

السلوك التنظيمى

سلوك الأفراد والجماعات فى المنظمات

الأستاذ الدكتور

محمد ربيع زناى

أستاذ إدارة الموارد البشرية

عميد كلية التجارة - جامعة طنطا سابقاً

المدخل إلى دراسة السلوك التنظيمي

* مفهوم المنظمة:

يعرف العصر الحالي بعصر المنظمات نظراً لهيمنة المنظمات على مختلف جوانب حياة الإنسان، فما يتمتع به الفرد من مزايا وخدمات متنوعة تقدم له من خلال منظمات حكومية كانت أم أهلية، وما يتناوله الإنسان من مأكلاً وما يرتديه من ملابس وما ينعم به من أدوات ترفيه وتسلية لا يحصل عليها إلا من خلال المنظمات المختلفة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تستوعب نسبة عالية من أفراد المجتمع الذين يعملون بها، وهكذا تلعب منظمات الأعمال دوراً محورياً في حياتنا كأفراد.

ويمكن تعريف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية Social Unit تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة، فالمنظمة هي بمثابة أداة Tool يستخدمها الأفراد لتحقيق ما يرغبونه أو يقدرونه، فمثلاً الأفراد الذين يقدرون أهمية الأمن يشكلون منظمات تكفل لهم الأمن مثل وحدات للشرطة أو الجيش أو يقومون بإنشاء بنوك تحفظ أموالهم من احتمالات السرقة أو الضياع، أما الأفراد الذين يهتمون بالترفيه والتسلية فيفكرون في تواجدها منظمات تحقق لهم ذلك مثل دريم بارك أو والت ديزني أو إنشاء نوادي رياضية تشبع هذه الجوانب.

ويكشف التعريف السابق للمنظمة عن عدة استنتاجات هامة هي:

- ١- أن المنظمة تمثل وحدة اجتماعية تضم أفراداً يمارسون أنشطة ييغون من ورائها تحقيق أهداف معينة على الرغم من اختلاف قيمهم ومستوى تفكيرهم وثقافتهم.

- ١٢ -

٢- أن منظمة الأعمال تعمل في إطار عمل جماعي يتحدد وفقاً لهيكل تنظيمي واضح يرسى أسس تقسيم العمل بين الأفراد، وبالتالي فإن الجهد الجماعي Group effort يمثل العمود الفقري للمنظمة حيث تعتمد أية منظمة في إنجاز أهدافها على التعاون والتفاعل بين أفرادها.

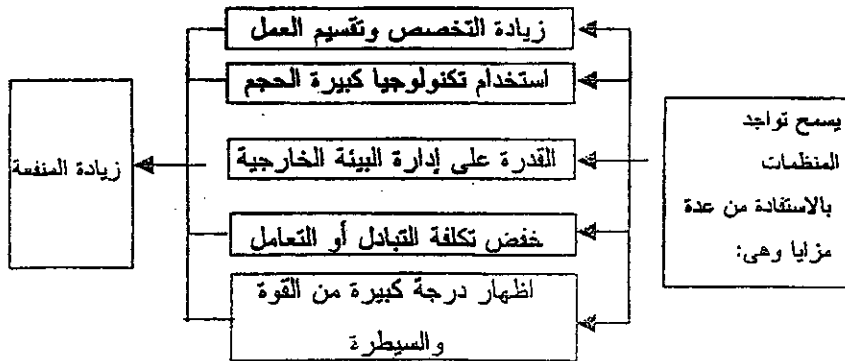
٣- إن الهدف من المنظمة هو خلق المنفعة داخلياً وخارجياً Value creation وهذه المنفعة تختلف حسب أدواق ورغبات جمهور العملاء واحتياجاتهم.

* أهمية المنظمات في العصر الحالي:

كما أوضحنا فإن لمنظمات الأعمال دوراً هاماً في حياتنا كأفراد علاوة على ذلك فإن هناك خمسة أسباب أو مبررات تعكس أهمية دور منظمات الأعمال في الوقت الحالي، وهذه المبررات يمكن توضيحها في الشكل التالي.

شكل (١-١)

مبررات وجود منظمات الأعمال



- ١٣ -

وفيما يلي توضيح للمبررات السابقة:

١- يؤدي تواجد المنظمات إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل Specialization and the division of labor فالأفراد الذين يعملون في منظمات سيكونون أكثر كفاءة وإنتاجية من الأفراد الذين يعملون بمفردهم، فالطبيعة الجماعية The collective nature للعمل داخل المنظمات تسمح للأفراد بأن يركزوا في مجال عمل أو تخصص دقيق وهذا يسمح لهم بأن يكونوا أكثر تخصصاً، فمثلاً المهندس الذي يعمل في قسم التصميم في شركة سيارات كبيرة مثل تويوتا أو جنرال موتورز سيكون أكثر تخصصاً ومهارة من مهندس يعمل في شركة صغيرة، فالأخير سيكون مسئولاً عن مهام وأعمال كثيرة بشكل لا يسمح له بالتخصص الدقيق وتقسيم العمل.

٢- استخدام تكنولوجيا كبيرة الحجم Use large scale technology حيث يسمح تواجد المنظمات باستخدام تكنولوجيا كبيرة الحجم مما يمكنها من الاستفادة من اقتصاديات الحجم والمجال Economies of scale and scope وتتمثل إقتصاديات الحجم في تلك الوفورات Savings التي تتحقق عند إنتاج المنتجات والخدمات بحجم كبير، أما إقتصاديات المجال فهي وفورات تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على استخدام خط إنتاجي معين في إنتاج أصناف مختلفة من المنتجات وهذا لا يتأتى إلا بواسطة توظيف مستوى تكنولوجي معين كما يحدث في شركة تويوتا للسيارات حيث يتواجد لديها خطوط تجميع قادرة على إنتاج ثلاثة موديلات من السيارات بدلاً من موديل واحد.

- ١٤ -

٣- القدرة على إدارة البيئة الخارجية Manage the external environment
 إن منظمات الأعمال هي الأكثر قدرة على التعامل مع البيئة الخارجية
 فالتعامل مع بيئة خارجية معقدة يعد أمراً يفوق قدرات الأفراد
 It is a task beyond the abilities of individuals فالمنظمة لديها
 من الإمكانيات والموارد ما يجعلها قادرة على القيام بهذه المهمة بنجاح
 أكبر .

٤- خفض تكاليف التبادل أو التعامل Economize on transaction costs
 يؤدي تواجد المنظمات إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالمعاملات
 أو التبادلات بين الأفراد، حيث يتوافر لديها القدرة على إتمام هذه
 المعاملات وتخفيض تكاليفها بشكل يعجز الأفراد عن القيام به، فالبنوك
 كمنظمات أعمال مثلاً توفر قدراً كبيراً من تكاليف التعامل بين الأفراد
 والدول مما يقلل الجهد والوقت اللازمين لإتمام هذه العمليات التبادلية.

٥- إظهار قدر أكبر من القوة والسيطرة Exert power and control
 حيث تستطيع منظمات الأعمال أن تظهر درجات أكبر من القوة
 والسيطرة مقارنة بالأفراد مما يزيد من قوتها ومركزها التفاوضي.

* مفهوم السلوك التنظيمي (OB) Organizational Behavior :

يمكن وصف علم السلوك عامة بأنه الدراسة العلمية للسلوك وبذلك فهو
 يهتم بالعرض المنظم للسلوك الفعلي وليس ما ينبغي أن يكون عليه السلوك،
 وعلم السلوك يقوم بجمع الحقائق المتعلقة بما يقوم به الأفراد أكثر من وصف
 ما يجب عليهم القيام به ولذلك فإن دراسة السلوك التنظيمي تهتم بشكل مباشر
 بالسلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال من حيث فهمه وتفسيره والتنبؤ به

والتحكم فيه، ويرى Robbins أن السلوك التنظيمي هو مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق مثل هذه المعرفة في تحسين فعالية المنظمة.

It is a field of study investigates the impact that individuals, groups and structure have on behavior within organizations for the purpose of applying such knowledge toward improving the organization's effectiveness".

ويعرف كل من Hodgetts and Altman السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويورد كل من Wagner and Hollenbeck تعريفاً مشابهاً حيث يرون أن السلوك التنظيمي هو مجال للدراسة يهدف للتنبؤ والتفسير والفهم للسلوك الإنساني داخل المنظمات.

وفي نفس الإطار يعرف Newstorm and Davis السلوك التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة وينطبق ذلك بشكل موسع على سلوك الأفراد العاملين في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها مثل الأعمال الصناعية والتجارية والحكومية والمدارس ومنظمات الخدمات العامة.

* Robbins, S (2003), Organizational Behavior, Prentice-Hall, Inc, P.8.

ويبدو من استعراض التعريفات السابقة ما يلي:

أ - أن السلوك يمثل مجال دراسة يحتوى على جانب معرفى يهتم بفحص أثر ثلاثة محاور رئيسية وهى الأفراد، الجماعات، الهيكل التنظيمى على السلوك داخل المنظمات، وترتيباً على ذلك فإن دراسة السلوك التنظيمى كعلم تركز على دراسة العناصر التالية:

الفرد العامل Individual:

فهو يمثل الأساس ونقطة الارتكاز حيث يتم التركيز هنا على السمات أو الخصائص الشخصية التى يأتى بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله لما لها من تأثير فاعل على سلوكه وأدائه فى العمل، ويطلق على السلوك الخاص بالأفراد السلوك التنظيمى الجزئى **Micro Organizational Behavior** وهذا النوع من السلوك موجه بصفة أساسية بعلم النفس حيث تسهم ٣ فروع أساسية تابعة لعلم النفس فى تأسيس السلوك التنظيمى الجزئى (الفردى) وهى علم النفس التجريبي والعلاجى والصناعى ويهتم السلوك الجزئى بشخصية الفرد وإدراكه ودوافعه واتجاهاته ورضاه الوظيفى.

الجماعات Groups:

حيث يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها ومن المعروف أن خصائص جماعات العمل تؤثر بشكل كبير على السلوك داخل منظمات الأعمال، ويطلق على سلوك الجماعة السلوك التنظيمى الوسط **Mesa Organizational Behavior** فهو يحتل مكاناً وسط بين السلوك التنظيمى الجزئى والسلوك الكلى ويركز أساساً على تفهم سلوكيات الأفراد

العاملين في شكل فرق أو جماعات عمل، ويهتم السلوك الوسط بمجالات مثل ديناميكية الجماعة، القيادة، الاتصالات ويستمد أصوله من علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التفاعلي.

الهيكـل Structure:

يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل العام داخل المنظمة لذلك يسمى السلوك التنظيمي الكلي Macro Organizational Behavior وهو يحدد شكل العلاقات الرسمية داخل المنظمة ويوضح كيفية التنسيق بين المجموعات الوظيفية المختلفة بما يخدم صالح المنظمة ككل وبما يحدد صورتها العامة، ويركز السلوك التنظيمي الكلي على موضوعات مثل قوة ونفوذ المنظمة، ثقافة المنظمة، كيفية تنسيق الأنشطة وتصميم الأعمال بما يخدم مصلحة المنظمة ويمكنها من التعامل مع الظروف البيئية المحيطة، وترجع أصول السلوك التنظيمي الكلي إلى علوم مثل علم الاجتماع والانثروبولوجيا والسياسة .. الخ.

على أنه يجب أن يكون واضحاً أن الجوانب الثلاثة السابقة تتم دراستها في إطار بيئة تؤثر وتتأثر بهذه الجوانب، فالأفراد والجماعات والمنظمات تؤثر في البيئة وتتأثر بها في شكل علاقات الأخذ والعطاء المتبادلة، فالمنظمة مثلاً تحصل على احتياجاتها من البيئة كما توفر للبيئة المحيطة سلعاً وخدمات، من جهة أخرى فإن الأفراد والجماعات يتعايشون مع إطار بيئي وثقافي يحدد ملامح وشكل سلوكياتهم داخل المنظمة.

ب - إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية Organizational effectiveness وذلك

- ١٨ -

لتحقيق الأهداف المشتركة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء كانت حكومية أم أهلية لتحقيق أهداف المجتمع ككل.

ج- إن الجانب المعرفي في السلوك التنظيمي يعتمد كما أوضحنا على حقول معرفية أخرى كعلم النفس والاجتماع والانثروبولوجيا وغيرها من العلوم السلوكية الأخرى، وبالتالي فإن الإمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي يتطلب البحث والدراسة في العلوم السلوكية ذات الصلة.

د- يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ Observable Behavior مثل العلاقات المرئية مع الزملاء والمرؤوسين والأداء الوظيفي وما شابه ذلك، كما يهتم بدراسة الجوانب الشخصية مثل طريقة التفكير والإدراك والاتجاهات والقيم وذلك لرصد ما يصاحب هذه الجوانب من تصرفات مرئية ولموسة.

هـ- إن السلوك التنظيمي هو خليط من العلم والفن فهو علم حيث يمكن من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الانساني والتنبؤ به، وفي جانب آخر يمكن أن نقول إن السلوك التنظيمي فن، حيث يمكن للفرد أن يستغل حصيلة خبراته وتجاربه السابقة في التعامل مع الآخرين، وبهذا فإننا يمكن أن نقول إن السلوك التنظيمي علم بجانب كونه فناً.

* مبادئ أساسية في السلوك التنظيمي:

لكل حقل من حقول المعرفة قاعدة فلسفية من المبادئ التي توجه تطوره في مراحلها المختلفة، وينطبق ذلك على علم السلوك التنظيمي الذي

يحتوى على مجموعة مبادئ أساسية تدور حول طبيعة الإنسان والمنظمة
ونتعرض باختصار لهذه المبادئ.

١- طبيعة الإنسان: من أهم المبادئ فى هذا المجال:

- الناس متشابهون ومختلفون فى نفس الوقت، ومع أن الناس متشابهون فى بعض الجوانب إلا أنه قل أن تجد شخصية متساوية فى جميع الجوانب الفسيولوجية والعقلية، باختصار كل إنسان يختلف عن الآخر.
- سلوك الفرد هو حصيلة تفاعل الفرد مع البيئة بمعنى آخر هناك مؤثرات شخصية تتعلق بالفرد نفسه ومؤثرات بيئية، وتتفاعل كل من المتغيرات الشخصية والبيئية معاً لتشكل سلوك الفرد.
- إن أى تصرف أو سلوك لا ينشأ من فراغ إنما نتيجة سبب أو دافع ما قد يرجع إلى الإنسان أو المؤثرات البيئية الأخرى، والدافع هو رغبة غير مشبعة أو عدم توازن يشعر به الفرد، وهو القوة المؤثرة فى إثارة السلوك وتحديده.
- مبدأ الهدف/النتيجة بمعنى أن الإنسان يسعى لتحقيق غاية ما نتيجة إقباله على سلوك أو تصرف معين.
- يتكون الإنسان من نسق أو نظام يضم عدة عناصر متفاعلة (قيم، اتجاهات، قدرات، مهارات) وهذه العناصر يؤثر كل منها فى الآخر ويتأثر بها وهكذا يتصرف الإنسان كنسق متكامل.

- ٢٠ -

- تؤثر خبرات وتجارب الفرد السابقة على إدراكه للمواقف المختلفة وهذا يؤثر بالتبعية على سلوكه.
- الإنسان هو أفضل مخلوقات الله كرمه على كل شيء في الكون لذلك لا بد من التركيز على مبدأ الكرامة الإنسانية، بمعنى أن يعامل الإنسان معاملة تختلف عن باقي عناصر المنظمة الأخرى.

٢- طبيعة المنظمة:

- أ - المنظمة كنظام اجتماعي تخضع للإطار القانوني للمجتمع كما أنها تعيش في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير.
- ب - هناك مصالح مشتركة بين المنظمة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى فالمنظمة بحاجة للأفراد، والأفراد في حاجة للمنظمة.

* مبررات دراسة السلوك التنظيمي:

قد تسأل نفسك لماذا يجب دراسة السلوك التنظيمي، للإجابة على هذا السؤال نقول أنه يجب دراسة السلوك التنظيمي للأسباب والمبررات التالية: (*)

١ - السلوك التنظيمي مجال دراسة مشوق ومثير

Organizational Behavior is Interesting

يعزى جانب التشويق والإثارة في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يرتبط بدراسة تصرفات وسلوكيات العنصر البشري داخل منظمات الأعمال، كما أن دراسة السلوك التنظيمي تتضمن عرضاً أو أمثلة مثيرة لحالات النجاح والفشل المتعلقة بالعنصر البشري وبالتالي يمكن تحديد أسبابها والتعلم منها.

(*)Johns, G (1996): Organizational Behavior: Understanding and Managing life at work, Harper College publishers, PP.7-8.

٢- السلوك التنظيمي هام:

Organizational Behavior is Important

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة لأنها تمكن المديرين وكل العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية، أن السلوك التنظيمي كعلم يهتم بدراسة وتفسير الاختلافات بين الأفراد، وهذا التفسير يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات ومن ثم المساهمة في رفع مستوى أدائه، فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية يكون في أمس الحاجة لمعرفة وقع قراراته على العاملين معه طالما أن العنصر البشري هو الغاية والوسيلة لتحقيق الأهداف حيث يجب أن يلم بدوافع واحتياجات مرؤوسيه ومن ثم فإن عليه تفهم سلوكياتهم أثناء العمل.

ومن الأسباب والمبررات الأخرى التي تجعل من دراسة السلوك التنظيمي أمراً ذي أهمية ما يلي:

- زيادة حجم المشكلات التنظيمية والمالية والفنية نتيجة زيادة حجم للمنظمات مما ترتب عليه زيادة المشكلات الإنسانية وهذا يتطلب ضرورة تفهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين داخل المنظمة.
- إلى جانب كبر حجم المنظمات فإنها أصبحت تأخذ بأساليب التكنولوجيا المتطورة الأمر الذي صارت معه هذه المنظمات أكثر تعقيداً، حيث فرضت التكنولوجيا الحديثة أساليب وطرق عمل تركت تأثيراتها على سلوكيات العاملين الأمر الذي يوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لشكل الإتصالات والمفاوضات وحل الصراعات.

- إن الإنسان بصفة عامة كائن معقد له رغبات ودوافع متنوعة تختلف باختلاف شخصيته أو تكوينه النفسى وبالتالي فإننا نكون فى حاجة ماسة لفهم هذه الشخصية للتعرف على سلوكه داخل المنظمة، وهذا ما يزودنا به علم السلوك التنظيمى، من جهة أخرى فإن الفرد قد يفشل فى محاولته للتكيف مع البيئة مما يترتب عليه إحباطاً وقلقاً يهدد الفرد ويفقده توازنه، وفى الإمام بعلم السلوك ما قد يساعد على احتواء هذه المشاكل.
- إن الدراسة العلمية للسلوك التنظيمى تساعد فى تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه الأفراد فى المستويات التنظيمية المختلفة فغالباً ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً لدى شاغلى الوظائف الإدارية الأعلى بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابياً على المستويات الأقل.
- تمثل بعض الانحرافات السلوكية من قبل موظفى المنظمة عقبة فى سبيل تحقيق أهدافها لذلك لا بد من الوقوف على أسباب هذه الانحرافات وكيفية علاجها من خلال الإمام بنظريات علم السلوك التنظيمى.
- إن المديرين فى كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الفعالة ما لم يقفوا على حقيقة رغبات واحتياجات مرؤوسيهم واتجاهاتهم وميولهم، من جهة أخرى فإن الفهم الأعمق لرغبات واحتياجات المتعاملين مع المنظمة يعد أمراً هاماً يبرر ضرورة الإمام بأسس ونظريات علم السلوك التنظيمى.
- تقليل الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية فى تكوين الآراء والحكم على الأفراد، حيث يؤدى الاعتماد على الحدس إلى تكوين لآراء خاطئة حول السلوك التنظيمى، وقد تتكون هذه الآراء الخاطئة بسبب المغالاة فى التقويم أو بسبب الممارسات التنظيمية الخاطئة.

وعلى ذلك يتضح أن الإدارة في مستوياتها المختلفة تصبح فى حاجة ماسة لأساس سيكولوجى يمكنها من تفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات الأفراد سواء كانوا عاملين أو متعاملين مع المنظمة حيث يسهم هذا الفهم والتحليل للسلوك الإنسانى فى رسم السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد والجماعات الوجهة المرغوبة.

* أهداف دراسة السلوك التنظيمى * (Goals of OB):

مثل أى فرع من فروع المعرفة Discipline فإن علم السلوك التنظيمى يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف الأساسية تتمثل فى التنبؤ، والتفسير والإدارة الفعالة للسلوك الذى يحدث داخل المنظمات وفيما يلى تناول لهذه الأهداف:

التنبؤ بالسلوك التنظيمى Predicting OB:

يعد التنبؤ بسلوك الآخرين من المتطلبات الأساسية فى حياتنا اليومية سواء داخل المنظمات أو خارجها، فحياتنا اليومية يمكن اعتبارها أكثر سهولة مع زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أصدقائنا عندما يكونون فى حالة غضب، أو سلوك رجال البيع عندما يتعاملون معنا كمستهلكين وفى منظمات الأعمال هناك اهتمام كبير بالمقدرة على التنبؤ لأن ذلك يعنى القدرة على التعامل مع المستقبل وذلك لمعرفة مدى احتمالية اتخاذ قرارات أخلاقية وإمكانية التوصل إلى ابتكارات جديدة .. الخ، إلا أن عملية التنبؤ بالسلوك التنظيمى قد لا تكون دقيقة فى كل الأحوال Not always accurate ولذلك فإن علم السلوك التنظيمى يزودنا بأساس علمى يساعد على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين.

* Johns, G opcit, PP.9-11.

تفسير السلوك التنظيمي Explaining OB:

يتمثل الهدف الثاني للسلوك التنظيمي في تفسير وشرح الأحداث Events التي تحدث في المنظمات، وعلى الرغم من اختلاف عملية التنبؤ عن عملية التفسير، فإن التنبؤ عادة ما يسبق التفسير، فالتنبؤ الدقيق يؤدي عادة إلى تفسير دقيق، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن عملية التفسير تعد أكثر تعقيداً من عملية التنبؤ وذلك لعدة أمور منها:

* أولاً: أن شرح وتفسير سلوك معين ينطوي على أكثر من سبب Multiple causes فمثلاً الأفراد الذين يفكرون في الاستقالة قد تكون لديهم أسباب كثيرة مثل قلة الأجور أو عدم العدالة في المعاملة أو بسبب عدم رضاهم عن زملائهم أو رؤسائهم أو نتيجة فشلهم في الاستجابة بطريقة مناسبة لبعض الأزمات التنظيمية.

* ثانياً: أن كل سبب من أسباب السلوك يتطلب نوعاً من الحل Specific solution.

* ثالثاً: قد يتعدّد التفسير نتيجة أن الأسباب التي تقسر السلوك قد تتغير عبر الوقت، فعلى سبيل المثال فإن أسباب ترك العمل قد تتغير بشكل كبير اعتماداً على الأوضاع الاقتصادية وعلى معدلات البطالة أو عدم التوظيف وهل هي معدلات مرتفعة أم منخفضة.

إدارة السلوك التنظيمي Managing OB:

يمكن تعريف الإدارة بأنها فن إنجاز الأشياء The art of getting things accomplished حيث يتطلب هذا الإنجاز توفير وتخصيص واستخدام إمكانات مادية وبشرية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولضمان الإدارة

الفعالة للأشياء فإن الأمر يتطلب التنبؤ والتفسير الدقيق للسلوك، فطالما أن السلوك يمكن التنبؤ به وتفسيره فإن إدارته والتحكم فيه تكون عملية سهلة وميسورة، فمثلاً يؤدي التفهم الجيد لأسباب إرتفاع مستوى جودة الخدمة أو أسباب السلوك الأخلاقي إلى اتخاذ القرارات أو التصرفات المناسبة لإدارة السلوك بفعالية وكفاءة، من جهة أخرى فإنه إذا تميز التنبؤ والتفسير بتحليل دقيق فإن ذلك يرفع من مستوى القرارات والتصرفات المطلوبة للسيطرة والتحكم في سلوك ما ويقلل من حجم القرارات أو التصرفات الخاطئة، ولضمان التعامل العلمي المنظم مع المشكلات السلوكية فإن الأمر يتطلب دراسة المشكلة بمنهجية تعتمد على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي لتفسير المشكلة ومعالجتها بشكل سليم.

وعلى الرغم من إسهام علم السلوك التنظيمي في التنبؤ والتفسير والتحكم في السلوك وإدارته بشكل فعال داخل المنظمات فإننا نؤكد على أن عملية التنبؤ والتفسير والتحكم هذه هي عملية نسبية أو جزئية لأننا لا نستطيع كما قلنا أن نحصر كل مسببات السلوك، وعلى ذلك نقول أن التنبؤ جزئي وليس كلياً ومن ثم سيكون التفسير والتحكم جزئياً وليس كلياً للسلوك، وذلك يرجع إلى عدم قدرتنا على السيطرة على كل مسببات السلوك، فمثلاً يمكن لإحدى الشركات أن تسيطر على نظم الأجور والمرتبات وبيئة العمل الداخلية ولكنها قد لا يتسنى لها السيطرة على بعض مسببات السلوك الأخرى كالجوانب الأسرية أو الشخصية.

* مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمي:

يرى كثير من الكتاب والباحثين في هذا المجال أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل البداية الحقيقية للسلوك التنظيمي، ولكنهم يقررون في

نفس الوقت بتواجد بعض الدراسات أو الممارسات التي سبقت ذلك وأسهمت في إيجاد أساس معرفي لا يمكن إغفاله في مجال السلوك التنظيمي، ويمكن القول أن السلوك التنظيمي قد مر في تطوره بالمراحل التالية:

- ١- مرحلة ما قبل الحركة العلمية - الإدارة في العصور القديمة.
 - ٢- مرحلة المدرسة التقليدية.
 - ٣- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية.
 - ٤- مرحلة النظريات الحديثة أو الحقبة الجديدة.
- ونتطرق فيما يلي لكل مرحلة من المراحل السابقة:

أولاً: مرحلة ما قبل الحركة العلمية (الإدارة في العصور القديمة):

من المعروف أن الحضارات القديمة من فرعونية وبابلية وصينية وإسلامية قد شهدت ممارسات ناجحة لبعض جوانب العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، كما أن هذه الممارسات لم تغفل الإنسان وبصفة خاصة الحضارة الإسلامية التي ركزت على أهمية الشورى والمعاملة الطيبة وضرورة انتقاء الأصلح، ونظراً لبدائية هذه المجتمعات القديمة وتضاؤل إمكانياتها كانت ظروف العمل قاسية وتكاد تقصم ظهر العامل الذي كان يعمل من الفجر وحتى مغيب الشمس في ظل ظروف مادية غير مواتية، ولم تُبذل جهود لتحقيق رضا العامل، ومع مرور الزمن وظهور الثورة الصناعية تغيرت طبيعة المجتمعات وأماكن عمل الناس وطبيعة أعمالهم وبدأت الأحوال في التحسن حيث زاد عرض السلع وتحسنت ظروف العمل وبالتالي تحقق رضا أكبر في العمل، وفي ظل الظروف الصناعية الجديدة بدأ التأكيد على أهمية الحاجات الإنسانية للعاملين حيث يعتبر روبرت أوين Robert Owen الذي كان يمتلك احد المصانع عام ١٨٠٠م من الرواد الذين

- ٢٧ -

نادوا بضرورة مراعاة الإعتبارات الإنسانية للعاملين حيث رفض توظيف الأطفال وركز على الأخلاق الحسنة والنظافة وتحسين ظروف العمل.

ومع الثورة الصناعية تزايدت المشكلات التنظيمية وأصبحت أكثر تعقيداً مما استدعى الحاجة إلى ترشيد العملية الإدارية، لهذا لم تعد الممارسات الإدارية العشوائية مناسبة لعمليات التصنيع الكبير مما أدى إلى ولادة حقبة المدرسة أو النظرية التقليدية.

وعلى الرغم من أن مرحلة الحضارات القديمة قد احتوت على بعض الممارسات الإدارية والتنظيمية، إلا أن الإدارة كما نعرفها اليوم هي نتاج القرن العشرين حيث ظهرت منذ بدايته مدارس ونظريات عديدة أسهمت في تطور دراسة السلوك التنظيمي، ويقتصر بحثنا على ما قدمته كل منها وأسهمت به في مجال السلوك التنظيمي.

ثانياً: المدرسة التقليدية Classical School:

تتضمن هذه المدرسة أربعة اتجاهات فكرية رئيسية وهي:

أ - النموذج البيروقراطي The Bureaucratic Model:

يستهدف هذا النموذج وجود نظام إداري مثالي للتنظيمات Ideal type ويعده Max Wwber عالم الاجتماع الألماني أكثر العلماء وصفاً لخصائص البيروقراطية بشكل منهجي، وبمنظرة عالم الاجتماع الناقبة لاحظ Weber أن مستوى التنظيمات البيروقراطية في الدول المتقدمة أعلى منه في الدول الأقل تقدماً وذلك بسبب عدة عوامل أو ظروف شجعت على قيام النظم البيروقراطية وتطورها وأهم تلك العوامل هي:

١- ظهور التنظيمات الكبيرة والمعقدة الأمر الذي يترتب عليه زيادة أعباء العمل.

٢- وجود نظام نقدي متطور يمكن الدولة من دفع رواتب الموظفين نقداً.

٣- وجود نظام ضريبي يسمح للدولة بالحصول على إيرادات ثابتة.

ويقوم النموذج على عدة خصائص وسمات منها التخصص وتقسيم العمل، التسلسل الرئاسي، والأداء وفقاً للمستندات الرسمية واللوائح، وإلغاء الطابع الشخصي، والتجرد من الذاتية، الرشد والعقلانية في التصرفات، والتعيين والترقية على أساس الجدارة، وأخيراً الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله في التنظيم البيروقراطي.

ووفقاً لمؤسسي نظرية البيروقراطية فإن نموذج البيروقراطية ينطوي على بعض المزايا ذات الصلة بالسلوك التنظيمي ومنها: (*)

- وجود أوامر محددة تبعاً للتسلسل الرئاسي ومن خلال هذه الأوامر يتسنى لكل فرد أن يرفع تقاريره للرئيس المختص.
- وضع أسس أو معايير موضوعية لعملية الاختيار والتعيين بحيث يتم استبعاد القرابة أو الوساطة كأساس للاختيار.
- إرساء قواعد ولوائح منظمة لأداء الوظائف بغض النظر عن نوعية شاغليها.
- التركيز على التخصص والجدارة الفنية كأساس لتحقيق التلاؤم والتوافق مع متطلبات الوظيفة.

(*) Johns G., (1996): Opcit. P.13

وعلى الرغم من المزايا السابقة فإن المنهج البيروقراطي لم يخل من بعض الآثار السلبية على سلوك الأفراد وهي: (*)

١- الإلتزام الحرفى بالأنظمة والقوانين يضىء نوعاً من الجمود على سلوك الأفراد R rigidity of Behavior.

٢- عدم التعامل مع موظفى المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وأحاسيس وعواطف مما يجعلهم يشعرون بأنهم يعاملون كآلات وهذا الوضع يدفعهم لتترك المنظمة أو يقلل من حماسهم للعمل.

٣- وجود إجراءات وقواعد صارمة Zany Rules تقف عقبة أمام أى نوع من التغيير أو التطوير وبالتالي لا يوفر النموذج البيروقراطى النمو الشخصى كما لا يساعد على الابتكار.

٤- قد يلجأ الأفراد إلى تجنب المسئولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل التى تتناسب فقط مع الأنظمة والقوانين Hide behind the rules وهنا تعمل البيروقراطية على تعديل شخصية الفرد بحيث يصبح ضعيف الإرادة قليل التأثير فى مجريات الأمور.

٥- تؤدى البيروقراطية إلى تطابق مستويات الأداء وتميل بالأفراد إلى الخضوع والاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء Minimum standard.

ب - نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت فى الولايات المتحدة الأمريكية فى الفترة بين سنة ١٩٠٠ - ١٩٢٠ وتعتبر دراسات فردريك تيلور للحركة والوقت من أهم الإسهامات فى مجال الإدارة العلمية حيث لاحظ تيلور أن عمال المصنع يؤدون العمل بطريقة تختلف عن بعضهم البعض وأن كل منهم

(*) Johns G, and Strake F, (1980): Organizational Behavior concepts and application 2nd Edition (Columbus, Bell and Howell Co,P.172.

- ٣٠ -

لا يؤدي عمله بطريقة أفضل، لذلك قام بتحديد أفضل طريقة للعمل أو المهمة one best way من خلال تحديد الحركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة.

ومن أعلام الإدارة العلمية المهندس هنرى جانت Henry Gant الذى كان أكثر تفهماً وعطفاً على العاملين حيث اقترح أن تؤخذ الإعتبارات الإنسانية بالإضافة إلى المهمة فى تحديد أجر أو مرتب العامل، من جهة أخرى فقد أسهم جيلبرث وزوجته ليليان Frank & Lilian Gelberth فى القيام بمحاولات ناجحة فى شكل دراسات اهتمت بترتيب الحركة اللازمة لأداء العمل ووضع المقاييس الدقيقة، وكانت النتيجة ابتكار طريقة جديدة لتحسين أداء العمل وخفض الحركات إلى العدد المطلوب فقط.

باختصار يمكن القول أن مبادئ نظرية الإدارة العلمية تتمثل فى استخدام طرق دراسة الحركة والوقت فى الوصول لأفضل طريقة لأداء العمل، واستخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل، وأخيراً استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف المحيطة بالعمل، والنظرية تتصف بالمثالية فى تحديد ظروف العمل شأنها فى ذلك شأن النموذج البيروقراطى.

ونخلص من العرض السابق لنظرية الإدارة العلمية أنها لم تقدم لنا نظرة شاملة أو فعالة لتفسير السلوك التنظيمى وذلك للأسباب التالية:

١- أنها تنظر للعامل الإنسانى أو الأفراد كتوابع لآلات Appendages حيث كانت النظرة المادية هى المسيطرة على رجال الإدارة العلمية وبذلك تفقد هذه النظرية رؤيتها للفرد كإنسان.

- ٣١ -

٢- إغفال التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة وجود الأفراد وتفاعلهم داخل التنظيم.

٣- إغفال بعض المدخلات الهامة التي يحصل عليها التنظيم من البيئة مثل القيم والعادات والتقاليد وقصر عناصر الإنتاج على العمل والموارد أو الأجزاء الفنية في التنظيم.

٤- التركيز على الأجور باعتبارها أقوى أنواع الحوافز التي تدفع لزيادة الإنتاج.

٥- أن خطط الحوافز كانت موجهة للفرد متجاهلة الجماعات وذلك لعدم تفهمها للسلوك الجماعي وأهميته داخل التنظيم.

٦- معارضة نقابات العمال في أمريكا لتطبيق هذه النظرية حيث تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيقها في الترسانة الحكومية وغيرها من المصالح الحكومية حيث تبين للعمال أنهم مجرد آلات أو توابع لها.

ج- نظرية مبادئ الإدارة أو نموذج العملية الإدارية:

تتشابه إفتراضات هذه النظرية مع الإفتراضات الخاصة بنظرية الإدارة العلمية إلا أنهما يختلفان في الأسلوب الذي تتبعه المنظمات في السيطرة على السلوك الإنساني، فإذا كانت نظرية الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي لأداء العمل مع الإهتمام بالأجور كحوافز فإن نموذج أو نظرية مبادئ الإدارة تفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالنخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويعتبر هنري فايول Henri Fayol الفرنسي الأصل الأب الحقيقي لهذه النظرية ولقد تجمعت أعماله الشهيرة في مؤلفه المعروف باسم الإدارة العامة

والصناعية General and Industrial Management الذى نشر فى عام ١٩١٦، ولقد قام فايول بوضع قائمة تشمل أربعة عشر مبدأ للإدارة استخلصها من خبراته وتجاربه وهى تقسيم العمل، السلطة والمسئولية، الضبط والربط، وحدة الأمر، وحدة الهدف، المركزية، تدرج السلطة، النظام، العدالة، المبادرة، استقرار العمالة، تنمية روح الجماعة، العائد، المصلحة العامة، من جهة أخرى فقد ركز فايول فى كتابه على أهم السمات أو الخصائص الواجب توافرها فى المدير حيث قام بتقسيمها إلى سمات عقلية وبدنية وخلقية وفنية وتربوية، وسمات تتعلق بالخبرة والممارسة.

وعلى الرغم من فوائد مدرسة مبادئ الإدارة وما أحدثته من تأثير إدارى فى الفترة من ١٩٣٠ - ١٩٥٠ إلا أنها تتسم بالانتمية فى التعامل مع مشكلات التنظيم، كما أنها تفتقر للتعميم وتتسم بالطابع النظرى حيث تشترك مع الإدارة العلمية والنموذج البيروقراطى فى إهمال الجوانب الإجتماعية والنفسية والنظر إليها باعتبارها عوامل تأثير ثانوية فى ظل فكر التنظيم المادى الذى يتسم بالرشد.

د- نظرية التقسيم الإدارى * Theory of Departmentalization :

بعد فشل النظريات الكلاسيكية السابقة فى تقديم تفسير سليم للسلوك التنظيمى بدأ اتجاه جديد من التفكير أطلق عليه نظرية التقسيم الإدارى، ووفقاً لهذه النظرية يتم تحديد الأعمال والأنشطة الضرورية اللازمة ثم تجميعها فى شكل وظائف ثم تحويل هذه الوظائف إلى وحدات إدارية صغيرة يتم تجميعها فى وحدات إدارية أكبر، والمعيار الأساسى الذى تعتمد عليه نظرية التقسيم

* د. على السلمى (بدون سنة نشر) تطور الفكر التنظيمى، القاهرة، دار غريب للطباعة

- ٣٣ -

الإدارى فى بناء التنظيم هو أن تتم العمليات التنظيمية بشكل يجعل نفقات العمل والأداء أقل ما يمكن، وتتنظر نظرية التقسيم إلى الإدارة أو القسم Department على أنه مجموعة من الأنشطة ينبغى إعادة توزيعها على الأفراد العاملين ومن هنا تنشأ مشكلة التوزيع Assignment problem التى تمثل ركناً أساسياً من أركان النظرية، وقد حددت نظرية التقسيم الإدارى الأسس التى يمكن وفقاً لها توزيع الأعمال على أجزاء التنظيم وهى الهدف، العملية، والفرد، المكان.

وعلى الرغم من تركيز نظرية التقسيم الإدارى على مبدأ التخصص وتكوين الهيكل التنظيمى وحفاظها على هدف الكفاءة التنظيمية كما هو الحال فى معظم النظريات الكلاسيكية فإنها تنظر إلى الأفراد والآلات والأعمال على أنها مشاكل ينبغى أن يجد لها التنظيم حلاً، ومن ثم تكون الأنشطة الإدارية من تمويل وإدارة أفراد ضرورة لتحقيق التوازن فى العلاقات بين الأفراد والآلات والأعمال.

ثالثاً: حركة العلاقات الإنسانية:

على العكس من النظرية الكلاسيكية فقد افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو مخلوق اجتماعى يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل صفة إنسانية جماعية هى التعاون وليس التنافس وترجع جذور هذه الحركة إلى ما يعرف بدراسات هوثورن Hawthorne الشهيرة للمفكر Elton May التى أجراها فى مصانع هوثورن، وكان هدف هذه الدراسات هو معرفة العلاقة بين العوامل المادية كالإضاءة، وساعات الراحة، الأجور.. الخ، وإنتاجية العامل، وقد أثبتت نتائج الأبحاث خلاف ما كان متوقفاً حيث لم يكن للعوامل المادية الأثر الإيجابى الأكبر على الإنتاجية بل أثبتت التجارب أن الإعتبارات الاجتماعية والإنسانية كانت أكثر تأثيراً على

معنويات العمال وبالتالي على إنتاجيتهم، ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسات فى الآتى:

- ١- العوامل الإنسانية أكثر تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفى للعاملين.
- ٢- إن العلاقات الإجتماعية Social relations تعد متغيراً هاماً يؤثر فى سلوك الفرد.
- ٣- يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.
- ٤- إن أى تجمع بشرى ينشأ عنه ما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية التى تضع أنماطاً معينة للسلوك تحكم تصرفات الأفراد، ولقد تأثرت منظمات كثيرة بفكر هذه النظرية حيث وضعت الكثير من السياسات التى تركز على الإعتبارات الإجتماعية والإنسانية، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة الشكاوى والمقترحات، والرحلات والحفلات الإجتماعية، نظم المشاركة فى اتخاذ القرارات، إلا أن ما يعاب على نظرية العلاقات الإنسانية أنها ركزت على أهمية العنصر الإنسانى بشكل مفرط الأمر الذى حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير السلوك التنظيمى، كما أن تركيز هذه النظرية على جماعات العمل وافترضها أنها تعمل بتعاون وفى جو عمل سعيد جعلها تتغافل واقع العمل الفعلى وما فيه من صراعات وتنافس، وبالتالي فهى تقدم صورة خاطئة للتنظيمات الفعلية، كما أن هذه النظرية بتركيزها على الحوافز المعنوية، إنما بذلك تتجاهل أثر الحوافز المادية وبذلك فهى تفقد عنصراً هاماً فى تفسير السلوك التنظيمى، وأخيراً فإن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على التنظيمات غير الرسمية يجعلها تغفل أهمية التنظيم الرسمى ولا تبين أثره على سلوك أعضاء التنظيم.*

* د. على السلمى، المرجع السابق، ص ١٠٦.

رابعاً: مرحلة النظرية الحديثة أو الحقبة الجديدة:

تعتبر آراء دوغلاس مكريجر حول ماهية النفس البشرية والمتمثلة فى نظريتي (Y, X) هى بداية الإنطلاق فى دراسة المدخل السلوكى الحديث ومن أهم افتراضات نظرية X أن الإنسان بطبعه لا يحب العمل ويحاول تجنبه ويتهرب من المسئولية، ولتوجيه سلوك الفرد وفقاً لهذه النظرية فإنه لا بد للمنظمة أن تلوح بالعقاب والتهديد إذا رغبت فى تحقيق أهدافها، أما نظرية Y فتفترض أن الفرد بطبيعته يحب العمل ويرغب فى تحمل المسئولية، ولذلك فالوسيلة الفعالة للتأثير الإيجابى على سلوك الأفراد هى إعطائهم فرصة للمشاركة بفعالية فى مجريات العمل داخل التنظيم.

كما تعد نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow من النظريات السلوكية التى تفسر سلوك الأفراد داخل المنظمات، فالسلوك الإنسانى وفقاً لهذه النظرية يتحدد عندما يحاول الفرد إشباع حاجاته التى تأخذ شكلاً هرمياً يبدأ من الحاجات الفسيولوجية التى تمثل قاعدة الهرم وتنتهى بالحاجة لتحقيق الذات التى تمثل قمة الهرم.

من جهة أخرى يرى هيربرت سيمون Simon الحائز على جائزة نوبل عام ١٩٨٧ أن طريقة الأفراد فى صنع وإتخاذ القرار تعد مدخلاً لفهم السلوك الفردى، فالمنظمة من وجهة نظره ما هى إلا مجموعة من الأفراد متخذى قرارات من أجل تحقيق هدف معين، كما أسهم رنسىز ليكرت Rensis Likkert فى المدخل السلوكى عندما أوضح أن رضا الأفراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادى قائماً على أساس المشاركة، ويرى ليكرت أن المنظمة التى لديها درجة ثقة عالية فى مرؤوسيهما تتبع الأسلوب اللامركزى كنمط قيادى.

ومع التطورات المتلاحقة والتعدد المتزايد في عمل الكثير من المنظمات ظهر ما يعرف بمدخل الإدارة الموقفية أو ما يعرف بالمدخل الشرطي Contingency Approach الذى يعنى أن المدير يجب أن يكيف سلوكه القيادى ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة، وقد انتشرت نظرية الإدارة الموقفية لأنها جاءت استجابة للإنقادات الموجهة للنظرية التقليدية التى تبنت الطريقة المثلى فى التنظيم والإدارة حيث يرى رواد هذه النظرية الموقفية أن الهيكل التنظيمى وأسلوب الإدارة المناسبين يعتمدان على مجموعة عوامل موقفية، ويتميز المدخل الموقفى بأنه يشجع المديرين على النظر للسلوك التنظيمى فى إطار الموقف، وعلى ذلك تتحقق فعالية القيادة من خلال القدرة على تحقيق التكيف مع المواقف المختلفة.

* علاقة السلوك التنظيمى بالعلوم الأخرى:

تبين لنا عند دراسة مفهوم السلوك التنظيمى أنه كعلم قد استفاد من بعض العلوم الأخرى، وفيما يلى فكرة مختصرة عن العلوم الإجتماعية ذات العلاقة بعلم السلوك التنظيمى.

أولاً: علم النفس:

هو ذلك العلم الذى يسعى لقياس وتفسير وأحياناً تعديل سلوك الفرد *

Is the science that seeks to measure , explain and sometimes change the behavior of human.

وعلى ذلك فإن علم النفس يبحث فى دوافع السلوك ومظاهر الحياة الشعورية منها واللاشعورية بحيث يساعد على إفساح المجال للقوى والمواهب النفسية كى تنمو وتستغل فيما يساعد على حسن التكيف مع البيئة وبما يؤدى إلى تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات.

* Robbins S., (2003), Opcit., P.12.

- ٣٧ -

ويغطى علم النفس ميادين متنوعة الأمر الذى ترتب عليه ظهور فروع كثيرة لعلم النفس، ومن الفروع ذات الصلة الوثيقة بالسلوك التنظيمى ما يلى:

١- علم النفس الصناعى:

هو علم يدرس المشكلات الإنسانية المترتبة على العمل فى المشروعات الصناعية، كما يهتم بدراسة شخصية العاملين وتحليل أسباب التعب والإرهاق والحوادث، وأثر ذلك على العمل والإنتاج كما يقوم أيضاً بتطبيق مبادئ التعلم على البرامج التدريبية فى مجال الصناعة، ويهتم كذلك بتحديد العوامل المؤثرة فى الرضا الوظيفى داخل المصنع.

٢- علم النفس الإجتماعى:

يختص علم النفس الإجتماعى بدراسة سلوك الفرد فى المجتمع والعلاقات التى تنشأ بين الأفراد فى المجتمع، كذلك دور المؤثرات الإجتماعية فى تشكيل سلوك الفرد.

٣- علم النفس الإدارى:

ويختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التى تواجهها الإدارة فى التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها فى منظمات الأعمال، حيث تمثل الإدارة العمليات الفكرية والإجتماعية والنفسية اللازمة للمديرين لأداء العمل وممارساته، ولذا فهى ترتبط بشكل وثيق بالسلوك التنظيمى بصفته يمثل الأنشطة المتعددة للمنظمة، تلك الأنشطة التى تتعلق بالأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمة ويتأثر المديرين عليهم.

٤- علم النفس العلاجى:

ويختص بمعالجة المشكلات النفسية التى يتعرض لها الإنسان، ومن أمثلة ذلك: الشعور بالقلق، التوتر الزائد عن الحد، وعدم التوازن

- ٣٨ -

النفسى، ومن أهم مجالات البحث فى علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الإنسانى ما يلى:

أ - الإدراك Perception:

يشير مفهوم الإدراك إلى الطريقة أو الأسلوب الذى يفسر من خلاله الإنسان ما يحيط به من أشخاص أو أشياء اعتماداً على مجموعة الحواس التى يمتلكها الشخص، والتى تشمل السمع والبصر والشم واللمس والتذوق، وترجع أهمية الإدراك إلى أن سلوك الإنسان يتأثر بمدى إدراكه وتفهمه للبيئة التى يعيش فيها، ويساعد ذلك بطبيعة الحال على دراسة وتفسير السلوك الإنسانى.

ب - الشخصية Personality:

يشير مفهوم الشخصية إلى تلك الخصائص الجسمانية والنفسية التى تميز الفرد عن غيره من الأفراد، وتتحدد شخصية الإنسان بمجموعة من العوامل التى ترجع إلى عوامل الوراثة وكذلك العوامل الموقفية الناتجة عن وجود الشخص فى بيئة العمل.

