرية أثناء عمله كباحث نفسي في شركة جنرال اليكتريك في نيويورك ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن العاملين يقارنون ما يبذلون من مجهود وما يحصلون عليه من عوائد بما يبذله ويحصل عليه العاملون الآخرون في مواقع العمل المشابهة.

وتحتوى هذه النظرية على أربعة اصطلاحات هامة هي:

وعلى ذلك يتواجد ارتباط
المستوى الثاني.

فرد المتعلق باحتمال أن
أو هو مقياس يستطيع
التي يبذله ومستوى الأداء
وسيلة حيث يربط الجهد
ة فتربط نتيجة المستوى
ين لدى الفرد دافعية
بعد سيؤدي إلى إنجاز

وتشير القيمة صفر لعدم
رف، وتشيراً القيمة (١)
ت أو التصرف، أي أن

الحاتية

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

معادلة السابقة الثلاثة

يات الهامة للدافعية حيث
ين وتوجيه هذه المجهودات
ية تكسب أهمية كبيرة
يعطيها الأفراد أولوية

- تغيير جماعة ال
من الجماعة ال
تغيير الموقف
آخر. ولم تخل
ساعة الناس أو
العوائد التي يظ
الأخرين.
تركيز النظرية
الرئيسي حيث
سما يحد من فع
تركز معظم ال
تمت في الأمد
تتميز أو تبرز
عدم الوضوح في
أن تتغير بمرور
نظرية وضع ال
وفقاً لهذه النظر
الهدف شئ ضروري
أن الهدف هو غاية
تركز النظرية على
السلوك المنطوق ع
عقلية وجدانية تتأثر
سدى تحديد الأهد
سدى صعوبة الأ

- الشخص Person وهو عبارة عن الفرد الذي يدرك أو يتقبل المساواة أو عدم المساواة.
 - مجموعة المقارنة Comparison وهي عبارة عن جماعة أو عدد من الأفراد يستخدمهم (الشخص) الأول كمرجع فيما يتعلق بمدخلات ومخرجات العمل.
 - المدخلات Inputs وهي عبارة عن خصائص يدخلها (الشخص) على العمل وترتبط بالوظيفة (المهارات- والخبرة والتعليم) أو قد ترتبط به نفسه كالسن والجنس.
 - المخرجات Outputs وهي عبارة عن ما يحصل عليه (الشخص) من العمل مثل الأجور والمزايا العينية والاعتراف والتقدير.
- ووفقاً لهذه النظرية فإن المساواة تتحقق عند إدراك العاملين أن النسبة بين مدخلاتهم (مجهوداتهم) ونواتجهم (مكافآتهم) تتعادل مع تلك الخاصة بالعاملين الآخرين وعلى ذلك فإن:
- المساواة تنشأ حين:

$$\text{عوائد الفرد} = \text{عوائد الفرد الآخر}$$

$$\text{مجهود الفرد} = \text{مجهود الفرد الآخر}$$

- وإذا ما أدرك الفرد بأنه يعامل بطريقة غير متساوية أو متكافئة بالمقارنة مع الآخرين فسوف يتولد لديه شعور وباعث يدفعه لاستعادة الإحساس بالمساواة ويمكنه أن يستخدم في ذلك عدداً من الأساليب وهي:
- تغيير في مدخلات الفرد (الجهد) حيث يميل لبذل مجهود أقل.
 - تغيير في اتجاهات الفرد، وهنا يميل الفرد إلى تغيير اتجاهاته نحو الوظيفة أو الآخرين بدلاً من التركيز على المدخلات والمخرجات.

- تغيير جماعة المقارنة وذلك بطلب إجراء المقارنة مع جماعة أخرى بدلاً من الجماعة الحالية إذ أن ذلك قد يجعله يستعيد توازنه.
- تغيير الموقف مثل أن يقوم الفرد بترك العمل والانتقال إلى عمل أو مكان آخر. ولم تخل هذه النظرية من انتقادات كان من أهمها ما يلي
- مبالغة الناس أو الأفراد في تقدير جهودهم والمبالغة كذلك في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون مما يولد شعوراً بعدم المساواة أو التكافؤ مع الآخرين.
- تركيز النظرية على الأجر أو الجانب المادي باعتباره العائد أو الناتج الرئيسي حيث عجزت النظرية عن تضمين العوائد أو النواتج الأخرى مما يحد من فعاليتها في مواقف العمل المختلفة.
- تركز معظم الدراسات التي تمت في هذه النظرية على المقارنات التي تمت في الأمد القصير، والمطلوب إجراء دراسات مقارنة طويلة المدى تبين أو تبرز عدم التكافؤ خلال هذا المدى.
- عدم الوضوح في تحديد جماعة المقارنة خاصة وأن هذه الجماعة يمكن أن تتغير بمرور الوقت وباختلاف المسار الوظيفي للفرد.