ج - الإتجاهات Attitudes:

تشير الإتجاهات إلى مجموعة المشاعر والميول تجاه أشخاص أو أشياء أو موضوعات معينة. وتتأثر الإتجاهات بمجموعة من العوامل أهمها خبرات الشخص ومعلوماته عن البيئة المحيطة، وعادة ما تتكون الإتجاهات من ثلاثة عناصر هى:

الجانب الفكرى أو العقلى، الجانب العاطفى والمشاعر، ثم جانب الرغبة أو الميل للسلوك الإنسانى أو التصرف بأسلوب معين.

د - التعلم Learning:

يقصد بالتعلم مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة، وتوجد عملية التعلم في حياة الفرد سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع بصفة عامة. ويؤثر التعلم في سلوك الإنسان، حيث يؤدي إلى تغيير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير مستمر في سلوكه.

هـ - الدافعية Motivation:

تحدد دوافع الإنسان نوع سلوكه، ولذلك تعرف الدافعية بأنها العملية التي يمكن بها توجيه السلوك الإنساني، وتبنى الدوافع على أساس مفهوم الحاجة أو الشعور بالنقص، ولذا كان الإهتمام بالحاجات الإنسانية لما لها من تأثير على سلوك الفرد.

و - الشعور أو الإحساس Sensation:

غالباً ما تتم عملية الشعور أو الإحساس عن طريق إستقبال الإنسان للمعلومات من البيئة المحيطة من خلال الحواس الخمس للإنسان وهي: اللمس، الشم، التذوق، السمع، البصر، وبطبيعة الحال يتأثر سلوك الفرد بمدى شعوره وإحساسه تجاه الأشخاص أو الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة به.

ثانياً: علم الإجتماع Sociology :

إن الموضوع الأساسي لعلم الإجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الإجتماعية والتركيب الإجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع. ويعتقد علماء الإجتماع أن المنظمات تتكون من أناس لهم أدوار ومراكز مختلفة ولهم غايات أو أهداف مختلفة. وهناك مجالات ثلاثة لعلم الإجتماع:

- ٤٠ -

١- المجتمع:

- يعرف المجتمع بأنه نظام يوجه سلوك الأفراد وذلك باستخدام وسائل مختلفة. ويقوم المجتمع على مجموعة من العناصر تشمل:
- وجود جمع من الأفراد.
 - ثبات أو استقرار الأفراد في بيئة بعينها.
 - وجود مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة والمتبادلة بين الأفراد.
 - وجود مجموعة من القواعد السلوكية التي تنظم علاقات الأفراد وسلوكهم في المجتمع.

٢- الجماعات Groups:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التي يتكون منها المجتمع وتتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة، وتتأشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.

وعادة ما تصنف الجماعات إلى: جماعات أولية، وجماعات ثانوية، جماعات رسمية وغير رسمية، وجماعات عضوية وجماعات مرجعية ويرجع الإهتمام بدراسة الجماعات لما لها من تأثير وأهمية في فهم السلوك التنظيمي للأفراد.

٣- القظم الإجتماعية:

ويقصد بها مجموعة القواعد والقيم المعترف بها والتي تحكم سلوك الأفراد، ومن أمثلة هذه القظم (نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق، النظام السياسي، النظام الإقتصادي والنظام الديني، والنظام التعليمي).

٤- الطبقات الإجتماعية:

تتكون المجتمعات من طبقات إجتماعية متفاوتة ويقصد بالطبقات تلك الأقسام أو الأجزاء المتجانسة نسبياً والمرتببة في وضع هرمي والتي يشارك أعضاؤها بعضهم البعض القيم والإهتمامات والسلوك، وعادة ما يفيد تقسيم المجتمع إلى طبقات في تفهم وتفسير السلوك التنظيمي، فالطبقة الإجتماعية تقيد السلوك فيما بين أعضائها الذين ينتمون إليها.

ثالثاً: علم دراسة الإنسان (الأنثروبولوجيا) Anthropology:

ويطلق عليه علم الأجناس أو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي تعلمها والتي تشمل اللغة والقيم الأخلاقية والمشاعر الموجودة بين الأفراد في إطار العلاقات الشخصية بينهم. ويمكن تقسيم علم الأنثروبولوجيا إلى قسمين:

١- الأنثروبولوجيا الطبيعية: ويختص بدراسة صفات ومقاييس الجسم الإنساني، والبحث عن أصوله ومراحل تطوره عبر العصور ويتعلق ذلك القسم بعلم تشريح الجسم ووظائف أعضائه.

٢- الأنثروبولوجيا الثقافية الحضارية: وهو يختص بدراسة حضارات

الشعوب وأساليب حياتها. ويشتمل علم الأنثروبولوجيا الثقافية على:

* دراسة الأثار والحضارات القديمة.

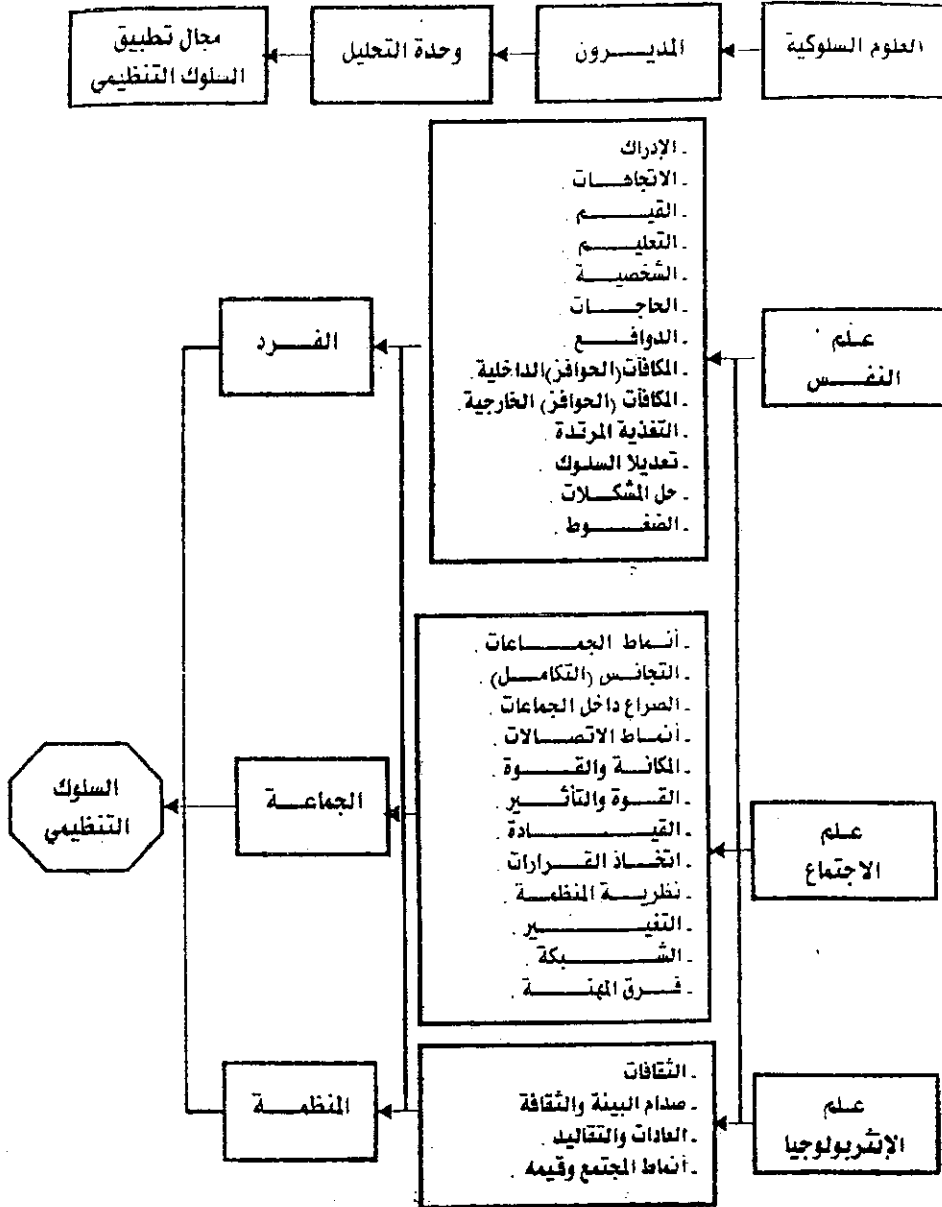
* دراسة البناء الإجتماعي والترابط والتفاعل بين الأفراد.

* دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد.

ويوضح الشكل (١-٢) علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم السلوكية

الثلاث السابقة.

الشكل رقم (٢/١)
علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس والاجتماع والانثربولوجيا



رابعاً: علم البيئة الاجتماعية (الإيكولوجيا):

وهو العلم الذي يدرس البيئة الطبيعية، وبشكل خاص تلك العلاقات الداخلية بين الإنسان وما يرتبط به، ومن أهم فروع علم الأيكولوجيا العامة الإيكولوجيا البشرية، ويعنى بدراسة الإنسان والبيئة، سواء دراسة علاقة نوع بمفرده من أنواع الكائنات الحية الموجودة فى البيئة المحيطة - وهو ما يسمى بأيكولوجيا الفرد - أو دراسة العلاقات الأكثر تعقيداً بين تجمعات مختلفة للأنواع الحية وبين البيئة المحيطة أو ما يسمى بأيكولوجيا الجماعة، ويرتبط علم البيئة الاجتماعية (الإيكولوجيا) بعلم الاجتماع، ويعتبر جزءاً من هذا العلم، كما أن له صلة وثيقة بعلم النفس وعلم الجغرافيا وعلمى السياسة والإقتصاد.

خامساً: علم الإقتصاد:

يهتم علم الإقتصاد بعمليات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك. ونظراً لتركيزه على الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل والتنظيم فإن علاقته وثيقة بفعالية التنظيم والسلوك التنظيمى.

سادساً: العلوم السياسية:

وتعرف الظاهرة السياسية بأنها الممارسات الفعلية لمسئولية عامة رسمية أو غير رسمية، تتبثق من صميم حياة الجماعة وتهتم بشئونها الممتدة فى الدولة والحكومة والقانون. والسياسة هى علم دراسة الدول والنظم السياسية، ومن المواضيع المحددة فى هذا العلم دراسة الخلافات والقوة وكيفية استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية أو قومية.

سابعاً : الهندسة الصناعية:

هي أحد فروع الهندسة، وتعنى بهندسة الصناعة والعوامل المؤثرة فيها، وترتبط الهندسة الصناعية ارتباطاً وثيقاً بعلم النفس الصناعى والتكنولوجيا وهندسة الإنتاج.

ثامناً: علم الإتصالات:

وهو يعنى بتحديد أسس الإتصال ووسائل الإعلام المسموعة والمرئية ذات العلاقة بسلوك الجماهير وكيفية تأثير هذه الوسائل على سلوكيات الأفراد والجماعات.

* تحديات وفرص خاصة بممارسات السلوك التنظيمى *

Challenges and Opportunities for OB

أصبحت دراسة السلوك التنظيمى أكثر أهمية فى عالم اليوم وتتأكد هذه الأهمية من خلال نظرة سريعة للتغيرات التى تحدث حالياً فى منظمات الأعمال، فالموظف الصغير يتقدم عمره، وتزيد نسبة النساء فى العمل كما تميل المنظمات اليوم إلى خفض العمالة والإعتماد على عمالة مؤقتة Temporary workers حيث تؤثر هذه العمالة المؤقتة سلباً على علاقات الولاء والانتماء للمنظمة، من جهة أخرى فإن تيارات المناقسة العالمية الشديدة تتطلب موظفين يتسمون بمرونة عالية وقدرة على مجاراة هذه التيارات.

باختصار هناك الكثير من التحديات والفرص أمام المديرين كى يستخدموا مفاهيم السلوك التنظيمى، وفى هذا الجزء سوف نتحدث عن بعض الأمور

* Robbins S., (2003), Opcit., PP.14-22.

أو المسائل الحرجة التي تحيط بالمديرين ويمكنهم حلها والتعامل معها بالاعتماد على دراسات السلوك التنظيمي، ومن هذه الأمور ما يلي:

١- الاستجابة لظاهرة العولمة: Responding to Globalization

لم تعد منظمات الأعمال محاطة أو مقيدة بحدودها الوطنية حيث إنتقلت بأنشطتها خارج هذه الحدود، مثلاً شركة تويوتا تبيع سياراتها في مختلف دول العالم، كما تقوم مكدونالد ببيع منتجاتها في موسكو، كما أن شركة فورد تمتلك جزءاً من شركة مازدا للسيارات وتقوم بتحويل مديرها من ديترويت إلى اليابان لمساعدة مازدا في إدارة عملياتها، وهذه الأمثلة وغيرها تكشف لنا أن العالم أصبح بمثابة قرية صغيرة Small Village وبالتالي أصبح المديرين يعملون مع أفراد ينتمون إلى ثقافات مختلفة.

والعولمة بدورها تؤثر على مهارات المدير في التعامل مع الأفراد على الأقل في اتجاهين:

الأول: لو أنك مديراً تعمل في دولة أجنبية Foreign assignment سوف تجد نفسك تتعامل مع موظفين مختلفين بشكل كبير في ميولهم ورغباتهم.

الثاني: على افتراض أنك تعمل داخل وطنك فسوف تجد نفسك تعمل مع أفراد نشأوا وتربوا في ثقافات مختلفة وبالتالي يكون لزاماً عليك أن تتفهم ثقافتهم وتكيف نمطك وسلوكك الإداري كي تستوعب هذا الاختلاف الثقافي.

٢- إدارة عمالة متباينة الخلفيات: Managing Workforce Diversity

من التحديات الهامة التي تواجه منظمات الأعمال اليوم ضرورة التكيف مع أفراد متباينين وهو ما نطلق عليه تباين أو عدم تجانس العمالة فبينما تركز العولمة على الاختلافات بين أفراد ينتمون لثقافات مختلفة فإننا نقصد بالتباين الاختلافات بين العمالة في إطار دولة واحدة. وتباين العمالة كإصطلاح يعنى أن المنظمات أصبحت تضم عمالة تختلف فيما بينها بسبب الجنس، الأصل.. الخ، كما أن الاصطلاح يتسع ليشمل كل فرد يختلف عن العادى أو المؤلف، فبالإضافة إلى جماعات معروفة (نساء - أمريكيان أفارقة - أمريكيان آسيويون - أمريكيان أسبان Hispanic American) فإنه يشمل العمالة المعاقة جسمانياً والمستهترّة وكبار السن.

ويعد تباين أو عدم تجانس العمالة مسألة أو قضية فى دول مثل كندا أو أستراليا وجنوب أفريقيا واليابان وأمريكا وأوروبا، فعلى سبيل المثال فإن المديرين فى كندا وأستراليا يجب أن يغيروا سلوكهم كى يتواءم مع التدفق الكبير للعمالة الآسيوية، وفى جنوب أفريقيا يحتل السود معظم الوظائف الهامة مقارنة بالبيض، وفى اليابان فإن المرأة أصبحت الآن فى وضع إدارى مميز مقارنة بالماضى، من جهة أخرى فإن نشأة الإتحاد الأوروبى تعنى فتح الحدود بين دول الإتحاد مما يزيد من حركة إنتقال العمالة، وهذا الوضع يزيد من عدم تجانس العمالة.

وعلى الرغم من تعودنا على استخدام بوتقة الانصهار Melting-pot كوسيلة لإحتواء الاختلافات بين العمالة فلقد أصبحنا ندرك اليوم أن إحتواء هذه التباينات أصبح أمراً صعباً لأن نوعيات العمالة المختلفة لن تتخلص من أنماط سلوكها عندما تأتى للعمل فى مكان ما، وعلى ذلك فإن التحدى الأكبر أمام

- ٤٧ -

منظمات الأعمال أن تحاول تكيف نفسها مع مجموعات عمالة متباينة السلوك، وعلى هذا فإن افتراض بوتقة الانصهار قد تم استبداله بضرورة إدراك ومراعاة الاختلافات في القيم والسلوكيات بين العاملين، ومن الأمثلة الواضحة على التباين في العمالة أن مصنع Digital equipment فى بوسطن يضم ٣٥٠ عاملاً ينتمون إلى ٤٤ دولة ويتحدثون ١٩ لغة، وهذا التباين يعنى سلوكيات متباينة إلى حد كبير.

وتباين العمالة يعنى عدة متطلبات أو تأثيرات على الممارسات الإدارية، فالمدبر يحتاج إلى تغيير فلسفته التى تعامل الأفراد على أنهم متشابهون Alike إلى فلسفة تراعى التباين فى السلوك بحيث يستجيب ويتفاعل مع هذا الاختلاف أو التباين، ونؤكد هنا إن الإدارة الإيجابية للاختلافات بين العمالة سوف تزيد من الإنتاجية والإبتكار داخل المنظمات، كما أنها سوف تحسن نوعية القرارات المتخذة لأنها تفسح المجال لوجهات نظر مختلفة لحل مشكلة ما، من جهة أخرى فإن التعامل غير الواعى مع هذه الاختلافات يعنى زيادة فى معدلات ترك العمل وصعوبة فى الإتصالات، وكثرة الصراعات والخلافات بين العاملين.

٣- الاتجاه لتحسين الجودة والإنتاجية Improving quality and productivity

إن اتجاه كثير من المنظمات لتحسين الجودة الإنتاجية يتطلب تبنى برامج مثل إدارة الجودة الشاملة Total quality management وبرامج إعادة الهندسة Reengineering، وهذه البرامج عادة ما تتطلب درجة إستغراق ومشاركة عالية من العاملين، والجودة الشاملة ما هى إلا فلسفة إدارية هدفها تحقيق إشباع مستمر للمستهلك من خلال التحسين أو التطوير المستمر لكل عمليات المنظمة، ويتطلب تطبيق برامج الجودة الشاملة تغيير سلوكيات

الأفراد فعليهم أن يعيدوا التفكير في أعمالهم Rethink، كما أن عليهم أن يكونوا أكثر إشتراكاً وإستغراقاً في عملية صنع القرار.

أما إعادة الهندسة فالهدف منها التفكير في كيفية أداء الأعمال أو إعادة هيكله التنظيم في حالة تعرضه لتغييرات تستدعي بناءه من نقطة إنطلاق جديدة From scratch . وعلى مدير اليوم أن يتفهم حقيقة أن أى مجهود يبذل لتحسين الجودة والإنتاجية لن ينجح إلا بمشاركة العاملين فهم القوة الحقيقية اللازمة لتنفيذ أية تغييرات في الجودة والإنتاجية وبفهم دراسات ونظريات السلوك التنظيمي يمكن أن تتوافر لدى المديرين الرؤى الكاملة التي تساعد في كيفية تنفيذ أو إدخال أية تغييرات في مجال العمل بحيث ترفع مستوى الجودة الإنتاجية في النهاية.

٤- تحسين مهارات الأفراد: Improving people skills

تدور أغلب موضوعات علم السلوك التنظيمي حول كيفية تنمية وتحسين مهارات وقدرات الأفراد العاملين، فمن المعروف أن علم السلوك التنظيمي يتضمن مفاهيماً ونظريات تساعد في شرح وتفسير سلوك الأفراد، ومن ثم يمكن تبني مداخل وطرق متنوعة للتحكم في سلوكهم ورفع مهاراتهم، فمثلاً يمكن تطوير وتحسين مستوى الأداء من خلال تبني طرق مختلفة للدافعية والتحفيز، كما يمكن تحقيق ذلك من خلال رفع كفاءة عملية الإتصالات وبناء فرق عمل فعالة.

٥- زيادة درجة التمكين الإداري: Empowering people

إن التمكين يعنى أن عملية صنع القرار قد تم الدفع بها إلى المستويات التشغيلية أو العمال Decision making is being pushed down to the operating level وهذا يعطى العمال حرية أكبر في اختيار البدائل المتعلقة بجدولة عمليات الإنتاج

وحل مشاكل العمال، والتمكين الإداري يسمح للعمال بالسيطرة الكاملة على أعمالهم Full control of the work من خلال تطبيق ما يعرف بفرق العمل المدارة ذاتياً Self-Managed teams حيث يعمل العمال بدون رؤساء Without bosses ومع التمكين الإداري تتأثر السلوكيات التنظيمية، فالعمال عليهم تولى المسؤولية والمديرون عليهم أن يتعلموا كيفية التخلي عن السيطرة على مجريات الأمور Give up control ولذلك فإن هذا الوضع سيغير من أنماط القيادة وعلاقات العمل، كما سيغير من شكل وطرق تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي.

٦- التعامل مع حالات التغيير المستمر والمتلاحق:

Coping with "temporariness"

أصبح المديرون اليوم أكثر عرضة للتغيير في أعمالهم ومهامهم الإدارية ولذلك يمكن أن تصنف الإدارة اليوم على نحو دقيق بأنها فترات طويلة من التغيير المستمر تقطعها فترات قصيرة من الثبات Stability على عكس وتيرة العمل في الماضي.

ولا جدال أن هذا الوضع يفرض تحديات وفرصاً في نفس الوقت على الأفراد، فالمهام والوظائف ستكون في حالة دائمة من التغيير in a permanent state of flux ومن ثم يجب على شاغليها أن يطوروا معارفهم ومهاراتهم، والتغيير المتلاحق سيؤثر من جهة أخرى على شكل جماعات العمل المتواجدة في المنظمات فمع اتجاه بعض المنظمات لتخفيض حجم العمالة والاعتماد على عمالة مؤقتة يقل الإحساس بالأمان الوظيفي وتقل درجات الولاء التنظيمي مما ينعكس على سلوك الأفراد في العمل.

- ٥٠ -

ولاشك أن دراسة السلوك التنظيمي يمكن أن تزود الأفراد ببصيرة ورؤى مهمة تساعدهم في تفهم أفضل لكيفية التعامل مع حالة التغيير المستمر Continual change وبناء ثقافة تنظيمية تزدهر وتتمو مع التغيير .Thrives on change

٧- إثارة الرغبة في التجديد والابتكار: Stimulating innovation

إن على منظمات الأعمال الناجحة أن تزيد من إهتمامها بالتجديد والتطوير في عملها وإلا فإنها ستكون مرشحة لعدم البقاء، فالغلبة والتفوق ستكون من نصيب المنظمات التي تركز على بعد التجديد والتطوير في عملياتها. وعند القيام بأنشطة تجديد وتطوير فإن الأفراد العاملين قد يكونون بمثابة قوة دافعة للتجديد Impetus أو حجرة عثرة Stumbling block لذلك وضماناً لنجاح عملية التجديد والتطوير فإن على إدارة المنظمة أن تثير الرغبة في التجديد والابتكار، وعلم السلوك التنظيمي يوفر فرصاً لتحقيق ذلك حيث أنه غنى بالأفكار والأساليب التي تدفع الأفراد لتحقيق مثل هذه الأهداف، فالتجديد والابتكار يتطلب تبنى نهج سلوكي مختلف.

٨- تحسين أو تطوير السلوك الأخلاقي: Improving ethical behavior

في ظل ضغوط العمل التي تشهدها المنظمات اليوم فإنه لا يكون مستغرباً أن يقوم بعض العاملين بخرق القواعد أو مخالفة القوانين بالتورط في أنشطة قد تكون محل تساؤل أو شك.. وفي ظل عدم إرساء مناخ عمل أخلاقي يتسم بالوضوح فإن الأفراد العاملين سيواجهون مشكلات أو معضلات أخلاقية Ethical dilemmas تتمثل في مواقف مطلوب منهم فيها أن يحددوا ما هو الخطأ وما هو الصواب.

ولتحسين مناخ العمل الأخلاقي فإن على منظمات الأعمال أن تضع إطار عمل صحي أخلاقي Ethically healthy climate يحكم تصرفات وسلوكيات العاملين ويوجهها الوجهة السليمة، وإن تفهم علم السلوك التنظيمي سوف يساعد بلا شك في خلق أو توفير هذا المناخ الصحي الأخلاقي من خلال الإعتماد على نظريات ومبادئ هذا العلم.

* النماذج ودراسة السلوك التنظيمي:

إن الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تعتمد على مجموعة من المفاهيم والافتراضات والعلاقات المنطقية وذلك بغية الوصول إلى نتائج دقيقة تمكننا من التنبؤ والتفسير العلمي للسلوك التنظيمي، وتعد النماذج Models وسيلة أساسية لشرح المتغيرات المكونة لعلم السلوك التنظيمي وإيضاح العلاقات الممكنة بينها.

ويقصد بالنموذج تجريد للواقع أو تمثيل مبسط لظاهرة موجودة في عالم الواقع.

A model is an abstraction of reality, a simplified representation of some real world phenomenon.

وهكذا فإن النموذج يمثل التكوين أو البناء النظري لظواهر حقيقية تنسم عادة بالتداخل والتشابك فيما بينها، وهو تجسيد للواقع في صورة مبسطة.

ولا يعد بناء وتكوين النماذج الوصفية أو التنبؤية وإعدادها للإستخدام في مجال البحوث العلمية وبصفة خاصة في مجال السلوك أمراً سهلاً، بل لا بد من توافر عدة شروط لبناء النموذج الفعال ومن هذه الشروط ما يلي:

* **الوضوح Clarity**: بمعنى أن يكون النموذج واضحاً وسهلاً الفهم كما يجب أن يكون بسيطاً بقدر الإمكان عند تمثيله للظاهرة وما تحوى من علاقات ومتغيرات.

* **الإرتباط الوثيق بالظاهرة** موضوع البحث **Relevance**: حيث يجب أن يرتبط النموذج بأكبر قدر ممكن من المواقف والمشكلات الواقعية التي لها علاقة بالظاهرة موضوع البحث والدراسة.

* **الشمولية Comprehensibility**: حيث لا يمكن التعويل على نماذج تعرض متغيرات جزئية لظاهرة ما وتغفل بعض جوانبها الأخرى.

* **المصداقية Reliability**: فالنموذج يجب أن يمثل الواقع تمثيلاً دقيقاً أو يكون متشابهاً معه بدرجة كبيرة حتى يمكن الإعتماد عليه، كما يجب أن يكون النموذج خالياً من التحيز أو الذاتية.

وبعد أن تعرضنا لمفهوم النماذج وشروط استخدامها في مجال البحث العلمى فإننا سنحاول تنمية نموذج يمكن من خلاله دراسة السلوك التنظيمى* وهذا النموذج يضم نوعين من المتغيرات وهما متغيرات مستقلة **Independent variables** ومتغيرات تابعة **Dependent variables** والمتغيرات المستقلة هي متغيرات صاحبة الأثر في المتغيرات التابعة وهى بذلك تؤدي إلى بعض التغييرات في المتغيرات التابع، وفي مجال السلوك التنظيمى فإن المتغيرات المستقلة وفقاً للنموذج المقترح تضم ٣ مستويات للتأثير في السلوك وكل مستوى يضم عدة متغيرات فرعية وهذه المستويات هي:

* Robbins S.. (2003) Opcit. PP. 22-26.

* متغيرات خاصة بمستوى الفرد Individual Level Variables:

إن أى محاولة لتفهم وتفسير سلوك الأفراد فى المنظمات على اختلاف أنواعها تتطلب ضرورة تفهم سمات وخصائص الأفراد العاملين، فكل موظف أو عامل فى المنظمة إنما هو مختلف عن غيره فى العديد من الجوانب نتيجة عدة فروق فردية تنشأ بسبب العمر، الجنس، والحالة الزوجية، والقيم والإتجاهات، والشخصية والقدرات، والإدراك والتعلم والدافعية، وكل هذه المتغيرات الخاصة بالفرد تعمل كمتغيرات مستقلة تشكل سلوك الأفراد فى المنظمات وسوف نخصص الجزء الثانى من هذا الكتاب لمعرفة المتغيرات التى تشكل السلوك الفردى داخل المنظمة.

* متغيرات خاصة بمستوى الجماعة Group Level Variables:

يمثل سلوك جماعة العمل المستوى الثانى الذى يفسر السلوك التنظيمى، فالجماعة هى عبارة عن تجمع من الأفراد تربطهم علاقات وأهداف ومصالح معينة ويتأثر سلوك كل منهم بالآخر، ويضم هذا المستوى فى النموذج عدة متغيرات تشكل السلوك منها هيكل الجماعة والاتصالات والقيادة والقوة داخل الجماعة، والصراع وطريقة إتخاذ القرارات الجماعية والضغط المتبادلة، ويتناول الجزء الثالث من الكتاب هذه المتغيرات الخاصة بسلوك الجماعة داخل المنظمة.

* متغيرات خاصة بأنظمة المنظمة

Organization systems Level Variables

مع التدرج فى النموذج لأعلى فإن أنظمة العمل الخاصة بأية منظمة هى التى تحكم سلوك كل من المستويين السابقين (الفرد - الجماعة). فكما أن الجماعات ما هى إلا مجموعة أفراد، فإن المنظمات فى النهاية

ما هي إلا مجموعة جماعات، ويضم هذا المستوى عدة متغيرات تتعلق بالمنظمة مثل طرق تصميم العمل، وسياسات الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية وكلها تعمل كمتغيرات مستقلة تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة وسوف نعرض لبعض هذه المتغيرات في الجزء الأخير من الكتاب.

أما النوع الثاني من المتغيرات في النموذج فهو المتغيرات التابعة *Dependent variables* والمتغيرات التابعة هي متغيرات تتأثر في حركتها بالمتغيرات المستقلة وبالتالي فهي تستجيب لأي تغيير في المتغير المستقل *It is response that is affected by independent variable* وفي نموذج الدراسة المقترح للسلوك التنظيمي فإن المتغيرات التابعة تتمثل في خمسة متغيرات تتأثر بالمتغيرات المستقلة (متغيرات خاصة بالفرد - متغيرات خاصة بالجماعة - متغيرات خاصة بالمنظمة وأنظمتها) وهذه المتغيرات التابعة هي الإنتاجية *Productivity* والغياب *Absenteeism* ودوران العمل *Turnover* والمواطنة التنظيمية *Organizational citizenship* والرضا الوظيفي *Job satisfaction*.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المتغيرات التابعة التي تعكس سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

أ - الإنتاجية: تعنى الإنتاجية إنجاز الأهداف المطلوبة عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات إنتاجية في شكل سلع أو خدمات وذلك بأقل تكلفة ممكنة، وتتضمن الإنتاجية عنصرى الفعالية والكفاءة، فالفعالية تعنى إشباع احتياجات العملاء أو الجمهور بتحقيق أهدافهم، أما الكفاءة فتعنى

- ٥٥ -

المخرجات الفعالة إلى المدخلات المستخدمة في الحصول عليها
،The ratio of effective output to the input required to achieve it
ومن المعروف أن الإنتاجية تتأثر إلى حد كبير بالمتغيرات المستقلة سواء
منها ما يتعلق بالفرد أو الجماعة أو المنظمة.

ب- الغياب: يقصد بالغياب الإنقطاع عن العمل Failure to report to work
حيث تتأثر معدلات الغياب بناء على المتغيرات المستقلة السابقة
فخصائص الفرد وسلوكيات الجماعة وكذلك أنظمة العمل داخل المنظمة
تؤثر بدرجة كبيرة في معدلات الغياب كمتغير مستقل، ونظراً لتكلفة
الغياب فإن المنظمات يجب أن تحرص على أن تكون معدلاته في أقل
مستوى، والسؤال الآن هل كل أنواع الغياب ضارة؟ Are all absences bad
بالطبع لا، فعلى الرغم من التأثير السلبي لمعظم أنواع الغياب عن
العمل فإن هناك مواقف أو حالات يكون فيها الغياب التطوعي
أو الإختياري ذا نفع للمنشأة وللوظف ويكون من الأنفع أو الأفضل
غياب الموظف في هذه الحالة وبالذات في تلك المهن التي تتطلب يقظة
وانتباه مثل أطباء الجراحة وقائدى الطائرات والسيارات.

ج- دوران العمل: ويقصد به الإنسحاب الإختياري أو الإجباري الدائم من
المنظمة. ولدراسة أثر المتغيرات المستقلة على معدل دوران أو ترك
العمل فإن الأمر يتطلب التفرقة أو التمييز بين نوعى ترك العمل
(الإختياري والإجباري) فالترك الإجباري قد يكون بسبب السن
أو المرض وهذا ترك طبيعى في هذه الحالة، أما الترك الإختياري كأن
يطلب الإنسان النقل إلى منظمة أخرى فذلك الترك قد يفسر بعض جوانب
القصور في المنظمة التي يعمل بها، وأيا كان سبب الترك فإنه يتأثر

- ٥٦ -

بمتغيرات تخص الفرد والجماعة والمنظمة بشكل عام، وعلى ذلك يكون دوران العمل محصلة لتأثير هذه المتغيرات المستقلة الثلاثة.

د - المواطنة التنظيمية: يقصد بالمواطنة التنظيمية سلوك اختياري من الموظف يقوم فيه بأداء مهام أو أنشطة تخدم المنظمة، وهذه المهام لا تمثل جزءاً من متطلبات الفرد الوظيفية الرسمية فالمنظمات تحتاج إلى موظفين يقومون بأعمال وواجبات أكثر من واجبات أو متطلبات العمل العادية حيث تحتاج هذه المنظمات إلى متطوعين لأداء واجبات أو أنشطة إضافية وأفراد يحافظون على جماعة العمل ويحرصون على سلامة ممتلكات المنظمة ومرافقها، فالمنظمة تحتاج إلى مثل هذه النوعية من الموظفين الذين يتجاوزون مهامهم الرسمية للقيام بمهام إضافية تبرز مدى تقديرهم للمنظمة على اعتبار أنها بمثابة الوطن والملاذ، ولن تتحقق سلوكيات المواطنة بما تتضمن من تدعيم ومساندة للمنظمة إلا من خلال سلوك الأفراد والجماعات وأنظمة العمل داخل المنظمة.

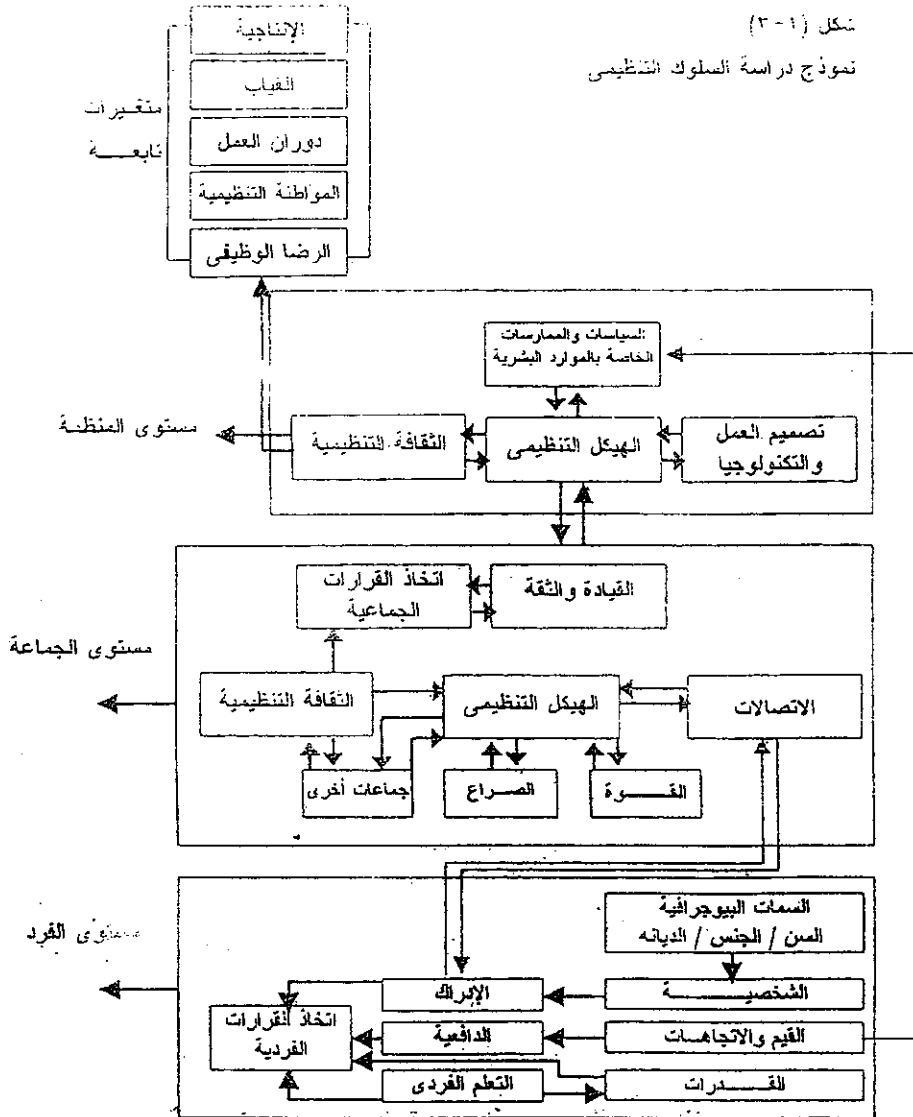
هـ - الرضا الوظيفي: يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع الأخير في نموذج دراسة السلوك التنظيمي، والرضا الوظيفي هو عبارة عن الميل العام تجاه الوظيفة، وهو الفرق بين مقدار المكافآت التي يحصل عليها العاملون فعلاً والمكافآت التي يعتقدون أنهم يجب أن يحصلوا عليها.

Job satisfaction is a general attitude toward one's job the difference between the amount of rewards workers receive and the amount they believe they should receive.

والرضا الوظيفي كمتغير تابع هو محصلة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بسلوك الفرد والجماعة والأنظمة المعمول بها فى المنظمة، ومن جهة أخرى هناك علاقات تفاعلية بين الرضا الوظيفي وباقي المتغيرات التابعة الأخرى كالإنتاجية والغياب ودوران العمل والمواطنة التنظيمية، حيث كشفت الدراسات السابقة عن وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية والمواطنة التنظيمية، كما أظهرت هذه الدراسات وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والغياب ودوران العمل، بمعنى أنه مع زيادة درجة الرضا الوظيفي تقل معدلات الغياب ودوران العمل والعكس صحيح.

ولإلقاء نظرة شاملة على النموذج الخاص بدراسة السلوك التنظيمي والذي قمنا بشرحه فى الصفحات السابقة فإن الشكل التالى (١-٣) يوضح مكونات هذا النموذج بما فيه من متغيرات مستقلة وتابعة.

نمذج (٣-١)
 نموذج دراسة السلوك التنظيمي



ووفقاً للنموذج السابق فإننا سوف نتناول في الصفحات الباقية من هذا الكتاب ثلاثة أجزاء يتضمن الجزء الأول منها السلوك على مستوى الفرد والثانى يتناول السلوك على مستوى الجماعة، أما الجزء الثالث فيتعرض لبعض المتغيرات الخاصة بسلوك المنظمة.

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

- مفهوم الشخصية.
- نظريات الشخصية.
- محددات الشخصية.
- اختبارات الشخصية.
- علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي.

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 تفهم وسبر أغوار الشخصية الإنسانية أمر هام وحيوي لتفسير سلوك الفرد والتنبؤ به، ولهذا يتحتم على أى رئيس عمل أو مدير أن يتفهم شخصية الأفراد الذين يعملون معه حتى يتمكن من إدارتهم بشكل كفاء وفعال.

وفي تناولنا 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.

وفيما يلي نتناول تفصيلى للنقاط السابقة:

* مفهوم الشخصية:

يعد لفظ الشخصية من الألفاظ الدارجة على ألسنة معظم الناس فكثيراً ما نجد شخصاً يصف آخر بأنه شخصية قوية أو شخصية جذابة أو شخصية ضعيفة أو منطوية أو عدوانية أو متشائمة أو متفائلة .. الخ. ولكن 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 الباحثون أن نحدد بصورة دقيقة ما نعنيه بهذا اللفظ.

وبداية ننوه إلى أن لفظ أو مصطلح الشخصية Personality مشتق من الكلمة اللاتينية Persona والتي تعنى 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.

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

ويمكن تصنيف تعريفات الشخصية التي قدمها بعض علماء النفس إلى عدة تصنيفات تختلف في نظرتها للشخصية فبعضها ينظر للشخصية كمثير أي من حيث قدرة الفرد على إحداث التأثير في الآخرين، والأخرى تنظر إلى الشخصية كاستجابة أي تركز على ما يقوم به الفرد من أفعال استجابة للمتغيرات البيئية، أما الثالثة فتركز على الشخصية كمكون داخلي إفتراضي، وقد يكون من المفيد مناقشة هذه النظرات المختلفة للشخصية تمهيداً لوضع تعريف أكثر دقة لها.

١ - الشخصية كمثير:

وفقاً لهذه النظرة فإن الشخصية يتم تعريفها في ضوء قيمتها التأثيرية وانطباعات الغير عنها فيقال إن الشخصية هي مجمل ما تتركه صفات الفرد من إنطباعات على الآخرين ويستند المؤيدون لهذه النظرة إلى التأثير الخارجي للشخصية. وقد تعرض الإتجاه السابق في تعريف الشخصية إلى عدة انتقادات منها:

أ - أنه يشير إلى جوانب معينة من حياة الفرد وهي المتعلقة بالقدرة على التأثير في الآخرين.

ب - إغفال التنظيم الداخلي للشخصية وبالتالي يعد هذا التعريف ذو نظرة سطحية خارجية.

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 وتحديدتها 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 يوحى 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

يكمن وراء هذه الواجهة فهو ما أغفلته التعريفات السابقة، ولذلك اتجه الاهتمام إلى دراسة المكونات أو التنظيم الداخلى للشخصية.

٣- الشخصية كمكون داخلى:

ترى وجهة النظر هذه أن الشخصية هى الميكانيزمات الداخلية Internal Mechanism التى تتحكم فى السلوك. حيث تحدد هذه الميكانيزمات شخصية الفرد، فلكل شخص سمات معينة تحدد بدورها طريقة سلوكه فى موقف ما.

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

غير أن بعض علماء النفس يعارضون النظرة للشخصية كمكون داخلى وذلك بسبب صعوبة إخضاع الشخصية للدراسة العلمية ويطالبون بضرورة البحث عن تعريفات إجرائية للشخصية أى يطالبون بوصف الشخصية فى عبارات تسمح بدراستها وقياسها وهو ما يعرف بضرورة وضع تعريف إجرائى للشخصية، وحسب هذا التعريف الإجرائى فإن الباحث يقتصر على الإجراءات التى يقوم بها للحصول على الظاهرة التى يدرسها، وقد قدم ماكيلاند مثلاً لهذا التعريف حيث يرى أن الشخصية هى "المفهوم الأكثر تناسباً لسلوك فرد ما فى جميع تفاصيله التى يمكن للعالم أو الباحث تقديمها فى لحظة ما".

- ٧٠ -

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- تنطوي 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:

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

١- 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 للتكوين الجسمى وهى:

- النمط المكتنز Pyhic وهو الشخص القصير ممتلئ الأطراف.
- النمط الواهن Asthenic ويمتثل 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 الواهن 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 ذاك 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 من كرتشمير إلى وجود ٣ أنماط جسمية أساسية يقابل كل منها نمط مزاجى معين مع التسليم بعدم وجود حدود قاطعة أو فاصلة بين هذه الأنماط وهذه الأنماط الثلاثة هى:

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

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

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

نظريات الأنماط السيكولوجية:

من أهم هذه النظريات نظرية كارل يونج للشخصية حيث تفرق بين نمطين 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 والبعد عن الناس، ولهذا فالطاقة النفسية عند المنبسط تتجه نحو الآخرين ويسيطر 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 الفكري والثاني يغلب عليه الجانب الوجداني بينما يتميز الصنف الثالث بزيادة الجانب الحسي، أما الصنف الرابع فيغلب عليه الناحية الحدسية، فإذا اعتبرنا أن كل صنف من الأصناف الأربعة السابقة يكون الفرد فيها منبسطاً

أو منظوياً 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^(*):

١- النمط الإبتساطى المفكر:

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

٢- النمط الإبتوائى المفكر:

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

٣- النمط الإبتساطى 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.

(*) 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 يغرقون 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 فكما ازدادت هذه المؤثرات وتتنوع استمرت حيويته ونشاطه وهذا النوع سرعان ما يحدث إليه الملل إذا قلت المؤثرات المحيطة به وهذا النمط يكون سطحياً فى حياته الفكرية والانفعالية ولا يقيم علاقة عميقة فى صداقته.

٦- النمط الإنطوائى الحسى:

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

٧- النمط الإنبساطى الحدسى:

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

٨- النمط الإنطوائى الحدسى:

لا يهتم أصحاب هذا النوع بالمؤثرات الحسية الخارجية ويصل 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 أكل 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 الكلى للسمات التي تميز الفرد عن غيره، والاتجاه الثاني يركز على تكامل وتفاعل السمات في تنظيم كلى وفي علاقات وظيفية بين السمات المختلفة ويهتم بديناميكية الشخصية، وننوه أن نظريات السمات تتبنى الاتجاه الأول، أما الثاني فيمثل ما يعرف بنظريات ديناميكية الشخصية.

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

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

ويفرق ألپورت أيضاً بين ما يعرف بالسمات الرئيسية والسمات الثانوية فالسمة الرئيسية Cardinal Trait هى خاصة على درجة عالية جداً من الأهمية فى سلوك الفرد فهى سمة مسيطرة على الشخصية حيث يشتهر بها الفرد مثل الكرم. أما السمة الثانوية Secondary Trait فهى أقل وضوحاً أو ثباتاً من السمات الرئيسية وعادة ما يظهرها الفرد فى مواقف خاصة. فمثلاً الفرد المتسم بالكرم قد يتصرف فى مواقف نادرة تصرفات البخلاء.

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 ألبرت 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 لانتقادات 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.

- ٧٩ -

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 والإجتماعى 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 الإشارات 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 لنقد فريق من علماء النفس، ومن الانتقادات التى وجهت إلى نظريات التعلم فى الشخصية اهتمامها البالغ بإجراء التجارب بدراسة أنواع بسيطة من

السلوك عند الحيوانات، ثم افتراضها أن المبادئ المستمدة من ناتج هذه التجارب تنطبق أيضاً على السلوك الإنساني المعقد، كما ركزت نظريات التعلم على الكل وأهملت الجزيئات.

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 الذى يعرف مفهوم الذات بأنه ذلك المفهوم الذى يكونه الفرد عن نفسه جسماً وروحياً واجتماعياً وروحياً أو معنوياً .. باختصار إنه يشير إلى كيفية رؤية الإنسان لنفسه.

ووفقاً لهذه النظرية فإننا إذا أردنا أن نتفهم شخصاً آخر فينبغى علينا أن ندرك ونعى تماماً كيف يرى هذا الشخص نفسه وكيف يفكر ويشعر بها ومع أن الصورة التى 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 نظرتة لنفسه، وأن هذه النظرة (الذات) تعمل على تحقيق الثبات العام فى شخصية الفرد، وتحقيق التوافق داخله وتعطى لحياة الفرد معنى معيناً خالياً من التناقض.

بالإضافة إلى الذات الشخصية Personal self هناك الذات الاجتماعية Social self التى 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 ويتق بنفسه وقدراته

لأن فعالية تفكير الفرد ومعالجته للأمور تتوقف كثيراً على نظرتة لذاته، هل يرى نفسه شخصاً جاداً يحب الإنجاز؟ فإذا كانت الإجابة نعم فسيُدفعه ذلك إلى العمل المتواصل في حين إذا نظر لنفسه وقدراته بصورة مختلفة فسيُدفعه ذلك للتكاسل في العمل، وباختصار إن صورة الذات السليمة صحياً هي مفتاح سعادة 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 تأثرها 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 فالشخصية ما هي إلا محصلة لعاملَي الوراثة والبيئة مع إدخال المتغيرات الموقفية 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 تقرر أثناء فترة الحمل Determined at conception وذلك مثل جاذبية الملامح، التكوين الجسماني، ولون الشعر والعينين والقدرات العقلية والمخية فمثل هذه المحددات تتأثر بشكل جوهري بالسمات 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 حوالى ٥٠% من سمات الشخصية، وعلى ذلك تتحدد الشخصية وفقاً لمحددات أخرى غير الوراثة وبذلك نقول لو أن الشخصية تتحدد بشكل كامل بالعامل الجينى 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 فى المجتمع أو البيئة التى ينشأ بها، فمما لا شك فيه أن الإطار الثقافى بما فيه من قيم وعادات وتقاليد يحدد الصفات التى يتأثر بها نمط السلوك الإنسانى ونتيجة لاختلاف السلوك والصفات الثقافية تختلف شخصيات الأفراد من مجتمع أو من ثقافة لأخرى. ولعل أبرز الأمثلة على أثر الإطار البيئى والثقافى أن الأفراد الذين نشأوا أو تربوا فى الثقافة الغربية تتسم شخصيتهم بالطموح والاستقلالية مقارنة بالأفراد الذين نشأوا فى ثقافات عربية حيث يميلون إلى الإعتمادية أو التواكل على الآخرين.

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

كبير على الطابع العام لشخصيته، وأخيراً أثبتت الدراسات أن الأبناء الذين عاشوا بعيداً عن آبائهم أو أمهاتهم تأثرت شخصيتهم بهذا البعد لدرجة كبيرة.

كما تلعب المنظمة أثراً كبيراً في التطبيع الإجتماعى حيث أنها تعد بمثابة كيان إجتماعى يعلم الفرد قيماً ومعايير تؤثر على شخصيته لدرجة كبيرة.

٣- المحددات الموقفية - محددات المجال Situation:

يلاحظ أن المحددات السابقة وهى المحددات الوراثية والبيئية تسهم بشكل كبير فى تنمية وتطوير شخصية الفرد، ولكن هذا لا يعنى أنه يمكننا التنبؤ بدقة بسلوك الفرد إذا ما واجه حادثة أو حالة معينة أو موقفاً ما ذلك لأن الظروف الخاصة بمواقف مختلفة تتطلب إبراز سمات أو مظاهر معينة للشخصية.

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

فمثلاً يؤدي تواجد الفرد فى مواقف معينة إلى تقييد بعض سلوكياته أو التحكم فى بعض جوانب شخصيته فعندما يتواجد فى مقابلة للتوظيف أو عندما يذهب لخطوبة فتاة يظهر جوانب إيجابية فى الشخصية، وذلك على عكس الحال مقارنة بمواقف يكون فيها الفرد فى رحلة أو نزهة مع بعض الأصدقاء أو المعارف حيث سيحاول الفرد إظهار سمات مثل حب المرح والتفاعل مع الآخرين.

* اختبارات الشخصية Personality Tests:

يمكن تحليل الشخصية لمحاولة اكتشاف بعض سماتها من خلال الاختبارات التى تهتم بالكشف عن مكونات الشخصية عن طريق تحليلها ومن أهم طرق 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 الخاطيء 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 Roeschach Test الذي وضعه رورشاخ الطبيب النفسي السويسري 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.

ومن الاختبارات الإسقاطية الشائعة الاستخدام أيضاً اختبار تفهم الموضوع (T.A.T) Thematic Apperception Test الذى وضعه مورى Murray عالم النفس الأمريكى حيث يتكون من عشرين صورة تتضمن شخصاً أو شخصين فى مواقف مختلفة. وتعطى للمفحوص هذه الصور واحدة بعد الأخرى. ويطلب منه أن يؤلف قصة كاملة عن كل صورة بحيث تتضمن قصته الأحداث التى أدت إلى المنظر الموجود فى الصورة، وماذا يفعل الأشخاص فى الوقت الحالى وماذا يفكرون فيه وما هى مشاعرهم وما هى النتيجة التى تنتهى إليها الأحداث ويقوم الفاحص بتفسير القصص التى يؤلفها المفحوص محاولاً أن يعرف شخصيته من خلال اتجاهات ومشاعر شخصيات القصة التى يؤلفها.

(ج) الإختبارات الموقفية Situation tests:

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

وبجانب هذه الاختبارات الجديدة توجد بعض الاختبارات الأخرى التى شارك فيها بعض العلماء العرب ومن أهمها: اختبارات الصفات الانفعالية واختبارات الميول المهنية التى وضعها الأستاذ الدكتور أحمد زكى صالح وقد اقتبس اختبار الصفات الانفعالية من الاختبار المعروف باسم Tem Peramental SCHEDULE ويهدف هذا الاختبار إلى الكشف عن الشخصية السوية وغيرها من الشخصيات غير السوية، كما يبين الفروق

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 فى الشخصية Locus of control:

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

٢- الميكافيلية Machiavellianism:

وهي تمثل نمطاً للشخصية ارتبط ظهوره بالفيلسوف الإيطالي ميكافيلي الذي أصدر كتاباً في القرن السادس عشر تحدث فيه عن كيفية إكتساب واستخدام القوة How to gain and use power وتتسم الشخصية ذات الميكافيلية 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 والمضاربات ويحققون مكاسب كثيرة، كما يكون من الصعب إقناعهم بوجهات نظر الآخرين حيث يحاولون دائماً إقناع الآخرين بوجهات نظرهم.

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

٣- 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.

٤- تحمل المخاطر Risk Taking:

يختلف الأفراد في مدى رغبتهم في تحمل المخاطر حيث تؤدي الرغبة في تحمل المخاطر أو تجنبها إلى آثار 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.

- ٨٩ -

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

الفصل الثانى

الإدراك

- مفهوم الإدراك.
- خطوات عملية الإدراك.
- العوامل المؤثرة فى الإدراك
- معوقات الإدراك.
- العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمى.

الفصل الثاني

الإدراك

مَهَيَّنَا:

يتأثر الفرد بالعديد من المثيرات التي تشكل سلوكه ووعيه وبقدر التكيف مع هذه المثيرات بقدر ما يستطيع السيطرة على مجريات الأمور، ونحن نختلف في مقدار إدراكنا للمثيرات الموجودة من حولنا، فقد يرى شخصان نفس الموقف أو الحدث ولكنهما يفسران هذا المثير بشكل مختلف، مثال ذلك لو سألت بعض العمال عن رئيسهم المباشر فإنك تجد تفاوتاً في الإجابات فمنهم من يثنى 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 Reality بل نفسر ونترجم ما نراه ونعتبره الحقيقة حسب طريقة إدراكنا للأمور.

ونظراً لأهمية الإدراك في دراسة وتفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك التنظيمي 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.

- ٩٤ -

- 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 بالمشيرات 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

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

* خطوات عملية الإدراك:

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

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

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

٣- **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.

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

- ٩٦ -

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

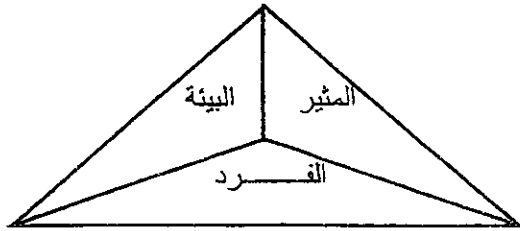
٥- الإستجابة السلوكية: وهي مرحلة التصرفات السلوكية التي تتمثل في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره وتأويله للمدركات، وقد تأخذ الإستجابة صورة سلوك ظاهر أو مستتر يتمثل في تكوين مشاعر أو اتجاهات داخلية تجاه المثير. وعادة ما يترتب على السلوك الظاهر أو المستتر نتائج قد تكون إيجابية أو سلبية تنعكس على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



وسوف نتناول فيما يلي العوامل المؤثرة في الإدراك بشكل تفصيلي:

أولاً: العوامل المتعلقة بالثير المدرك:

يتوقف إدراكنا وتفسيرنا للأشياء والمثيرات من حولنا على خصائص أو سمات 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.

إن يمثّل الإدراك عملية معقدة تؤثر فيها عوامل موضوعية يتعلّق بعضها بانتقاء أو اختيار المدركات أو المثيرات، وبعضها الآخر يتعلّق 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 فمنها ما يكون تأثيره قوياً ومنها ما يكون تأثيره ضعيفاً وتتميز هذه الخصائص بالمميزات والعوامل التالية:

أ - 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 المجالات 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 يعنى أن هذا المدير فعال.

- ٩٨ -

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 الانتباه أكبر فالصوت حتى المنخفض الذي يصدر في جو من السكون الشديد تكون فرصته في جذب الانتباه 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 الانتباه يتجه إلى الأشياء الأكثر تفرداً وبرزوا 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 التليفزيون 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

- ٩٩ -

تجذب الانتباه أكثر من النجم الذي يبدو ثابتاً كما أن الدعاية ذات الحركات المتغيرة تلفت نظر المشاهد أكثر من الدعاية الصامتة حتى لو تعددت الألوان والعبارات.

و- الألفة والجدة: كلما كان المثير جديداً وكلما كان هذا المثير الجديد في مجال مألوف كان تأثيره أكثر من غيره من المثيرات العادية كما أن المثير المألوف عندما يوجد في مجال جديد يكون أكثر تأثيراً من المثيرات الغريبة.

٢- العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات **Perceptual organization**:

حينما يستقبل الفرد أحد المثيرات فهو لا يستقبلها بمعزل عن حوله من المثيرات الأخرى فكما سبق أن قلنا عند تعريف الإدراك فإنه لا بد من تنظيم المدركات بحيث يتم وضعها في سياق له معنى، وفي تنظيم المدركات يحاول الفرد جمعها كي تمثل نسقاً متكاملأ يضع الأشياء أو المدركات في كيان مترابط قد يساعد الفرد في إعطاء مبررات تفسيرية لهذا الكيان.

وعادة ما يتم تنظيم المثيرات وفق العوامل التالية:

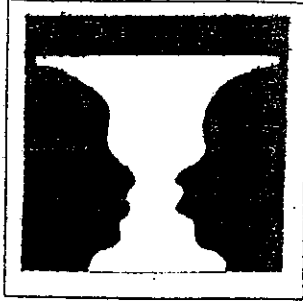
أ- الشكل والخلفية **Figure and Ground**

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

- ١٠٠ -

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 أدعى 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 ادراكهم على أنهم فئة عمالية واحدة ومتجانسة مثلما يحدث في حالة عمال 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

- ١٠١ -

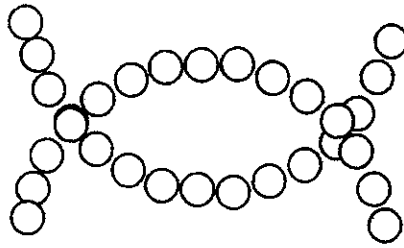
تمارس مهاماً أو أنشطة متقاربة، كذلك قد يربط الفرد المدرك بين استدعاء المدير لأحد العاملين وتوقيت ظهور مشكلة ما في إدارته حيث التقارب الزماني بين الاستدعاء وظهور المشكلة، كما قد يربط الأفراد بسين توقيت التشكيل الوزاري ومقابلة كبار المسؤولين لبعض الشخصيات المرشحة لتولى مناصب وزارية.

د- الاستمرار Continuity:

يميل الفرد المدرك إلى إدراك المثيرات المستمرة أو المتصلة ففي أى موقف ادراكي معقد نميل إلى إدراك التنظيمات التي تتسم أجزاؤها بأكبر قدر من الاستمرار أو الاتصال ففي الشكل (٣/٢) لاحظ أنك ترى خطين منحنيين من الدوائر السوداء وذلك بفضل عامل الاستمرار الذي يربط بين هاتين المجموعتين من الدوائر في صيغتين متميزتين.

شكل (٣/٢)

أثر الاستمرار على الإدراك



- ١٠٢ -

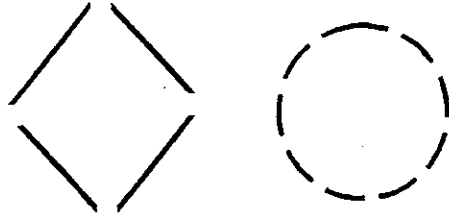
هـ - الإغلاق أو سد الثغرات Closure:

عندما ما يتلقى الفرد معلومات ناقصة في بعض جوانبها فإنه يحاول إستكمال هذا النقص ذهنياً ليذكرها 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 المعارضة وعدم استكمال صورة الموافقة الجماعية يكون ضيق الأفق حيث لم يسعى إلى إكمال صورة الوفاق بين أعضاء القسم ولذلك يجب سد أية 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)

اثر الإغلاق على الإدراك

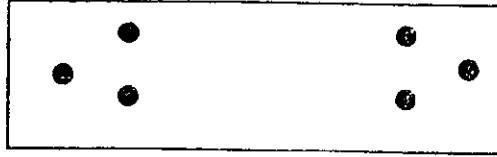
**و- الشمول Inclusiveness:**

إن السياق الذي يستخدم العناصر في الشكل يكون أكثر قابلية للإدراك من أى 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.

- ١٠٣ -

شكل (٥/٢)

أثر الشمول على الإدراك



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

تلعب العوامل الفردية دوراً هاماً في اختيار المثيرات وتحديد ما يود الفرد ادراكه من هذه المثيرات وعادة ما يختلف الأفراد في طريقة إدراكهم للأمور أو المثيرات فالوردة كمثير يدركها المحب بنظرة تختلف عن طالب في قسم البساتين 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 أهم 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 بنتائج هذا الموقف ومن ثم ستتحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له فيما لو تعرض له مرة أخرى.

- ١٠٤ -

٢ - الحاجات والدوافع:

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

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

٣ - الشخصية:

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

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

٤ - النسق الإدراكى:

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

- ١٠٥ -

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

٥- المستوى الاقتصادى والاجتماعى للفرد المدرك:

يؤثر المستوى الاقتصادى والاجتماعى على إدراك الأفراد للأشياء والأشخاص فمثلاً يختلف إدراك الغنى عن الفقير لمبلغ عشرة جنيهات، فهى بالنسبة للغنى لا قيمة لها بينما هى ذات قيمة لشخص فقير يحتاجها، من جهة أخرى فإن إنتماء الفرد لطبقة اجتماعية متميزة يجعل مجال إدراكه مختلفاً عن الأفراد الذين ينتمون لطبقات وسطى أو دنيا.

٦- تأثير الحالة النفسية الراهنة على الإدراك:

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

أ- الحب والكراهية:

المحب لا يرى فى حبيبه إلا كل صفات حميدة فهو مؤدب عاقل رزين لطيف مخلص حتى إذا انقلب هذا الحب إلى كراهية تحت أى ظرف من الظروف يرى فيه سوء الأدب والغلظة والغباء والخبث.

- ١٠٦ -

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 لأى سبب من الأسباب.

٧- أثر الاتجاهات والقيم على الإدراك:

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

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

ثالثاً: أثر البيئة فى عملية الإدراك:

تؤثر البيئة فى عملية الإدراك من خلال الأسلوب الذى يتم به إدراك الأشياء أو المثيرات موضع الإدراك، وفى هذا المجال يؤكد * Reitz أن البيئة المحيطة بالمثيرات أو الشئ الذى يتم ادراكه يكون لها أثر كبير فى

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

- ١٠٧ -

الطريقة التي يتم بها استقبال المعلومات وهنا تجب التفرة في هذا الصدد بين تأثير البيئة المادية physical وتأثير البيئة الاجتماعية Social.

فبالنسبة للبيئة المادية فإن إدراك أو عدم إدراك المثيرات يتوقف على مدى تميزها 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 وصلته في صورة برقية، من جهة أخرى فإن البيئة المادية قد ترتبط بتوقعات معينة تؤثر على طريقة إدراك المثيرات فبينما يعد صوت أو جرس التليفون في منزلك في الساعة الحادية عشرة صباحاً يوم الجمعة أمراً عادياً ومقبولاً فإن نفس الجرس يكون شيئاً مزعجاً يصيب الإنسان بالفرع والقلق وذلك عندما يتلقى الفرد مكالمة في الساعة ٣ صباحاً.

وبالنسبة للبيئة الاجتماعية فإن لها تأثيرها هي الأخرى على عملية الإدراك فعلى سبيل المثال فإن المدير الذي ينتقد أو حتى ينصح أحد مرؤوسيه في حضور زملائه فإن هذا المرعوس لن يستمع لنصائح المدير بقدر تركيز اهتمامه على رد فعل زملائه تجاه هذا الموقف في حين أن نفس المدير إذا قدم نصائحه لمرؤوسيه في مكتبه وبشكل سرى فإن المرؤوس غالباً ما سيتفهم هذه النصائح كما سيختلف إدراكه لشخصية المدير حيث يرى أنه رجل يقدر مرؤوسيه بدلاً من وصفه حسب الحالة الأولى بأنه رجل معدوم الإحساس لا يراعى مشاعر مرؤوسيه.

- ١٠٨ -

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 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 بالكلمات تستخدم بمعاني 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: التتميط، أثر الهالة، والدفاع الإدراكي والإسقاط.

أ- التتميط Stereotyping:

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

- ١١٠ -

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 يسودى 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 يكثرث 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 يقنعنى بجدارتك "

د- الإسقاط projection:

ويعتبر الإسقاط من العوائق المهمة فى عملية الإدراك والاسقاط 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.

- ١١١ -

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

- ١- 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.
- ٢- زيادة عدد تكرارات المشاهدات ويقصد بذلك كثرة مشاهدة الشيء محل الإدراك لزيادة مستوى المعلومات حول هذا المثير مما يزيد مستوى الدقة في ادراكه.
- ٣- ضرورة الاعتماد على مصادر معلومات متنوعة حول المثير أو الشيء محل الإدراك مما يقلل من درجة التحيز الإدراكي ويقلل من الخدعات الإدراكية Allusions.
- ٤- الاعتماد 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 وذلك لمعرفة أبعاد هذه العملية حتى تتجنب الإدارة إصدار الأحكام أو الأوامر بشكل موحد لا يراعي الاختلافات الإدراكية بين الموظفين فعلى المدير الكفاء أن يراعي الفروق الفردية في الإدراك بين الأفراد في المنظمة حيث يعد هذا الأمر على جانب كبير من الأهمية وبالذات عند قيام المدير

- ١١٢ -

بالإتصال 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 ومرؤوسيهم أو بسبب إختلاف 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 تساعد 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.

- ١١٣ -

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 التعميم أو التعميط أو لذلك لا بد 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 الآثار الناجمة عن تأثير الهالة التي قد يلجأ الأفراد إليها في محاولة للإشارة 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 إتخاذ القرار يتأثر بكيفية وطريقة إدراكه للمثيرات المحيطة به.

ثالثاً: مجال تقييم الأداء:

تتأثر عملية تقييم الأداء بعملية الإدراك ولضمان جودة عملية التقييم فإن القائم بالتقييم يجب أن يتجنب مشكلات الإدراك المرتبطة بالتقييم مثل تأثير الهالة والإسقاط والتعميم، كما يجب على المقيم أن لا ينساق وراء مشاعره وإحساسه الشخصي 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.

الفصل الثالث

التعلم

- * مفهوم التعلم وطبيعته.
- * نظريات التعلم.
- * المبادئ الأساسية لعملية التعلم.
- * التدعيم والعقاب وعلاقتها بعملية التعلم.
- * التذكر والنسيان وعلاقتها بالتعلم.

الفصل الثالث

التعلم Learning

مُكَلِّمًا:

تعتبر عملية التعلم من العمليات الرئيسية المساعدة في فهم السلوك الإنساني فهو بالنسبة للإنسان عملية مستمرة تبدأ من المهد وتستمر إلى نهاية العمر، فالقدرة على التعلم والاستفادة من التجارب من أهم ما يتميز به الإنسان فبالتعلم يستطيع الفرد أن يغير أو يبدل سلوكياته ويكيف حاجاته بما يتلاءم مع الظروف البيئية المحيطة وبما يتفق مع حاجاته الشخصية.

والإنسان لا يتعلم في حياته فقط السلوكيات الحميدة بل يتعلم القبيح أو الرزيل منها ومن ثم قد يكون التعلم سبباً في سمو مكانه الفرد أو سبباً في تدنيه وانحطاطه وتأخره.

وعملية 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 دائماً وفقاً لرغبة الفرد بل قد يتعلم الفرد عادات وإتجاهات دون حيلة له في ذلك فقد 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 ينل الإهتمام الكافي في دراسات السلوك التنظيمي إلا منذ عهد قريب هذا مع العلم بأن الباحثين يجمعون على أن التعلم يحدث في معظم ما يفعله الإنسان وأن التعلم يتأثر في سلوك الأفراد.

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

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

* مفهوم التعلم وطبيعته:

يقصد بالتعلم ذلك التغيير الدائم فى السلوك والذى 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 وهى:

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

٢- إن التغيير الذى يحدث نتيجة التعلم يجب أن تكون له صفة الدوام والإستمرار النسبى Must be relatively permanent فالتغيير الوقتى ما هو إلا رد فعل إنعكاسى يفشل فى تجسيد عملية التعلم الذى يجب أن يتصف بالاستقرار النسبى لفترة زمنية معقولة.

٣- التعلم يؤثر في السلوك الحالى والمحتمل حيث يؤثر في ميول وتصرفات الأفراد، فالفرد الذى تعود على الحضور للعمل متأخراً إذا تعلم من رؤسائه أهمية إحترام الوقت والحضور في مواعيد العمل المحددة فإنه يكون قد تعلم سلوكاً جديداً يغير من تصرفاته السابقة التى تعود عليها.

٤- يعد عامل الخبرة Experience عنصراً ضرورياً فى عملية التعلم، 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 فى مدى حدوث تغير دائم نسبياً فى السلوك نتيجة هذه الخبرة فإذا ما تم ذلك يمكن القول أنه قد أحدثت العملية التعليمية أثرها.

٥- يجب التفرقة بين التغير الدائم فى السلوك الذى يرجع إلى عامل الخبرة والممارسة والتغير الذى يرجع إلى ظاهرة النضج فى شخصية الفرد فالطفل ينمو وينضج، وفى هذا النمو يتبدل سلوكه بصفة دائمة، ولا يمكن إرجاع هذا التغير إلى عملية التعلم بل إلى نمو الفرد جسمياً وعقلياً فالتغير هنا ليس وليد خبرات أو ممارسات إنما وليد تغيرات عمرية طبيعية. من جهة أخرى فإن تركيزياً على التغير الذى يحدث نتيجة الخبرة يجعلنا نستبعد أى تغيرات تطرأ على السلوك بسبب عوامل أخرى مثل تناول الأدوية أو العقاقير، فالفرد لا يكتسب شيئاً نتيجة التعلم عندما يصبح هادئاً بعد تناول بعض الحبوب المهدئة وعلى ذلك فإن التعلم المقصود هو التعلم الناتج فقط عن الخبرة والممارسة التى تنشأ من البيئة المحيطة . كما أن التعلم بالمعنى السابق يعنى أن الجزء الأعظم من سلوك الفرد فى العمل أو فى أى مجال آخر يسبقه تعلم.

* 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)، وقبل 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

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

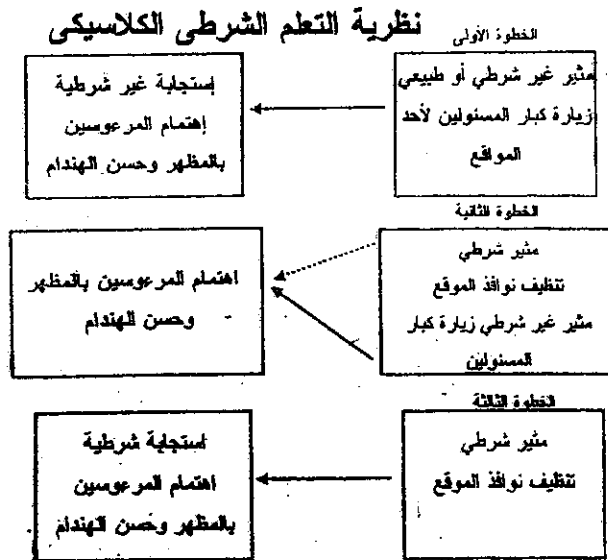
(٢) د. إنتصار يونس (٢٠٠٢) السلوك الإنساني، الإسكندرية: المكتبة الجامعية

- ١٢١ -

فقد أصبح ضرب أو قرع الجرس مثيراً شرطياً قادراً على إحداث إستجابة شرطية مكتسبة.

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

شكل (٣-١)



وفقاً للمثال السابق فإن زيارة كبار المسؤولين Top brass لأحد مواقع العمل تمثل مثيراً طبيعياً يحدث إستجابة تأخذ شكل الإهتمام بالمظهر وحسن الهمدَام، بعد ذلك تم الربط بين الزيارة الهامة وتنظيف نوافذ الموقع بحيث يؤدي هذا الربط في مرحلة ثالثة إلى تحول تنظيف النوافذ (متغير شرطي أو غير طبيعي) إلى إحداث إستجابة في شكل إهتمام المرعوسين بمظهرهم حتى ولو لم تكن هناك زيارة لكبار المرعوسين.

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

على التعلم الشرطي وهي:

- ١٢٢ -

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

٢- أن المثير الشرطى لا يؤدي إلى الإستجابة الطبيعية إلا إذا ارتبط بمثير غير شرطى أى مثير من طبيعته أن يؤدي إلى إستجابة من الكائن الحى.

١- أن قوة الاستجابة الطبيعية تزداد كلما حرم الكائن من المثير الطبيعى الضرورى لبقائه كالطعام والماء ، أما إذا كان المثير غير الشرطى مؤلماً أو مهدداً للكائن فإن قوة الإستجابة تقترن بزيادة درجة الإيلاء أو التهديد. وعلى الرغم من إسهام نظرية التعلم الشرطى الكلاسيكى فى تفسير عملية التعلم إلا أنه يؤخذ عليها أنها تفسر ردود الأفعال المنعكسة البسيطة Simple reflexive التى تركز على العلاقات البسيطة من مثير واحد واستجابة واحدة كما أن هذه النظرية تصبح عاجزة على التعامل مع السلوكيات الإنسانية المعقدة كما لا تصلح هذه النظرية فى المواقف التى 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 الشرطى التقليدى بدأ الباحثون فى تبنى نظريات أخرى تسهم فى تفسير جوانب عملية التعلم.

٢- نظرية التعلم الشرطى الفعال Operant Conditioning Theory

يلاحظ أن التعلم الشرطى التقليدى قد ركز على إقتران المثير بالاستجابة دون النظر لإرادة الفرد، ولكن العالم الأمريكى Skinner قد أدخل متغيراً جديداً هو إرادة الفرد وتصوراتة الفكرية التى تتوسط بين المثير والإستجابة، فالفرد حينما يتعرض لمثير فهو يحلل ويفكر ويختار استجابة معينة للحصول على نتائج مرضية ، وعلى ذلك فإن المتغير الثابت فى هذه النظرية هو نتيجة الإستجابة بالإضافة إلى المثير والاستجابة.

وقد يسمى هذا النوع من التعلم بالتعلم الشرطى الوسيطى على اعتبار أن الفرد يستجيب لمثير معين بصورة تضمن له الحصول على نتيجة ذات نفع أو عائد فالسلوك هنا هو الرسالة التى يتحقق بمقتضاها العائد أو يتم تجنب العقاب من خلالها، وهنا تبرز أهميته قانون الأثر فى هذه النظرية فعندما يسلك الإنسان سلوكاً معيناً وينتج عن هذا السلوك تائراً ساراً فإن احتمال تكرار هذا السلوك سيزداد، أما إذا ترتب على هذا السلوك أثاراً غير سارة فإن احتمالات تكرار هذا السلوك ستقل وعلى ذلك فإن الآثار (الثواب والعقاب) التى ينتج عن هذا الفعل أو الإستجابة هى المحددات الأساسية للعلاقة بين المثير والإستجابة فى التعلم الشرطى الوسيطى، ونود أن نؤكد هنا أن الأستجابة فى هذا النوع من التعلم تتضمن أنشطة وتصرفات مكتسبة نتيجة الخبرة والممارسة.

٣- نظرية التعلم الإجتماعى Social Learning Theory

وفقاً لهذه النظرية فإن الفرد يمكن أن يتعلم من خلال الملاحظة ومشاهدة سلوك الآخرين وتقليدهم فى ظل إطار إجتماعى معين، وتقوم هذه النظرية كما يقول Robbins على فكرة وجود نماذج Models كثيرة فى حياتنا

- ١٢٤ -

نحاول محاكاتها والتعلم منها فالفرد يشاهد تصرفات والديه وأصدقائه ومدرسيه.. وغيرهم ويتأثر بهم ويقتبس منهم بعض أنماط سلوكهم وعادة 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 فسيعمد 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، فالنماذج

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

عملية التقليد أو المحاكاة بنتائج أو عوائد إيجابية.

٤- نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ Trial and Error Theory

ترتبط هذه النظرية بعالم النفس الأمريكي ثورنديك Thorndike ، وتقوم فكرة النظرية على أن الإنسان والحيوان يكتسبان بعض المهارات ويتعلمانها 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 الإمكانيات 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 فيها أن القط لم يدرك طريقة الخروج ولكنه تعلمها عن طريق تثبيت المحاولات الناجحة واستبعاد المحاولات الفاشلة ولو أن ذلك لن يتبع نمطاً معيناً، بمعنى أن المحاولات الخاطئة للقط تناقصت بتكرار التجربة حتى وصل في النهاية إلى إمكان فتح الصندوق بمجرد وضعه فيه.

وللتعلم بالتجربة والخطأ أمثلة تطبيقية كثيرة في حياتنا الشخصية والمهنية فإذا افترضنا 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

- ١٢٦ -

العديد من المهارات من خلال قيامنا بمحاولات متكررة فى 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 تبنى دائماً على أساس الرابطة الشرطية أو المحاولة أو الخطأ فكثير من محاولات التعلم تدل على الإستبصار واستغلال المعانى والمفاهيم أكثر من كونها محاولات عشوائية، وتتم عملية الإستبصار بعدة خطوات تبدأ بمعرفة عناصر المجال الإدراكى أى استقبال المعلومات من خلال الحواس وإعطائها مدلولات فكرية ثم استخدام ذكاء الفرد فى تنظيم المعلومات وربطها بشكل يجعل الفرد يتبصر بعلاقة السلوك بعوائده.

وتوضح لنا تجربة كوهلر Kohler الدور الذى يلعبه الإستبصار فى عملية التعلم، ففي تجاربه على القرد وضع القرد فى قفص يتدلى من سقفه بعض الموز، وبالقفص صندوقان أحدهما أصغر من الآخر، ولكى يحصل القرد 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 القرد 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.

وهنا يلاحظ أن القرد قد أدرك أخيراً العلاقة بين ارتفاع الموز والصناديق، وقد كرر كوهلر تجربته عدة مرات مستغلاً الصناديق والعصى وغيرها، ولاحظ من كل تجاربه أن القرد قد يقوم ببعض المحاولات العشوائية إلا أنه يدرك فجأة العلاقات الموجودة بين عناصر المجال الإدراكي ومن ثم يبدأ في إبتهاج السلوك المحقق للهدف ولعل الفرق الأساسى بين التعلم بالاستبصار والتعلم بالتجربة والخطأ أن القرد فى تجارب كوهلر قد أدرك العلاقة بين عناصر المجال المختلفة، أما القط فى تجارب ثورنديك فقط ربط الإستجابة بالمثير دون إدراك العلاقة بينهما، من جهة فإننا نؤكد أنه على الرغم من وجود فروق بين التعلم بالاستبصار والتعلم بالتجربة والخطأ فإن التجارب المختلفة تدل على أن التعلم بالاستبصار لا يخلو من التجربة والخطأ، ولكن ذلك عادة ما يكون فى بداية مواجهة المشكلة.

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

* المبادئ الأساسية لعملية التعلم:

لقد تعرضنا من قبل لمفهوم وطبيعية عملية التعلم بصفة عامة، والنظريات المفسرة لعملية التعليم، وفيما يلى نتناول لأهم المبادئ التى تحكم عملية التعلم فى الواقع العملى وهذه المبادئ هى*:

* د. محمد عثمان نجاتى، علم النفس والحياة، الكويت، دار القلم، ١٩٨٩،

- ١٢٨ -

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

٢- المكافأة تعزز وتدعم عملية التعلم: فكما أن الدافع مهم في حدوث التعلم، فكذلك المكافأة حيث أن الحصول عليها يشجع عملية التعلم، أما عدم الحصول عليها فقد يثبط الهمة ويوقف عملية التعلم، وقد تكون المكافأة مادية أو معنوية فقد تكون المكافأة في شكل حافز مادي أو قد تكون في شكل تقدير أو ثناء معنوي على الفرد. وقد بينت الدراسات التجريبية أن التعلم يكون أكثر ثباتاً واستقراراً إذا تلتته المكافأة مباشرة، كما تضعف شدة استقرار التعلم وفقاً لطول المدة المنقضية بين محاولة التعلم وبين الحصول على المكافأة. والحديث عن دور المكافآت في عملية التعلم سيقودنا 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 Massed practice أو دفعة واحدة، وإما أن يتم بشكل موزع أو على دفعات بحيث تتخلله فترات راحة Distributed practice وقد دلت الدراسات والأبحاث التجريبية على أن التعلم الموزع يعطي نتائج أفضل وأسرع وتكون نتيجته أثبت في الذاكرة من التعلم المركز، هذا مع ملاحظة أن لا يكون التعلم

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

- ١٣٠ -

كثيراً فى تركيب المصباح الكهربائى مقارنة بالعامل الذى 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 الذى يؤثر على نفسه الفرد المتدرب.

٨- فائدة الإرشاد والتوجيه: يؤدي الإرشاد والتوجيه دوراً مهماً فى عملية التعلم حيث يؤدي إلى أحسن النتائج إذا تم بشكل متوازن أو معتدل، فالإشراف فى الإرشاد والتوجيه يغرس فى 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 الذى يتعرض له بالمثير الأسمى الذى سبق أن تعرض له من قبل فإذا تشابهت المثيرات تشابه السلوك، ويطلق على هذا المبدأ مبدأ التعميم أى أن الفرد يقوم بتعميم المثيرات القديمة على المثيرات الجديدة بما يؤدي إلى تشابه تأثيرهما على السلوك.

* التدعيم والعقاب وعلاقتهما بعملية التعلم:

يؤدي التدعيم أو بمعنى آخر إدارة نظم العوائد/الحوافز، في المنظمة، إلى التأثير على السلوك التنظيمي. حيث يتوقف تعزيز سلوك معين واحتمالات 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 وتزليل الدرجة والنقل وغيرها، وهنالك أربع استراتيجيات لاستخدام الحوافز المشروطة وهي:

- ١- تقديم حافز إيجابي ويحقق التدعيم الإيجابي، أي تعزيز السلوك.
- ٢- تقديم حافز سلبي ويحقق العقاب، أي خمد السلوك.
- ٣- إيقاف أو منع حافز إيجابي، ويحقق اللاتدعيم، أي إضعاف السلوك
- ٤- إيقاف أو منع حافز سلبي، ويحقق التدعيم السلبي، أي تعزيز السلوك.

تثبيت 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 إيجابي - تدعيم إيجابي: إذا ما قام الموظف بزيادة إنتاجيته وترتب على ذلك منحه مكافأة تشجيعية، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية) وإحتمال تكراره مستقبلاً والحوافز الإيجابية عديدة ومتنوعة كما أشرنا إلى بعضها فيما سبق.
- ٢- إيقاف أو منع حافز سلبي - تدعيم سلبي. يلجأ الموظف في أحيان كثيرة إلى القيام بالسلوك المرغوب لكون ذلك الوسيلة التي تمكنه من تجنب العقاب. ولذلك يطلق البعض على هذه الطريقة "التعلم عن طريق التجنب

- ١٣٢ -

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 فإنذار.. ثم الفصل من العمل.

ولا يزال هنالك جدل ونقاش كبير حول جدوى العقاب وفعاليتيه، وتتفاوت الآراء ما بين الحماس الشديد لاستخدامه واعتباره الوسيلة الأكثر فاعلية، وما بين الرفض القاطع له باعتبار 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.

- ١٣٣ -

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

٢- استخدام استراتيجية الإنطفاء Extinction

وتتمثل هذه الطريقة في إطفاء السلوك بمنع أو إيقاف حافز إيجابى (اللاتدعيم non-reinforcement) 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 الإنطفاء (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

- ١٣٤ -

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

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

٢- **الجدول المتقطعة:** ويطلق البعض عليها الجداول الجزئية Partial Schedules أيضاً. وهنا لا يتم إعطاء مدعم لكل إستجابة صحيحة يقوم بها 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 إكتسابه.

ويمكن 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 الاستجابات فمثلاً إعطاء الفرد مكافأة تشجيعية بعد كل ثلاثة استجابات صحيحة أو منح مندوب المبيعات عمولة كل (٤) صفقات ينجزها. ويقع نظام الأجور

- ١٣٦ -

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 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

- ١٣٧ -

واحدة. أو قد يعطى التدعيم بعد بيع حجم معين من المبيعات، ثم يعطى في المرة التالية بعد بيع حجم مختلف من المبيعات وهكذا... ويشير 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 أو أكثر في آن 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 نظم الحوافز:

- ١- تقديم 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

مفهوم التذكر: إن التذكر هو إحدى الوظائف العقلية التي يتمكن الفرد بها من إسترجاع 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 أكتسبه الفرد نتيجة للتعلم وهو يمثل الوجه الإيجابى لعملية التعلم على نقيض النسيان الذى يمثل الوجه السلبى للتعلم.

وللتذكر أربع مراحل هى:

(أ) التعلم والاستظهار (الاكتساب أو الحفظ)

(ب) الإحتفاظ بحصيلة ما تعلمناه.

- ١٢٨ -

(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 تعنى 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 .

٢- مواد التعلم : يؤثر عامل المعنى تأثيراً فعالاً في مدى تعلم الفرد للمواد المختلفة فالمادة ذات المعنى أسهل وأيسر في تعلمها واسترجاعها ، حيث يؤدي عامل المعنى إلى سرعة التعلم والحفظ والاسترجاع. كما أن المواد ذات الارتباط بعضها ببعض يمكن الاحتفاظ بها بصورة أكبر مما لو كانت المواد متفرقة مستقلة كل عن الأخرى.

٣- 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. فمثلاً 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.

أما 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

- ١٤٠ -

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 يعتريه 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 السلبي 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 تتراكم 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 مر بنا من خبرات وأحداث نتناولها فيما يلى:

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

- ١٤١ -

١- عامل 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 كفيلاً بأن يجعل ما تعلمناه يضمحل شيئاً فشيئاً.

٢- عامل الاكتمال 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.

٣- عامل 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.

- ١٤٢ -

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 يثير اهتمامه وتفكيره، وبالتالي يحدث النسيان للموضوعات الأولى التي كانت تشغل إهتمامه من قبل.

الفصل الرابع القيم والاتجاهات

أولاً: القيم:

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

ثانياً: 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 تبنى 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 تباين مفهوم القيم بين العلوم المختلفة حيث ينظر الباحثون في كل علم إلى القيم من منظور معين، فالقيمة في علم الإقتصاد هي صلاحية الشيء لإشباع 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 ضوءها 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 إحتمالاً للتغيير.

وانطلاقاً مما سبق فإننا سوف نتعرض في هذا الفصل لمفهوم القيم وأهميتها ومصادرها وأنواعها ومنتقل 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 Eyseneck 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 الداخلى للفرد وكذلك إسهامها في تحديد درجة توافقه مع الجماعة والإطار البيئى 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 الثقافى للمجتمع أو للمنظمة يحدد شكل أو منظومة القيم فالقيم تتباين وتختلف من مجتمع لآخر، فقيم المجتمع اليابانى تختلف عن قيم المجتمع الأمريكى، كما تختلف قيم العاملين من منظمة لأخرى فالعاملون فى بنك إسلامى يتبنون منظومة قيم تختلف عن قيم العاملين فى بنك باركليز البريطانى أو سبىسى الأمريكى.
- ٦- يجب التفرقة بين قيم العمل وقيم الفرد الشخصية، ويقصد بقيم العمل قيم المنظمة، أما القيم الشخصية فهى قيم ترتبط بالفرد العامل نفسه، ونؤكد على ضرورة التوازن ما بين قيم العمل وقيم الفرد.

٧- على الرغم من انصاف القيم بالثبات والرسوخ إلا أن ذلك الثبات يبقى في إطار النسبية، بمعنى أن النسق القيمي للفرد ليس جامداً في جميع مكوناته.

* أهمية القيم Importance of values

تلعب القيم دوراً هاماً في تشكيل سلوكيات الأفراد، فهي بمثابة الصورة المرجعية التي يعمل الفرد على التوافق معها، وبشكل عام فإن أهمية دراسة القيم تنبع مما يلي:

- ١- قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
- ٢- تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين، فالعلاقات الشخصية تتأثر لحد كبير بالقيم.
- ٣- تسهم القيم إلى درجة كبيرة في تشكيل أخلاقيات العمل حيث تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات.
- ٤- تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة حيث تعد المرجع والأساس الذي يبني الفرد عليه قراراته.
- ٥- تلعب القيم دوراً هاماً في تحديد مستوى الإنجاز المتوقع من الفرد وبالتالي تحدد مستوى الدافعية للعمل.
- ٦- إن التزام جماعة العمل بقيم معينة يزيد من تماسكها ويسهل من عملية التعامل معها.
- ٧- هناك علاقة وثيقة بين القيم والاتجاهات حيث يتفرع عن القيم عدة اتجاهات فمثلاً قيمة واحدة مثل الإنجاز يتفرع عنها اتجاه للتعاون أو اتجاه للتنافس. من جهة أخرى فإن القيم هي التي تحدد اتجاهات

- ١٤٩ -

الأفراد فيما يتعلق بكافة أشكال التصرفات وللتدليل على علاقة القيم بالاتجاهات يقول Robbins 2001 p.62

" Values are important to study organizational behavior because they lay the foundation for understanding the attitudes"

* مصادر القيم Sources Of Values

تتعدد مصادر القيم لدى الفرد حيث تختلف حسب الوسط الاجتماعي والحقبة الزمنية التي يحيا فيها، كما تعتمد القيم على خبرات الفرد في نموها وتطورها، وقد اتفق الباحثون على أن أهم مصادر القيم هي:

١- المصدر الاجتماعي: حيث يعد الفرد جزءاً من المجتمع الذي نشأ فيه وعلى ذلك فالقيم تتشكل كما أوضحنا سابقاً وفقاً لطبيعة المجتمع، فالمجتمع العربي يتصف بالتقارب الأسرى والكرم وحسن الضيافة، بينما يهتم المجتمع الغربي بالقيم المادية أكثر من القيم الاجتماعية. ولتوضيح كيفية اختلاف القيم عبر مجتمعات وثقافات متباينة يذكر Hofstede في دراسة أجراها على أكثر من ١٦٠٠٠ موظف يعملون في شركات IBM في أربعين دولة - أن قيم المديرين والموظفين تختلف في خمسة أبعاد ترتبط بالإطار الثقافي الوطني وهذه الأبعاد هي:

أ - مدى توزيع القوة Power Distance

ونعنى بها الدرجة التي يقبل فيها أفراد المجتمع بتوزيع القوة داخل منظمات الأعمال بشكل غير متساو Unequally بحيث يتراوح التوزيع ما بين توزيع متعادل للقوة (مسافة توزيع أقل للقوة Low Power Distance)

- ١٥٠ -

إلى توزيع غير متعادل للقوة (مسافة توزيع للقوة عالية
High Power Distance) أى وجود تفاوت عال فى توزيع القوة.

ب- الفردية/الجماعية Individualism Verus Collectivism:

ويقصد بالفردية الدرجة التى يفضل فيها أفراد مجتمع ما أن يعملوا
بشكل فردى أكثر من تفضيلهم للعمل بإعتبارهم أعضاء داخل جماعة
Prefer to Act as Individuals والجماعية ما هى إلا عكس الفردية.

ج- الإهتمام بالجوانب المادية/جودة الحياة:

Quantity of life Verus/ Quality of life

ويقصد بالجانب المادى Quality of life للدرجة التى يسود فيها حب
المادة والرغبة فى حيازة الأموال والسلع، وهى عكس الإهتمام بنوعية وجودة
الحياة Quality of life حيث يهتم الفرد بعلاقاته مع الآخرين ويحرص
على رفاهيتهم.

د - تجنب التعامل مع المجهول أو حالة عدم التأكد

Uncertainty Avoidance

ويقصد بهذا البعد الثقافى تفضيل أفراد مجتمع ما التعامل مع الأمور
المعروفة وتجنب التعامل مع المجهول، وفى هذه الحالة إذا تعرض هؤلاء
لأمور غير مرتبطة أو غير واضحة فإنهم يظهرون درجة عالية من القلق
Anxiety تظهر فى شكل توتر وضغط عصبى.

هـ- الإهتمام بالتكيف طويل الأجل/قصير الأجل

Long term Verus/Short term

وفقاً للإهتمام بجانب التكيف فى إطار زمنى طويل نجد أن أفراد المجتمع
يركزون على المستقبل وكذلك يتسمون بالإصرار والمثابرة والقوة، عكس

من يهتمون بالتكيف على المدى القصير فتجدهم يهتمون بالماضى والحاضر ويميلون إلى إحترام التقاليد وتحقيق التعهدات الاجتماعية.

ويوضح الجدول التالي (٤-١) كيفية تقدير بعض المجتمعات للأبعاد الثقافية الخمسة السابقة وما يرتبط بها من نسق قيمي.

جدول (٤-١)

اختلاف القيم عبر المجتمعات أو الثقافات

الأبعاد الثقافية الخمسة					الدولة
الاهتمام بالتكيف طويل الأجل	تجنب التعامل مع المجهول	الاهتمام بالمادة	الفردية	مسافة القوة	
عالي	متوسط	متوسط	منخفضة	عالية	الصين
منخفض	عالي	متوسط	عالية	عالية	فرنسا
متوسط	متوسط	عالي	عالية	منخفضة	ألمانيا
عالي	منخفض	عالي	منخفضة	عالية	هونغ كونج
منخفض	منخفض	متوسط	منخفضة	عالية	اندونيسيا
متوسط	متوسط	عالي	متوسطة	متوسطة	اليابان
متوسط	متوسط	منخفض	عالية	منخفضة	هولندا
منخفض	عالي	منخفض	متوسطة	عالية	روسيا
منخفض	منخفض	عالي	عالية	منخفضة	الولايات المتحدة
منخفض	عالي	متوسط	منخفضة	عالية	غرب أفريقيا

وعلى ذلك يتضح أن الدول الآسيوية تتميز بقيم الجماعة أكثر من الفردية، بينما الولايات المتحدة تتسم بدرجات عالية من الإيمان بالفردية Individualism مما يؤثر بشكل واضح على منظومة قيم الأفراد.

٢- أما المصدر الثاني: فهو الدين حيث يعتبر الجانب الدينى أساساً للكثير من القيم الإنسانية، فعلى سبيل المثال يعد الدين الإسلامى مصدراً خصباً وثرىاً للكثير من القيم بكافة أنواعها سواء كانت قيماً مادية، اجتماعية، سياسية، جمالية، نظرية، ففي مجال القيم المادية حض الإسلام على الاجتهاد والسعى لجذب الرزق الحلال ولكنه حذر من أكل الحرام، "ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل"، سواء كان بالربا أو الرشوة أو تطفيف الكيل أو السرقة أو الإختلاس. كما أن الإسلام لم ينظر إلى المادة على أنها غاية بل هى وسيلة يأخذ منها الإنسان كفايته.

وفى مجال القيم الاجتماعية رغب الإسلام فى التعاون، "وتعاونوا على البر والتقوى"، كما رغب فى حب العمل، "وقل إعملوا فسيرى الله أعمالكم ورسوله والمؤمنون"، كما اهتم الإسلام بالشورى، "وأمرهم شورى بينهم"، كما حض الإسلام على العدل والمساواة بين الناس، "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل".

وفى مجال القيم الجمالية اهتم الإسلام بالعفة وصيانة الجوارح عن الفحش فى القول والفعل وهى قيم جمالية معنوية، كما اهتم الإسلام بالجمال الحسى فاهتم بالوضوء والاعتسال وجمال الثوب والفعل وأمر الإسلام بأن يأخذ المسلم زينته عند كل مسجد، وبين أن الله جميل يحب الجمال.

وفى مجال القيم السياسية حذر الإسلام من السلطة والإمارة والولاية لأنها فتنة وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يختار لها القوى الأمين الصادق الزاهد العادل بين الناس ولم يكن يولى شخصاً طلب الولاية لنفسه.

وأخيراً فى مجال القيم النظرية نجد كثيراً من النصوص تحض على الفكر والبحث عن الحقيقة وراء هذا الكون والنظر فى خلق الله للإعتبار والإهداء للحق "إن فى خلق السماوات والأرض وإختلاف الليل والنهار لآيات لأولى الأبواب الذين يذكرون الله قياماً وقعوداً وعلى جنوبهم ويتفكرون فى خلق السماوات والأرض، ربنا ما خلقت هذا باطلاً سبحانه فقنا عذاب النار"، كما اهتم الإسلام بغرس قيم الإخلاص والتوحيد والإيمان بالله والملائكة والكتاب والنبیین والجهاد والإيمان بالقدر والموت والحساب. ومن ألطف ما نزل من القرآن فى هذا الصدد قوله تعالى: "ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب، ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبیین وآتى المال على حبه نوى القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل والسائلين وفى الرقاب وأقام الصلاة وآتى الزكاة والموفون بعهدهم إذا عاهدوا، والصابرين فى البأساء والضراء وحين البأس أولئك الذين صدقوا وأولئك هم المتقون".