٣- نظرية وضع الهدف Goal Setting Theory

- وفقاً لهذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم Edwin Locke أن وجود الهدف شيء ضروري لتحديد مسارات أو توجهات السلوك وذلك على اعتبار أن الهدف هو غاية يسعى الفرد لتحقيقها وبالتالي تمثل دافعاً للسلوك.
- وتركز النظرية على أهمية الأهداف الواعية Conscious Goals في تفسير السلوك المنطوي على الدافعية حيث تعتبر عملية وضع الأهداف بمثابة عملية عقلية وجدانية تتأثر بثلاث خصائص أساسية وهي:
- مدى تحديد الأهداف بوضوح.
- مدى صعوبة الأهداف وتحديد درجة أو مستوى الأداء المطلوب لتحقيقها.

إلى إهمال بعض
كأن يقل التركيز
الرغبة في تحقيق

تعقيب على نظريات
بعد تناول أهم نظ
المحتوى ونظريات
هاتين المجموعتين

الأساس النظري
المستوى أو المسور
الطريقة أو الكيفية

- مدى الالتزام بالأهداف أى تحديد مقدار الجهد الفعلى المطلوب لتحقيق الهدف أو بعبارة أخرى تحديد ما يعرف بكثافة الهدف Goal Intensity وحسب النظرية فإن التأثير الدافعى للأهداف يزيد فى الحالات التالية:
- (أ) عندما تكون الأهداف واضحة ومحددة وسهلة القياس لأن الفرد يعرف ما يجب عمله كما يحدد مقدار الجهد المطلوب عليه بذلك.
- (ب) عندما تكون الأهداف مقبولة ، فقبول الهدف من جانب الأفراد يؤدي إلى نتائج وعوائد أعلى.
- (ج) عندما تكون الأهداف ذات جدوى أو فائدة حيث يحرص الفرد على الحصول على هذه الفائدة أو الجدوى من تحقيق هذه الهدف.
- (د) عندما تحوى الأهداف قدراً من التحدى أو الصعوبة فالأهداف الصعبة تتطوى على مستوى أداء ودافعية أعلى.

وعادة ما تمر عملية وضع الأهداف بعدة خطوات تبدأ بتشخيص أوضاع المنظمة ثم إعداد العاملين وتهيئتهم بما يخدم وضع الأهداف ثم يلى ذلك مرحلة التركيز على خصائص الأهداف من حيث الوضوح ثم القيام بالمراجعات المرحلية أو الوسيطة اللازمة لتحقيق ضبط وترابط الأهداف وأخيراً القيام بالمراجعات النهائية لاختبار وفحص الأهداف والتعديل ثم الانجاز.

- وبالرغم من مساهمات نظرية وضع الأهداف فى تفسير السلوك الدافعى إلا أن هناك بعض الانتقادات التى أثارها هذه النظرية ومنها:
- صعوبة تطبيق النظرية فى الأعمال الصعبة أو المعقدة التى يصعب قياس أهدافها مثل وظائف التدريس والتمريض... إلخ.
- إن عملية وضع الأهداف قد تتحول إلى مباراة بين الرئيس وتابعيه كما قد يتحول إنجاز الهدف إلى الهاجس المسيطر Obsession الذى قد يؤدي

إلى إهمال بعض المجالات الوظيفية الأخرى في سبيل تحقيق هذا الهدف كأن يقل التركيز على جودة العلاقات أو الجوانب الإنسانية مع سيطرة الرغبة في تحقيق الهدف بطريقة غير موضوعية.