٣- الخبرة: تعتبر الخبرة مصدراً ثالثاً للقيم حيث تستمد القيم أهميتها أو ثقلها من خبرات وممارسات الأفراد، فالإنسان الذى يتعرض للحبس يقدر قيمة الحرية بدرجة أكبر من الفرد الطليق الذى لم يتعرض لمثل هذا الموقف، وبالتالي يكون لقيمة الحرية وزن وثقل أكبر عنده.

٤- منظمات الأعمال أو جماعات العمل: تعد المنظمة أو جماعة العمل بقيمتها وثقافتها الخاصة مصدراً هاماً من مصادر القيم فالفرد الذى يعمل فى منظمة أو مع جماعة عمل يكون نمطاً سلوكياً ينسجم مع قيم العمل داخل المنظمة أو الجماعة.

٥- الأسرة: تمثل الأسرة اللبنة الأولى فى بناء قيم الفرد، فالشخص ينمو فى إطار أسرى يتعلم منه معايير حاكمة للتصرفات توضح له ما هو الخطأ أو الصواب وما هو المرفوض وما هو المقبول إلى غير ذلك من الأمور التى تمثل حجر الأساس فى بناء قيم الفرد.

* أنواع تقسيمات القيم : Type of Values

هناك تصنيفات عديدة للقيم، إلا أن هناك ثلاثة تصنيفات أو أنواع كانت محل استخدام الباحثين فى هذا المجال وهى:

١- تصنيف سبرانجر للقيم Spranger

٢- تصنيف روكيتش للقيم Rokeach

٣- تصنيف كلوكهن للقيم Kluchon

وفيما يلى تناول للتقسيمات أو التصنيفات الثلاثة السابقة:

أولاً: تقسيم القيم عند سبرانجر:

فى كتاب "أنماط الناس" قام سبرانجر بتقسيم القيم ومقارنة القيم الفردية والثقافية فى دراسته التى أجراها على عدد من الشخصيات المشهورة - وقد خلص من دراسته تلك إلى تحديد ستة أنماط للقيم هى:

القيم الاقتصادية (المادية) والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية والقيم النظرية والقيم الجمالية. وفى تفسيره لمفهوم كل قيمة مما سبق أوضح ما يأتى:

النمط الاقتصادي: الإنسان الاقتصادي هو ذلك الفرد الذى يعتقد فى أهمية الثروة المادية وهو يركز كل اهتمامه فى هذا المجال ولا يعتد إلا بالسلوكيات المحققة للمزيد من الكسب المادى فى كل تصرفاته وعلاقاته وهو يهتم

- ١٥٥ -

بالأنشطة العلمية والفنية الصناعية والتجارية التي توصله إلى تعظيم الثروة المادية، ومن ثم فإنه قليل الاهتمام بالقيم الجمالية وقليل الإحساس بالجمال أو السعى إليه.

النمط الاجتماعي: الإنسان الاجتماعي هو ذلك الشخص الذي يعتقد بشكل أساسي أنه لا قيمة لذاته بعيداً عن الناس ولا يمكنه أن يحقق سعادته وهو منعزل عن أبناء المجتمع فهو لا يرى نفسه إلا في الجماعة ومن خلالها ويربط بين النجاح في الحياة وبين تطوير علاقات جيدة مع من حوله من الناس، ومن ثم فإن إنساناً كهذا معنى بشكل أساسي بالسلوكيات القائمة على المشاركة والتعاون والاحترام ومراعاة مشاعر غيره من الناس والعمل على فتح خطوط الاتصال والتفاهم مع الغير، وتقديم النصح والإرشاد والتوجيه لكل من يطلب منه ذلك، كما أنه يطلب نصح ومشورة غيره من الناس أثناء ممارسته لمهام حياته.

النمط الديني: الإنسان الديني هو ذلك الإنسان الذي يعتقد أن سعادته واستقراره في هذه الحياة مرتبط بقدرته على الاجتهاد في الالتزام بالقيم الروحية ومن ثم فإنه يختار السلوكيات التي توصله إلى الرضا الروحي، ومن أهم تلك السلوكيات الوسطية وإنكار الذات، وهذا النمط يتمتع بالموازنة الشديدة بين السلوكيات.

النمط النظري: الإنسان النظري يعتقد في داخله بضرورة الصدق والأمانة والتمسك بالحقيقة وتعتمد سلوكياته على التفكير والدراسة المتعمقة والربط بين المقدمات والنتائج وهذا مسلك الفلاسفة والعلماء والمفكرين الذين يهدفون إلى الوصول إلى الحقيقة وتعظيم التراكم العلمي.. وهذا النمط قليل الاهتمام

بالنواحي الاجتماعية لا يحابي ولا يجامل ولكنه يعطى إهتماماً أكبر للنواحي الجمالية.

النمط السياسي: النمط السياسي هو ذلك النمط الذي يعتقد في أهمية تحقيق مركز أدبي واقتصادي يمكنه من الظهور ويزيد قدرته على التأثير في غيره من الناس وقيادتهم لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية، وهذا النمط يميل إلى سلوكيات الإقناع والتحاور ويعمل باستمرار على زيادة خبراته وثقافته لتحقيق المزيد من القوة في مواجهة خصومه ولزيادة أنصاره، ويميل هذا النمط من الناس إلى السلوكيات الاجتماعية ولا يهمل السلوكيات الدينية، ولكنه قليل الاهتمام بالنواحي النظرية والجمالية.

النمط الجمالي: النمط الجمالي هو ذلك الإنسان الذي يعتقد في أهمية الجمال في حد ذاته ولذلك فهو يسلك السلوكيات المثالية بغض النظر عما يترتب على ذلك من عائد مادي أو اجتماعي وهو في كل الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية وغيرها معنى بمجرد أداء النشاط على الوجه الأمثل وهذا النمط قليل الاهتمام بالظهور الاجتماعي شديد الزهو بالثروة المادية والمتدينون من هذا النمط متشددون في السلوكيات الدينية والجمالية على حد سواء.

وأشار سبرانجر إلى أن هذا التقسيم قائم على مدى سيادة بعض القيم على تصرفات الأشخاص ولا يعني هذا أن شخصاً معيناً لا يتمسك إلا بهذه القيم فقط أو تلك.. وإنما هناك سيادة لإحدى القيم على أغلب تصرفاته.

ثانياً: تقسيم القيم عند روكيتش: (RVS):

يدور المحور الرئيسى لكتاب " طبيعة القيم الإنسانية " الذى قدمه روكيتش حول تقسيم القيم ووضع قاعدة لدراستها وقد اعتمد فى ذلك على ما أسماه نظام الاعتقاد Belief system ومفهوم الاتجاه Attitude concept وبناء على نظام الاعتقاد يرى أنه كلما زاد اعتقاد الإنسان فى فكرة معينة فإنها تسود ويكون تأثيرها كبيراً على مجريات سلوكياته، ووفقاً لوجهة نظره فإن كل اعتقاد له ثلاثة محاور: محور عقلى، تأثيرى، سلوكى، فالمحور العقلى يختص بالدراسة والفحص لتمييز الحق والباطل، أما المحور التأثيرى فهو يمثل مدى قوة ورسوخ الاعتقاد حيث تعطى القوة والرسوخ مزيداً من الدفع للسلوك، أما المحور السلوكى فيهدف إلى اختيار أفضل البدائل السلوكية المتاحة فى موقف ما.

وحسب رأى روكيتش فإن القيم تنقسم إلى نوعين وهما القيم النهائية

Terminal Values والقيم الوسيطة Instrumental Values

ويمكن تعريف القيم النهائية بأنها تمثل غايات نهائية أو أهداف مرغوبة يحاول الإنسان أن يحققها فى حياته.

" Desirable end states of existence, the goals that person would like to achieve during his or her lifetime".

أما القيم الوسيطة فهى تلك القيم التى تعتبر وسيلة لتحقيق القيم النهائية

وهى تمثل أنماط سلوكية مفضلة.

" Preferable modes of behavior or means of achieving one's terminal values".

ويوضح الجدول التالى أمثلة للقيم النهائية والقيم الوسيطة:

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	الصدقة 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 وخالقه.
- ستبقى الأنشطة البشرية متغيرة بشكل مستمر.
- ستبقى العلاقات البشرية متغيرة ومتطورة زمنياً ومكانياً باستمرار.

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

١- توجه الطبيعية 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 سمواً 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 نجد ثلاثة توجهات، فمن الناس من يعيشون بقيم الماضي، وهم المتخلفون عن الركب، ومنهم الذين يعيشون القيم العصرية بمالها وما عليها وهؤلاء هم الأغلبية، ومنهم الذين يعيشون بقيم 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.

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 المحبط 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 القيم الاجتماعية والاقتصادية والدينية كبيراً على سلوكياته.

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 نمطاً 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 تتثير هذه الإستجابة ويرى كل من ايزنك Eyseneck 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 وكاسيبو 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:

- ١٦٢ -

- (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) تنقسم 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 نحبا ونميل إليها وأشياء أخرى ننفر 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 تكتاتورياً.

مكونات الاتجاه:

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

١- المكون الفكري أو الإدراكي Cognitive component

يتعلق هذا الجانب بمدركات 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

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 ايجابياً أو سلبياً حسب طبيعة العلاقة بسين الموضوع محل الاتجاه وأهداف الفرد.

٣- المكون السلوكي Behavioral Component

يتعلق هذا المكون بميل الفرد للتصرف بشكل معين تجاه موقف محدد، فبعد 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 بالتبرع بالمال مساعدة لأهالي الشيشان.

ومن المهم إدراك العلاقة بين المكونات الثلاثة السابقة فهي مكونات مترابطة ومتداخلة بحيث يجب مراعاة الإنسجام والتوافق بينها، فالاتجاه بمكوناته الثلاثة يجب ألا يكون متناقراً في 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 في المثال السابق يعنى أنك إذا علمت باضطهاد الروس للمسلمين في 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 في هذه الاتجاهات فمثلاً لا تستطيع أن تكون اتجاهاً عدائياً تجاه الروس وفي نفس الوقت نكرة أهالي الشيشان.

* 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 وتقليل مستوى القلق 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 بأن العمل هو مجرد لعبة أو مباراة، وهم بذلك ربما يحاولون حماية أنفسهم من عملية الإدانة الذاتية وكذلك عندما تكون المرأة اتجاهات عدائياً تجاه المنادين بعودتها للبيت فهي بذلك تدافع عن ذاتها ومكانتها في المجتمع.

٣- وظيفة التعبير عن القيمة The value expressive function

يمكن أن تقم الاتجاهات تعبيراً موجباً عن قيم الفرد وعن صورته الذهنية، وعلى سبيل المثال فإن الفرد الذي يكون اتجاهات مؤيداً للمركزية السلطة يعبر في نفس الوقت عن قيمة الحرية والاستقلالية في العمل والإنجاز، 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.

- ١٦٦ -

فيلا فخمة بالساحل الشمالي إنما يحمل في طياته قيماً 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 تساعد على تنظيم إدراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة مما يساهم في تفهم ومعرفة ما يجري 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 الاتجاهات:

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

(أ) التعلم: Learning

كما قلنا سابقاً فإن الاتجاهات مكتسبة وهنا يلعب التعلم دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات 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 فى الاتجاهات واضحة وبعيدة المدى فاتجاهاتنا تتأثر بشدة الجماعات التى ننتمى إليها فالأسرة كجماعة مبدئية تشكل اتجاهاتنا كذلك نجد أن الرفاق Peers لهم تأثير قوى على الاتجاهات. وإن أهمية الجماعات فى تكوين الاتجاهات تتبع من عدة اعتبارات منها أنه فى معظم الأحيان تكون الجماعات مصدراً للاعتقادات، فعضوية الفرد فى جماعة تتيح له تعلم اتجاهاتها، ونحن نقبل هذه الاتجاهات لنحصل على تقبل الجماعة وضمناً 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 التى يفكر بها الناس ومدى إنطباعاتهم تجاه الأشياء أو المواقف فمثلاً الأفراد الذين يعيشون فى مناطق تتسم بالترتمت وعدم الإنفتاحية تجدهم يكونون اتجاهات تميل للشدة والتطرف فى 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 فى نشرها وترسيخها، ونظراً لتعدد منابع المعلومات والمعتقدات ونظراً لأنها تحيط بنا من كل جانب فإنه من المتوقع أن يكون تأثيرها كبيراً فى تكوين وتشكيل اتجاهاتنا.

(هـ) الاحتكاك والخبرة المباشرة مع الشيء **Direct experience**

تتشأ 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 ايجابياً تجاه الطريق الدولي.

(و) الصلة والتلازم **Association**

قد تتطور الاتجاهات وتتمو 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.

- ٣- فحص ودراسة العوامل المؤثرة في تشكيل الاتجاهات ونشأتها ومعرفة مدى إمكانية تعديلها أو تغييرها بما يخدم مصلحة منظمات الأعمال.
- ٤- لدراسة الاتجاهات فوائد عديدة في مجالات وميادين المعرفة المختلفة مثل ميادين الاقتصاد والإعلام والسياسة والإنتاج والخدمة الاجتماعية والصحة النفسية ولضمان قياس الاتجاهات بشكل موضوعي فإن الأمر يقتضى أن يحس المبحوث بالاطمئنان والراحة التامة وأن نهئى له الجو النفسى الذى يساعد فى التعبير بصدق عن اتجاهاته الفعلية.
- وهناك عدة طرق يمكن من خلالها قياس الاتجاهات هي:

١- طريقة بوجاردس Bogardus

يعتبر بوجاردس من رواد حركة قياس الاتجاهات حيث اهتم بقياس المسافة الاجتماعية بين الأفراد Social distance وكان الهدف من هذا المقياس معرفة اتجاهات الأمريكيين تجاه أبناء الجنسيات الأخرى حيث إشمئلت هذا المقياس على سبع عبارات تمثل مقياساً متدرجاً لمدى تقبل الأمريكيان للجنسيات الأخرى بحيث تتدرج من أقصى درجات التقبل أو التقارب الاجتماعى مثل عبارة "أوافق على تكوين علاقة معينة بهم عن طريق الزواج" إلى أقصى درجات النفور مثل عبارة "أستبعدهم من وطنى".

وقد قام بوجاردس بتطبيق هذا المقياس على عينة قدرها ١٧٢٥ أمريكياً طلب منهم تحديد اتجاهاتهم نحو أبناء ٣٩ جنسية أخرى وذلك فى عام ١٩٢٦.

وهذا المقياس وإن كان يبدو بسيطاً إلا أنه قد أغفل بعض أنواع الاتجاهات مثل الكراهية والتعصب كما أن وحداته القياسية لا تتدرج تدرجاً منتظماً ثم إن الإجابة على بعض العبارات يعنى الموافقة المنطقية على

- ١٧٠ -

عبارات تالية فمثلاً الموافقة على الزواج من جنسيات أخرى تعنى منطقياً 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، وهنا 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 نسبى 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

- ١٧١ -

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

٤- طريقة أو مقياس أو سجود 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 Donative 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 قوّة (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 التحليل النفسى للإسقاط حيث تكشف الاختبارات عن شخصية الفرد واتجاهاته

- ١٧٢ -

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 وتداعى 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 حد 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 ينتسب 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 وانتقاله 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 الاتصال المباشر بموضوع الإتجاه يسمح للفرد بأن يتعرف على الموضوع من جوانب عديدة فإذا

كشفت 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 ايجابى أو سلبى فمثلاً ما تشهده العراق اليوم قد جعل الشعب العراقى فى حالة تغيير قسرى يحتم عليه إحداث تغيير فى اتجاهاته الحالية سواء كانت اتجاهات سلبية أم إيجابية .

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

الفصل الخامس

الدافعية

- مفهوم الدافعية.
- الخصائص الأساسية للدافعية.
- أهمية دراسة الدافعية.
- نظريات الدافعية:

 - نظريات المحتوى.
 - نظريات النسق أو العملية.
 - النموذج المتكامل للدافعية.

- الإجراءات والاقتراحات العملية لتحسين الدافعية في منظمات الأعمال.

الفصل الخامس

الدافعية

مهين:

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 بتجنّبها والابتعاد عنها، وإذا ما عجز الإنسان عن إشباع الدوافع الأساسية فلن 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 طريق عام، 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 يبغي 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

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 تنشيط وتوجه السلوك وتوقفه ومجموعة نظريات الكيفية Process Theories وهي نظريات تركز على وصف وتحليل الكيفية التي يتم بها تنشيط وتوجيه والابقاء 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

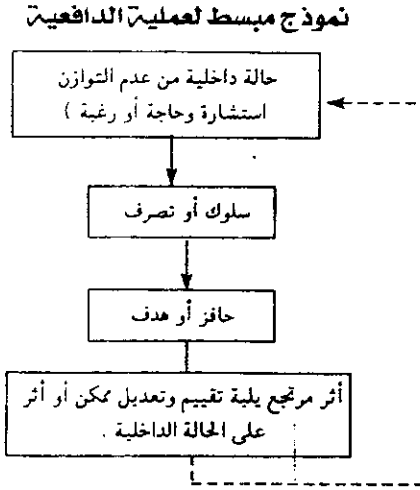
يرجع مصطلح الدافعية Motivation إلى الكلمة اللاتينية Movere التي تعنى يحرك أو يدفع، وقد أخذ هذا المصطلح معنى أوسع وأشمل بحيث يشير

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 agoal.

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 تنشط وتستحث وتعد activates الدافع أو الباعث drive في سبيل تحقيق هدف أو حافز incentive معين. ويرى Hampton et al أن الدافعية هي "مجموعة من القوى المنشطة والمحركة 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.

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



وعلى ذلك فإن بداية دورة عملية الدافعية تبدأ بنقص أو عدم توازن Imbalance 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 شيء 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 الذى يحس بحاجة للترقية عليه أن يسلك سلوكاً يهدف لإشباع هذه الحاجة مثل إنجاز مهام صعبة أو العمل ساعات إضافية وبعد ذلك يحصل على الترقية وهى حافز أو هدف يبغى الوصول إليه، وبعد فترة يحس الفرد بأثر الترقية على مساره الوظيفى ويقوم بتقييم الأثر المرتجع 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 دائرياً يمر بالمراحل السابقة التى تبدأ بوجود نقص فى الحاجة وينتهى بالتقييم وتحديد الأثر المرتجع.

ونخلص من العرض السابق لتعريفات الدافعية إلى النتائج التالية:-

- ١- إن الدافعية هى مجموعة القوى أو الدوافع المحركة التى 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 فى هذا المجهود بهدف إشباع النقص أو الحاجة المرتبطة بعملية الدافعية.
- ٣- قد يكون للفرد عدد من الحاجات أو التوقعات التى تتغير بصورة مستمرة وقد تتضارب مع بعض أحياناً مما يؤدي إلى تعقد عملية الدافعية.
- ٤- إن السلوك الدافعى هو سلوك موجه فى اتجاه محدد وهذا الاتجاه قد يكون هدفاً أو حافزاً أو بديلاً من البدائل المتاحة.

- ١٨٢ -

٥- يختلف الأفراد فى إشباع دوافعهم بسبب تعدد الطرق التى يمكن إستخدامها فى 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 فى 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 وهى تنشيط السلوك، أو توجيهه أو تثبيته فى اتجاه معين.

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

(أ) المستوى الحالى للإشباع.

(ب) المستوى الحالى 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 هى المحدد الوحيد للسلوك.

* الخصائص الأساسية للدافعية:

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

- ١٨٣ -

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

وتتمثل الأفكار السابقة ثلاث خصائص أساسية للدافعية، ونبين فيما يلى 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:

تبدو أهمية دراسة الدافعية من خلال مناقشة الجوانب التالية:-

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 الإيجابية 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 مجموعتين رئيسيتين هما: نظريات المحتوى (أو المضمون)، ونظريات النسق أو العملية وبينما تركز المجموعة الأولى على مصادر الدافعية الداخلية أو الحاجات التي تدفع أو تحرك السلوك، فإن المجموعة الثانية تبحث في آلية وكيفية الدافعية وسوف نحاول في الجزء التالي مناقشة الأفكار والمفاهيم الأساسية التي تشتمل عليها النظريات الخاصة بكل مجموعة.

أولاً: نظريات المحتوى للدافعية Content Theories

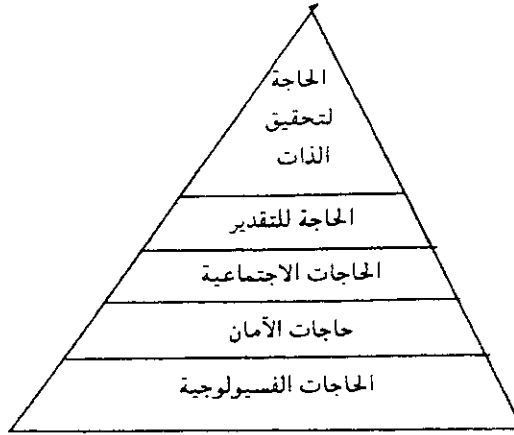
تشمل نظريات المحتوى على أربع نظريات أساسية وهي نظرية هرم الحاجات لماسلو، ونظرية هيرزبرج، ونظرية آدرفير، وماكليلاند، وسوف نناقش فيما يلي كل نظرية على حدة:-

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 (٥-٢)

شكل (٥-٢)

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

- ١٨٧ -

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

(ب) حاجات الأمان Saftey 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 الصداقة 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.

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 أقرح 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 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.

٣- 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.

٤- قلما 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، فنشاط الأكل يمكن أن يكون مدفوعاً جزئياً بحاجات اجتماعية وحاجات الاحترام (حالة تناول الطعام في مطعم فاخر) وهكذا فإن حاجات الإنسان مترابطة ومتشابكة وأن الترتيب الذي حدده ماسلو هو ترتيب بعيد عن الواقع.

٥- 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

- ١٩٠ -

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، فمأسلو 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 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

٢- هناك مجموعة من العوامل المرتبطة بجوهر العمل أو الوظيفة (الظروف 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 الذاتى
- المسئولية

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

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

- ١٩٢ -

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 الأجور والمرتبات على توجيه وتشكيل أنماط مختلفة من السلوك الانساني.

أما النقد الرابع للنظرية فيتبلور 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 دافعتهم للعمل فقط من خلال العوامل الدافعة يعنى تجاهل صريح للفروق الفردية الكبيرة الموجودة في المنظمة حيث قد نجد العديد من الأفراد الذين يستجيبون بقوة لتطويع أدائهم بسبب العوامل الوقائية مثل المرتبات والمركز أو ظروف العمل.

- مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج:

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

أولاً: 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.

أوجه 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 دافعاً في نفس الوقت الذي تكون فيه إحدى الحاجات الدنيا غير مشبعة بعد.

٢- نظرية آدرفير (ERG) Alderfer Theory

- اعتمد آدرفير في تطوير نظريته في الحاجات على نظريتي 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 آدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في طريقة انتقال الأفراد بين الحاجات المختلفة حيث يرى آدرفير أن الحاجات تشكل خطأ 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 آدرفير 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.

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 تقادى 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 أقترح 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 نوى 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.

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 أمز 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 لآداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يتوقع الحصول عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول لهذه العوائد.

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 ستترتبط أو تقترن 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

لازماً وضرورياً لحدوث ناتج المستوى الثانى وعلى ذلك يتواجد ارتباط قوى correlation بين نواتج المستوى الأول والمستوى الثانى.

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 الثانى، وفى العادة يكون لدى الفرد دافعية لبذل المجهود إذا توافرت لديه فناعة 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:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{الجانبية}$$

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

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

- ١٩٩ -

- 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 الذى 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 التى ترتبط بفرد معين وفى موقف معين.
 - تفترض النظرية أن جميع الدوافع يتم إدراكها بصورة واعية وأن الأفراد يتصرفون بشكل عقلانى فى كل الأمور وهذا الافتراض غير سليم فالأفراد قد يتصرفون بشكل عاطفى أو غير رشيد فى بعض المواقف.
 - إن غالبية الدراسات التى اعتمدت عليها النظرية قد تمت فى 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 فى الدافعية إلى Stacey Admas الذى قام بتطوير واختبار هذه النظرية أثناء عمله كباحث نفسى فى شركة جنرال اليكتريك فى نيويورك ويتمثل جوهر هذه النظرية فى أن العاملين يقارنون ما يبذلون من مجهود وما يحصلون عليه من عوائد بما يبذله ويحصل عليه العاملون الآخرون فى مواقع العمل المشابهة.

وتحتوى هذه النظرية على أربعة اصطلاحات هامة هي:

- ٢٠٠ -

- 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 (مكافأاتهم) تتعادل مع تلك الخاصة بالعاملين الآخرين وعلى ذلك فإن:
- المساواة تنشأ حين:

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

- 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.

- ٢٠١ -

- 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.

- ٢٠٢ -

- 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 بذله.

(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

- ٢٠٣ -

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 المديرون التباين فى الحاجات والرغبات والطموحات بسبب الفروق الموجودة بين الأفراد.	ماسلو: تدرج الحاجات بمستوياته الخمسة. هيرزبيرج: العنصران الأساسيان اللذان يمثلان العوامل الوقائية أو الصحية والعوامل المحفزة أو الدافعة. آلنرفير: التركيز على دافع الانجاز. ماكليلاند: 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 المديرون عملية الدافعية وكيف يقوم الأفراد بالاختيار المبني على التفضيل والمكافآت والأهداف.	فروم: نظرية التوقع للاختيارات. آدمز: نظرية التكافؤ المبنية على المقارنات التي يقوم بها الشخص. لوك: نظرية وضع الأهداف.	تصف وتشرح وتحلل الطريقة أو الكيفية التي يتم بها إطلاق وتوجيهه والابقاء على أو إيقاف السلوك.	الطريقة أو الكيفية

- ٢٠٤ -

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 التكافؤ فإنها تعنى بالدرجة الأولى بالعلاقة بين الاتجاهات نحو المدخلات وخصائص الأهداف في إحداث التأثير الدافعي.

ومما لاشك 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.

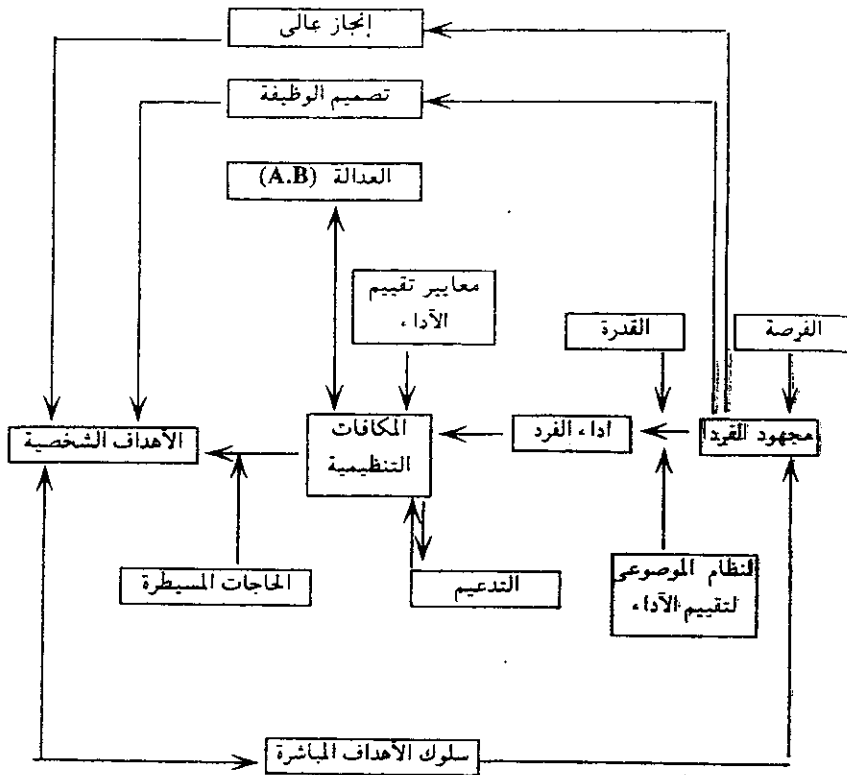
* النموذج المتكامل للدافعية

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)



- ٢٠٦ -

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 نذكرنا 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 كى يحقق مستوى عالى 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 فى 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 وماكلياند (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 العالى أو The high achiever لا يتم تحفيزه فقط بواسطة تقييم أدائه أو بواسطة

- ٢٠٧ -

المكافآت ولكن يتم تحفيزه بمؤثرات أو عوامل داخلية مثل الأهداف الشخصية وبالذات لدى أصحاب الإنجاز العالى الذين يكونون مدفعين 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 تناسب 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 حنفى، ود. حسين القزاز (١٩٩٦) السلوك التنظيمى وإدارة الأفراد، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر، ٢٤٠ - ٢٦٠

- ٢٠٨ -

- (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 وتحتوى درجة من التحدى باعتبار أن خصائص الأهداف لها تأثير دافعى واضح على سلوك الفرد وأدائه.

وفى مجال الحديث عن الاقتراحات الخاصة بتحسين الدافعية يقدم Ivancevich وزملاؤه* عدة مقترحات تساعد المدير فى تحسين دافعية الأفراد وهى:

- ١- تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- ٢- استخدام برنامج واضح للحوافز.
- ٣- توفير مناخ أو بيئة عمل إنسانية داخل المنظمة.
- ٤- الالتجاء 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 فى محلة أو موضعه.
- ٨- عدم تجميل أو تحسين الأمثلة أو الصور السيئة ومعاملتها بموضوعية وعدالة.
- ٩- السماح بقدر معقول من الأخطاء وخاصة فى بداية العمل وضرورة إدراك الفروق الفردية بين العاملين.

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

الجزء الثالث

السلوك الجماعى فى منظمات الأعمال

الفصل الأول : جماعات العمل.

الفصل الثانى: الصراع التنظيمى.

الفصل الثالث: القوة التنظيمية.

الفصل الرابع: القيادة والاتصالات.

الفصل الأول جماعات العمل

- * مفهوم الجماعة.
- * خصائص الجماعة.
- * أسباب تكوين الجماعة.
- * مراحل تطور الجماعة.
- * أنواع الجماعات.
- * تماسك الجماعة.
- * مشكلات الجماعة.

الفصل الأول جماعات العمل

مُهَيِّدًا:

سبق القول أن السلوك الإنساني يتحدد بمجموعة من المتغيرات الفردية التي ترتبط بالفرد مثل الشخصية، الإدراك، التعلم، القيم والاتجاهات.. إلخ بالإضافة إلى ذلك يتأثر سلوك الفرد بالجماعة التي ينتمي إليها، وسوف نتناول في هذا الفصل دراسة الجماعة باعتبارها من المحددات الرئيسية لسلوك أعضائها.

وتسهم دراسة الجماعات في تفسير وتحليل الكثير من الظواهر السلوكية في المنظمة والمجتمع، ومن أمثلة هذه الظواهر التعاون، الصراع أو التنافس بين الأفراد، من جهة أخرى يمكن أن تكون الجماعات قوة دفع لتقدم المجتمع، كما أنها قد تسهم مساهمة كبيرة في رفع مستوى معيشة أفرادها أو العكس حيث قد تصبح بعض الجماعات قوة مدمرة إذا أُنسِم سلوكها بالصراع المستمر، وعلى ذلك فإن الجماعات ذات أهمية كبيرة ولها خطورتها في حياة الفرد.

وعلى الرغم من أن العمل الجماعي كان دائماً من سمات البشر، لكن الكتاب والباحثين لم يهتموا بدراسة هذه الظاهرة بصورة علمية منظمة إلا مع بداية القرن السابق حيث استحوذت على اهتمام الباحثين في ميادين المعرفة المختلفة وأهمها علم النفس، الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، وعلم الأنثروبولوجيا والسلوك التنظيمي.

ولدراسة سلوك جماعات العمل فإننا سوف نتعرض بالشرح والتحليل لما يلي:

- ٢١٤ -

* مفهوم الجماعة.

* خصائص الجماعة.

* أسباب تكوين الجماعة.

* مراحل تطور الجماعة.

* أنواع الجماعات.

* تماسك الجماعة.

* مشكلات الجماعة.

وسوف نتعرض للموضوعات السابقة على النحو التالي:

* مفهوم الجماعة:

من الواضح أن مجرد تجمع عدد من الأفراد بشكل عشوائي في مكان ما مثل تجمع مجموعة من الأفراد في مطعم أو في ناد أو مسرح أو قرب حادث سيارة لا يشكل جماعة حيث لا يوجد بين هؤلاء الأفراد تفاعل أو علاقات اجتماعية كما لا يربطهم إلا المكان أو موقف التجمع، والتجمع بالمعنى السابق يمكن أن نطلق عليه لفظ مجموعة Collection. ولكن إذا ما حدث تفاعل بين أعضاء الجماعة بحيث ينجم عنه توحيد في الآراء لتحقيق الأهداف المشتركة فهذا التجمع يصبح جماعة.

ويوجد العديد من التعريفات للجماعة حيث يرى Smith بأنها وحدة تتكون من إثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدهم، وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة. أما Miles فيعرف الجماعة بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف أو غرض معين.

ويعرف New Comb الجماعة بأنها تتكون من فردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة وتتشابه أدوارهم وتتصل إتصلاً وثيقاً بحث تتكون علاقات وصدقات وتتحدد أدوار في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة. من التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف شامل للجماعة هو " الجماعة وحدة اجتماعية تتكون من إثنين فأكثر بينهم تفاعل إجتماعى وعلاقات اجتماعية ونشاط متبادل تتحدد بناء عليه الأدوار والمكانة الاجتماعية لأعضاء الجماعة وفق معايير وقيم الجماعة وذلك لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء الأعضاء بغية تحقيق أهداف الجماعة"

* خصائص الجماعة:

يلاحظ من التعاريف السابقة لمفهوم الجماعة أنها تتكون من شخصين فأكثر، وأن أى جماعة أكبر بكثير من مجرد الشخصين، فهناك العلاقات والتفاعلات والأدوار والمعايير التى تميز شخصية الجماعة عن شخصية الفرد، وفيما يلى السمات أو الخصائص التى يمكن إستنباطها من التعاريف السابقة:

- ١- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن إثنين.
- ٢- ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وأن يكون بينهم تأثير متبادل وأن تنشأ بينهم علاقات مرضية قائمة على الود والتعاون.
- ٣- وجود هدف أو رسالة مشتركة يسعى أفراد الجماعة لتحقيقها.
- ٤- قيام أفراد الجماعة بأدوار متنوعة للعمل على تحقيق هذه الأهداف.
- ٥- ضرورة وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمة لسلوك أفراد الجماعة بحيث تكون مرشداً وضابطاً لسلوك أعضاء الجماعة.

- ٢١٦ -

- ٦- أن تهئ الجماعة لأفرادها فرصة النمو وإشباع الحاجة.
٧- أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم بحيث تكون لها قيادة مهما كان عدد أفرادها.

* أسباب تكوين الجماعات:

إن من بين النقاط الهامة التي نالت اهتمام الباحثين في موضوع الجماعات هو محاولة إيجاد تفسير لتكوين أو تشكيل الجماعات وبطبيعة الحال لا يوجد تفسير واحد إنما هي نظريات كثيرة تشرح كيفية تكوين الجماعات وتفسر الأسباب التي تدفع الأفراد للانضمام إليها ومن هذه النظريات:

(أ) نظرية التقارب المكاني: Propinquity Theory

وفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد الذين يعيشون أو يتجاورون في مكان واحد يميلون للالتقاء وتكوين جماعة.

(ب) نظرية القطيع The Herd Theory

تقتض هذه النظرية أن الإنسان بطبيعته كائن إجتماعي يميل للعيش مع أبناء جنسه في شكل مجموعات لذلك لا يستطيع الإنسان أن يحيا بمفرده.

(ج) نظرية التوازن Balance Theory

ترى هذه النظرية أن الأفراد يجذبون لبعضهم البعض بسبب تشابه القيم والأهداف، وبمجرد تكوين العلاقة الجماعية بينهم فإنهم يحاولون تحقيق توازن بين الاتجاهات العامة ونواحي الجذب للانضمام للجماعة

- ٢١٧ -

فإذا حدث عدم توازن فستنتهى العلاقة وتتفرق الجماعة، وهذه النظرية تأخذ في الاعتبار عاملي التقارب والتفاعل.

(د) نظرية التبادل Exchange Theory :

تركز هذه النظرية على فكرة العائد والتكلفة بمعنى أن الفرد لا يميل للانضمام أو التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من وراء تكوينه الجماعة يزيد ولو قليلاً على التكلفة، ويتمثل العائد هنا في إشباع حاجات الفرد المتنوعة، أما التكلفة فيمكن ترجمتها في جوانب وأثار سلبية تتمثل في القلق والإحباط والإرهاق.. إلخ.

(هـ) نظرية التفاعل (الأنشطة- المشاعر)

Interaction –Activities sentiments Theory

تُبنى هذه النظرية على ثلاثة أبعاد أو عناصر ترتبط ببعضها البعض، وهذه الأبعاد هي الأنشطة، التفاعلات والمشاعر حيث ترى هذه النظرية أن تكوين الجماعة هو محصلة تفاعل العوامل الثلاثة، حيث أنه كلما زادت الأنشطة التي يشترك الأفراد في إنجازها زادت تفاعلاتهم مع بعضهم البعض وبالتالي تزداد مشاعرهم المشتركة، وهذه النظرية هي أكثر النظريات شمولية وأكثرها تفسيراً لنشأة أو تكوين جماعة العمل، خاصة وأن هناك القليل من الأعمال التي يمكن أن تتجزأ بشكل فردي وأن الأساس هو التفاعل مع الآخرين: من جهة أخرى يمكن تلخيص العوامل التي تؤدي بالأفراد إلى تكوين الجماعة والانضمام إليها فيما يلي:

- ١- الأسباب الاقتصادية: تتكون الجماعات في أحوال كثيرة بسبب قناعة أعضائها بأن الانتماء لجماعة معينة يمكن أن يساهم في توفير مزايا ومنافع اقتصادية إذا ما قورن ذلك بالجهد الفردي، مثال ذلك إنضمام الفرد لنقابة أو جمعية معينة لتحقيق مزايا اقتصادية.
- ٢- الأسباب الاجتماعية والنفسية: إن انتساب الفرد لجماعة معينة يساعد على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية مثل الحاجة للأمن والاحترام والتقدير والحاجة للانتماء..إلخ.
- ٣- التفهم والمشاركة الوجدانية: يؤدي انتماء الفرد لجماعة معينة إلى تواجد نوع من المشاركة الوجدانية حيث يجد الفرد في الجماعة من يشاركه همومه ومن يتفهم مشاكله، ومن ثم تكون الجماعة بمثابة فرصة للتفيس عن المشاكل وواحة للمشاركة الوجدانية.
- ٤- الجاذبية والتقارب: تؤدي الصلات والتفاعلات الشخصية إلى تكوين الجماعات ويعد التقارب والجاذبية أسباباً رئيسية للتفاعلات الشخصية، فالقرب يزيد من التفاعل، كما أن التجاذب عنصر هام في التفاعل.
- ٥- إنجاز المهام وحل المشكلات: إن السبب الرئيسي في وجود الجماعات هو أنها تتكون لإنجاز أعمال أو مهام محددة بغرض تحقيق هدف محدد، من جهة أخرى فإن العمل في جماعة يكون أفضل بسبب قدرة الجماعة على حل مشاكل العمل، فالجماعة تعمل دائماً على تشجيع أعضائها وإرشادهم إلى طرق الأداء الفعالة، كما يمكن للجماعة مساعدة أعضائها على مواجهة المشاكل وذلك بتوفير قدر أكبر من الدعم والمساندة للأفراد.
- ٦- ازدياد النفوذ وتحقيق قدر أكبر من القوة: تمثل الجماعات مصدراً للنفوذ والقوة وذلك استناداً للحكمة القائلة بأن "الاتحاد قوة والتفرق

ضعف" وهذا يفسر لنا السبب الرئيسى فى تكوين العمال لنقابات حيث يتحد العمال فى نقابة لديها القوة والنفوذ، كما تستطيع أن توفر لهم الدفاع عن مصالحهم فى مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية التى يتعرضون لها.

* مراحل تطور الجماعة:

تكتسب جماعات العمل خصائصها وقدراتها الذاتية بمرور الوقت حيث يجمع الكتاب والباحثون على أن الجماعات تنمو وتتطور وتمر بعدة مراحل متميزة خلال حياتها، وتكمن أهمية دراسة مراحل نمو الجماعات فى أن تأثير الجماعة على سلوكيات أعضائها إنما يتحدد بالمرحلة التى تمر بها الجماعة، وفيما يلي نلقى الضوء على مراحل تطور الجماعة حسب النموذج الذى اقترحه Battenthausen* وهو أحد النماذج الحديثة التى تشرح دورة حياة جماعة العمل حيث يرى هذا النموذج أن تطور الجماعة يمر بخمسة مراحل هى: التشكيل أو التكوين، العصف، وضع المعايير، الأداء، الانتهاء، وفيما يلي تناول للمراحل السابقة:

(١) مرحلة التكوين أو التشكيل Forming

تبدأ هذه المرحلة عندما يتجمع الأفراد مع بعضهم لأول مرة وهى مرحلة جس النبض حيث تتسم بعدم التأكد والغموض حول هيكل أو أهداف ومهام الجماعة وهنا يحاول الأفراد الإجابة على بعض التساؤلات ومنها ماذا نعمل؟ وما هو غرضنا؟ كذلك يتم فى هذه المرحلة تجربة أنماط مختلفة للتفاعل، وبشكل عام كلما كان أفراد الجماعة أكثر

* Battenhausen,K.(1991)." Five Years of Group Research" , Journal of Management ,June,PP.345- 381.

- ٢٢٠ -

تجانساً كلما قلت عملية المناورة في هذه المرحلة وعادة ما تكتمل المرحلة عندما يزداد إحساس الأفراد بأنهم يمثلون جزءاً في جماعة ما.

(٢) مرحلة العصف Storming

في هذه المرحلة تتم مواجهة المشكلات والصراعات الناشئة من مرحلة التكوين حيث تتميز بزيادة احتمال وجود صراع حيث يأتي الأفراد للجماعة بمشكلات ترتبط باختلاف شخصياتهم، وما لم يتم التصدي لهذه المشكلات وحلها بشكل مرض فسيؤثر أداء الجماعة بصورة سلبية حيث قد يبدأ بعض الأفراد بالانسحاب من الجماعة في مرحلة العصف، وهو ما يجعل منها واحدة من المراحل الهامة المؤثرة في استمرارية وفعالية الجماعة.

(٣) مرحلة وضع المعايير وقواعد السلوك (الاستقرار) Norming:

على عكس مرحلة العصف تتسم هذه المرحلة بتحسن مشاعر أفراد الجماعة تجاه بعضهم البعض وهنا تتصف سلوكياتهم بالتعاون والتألف حيث تزداد درجة تماسك الجماعة وتزداد خطوط الاتصال بين أعضائها، كما يدرك الأفراد مدى اعتمادهم على بعضهم البعض بحيث تبرز هنا المحاولات الفعالة لتحقيق الأهداف والمصالح التي تعكس الاهتمامات كما ينمو الشعور بالهوية والصدقة وتظهر مستويات عالية من الالتزام بين الأعضاء.

وتستهدف هذه المرحلة بناء قواعد واضحة للسلوك والأدوار القيادية وإرساء هيكل واضح لجماعة العمل.

(٤) مرحلة الأداء أو ممارسة النشاط **Performing**:

بعد تحديد هيكل الجماعة تبدأ في تكرير جهودها وطاقاتها لتحقيق المهام المطلوبة، حيث يبدأ أعضاء الجماعة في تحمل مسؤولياتهم ويسعون لتنميتها باستمرار، وخلال هذه المرحلة قد تحقق بعض الجماعات مستويات فائقة من الأداء بينما تمثل هذه المرحلة لجماعات أخرى محاولات للتعلم والتطوير ورفع الكفاءة.

(٥) مرحلة الانتهاء **Adjourning**:

يقصد بهذه المرحلة انتهاء أو توقف أنشطة الجماعة، وهنا يجب التفرقة بين الجماعات المؤقتة مثل اللجان وفرق العمل وغيرها من الكيانات التي تصل لمرحلة الانتهاء بمجرد انتهاء مهمتها، والجماعات التي لها صفة الدوام التي قد نقشل في الاستمرارية حيث تصل هذه الجماعات لمرحلة الانتهاء بسبب سياسات المنظمة التي قد تميل إلى إتباع سياسة تصغير الحجم أو الاندماج أو إحلال التكنولوجيا، ويجب أن تشهد هذه المرحلة نوعاً من الدعم والمساندة لأعضاء الجماعة حيث نقترن بمواقف نفسية وسيكولوجية مؤثرة.

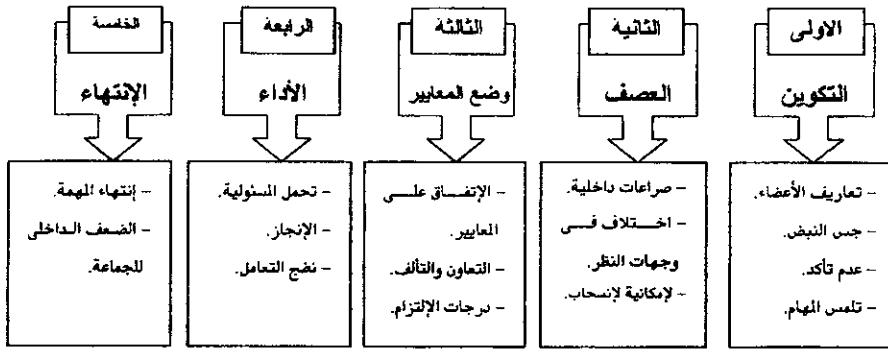
وتعليقاً على المراحل السابقة فإنه ليس من الضروري أن تمر كل الجماعات بهذه المراحل فمثلاً إذا شهدت المرحلة الثانية (العصف) عمليات خروج أو انسحاب للأعضاء فإنها لن تصل للمراحل التالية، كما أن التغييرات التي تحدث في عمليات الجماعة قد تدفع بها للمراحل الأولى حيث قد تؤدي التغييرات في هيكل الجماعة ولوائحها إلى ارتداد الجماعة للمراحل الأولى حيث ترتد لمرحلة العصف والصراع مما يؤثر على فعاليتها

- ٢٢٢ -

واستمرارها. ويوضح الشكل التالي مراحل تطور الجماعة وسمات كل مرحلة.

شكل (١-١)

مراحل تطور الجماعة وسمات كل مرحلة



* أنواع الجماعات:

توجد أنواع عديدة للجماعات وإن كانت تبدو منفصلة في تقسيمها من الناحية النظرية إلا أنها متداخلة من الناحية العملية فيمكن لجماعة أن تشترك في أهدافها مع جماعة أخرى، كما يمكن أن يجمع الفرد بين عضوية أكثر من جماعة فالأب هو راعي جماعة الأسرة وقد يكون موظفاً في جماعة عمل وعضواً في لجنة اجتماعية في دائرة سكنية.. وهكذا، وقد أمكن تصنيف الجماعات من وجهة نظر الكتاب والباحثين إلى تصنيفات عديدة نلخصها فيما يلي:

- ٢٢٣ -

أولاً: تقسيم الجماعات من حيث حجمها:

(أ) **الجماعات الصغيرة Small Groups**: وهى جماعات تتميز بمحدودية أعضائها وذلك بالقدر الذى يسمح بالاتصال المباشر والقوى فيما بينهم كما أنها مجموعات تتميز بتماسكها ووضوحها وسهولة دراستها.

(ب) **الجماعات الكبيرة Big Groups**: وهى تضم عدداً كبيراً من الأعضاء حيث تكون مهمة الاتصال صعبة بينهم، وغالباً ما تكون الصلات أو الروابط بين الأعضاء ليست قوية كما قد تسمح هذه الجماعات الكبيرة بنشأة جماعات صغيرة فرعية بداخلها وبالتالي فإن التعامل مع هذه النوعية من الجماعات الكبيرة يكون صعباً مقارنة بالجماعات الصغيرة.

ثانياً: تقسيم الجماعات من حيث قوة تأثيرها فى شخصية الفرد:

يكون لبعض الجماعات تأثير واضح وقوى فى شخصية الفرد فى حين أن بعض الجماعات الأخرى ليست بهذا القدر من التأثير، وهنا تنقسم الجماعات إلى نوعين هما:

(أ) **الجماعات الأولية Primary Groups**: وهى جماعات يكون لها تأثير كبير فى شخصية الفرد حيث يسود بداخلها روح الولاء والقيم الواحدة وتربط أفرادها علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه منها جماعة الأسرة، الأقارب، الأصدقاء، ويتميز هذا النوع من الجماعات بطول البقاء والاستمرارية وبقلة عدد أعضائه كما أن التفاعل الاجتماعى هنا يكون له طابع عاطفى حيث يتأثر الأفراد ببعضهم بشكل كبير.

- ٢٢٤ -

(ب) **الجماعات الثانوية Secondary Groups**: وهي جماعات يغلب عليها الطابع الشخصي ولكن مع قلة شعور التعاطف بين الأعضاء مقارنة بالجماعات الأولية، ومن أمثلة هذه الجماعات، الجماعات السياسية والدينية والمهنية والمدرسية والنقابات. وتتسم الجماعات الثانوية بأنها أكبر عدداً من الجماعات الأولية بحيث لا يعرف الأعضاء بعضهم البعض، كما أن الفرد قد يتركها بعد فترة وجيزة وبالتالي فهي لا تتسم بالاستمرارية مثل الجماعات الأولية، من ناحية أخرى فإن الشعور العاطفي والعلاقات الاجتماعية داخل الجماعات الثانوية أقل من الجماعات الأولية.

ثالثاً: تقسيم الجماعات من حيث طبيعية تكوينها:

وهنا تنقسم الجماعات إلى نوعين :

(أ) **جماعات طبيعية أو تلقائية Natural Groups**

حيث تنشأ هذه الجماعات بشكل تلقائي أو طبيعي بسبب حاجة الأفراد للتجمع أو بسبب حاجتهم للأمن ويظهر ذلك في شكل جماعات الأصدقاء وجماعات اللعب، وجماعة الأسرة..إلخ.

(ب) **جماعات مكونة Formed Groups**:

حيث تتكون هذه الجماعات وفق اشتراطات معينة تحقق التوافق بين الأعضاء فقد يشترط في تكوين جماعة عامل السن أو المستوى الاجتماعي أو التعليمي.. إلخ، ومن أمثلة هذه الجماعات جماعات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أو الجماعات الممثلة للهيئات القضائية أو النقابات أو جماعات تمثل قاطنى مارينا.. إلخ.

رابعاً: تقسم الجماعات من حيث مدى انغلاقها أو انفتاحها:

من الأسس الأخرى في تصنيف الجماعات الأساس الخاص بما إذا كانت هذه الجماعات مغلقة Closed أم مفتوحة Open والأساس في التمييز هنا هو درجة التغير في الجماعة، والجماعة المفتوحة عادة ما تتميز عن المغلقة في ثلاثة جوانب هي:

(أ) **تغير العضوية Changing Membership**: ففي الجماعة المفتوحة تكون عملية دخول وخروج الأعضاء مستمرة على عكس الجماعة المغلقة التي تتميز بمركز إجتماعي ثابت حيث نادراً ما ينضم إليها أعضاء جدد، ومن أمثلة الجماعات المفتوحة طلاب المدن الجامعية حيث يتغير أعضاء الجماعة بدخول وخروج الطلاب على عكس بعض الجماعات التي لا ينسحب الأعضاء القدامى منها بسهولة.

(ب) **الوقت Time**: إن التغير المستمر في الجماعة المفتوحة يجعل من الصعب على هذه الجماعة الاستمرار في الأجل الطويل كما أن الأعضاء غالباً ما لا ينظرون إلى أهداف طويلة الأجل بل تنصب اهتماماتهم في الأنشطة الحالية وذات الأجل القصير، وعلى العكس من ذلك فإن الجماعات المغلقة تركز على التخطيط طويل الأجل نظراً لاستمراريتها واقتصارها على عدد معين من الأعضاء.

(ج) **الإطار الفكري أو المرجعي للجماعة Frame Reference**: حيث

تتميز الجماعات المنفتحة باتساع وتعدد الإطار الفكري بسبب ارتفاع معدل الدوران بين الأعضاء، فالأعضاء الجدد عادة ما يقدمون أفكاراً أو قيماً جديدة تساعد على إثراء فكر الجماعة وذلك على عكس

الجماعات المنغلقة التي تؤدي محدودية أعضائها إلى محدودية الإطار الفكري لهذه الجماعة.

خامساً: تقسيم الجماعات حسب دوافع الانتماء للجماعة:

وفقاً لهذا التقسيم فإن هناك نوعين من الجماعات وهما:

- (أ) جماعات الدوافع الذاتية (الشخصية): وهنا ينتمى الفرد لجماعة بسبب دوافع ذاتية أو علاقات شخصية بحتة ومن أمثلتها جماعات الأصدقاء، الأندية الخاصة، جماعات التمثيل أو هواة جمع طوابع البريد.
- (ب) جماعات الدوافع الاجتماعية: وهى جماعات تتشكل من أفراد تربطهم أغراض أو دوافع اجتماعية مثل أداء الخدمات العامة التى تعود بالفائدة على المجتمع وذلك بصرف النظر عن الفوائد المباشرة التى تعود عليهم، ومن أمثلة هذه الجماعات الجمعيات الخيرية التى تخدم مرضى السرطان والدرن وجمعيات رعاية الأيتام والمكفوفين، وجمعيات حماية المستهلك وأندية الروتارى وغيرها من الجماعات ذات الطابع الاجتماعى البحث.

سادساً: تقسيم الجماعات من حيث الرابطة التى تجمع بين أعضائها:

وهنا تنقسم الجماعات إلى نوعين:

- (أ) الجماعات الإجبارية **Compulsory Groups**: وهى جماعات ينتمى إليها الفرد بحيث لا يكون له دخل أو رغبة فى تحديد ذلك الانتماء مثل الأسرة، جماعة الفصل، النقابات .. إلخ.
- (ب) الجماعات الاختيارية **Voluntary Groups**: وهنا يكون الانضمام للجماعات والانسحاب منها حسب رغبة العضو ومن أمثلتها جماعات الأصدقاء، الجمعيات التعاونية، الجمعيات السياسية.. إلخ.

سابعاً: تقسيم الجماعات حسب طبيعية سلطاتها (رسمية / غير رسمية)
Formal and Informal Groups

وفقاً لهذا التقسيم فإن هناك نوعين من الجماعات:

(أ) **الجماعات الرسمية Formal Groups**: تنشأ هذه الجماعات بشكل رسمي وعلني وفيها يتحدد دور كل عضو حسب وظيفته وحسب سلوكه، وتأخذ هذه الجماعات أشكالاً متنوعة فقد تكون جماعة عمل تدخل ضمن هيكل تنظيمي محدد كقسم أو إدارة عامة، وقد تأخذ شكل لجنة لها غرض محدد وتتسم الجماعات الرسمية بأن هيكلها وأهدافها محددة بصورة رسمية.

(ب) **الجماعات غير الرسمية Informal Groups**: تتكون هذه الجماعات بشكل إختياري حسب رغبة الأفراد وبالتالي ليس لها من القواعد ما يعطيها الشكل أو الإطار القانوني، والأفراد هنا لا يتم تعيينهم ولكن العضوية تطوعيه تعتمد على مدى جاذبية الجماعة، ومن الأمور التي تشجع الأفراد للانضمام للجماعات غير الرسمية ما يلي:

١- أنها تقوم بتلبية وتحقيق حاجات معينة تعجز عن تلبيتها الجماعات الرسمية فهي توفر للفرد الصداقة والأمان وتعمل على تقليص الأسباب الرئيسية للنزاع والإحباط كما أنها قد تمنح الفرد المركز غير الرسمي.

٢- إمكانية الحصول على بعض المعلومات، فالفرد ينضم لجماعة غير رسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري داخل المنظمة.

ومن خصائص الجماعات غير الرسمية انخفاض عدد أعضائها وقدرتها على تطوير قيادة غير رسمية وهيكل علاقات، كما أنها تميل نحو

- ٢٢٨ -

الاستقرار وعلى الرغم من بعض السلبيات التي تقترن بوجود الجماعات غير الرسمية خاصة في تعارض مصالحها مع أهداف المنظمة إلا أن وجودها يحقق الكثير من الإيجابيات ومنها:

١- أن الجماعات غير الرسمية تكمل وتعزز وجود الجماعات الرسمية حيث تؤدي العلاقات غير الرسمية إلى حماية المنظمة من تدمير نفسها بسبب تقيدها بالأنظمة واللوائح الرسمية.

٢- توفير القيم الاجتماعية الضرورية حيث يؤدي الالتحاق بالجماعات الرسمية إلى إشباع حاجات الفرد للانتماء والأمان وتشجع الفرد على البقاء بالمنظمة خاصة بعد تخلصه من مصادر الإحباط والقلق.

٣- تسهيل عمل المدير: إذا تفهم المدير طبيعة الجماعات غير الرسمية واستطاع أن يكسب تأييدها فإن ذلك سيساعده في ممارسة مهامه بشكل أفضل.

٤- توفير وسيلة اتصال إضافية، إن ظاهرة الإشاعات مألوفة في مختلف المنظمات وهي بمثابة قناة معلومات يمكن الاستفادة بها وتوظيفها لصالح المنظمة.

٥- تشجيع ودفع المديرين على التخطيط الجيد والعناية بالعمل أكثر وذلك منعاً لتناثر الإشاعات أو الأقاويل المرتبطة بتواجد الجماعات غير الرسمية.

* تماسك الجماعة Group Cohesiveness

يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أفراد الجماعة لبعضهم البعض ومدى شعورهم بالولاء والانتماء للجماعة وتمسكهم بعضويتها بينما يعرف فريق آخر التماسك بأنه محصلة القوى التي تجذب الأفراد نحو الجماعة فالتماسك يشير إلى جاذبية الجماعة لأعضائها.

- ٢٢٩ -

ويمكن قياس تماسك الجماعة بعدة طرق منها* :

١- أحاديث الأعضاء عن الجماعة، وفقاً لهذا المقياس يتم ملاحظة عدد المرات التي يستخدم فيها الأعضاء كلمة (نحن) وكلما (أنا) في أحاديثهم وكذلك العبارات الدالة على الرضا والارتياح وسيادة علاقات الود والتعاون بين الأعضاء.

٢- مسابرة أعضاء الجماعة للمعايير، فكلما زادت درجة خضوع أعضاء الجماعة لمعاييرها كلما كان ذلك دليلاً على تماسكها.

٣- مقاييس الصداقة، كلما زادت درجة الصداقات بين الأعضاء داخل الجماعة كلما دل ذلك على تماسك ووحدة الجماعة ولتأكيد صحة هذا المقياس قام فستجر وآخرون في الستينيات من القرن السابق بدراسة وضع الصداقات بين الطلاب في المدن الجامعية باعتبارهم جماعة، فإذا أعطى الطالب ١٠٠ فرصة واختار أصدقاء له فإذا تم اختيار ٨٠ فرصة من داخل الجماعة فإن هذه النسبة الكبيرة (٨٠%) تدل على تماسك الجماعة، أما إذا كانت نسبة اختيار الصداقات من خارج الجماعة فإن ذلك يعد مؤشراً على ضعف جاذبية الجماعة.

٤- تماسك الجماعة في أوقات الأزمات، حيث قام فرنش (French 1953) بدراسة جماعات العمل من الفرق الرياضية وقارنها بجماعات غير منظمة، وقد خلص إلى أن الجماعات المنظمة تكون متماسكة وأقل عرضه للتفكك عندما تتعرض الجماعة لموقف خطير يهدد كيائها.

* حامد زهران، (١٩٧٧) علم النفس الاجتماعي، القاهرة، الطبعة الرابعة، عالم الكتب،

٥- الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة، تؤثر البيئة المحيطة في حالة الأفراد الانفعالية، حيث صممت اختبارات إسقاطية يتم تطبيقها على أعضاء الجماعة للتمييز بين حالات الجاذبية المرتفعة والمنخفضة للجماعة، وقد اتضح أنه في حالة الجاذبية المرتفعة يميل الأفراد للبقاء في الجماعة.

٦- المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة، ويمكن استنتاج ذلك من معدلات الغياب ودوران العمل ودفع الاشتراكات.

* مصادر جاذبية الجماعة:

كما أوضحنا سابقاً فإن تماسك الجماعة قد يشير إلى درجة جاذبيتها وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى زيادة جاذبية الجماعة منها ما يلي:

١- وضوح الهدف: عندما تتسم أهداف الجماعة بالوضوح والقوة فإن الفرد يفضل الانضمام إليها لتقديره لهذه الأهداف.

٢- مكانة الفرد داخل الجماعة: كلما زادت مكانة الفرد وكلما ارتفع مركزه داخل الجماعة كلما زادت جاذبية الجماعة بالنسبة له وقد أكدت الدراسات التي أجراها (Kelly) أن أكثر الأفراد ارتباطاً بجماعاتهم الذين يتوقعون ترقية لهم إلى مراكز أعلى داخل الجماعة.

٣- الانضمام الاختياري للجماعة: فالجماعة التي ينضم إليها الأعضاء انضماماً اختيارياً يكون تماسكها أكثر من تلك التي تكون نتيجة ضغط أو فرض من الآخرين، كما يحدث أحياناً عندما يفرض بعض الآباء على الأبناء ضرورة الاشتراك في بعض المنظمات أو الأندية.

- ٢٣١ -

٤- **التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة:** تكون الجماعة أكثر جاذبية كلما زادت درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة، من جهة أخرى عندما يحس الفرد بأن باقى أعضاء الجماعة يتعاونون معه ويقدمون له يد العون والمساعدة يزداد حبه للجماعة ويصبح أكثر تعلقاً بها.

٥- **حجم الجماعة:** يؤثر حجم الجماعة فى درجة جاذبيتها، فالجماعات الصغيرة أكثر تماسكاً وجاذبية من الجماعات الكبيرة التى تزداد فيها مساحة التباين والاختلاف بين أعضائها مما يؤدي إلى قلة جاذبيتها فى نظر أعضائها.

٦- **درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة:** كلما زادت درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة فى إشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة كلما ازدادت درجة جاذبية الجماعة، فالجماعة التى تحقق لأعضائها مكاسب داخلية وخارجية تزداد درجة جاذبيتها عند هؤلاء الأعضاء.

٧- **تقبل الجماعة للفرد:** عندما يحظى الفرد بتقبل كبير من الجماعة فإنه يحس بالإنجذاب إليها لإشباع حاجته لتقدير الذات، أما عندما يحس الفرد بنبذ الجماعة فإنه ينفر منها ولا يقبل عليها.

٨- **تقبل المجتمع لأهداف الجماعة:** يزداد تماسك الجماعة وبالتالي جاذبيتها عندما تكون أهداف الجماعة مقبولة من المجتمع ولا تتعارض مع قيمه وعاداته.

٩- **الأحداث الاجتماعية الهامة:** تتأثر جاذبية بعض الجماعات عند وقوع بعض الأحداث الهامة، فقد لوحظ أنه بعد الحروب والكوارث يصبح

الأفراد وبالذات فى المجتمعات الغربية أكثر إقبالاً على مراكز أو دور العبادة.

١٠- عوامل أخرى: توجد عوامل أخرى تزيد من جاذبية الجماعة ومنها، الخبرات السارة لأعضاء الجماعة، سهولة الاتصال، الوفاق، الجو الديمقراطي للجماعة..إلخ.

* مشكلات الجماعة:

قد لا تحقق بعض الجماعات أهدافها المأمولة بل قد تتعثر كثيراً فى خطواتها بسبب بعض المشكلات التى تحد من فعاليتها وقدرتها على التأثير ومن هذه المشكلات ما يلى:

أولاً: مشكلات السلوك والعلاقات الشخصية:

لنجاح الجماعة كوحدة عمل فإن الأمر يتطلب أن يتصف سلوك الأفراد بالانتران وتحمل المسئولية ولكن الواقع العملى عادة ما يشهد انحرافاً فى سلوكيات بعض أعضاء الجماعة حيث قد يغالون فى محاولة توظيف الجماعة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية على حساب مصالح الجماعة وهنا يتحول هؤلاء الأفراد إلى عوامل هدم للجماعة بدلاً من أن يكونوا عوامل بناء ودعم وتأييد، ومن أمثلة هؤلاء الأفراد نوى السلوكيات الهدامة، الأشخاص السلبيين ومن يتسم بالأنانية والأشخاص المتسلطين، كل هؤلاء يسببون مشاكل لا حصر لها داخل الجماعة.

ثانياً: المشكلات الوظيفية:

ترتبط هذه النوعية من المشكلات بمدى قدرة الجماعة على النهوض بمهامها الوظيفية ، وتتمثل هذه المشكلات فيما يلى:

- ٢٣٣ -

١- وجود منازعات أو صراع داخل الجماعة: حيث قد تنقسم الجماعة إلى جبهات فرعية تحت سيطرة قيادات مختلفة مما قد يزيد من درجة التنافر والفرقة ويؤثر سلباً على كيان الجماعة وأدائها لوظائفها، حيث تؤثر الشلل على الفعالية الكلية للجماعة.

٢- مشكلة الروتين الإداري: حيث تتعدد الإجراءات والقواعد والتعليمات كما قد تكثر اللجان التي قد تؤخر البت في القرارات وتؤخر إنجاز الأعمال.

٣- عدم فهم أهداف الجماعة: حيث يؤدي عدم الفهم الجيد للأهداف إلى إعاقة مجهودات الجماعة مما يؤثر على تماسكها وفعاليتها.

٤- عدم إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة: حيث يؤثر ذلك سلباً على روح التجديد والابتكار والإبداع داخل الجماعة.

٥- انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة: وذلك بسبب الثقة المفرطة أو بسبب ضغوط خارجية تدفعهم للانحراف عن قواعد السلوك الخاصة بالجماعة.

ثالثاً: مشكلات التنافس بين الجماعات:

حيث يؤدي التنافس الشديد بين الجماعات إلى آثار سلبية عديدة قد تؤثر على مدى تماسك أو ترابط الجماعة. ولضمان فعالية وكفاءة جماعة العمل يجب معالجة المشكلات السابقة والحفاظ بشكل مستمر على تماسك ووحدة الجماعة بحيث تحتفظ جماعة العمل بمصادر جاذبيتها في نظر أعضائها باستمرار.

الفصل الثانى

الصراع التنظيمى

- مفهوم الصراع وآثاره
- التطور الفكرى لدراسة الصراع.
- مراحل الصراع.
- مستويات الصراع.
- استراتيجيات حل أو مواجهة الصراع.
- المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة الصراع.

الفصل الثانى الصراع التنظيمى

مَهَيَّنَا:

يتناول هذا الفصل ظاهرة الصراع التنظيمى، وهى ظاهرة سلوكية فطرية مارسها الإنسان منذ تواجدته على سطح الأرض، وستظل تلازمه طوال حياته، فالإنسان منا يعيش صراعاً مستمراً بين الخير والشر بين الواقع والمأمول، بين مصالحه ومصالح الآخرين، بإختصار فإن عضوية الإنسان فى مؤسسات إجتماعية إبتداء بالأسرة والجماعة والمنظمة والمجتمع تجعله معرضاً بصورة مستمرة ليكون طرفاً فى شكل من أشكال الصراع، ومرد هذا الصراع يرجع إلى تعارض المصالح والرغبات الأمر الذى يؤدي بدوره إلى القلق والتوتر على المستوى الفردى والجماعى وعلى مستوى المنظمة ككل وتشير كافة المؤشرات والدلائل إلى زيادة حدة الصراعات فى منظمات الأعمال وذلك كنتيجة طبيعية لرتم الحياة السريع وللزيادة الواضحة فى تطلعات الأفراد وطموحاتهم، وكنتيجة لتضارب المصالح وإختلاف المنهجيات وأيدولوجيات التفكير فى ظل عالم يعيش تيارات منافسة عالية مع تزايد الاتجاه لتدويل الأعمال.

وترتيباً على ذلك فالصراع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة يعتبر من الظواهر الحتمية التى يجب التعامل معها بفعالية حتى يمكن إحتواء آثار الصراع السلبية والاستفادة من ثماره الإيجابية.

- ٢٣٨ -

ولتناول موضوع الصراع التنظيمي فإننا سوف نعرض للنقاط التالية:

- مفهوم الصراع وآثاره
- التطور الفكري لدراسة الصراع.
- مراحل الصراع.
- مستويات الصراع.
- استراتيجيات حل أو مواجهة الصراع.
- المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة الصراع.

* مفهوم الصراع وآثاره:

يعرف Jones الصراع التنظيمي بأنه حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة من المجموعات مع أهداف مجموعة أخرى.

It is a clash that occurs when the goal directed Behavior of one group blocks or thwarts the goals of another group.

وإذا كان الصراع حالة تعارض أو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة فإنه يعنى بالتبعية أنه موقف تتواجد فيه مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى نوع من العداء أو السلوك العدواني، كما يرى البعض الصراع على أنه صور من صور التفاعل التي ينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والقيم، وعدم التوافق في الأنشطة والممارسات وبالتالي تحدث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية وذلك على اعتبار أن الصراع هو تغيير

أو خلل يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل وإفساد جهود ومصالح طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لأهدافه ومصالحه.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الصراع فإننا نؤكد على عدة حقائق أساسية يجب الارتكاز إليها عند تعريف الصراع التنظيمي وهي:

١- أن الصراع ظاهرة واقعية وملموسة تتواجد على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

٢- يشير الصراع إلى تعارض في المصالح والأهداف والقيم والمعتقدات والآراء، كما يظهر في شكل مشاعر وأحاسيس.

٣- تتوقف درجة تطور الصراع وحدته على عدة عوامل منها مدى قوة الأطراف محل الصراع وشخصيتهم، كما تتوقف على مدى إدراك هذه الأطراف لنتائج الصراع وآثاره.

٤- أن مفهوم الصراع يختلف عن مفهوم التنافس، فالتنافس بين الأفراد والجماعات والمنظمات يحدث عند محاولة طرفي الصراع تحقيق هدف معين دون إعاقة الطرف الآخر، فالمنافسة لا تتطوى على اتجاه عدائي غالباً، كما لا تؤدي بالضرورة إلى الإضرار بمصالح الآخرين على عكس الصراع الذي يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه.

٥- رغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح المنظمة.

وعلى ذلك يمكن تعريف الصراع في النهاية "بأنه عبارة عن ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتؤثر سلباً

- ٢٤٠ -

أو إيجاباً على طبيعة العلاقات التفاعلية بين الأطراف محل الصراع وعلى مدى قدرتهم على تحقيق مصالحهم وأهدافهم".

* آثار ونتائج الصراع التنظيمي:

على الرغم من إدراك الكثيرين للصراع على أنه غالباً ما يكون شيئاً سلبياً، فإن الدراسات والبحوث تكشف عن أن بعض أنواع الصراع مفيدة للمنظمة ويمكن أن ترفع من فعاليتها التنظيمية، وفي هذا الصدد يقول
Gones P.55

"Although conflict is often Perceived as Something negative, research suggests that some conflict is good for an organization and can improve organizational effectiveness"

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن، ما هي الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي، في محاولة للإجابة على هذا السؤال نقوم أولاً بتوضيح الفرق بين الصراع الإيجابي أو البناء Constructive conflict والصراع السلبي أو الهدام Dysfunctional conflict ، فالنوع الأول هو صراع يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة.

"Conflict that contributes to a group's or individual's performance" (*)

(*) Daft, R and Noe, R (2001) Organizational Behavior, Harcourt Inc-P450.

أما الصراع السلبي أو الهدام فهو صراع يعوق أداء كل من الفرد والجماعة ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة، ولذلك يجب على الإدارة أن تتصدى له وتحاول الحد منه أو القضاء على مسبباته.

ومن أمثلة الصراع الإيجابي أن تتصارع مدرستان حكوميتان حول أفضل السبل لتقديم خدمة تعليمية مميزة لأهالي منطقة ما، فبغض النظر عن وسائل تحقيق الخدمة ونواتج الصراع فإن أهالي المنطقة سيحصلون على خدمة جيدة بمجرد تسوية الصراع بين المدرستين.

وعلى أية حال فإن هناك عدة آثار إيجابية للصراع التنظيمي نذكر منها ما يلي:

(١) تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة درجة التعلم التنظيمي Organizational learning نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر للمشاكل أو للافتراضات الخاطئة التي كانت تشوه عملية اتخاذ القرار distort Decision making، فمثلاً في شركة جنرال موتورز (GM) أدت الخلافات بين مجلس الإدارة وكبار المديرين حول معدلات الإنتاج البطيئة إلى تعيين فريق إداري جديد استطاع أن يتخذ قرارات إدارية أكثر جرأة حققت الشركة من خلالها تغييرات جوهرية في معدلات إنتاجها، وبنفس الطريقة فقد أدى الصراع بين رؤساء الأقسام في شركة Digital Equipment إلى تغيير جوهرى فى مجالات إهتمام الشركة فبدلاً من تركيز الإهتمام على النواحي الفنية فقط تم التركيز من خلال بعض القرارات على الجوانب التسويقية.

(٢) يؤدي الصراع التنظيمي إلى شحذ همم الابتكار Spurs Creativity والقيام بتغييرات مفيدة Beneficial Changes داخل المنظمة، حيث

يلجأ أطراف الصراع إلى التفكير في حل الصراع عن طريق استخدام ما لديهم من طاقات وقدرات ذهنية مما ينمي مواهبهم ويزيد من قدراتهم على حل المشاكل مستقبلاً ، وبالتالي فإن الصراع فرصة لإستشارة الهمم وإبراز القدرات الكامنة لدى الأفراد.

(٣) يؤدي الصراع إلى زيادة تماسك أعضاء الجماعة وذلك في مواجهة جماعة أخرى، ومع زيادة درجة التماسك تقل الخلافات الفردية وتصبح الجماعة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد ويزداد ولاؤه لها.

(٤) في مواجهة التحدي والمنافسة يتم التركيز في مرحلة الصراع على مهام ومسئوليات محددة بهدف إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر، كما يتم انتقاء قيادات نشطة لديها القدرة على السيطرة وكسب جولة الصراع، وبالتالي تكون فترة الصراع محكاً جيداً لاختبار المهارات القيادية والكشف عن قيادات واعدة يجب أن تعطى لها الفرصة في المستقبل.

(٥) مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلاً، فمع ارتفاع درجة التعلم التنظيمي يصبح المشاركون في الصراع أكثر إماماً بكيفية التصرف أو التعامل مع الخصوم.

(٦) التفتيس عن بعض الرغبات والحاجات المكبوتة عند الأفراد الذين يكون لديهم دافع قوى لإثارة النزاعات داخل المنظمة، وبالتالي يكون الصراع فرصة أو منفذاً لإشباع مثل هذه الرغبات حتى يتسنى لهم التركيز على مسئوليات أو مهام أكثر أهمية.

من جهة أخرى فإن الصراع التنظيمي يؤدي إلى نتائج وأثار سلبية نوجزها فيما يلي:

- ٢٤٣ -

أ - الإدراك السلبي لأطراف النزاع الأخرى، فمن وجهة نظر جماعة ما تعتبر الجماعات المتصارعة معها جماعات شريرة وعدوانية وربما يتم الإشارة إلى هذه الجماعات الأخرى بمصطلحات تبرز رغبة الجماعة في كسب المنافسة أو جولة الصراع كما يتم إطلاق مسميات معينة على أعضاء هذه الجماعات الأخرى تتعتمهم بالتخلف والعجز وعدم المقدره، كما يزداد تأثير الهالة الموجبة بالنسبة لأفراد الجماعة، بينما يزداد تأثير الهالة السالبة بالنسبة للجماعات المتصارعة معهم.

ب- زيادة العداء وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع، فمع زيادة وطأة الصراع والخلاف تقطع الأطراف المتصارعة خطوط الاتصال فيما بينها، فيما عدا تلك الاتصالات التي يحاول كل طرف من خلالها دعم موقفه في الصراع وإثبات ضعف الطرف الآخر.

ج- يؤدي الصراع إلى آثار نفسية وصحية سيئة حيث ينتج عنه درجة من التوتر والقلق الذي يؤدي بدوره إلى الإحباط Frustration ، كما يترتب على الصراع مشاكل صحية تتجسد في أمراض كالضغط والأزمات القلبية والسكر...إلخ.

د - غلبة المصالح والإهتمامات الخاصة على المصلحة العامة، حيث يحاول كل طرف أن يحقق أكبر المكاسب الشخصية أو الخاصة بغض النظر عن مصالح المنظمة.

هـ- يؤدي التوتر في الصراعات إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى آثار سيئة على موارد وإمكانات المنظمة.

- ٢٤٤ -

و- إلحاق الضرر بمصلحة طرف دون آخر حيث يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر، مما يولد لديه الإحساس بالظلم والقهر والرغبة في الصراع مرة أخرى.

* التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

تختلف النظرة للصراع التنظيمي وأساليب مواجهته وفقاً لمراحل تطور الفكر الإداري وذلك على النحو التالي:

١- المدرسة التقليدية: وتمثل هذه المدرسة وجهات النظر في الفكر الإداري حتى بداية الأربعينات من القرن السابق، ووفقاً لهذه المدرسة فإن الصراع سلوك غير مرغوب فيه ولذلك يجب القضاء عليه أو تقليله إلى أدنى حد ممكن، ومن الناحية التقليدية أخذت محاولات تقليل الصراع شكل القمع والإخماد، لكن وعلى الرغم من أن الإخماد قد ينجح في إزالة الصراع ظاهرياً إلا أنه لا يتعامل مع الأسباب الجوهرية للصراع ومن ثم قد يعود الصراع مرة أخرى إذا ما تهيأت الظروف لذلك.

وعلى ذلك فإن رؤية المدرسة التقليدية للصراع تقوم على الافتراضات

التالية:

- أن الصراع التنظيمي ضار بالمنظمة ولذلك يجب تجنبه وتغاضيه.
- أن وجود الصراع قرينة على وجود خلل أو أشياء خاطئة في المنظمة.
- ينشأ الصراع بصفة أساسية نتيجة الفروق الفردية بين العاملين.
- يترتب على وجود الصراع ردود فعل غير مناسبة بين أطراف الصراع.

وعلى الرغم من تجاهل المدرسة التقليدية لدوافع الصراع وجوانبه الإيجابية إلا أن الكثير من المؤسسات الهامة في المجتمع مثل المدرسة والأسرة ومراكز العبادة ما زالت تعتنق المنهج التقليدي في التعامل مع الصراع، ففي الأسرة تكون توجيهات الآباء واضحة بمنع الصراع وعدم تشجيعه، وكذلك تكون التعليمات في دور العبادة في نفس الاتجاه حيث يتم التأكيد على أهمية علاقات الأخوة والبعد عن النزاع أو التباغض. وفي المدارس والمؤسسات التعليمية يكون هناك ميل للأسئلة النمطية التي تتضمن إجابات متفقة وغير متباينة، علاوة على ذلك فإن كثيراً من المديرين في العديد من منظمات الأعمال يحاولون تفادي الصراع إيجابياً كان أم سلبياً، وذلك على اعتبار أن وجود الصراع يعد مؤشراً سلبياً غير مرغوب فيه وأن خلو المنظمة من الصراع يمثل قيمة هامة من القيم المكونة لثقافة المنظمة.

٢- المدرسة السلوكية: يرى أنصار هذه المدرسة أن الصراع ظاهرة حتمية Inevitable تصاحب التعاملات الإنسانية داخل أي منظمة ولذلك لا يمكن إجتنابه أو تفاديه كما ترى المدرسة التقليدية. ومن أهم خصائص رؤية المدرسة السلوكية للصراع ما يلي:

- أن الصراع التنظيمي أمر حتمي وضروري ويجب الاعتراف بوجوده.
- يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان في الحدود المسموح بها.
- أن الصراع قد يكون إيجابياً وليس بالضرورة أن يكون سلبياً أو هداماً.
- تتعدد أسباب الصراع التنظيمي ولذلك يجب دراستها وتحليلها.
- أن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه لا يساعد في تنمية عمليات الابتكار والتجديد داخل المنظمة.

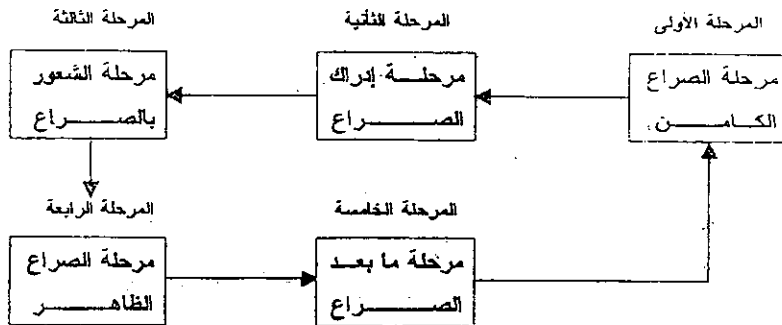
٣- المدرسة الموقفية: وهي تمثل الفكر الإداري الحديث حيث ترى أن الصراع قد يكون بناءً أو هداماً حسب الموقف محل الصراع، ففي بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوباً فيه، بينما في مواقف أخرى قد يكون من الأفضل تقليله أو تجنبه، وعلى ذلك فإن على الإدارة تحليل ودراسة مواقف الصراع وتحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها.

* مراحل الصراع التنظيمي^(١) Stages of conflict

يمر الصراع التنظيمي بعدة مراحل يمكن من خلالها تفهم واستيعاب ديناميكية عملية الصراع. ويعد نموذج بوندي Pondy's Model من أشهر النماذج التي توضح مراحل الصراع التنظيمي وهذه المراحل تتمثل في خمسة مراحل متتابعة يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (٢-١)

مراحل الصراع التنظيمي وفقاً لنموذج Pondy



(١) - المراجع -

- Jones, G(1993) Opcit, pp553- 559

- Daft, R& Noe, R(2001) Opcit, pp.455-458

وفيما يلي شرح للمراحل السابقة:

١- مرحلة الصراع الكامن Latent Conflict

تتسم هذه المرحلة بأن الصراع لا يكون صريحاً أو واضحاً No Outright Conflict exists ولكن يكون هناك من التغيرات أو العوامل ما يمكن أن يؤدي للصراع، ومن هذه العوامل إعتماضية العلاقات أو العلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع Interdependence اختلاف الأهداف والأولويات Differences in goals and priorities ، البيروقراطية Bureaucracy تبين أو إختلاف معايير تقييم الأداء Incompatible performance criteria والمنافسة على الموارد Competition for Resources

٢- مرحلة إدراك الصراع Perceived conflict

تبدأ هذه المرحلة عندما تدرك وحدة أو مجموعة من أصحاب المصالح Stakeholders أن أهدافها قد تأثرت سلباً بتصرفات مجموعة أخرى، وهنا يتم التعرف على مسببات الصراع ويقوم كل طرف من الأطراف المتصارعة بتحليل الأحداث التي تقود إليه وإعداد سيناريو حول المشاكل التي تواجهها في علاقتها بالطرف الآخر فعلى سبيل المثال قد تكتشف إدارة الإنتاج بإحدى المنظمات أن العديد من مشاكل الإنتاج ترجع إلى عيوب في المواد الداخلة في الإنتاج التي تقوم بتوفيرها إدارة المواد وتبدأ كل إدارة بإلقاء اللوم على الإدارة الأخرى حسب معطياتها الخاصة بها وهنا يبدأ الصراع في التزايد Conflict escalates بسبب النزاع حول أصل المشكلة فإدارة المشتريات تحاول التوصل من المشكلة وتبدأ بانتقاد إدارة الإنتاج على أساس أنها السبب في المشكلة نتيجة قصور إمكاناتها وعدم مجاراتها لتكنولوجيا الإنتاج المتطورة. وعلى الرغم من اشتراك الإدارتين في هدف

واحد وهو الحفاظ على جودة الإنتاج إلا أنهما يرجعان تواضع مستوى الجودة لمبررات مختلفة.

٣- مرحلة الشعور بالصراع **Felt Conflict**

في هذه المرحلة تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية أو تجهيز رد فعل إنفعالي تجاه بعضها ومع تزايد الصراع سينعدم التعاون بينها ويؤثر ذلك الوضع سلباً على الفعالية التنظيمية للمنشأة فقد يكون من الصعب الإسراع بتطوير منتج جديد إذا كان هناك خلاف بين إدارات الإنتاج والمواد، والبحوث. وفي هذه المرحلة قد يكون سبب الصراع بسيطاً ولكن إذا لم يتم حله فإن الأمور تتصاعد وتتفاقم الأوضاع بحيث تتحول مشكلة صغيرة إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها أو معالجتها.

٤- مرحلة إظهار الصراع **Manifest conflict**

تتسم هذه المرحلة بملموسية الصراع وتجسيده في صور مختلفة من العداة، فقد يكون العداة واضحاً وعلنياً **Open aggression** في شكل مشاحنات لفظية أو عنف أو تخريب أو قد يكون عداة سلبياً **Passive aggression** وذلك عن طريق إصابة الطرف الآخر بالإحباط واليأس نتيجة عدم تلبية طلبات خاصة به، ومن الأمثلة على ذلك قصص الصراع بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج حيث قد تتظاهر إدارة الإنتاج بسرعة تلبية الطلبات الخاصة برجال البيع ولكنها قد لا تفعل شيئاً أو تماطل في تسليم الطلبية مما يسبب حالة من الإحباط والقلق لدى إدارة المبيعات، بشكل عام فإن الخاسر الرئيسي في هذه المرحلة هي المنظمة حيث تتأثر فعاليتها التنظيمية بسبب تردى وسوء العلاقات بين الأقسام والإدارات المتصارعة ولهذا فإن على جميع المديرين أن يبذلوا كافة الجهود

لمنع المنظمة أو الجهات المتصارعة من الوصول إلى مرحلة إظهار الصراع.

٥- مرحلة ما بعد الصراع **Conflict aftermath**

سواء طال الصراع أم قصر فلا بد له من حل ولكن إذا كان الحل مرضياً للطرفين فمن المتوقع أن تسود علاقات التعاون بين الأطراف المتصارعة، أما إذا أسفر الصراع عن حل لم يرض كل أو بعض الأطراف فإنه من المتوقع أن يعود الصراع مرة أخرى وربما بصورة أكثر شدة أو خطورة.

* **مستويات الصراع Levels of organizational conflict**

يمكن التمييز بين أربعة مستويات للصراع، حيث يحدث الصراع على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات داخل منظمة ما وأخيراً بين المنظمات بعضها البعض ، وسوف نناقش فيما يلي هذه المستويات المختلفة موضحين مسببات الصراع في كل مستوى.

أولاً: الصراع على مستوى الفرد **Intrapersonal conflict**

يعانى الفرد داخل الجماعة من الشعور بالتعارض والنزاع بين قوى عديدة داخل نفسه ، وترجع حالة التعارض والنزاع الداخلى إلى مسببات وعوامل منها:

١- الإحباط:

يواجه الإنسان حالة الإحباط عندما لا يستطيع تحقيق هدفه بسبب وجود هدف ما يمنعه من تلبية حاجاته أو رغباته. وفي مواجهة حالة الإحباط هذه

- ٢٥٠ -

يلجأ الفرد إلى تبني أحد أنواع السلوك الدفاعي الذي قد يتخذ صوراً وأشكالاً عديدة منها:

- الانسحاب والتخلي عن الهدف.
- العدوانية.
- الجمود.
- أحلام اليقظة.
- المساواة.
- الإحلال والتعويض.
- الكبت.
- التبرير.

٢- تعارض أهداف الفرد:

أما المصدر الرئيسي الثاني للصراع لدى الفرد فيتعلق بتعارض الأهداف، وهناك فرق بين الإحباط وتعارض الأهداف فالأول ينشأ من تعذر الوصول للهدف بسبب عائق ما، أما الثاني فيشير إلى تعارض بين الأهداف نفسها وهنا يواجه الفرد ثلاثة أنواع من التعارض بين الأهداف وهي:

أ - حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق أهداف متعارضة ذات مزايا فقط، بمعنى أن على الفرد أن يختار هدفاً واحداً من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا، فالمشكلة هنا ستكون تعارض في الإقدام لتحقيق أي الأهداف، وهذا التعارض بسيط لا يسبب توتراً أو ضغطاً نفسياً عالياً حيث يختار الفرد البديل الأكثر نفعاً أو الأعلى جاذبية.

ب- الحالة الثانية من تعارض الأهداف هي حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق أهداف ذات عيوب ومزايا في نفس الوقت، وهذا النوع من التعارض هو الأكثر شيوعاً، هنا يجب على الفرد أن يقارن المزايا بالعيوب بحيث يستطيع في النهاية أن يحدد القيمة الصافية للبديل، تلك القيمة التي تصل بالعيوب إلى أقل حد ممكن وتعظم العائد إلى أعلى حد.

- ٢٥١ -

ج- وأخيراً حينما يكون الفرد مدفوعاً لإختيار هدف واحد بين عدة أهداف كلها ذات عيوب أو سلبيات، هنا قد يتحاشى الفرد الاختيار منعاً للمشاكل، وأحياناً قد لا يجد الإنسان مفرأ من اختيار أحد البدائل، فالفرد غير المتوافق مع عمله قد يقرر إما ترك المنظمة وهذا أمر سيئ يؤثر على موارده المالية وإما أن يستمر فى العمل على مضض وهذا وضع نفسى غير مريح له.

٣- تعارض الدور وغموضه:

قد يعمل الفرد فى وظيفة تجعله محاطاً بتوقعات مختلفة تتطلب منه القيام بأدوار متعارضة مما يجعله فى حالة صراع نفسى داخلى حيث عليه أن يقرر أى المصالح عليه أن ينفذها أو يشبعها أولاً، من ناحية أخرى قد يعانى الفرد صراعاً داخلياً بسبب غموض دوره، فكما كان الدور غامضاً كلما قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك، وكما كان أقل قدره على استخدام خبراته السابقة فى التعامل مع متطلبات هذا الدور، كما يصبح عاجزاً على إنتهاج نماذج سلوكية جديدة، وعادة ما يزداد غموض الدور فى المراحل الأولى للعمل فمن المعروف أن هناك علاقة بين غموض الدور Role Ambiguity وحدثاته الدور Role Novelty.

٤- مشاكل العمل

قد يشعر الفرد بنزاع وتوتر داخلى بسبب بعض المشكلات التى يواجهها فى العمل ومن هذه المشكلات ما يلى:

- زيادة عبء العمل.
- سوء ظروف العمل.

- ٢٥٢ -

- تدنى العلاقات مع الزملاء.
- تعارض أساليب العمل مع معتقدات الفرد.

ثانياً: الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة) Interpersonal Conflict

إن الصراع بين أفراد الجماعة هو أمر حتمى، فمهما بلغت درجة تماسك الجماعة فلا يزال الأفراد مختلفين فى شخصياتهم ومدركاتهم وقدراتهم فى التعامل والاتصال، وتتعدد صور الصراع أو الخلاف بين الأفراد فقد يكون منصباً على المكافأة أو الترقية أو المركز الاجتماعى، وتلعب العوامل الإدراكية والمعرفية دوراً هاماً فى التأثير على مدى وعى الأطراف بالنزاع أو التناقض فإذا أدرك طرف بأن ثمة خسارة أو ضرر سيلحق به بسبب سلوك طرف آخر فإن ذلك من شأنه أن يحدد بشكل كبير الموقف أو السلوك الذى سيظهره هذا الطرف، كما يزداد الصراع بين الأفراد بسبب إختلاف القيم والاتجاهات.

وعلى ذلك فإن إدراك الفرد لذاته وللآخرين يسهل عملية التكيف التفاعلى بين الأفراد وهذا ينطبق بصفة خاصة على الوظائف الإشرافية حيث يتوجب على المشرف الحرص على الإدراك بشكل سليم والحد بقدر الإمكان من النهج غير السليم فى إدراك الغير.

ولزيادة درجة التكيف التبادلى بين الأفراد هناك طريقتان هما:

١- تحليل التفاعل التبادلى Transactional Analysis (TA)

٢- نافذة أو شبك جوهارى Johari Window

وسوف نتناول فيما يلى هاتين الطريقتين:

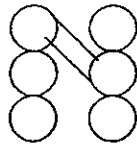
١- تحليل التفاعل التبادلي^(*):

تعتمد هذه الطريقة على استخدام مفهوم الأنا في نظرية فرويد وتستعين بنظرية التحليل النفسي، فمن المفترض أن لكل فرد ثلاث حالات من الأنا وهي الطفل، والراشد، والأب، ويمكن النظر إلى التفاعل بين الأفراد على أنه تفاعل بين حالات الأنا الثلاث، وعلى ذلك فإن هناك ٣ أنواع من التفاعل التبادلي:

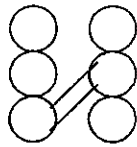
أ - تفاعلات تبادلية مكملة Complementary، ويظهر هذا النوع من التفاعل عندما توجه حالة الأنا رسالة أو سلوكاً ويتلقى استجابة متوقعة أو ملائمة من شخص آخر ومثال ذلك عندما يتصرف شخص بسلوك الأب فيستجيب له الطرف الآخر بسلوك طفل مطيع، وأفضل التفاعلات التبادلية هي علاقة راشد براشد أو أب مع طفل، أو طفل مع أب وتأخذ هذه التفاعلات الشكل التالي حيث يعبر عن التبادل المكمل بخطوط متوازية.

شكل (٢-١)

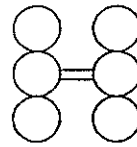
التفاعل التبادلي المكمل



راشد - لوالد



راشد - لطفل



راشد - لراشد

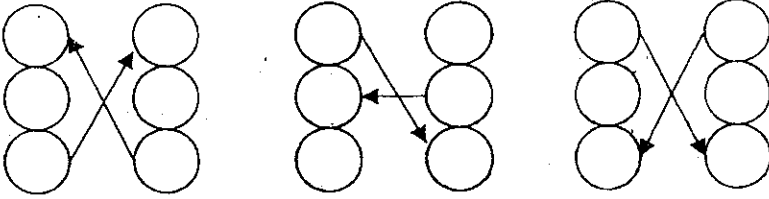
(*) Davis ,k and Newstrom,J(1989) Human behavior at work , N.Y, M Graw - Hill Book Co - pp 261 - 263

- ٢٥٤ -

ب - تفاعلات تبادلية متقاطعة Crossing، وتظهر هذه التفاعلات عندما توجه الأنا لشخص ما رسالة أو سلوكاً فيستجاب لها استجابة غير مناسبة أو غير متوقعة من الأنا الخاصة بشخص آخر، مثال ذلك المشرف الذي يعامل أحد مرعوسيه على أنه طفل يستحق العطف، ولكن المرعوس يستجيب وكأنه راشد مما يؤدي إلى اضطراب عملية الاتصال وعدم ارتياح الطرفين ويوضح الشكل التالي (٢-٢)

شكل (٢-٢)

التفاعل التبادلي المتقاطع

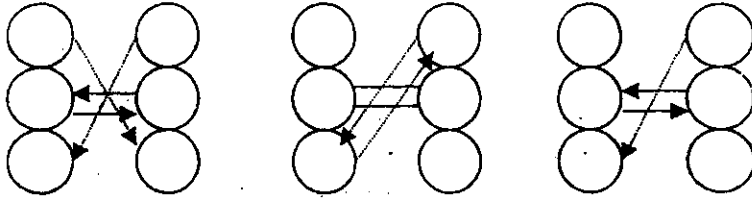


ج - تفاعلات تبادلية خفية ulterior، وهي تشبه التفاعلات المتقاطعة في آثارها السلبية، ووفقاً لهذا النوع من التفاعلات فإن الأنا الخاصة بشخص تشمل حالتين، في الحالة الأولى يبدو الشخص ظاهرياً وكأنه راشد ولكن في الحالة الثانية يتصرف كحالة الأب، وهذه التفاعلات الخفية معقدة ويصعب تعريفها وإكتشافها أو معالجتها، حيث يتضمن التبادل الخفي جدول أعمال خفي أو غير ظاهر بجانب الرسالة أو السلوك العلني أو الظاهر، وفي ظل هذا النوع من التفاعلات تكون

- ٢٥٥ -

الرسالة العلنية تمويهاً ويكون المقصود هو السلوك، أو جدول الأعمال الخفي فمثلاً قد تكون الرسالة العلنية موجهة من حالة راشد لراشد، أما جدول الأعمال الخفي فيشير إلى حالة أب لطفل، ويوضح الشكل (٣-٢) هذا النوع من التفاعلات حيث يمثل الخط المتصل تفاعلاً صريحاً أو علنياً أما الخط المنقطع فيشير للتفاعل الخفي:

شكل (٣-٢)
التفاعل التبادلي الخفي



وعلى ذلك يتضح أن النزاع أو الصراع بين الأفراد يتوقف لدرجة كبيرة على شكل التفاعلات التبادلية بين طرفي الصراع.