تعقيب على نظريات الدافعية

بعد تناول أهم نظريات الدافعية التي تنتمي إلى مجموعة نظريات المحتوى ونظريات النسق أو الكيفية نوجز فيما يلي أهم أوجه المقارنة بين هاتين المجموعتين وذلك في الجدول التالي: (جدول ٥-١)

المدلول الإدارى	أهم النظريات وأصحابها	التفسير النظرى	الأساس النظرى
ينبغي أن يدرك المديرين التباين في الحاجات والرغبات والطموحات بسبب الفروق الموجودة بين الأفراد.	ماسلو: تدرج الحاجات بمستوياته الخمسة. هيرزبيرج: العنصران الأساسيان اللذان يمثلان العوامل الوظيفية أو الصحية والعوامل المحفزة أو الدافعة. ألدرفير: التركيز على دافع الانجاز. ماكليفلاند: الحاجات الثلاث المكتسبة من الثقافة المحيطة وهى حاجات الانجاز والانتماء والقوة.	العوامل داخل الفرد التي تطلق أو توجه أو تبقى السلوك وهذه العوامل يمكن استنتاجها فقط.	المحتوى أو المضمون
ينبغي أن يفهم المديرين عملية الدافعية وكيف يقوم الأفراد بالاختيار المبني على التفضيل والمكافآت والأهداف.	فروم: نظرية التوقع للاختيارات. آدمز: نظرية التكافؤ المبني على المقارنات التي يقوم بها الشخص. لوك: نظرية وضع الأهداف.	تصف وتشرح وتحلل الطريقة أو الكيفية التي يتم بها إطلاق وتوجيه والإبقاء على أو إيقاف السلوك.	الطريقة أو الكيفية

الغنى المطلوب لتحقيق الهدف Goal Intensity يد في الحالات التالية: القياس لأن الفرد يعرف ما عليه بذله.

من جانب الأفراد يؤدي إلى حيث يحرص الفرد على تحقيق هذه الأهداف.

صعوبة فالأهداف الصعبة

عوات تبدأ بتشخيص أوضاع مع الأهداف ثم يلى ذلك لتوضيح ثم القيام بضغط وترابط الأهداف بخص الأهداف والتعديل

ت في تفسير السلوك الدافعي نظرية ومنها:

أو المعقدة التي يصعب قياس بين الرئيس وتابعيه كما قد Obsession الذي قد يؤدي

ويوضح الجدول السابق أن نظريات المحتوى تشترك في أنها تتخذ من الفرد محوراً لها Individual oriented إذ أنها تركز اهتمامها الرئيسي على خصائص الأفراد.

وفي المقابل نجد أن كلاً من نظريات الطريقة أو الكيفية لها توجهها الخاص بها، فنظرية التوقع تركز على الفرد والعمل والبيئة. وهي تعترف بالاختلاف في الحاجات والإدراك والاعتقادات ، أما نظرية النكافو فإنها تعني بالدرجة الأولى بالعلاقة بين الاتجاهات نحو المدخلات وخصائص الأهداف في إحداث التأثير الدافعي.

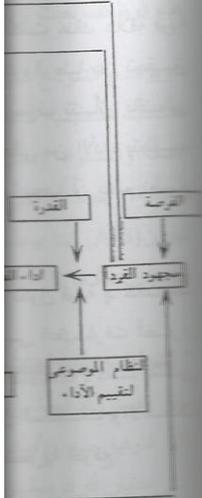
ومما لا شك فيه أن كلاً من هذه النظريات السبع تقدم بعض الفائدة للمديرين لذلك ينبغي اعتبار أن هذه النظريات مكتملة وليست بديلة لبعضها ولكن مما يؤسف له أنه رغم وفرة النظريات والدراسات إلا أنه لا زال هناك كثير من المديرين الذين يتجاهلون موضوع الدافعية في العمل حيث لا يعيرونه ما يستحق من الاهتمام.

* النموذج المتكامل للدافعية

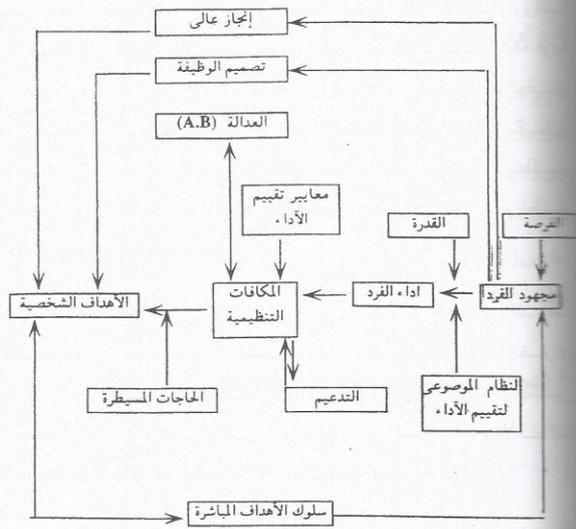
بعد استعراضنا لنظريات الدافعية يمكن تطوير نموذج متكامل للدافعية يستفيد من الأفكار السابقة لنظريات الدافعية بشكل تكاملي خاصة وأن كل هذه النظريات ليست نظريات تنافسية ولكنها متكاملة ومتممة لبعضها البعض Complementary حيث يقول Robbins في هذا الشأن.