٢- نافذة جوهاري (*) Johari Window

وهي طريقة بسيطة توضح أسباب النزاع والصراع بين الأفراد داخل الجماعة وتنسب إلى كل من Joseph Luft و Hary Ingham وتقرض نافذة جوهاري أن هناك أشياء يعرفها الفرد وهذا ينطبق على الآخرين، فهناك أشياء يعرفها الفرد عن الآخرين وأشياء لا يعرفها عنهم. ووفقاً للشكل التالي (٢-٤) فإن نافذة جوهاري تتضمن أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين.

شكل رقم (٢-٤)
نافذة جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
الذات الخفية (٢)	الذات المكشوفة (١)	الفرد يعرف نفسه
الذات غير المكشوفة (٤)	الذات العمياء (٣)	الفرد لا يعرف نفسه

واستناداً للشكل السابق تضم نافذة جوهاري أربع حالات هي:
الحالة الأولى: وهي أفضل الحالات حيث يعرف الفرد نفسه ويكون كذلك على بيئة بمشاعر ودوافع الآخرين مما يسهل عملية التفاعل أو التعامل معهم، وبالتالي تقل فرص الخلاف أو النزاع بين الفرد والآخرين.

(*) Luthans, F (1989) Organizational Behavior ,5 ed, N.Y: McGraw-Hill Book pp 410- 412.

- ٢٥٧ -

الحالة الثانية: وفيها يعرف الفرد ذاته فقط ولا يعرف الآخرين وبالتالي فإنه يعاني من الخوف والنزاع الناتج عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين ويؤثر ذلك على تعامله معهم.

الحالة الثالثة: وهنا يعرف الفرد الآخرين ولكنه يجهل حالته هو، فمثلاً قد تتوفر معلومات كأن يعلم الفرد بحركة ترقيات بعض الزملاء ولكن لا يعرف وضعه هو (ذات عمياء) وهنا يجد الزملاء حرجاً في الحديث عنه حتى لا يحس بأنه عبء على الآخرين أو أنه مغترب وسط زملائه.

الحالة الرابعة: وهنا ترتفع أو تزيد حالة سوء الفهم وسوء الاتصال، فالفرد هنا لا يعرف نفسه ولا الآخرين مما يؤدي إلى كثرة الخلافات والنزاعات بين أفراد الجماعة، ولمعالجة هذا الوضع فلا بد أن يعود الفرد للحالة الأولى بحيث يعي نفسه ويتعرف كذلك على الآخرين ويزودهم بالمعلومات اللازمة لسير العمل بحيث تنشط العلاقات بين الفرد والآخرين مما يقلل من الصراع أو أوجه الخلاف.

ثالثاً: الصراع بين الجماعات Intergroup Conflict

وهو صراع يحدث بين جماعتين أو أكثر داخل المنظمة حيث قد تتخبط كل جماعة على الأقل في صراع أو نزاع جزئي مع الجماعات الأخرى التي تتفاعل معها، مثلاً تشهد منظمات الأعمال نزاعات مستمرة بين التنفيذيين والاستشاريين Line and staff conflict أو نزاعات بين الإدارات أو الأقسام المختلفة، بين الإنتاج والتسويق أو بين الإنتاج والمشتريات.. إلخ وهذه النزاعات قد تكون بسيطة أو بالغة الخطورة كما أن لها جوانب إيجابية وسلبية، وبصفة عامة توجد مجموعة من العوامل التي تسهم في ظهور الصراع بين الجماعات وهي:

(أ) تعارض الأهداف Differences in Goals

على الرغم من أن مختلف الجماعات تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلى للمنظمة إلا أن هذا لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية، فمثلاً إدارة الإنتاج حرصاً منها على إنتاج عالي الجودة قد يتبالغ في تقدير مستلزماتها الإنتاجية مما يتعارض مع بعض أهداف إدارة المشتريات أو الإدارة المالية.

(ب) التنافس على موارد محدودة Limited Resources

نظراً لمحدودية الموارد تحاول كل مجموعة أو وحدة تنظيمية الحصول على هذه الموارد قبل نفاذها، ومن هنا تزداد احتمالات الصراع بين الوحدات التنظيمية المختلفة وهنا يجب على إدارة المنظمة توزيع هذه الموارد بصورة عادلة حتى لا تصاب بعض الجماعات أو الوحدات التنظيمية بالإحباط ويتولد لديها اتجاهات عدوانية تجاه الجماعات الأخرى.

(ج) الإختلاف في الإدراك differences in perception

عادة ما يصاحب الإختلاف في الأهداف إختلاف في الإدراك فمثلاً قد ينشأ إختلاف في وجهات النظر بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق بخصوص أسباب إنخفاض الحصة البيعية نتيجة الإدراكات المختلفة لأسباب تدنى الطلب على المنتج عند كل إدارة، فعلى سبيل المثال إذا كان هدف إدارة التسويق هو تعظيم المبيعات فإن هذه الإدارة ستفسر إنخفاض المبيعات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفسر بها المسؤولون في إدارة الإنتاج مما يؤدي إلى صراع بين الإدارتين حول أسباب إنخفاض المبيعات.

(د) العلاقات الإعتماضية Dependency interrelationships

وهى العلاقات الناشئة عن اعتماد الجماعات على بعضها البعض فى نشاطاتها وتحقيق أهدافها الأمر الذى يثير الصراع فيما بينهما ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من العلاقات الإعتماضية بين جماعات العمل^(٥) وهى:

- العلاقات الإعتماضية المترابطة Pooled interdependence

ويقصد بهذا النوع أن كل جماعة تسهم بشكل مستقل فى الأداء الكلى للمنظمة.

Contributes separately to the performance of the whole organization.

وهذا يعنى أنه على الرغم من عدم وجود عمليات تبادل بين جماعات العمل إلا أن إنتاجية المنظمة وفعاليتها تتوقف على أداء هذه الجماعات فمثلاً يتأثر الأداء الكلى لبنك فيصل الإسلامى بأداء مختلف الفروع الخاصة بهذا البنك على الرغم من الأداء المنفرد لكل فرع. وعلى الرغم من قلة حجم الصراع فى ظل هذه العلاقات إلا أن الأمر يحتاج إلى جهد تنسيقى من إدارة المنظمة لتقليل إحتمالية التعارض.

- العلاقات الإعتماضية المتسلسلة Sequential Interdependence

وفقاً لهذا النوع من العلاقات فإن أداء أية جماعة يؤثر بشكل مباشر فى الممارسات الخاصة بجماعة أخرى ولذلك فإن أى عمل لا يمكن إنهائه عن طريق الأداء المنفرد لكل جماعة. وعلى ذلك فعلاقات التسابع تعنى أن أنشطة الجماعة (X) تؤثر فى قدرة الجماعة (Y) التى تؤثر بدورها فى قدرة الجماعة (Z).

^(٥) Jones ,J(1993) opcit 375- 381

- ٢٦٠ -

كما تعنى هذه العلاقات أيضاً أن مخرجات إحدى الجماعات أو الوحدات تصبح مدخلات للجماعة الثانية، فمثلاً أداء أقسام الإنتاج يتوقف على أداء أقسام المشتريات فمخرجات إدارة المشتريات (مواد جيدة) تعتبر مدخلات لأقسام الإنتاج، وكذلك العلاقة بين أقسام المبيعات والإنتاج، فإنتاج منتجات بجودة عالية كمخرجات لأقسام الإنتاج تعتبر مدخلات لأقسام المبيعات، وعلى ذلك فإن أى خطأ فى بداية عمل الجماعة الأولى سيؤثر سلباً على أداء الجماعات التالية فى الترتيب، ففى كرة القدم مثلاً يتوقف أداء خط الهجوم **Offense** على أداء خط الدفاع **defense** فإذا لم يكن الدفاع قادراً على حماية المرمى لن يستطيع الهجوم أداء وظيفته فى إحراز الأهداف.

فى ظل هذه الأوضاع التى يتأثر فيها أداء جماعة بأخرى فإن احتمالية وجود النزاع تكون متزايدة مما يتطلب تدخل الإدارة للتخطيط والتنسيق الجيد بين جماعات العمل.

- العلاقات الإعتماضية التبادلية **Reciprocal interdependence**

تعنى هذه العلاقات أن أنشطة كل الجماعات أو الوحدات التنظيمية تعتمد على بعضها البعض بشكل كامل، فأنشطة الجماعة (X) لا يؤثر فقط على y, Z ولكن أنشطة الجماعة Z أيضاً تؤثر على أداء الجماعتين y, X ، ويظهر هذا النوع من العلاقات الإعتماضية فى المستشفيات بين أطقم الخدمة المختلفة من أطباء وهيئة تمريض وحجرات أشعة ومعامل وعتابر مرضى، كما تعتبر مباريات الرجبي **RUGBY** والسلة **BASKET BALL** وكرة القدم **SOCCER** أمثلة لأنشطة جماعية تتضمن علاقات إعتماضية تبادلية.

- ٢٦١ -

وفى ظل هذا النوع من العلاقات تبلغ احتمالات الصراع أقصاها حيث تزداد درجة تعقد وتشابك العلاقات بين الجماعات المختلفة مما يجعل مهمة الإدارة أكثر صعوبة في معالجة هذه الصراعات.

(هـ) الانتماء لمستويات تنظيمية مختلفة:

يؤدى إنتماء جماعات العمل لمستويات تنظيمية مختلفة إلى اختلاف فى وجهات النظر، فمن المألوف أن نشاهد نزاعاً أو خلافاً بين المستويات الإشرافية من جهة والعمال من جهة أخرى أو أن نجد خلافاً بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة أو بين المجموعات الاستشارية Staff والتنفيذية Line .

(و) اختلاف هوية الجماعة:

إن تواجد هوية واضحة ومميزة للجماعة يزيد كثيراً من احتمالات نشوب صراع بين هذه الجماعة والجماعات الأخرى وذلك بسبب اختلاف النظرة للزمن واختلاف نطاق الاهتمام والاتجاه نحو السلطة، وكلما كانت الهوية أكثر تمايزاً كلما صعب التمييز مع الجماعات الأخرى حيث تميل الجماعة ذات الهوية المميزة إلى تكوين نظرة سلبية تجاه الجماعات الأخرى كما تميل لعدم الثقة فى هذه الجماعات.

رابعاً: الصراع بين المنظمات **Interorganizations Conflict**

يحدث هذا النوع من الصراع على مستوى المنظمات التي تضم جماعات عمل مختلفة، ويعبر عن حالة من التوتر التي تظهر بين منطمتين أو أكثر عند تعارض أو تضارب المصالح، فكل منظمة أهدافها وقيمها التي تختلف عن أهداف وقيم المنظمات الأخرى، ويكون الصراع هنا بسبب اختلاف الأهداف، والتنافس على الموارد، ومحاولة تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب بعضها البعض.

* استراتيجيات مواجهة أو حل الصراع **Conflict Resolution**

لما كان الصراع يمثل جزءاً من حياة الفرد والجماعة والمنظمة، فلقد إهتم علماء السلوك التنظيمي بدراسة الإستراتيجيات التي تستطيع أن تعتمد عليها في معالجة أو مواجهة الصراع وتعدد الاستراتيجيات وتنوع، ولكن الأساس في إختيار أو تفضيل استراتيجية على أخرى يكون رهناً بالتشخيص الدقيق لموقف الصراع وطبيعة أطرافه والقائمين على حل الصراع، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

١- استراتيجية استخدام القوة والسيطرة **Power and Domination**

وفقاً لهذه الاستراتيجية يحاول أحد أطراف الصراع أو القائمون على حله استخدام القوة التي يتمتع بها للسيطرة على موقف الصراع ويتم ذلك من خلال تدخل أصحاب السلطة في المستويات الأعلى حيث يقومون باستخدام نفوذهم لإنهاء الصراع. وتعتمد استراتيجية القوة والسيطرة على الإجبار والتهديد حيث تستند إلى سلطة رسمية لتطبيق سياسة الإذعان على طرفي النزاع أو على أحد الأطراف.

- ٢٦٣ -

وعلى الرغم من العيوب المصاحبة لإستراتيجية القوة والسيطرة، إلا أنها تعد مناسبة ومفيدة في الأحوال التي تتطلب حلولاً وقتية سريعة مثل أوقات الأزمات والطوارئ، وكذلك في الأوقات التي تحتاج لقرارات غير تقليدية لا تلقى تأييداً من طرفى الصراع.

٢- إستراتيجية التعاون Collaborating

بموجب هذه الإستراتيجية تقوم الأطراف المتصارعة بالتعاون بينها وتطوير الحلول البديلة لحل المشكلة سبب الصراع وهنا يجب على الإدارة أن تقوم بإيجاد الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب والتكامل بين أطراف الصراع عن طريق ترسيخ الإعتقاد بتوافق الأهداف أكثر من تعارضها، والتأكيد على أن النجاح هو ثمرة عمل جماعى أكثر منه فردى، كذلك يمكن زيادة درجة التعاون عن طريق إيجاد مسامير ربط Linking Pins بين الجماعات المتصارعة وذلك بواسطة أفراد تكون مهمتهم إحداث تكامل بين الإدارات وإزالة الخلافات بينها.

وعلى الرغم مما يكتنف هذه الإستراتيجية من جهود مضيئة في التقريب بين الجماعات إلا أنها تعد مناسبة في الظروف والحالات التالية:

- (أ) حالات الإتفاق على حل متكامل.
- (ب) حالات الرغبة فى إكتساب الخبرة بالتعاون مع الأطراف الأخرى.
- (ج) تقدير مشاعر الآخرين وآرائهم ومقترحاتهم.

٣- إستراتيجية الحل الوسط Compromising

تعتمد هذه الإستراتيجية على اللجوء للحل الوسط كأسلوب للتعامل مع الصراع وذلك عندما تتقارب قوه طرفى الصراع نسبياً، وهنا يجب على كل طرف أن يتنازل عن شئ فى محاولة للتوفيق بين الطرفين.

- ٢٦٤ -

وعلى الرغم من المشكلات التي يمكن أن تترتب على الحل الوسط مثل عدم إثارة الأسباب الرئيسية للصراع، إلا أنها تبقى كلغة مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع نظراً لما تتطوى عليه من تعادل نسبي في القوة، وبالتالي فهي تبتعد عن منطق الانسحاب أو التحاشي أو القوة، كما تتضمن تجاوباً سلوكياً بين الأطراف المتصارعة وبالتالي تسهم في زيادة فعالية المنظمة.

٤- استراتيجية التجنب أو التحاشي *Avoiding*

تتبلور هذه الاستراتيجية في شكل انسحاب سلبي على اعتبار أن أحد وسائل التعامل مع الصراع هو أن يتم تحاشيه بمرور الوقت وتأخذ استراتيجية التجنب أو التحاشي ٣ أشكال رئيسية، أولها إهمال موضوع الصراع بمعنى تجاهل الموقف الصراعى كلية، أما الشكل الثانى فيتمثل في إقامة حواجز *Buffers* بين طرفي الصراع وذلك بفصل الأفراد أو الجماعات المتنازعة عن بعضها البعض، ويتمثل الشكل الثالث للتجنب أو التحاشي في جعل التفاعلات أو العلاقات الإعتماضية بين أطراف الصراع محدودة لأقصى درجة.

وعلى الرغم من بعض العيوب المرتبطة بإستراتيجية التجنب وما يترتب عليها من تخاذل وعدم تحقيق منافع في الأجل الطويل، إلا إنها قد تكون مفيدة في المواقف التالية:-

- القضايا البسيطة أو غير المهمة.
- عدم وجود أمل أو فرصة لإقناع أحد أطراف الصراع بقبول وجهة نظر الطرف الأخر.
- عدم توازن العائد مع المجهود المبذول لحل الصراع.

- ٢٦٥ -

- الرغبة في كسب الوقت لتجميع معلومات إضافية قد تكون مفيدة لإتخاذ قرارات مؤثرة في المستقبل، وبالتالي يكون إستخدام هذه الإستراتيجية كبديل تكتيكي مؤقت.
- عدم تصعيد الخلاف بين أطراف الصراع.

٥- إستراتيجية التكيف Accommodating

وهي إستراتيجية مناقضة لاستراتيجية السيطرة والقوة، وتسمى بإستراتيجية الإيثار، بمعنى أن أحد أطراف الصراع يأخذ في اعتباره الحد الأقصى لمصالح وإهتمامات الطرف الآخر، وعلى الرغم من أن هذه الإستراتيجية قد تبدو استسلاماً وخضوعاً للطرف الآخر، إلا إنها قد تكون مدخلاً إيجابياً لحل الصراع وذلك في الحالات:-

- الرغبة في بناء جسور علاقات طيبة بين أطراف الصراع.
- عند شعور أحد الأطراف بضعف موقفه التفاوضي.
- عندما لا تكون القضية محل الصراع ذات أهمية متساوية لطرفي الصراع، هنا يكون من الأفضل أن يتساهل الطرف الذي تعتبر القضية بالنسبة له هامشية، لأن ذلك التساهل لا يكلفه كثيراً، علاوة على أن هذا التساهل يدعم العلاقة بين طرفي الصراع ويمثل كذلك رصيماً لأحد أطراف الصراع عند الطرف الآخر.
- من جهة أخرى يمكن تصنيف إستراتيجية تسوية الصراع حسب النتائج المحتملة إلى ٣ إستراتيجيات رئيسية وهي^(٥):-

(٥) Luthans,F(1989) Opcit pp . 214- 414.

- ٢٦٦ -

١- إستراتيجية خاسر/ خاسر Lose- Lose وتتميز هذه الإستراتيجية بخسارة لكل أطراف الصراع، وتأخذ عدة أشكال منها الحل الوسط، المساومة، التجاهل، اللجوء لطرف ثالث.

٢- إستراتيجية رابح / خاسر win- Lose حيث يحقق أحد الأطراف رغباته على حساب الطرف الآخر وذلك بحشد كافة موارده وطاقاته للفوز والكسب، ومن صور هذه الإستراتيجية، المواجهة، القوة والسيطرة والتحكم الرئاسي، وفي ظل هذه الإستراتيجية قد لا نستطيع القضاء على الأسباب الحقيقية للصراع لذلك فمن المحتمل حدوث الصراع في المستقبل.

٣- إستراتيجية رابح/ رابح Win- Win وهي أفضل الاستراتيجيات وأكثرها شيوعاً حيث تبذل الجهود لإحتواء الصراعات وحلها بشكل مرضي يحقق أهداف الأطراف المتصارعة، وهنا يتم حل الصراع بشكل حقيقي حيث يؤدي الكسب المتبادل لكلا الطرفين إلى إزالة أسباب الصراع بدلاً من التركيز على مصلحة طرف دون آخر.

استراتيجيات أخرى لحل الصراع^(*):

يذكر Jones أن هناك استراتيجيتين لحل الصراع تتمثل الأولى في تغيير الهيكل التنظيمي Changing Organization Structure وذلك بهدف تقليل أو إزالة سبب الصراع Cause of conflict فمثلاً يمكن أن تتحول منظمة من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل السلعي كي تزيل أسباب

(*) Jones, G (1993) Op cit pp . 560 – 563.

- ٢٦٧ -

الخلاف بين مديري الإنتاج بخصوص مشكلة تزايد تكاليف الإنتاج المرتبطة بأنواع مختلفة من السلع.

كما يمكن تقليل الصراع بتغيير شكل عملية الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي بمعنى آخر يجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يسمح بزيادة فرص الاتصال بين الأطراف المتصارعة بعضها البعض، من ناحية أخرى فإنه يمكن إدارة الصراع بشكل جيد عن طريق تصميم هيكل تنظيمي يراعى الاحتياجات والرغبات الحالية للأفراد والجماعات بحيث يتضمن التوزيع العادل للسلطات ومراكز النفوذ داخل المنظمة. كما يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي توصيفاً دقيقاً لمهام ووظائف الإدارات أو الأقسام المختلفة منعاً لأي تداخل في الاختصاصات أو المهام.

وعلى ذلك فإن التصميم الجيد يخلق هيكلًا تنظيمياً يقلل من احتمالية الصراع التنظيمي، وننوه أنه في حالة تعرض التنظيم لحالة جمود Inertia فإنه يفشل في إيجاد أو توفير المناخ التنظيمي المناسب لحل الصراع. أما الاستراتيجية الثانية فتتضمن تغيير ميول الأفراد أو حتى تغيير الأفراد أنفسهم.

Changing the attitudes of individual or the individuals themselves

وذلك عن طريق إفساح المجال للتفاوض والحوار وذلك من خلال نظام إجرائي رسمي يسمح بتبادل الآراء، ومن أمثلة ذلك تلك اللقاءات أو الاجتماعات التي تتم بين الإدارة ونقابات العمال unions التي توفر

فرصة للاستماع الجيد Fair hearing لكلا الطرفين مما يقلل من نشوب صراعات بينهما.

من جهة يمكن معالجة أو حل الصراع وفقاً لاستراتيجية تغيير الميول عن طريق تطبيق ما يعرف بسياسة التناوب الوظيفي Job Rotation حيث تسمح هذه السياسة للأفراد والجماعات بمعرفة طبيعة العمل فى الأقسام المختلفة وتتيح لهم فرصة معرفة المشكلات التى يمكن أن تواجه المنظمة بشكل عام مما يقلل من إختلاف وتعارض الآراء عن طريق تفهم طبيعية عمل الآخرين.

وإذا فشلت إدارة المنظمة فى حل الصراع عن طريق تغيير الميول فلن يكون أمامها إلا أن تتخلص من بعض الأفراد مثيرى المشاكل بنقلهم من أماكنهم الحالية أو بتسريحهم أو طردهم Firing them وبذلك يمكنها إزالة أسباب الصراع.

* المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة الصراع^(٢):

مما لا شك فيه أن إستراتيجيات مواجهة الصراع ترتبط إلى حد ما ببعض المتغيرات الفردية والشخصية، فالرؤساء يختلفون فى تعاملهم مع موقف الصراع بسبب تباين خلفياتهم الشخصية، وفى هذا الإطار يذكر

(٢) للمزيد من التفاصيل راجع:

د. محمد ربيع زناتى (١٩٩٦) أثر المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل على استراتيجيات مواجهة الصراع: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الرابع، الجزء الأول ص ٤٢٣ - ٤٥٣.

عاشور (١٩٨٦، ص ٢٢١) أن الإستراتيجيات التي يستخدمها أطراف النزاع تتأثر بصفاتهم الشخصية، فالفرد ذي النزعة العدوانية يستخدم أساليب تصعد من الصراع، بينما يميل أصحاب نزعات عدم الثقة والتوجس إلى استخدام إستراتيجيات إنتقامية وإستغلالية في حين يرى أن من لديهم ميل للمسالمة والإعتماد على الغير يفضلون الاستراتيجيات التعاونية.

وفي دراسة أجراها Jones and Melcher 1982 أسفرت النتائج عن وجود علاقات موجبة بين كل من الشخصية المنتمية واستراتيجية التلطيف، والشخصية المطيعة واستراتيجية فرض الحلول، والشخصية المتغترسة والميكافيلية واستراتيجية المواجهة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقات سالبة بين الشخصية المنتمية واستراتيجية فرض الحلول، وبين الشخصية الميكافيلية واستراتيجية التلطيف، إلا أن هذه الدراسة لم تكشف عن وجود علاقات بين الشخصية العدوانية وفرض الحلول، وذلك على النقيض من الدراسة التي أجراها كل من Bell and Blankeney 1977 والتي أظهرت وجود علاقة بين الشخص العدوانى وفرض الحلول.

من ناحية أخرى يرى Zammuto et al 1979 أن إختلاف الأفراد من حيث الجنس يؤثر على الإستراتيجيات التي ينتهجونها فى معالجة أو حل الصراع، إلا أن Renwick 1977 لا يرى أن هناك إختلافات بين الرجال والنساء فى الإستراتيجيات الخاصة بمعالجة أو حل الصراعات حيث يميل الجنسان إلى استخدام إستراتيجيات الحل الوسط، والمواجهة والتلطيف أكثر من إستراتيجيتى الإنسحاب وفرض الحلول، وذلك على الرغم من بعض الإختلافات فى طبيعة دور المرأة كمديرة أو كرئيسة عمل (للتوسع راجع: ("Terborg 1977, Holohan and Gilbert 1979, Wentling 1992")

- ٢٧٠ -

وحول علاقة تصرفات أو سلوكيات جماعة العمل باستراتيجيات مواجهة الصراع يذكر Ettling and Goge 1988 أن نقاش الجماعة وتفاعلها يؤدي إلى حل أمثل للموضوع محل الصراع ويقولان في هذا الصدد:

"Group dissusion provides a more effective forum for the resolution of task based conflict than other methods that do not permit group interaction (p.74)

كما يذكر كل من Katerberg and Hom 1981 أن كثيراً من الاختلافات في سلوكيات وتصرفات القادة أو الرؤساء ترجع إلى ميول وتصرفات مرؤوسيهـم، وفي دراسة أجراها Greene and Schriesheim 1980 حول العلاقات التفاعلية للقادة تناولت دور الرئيس أو قائد المجموعة في إستشارة جهود المجموعة وتماسكها، إلا أنها لم تتطرق للعلاقة بين تصرفات الجماعة وإستراتيجيات مواجهة الصراع.

وينكر خاطر (١٩٨٨، ص ٢٥٦) أن الجماعة تضع حدوداً لدوافع الفرد للسلطة والنفوذ، كما أنها تساعد الأفراد على إيجاد حلول للصراع الذي يعيشون فيه.

ويرى عبد الحميد (١٩٩٣، ص ٣١) أن حل الصراع داخل الجماعة يمكن أن يتم من خلال:

- (أ) التركيز على موضوع الخلاف لا على الأشخاص.
- (ب) التركيز على نقاط الإتفاق كنقطة انطلاق لحل الصراع.
- (ج) الاستماع إلى وجهات النظر دون التحيز لأى منها.

الفصل الثالث

القوة والسلوك التنظيمي

- مفهوم القوة وأهميتها.
- تفسير الاتجاه للقوة كسلوك.
- شروط استخدام القوة في منظمات الأعمال.
- مصادر اكتساب القوة التنظيمية.
- القوة والسلوك السياسي التنظيمي.

الفصل الثالث

القوة والسلوك التنظيمي

كما أوضحنا فإن الصراع قد يتم إنهاؤه لصالح أحد الطرفين بسبب قوة أو نفوذ هذا الطرف، ولذلك تعد القوة سلوكاً قد يلجأ إليه الفرد أو الجماعة لتسوية خلاف أو لإنجاز مهمة ما، والاتجاه للقوة يؤثر على سلوك الفرد والجماعة والمنظمة، وفي هذا الفصل سنتعرض لمفهوم القوة وأهميتها، وتفسير الاتجاه للقوة كسلوك وشروط استخدام القوة وأخيراً نتناول علاقة القوة بالسلوك السياسي التنظيمي وفيما يلي تناول للنقاط السابقة:

* مفهوم القوة

يتفق معظم الباحثين على أن القوة ما هي إلا القدرة على التأثير في الآخرين والتغلب على مقاومتهم وذلك لتحقيق هدف أو نتيجة مرغوبة وبشكل أكثر تحديداً فإن القوة التنظيمية تعني قدرة الشخص أو المنظمة، (أ) على إجبار الشخص أو المنظمة، (ب) على القيام بأعمال لا تقوم بها وعلى ذلك فعند استخدام القوة كمدخل لحل الصراع فإن عنصر الإكراه أو الإجبار قد يتواجد Coercion exists ضماناً للحصول على النتائج المرغوبة وإلقاء ضوء أكثر على مفهوم القوة نوضح ما يلي:

(أ) على الرغم من أن القوة تعني القدرة Capacity على التأثير في سلوك الآخرين إلا أنه ليس من الضروري ممارستها بشكل دائم فمثلاً أستاذ الجامعة لديه قدر كبير من القوة يمكن ممارسته على الطلاب إلا أنه في الأحوال العادية يستخدم قدرًا قليلاً من هذه القوة.

- ٢٧٤ -

(ب) إن استخدام القوة لا يعني في كل الحالات ضعف أو تردي العلاقة بين طرفين. فقد تكون القوة في يد أعز الأصدقاء أو الأحباب بحيث يؤثرون عليك في كل خطواتك.

(ج) تتواجد القوة في اتجاهات أو مستويات مختلفة داخل المنظمة فعلى الرغم من تمتع مستويات الإدارة العليا بقدر أكبر من القوة مقارنة بالمستويات الأدنى، إلا أن العكس قد يحدث في حالات معينة، فمثلاً قد يجد الحاجب أو البواب Jainitor الجالس أمام غرفة المدير نفسه في مركز قوة كبير في حالة وجود خلاف بين المدير وسكرتيه أو في حالة عدم تواجد سكرتير للمدير.

(د) على الرغم من أن السلطة الشرعية قد تكون مصدراً للقوة، إلا أن القوة لا تكون شرعية أو مقبولة في حالات كثيرة.

(هـ) إن القوة مصطلح أو مفهوم واسع abroad concept يمتد ليشمل الأفراد والجماعات والمنظمات بشكل عام.

(و) على الرغم من التداخل الكبير Closely intertwined بين مفهومي القوة والقيادة إلا أن هناك عدة اختلافات بين المفهومين وهي:

- إن القوة لا تتطلب توافق وتناغم الأهداف Goals Compatibility على عكس القيادة التي يجب أن تتسم بتوافق الأهداف بين القائد وتابعيه.

- ٢٧٥ -

- تكون مسارات التأثير في حالة القيادة تنازلية حيث يؤثر القادة في المرعوسين، أما في حالة ممارسة القوة فقد يكون اتجاه التأثير في أكثر من مسار (جانبى/ صاعد/ هابط).

- تختلف القوة عن القيادة في مجال التركيز البحثي، فمعظم أبحاث القيادة تركز في جزء كبير منها على أنماط القادة، أما أبحاث القوة فتتركز على موضوعات أوسع وأشمل مثل أساليب تحقيق الإذعان Gaining compliance ومصادر القوة لدى الأفراد والجماعات.

- نقطة أخيرة لتفهم الفرق بين القوة والقيادة وهي أن القائد عادة ما يمارس القوة، ولكن الفرد قد يمارس القوة دون أن يكون قائداً

leader exercises power, but a person may exercise power without being leader

فمثلاً استخدام القوة لتحقيق أهداف شخصية لا يعني أن الفرد في مركز القائد.

* أهمية القوة.

تعتبر القوة من العوامل اللازمة لكل تنظيم حيث تعد عنصراً أساسياً في كل المستويات الإدارية، فبدون تواجد القوة لن يتواجد نظام ومستعم الفوضى. فالقوة في المنظمات أمر لا يقبل الجدل أو النقاش وإن اختلفت درجاتها وحدودها.

وحتى يمكننا إدراك أهمية القوة لأية منظمة أو جماعة فإننا نقول إن القوة في المنظمة كالكهرباء بالنسبة للثلاجة أو الغاز بالنسبة للبوغاز، فقد

- ٢٧٦ -

تكون لديك ثلاثة أو بوتاجاز من أفضل الماركات، ولكن لا تستطيع أن تقوم بتشغيلها والحكم على كفاءة كل منهما إلا بعد توصيلها بالكهرباء والغاز.

وبنفس طريقة التحليل السابقة فإنه مهما احتوى التنظيم على هياكل تنظيمية وعناصر إنتاج متميزة، فإن قوة بعض الأفراد أو بعض الجماعات هي التي تجعل التنظيم يعمل بكفاءة وفعالية، حيث إنها لازمة للتنسيق والتأثير وإلا فإن البديل هو الفوضى وعدم الاستقرار.

ويمكن إيضاح أهمية القوة بشكل أكبر تحديداً فيما يلي:

(أ) إن القوة مصدر أساسي للتأثير في سلوكيات الآخرين، ففوة مؤسسات الدولة تشكل سلوكياتنا كمواطنين كما أن قوتنا كأفراد تؤثر في سلوك المتعاملين معنا، والقوة في إطارها الصحيح هي التي تصنع الحق وتجعله مقبولاً من الجميع.

(ب) تعد القوة مدخلاً من المداخل المألوفة لحل أو مواجهة الصراع كما أوضحنا في الفصل السابق، ولهذا فإن موضوع الصراع مرتبط إلى حد كبير بموضوع القوة Intimately related فعند ما يحدث الصراع بسبب اختلاف المصالح والأهداف قد يكون استخدام القوة هو المدخل أو الأسلوب الذي لا مفر من اللجوء إليه لحل الصراع بعد إستنفاد الطرق أو الأساليب الودية. ونؤكد على حقيقة هامة ومعروفة وهي أن صراعات القوة - على الرغم من بعض مساوئها- إلا أنها هي التي تصنع القادة بل لا نغالي إذا قلنا أنها هي التي تصنع الأمم والشعوب.

- ٢٧٧ -

(ج) إن قوة المنظمة هي التي تحدد مركزها أو وضعها التنافسي، كما أن درجة القوة هي التي تشكل نوعية الأنشطة والأهداف داخل المنظمة، ولا تنحصر أهمية القوة وتأثيرها على أنشطة وأهداف المنظمات بل إنها تؤثر أيضا في وضع أهداف الفرد، فالشخص ضعيف الامكانيات لا يستطيع أن يضع لنفسه أهدافاً طموحة كالحصول على سيارة آخر موديل لأنه لا يملك القوة اللازمة لتحقيق ذلك، من جهة أخرى فإن الفرد القوي قد يمكنه تحقيق أهداف لا يستطيع الفرد المعدم تحقيقها، فعلى سبيل المثال يمكن للطالب الذي تتوافر لديه قدرات مالية أن يلتحق بكلية الطب في جامعة خاصة بينما لا يستطيع زميله صاحب الإمكانيات المالية المتواضعة أن يلتحق بنفس الكلية على الرغم من حصولهما على نفس المجموع في الثانوية العامة، فالقوة أيا كان مصدرها تؤثر في تحديد نوعية الأهداف ومستوى الطموحات، حيث من المعروف أن القوة تولد القوة.

(د) إن توزيع القوة يؤثر في عملية تخصيص وتوزيع الموارد داخل المنظمة، فالأقسام أو الأدوات الأكثر قوة هي التي تستحوذ على أكبر قدر من الموارد، من جهة أخرى تؤثر القوة في بعض القرارات الاقتصادية الأخرى ومنها ما يتعلق بأسعار السلع أو الخدمات ففي سوق بيع السلع إذا تكتل البائعون وأصبحوا قوة مؤثرة فإنهم قد يرفعون أسعار بعض السلع، والعكس صحيح في حالة ما يعرف بسوق المشترين حيث تقل الأسعار.

كما يؤثر توزيع القوة على شكل النظام السياسى فى دولة ما فحينما تكون القوة فى يد حزب حاكم مسيطر يتأثر شكل النظام السياسى للدولة بفلسفة وأراء هذا الحزب.

* تفسير الاتجاه للقوة كسلوك:

إن الاتجاه للقوة كسلوك يمكن تفسيره من عدة زوايا أو وجهات نظر متباينة، فعلى الرغم من أننا كنا ننظر للقوة باعتبارها شر وشيئاً لا أخلاقى يجب عدم مناقشته بصراحة فى كتابات السلوك التنظيمى، فإن النظرة للقوة قد اختلفت باعتبارها عاملاً هاماً وطبيعياً فى أية منظمة ولم نعد ننظر إليها على أنها شر، وهذا التقييم الحديث للقوة قد دفع الباحثين فى مجال الدراسات السلوكية إلى الاهتمام بها وتفسير أسباب الاتجاه للقوة كسلوك، وفيما يلى عرض لهذه التفسيرات:

١ - القوة كغريزة أو طبيعة بشرية:

حيث يرى كثير من الباحثين أن القوة طبيعة بشرية وأنها شئ غريزى فى حياة الإنسان وفى هذا الصدد يذكر Chein 1978 أن الرغبة فى القوة من طبيعة الإنسان، وتتأكد وجهة النظر هذه فى أن الإنسان الأول قد مارس القوة من أجل البقاء على قيد الحياة وأن الأفراد يستخدمون قوتهم كأحد معانى تأكيد وضمأن بقائهم (May 1972).

(٢) القوة كتعويض:

قد يلجأ بعض الأفراد للقوة كسلوك بهدف التغلب على بعض جوانب النقص، فالأفراد الذين لا يتقون فى أنفسهم قد يبحثون عن القوة لتغطية

أو لتعويض هذا الجانب، ويؤكد ذلك كل من سامبسون Sampson وأدلر Adler حيث يرون أن القوة هي أسلوب تعويض بمعنى أن الإنسان يبحث عن القوة ليس حباً فيها أو شغفاً بها بل لأنه يخشى أنه كإنسان سيكون بدونها ضعيفا وغير آمن.

(٣) القوة كدافع:

حيث ترى وجهة النظر هذه أن القوة هي حاجة أو ميل أو مزاج يمكن إشباعه من خلال التأثير في الآخرين، وهذا الرأي يتفق مع رأى Minton 1974 الذى يصنف دافع القوة إلى نوعين وهما الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية، ويقصد بالدوافع الداخلية تلك التى تعنى بالبحث عن القوة من خلال جهود المبادرة الذاتية للفرد، أما الدوافع الخارجية فتعنى النظر للقوة على أنها مكافأة أو جزاء لأية جهود ذاتية للفرد.

كما تتأكد النظرة للقوة كدافع فى كتابات كل من winter (1974) McClelland (1470-1475) حيث يصنف Winter دافع القوة بأنه ميل للكفاح من أجل أنواع أكيدة من الأهداف أو بأنه متأثرة بأنواع أكيدة من الحوافز، بينما يرى McClelland أن دافع القوة له وجه اجتماعى يعكس الاهتمام بأهداف الجماعة.

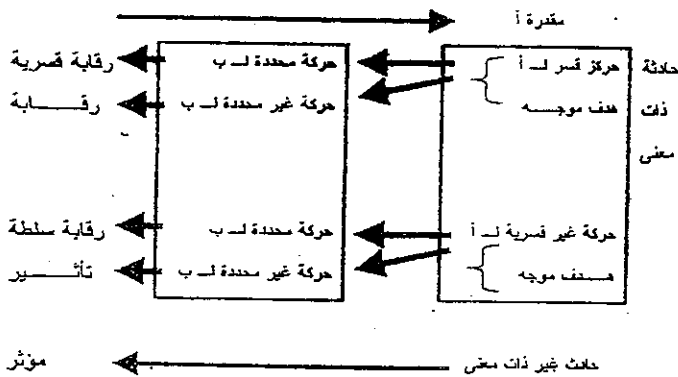
(٤) القوة نوع من القدرة:

يرى جمهور من الباحثين أن القوة تمثل نوعاً من القدرة Capacity على التأثير فى الآخرين، وهذا يعنى كما سبق أن أوضحنا أن القوة تعتمد على التأثير فى الآخرين (أشخاص/جماعات/منظمات) بمعنى أن يؤثر (أ) فى (ب)، أو (س) فى (ص).

ويخلص Rayon 1984 نموذج أ-ب في القوة بالشكل (٣-١) حيث يوضح هذه الشكل خلاصة البحوث التي أجريت في موضوع القوة بصفتها تعبير عن قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، فقوة القهر أو الإكراه التي يستخدمها الشخص (أ) تجعل الشخص ب يؤدي ما يطلبه منه الشخص أ، كما يوضح الشكل مقدر (أ) على القوة في علاقاته مع (ب) وإدراك (ب) لموقف القوة الذي يمثله الطرف (أ).

ويعتقد Rayan أن القوة تتعدى التأثير العادي إلى إحداث نوع من التفاعل بين الأفراد (أ/ب) كما يرى أن القوة كقدرة تعنى القيام بعدة أنشطة من الفرد صاحب التأثير، حيث عليه توجيه نشاط الآخرين وعمل قواعد وإجراءات تحكم هذا النشاط، وتصميم أهداف وغايات الآخرين ومكافآتهم أو عقابهم.

شكل (٣-١) نموذج القوة (أ - ب)



* شروط استخدام القوة فى منظمات الأعمال

وتتمثل شروط استخدام القوة فى المنظمات فيما يلى:

أولاً: عدم الاتفاق حول الأهداف: حيث يؤدى تقسيم العمل والاختلاف الداخلى لأنشطة المنظمة إلى عدم الاتفاق حول الأهداف، حيث تختلف أهداف كل وحدة عن الأخرى، مما يجعل كل وحدة تحاول أن تستخدم ما لديها من قوة لتحقيق أهدافها على حساب الوحدات الأخرى.

ثانياً: ندرة الموارد: بسبب ندرة الموارد - كما سبق أن أوضحنا فى حديثنا عن الصراع - تحدث خلافات بين الوحدات التنظيمية المختلفة حيث تؤدى الندرة إلى حجب مورد أو جزء من مورد ما عن وحدة تنظيمية معينة مما يدفع هذه الوحدات إلى استخدام القوة لحسم الخلاف أو التنافس على موارد محدودة.

ثالثاً: أهمية القرارات: تلعب القرارات دوراً فعالاً فى صراع القوة فى المنظمات وهناك شرطان أساسيان يحددان إذا كان الصراع سيشهد ويعبر عنه من خلال ممارسة القوة للحصول على الموارد أو القرارات المرغوبة، ويرتبط الشرط الأول بإدراك الأطراف أن المورد الذى سيخصص أو القرار الذى سيتخذ يعتبر مهماً أو حرجاً، فاستخدام القوة هنا يحتاج لمجهود ووقت أكبر.

أما الشرط الثانى فيتعلق بشكل تركيز القوة فى المنظمة، فإذا كانت القوة ممثلة فى الإدارة العليا فإنه من المحتمل معالجة الخلاف أو الصراع من خلال فرض مجموعة من القرارات التى تعكس وجهة نظر رجال

- ٢٨٢ -

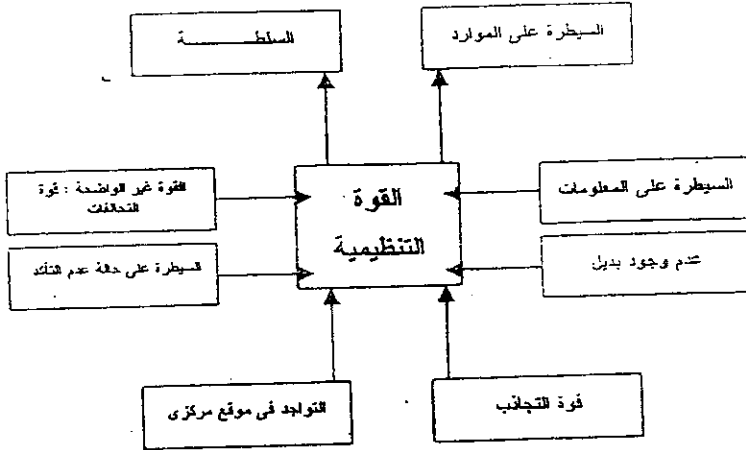
الإدارة العليا حيث تكون في شكل تعليمات وإجراءات رقابية صارمة، أما إذا كانت القوة موزعة بين جهات مختلفة في المنظمة فإن ذلك الوضع يعنى كثافة في القوة موزعة بين جهات مختلفة، فإن ذلك الوضع يعنى كثافة في ممارسة القوة وبالتالي تتدفق القرارات من أطراف متساوية نسبياً في ميزان القوة.

* مصادر اكتساب القوة التنظيمية Sources of organizational

مع قيام الأفراد أو الجماعات أو الأقسام المختلفة بممارسة أنشطة أو مهام داخل المنظمة فإنهم يحاولون أن يكونوا مركز قوة أو نفوذ يمكنهم من التأثير أو السيطرة على سلوك الآخرين، والسؤال الآن، كيف يكون الفرد أو الجماعة أو قسم ما في مركز قوى داخل المنظمة، بعبارة أخرى ما هي مصادر اكتساب القوة داخل منظمات الأعمال؟

وللإجابة على هذا السؤال فإن الشكل التالى شكل (٣-٢) يوضح أهم مصادر القوة في المنظمة.

شكل (٢-٣)
مصادر القوة التنظيمية



وفيما يلي تناول تفصيلي لمصادر القوة التنظيمية:

١- السلطة Authority

تعد السلطة التي تستمد من أسس قانونية أو ثقافية تم إرسائها داخل المنظمة مصدراً هاماً للقوة التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن قوة الرئيس الأمريكي تستمد جذورها من دستور الولايات المتحدة الأمريكية الذي يحدد حقوق والتزامات الرئيس Rights and obligations وكيفية دخوله وخروجه من البيت الأبيض، وبنفس الطريقة فإن السلطة داخل المنظمة تستمد أصولها من عقدها القانوني Legal charter الذي يسمح للمساهمين من خلال جمعيتهم العمومية أن يحددوا شكل السلطة أو القوة الرسمية التي من خلالها تتحقق مصلحة المساهمين وتتحدد واجبات ومسئوليات كل

- ٢٨٤ -

موظف، وعلى ذلك فإن من يلتحق بأية منظمة عليه أن يقبل الحق القانوني للمنظمة في السيطرة على سلوكه.

وفي ممارسة السلطة فإن للمدير بحكم وظيفته عدة جوانب تجعله في مركز القوة منها قوة المكافأة Reward Power التي تعنى القدرة على منح أو منح المكافآت، وقوة الإرغام والقسر Coercive Power التي تعتمد على التخويف والتهديد هذا إلى جانب القوة الشرعية Legitimate Power التي يتمتع بها بحكم القانون.

ويتوقف شكل وحدود السلطة على انتهاج المنظمة للمركزية أو اللامركزية في تسيير أنشطتها، ففي ظل الاتجاه المركزي تكون السلطة بيد كبار المديرين ويكون المجال محدوداً أمام باقي الأفراد للقيام بأنشطة تمكنهم من اكتساب القوة كما تتمو في ظل المركزية ثقافة الخوف من تحمل المسؤولية ويحاول المرعوسون أن يكونوا أكثر تملقا لرؤسائهم، ولذلك فإن فعالية عملية اتخاذ القرار في ظل هذه التنظيمات ذات النهج المركزي تتخفف وتقل بسبب إحاطة المديرين بأفراد يطيعونهم Yes/Men وهم أفراد لا حول لهم ولا قوة في تسيير أمور العمل.

أما في ظل لا مركزية السلطة والاتجاه لزيادة درجة التمكين الإداري للعاملين Empowerment فيتحمل المرؤوسون مسؤوليات أكبر ويساهمون بشكل فعال في عملية صنع القرارات مما يصقل خبراتهم ومهاراتهم ومع زيادة درجة التمكين يحصل الأعضاء على القوة والسلطة وتزداد مسؤولياتهم مما يشجعهم على طلب مزايا أكثر تتعلق بالأجر والأمان الوظيفي.

٢- السيطرة على الموارد Control over resources

إن القوة ليست كمية أو مقدار محدد Not Fixed quantity غير قابل للزيادة، فقوة المنظمة تزداد مع زيادة سيطرتها على الموارد والإمكانات فمن المعروف أن أية منظمة تحتاج إلى موارد مختلفة تضمن لها البقاء (أموال/ مواد خام- مهارات بشرية)، ولو أن هناك موردا مهما للمنظمة فإن القسم أو الفرد الذي يتحكم في هذا المورد سوف يحصل على مزيد من القوة، فمثلاً في شركة Merk للأدوية تعد المهارات المعرفية والبحثية ضرورية لإنتاج مستحضرات وأدوية جديدة، لذلك فإن الخبراء العاملين في نشاط البحوث والتطوير هم أكثر الأفراد قوة في الشركة، وفي شركات أخرى تعتمد في نجاحها على النشاط التسويقي مثل كوكاكولا وماكنونالد فإن قسم التسويق يكون هو الأقوى لأنه هو القسم الذي يستطيع جذب العملاء الذين يعدون مورداً هاماً ونادراً.

من جهة أخرى فإن الأموال تعد مصدراً هاماً في أية منظمة لأنها بواسطة هذه الأموال تستطيع شراء موارد أخرى، ولعل ذلك الوضع يوضح ما يتمتع به كبار المديرين الماليين من قوة بسبب تحكمهم في عملية تخصيص وتوزيع الموارد المالية، ولا تعد القدرة على توزيع الموارد المالية هي سبب القوة الوحيد بل إن القدرة على جلب هذه الموارد generating financial resources تعد هي الأخرى مصدراً هاماً للقوة، ففي شركة ميريك Merk تعد الأقسام الإنتاجية ذات مركز قوى في الشركة بسبب قدرتها على إنتاج منتجات جديدة توفر أموالاً للشركة، وفي الجامعة

أيضاً تكون كليات الهندسة والطب والزراعة والجايب الآلى فى مراكز أقوى من غيرها بسبب قوتها على جلب إيرادات مالية للجامعة.