" The Theories we presented are not all in competition with one another, In fact many of theories are complementary. The challenge is now to tie these theories to help to understand their interrelationships"

والشكل التالي يوضح أبعاد النموذج المتكامل للدافعية.



شكل (٥-٣)



Robbins, S (2003) P.177

تجربتي تشترك في أنها تتخذ من
فيها تركيز اهتمامها الرئيسي

يقتضي أو الكيفية لها توجهها
والعمل والبيئة. وهي تعترف
أما نظرية التكافؤ فإنها تعني
الخصائص وخصائص الأهداف

الشيء تقدم بعض الفائدة
سكملت وليست بديلة لبعضها
والدراسات إلا أنه لا زال هناك
الدافعية في العمل حيث

تطوير نموذج متكامل للدافعية
شكل تكاملي خاصة وأن كل هذه
متممة ومنتمة لبعضها البعض
في هذا الشأن.

" The Theories we present
one another, In fact
The challenge is now
understand their inter-
رابطية.

ووفقاً للشكل السابق فإن نموذج الدافعية المتكامل يبدأ بإدراك الفرصة التي يمكن أن تحفز أو تؤثر سلباً على مجهود الفرد، كما يوضح النموذج أن مجهود الفرد يتأثر بأهدافه الشخصية Personal Goals، وهذه الأهداف الشخصية تذكرنا دائماً بسلوكنا المباشر المتجه لتحقيق هذه الأهداف، ووفقاً لنظرية التوقع فإن الفرد سوف يبذل مجهوداً كبيراً لو كانت هناك علاقة قوية بين المجهود والأداء، وبين الأداء والمكافآت والمكافآت والرضا عن تحقيق الأهداف الشخصية، ولا شك أن كل من هذه العلاقات سوف تتأثر بالتالي بمجموعة من العوامل، فالمجهود كي يحقق مستوى عالي من الأداء يتطلب توافر القدرة Ability اللازمة لبذل هذا المجهود، كما يجب أن يتسم نظام تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية.

وعلى ذلك فإن العلاقة بين الأداء والمكافآت سوف تكون قوية إذ كانت هذه المكافآت مرتبطة بالأداء نفسه وليست بناء على اعتبارات أخرى كالأقدمية أو الأهواء الشخصية Personal Favorites كما يشير النموذج في حلقاته الأخيرة إلى العلاقة بين المكافآت والأهداف Rewards- Goals Relationships وهذا تطبيق لنظرية التوقع.

ويوضح النموذج أيضاً أثر حاجات الفرد المسيطرة Dominant needs كعامل وسيط بين المكافآت التنظيمية والأهداف الشخصية حيث يضمن إشباع هذه الحاجات تحقيق درجة عالية من الرضا وهذا تطبيق لنظريتي ماسلو وماكليلاند (ERG)، من جهة أخرى فإن نظرة متأنية للنموذج السابق تكشف أنه يركز على حاجات الإنجاز وتصميم الوظائف والتدعيم ونظريات المساواة أو العدالة، ويوضح النموذج كذلك أن صاحب الأداء العالي The high achiever لا يتم تحفيزه فقط بواسطة تقييم أدائه أو بواسطة

المكافآت ولتكر يد تحفز
وبالذات لدى أصحاب
داخلية تتمثل في الرغبة
أهدافهم بطريقة تصميم
هذه الوظائف حيث تؤثر

ويوضح النموذج المتكامل
المكافآت التنظيمية أداء
العدالة والمساواة Equity
الدافعية، ويجب أن تبنى
آخرين (A.B) كما يوضح
تأخذ في أبعادها كل الأفكار

* إجراءات واقتراحات

- (١) يمكن تحسين الدافعية من خلال التوفيق بين الأفراد واختيار أفراد مناسبين
- (٢) تدريب وتمية الأفراد توقعاتهم لهذه الأنوار مستوى دافعيته للعمل ومستجدات التطور في

المزيد من التفاصيل راجع:
د. عبد الغفار حنفي، ود. حسين
الإمكندرية، الدار الجامعية للتحسين

المكافآت ولكن يتم تحفيزه بمؤثرات أو عوامل داخلية مثل الأهداف الشخصية وبالذات لدى أصحاب الإنجاز العالى الذين يكونون مدفوعين بأهداف شخصية داخلية تتمثل فى الرغبة فى تحمل المسؤولية وتقبل الأخطار، كما تتأثر أهدافهم بطريقة تصميم وظائفهم ودرجة الإثراء enrichment الذى تحويه هذه الوظائف حيث تؤثر هذه الدرجة على دافعيتهم الداخلية.

ويوضح النموذج المتكامل للدافعية جانب التدعيم للسلوك حيث تدعم المكافآت التنظيمية أداء الفرد، كما أن هذه المكافآت يجب أن تدعم مبدأ العدالة والمساواة Equity وفقاً لما تنادى به نظرية التكافؤ أو المساواة للدافعية، ويجب أن تبنى العدالة أو المساواة بناء على المقارنة مع أفراد آخرين (A.B) كما يوضح النموذج، مما يضمن فى النهاية دافعية متكاملة تأخذ فى أبعادها كل الأفكار التى تضمنتها نظريات الدافعية السابقة.

* إجراءات واقتراحات لتحسين الدافعية

يمكن تحسين الدافعية من خلال الإجراءات العملية التالية:

- (١) التوفيق بين الأفراد والوظائف وذلك من خلال شقين متلازمين وهما اختيار أفراد مناسبين للوظائف، وتصميم وظائف تتناسب الأفراد.
- (٢) تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم مما يؤدي إلى زيادة وصحة توقعاتهم لهذه الأدوار فإذا أحس الفرد بنقص قدراته فإن ذلك يؤثر على مستوى دافعيته للعمل لذلك يجب الحفاظ على التوازن بين قدرات الفرد ومستجدات التطور فى الوظيفة.

* للمزيد من التفاصيل راجع:

د. عبد الغفار حنفي، ود. حسين القزاز (١٩٩٦) السلوك التنظيمى وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ٢٤٠ - ٢٦٠

تكمال يبدأ بإدراك الفرصة الفرد، كما يوضح النموذج أن Persona، وهذه الأهداف تحقيق هذه الأهداف، ووفقاً برآ لو كانت هناك علاقة قوية المكافآت والرضا عن تحقيق المكافآت سوف تتأثر بالتالى قوى عالية من الأداء يتطلب كما يجب أن يشتم نظام سوف تكون قوية إذ كانت هذه على اعتبارات أخرى Personal Fe كما يشير بين المكافآت والأهداف تحقيق نظرية التوقع.

بطرة Dominant needs الشخصية حيث يضمن إشباع تطبيق لنظريتي ماسلو متبينة للنموذج السابق تكشف والتدعيم ونظريات المساواة صاحب الأداء العالى طة تحميم أدائه أو بواسطة

- (٣) ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء وهو إجراء أكثر أهمية في مجال تنشيط الدافعية وبذلك يستقر في الأذهان أن الطريق للحصول على الحوافز هو أداء العمل بالمستوى المطلوب وليس وفقاً لطرق أخرى.
- (٤) الإدارة بالأهداف حيث من المهم الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة وتحتوي درجة من التحدي باعتبار أن خصائص الأهداف لها تأثير دافعي واضح على سلوك الفرد وأدائه.

وفي مجال الحديث عن الاقتراحات الخاصة بتحسين الدافعية يقدم Ivancevich وزملاؤه* عدة مقترحات تساعد المدير في تحسين دافعية الأفراد وهي:

- ١- تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- ٢- استخدام برنامج واضح للحوافز.
- ٣- توفير مناخ أو بيئة عمل إنسانية داخل المنظمة.
- ٤- اللجوء إلى أسلوب الترقية من الداخل.
- ٥- وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز.
- ٦- وجود علاقات متوافقة مع الآخرين.
- ٧- إظهار الاهتمام بالآخرين والتحرر بشأن المديح والثناء خاصة إذا كان في محلة أو موضعه.
- ٨- عدم تجميل أو تحسين الأمثلة أو الصور السيئة ومعاملتها بموضوعية وعدالة.
- ٩- السماح بقدر معقول من الأخطاء وخاصة في بداية العمل وضرورة إدراك الفروق الفردية بين العاملين.

*Ivancevich, J et al (1989) Management : principles and functions, 4th ed Homewood iii IRWIN

السلوك

الفصل الأول : جماع

الفصل الثاني: الصرا

الفصل الثالث: الق

الفصل الرابع: القيادة