٣- السيطرة على المعلومات Control over information

تعد المعلومات مورداً هاماً، وعلى ذلك فإن تملك معلومات إستراتيجية والتحكم فى مساراتها بين الأقسام أو الإيرادات المختلفة يعد مصدراً هاماً للقوة يؤثر فى عملية صنع القرار حيث يستطيع مالك المعلومات أن يشكل آراء الآخرين بالتحكم فى نوعية المعلومة التى تصلهم من جهة أخرى فقد تكتسب بعض الوظائف قوة بسبب امتلاك أفرادها لمعلومة هامة تتعلق بحل إحدى المشكلات التنظيمية، ولعل أهم الأمثلة على ذلك ما حدث فى مصانع الدخان الفرنسية حيث إكتسب مهندسو الصيانة بهذه المصانع قدراً مغالى فيه من القوة والنفوذ *Inordinate amount of power* على الرغم من تواضع مستواهم فى الهيكل التنظيمى، يرجع ذلك بشكل رئيسى إلى قدراتهم دون غيرهم على التعامل مع مشكلات تعطل الآلات حيث كانوا الأكثر معرفة بكيفية إصلاح ماكينات إنتاج الدخان، علاوة على ذلك فقد رفضوا - لضمان قوتهم - أن يوضحوا فى شكل مكتوب كيفية إصلاح هذه الماكينات اعتقاداً منهم بأنهم لو فعلوا ذلك فإنهم سيهددون أو سيحطمون مركز قوتهم *undermine their power*.

وخاصة القول أنه على الرغم من إمتلاك معظم الأقسام لمعلومات ومعارف تخص العمل إلا أن الأقسام التى تسيطر على المعلومات الهامة هى الأكثر اكتساباً للقوة داخل المنظمة.

٤- عدم وجود بديل Nonsubstitutability

إن عدم توفر البديل يعنى زيادة فى القوة، فلو أن الفرد هو الذى يستطيع أداء العمل دون غيره فإن ذلك يجعله فى مركز قوة ونفوذ ففى المثال السابق لمصانع الدخان الفرنسية لا يوجد بديل لمهندسى الصيانة، فهم دون غيرهم القادرون على إصلاح أعطال الماكينات وبذلك يظهرون قدراً أكبر من القوة exert Considerable power ومن الأمثلة الأخرى، ما يحدث فى فرق كرة القدم، فإذا كان لأحد اللاعبين كثير من البدلاء فإنه لا قوة له فى الفريق ويمكن الاستغناء عنه فى أى وقت وبالتالي ينعكس ذلك على سلوكه داخل الملعب وخارجه حيث يكثر جلوسه على نكة الإحتياطى، كما سيحاول أن يبحث عن فريق آخر يعطيه إحساناً أكبر بالقوة.

٥- قوة التجاذب Charismatic Power

هذا النوع من القوة يأتى من الشعور أو الرغبة فى التجاذب مع الآخرين وذلك لوجود نقطة جذب فى هؤلاء الآخرين، وسبب التجاذب يرجع إلى وجود سمات أو خصائص يشترك فيها المؤثر مع المتأثر أو بسبب تفرد المؤثر بسمات تكون محل إنبهار وإعجاب المتأثر، الأمر الذى يترتب عليه تأثير فى السلوك.

والفرق بين القوة القسرية وقوة التجاذب وقوة المكافأة أن لدى الفرد المؤثر فى القوة القسرية والقوة بالمكافأة الوسائل الخاصة بإنزال العقاب ومنح المكافآت أو منعها، بينما الشخص المؤثر فى قوة التجاذب يعتمد على رصيده من حب وتقدير واحترام الآخرين، ولذلك تعرف قوة التجاذب أحياناً بالقوة الكاريزماتية Charismatic وهى تعنى التأثير السحرى فى

- ٢٨٨ -

الآخرين حيث تتيح هذه القوة السحرية فرصة دعم موقف الفرد وبالتالي زيادة تأثيره في الآخرين.

وللإحتفاظ بالقوة الكاريزماتية لمدد أطول فإن المسافة بين المؤثر والتابعين له يجب أن تكون بعيدة بعض الشيء، كما يمكن للشخص صاحب القوة الكاريزماتية أن يقوم بصيانة هذه القوة السحرية عن طريق تجنب وضع حلول واضحة للمشكلات والتركيز على طرح تصورات وأمنيات عامة وتقييم الاحتياجات العاطفية للتابعين ووضع البرامج والخطط التي تشبع هذه الاحتياجات، مما يؤدي إلى زيادة الإعجاب والتعلق العاطفي به.

٦- التواجد في موقع مركزي أو محوري Centrality

يكسب الفرد القوة بسبب تواجده في مركز وسط يتحكم في أطراف أو جهات كثيرة، فمدير إدارة المعلومات يكتسب القوة بسبب تحكمه في حركة تدفق المعلومات وبسبب دوره المركزي في عملية صنع القرارات. وبنفس الطريقة تكتسب بعض الإدارات قوة بسبب وضعها المركزي أو المحوري، فإدارة التسويق في شركة كوكاكولا هي الأكثر اكتساباً للقوة لأنها تؤثر في أنشطة العديد من الإدارات الأخرى كالإنتاج، البحوث والتطوير والمخازن....الخ.

٧- السيطرة أو التحكم في حالة عدم التأكد

Control over uncertainty

يتمتع القسم أو الوحدة التنظيمية القادرة على التعامل مع حالة عدم التأكد بقدر كبير من القوة، فمثلاً تكتسب أقسام البحوث والتطوير قدراً من

القوة على اعتبار أنها الأقدر على تقليل حالة عدم التأكد أو الغموض بما توفره من معلومات ومنتجات جديدة قادرة على تلبية رغبات العملاء في المستقبل، وفي المستشفى أيضاً يكون الأطباء أكثر الأفراد قوة بسبب قدرتهم على تشخيص ومعرفة مشكلات المريض الذي يعد المصدر الأساسي لحالة الغموض وعدم التأكد في أية مستشفى.

وعادة ما تتغير مراكز القوة داخل منظمات الأعمال بتغير الظروف والمواقف البيئية التي تتعرض لها، ومدى ما يكتنف هذه المواقف من غموض وعدم تأكد بيئي، فبعض الأقسام تنبؤاً مركزاً قوياً وبعضها يأفل نجمها، ففي منظمات الأعمال وبعد الحرب العالمية الثانية كان أكبر مصدر لعدم التأكد يرجع للحاجة إلى إنتاج منتجات كثيرة تكفى لمقابلة الطلب المتزايد على السلع الذي تزايد أثناء سنوات الحرب، من هنا بدأت أقسام الإنتاج تكتسب القوة في فترة ما بعد الحرب Postwar، إلا أنه في عام ١٩٦٠ ومع زيادة حجم الإنتاج ووصوله للطاقة القصوى ظهرت الحاجة لتسويق هذا الإنتاج، ومن ثم أخذت أقسام التسويق تكتسب قوة أكبر ومع السبعينات من القرن السابع أخذت قوتها في التدهور نسبياً Came recession حيث بدأت شركات كثيرة في تنويع منتجاتها وتوظيف مواردها المالية في صناعات جديدة، ومن هنا بدأت أقسام المحاسبة والتمويل تكتسب القوة والنفوذ في الكثير من المنظمات.

وعلى ذلك يبدو واضحاً أن قوة الأقسام أو الإدارات تزداد أو قد تقل وفقاً لقدرتها على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي التي تحدث بسبب تغيير المواقف والظروف التي تعمل فيها المنظمة.

٨- القوة غير الواضحة / قوة التحالفات unobtrusive Power

إن التحالفات تعد مصدراً هاماً للقوة حيث يمكن عن طريقها التأثير في عملية اتخاذ القرار وإنهاء الصراع لصالح التحالف. فعندما تشترك عدة أقسام أو جماعات في نفس المصالح تكون فيما بينهما ائتلافاً لزيادة قوتها وتنفيذ أهدافها المشتركة، وهذه القوة المتعاضمة enhanced power تؤثر على قوة الأطراف الأخرى، وغالباً ما يسمى هذا النوع من القوة بالقوة غير الواضحة unobtrusive power لأن الآخرين قد لا يدركون أن قوة الائتلاف هي التي تشكل الموقف وتصنع القرارات.

ولتوضيح مفهوم القوة غير الواضحة والكامنة وراء قوة الائتلاف أو التحالف نذكر المثال التالي: يمكن أن تأتي الأرباح من طريقتين هما التوسع في المبيعات أو تقليل التكاليف، في مثل هذا الموقف لو أن التحالف المسيطر في المنظمة يتكون من أقسام التسويق والمبيعات فإن البديل الخاص بتقليل التكاليف لن يلقى إلا اهتماماً ضئيلاً حيث سيتم التركيز على اتخاذ قرارات من شأنها زيادة الاستثمارات بهدف زيادة المبيعات، وسيختلف الوضع لو أن الكلمة أو مركز القوة في يد أقسام الإنتاج، هنا سيتم التركيز على زيادة الاستثمارات في وسائل إنتاج ذات تكنولوجيا متقدمة بهدف تقليل تكلفة الإنتاج.

وعلى ذلك يمكن القول بأن القوة التنظيمية هي مفهوم ديناميكي حيث تتغير الإستراتيجية التنظيمية بسرعة كي تتوازن مع التغيير أو التبدل في أوضاع أو مراكز القوة داخل المنظمة.

* القوة والسلوك السياسي التنظيمي Political Behavior

نظراً للمنافع التي يحققها الأفراد من استخدامهم للقوة فإنهم يحاولون اكتساب المزيد منها، ويعد السلوك السياسي التنظيمي أحد وسائل زيادة القوة ويعرف كل من (Daft'R, Noe'R(2001),Robbins (2001) السلوك السياسي بأنه سلوك يعبر عن تلك الأنشطة التي لا تعد جزءاً من الدور الرسمي للفرد في المنظمة وبالتالي لا تكون مطلوبة في وظيفته الرسمية، وهي أنشطة تؤثر على توزيع المنافع والعيوب داخل التنظيم.

The activities that are not required as apart of one's formal role but that influence the distribution of advantages and disadvantages within organization.

وعادة ما يكون الهدف من السلوك السياسي تحقيق مصلحة ذاتية Self- interest داخل التنظيم بغض النظر عن اتفاق هذه المصلحة مع أهداف المنظمة، وعلى الرغم من عدم استجابة البعض لممارسة سلوكيات سياسية، فإن تجنب مثل هذه السلوكيات أمر غير ممكن لأن هناك من المواقف ما لا يمكن معالجته من خلال سياسات وظيفية رسمية، وقد يكون السلوك السياسي مشروعاً Legitimate أو غير مشروع Illegitimate.

وينطوي السلوك السياسي عادة على استخدام واحدة أو أكثر من استراتيجيات التأثير التالية^(*) التي يوضحها الشكل التالي:

(*) Daft, R & Noe, R (2001) opcit, P.431.

شكل (٣-٣)

استراتيجيات التأثير التي يحتويها السلوك السياسي

المحتوى	الإستراتيجية
استخدام حجج وحقائق منطقية وأدلة الاحتكام إلى أفكار وقيم وأهداف تشجيع المشاركة فى اتخاذ القرارات محاولة وضع شخص ما فى أفضل مزاج قبل طلب شئ منه بتملقه.	الإقناع العقلانى الأفكار المستوحاه الاستشارة التملق والنفاق
اقتسام المزايا والفوائد محاولة اكتساب تأييد الآخرين تمشى المطلوب مع سياسات وقيم المنظمة التلويح بالتهديد والعقاب	تبادل المنافع التحالف الشرعية الضغط

وتستخدم الاستراتيجيات السابقة ليس فقط للتأثير فى الآخرين، بل أيضا لمقاومة تأثير الآخرين، وتعد الاستراتيجيات الثلاثة الأولى هى أكثر الاستراتيجيات استخداما فى منظمات الأعمال، وذلك على الرغم من عدم إمكانية استخدامها بشكل فعال فى كل الظروف، فمثلاً قد لا تسمح الظروف بتطبيق استراتيجية التفاوض.

ولمعرفة أبعاد السلوك السياسى التنظيمى فإن الأمر يتطلب فحص وسائل وغايات هذا السلوك Means and Ends حيث أن العلاقة بين الوسائل والغايات هى التى تقرر أو تحدد السلوك السياسى وما إذا كانت أنشطته مفيدة للمنظمة أم لا.

- ٢٩٣ -

والشكل التالى يوضح مصفوفة الوسائل والغايات التى تحدد أبعاد السلوك السياسى التنظيمى
Dimensions of organizational politics

شكل (٣-٤)

أبعاد السلوك السياسى التنظيمى

الغايات

الوسائل	مقبولة	غير مقبولة
مقبولة	(١) سلوك وظيفى غير سياسى	(٢) سلوك سياسى ضار بالتنظيم
غير مقبولة	(٣) سلوك سياسى من المحتمل أن يفيد التنظيم	(٤) سلوك سياسى ضار بالتنظيم

وتوضح المصفوفة السابقة أربعة أبعاد هى:

١- استخدام وسائل وغايات مقبولة

Sanctioned means/ sanctioned ends

وفقا لهذا التصرف فإن القوة قد تم استخدامها لتحقيق أهداف مقبولة من خلال وسائل مقبولة ومسموح بها، فمثلاً إذا وافق أحد المديرين على اقتراح بعلاوة لأحد مرؤوسيه لو حقق زيادة فى المبيعات فى الستة شهور التالية، فهذا التصرف وظيفى ولا يحتوى على جانب سياسى.

٢- استخدام وسائل مقبولة لتحقيق غايات غير مقبولة:

Sanctioned means/ non sanctioned ends

فى هذه الحالة يستخدم الفرد وسائل مقبولة أو مشروعة لتحقيق غايات أو أهداف غير مقبولة، فعلى سبيل المثال قد تقوم رئيسة قسم التمريض بمستشفى ما بتعيين مساعدة لها فى وظيفة ممتازة إذا أغمضت الأخيرة عينها عن سرقة بعض الأجهزة فالتعيين وسيلة مقبولة ومشروعة، ولكن الغاية وهى عدم الإخبار عن السرقة غاية غير مقبولة، وعلى هذا فإن هذا السلوك يعتبر سلوكاً سياسياً هداماً وضاراً **Dysfunctional Political behavior**

٣- استخدام وسائل غير مقبولة وغايات مقبولة

Non sanctioned means/ sanctioned ends

هنا تكون الغايات مفيدة للتنظيم ولكن الوسائل تكون محل شك وغير مقبولة، فمثلاً قد تكون الغاية هى القيام إعلانية جيدة وهى غاية مقبولة، لكن الوسيلة قد تكون غير مقبولة إذا قامت وكالة إعلان بالتواطؤ مع المعلن على حساب وكالة إعلان أخرى؛ فعلى الرغم من أن الحملة الإعلانية المقدمة من الوكالة قد تكون مفيدة، إلا أن الوسيلة كالتواطؤ أو التملق غير مقبولة، وعلى ذلك فإن هذا السلوك قد يكون سلوكاً سياسياً من المحتمل أن يفيد التنظيم على الرغم من عدم مشروعية الوسيلة.

٤- استخدام وسائل وغايات غير مقبولة:

Non sanctioned means/ non sanctioned ends

هذه الحالة تقدم مثالاً واضحاً للإستخدام السيئ للقوة **abuse of power** حيث تستخدم وسائل غير مشروعة لتنفيذ أو تحقيق

غايات أو نتائج غير مشروعة، فعلى سبيل المثال إذا قام أحد المديرين بعمل تقرير كاذب يوضح فيه زيادة عبء العمل في إدارته رغبة منه في تعيين أقرابه ومعارفه، في هذه الحالة تكون الوسيلة غير مشروعة (تقرير كاذب)، والغاية (تعيين الأقراب والمعارف) هي الأخرى غير مشروعة، وهذا السلوك يعد سلوكاً سياسياً ضاراً أو غير مفيد للمنظمة.

يتضح من ممارسات السياسيين أنهم قد يحاولون إخفاء بعض سلوكياتهم كي تبدو بشكل شرعي، ولتحقيق ذلك فقد يلجأون إلى تغطية الوسائل والغايات غير المشروعة بثوب الشرعية وقناع الرشد Cloak of rationality ونظراً لبعض الآثار السلبية للسلوك السياسى التنظيمى، فإن الممارسين لهذا السلوك عادة ما يجهزون سلوكيات دفاعية أو ردود أفعال الهدف منها حماية مصالحهم الشخصية، ومن هذه السلوكيات الدفاعية ما يلي:

(أ) تجنب أو تحاشي التصرف Avoiding action هنا يحاول الفرد ألا يعتمد أى تصرف تجاه الموقف كأن يتجاهل المشكلة أو يقوم بتأجيل الاجتماع مع أطراف المشكلة أو يحول المشكلة لطرف آخر، أو قد يستشهد ببعض القواعد Invoking rules أو الإجراءات التى تؤيد موقفه فى التهرب من المسؤولية، كأن يذكر أنه غير مخول رسمياً لحل هذه المشكلة، أو أن الموعد القانونى قد انتهى بحيث لا يمكن اتخاذ قرار الآن.

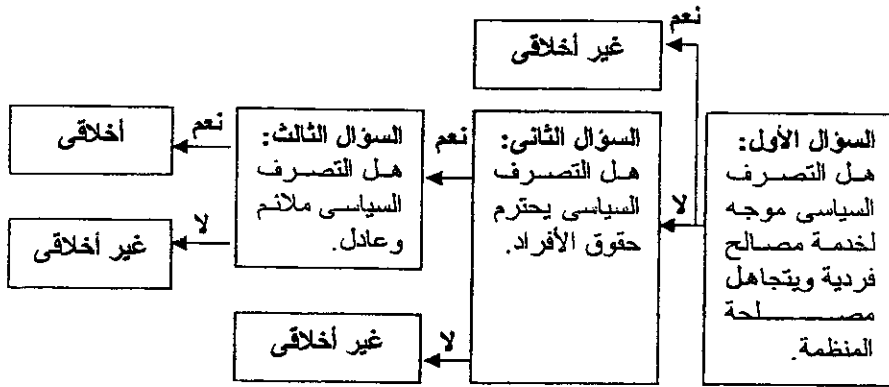
- ٢٩٦ -

(ب) تجنب اللوم Avoiding Blame وهى إحدى الإستراتيجيات الدفاعية التى يحاول الأفراد من خلالها توجيه اللوم للآخرين لإبعاد أنفسهم عن دائرة الاتهام فيجعلون من أشخاص آخرين كبش فداء Scape goat من جهة أخرى قد يقومون بتلميع أنفسهم Buffing من خلال تقديم مستندات تدل على أدائهم المتميز، أو يلجأون إلى تبرير موقفهم Justifying بأنهم غير مسئولين عن هذه السلوكيات.

(ج) تجنب التغيير Avoiding change عادة ما تكون السلوكيات الدفاعية شائعة عند إحساس الأفراد بتهديدات بسبب التغيير، ولهذا فإنهم يحاولون منع هذه التغييرات أو على الأقل يركزون على حماية أنفسهم أثناء تنفيذ التغيير. إلا أننا نؤكد على حقيقة أن التغيير أصبح جزءا من حياة منظمات الأعمال اليوم، ولذلك فإن تجنبه أمر غير ممكن وغير مرغوب.

وفى النهاية نؤكد على أن ممارسة السلوك، السياسي داخل المنظمات يجب أن يراعى البعد أو الجانب الأخلاقي فى الممارسة، والشكل التالى يوضح معايير الممارسة الأخلاقية فى السلوك السياسى والتي تم صياغتها فى صورة أسئلة يوضحها (شكل ٣-٥)

شكل (٣-٥)
معايير الممارسة الأخلاقية
في السلوك السياسي التنظيمي



وعلى ذلك فإن أية ممارسات سياسية تنظيمية يجب أن تراعى مصالح المنظمة وتحترم حقوق الأفراد والجماعات، كما يجب أن تكون ملائمة وتتسم بالعدل وبذلك تكتسب البعد الأخلاقي الذي يزيد من درجة تأثيرها في الآخرين.

الفصل الرابع القيادة والاتصالات

أولاً: القيادة:

- مفهوم القيادة ومؤهلاتها.
- أنماط ونظريات القيادة.
- دراسات وبحوث القيادة.

ثانياً: الاتصالات:

- عناصر وأنواع الاتصالات.
- وسائل الاتصالات.
- معوقات الاتصال.

- ٣٠١ -

الفصل الرابع القيادة والاتصالات

مَهَيَّنَا:

تحتاج أية جماعة عمل إلى قيادة فعالة لحل الصراعات الداخلية ولخلق نوع من توازن القوى بداخلها، ولنجاح هذه القيادة فإن الأمر يتطلب ضرورة وجود نظام اتصالات يساعد على زيادة درجة التنسيق والتعاون بين أعضاء الجماعة.

وعلى ذلك فإن هذا الفصل يتضمن الحديث عن القيادة والاتصالات باعتبارهما من أكثر النواحي ارتباطاً بتنظيم سلوكيات جماعة العمل. وفيما يلي تناول لهذين الموضوعين:

أولاً: القيادة Leadership

تعتبر القيادة وسيلة للتوجيه، حيث يعتبر وجود القائد أمراً ضرورياً لتوجيه أنشطة الجماعة ودفعها إلى بذل الجهد في جو من التعاون الذي يكفل تحقيق أهداف الجماعة.

ولقد تعددت التعاريف الخاصة بالقيادة فبينما يرى ففنر و برستس pfifiner, presethus أن القيادة هي فن التنسيق بين الأفراد وشحنهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، يرى تيد Tead أنها ذلك " النشاط الذي يؤثر في الأشخاص بهدف كسب تعاونهم لتحقيق هدف يروونه مناسباً لهم.

- ٣٠٢ -

والقيادة فى رأى تانتبوم و مزاريك Tannenbaum and Massarik
هى عملية التأثير التى يزاولها القائد.

ويعرفها آخرون بأنها مجموعة من الصفات الشخصية التى تمكن الفرد
من التأثير فى الآخرين لكى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فى تحقيقه.
والقيادة إذن هى المهارة والقدرة على التأثير فى الآخرين وتوجيه سلوكهم
وتنسيق جهودهم بما يكفل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة.

* الفرق بين القيادة والإشراف:

يختلط الأمر فى كثير بين الإشراف والقيادة، ومرد ذلك الخلط
أو المشرف والقائد يشتركان معاً فى بعض الخواص حيث عادة ما يكون
كل منهما رئيساً للمجموعة التى يعمل معها وعلى الرغم من ذلك فإن هناك
عدة فروق بين المشرف والقائد نوضحها فيما يلى:

١- تتبع القيادة تلقائياً من الجماعة وتعتمد على تعبئة الدوافع النفسية تجاه
القائد قبل اعتمادها على السلطة وعلى ذلك تلعب القيادة دوراً هاماً
ولكن ليس من الضرورى ظهورها فى موقع السلطة الرسمى كما هو
الحال بالنسبة للمشرف كما أن قائد المجموعة ليس من الضرورى أن
يكون هو مشرفها المعين من قبل الإدارة وبغض النظر عن المستوى
الوظيفى للمشرف فإن القيادة تظهر فى جميع المستويات حتى على
مستوى العمال.

٢- قدرة القائد على التأثير كبيرة بينما قدرة المشرف محدودة فبينما يقوم
المشرف بأعمال معروفة ومحددة نجد أن القائد عادة ما يتفرع

- ٣٠٣ -

لمشكلات ذات أهمية أكبر ويقول Glaude S.George في معرض حديثه عن الفرق بين القائد والمشرف.

While a strong leader may will be a weak supervisor a strong supervisor must be a good leader.

٣- إن القيادة تعنى أكثر من مجرد الإشراف كما أن المشرفين يتهجون نهج القائد في معظم تصرفاتهم.

٤- إن القيادة قد يترتب عليها تبعية فكرية بينما قد لا يتوفر ذلك بشكل كبير بالنسبة للمشرف فالتبعية أقل وتقتصر على العمل فقط كما أن الارتباط كبير في حالة القيادة والمشاعر تكون مشتركة وهذا لا يتواجد بالنسبة لعملية الإشراف.

٥- إن القائد قد يقوم بمهام إشرافية ولكنها ليست كثيرة كالتى يقوم بها المشرف حيث أن للقائد مهام أخرى بخلاف الإشراف.

ونحن نرى أنه على الرغم من وجود فروق بين المشرف والقائد فإن ذلك لا ينفي أن بعض المشرفين يؤدون أعمالهم بشكل قيادى وأن القادة عادة ما يمارسون أعمالاً إشرافية وهنا تكمن صعوبة التفرقة مرة أخرى.

* مؤهلات القيادة:

تستلزم القيادة العديد من الصفات أو الخصائص الواجب توافرها فى من يتولى هذه المهمة وليس معنى توافر هذه الصفات فى فرد ما أن يكون قائداً ولكن يجب أن تكون الظروف مواتية لذلك من حيث الزمان والمكان والتابعين ومن هذه الخصائص ما يلى:

- ٣٠٤ -

١ - الطاقة الجسمانية والعقلية:

من متطلبات القيادة المقدره الجسمانية والعقلية حتى يتمكن القائد من القيام بمسئوليّاته ومهامه على خير وجه، فأمر القيادة تشغل وقت وجهد القائد بحيث يستغرقه العمل لوقت طويل مضحيا بالجهد والعرق لإدارة شئون الجماعة.

٢ - الموضوعية:

يجب أن يتصف القائد بالموضوعية في جميع تصرفاته وأن يبحث دائماً عن الحقائق والأسباب والدوافع وراء الأفعال التي صدرت وتصدر من مرعوسيه وأن يحلل كافة المتغيرات المرتبطة بالمشكلة وحجم وتأثير كل من هذه المتغيرات، فالقائد كالطبيب يشخص الداء أولاً ثم يصرف الدواء في مرحلة تالية والتشخيص الخاطئ يعنى الإضرار بالمريض وزيادة الآلام.

٣ - الاهتمام بالجانب الإنساني للمرعوسين:

إن تفهم السلوك الإنساني للتابعين يعتبر من المهام الملقاة على عائق القائد حتى يستطيع توجيههم الوجهة السليمة والتي تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم كذلك فإن إمام القائد بالجانب الإنساني يتيح له معرفة سلوكيات الأفراد التابعين ورد فعلهم ناحية المنظمة وبالتالي يمكنه السيطرة عليهم.

٤ - الإمام بشئون العمل:

إن الاهتمام بشئون العمل ومعرفة عملياته ومراحله المختلفة ومتطلبات كل مرحلة يعد من الأمور التي يجب أن تتوافر في القائد حتى

- ٣٠٥ -

يتمكن من التخطيط والتنظيم والتوجيه ووضع النظم التى تكفل تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة وتمثل هذه الخاصية ما يعرف بالمهارة الفنية وهذه المهارة يمكن تنميتها بالتدريب الفنى المتخصص.

٥- الاستعداد الطبيعي:

إن توفر الدافع أو الحافز على القيادة يعد من مقومات نجاح القائد ويمكن معرفة الاستعداد الطبيعي لتولى منصب قيادى من خلال دراسة مجهودات الفرد ومدى مثابرتة على العمل لفترات أطول وعدم الانفعال والتصرف بروية وحكمة فى الأمور الحساسة كل ذلك يعد قرائن على الاستعداد الطبيعي للقيادة والقدرة على تحمل أعبائها.

٦- القدرة على التكيف:

ونقصد بذلك قدرة الفرد على الاندماج والتأقلم مع مختلف الظروف والمتغيرات والقدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الأفراد بحيث يكسب ثقة وحب هؤلاء الأفراد.

٧- القدرة على التعبير والاتصال:

حيث أكدت دراسات عديدة أن قدرة القائد على التحدث والتعبير عن أفكاره تعتبر من الصفات القيادية كما تعد القدرة على الاتصال من الأمور الهامة التى يجب أن تتوافر فى القائد لأن هذه القدرة تساعد فى إقناع التابعين وحفزهم على العمل وأداء المهام المطلوبة منهم.

* أنماط القيادة:

يمكن تصنيف أنماط القيادة وفقا لأسلوب ممارستها إلى نمطين رئيسيين وهما القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية.

١- القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية Autocratic Leadership :

وفي هذا النمط يحجم القائد عن تفويض سلطاته لمرعوسيه ويتخذ بنفسه كافة القرارات دون أدنى مشاركة من جانبهم والقائد المستبد يحمل الأفراد التابعين على العمل وفقا لإرادته مستخدما أساليب مختلفة بما فيها التخويف والتهديد، فالمهم عند القائد مصلحة العمل دون مراعاة لمصالح الأفراد أو مشاعرهم.

وبصرف النظر عن طبيعة الموقف الذي يحتم استخدام هذا النموذج القيادي فإن أسلوب القيادة الاستبدادية يؤثر سلبيا على معنويات العاملين ويشعرهم بعدم الثقة في أنفسهم ولا يتيح لهم فرصة المبادرة أو المشاركة في اتخاذ القرارات كما يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل روح التعاون إلى جانب إضعاف درجة الولاء للمنشأة وزيادة نسبة التذمر والسخط مما يؤثر في النهاية على مستوى الكفاءة الإنتاجية.

٢- القيادة الديمقراطية Democratic leadership

يعد نمط القيادة الديمقراطي عكس النمط الاستبدادي، ففي هذا النمط يتم اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات ويسود جو من الاحترام المتبادل بين القائد ومرعوسيه وبذلك تنمو روح المبادرة والابتكار والتعاون لتحقيق

- ٣٠٧ -

الهدف المشترك للجماعة. ويؤدى المناخ الديمقراطى فى القيادة إلى إحساس المرعوسين بأهميتهم وكيانهم كما يعطى فرصة لتكوين جيل ثان من القادة يخلف الصف الأول فى حالة غيابه لآى سبب، ويرجع السبب فى تكوين هذا الجيل إلى إتاحة الفرصة له فى التعبير عن رأيه دون خوف أو تردد ، إلا أن ديموقراطية الإدارة لا يجب أن تؤدى إلى فقدان القائد لمركزه أو لسلطاته فيجب أن تشعر المجموعة أن لها رئيسا يوجه دفة أمورها وأنه هو المنسق العام لهذه الأمور، وخلصا القول أن القيادة الديمقروطية تتيح درجة عالية من المشاركة للمرعوسين فى عملية اتخاذ القرارات.

* نظريات القيادة:

من الطبيعى أن تظهر اختلافات عديدة فى مفهوم القيادة وطبيعتها وذلك بسبب اختلاف المراحل التى مرت بها دراسات القيادة وكذلك بسبب التطور المستمر فى مجال القيادة وطبيعتها واستمرار تطور نظرياتها من الأقدام للأحدث وفيما يلي نورد استعراضا لنظريات القيادة ولكن يجب أن نوضح أنه لا يزال هناك اختلاف فى الرأى حول صلاحية هذه النظريات فى تعميق المفهوم الادارى لموضوع القيادة، ومن نظريات القيادة ما يلي:

١- نظرية الإنسان القائد:

تقوم هذه النظرية على فرضية مؤداها أن القائد يولد ولا يصنع *leaders born not made* ويؤيد البعض هذه النظرية تبريرا لفشلهم فى الوصول إلى بعض المراكز القيادية ولكن التسليم بصحة هذه النظرية يعنى أن عدد القادة ومدى توفرهم فى وقت معين سيكون شيئا لا يمكن التحكم فيه كما ستكون القيادة مسألة لا تحتاج لتدريب أو تنمية.

- ٣٠٨ -

إلا أن المنادين بهذه النظرية يدللون على أن بعض القادة الذين تركوا بصمات في التاريخ الإنساني قلة وأنهم تميزوا بصفات لا يبدو أنها صممت أو طورت من خلال أعمال أو برامج مخططة.

٢- نظرية الخصائص:

إن الأساس في هذه النظرية يعتمد على أن هناك مجموعة من الخصائص التي تفرق بين القائد والتابع وما على الدارسين إلا أن يفهموا هذه الخصائص حتى يتعرفوا على القادة وفي سبيل تعميق هذه الفهم تم حصر عدد الخصائص كما أوضحنا سابقاً كالخصائص الجسمانية والعقلية والتكيف والمقدرة الفنية.. الخ.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد استحوذت على الاهتمام في فترة ما قبل الحروب العالمية الثانية إلا أن بعض الدراسات قد شككت في أداء هذه النظرية فالرأى الذي يركز على ضرورة توافر المقدرة الجسمانية المتمثلة في الطول والوزن قد ثبت عدم صحته في بعض المواقف القيادية فقد كان نابليون قصير القامة كما أن المقدرة الجسمانية قد تكون مطلوبة في المواقف التي تتطلب مجهوداً كبيراً ولذلك فقد كانت هذه النظرية موضع انتقاد من ناحية مفهومها ومجال تطبيقها في الواقع العملي.

٣- نظرية الموقف:

ويطلق على هذه النظرية الاتجاه الموقفي حيث أن الموقف المعين الذي يستلزم قيادة معينة يتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتعامل مع هذا الموقف فالقيادة الناجحة ترتبط ارتباطاً كبيراً ومباشراً بالموقف الذي تمارس

- ٣٠٩ -

فيه القيادة، ويرى معظم الكتاب أن هذه النظرية و إن كانت تشير إلى أهمية طبيعة المواقف في إختيار القائد إلا أنها ليست متكاملة فالموقف في حد ذاته ليس أساسا كافيا وإن كان ضرورياً في فعالية القيادة حيث أن كل موقف يرتبط بزمان ومكان معين ويتعلق بمرؤوسين تتباين إتجاهاتهم وتختلف مشاكلهم.

٤- نظرية التوافق:

تبنى هذه النظرية على فرض عام وهو أن القيادة الفعالة إنما هي نتيجة للتوافق بين الأسلوب القيادي و متطلبات الموقف ويرى فيدلر وهو أحد أصحاب هذه النظرية أن القيادة هي القدرة على التأثير لتففيذ واجب وظيفي كما يعرف الفعالية بأنها تحقيق الأهداف المخططة ويختلف فيدلر في تحديده للقيادة الفعالة عن كل من Tannenbaum and Schmidt تاننباوم وشميدت حيث حدد هذا الباحثان القيادة الفعالة بأنها تعتمد على التوافق بين:

أ- طبيعة القائد نفسه:

حيث تتأثر فعالية القيادة بقيم وشخصية القائد ومدى إحساسه بالأمان وكذلك بمدى قدرته على تفهم وتقدير ظروف واحتياجات المرعوسين وكذلك ظروف الموقف الإشرافي.

ب- طبيعة واحتياجات المرعوسين:

مثل مدى استعداد المرعوسين لتحمل المسؤولية والاعتماد على النفس ومدى ولائهم للمنشأة ودرجة خبرتهم ومهارتهم في العمل وظروفهم الاجتماعية والنفسية فلاثك أن كل هذه الأمور تؤثر على فعالية وأنماط

- ٣١٠ -

القيادة فالقائد يستطيع أن يمنح أفراد مجموعته قدرا من الحرية فى أداء العمل إذا توافرت لديهم الرغبة الأكيدة فى الاعتماد على النفس والاستعداد لتحمل مسئولية اتخاذ القرارات، ومن ناحية أخرى فإن تواجد قائد فعال مع مرعوسين تنقصهم الخبرة والكفاءة سوف يؤدي بلا شك إلى أثار غير جيدة على نتائج العمل.

ج- طبيعة الموقف:

بالإضافة إلى مجموعة العوامل والاعتبارات الخاصة بالقائد والمرعوسين فإن هناك مجموعة أخرى من الاعتبارات التى تتعلق بالموقف القيادى وتشمل ما يلى:

أ- نوع التنظيم:

إن للتنظيم قيما وتقاليد كما للأفراد بحيث تؤثر هذه القيم على تصرفات من يعملون بداخلها، ويجب على القائد أن يتعرف على هذه القيم والتقاليد حتى يستطيع أن يعرف ما هى نوعية التصرفات المقبولة أو المرفوضة ومن خلال هذه القيم يمكن للقائد أن يتعرف على فلسفة الإدارة واتجاهاتها وبالتالي اختيار أسلوب التصرف المناسب وخلصا القول أن التنظيم ينشئ قيما وتقاليد لا يمكن للقائد أن يتصرف بعيدا عنها حتى لا يفشل فى قيادته لمرعوسيه.

ب- طبيعة المشكلة:

إن طبيعة المشكلة من حيث مدى تكرارها أو حدائتها أو مدى بساطتها أو تعقدها يؤثر فى نمط وفعالية القيادة فإذا كانت المشكلة مكررة وبسيطة

- ٣١١ -

فمن الممكن للقائد أن يتولى حلها بمفرده أما إذا كانت المشكلة معقدة فإن القائد يحتاج إلى الإلمام بخبرات وتجميع وجهات نظر مختلفة عند حل هذه المشكلة، ومن ثم فإن نمط القيادة هنا عادة يكون تشاورياً.

ج- الضغوط الزمنية:

إذا كان الموقف القيادي يتطلب أن تتم عملية اتخاذ القرار بسرعة فإن القائد قد ينفرد بالقرار ولا يجد الوقت لديه للتشاور مع الآخرين كما قد يلجأ القائد إلى الضغط على المرعوسين، وهنا لا يمكن القول هنا بأن القائد قائد استبدادي، فطبيعة وسرعة الأحداث هي التي شكلت نمط القيادة في ظل هذا الموقف.

* دراسات وبحوث القيادة: (١)

لقد حظى موضوع القيادة والإشراف باهتمام الكثير من الباحثين حيث أجريت دراسات عديدة حول هذا الموضوع وقد كان للجامعات الأمريكية النصيب الأكبر في هذه الدراسات التي تركز في معظمها حول بيان أهمية القيادة وأثرها على رضاء وإنتاجية جماعة العمل.

(١) للمزيد من التفاصيل : راجع:-

زناتي، محمد ربيع (١٩٨١) العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة على كفاءة مشرفي الصف الأول في قطاع الغزل والنسيج: دراسة مقارنة على شركتي الدحلنا للغزل والنسيج بطنطا والنصر للغزل والنسيج بدمياط، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة طنطا.

وسوف نتناول بعض هذه الدراسات:

١- دراسة جامعة ميتشجان:

لقد كان التصميم العام لمعظم دراسات جامعة ميتشجان الأمريكية منذ عام ١٩٤٧ يهدف إلى دراسة أنواع القيادة المختلفة واختبار آثارها على العاملين ومن أهم هذه الدراسات ما قام به ليكرت Likert وزملاؤه بمعهد البحوث الاجتماعية بالجامعة حيث قاموا بدراسة استهدفت وصف الأنماط الإشرافية المرتبطة بجماعات عمل ذات إنتاجية مرتفعة وأخرى ذات إنتاجية منخفضة وقد تمت هذه الدراسات في عدد من المنظمات شملت بعض شركات السيارات وشركة تأمين وشركة أخرى لإنتاج الأدوات الكهربائية وعدة منظمات حكومية وقد استخدم ليكرت معيارين هما إنتاجية العامل ومدى الشعور بالرضا وقد فرق بين نوعين من أنماط القيادة يركز الأول على الإنتاج والثاني على الأفراد.

ومن النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميتشجان أن الإنتاجية قد زادت في الأقسام التي تركز فيها الإشراف على الأفراد بينما انخفضت في الأقسام التي تركز فيها الإشراف الإنتاج ولم تكشف دراسات جامعة ميتشجان عن عدم وجود علاقة ثابتة بين الإنتاج والروح المعنوية.

وقد أجرى مركز أبحاث المسح بجامعة ميتشجان مجموعة أخرى من الدراسات والأبحاث في أوائل الخمسينيات ومنها:

- أبحاث مورس Morse وماكوبي Maccoby وكاتز Katz عام ١٩٥١.
- أبحاث فلور Floor وجورين Gurin عام ١٩٥١.
- كاهن Khan وكاتز Katz عام ١٩٥١.

- ٣١٣ -

وقد توصل مركز أبحاث المسح إلى أن الإشراف العام من القائد يؤدي إلى نتائج أفضل من الإشراف الدقيق بالنسبة لارتفاع الإنتاجية.

٢- بحث جامعة أوهايو والأبحاث المناظرة له:

أسهمت جامعة أوهايو بدور هام في تقديم مزيد من دراسات القيادة كما قامت مجموعة من الباحثين بسلسلة من الأبحاث الشبيهة بأبحاث جامعة أوهايو، ولعل أهم ما ساهمت به هذه الأبحاث هو دراسة أثر عامل الرضا والمراعاة من جانب القائد على إنتاجية مرعوسيه وأهم بحث قامت به جامعة أوهايو كان في عام ١٩٥٥ حيث أجرى هذا البحث على ٣٠٠ من الطيارين الأمريكيين وقد استخدمت في هذا البحث اختبارات لوصف سلوك القائد أو المشرف من وجهة نظر مرعوسيه ورؤسائه ، واختبار لبيان رأى القائد في السلوك القيادي المناسب وقد أثبت بحث جامعة أوهايو أن القائد أو المشرف الأكثر كفاءة يميل إلى أن يظهر تنظيماً أكثر لعمله ورعايته أقل لمرعوسيه.

أما عن الأبحاث المناظرة لبحث جامعة أوهايو فمنها بحث باس Bass وهالبين Halpin ووينر Winer لوش Lawshe وبيسكو Besco كيوفى Cioffi وجراندير Grander وأرجيل Argyle وقد توصلت هذه الأبحاث إلى نتائج قريبة نسبياً من نتائج أبحاث جامعة أوهايو.

٣- دراسة فيلدمان Fieldman :

كان هدف هذه الدراسة هو إيضاح أثر المشرف أو قائد المجموعة على الإنتاجية وقد أجريت هذه الدراسة في ٢٢ قسماً بإحدى شركات التأمين

- ٣١٤ -

وكان يوجد بكل قسم ٥٠ عاملاً كتابياً يؤدون نفس العمل تقريباً وفي خلال السنة السابقة للدراسة أدخلت الإدارة نظاماً للمكافآت يهدف إلى تقليل التكاليف وقد ظهرت اختلافات في مقدار خفض التكاليف في كل قسم وكانت هذه الاختلافات هي الأساس في إجراء حركة تنقلات بين قادة أو مشرفي الأقسام المختلفة بحيث تم تبادل الأقسام بين المشرفين مرتفعي الكفاءة، ومنخفضي الكفاءة وعلى الرغم من ذلك فقد ثبت فشل منخفضي الكفاءة في الأقسام الممتازة وارتفعت كفاءة الأقسام المنخفضة بعد انتقال القادة الممتازين إليها. وتدل هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه قائد المجموعة في رفع الكفاءة الإنتاجية وذلك على اعتباراً أن الوفرة في التكاليف يعد مؤشراً على زيادة الإنتاجية.

٤- دراسة بيلز Belz:

أجريت هذه الدراسة في شركة Detroit Edison Company وقد استغرقت ٣ سنوات بأكملها وكان هدف هذه الدراسة هو معرفة اتجاهات العمال نحو قائدهم وقد اهتم بيلز أيضاً بدراسة مسألة البعد الاجتماعي بين قائد المجموعة ومرعوسيه وأوضح أنه كلما اقترب هذا القائد من مرعوسيه كلما زادت درجة رضاه المرعوسين إلا أن العلاقة بين درجة القرب ورضا الجماعة كانت متواضعة وقد أوضح بيلز في دراسته موقف قائد أو مشرف المجموعة في حالة حدوث صراع بين الإدارة والعمال وطالب بأن يلعب قائد المجموعة دوراً وسيطاً بينهما.

- ٣١٥ -

٥- دراسة ميسومي Misumi:

أجريت هذه الدراسة فى اليابان بهدف معرفة أثر نمط القيادة الديمقراطية على الإنتاجية وقد خلصت إلى أن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وذلك على الرغم من أن دراسات كوين ولبيت وهوايت فى عام ١٩٣٩ ودراسات ريمر وموريس ١٩٥٦ وبياتشن عام ١٩٦٢ أثبتت أن النمط الأوتوقراطى يؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وقد عللوا ذلك بوجود متابعة دقيقة على العمال أو أفراد الجماعة.

٦- دراسة بيرد Bird:

وقد أجريت هذه الدراسة لبحث أثر التدريب على سلوكيات القائد وقد استخدم بيرد ٣ برامج للعاملين بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة وقد ركز كل برنامج على تعليم قائد المجموعة أو المشرف طريقة أداء جديدة للعمل فى مجال صناعة الصلب وكانت مدة هذه البرامج أسبوعين وفى محاولة لدراسة أثر هذه البرامج كان بيرد يطلب من كل قائد أن يقدم له طريقة جديدة يرغب فى استخدامها بدلا من طرق الأداء السابقة على أن تكون هذه الطريقة قد تعلمها نتيجة تدريبه وكانت النتيجة كما يلى:

٣٣ من المتدربين تقدموا باقتراحات للتغير.

١١ من المتدربين ذكروا أن البرنامج لم يقدم جديدا.

١٩ من المتدربين لم يقدموا رأيا.

- ٣١٦ -

ويلاحظ على هذه الدراسة أن التغييرات التي ذكرها قادة المجموعات كنتيجة للتدريب لم تكن تغيرات تلقائية بل كانت نتيجة طلب بيرد نفسه كما أن هناك تغييرات لم تكن نتيجة للتدريب وحده بل نتيجة عوامل أخرى.

٧- دراسة فيلشمان Fleishman :

تعتبر هذه الدراسة أول محاولة للوصول إلى بعض المقاييس التي تحدد متغيرات القيادة وكان هدف هذه الدراسة هو إعداد أدوات لقياس الجوانب المختلفة في القيادة والإشراف وذلك من خلال برنامج تدريبي في العلاقات الإنسانية وكانت عينة البحث مكونة من ١٢٢ فرداً متساويين من حيث السن والتعليم ومدة الخبرة وقد قسمت هذه العينة إلى مجموعة ضابطة وأخرى تجريبية وكانت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة كالتالي:

بالنسبة لقائد المجموعة:

- * مقياس يصف أسلوبه في القيادة.
- * مقياس يصف السلوك القيادي لرئيسه.
- * مقياس يصف السلوك القيادي الذي طلبه منه رئيسه.

بالنسبة للعمال:

- * مقياس يصفون سلوك قائد مجموعتهم أو مشرفهم.
- * مقياس يصفون فيه السلوك الذي طلبه منهم قائدهم.

وقد كشفت هذه الدراسة عن عدم وجود علاقة دالة بين البيانات الشخصية كالسن والتعليم والخبرة من ناحية وبين اتجاهات وسلوكيات قائد المجموعة كما أوضحت هذه الدراسة أن الأسلوب الذي يقود به الفرد يتأثر بالأسلوب الذي يعامله به رئيسه، كما أكدت الدراسة على ضرورة أن يلقي القادة التقدير من جانب المستويات الأعلى وأن يتم تدريب وإعداد القادة بشكل سليم.

- ٣١٧ -

دراسات أخرى:

أجريت دراسات أخرى عديدة في مجال القيادة ومنها دراسات الهاثورن التي قام بها التون مايو حول أثر نمط القيادة الديمقراطية على جو العمل ودراسة فروم حول أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء وقد أجريت هذه الدراسة في شركة لتوزيع الطرود بالولايات المتحدة ودراسة تاننوم وآخرون عن العلاقة بين نمط القيادة والإنتاجية.

ثانياً: الاتصالات Communications

حتى يتم توجيه مجهودات أفراد الجماعة بشكل فعال فإن الأمر يتطلب وجود نظام فعال للاتصالات يساعد على تبادل المعلومات والآراء بما يؤدي إلى تفهم واستيعاب الأوامر والتوجيهات الصادرة من القائد لأفراد الجماعة.

ولقد تزايدت أهمية الاتصالات في العصر الحديث بسبب تنوع جماعات العمل وتعدد مستوياتها وأيضاً بسبب الحاجة المتزايدة للمعلومات ولقد أصبحت مشكلة الجماعات اليوم هي مشكلة اتصال في المقام الأول حيث لن تنجح في تأدية مهامها بدون وجود نظام اتصال جيد ومما يزيد من أهمية عملية الاتصال أنها تسبق وتعاصر وتلاحق مختلف الأنشطة الخاصة بممارسة الجماعة لأعمالها كما أنه يتعذر إتمام كل أو جزء في أنشطة الجماعة بدونها.

وترتبط فعالية الجماعة إلى حد كبير بمدى قدرة وكفاءة أعضائها على إجراء الاتصالات الفعالة التي تخدم أغراض واحتياجات جماعة العمل، وعلى ذلك يمكن القول بأن أية جماعة عمل لا تتواجد بدون اتصالات

Work group can't exist without communications

* عناصر الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية:

- ١- المرسل: وهو الشخص الذي يوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدي الاقتراح أو الملاحظة أي أن الاتصال يمكن أن يبدأ من الرئيس للمرعوسين أو من المرعوس للرئيس أو من الموظف لزميله.

- ٣١٩ -

٢- المستقبل: وهو الشخص أو الجماعة التي يصل إليها الأمر أو التوجيه أو المعلومات أو هو الرئيس الذي يصل إليه الاقتراح أو الشكوى أو الملاحظة لدراستها.

٣- الرسالة: وهي موضوع الاتصال الذي قد يكون أمراً أو رجاءً أو نصيحة أو معلومات أو مقترحات أو ملاحظات.

٤- الوسيلة: وهي الوسيط الناقل لأفكار ومعلومات الرسالة وقد تكون وسيلة كتابية كالتقارير والمذكرات أو شفوية كالمقابلات أو الحديث الشفهي وقد تكون آلية كالتليفون أو الدائرة التليفزيونية المغلقة أو من خلال أجهزة الحاسب الآلي.

٦- نتيجة الاتصال أي قياس مدى استيعاب وفهم المستقبل لموضوع الرسالة ومدى تجاوبه وتفاعله في تنفيذها بالشكل الذي يريده المرسل كما تشمل عملية رد الفعل التي يتأكد المرسل عن طريقها من تحقق الاتصال على النحو المطلوب.

* أنواع الاتصال:

يشير الواقع العملي إلى وجود نوعين من شبكات الاتصال تتمثل الأولى في الاتصالات الرسمية والثانية في شبكة الاتصال غير الرسمية وسوف نتناول فيما يلي هذين النوعين:

- ٣٢٠ -

أولاً: الاتصالات الرسمية:

وهي تمثل الاتصالات التي تتم عبر خط السلطة الرسمي في إطار بناء تنظيمي يحدد مسارات الاتصال وقنواته وتأخذ هذه الاتصالات الاتجاهات الآتية:

أ- اتصالات هابطة (من أعلى لأسفل) Down Ward:

وفي هذا النوع من الاتصال يقوم الفرد بتوجيه مرعوسيه وتوضيح الجوانب المختلفة للعمل من خلال لقاءاته بهم وهذا النوع من الاتصال ضروري لشرح سياسات وأهداف الجماعة وتنفيذ خططها المختلفة.

ب- اتصالات صاعده (من أسفل لأعلى) Up Ward:

حيث يتم في هذه الاتصالات نقل مشكلات التنفيذ ونتائجه للمستويات الأعلى وذلك في صورة آراء واقتراحات وتحمل الاتصالات الصاعدة بشكل عام المعلومات التي تبني على أساسها خطط وقرارات الإدارة كما قد يترتب عليها قيام الإدارة بتعديل في بعض أفكارها ومناهجها قبل وضعها موضع التطبيق كما تدل زيادة الاتصالات الصاعدة على ديمقراطية الإدارة ورحابة صدرها كما تدل على وجود علاقات طيبة وممتازة داخل جماعة العمل.

ج- الاتصالات الأفقية Horizontal :

لا يستطيع قائد الجماعة أو أى شخص أن يؤدي عمله بمعزل عن المستويات الأخرى المماثلة له فعمل قائد إحدى الجماعات قد يكون مرتبطاً بعمل قائد جماعة أخرى وكلاهما يحتاج إلى التعاون والتنسيق مع باقى قادة

- ٣٢١ -

الجماعات الأخرى وعلى ذلك فإن الاتصالات الأفقية ضرورية لسير وانتظام العمل في أية منشأة أو جماعة عمل.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

تنشأ هذه الاتصالات في إطار تنظيمات غير رسمية وتعتمد على التفاعل والاتصالات الشخصية بين الأفراد فضلاً عن العلاقات الاجتماعية التي تربطهم بعضهم البعض ويسير هذا النوع من الاتصالات في قنوات اتصال غير رسمية من أعلى لأسفل أو والعكس، كما قد يسير في اتجاه أفقي ومن الصعب تحديد هذه القنوات لأن الاتصالات غير الرسمية تتميز بسرعة التغير كما أنها ليست قاصرة فقط على تلك الاتصالات التي تتم داخل موقع العمل بل تتعداه إلى الاتصالات الإنسانية والاجتماعية خارج نطاق العمل.

وتبدو أهمية الاتصالات غير الرسمية في أنها تعمل كوسيلة يعبر بها الأفراد عن مشاعرهم ورغباتهم، كما أنها قد تكون أداة للحصول على معلومات يصعب الحصول عليها عن طريق الاتصالات غير الرسمية وعلى الرغم من ذلك فإن الاتصالات غير الرسمية قد تؤدي إلى ترويح ونشر الشائعات التي قد تضر بمصلحة العمل ولذا يجب على الإدارة المسؤولة أن تزود العاملين بمعلومات كافية عن العمل وخطط المستقبل كي تقل فرص انتشار الشائعات وحتى يمكن تطويع الاتصالات غير الرسمية و تكريسها لمصلحة جماعة العمل.

- ٣٢٢ -

* وسائل الاتصالات:

يستخدم الفرد فى عملية الاتصال العديد من الوسائل التى يمكن تقسيمها إلى وسائل شفوية ومكتوبة هذا بالإضافة إلى بعض الوسائل الأخرى ونعرض فيما يلى لهذه الوسائل:

أ- وسائل الاتصال الشفوى:

والاتصال الشفوى إما أن يكون مباشراً (وجه لوجه) أو غير مباشر ويتم هذا النوع من الاتصالات عن طريق وسائل معينة كالأوامر والتعليمات الشفوية والمقابلات والاجتماعات والمرور على مواقع التنفيذ أما الاتصال غير المباشر فهو الاتصال الذى يلجأ إليه الفرد فى بعض الحالات التى يتعذر فيها الاتصال الشفوى المباشر ولهذا يتم الاستعانة ببعض الوسائل التى تيسر عملية الاتصال كالتليفون خاصة إذا كانت المسافة بعيدة وكان الأمر يستدعى سرعة الاتصال.

ب- وسائل الاتصال المكتوب:

قد لا يتيسر فى بعض الحالات ممارسة الاتصال الشفوى لصعوبة الوصول للمستقبل كما تستدعى ظروف العمل اللجوء للاتصالات المكتوبة ومن بين وسائل الاتصال المكتوبة ما يلى:

- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| ١- التقارير | ٢- المذكرات |
| ٣- النشرات الدورية | ٤- الأوامر والتعليمات المكتوبة |
| ٥- المقترحات المكتوبة | ٦- الشكاوى المكتوبة |
| ٧- الخطابات | ٨- مجلة الشركة |
| ٩- لوحة الإعلانات. | |

- ٣٢٣ -

ج- وسائل أخرى وتشمل:

١- الاتصال التصويري:

حيث غالبا ما تستخدم الصور والرسوم والخرائط والأشكال البيانية في نقل الكثير من الأفكار والمعلومات للتأثير في أفراد الجماعة وخاصة الأميين وفي الواقع يقل استخدام الاتصال التصويري بمفرده ولكنه عادة ما يستخدم إلى جانب الاتصال المكتوب ومن وسائل الاتصال التصويري:

- الملصقات

- الخرائط و الرسوم البيانية:

- الأفلام.

وتعتمد أساليب الاتصال التصويري السابقة على حاسة البصر لذلك فقد يطلق عليها البعض وسائل الاتصال البصرية.

٢- الاتصال بالتصريف:

وفي هذا النوع من الاتصال فإن تصرفات الفرد على نحو معين قد تؤدي لانتقال بعض المعاني في أذهان باقي أفراد الجماعة كما قد يكون لتعبيرات الوجه والإشارات الصادرة من الأفراد انطباعات يفسرها ويفهمها كل من يعمل معهم.

معوقات الاتصال Barriers to Communications

هناك عوامل كثيرة تؤدي إلى عدم تحقيق اتصالات فعالة داخل جماعة العمل ويمكن تصنيف هذه المعوقات كما يلي:

- ٣٢٤ -

١- معوقات ترجع للأفراد وتشمل ما يلي:

أ- تباين درجة الفهم والإدراك:

حيث يتعامل الفرد داخل الجماعة مع فئات متباينة تختلف في حاجاتها ورغباتها ونتيجة لذلك يميلون إلى إدراك الأمور بطرق مختلفة تتفق مع وجهات نظرهم وعلى ذلك فإن تفسير وفهمه لمضمون الاتصال يتوقف على طريق إدراكه للأمر التي ستختلف باختلاف حاجاته ورغباته.

ب- وجود بعض الاتجاهات السلبية لدى بعض الأفراد:

وتتمثل هذه الاتجاهات في رغبة البعض في الانطواء و الإنعزالية أو الميل للكبرياء والتعالى وخاصة، من جانب بعض الرؤساء بالإضافة إلى تردد وخوف بعض المرعوسين ولاشك أن هذه الاتجاهات تقلل من فعالية الاتصالات داخل الجماعة.

ج- القصور في مهارات الاتصال:

لنجاح عملية الاتصال لابد من توفر مهارات معينة في القوائم بهذه العملية ويرى دينس مورفي أن هذه المهارات هي:

- التفكير - الملاحظة

- الكلام - الاستماع

- الفعل - الكتابة

- القراءة.

ويقول مورفي أن هذه المهارات تعتبر أساسية لكل فرد داخل الجماعة ويجب العمل على تنميتها ومن ثم فإن القصور في هذه المهارات يحد من فعالية عملية الاتصال فالفرد الذي يتقصه بعض هذه المهارات لن يقوم

بدوره كحلقة هامة فى عملية توجيه وإرشاد الآخرين كما أن نقص هذه المهارات عند باقى أفراد الجماعة يؤثر على عملية الاتصالات.

د- قيام بعض الأفراد بترشيح وتغيير المعلومات:

عادة ما تتعرض المعلومات أثناء انتقالها من المستويات الإدارية المختلفة لبعض التعديلات التى قد تحدث بقصد أو بدون قصد، فالتعديل بقصد قد يكون بسبب المصلحة الشخصية لبعض أفراد الجماعة أما التعديل بدون بقصد فقد يحدث نتيجة سوء الفهم وبتزايد احتمال حدوث التعديل فى المعلومات التى تصل إلى المستويات التى تقع فى أسفل الهرم الإدارى حيث تتضاءل المعلومات كلما اتجهت لأسفل.

٢- معوقات تنظيمية وتشمل ما يلى:

أ- نظم ولوائح العمل الداخلية:

حيث قد تسهم هذه النظم فى تقليل الاتصالات فمما لا شك فيه أن طبيعة العمل داخل عنابر وصلات الإنتاج لا تتيح فرصة كافية للاتصالات بين أفراد جماعة العمل كما أن نظام العمل بالورديات يقلل من دائرة الاتصال بين الورديات المختلفة من جهة أخرى فإن تعقيد الإجراءات عند محاولة الاتصال ببعض كبار المسؤولين يؤثر على فعالية عملية الاتصال.

ب- تباعد المسافات بين بعض الأقسام أو الإدارات:

حيث يؤثر هذا التباعد على سرعة إتمام عملية الاتصالات ويبدو اثر هذا المعوق نسبيا فى حالة المنشآت أو الجماعات التى تعمل فى أكثر من

- ٣٢٦ -

دولة و إن كان التطور الهائل فى وسائل الاتصال قد قلل من أثر هذا المعوق إلى حد كبير.

ج- تزايد نطاق الأشراف:

حيث يؤدي ذلك الوضع إلى اتساع دائرة علاقات الفرد مما يؤثر على كفاءة عملية الاتصال.

د- تعدد المستويات الإدارية:

حيث ستمر المعلومات والقرارات الصاعدة والهابطة بعدد كبير من الأفراد ومن ثم تتعرض لتفسيرات و تأويلات متنوعة كما قد تتعرض لبعض التغييرات فتصل إما ناقصة أو غير كافية بالإضافة إلى ذلك ينجم عن تعدد المستويات الإدارية طول خطوط الاتصال بين أفراد الجماعة وبالتالي البطء فيها.

هـ - تأثير العلاقات الرئاسية على عملية الاتصال:

لاشك أن العلاقات الرئاسية داخل جماعة العمل تؤثر على عملية الاتصال حيث تتميز هذه العلاقات بما يلى:

- علاقة التبعية: فالمرعوس تابع للمرئيس وهذه العلاقة تجعل المرعوس يطلع رئيسه على نتائج العمل المرضية ويخفى عنه غير المرضية فى محاولة لكسب رضا الرئيس مما يؤثر على كفاءة عملية الاتصال.

- ضغط الوقت: حيث أنه بسبب انشغال الرؤساء فى العمل فقد لا يجدون الوقت الكافى للاتصال بالمستويات الأخرى داخل الجماعة ويبدو ذلك واضحا فى الجماعات التى تعمل فى أنشطة إنتاجية.

- ٣٢٧ -

- علاقة السلطة: حيث قد لا يعطى الرئيس مرعوسيه الفرصة لكي يبدوا آراءهم ومقترحاتهم مما يحد من كفاءة عملية الاتصال ويؤثر على نفسية المرعوسين وروحهم المعنوية، وينشأ هذا الوضع فى حالة وجود نزعة أوتوقراطية لدى بعض رؤساء جماعة العمل.

٣- معوقات ناشئة عن عدم وجود سياسة واضحة للاتصال:

إن عدم وجود سياسة واضحة للاتصال يدل على عدم رغبة الجماعة فى إيجاد نظام سليم للاتصال وقد يرجع السبب فى عدم وجود سياسة داخلية للاتصال إلى عدم الاقتناع الكافى بأهمية الاتصال طالما أن الأمور تسير بوضعها الحالى ولا شك أن عدم وجود سياسة واضحة للاتصال يتيح الفرصة لظهور الاتصالات غير الرسمية وانتشارها بصورة قد تضر بمصلحة جماعة العمل.

٤- عائق التخطيط السيئ لعملية الاتصال:

إن عدم تخطيط الجماعة لاتصالاتها الهامة يؤثر سلبيا على كفاءة عملية الاتصال ولا يعد تخطيط الاتصال أمرا صعبا ولا يتطلب وقتا طويلا بالنظر إلى المزايا التى تنتج عن عملية التخطيط وتشمل عملية التخطيط هنا الإجابة على عدة أسئلة على القائم بالاتصال أن يطرحها على نفسه ثم يجيب عليها بموضوعية كاملة وهذه الأسئلة تتناول موضوع الاتصال وجهته ووقته ومكانة وطريقته والهدف منه.

- ٣٢٨ -

٥- معوقات ناشئة عن حواجز لغوية:

كاختلاف معانى الكلمات واختلف لغة التخاطب من دولة لأخرى ويظهر أثر هذا المعوق بشكل أوضح بالنسبة لجماعات العمل التي تعمل فى أنشطة عمل دولية.

٦- معوقات ناشئة عن استخدام وسائل اتصال غير مناسبة:

كاستخدام البريد فى إبلاغ أفراد الجماعة بأمر تستدعى الاتصال السريع أو استخدام البريد العادى فى نقل أمور سرية. ولا شك أن مراعاة الجوانب السابقة والعمل على إزالة هذه المعوقات سوف يزيد من كفاءة وفعالية عملية الاتصال داخل جماعات العمل.

الجزء الرابع

سلوك المنظمة

الفصل الأول: تصميم العمل

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث : التغيير التنظيمي

الفصل الرابع: الإبداع التنظيمي

الفصل الأول تصميم العمل

- مفهوم تصميم العمل.
- مدخل تصميم العمل:
 - المدخل الشائعة.
 - المدخل الحديثة:
- مدخل النظم الفنية الاجتماعية STS.
- مدخل جدولة الأعمال.

الفصل الأول تصميم العمل

مَهَيِّدًا:

تشكل الأعمال التي يؤديها العاملون في أية منظمة لبنات هامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن الأهمية بمكان أن يستطيع العاملون أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، ومما يساعد على تحقيق ذلك التصميم المناسب لتلك الأعمال، ويقصد بتصميم الأعمال عملية تقرير واجبات وسلطات كل عمل، أى تحديد مجموعة المهام التي يجب أداؤها بواسطة الأفراد العاملين.

ويلعب تصميم العمل دورا هاما في فعالية المنظمة وفي حياة العامل نفسه. فالطريقة التي يتم بها تصميم الأعمال قد تساعد كثيرا على زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها أو العكس، كما قد تعود على العاملين بكثير من النتائج الإيجابية أو السلبية.

ولقد حظى موضوع تصميم نظم العمل باهتمام الباحثين والكتاب والمفكرين في الفقه التنظيمي والإداري، وكان أصحاب نظرية الإدارة العلمية أول من اهتموا بهذا الموضوع حيث ركزوا على الجانب الفني في التصميم ، ونظرا للممارسات السلبية التي أدى إليها التركيز على الجانب الفني أخذت منظمات الأعمال تنظر في إعادة تصميم الأعمال لتحقيق إنتاجية أعلى ولكن في نفس الوقت تحقيق حياة أفضل للعاملين وقد صاحب ذلك تزايد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للعاملين (QWL)Quality of Work Life ولم تعد قضية تصميم العمل مقصورة

- ٣٣٤ -

على تقرير أكثر الطرق كفاءة في إنجاز الأعمال بل امتدت لتشمل نوعية حياة العامل.

وفي ضوء ذلك ارتفعت أصوات كثيرة تطالب بأهمية وضرورة الأخذ في الحسبان كلا من الجانبين الفني والاجتماعي وتفاعلهما في تصميم نظم العمل بحيث يمكن تحقيق أفضل توافق Fit بينهما وبحيث يتحقق وضع مثالي مشترك للمتغيرات الفنية والاجتماعية، ونظرا لإرتباط تصميم العمل بسلوكيات الأفراد والجماعات فإننا سوف نتعرض فيما يلي لمفهوم تصميم العمل والمداخل المختلفة لتصميم الوظائف.

* مفهوم تصميم العمل:

يعتبر تصميم العمل وسيلة وليس غاية في ذاته. وهو عملية ليست سهلة تتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحديد الجوانب التالية بشكل موضوعي.

١- **محتوى العمل Job Content**: يشير إلى الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل. وقد يكون وصف محتوى العمل محدداً جداً بحيث يشمل كل جزئية وكل حركة للعامل أو قد يكون عاماً وذلك يتوقف على الأسلوب المستخدم في تحليل العمل.

٢- **متطلبات العمل Requirements**: وتتضمن التحصيل العلمي والخبرة وشهادات مزاولة المهنة وخصائص أخرى يتطلب توافرها في الفرد الذي سيقوم بأداء ما يتضمنه العمل.

٣- ظروف العمل context : وتشير إلى الظروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل من مادية (مثل الإنارة والتهوية وغيرها) وغير مادية مثل درجة المسؤولية والمساءلة ونطاق الإشراف... الخ.

وتصميم العمل كما يراه بعض الكتاب والباحثين يتضمن جانبين رئيسيين للعمل هما: عمق العمل (Job Depth) ونطاق أو مجال العمل (Scope) فمجال الوظيفة يدل على عدد الوظائف (مهام أو عمليات) التي يقوم بها الفرد. وأما عمق الوظيفة فإنه يدل على القوة التي يملكها إما من أجل تعديل الوظيفة وبيئتها أو التأثير عليها وتقع معظم الوظائف بين هذين البعدين فعامل الصيانة مثلاً يتمتع بمجال كبير وعمق منخفض حيث أنه يقوم بعدد كبير من المهام أو العمليات إلا أن طرق القيام بها محدود جداً. وأما الحارس في الشركة فإنه يتمتع بمجال منخفض لأن عدد المهام التي يكلف بأدائها محدود جداً، غير أن عمق الوظيفة واسع جداً بسبب حرئته في طريقة أدائها.

* مداخل تصميم العمل:

لقد أشرنا في وقت سابق إلى النتائج السلبية والمشاكل المتعددة التي أدى إليها تصميم العمل الآلى الذى ركز على الجانب الفنى فقط فى العمل، الأمر الذى دفع المنظمات والكتاب والباحثين إلى البحث عن مداخل أخرى فى تصميم العمل تعمل على تحقيق إنتاجية أعلى وجودة أفضل، وفى نفس الوقت تضمن حياة أفضل للعامل أثناء عمله. ومن بين هذه المداخل ما يلى:

- ٣٣٦ -

أولاً : مداخل شائعة الاستخدام وهي:

- ١- التدوير الوظيفي Job Rotation
- ٢- التكبير الوظيفي Job Enlargement
- ٣- الإثراء الوظيفي Job Enrichment

وفيما يلي شرح موجز لكل منها:

١- التدوير الوظيفي:

كان التدوير الوظيفي أول مدخل لتصميم العمل تلجأ إليه المنظمات بعد فشل النموذج الآلي في التصميم ويتلخص أسلوب التدوير الوظيفي في تنقل العامل من عمل لآخر، وذلك بهدف تقليص احتمالات الملل نتيجة الروتين والرتابة، وزيادة إمكانات التحفيز والأداء وذلك من خلال زيادة تعدد الواجبات التي يقوم بها العامل. ولكن هذا المدخل لم يحقق الكثير مما كان يتوقع من تحسن أداء الفرد، وزيادة رضاه حافزته للعمل، ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذا المدخل أنه لا يغير من الخصائص الرئيسية للأعمال التي ينتقل فيها العامل... وأن التدوير الوظيفي لا يعدو أكثر من قيام العامل بأداء أعمال روتينية متنوعة بدلاً من عمل واحد. لذا بدأ البحث عن مدخل آخر وهو التكبير الوظيفي.

٢- التكبير الوظيفي:

يتم تكبير العمل أو الوظيفة من خلال إضافة واجب أو أكثر مما له علاقة بالعمل، وهذا المصطلح يستخدم لوصف التغييرات اللازمة لزيادة تنوع واجبات العمل والهدف من ذلك هو التغلب على مشاكل الإرهاق

- ٣٣٧ -

والمعنويات المتدنية واللامبالاة الناتجة عن التخصص المفرط، وهكذا يسند للفرد عمل أكثر تنوعاً، وأكبر مدى أو نطاقاً.

إلا أن أسلوب تكبير العمل لم يكن أكثر نجاحاً من تدوير العمل، فإنه وإن حقق بعض الرضا عن العمل إلا أنه لم يشبع الكثير من الحوافز الرئيسية الأخرى مثل الشعور بالمسئولية والإنجاز والاستقلالية.

٣- الإثراء الوظيفي:

لقد حظى هذا المدخل في تصميم العمل باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمفكرين بعد أن اتضح أن تطبيق المدخلين السابقين - تدوير العمل وتكبير العمل لم يحققا النتائج الإيجابية المتوقعة إن كان على مستوى الفرد أم المنظمة وأضحى منهج إثراء العمل مدخلاً مقبول على نطاق واسع لتحسين جوانب نوعية حياة الفرد أثناء العمل في الستينات، وطبقته العديد من المنظمات في مختلف الميادين.

ويستند هذا المدخل في تصميم العمل إلى الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل الذي ينطلق من نظرية الحافزية في العمل والتي يعود الفضل في تطويرها إلى فردريك هيرزبرج Frederick Herzberg وترتكز هذه النظرية على أن العمل بذاته يمكن أن يشكل حافزاً للفرد، وأنه إذا ما كان للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعاً فإن الفرد سيبدأ من الجهد والعطاء وتحقيق مستوى أعلى من الأداء. واستناداً إلى نظرية Herzberg فإن حاجات الفرد العليا (المسئولية والنمو والتحدى والإنجاز، والاستقلالية) يمكن إشباعها من خلال العمل ذاته، أي أن العمل ذاته يتضمن جوانب

وخصائص تشبع هذه الحاجات وتحفز الفرد على مزيد من الأداء والإنتاجية، ويتم إثراء العمل بوساطة زيادة محتوى العمل التحفيزى من خلال إضافة أنواع مختلفة من الواجبات وتوفير قدر أكبر من حرية الحركة فى العمل، وإعطاء الفرد مسئوليات أكبر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكليف الفرد بإنجاز وحدة عمل كاملة ومنحه الحرية فى تحديد أهدافها، وبإختصار فإن مدخل الإثراء الوظيفى يعنى بتحسين مجال العمل وعمقه معاً فى آن واحد.

وفى سبيل زيادة فاعلية مدخل الإثراء الوظيفى وضمان تحقيق الفوائد المرجوة منه سعى بعض الكتاب والباحثين إلى معرفة العوامل والخصائص الذاتية فى العمل التى قد تحدث أكبر تأثير فى تحفيز الأفراد ومن العوامل والخصائص الرئيسية التى حددها بعض الكتاب والتى تعرف فى الأدب الإدارى بخصائص الوظيفة ما يلى:

١- تنوع المهارات **Skill Variety** : وتشير إلى مدى ما يتطلبه العمل من مهارات وقدرات متنوعة للقيام بالأنشطة والواجبات التى يتضمنها العمل.

٢- هوية المهمة **Task Identity** : وتشير إلى أى مدى يتضمن العمل إنجاز أجزاء ووحدات كاملة من العمل يمكن التعرف عليها والتحقق منها.

٣- حيوية المهمة **Task Significance** : مدى ما للعمل من تأثير على أعمال وحياة الأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

- ٤- الاستقلالية **Autonomy**: وتعنى مدى ما يوفره العمل للعامل من حرية التصرف فى جدولة العمل وتحديد الإجراءات الخاصة به.
- ٥- التغذية المرتجعة/ معرفة النتائج **Knowledge of Results**: وتعنى مدى إطلاع العامل على مستوى أدائه لعمله وفاعلية جهوده الوظيفية.

ويرى الكتاب والباحثون أنه كلما تضمنت الوظيفة درجة أعلى من كل عامل من هذه العوامل، زاد احتمال تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة من حيث شعور العاملين بالمسئولية والرضا عن العمل، والحافزية، وتقليص نسبة الغياب ودوران العمل، وبطبيعة الحال تتفاوت الأعمال المختلفة من حيث درجة ومدى كل عامل من هذه العوامل وبالتالي فإنها تتفاوت فى مدى قابليتها للإثراء.

ويلخص Dessler الظروف والمتطلبات اللازمة لزيادة إمكانية نجاح تطبيق إثراء العمل بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل الدافعية أساسية؟ وهل ظروف العمل ملائمة؟ وهل العمل يحفز الأفراد؟ وهل من الناحية الفنية والاقتصادية يمكن تطبيق الإثراء؟ وهل جودة العمل مهمة؟ وهل العاملون على استعداد للتغيير؟

ومن هنا تأتي أهمية تحليل العمل لتحديد مدى قابليته للإثراء أولاً، ومعرفة جميع جوانبه والعوامل المحيطة به، ومعرفة حاجات الفرد وإدراكه لعمله الحالى والوقوف على مدى الحاجة لإثراء العمل لرفع الأداء والمعنويات وغيرها، ومن بعد ذلك كله يمكن تطبيق برنامج إثراء العمل. وحتى مع توافر الظروف والمتطلبات المناسبة، فإن تطبيق برنامج الإثراء يجب أن يتم فى إطار جهد متكامل يشمل على تعديل الراتب وتحديد معايير الأداء والتنمية والتدريب وغيرها.

ثانيا: المداخل الحديثة:

١ - مدخل النظم الفنية الاجتماعية: (*)

Sociotechnical System Approach (STS)

إن مفهوم STS كإصطلاح قد تم صياغته في الخمسينات من القرن السابق بواسطة Eric Trist وزملائه (Trist & Bamforth 1951) (Trist et al., 193) وذلك لوصف طريقة تقوم فيها المنظمات بالتركيز على النظامين الفرعيين الفني والاجتماعي في علاقتهما بالتنظيم وبالبيئة المحيطة.

ويعرف Wagner and Rolenbeck 1992 مدخل النظم الفنية الاجتماعية بأنه عبارة عن نظام لتصميم الوظائف يعطي أهمية لإشباع حاجات الأفراد في إطار المتطلبات الفنية لنظام الإنتاج حيث يقولان (P.65):

"It is a type of job design that recognizes the importance of satisfying needs of employees within the technology requirements of an organizations' production system"

(*) للمزيد من التفاصيل راجع:

زناتي، محمد ربيع (٢٠٠١)، التوافق بين المتغيرات الفنية والاجتماعية في تصميم نظم العمل، بحث مرجعي غير منشور، ضمن متطلبات التقسيم لوظيفة أستاذ في إدارة الأعمال، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال.

ويرى Schermerhorn et al 1997 أن مصطلح أو مفهوم STS يستخدم بهدف إيضاح أهمية الدمج أو التوحد بين الجانب البشري والجانب الفني في رفع الأداء التنظيمي.

وفي إيضاح لمفهوم STS يرى كل من Byars and Rue 1994 أنه وفقاً لهذا المفهوم فإن كل من النظام الفني والنظام الاجتماعي يجب أخذهما في الحسبان عند تصميم الأعمال Should be considered when designing jobs وعلى ذلك فإن مصممي الوظائف عليهم أن يحلوا الموقف العام للوظيفة شاملاً ظروفها المادية وبيئتها الاجتماعية، وبشكل مثالي فإن مدخل STS يدمج الاحتياجات الفنية مع الاحتياجات الخاصة للعاملين.

وفي السياق نفسه يرى Robbins 1997 أن مدخل STS يؤكد على أن التصميم الناجح لنظم العمل هو الذي يركز على تحقيق مثالية مشتركة للمتطلبات الفنية والاجتماعية للوظيفة حيث يقول (P.264):

"Any successful work design must jointly optimize social and technological demands of the job".

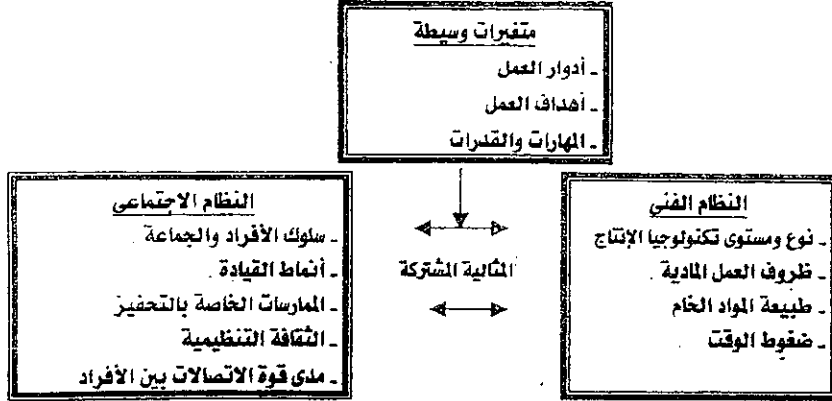
وعلى ذلك فإن مدخل STS يتكون من ٣ مكونات وهي النظام الفني والنظام الاجتماعي والمتغيرات الوسيطة التي تربط بين هذين النظامين وهذه المتغيرات الوسيطة تتمثل في أدوار العمل، والأهداف، والمهارات، ويمكن إيضاح مكونات مدخل STS في الشكل التالي (١-١)

- ٣٤٢ -

شكل (١-١)

مكونات مدخل STS.

(راجع : 586 : Hellriegel et al 1992)



والمثالية المشتركة كما يذكر (Pasmore et al 1982: 1182) تمثل هدفا لمدخل STS ووفقاً لهذا الهدف فإن التنظيم يعمل بمثابة عندما يتم تصميم النظم الفنية والاجتماعية بشكل يجعلها تتوافق مع متطلبات الجانبين الفني والاجتماعي وكذلك مع متطلبات البيئة، ولتحقيق المثالية المشتركة للمتغيرات الفنية والاجتماعية فإن الأمر يتطلب أن يركز مدخل STS على تحديد الأوضاع الواقعية والمثالية وتحديد علاقات التبادل بين المتغيرات الفنية والاجتماعية، وهذا الأمر يعود إلى ضرورة تحديد الفجوات الموجودة في تصميم ظروف العمل ووضع توصيات أو مقترحات لمعالجة هذه الفجوات، وفي هذا الصدد يرى (Majchrzak 1997: 539) أن نظرية STS تشمل خمسة جوانب تؤدي إلى تصميم أفضل لظروف العمل وهذه الجوانب هي:

- ٣٤٣ -

- (أ) عمل قائمة بلامح التصميم وفقاً لـ STS، وهذه القائمة تشمل الجوانب أو المتغيرات المتعلقة بالنظم الفنية والاجتماعية.
- (ب) تحديد الأوضاع المثالية لـ STS حيث أن مدخل STS مطالب أو في حاجة لتحديد الوضع المثالي للتصميم فيما يتعلق بالمتغيرات الفنية الاجتماعية وتتحدد هذه الصورة المثالية تبعاً لغرض أو هدف التنظيم.
- (ج) مقارنة القائمة بالأوضاع المثالية.
- (د) تجميع عناصر التصميم لتحديد علاقات التبادل فيما بينهما، وهذا الأمر يحتاج إلى معرفة أي العناصر تعتمد على الأخرى.
- (هـ) تحديد أشكال التفاعل أو التداخل بين المتغيرات الفنية والاجتماعية.

وفيما يتعلق بفرق العمل المستقلة Autonomous work Teams فإنها تعتبر أفضل طريقة عملية لتطبيق مدخل STS حيث يؤكد ذلك من Steers & Black 1994 حيث يقولان:

" The best way to see how this works is to look to autonomous work groups (also called self-managing teams).

ويتفق كل من Davis & Newstrom (1993 : 358) , Moorhead & Griffin (1995: 422: 24) مع الرأي السابق حيث يرون أن فرق العمل المستقلة أو المداراة ذاتياً تعد من أفضل المداخل التي تحقق أفضل توافق بين المتغيرات الفنية الاجتماعية، وتدعيماً للأراء السابقة يذكر (1995: 183) Luthans أن التطبيق العملي لمدخل STS يعنى إعادة تصميم الأعمال فى شكل فرق أو مجموعات عمل مستقلة . كما تتأكد

- ٣٤٤ -

أهمية فرق العمل المستقلة ك مجال تطبيقي يعكس التوافق بين الجانب الفني والجانب الاجتماعي من خلال مراجعة لنسب الاستخدام الفعلي لبعض أنظمة STS في مجال تصميم العمل حيث اتضح أن مجموعات أو فرق العمل المستقلة كانت أكثر هذه الأنظمة استخداماً حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث نسب الاستخدام وذلك في ١٣٤ حالة كانت محلاً للدراسة (Pasmore (1988: 104) ويؤكد ذلك (Kelly 1978: 1096) حيث يقول إن الممارسة العملية لمدخل STS قد أظهرت فعالية متميزة لشكل خاص من أشكال تطبيقات STS وهو فرق العمل المستقلة.

وعلى ذلك فإن تشكيل مجموعات عمل مستقلة أو إدارة ذاتياً يعد مجالاً تطبيقياً يعكس التوافق بين المتغيرات الفنية الاجتماعية، ففي إطار هذه المجموعات أو الفرق يتم تصميم الأعمال أو الوظائف حول مجموعات وليس أفراد، وتعطى مجموعة العمل استقلالية وتحكم ذاتي فيما يخص جدولة الأعمال وتعيين الأفراد ومهام أخرى كانت تعتبر من المهام التقليدية للمشرفين، وهذه الاستقلالية عادة ما تؤدي إلى تماسك والتزام فريق العمل بما سيؤدي بالتالي إلى زيادة القدرة على الابتكار والإنتاج بجودة عالية. وكما يذكر (Walker (1992: 273) فإن فرق العمل المستقلة لديها صلاحيات كبيرة لإتخاذ القرارات كما أنها ضرورية لأداء متميز، وتقوم على شعار أنه لا يوجد أحد كامل، ولكن الفرق تتمتع بالكمال. (Nobody is prefect, teams are)

وقد استخدمت فرق أو جماعات العمل المستقلة بنجاح كبير في المجتمعات الصناعية المتقدمة، وتعد التجربة السويدية في مصانع فولفو Volvo للسيارات تجربة رائدة في مجال إعادة تصميم الأعمال باستخدام فرق أو مجموعات العمل المستقلة، حيث بدأت هذه التجربة في عام ١٩٧٤ في مصنع Kalamar، وفي عام ١٩٨٨ في مصنع Uddevalla (راجع Steets & Black (1994:306 وفي المصنع الأخير تواجدت ٨ فرق عمل تدير نفسها إلى درجة كبيرة، وقد ترتب على هذه التجربة زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين وقللة معدلات الغياب ودوران العمل.

(راجع Vecchio, 1995: 579, Luthans 1995:184, Wagner & Rolenbeck 1992:663

علاوة على ذلك فقد أبدى المديرون في مصانع فولفو رغبتهم في إلحاق أبنائهم وبناتهم للعمل بهذه المصانع عندما يكبرون، وهنا يذكر (Steers & Black 1994: 306) ذلك بقوله:

"Workers eagerly talk about wanting their sons and daughters to join Volvo when they grow".

كما حققت فرق العمل نتائج ملموسة عند تطبيقها في شركات أمريكية مثل Digital Equipment, General Foods, General Motors حيث أدى تواجد هذه الفرق إلى انخفاض العادم والتالف، وقللة أعباء العمل والوقت المطلوب لإنجازه (Davis & Newstrom 1993: 361) كما ظهرت تطبيقات أخرى لفرق العمل المستقلة في كل من الهند والنرويج

ويذكر Hellriegel et al أن النموذج النرويجي يعد من أفضل النماذج التي تصف مدخل النظم الفنية الاجتماعية، حيث يقول (P.572):

" Nowhere are ideas about STS design of work taken seriously than in Norway"

وحول أهمية فرق العمل المستقلة يؤكد Miller 1992 وجود اختلافات جوهرية بين مدخل STS ممثلاً في فرق العمل والمداخل التقليدية في تصميم الأعمال، حيث اتضح أن فرق العمل تؤدي إلى زيادة درجة الاستغراق الوظيفي وزيادة الإحساس بالمسئولية. كما تؤكد دراسات أخرى كثيرة فعالية فرق العمل المستقلة ودورها في إحداث توافق بين المتغيرات الفنية والاجتماعية ومن هذه الدراسات، دراسة Susan et al 1996، ودراسة Pearson 1992، ودراسة Rubenowits 1992 ودراسة Root 1994، ودراسة Snyder 1994.

وقد خضعت أفكار ومبادئ مدخل STS للتطبيق والدراسة والتحليل بواسطة العديد من الباحثين حيث تعددت مجالات التطبيق وتنوعت مما يدل على أن هذا المدخل هو مدخل قوى ونشط وواقعي، ففي دراسة قام بها Schoonhoen 1986 حول تطبيق مدخل STS على محطات الفضاء، اتضح أن مدخل STS يعد أكثر المداخل ملاءمة لتصميم مثل هذه النوعية من الأعمال، حيث يزداد التفاعل والتنسيق بين الآلات والأفراد، كما يتمتع رجال الفضاء بقدر واضح من الاستقلالية مما يجعل تصميم محطات

الفضاء مسألة تتعلق إلى درجة كبيرة بمدخل STS، وفي هذا الصدد يقول
:Schoonhoven

" This makes the design of an effective space organization
a sociotechnical systems (STS) issue".

كما أستخدم مدخل STS فى تصميم الأعمال فى مجال الرعاية
الصحية، حيث يوضح (Chisholm & Ziegenfuss 1986: 315- 327)
أن هذا المجال يمثل خليطاً من المكونات الفنية والاجتماعية
Mixture of technical and social accompaniments وأن هذا
الخليط يعد مناسباً لدراسات STS مما يبشر بواعدية استخدام STS فى
مجال الأعمال الصحية، فى هذا يقولان (P, 326):

"We feel confident that the use of STS will greatly
expanded in the health care industry"

وتؤكد الدراسة السابقة على التلاؤم والانسجام بين المتغيرات الفنية
والاجتماعية وذلك من خلال الاهتمام بتدريب وحفز العنصر البشرى
والاهتمام بجودة الخدمة الصحية، ومحاربة الاتجاه نحو ضغط التكاليف فى
المستشفيات لأن ذلك يؤثر على كفاءة العنصر البشرى والفنى فى
نفس الوقت:

وفى مجال الرعاية الصحية كشفت دراسة أخرى قام بها
Pasmore et al (1986: 329: 339) عن أن التطبيق الفعال لمدخل STS
فى منظمات الرعاية الصحية يحتاج إلى ضرورة تنمية قدرات النظم الفنية،
كما يحتاج إلى رعاية Nurture مصادر الابتكار والإبداع الموجودة فى

مدخل STS مثل مجموعات أو فرق العمل المستقلة التي يصفها Pasmore بأنها جزر للإبداع Islands of innovation.

وفي دراسة ثالثة في نفس المجال يرى Tonges (1992: 27-32) أن إعادة تصميم نظم العمل أصبح نشاطاً هاماً في إدارة مهنة التمريض، ويرى أن وجود توازن بين الأفراد والوظائف يعد مدخلاً مهماً في تصميم أعمال مهنة التمريض، ولذلك تؤكد هذه الدراسة أن مدخل STS يزودنا بطريقة شاملة لتحقيق هذا التوازن حيث يهتم بتوحيد الأفراد من أجل تحقيق الفعالية الإنتاجية، كما يؤدي إلى تقليل التوتر والأخطاء وتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل.

وقد كشفت بعض الدراسات أنه يمكن تطبيق مدخل STS في المصانع ذات التكنولوجيا المتقدمة ففي دراسة أجراها Shani et al 1992 أوضحت هذه الدراسة أن تكنولوجيا الإنتاج المتقدمة يمكن تصنيفها حسب درجة التكامل The degree of integration إلى أربعة مستويات وهي:

* المستوى الأول: تجهيزات ومعدات تعمل بمفردها Stand alone مثل الإنسان الآلي Robot ونظم الرقابة العددية Computer Numerical control (CNC).

* المستوى الثاني: يمثل خلايا Cells تضم مجموعة من المعدات والمواد المستخدمة في إنتاج أجزاء معينة وهي تستخدم ما يعرف بالمجموعات التكنولوجية (GT) ونظم التصنيع باستخدام الكمبيوتر (CAM)، ونظراً لدرجة التكامل العالية هنا فإن الخلايا تشكل أنظمة تصنيعية مرنة.

- ٣٤٩ -

* **المستوى الثالث:** مستوى الجزر التكنولوجية المرتبطة **Linked islands** وهو يضم خلايا من المستوى الثاني يتم ربطها في نظم إنتاجية أكبر تستخدم نظم التصنيع بالكمبيوتر (CAM) ونظم التصميم بالكمبيوتر (CAD) والتخزين والاسترداد الآلي **Automated Storage Retrieval (ASR)** ، ونظم الإنتاج في الوقت المضبوط (JIT).

* **المستوى الرابع:** مستوى التكامل التام **Full integration**، وهو مستوى يربط كل أجزاء النظام التصنيعي وعلاقاته المختلفة من خلال شبكة معلومات مكثفة وهذا المستوى يمثل ما يعرف بنظم التصنيع المتكاملة **Computer Integrated Manufacturing (CIM)** وحول تطبيق مدخل **STS** في ظل مستويات التكنولوجيا المتقدمة يقدم **Shani et al (1992- 96)** الجدول التالي الذي يوضح اختلاف استراتيجية تصميم نظم العمل باختلاف مستويات التكنولوجيا السابقة .

جدول رقم (١/١)

تصميم نظم العمل في ضوء مستويات التكنولوجيا المتقدمة

مستوى التكنولوجيا المتقدمة	مستوى (١) Stand alone (Robots)	مستوى (٢) Cells (FMS)	مستوى (٣) Linked Islands (CAD, CAM)	مستوى (٤) Full integration (CIM).
النظام الاجتماعي المهارات المطلوبة في الأفراد	تخصص عالي مع مهام روتينية مكررة	متطلبات مهارية متنوعة محدودة	متطلبات مهارية متنوعة ومتعددة	مستوى تخصص منخفض مع متطلبات مهارية متنوعة
نظام تصميم العمل (فردى أو مجموعات)	في الغالب تصميم عمل فردى	تصميم مجموعات عمل شبه مستقلة	تصميم مجموعات عمل شبه مستقلة	تصميم مجموعات عمل مستقلة

وعلى ذلك يبدو أن فرق العمل المستقلة مناسبة جداً حتى في حالة نظم التصنيع المتكاملة (CIM) مما يوضع مثالية مدخل STS حتى في ظل التطورات التكنولوجية المتقدمة.

وعلى ذلك يتضح أن عناصر أو مبادئ STS أمكن تطبيقها وتنفيذها في العديد من المنشآت (صناعية-خدمية) كما أن الاتجاه ناحية STS أصبح اتجاهاً هاماً.

ثالثاً: محدودية تطبيق مدخل STS في الدول النامية بما فيها مصر يرى (Kiggundu 91986: 334- 353) أن مراجعة كثيفة للدراسات السابقة قد أثبتت أن تطبيقات مدخل STS في الدول النامية كانت غير واضحة ومحدودة المجال، ويرى أنه على الرغم من سلامة وصل

- ٣٥١ -

الإطار المعرفي لنظرية STS، إلا أن تطبيقها في الدول النامية يحتاج إلى تعديلات كثيرة في مناخ العمل الإداري في هذه الدول.

وترجع قلة أو محدودية تطبيق مدخل STS في الدول النامية على ما يلي:

أولاً: الأوضاع السائدة في هذه الدول:

Prevailing conditions in developing countries:

حيث أن الأوضاع السائدة في أغلب هذه الدول النامية تجعل من الصعب على مدخل STS أن يحوز قبولاً وانتشاراً في تصميم نظم العمل في هذه الدول وذلك للأسباب التالية:

(١) تتسم الممارسات الإدارية في هذه الدول بالمركزية الشديدة والتسلط حيث لا يميل المدير أو الرئيس إلى تفويض سلطاته، من جهة أخرى تتعدد المستويات الرئاسية وتفترق منظمات الأعمال في هذه الدول إلى فرق العمل أو روح الفريق، إضافة إلى ذلك فإن كثيراً من الممارسات الإدارية تقوم على افتراضات مستقاة من نظرية X فالعاملون عرضة للرقابة اللصيقة وذلك يرجع جزئياً إلى اعتقاد الإدارة في خرافة كسل العامل Myth of worker indolence، وبالتالي لا يمنح العاملون فرصة العمل بحرية أو استقلالية.

(٢) إن الحكومة تلعب دوراً مهماً في كثير من هذه الدول وعادة ما يكره البيروقراطيون الحكوميون تحمل المخاطر They are averse to taking risks مما يقلل من احتمالية تبني نظم عمل جديدة أو مطورة.

- ٣٥٢ -

٣) إن منظمات الأعمال في الدول النامية تتواجد في بيئة تتعدد فيها الولاءات، كما تكثر فيها الازدواجية والتبعية لمؤسسات و جهات متعددة مما يضعف من درجة الالتزام.

٤) إن نظم الدافعية في العمل تستمد أصولها من التركيز على حاجة الفرد أكثر من تركيزها على حاجة المجموعة، وهنا يضعف الشعور بالمصلحة العامة، وتتزايد قيم وسلوكيات تفضيل المصلحة الشخصية على مصلحة الجماعة، حيث يميل الفرد إلى تسخير طاقاته وجهود أتباعه لخدمة مصالحه الشخصية وهنا يظهر ما يعرف بنمط القيادة السنترالية.

٥) تعاني منظمات الأعمال في الدول النامية من نقص المعلومات والبيانات وهذه مشكلة عامة تعطل أي جهد تنظيمي أو تخطيطي في هذه الدول، كما يؤدي نقص المعلومات والبيانات إلى عدم القدرة على اختراق هذه المنظمات لحالة عدم التأكد.

٦) إن منظمات الأعمال في الدول النامية تعرض نماذج سيئة لإدارة الصراع والتنافس غير الشريف داخل جماعات العمل كما تكثر في هذه المنظمات قيم الاتكالية والاعتمادية والتسويق .

٧) وضع أهداف أو مقاييس أداء غامضة و غير محددة ill defined، والتركيز الزائد على الأمور والجوانب السطحية الظاهرية بدلاً من الاهتمام بجوهر الأمور.

ثانياً: سلبية وضعف الدول القيادي للمديرين فى الدول النامية:

يمثل المديرين بوابات هامة لأي تطوير وتحديث فى تصميم نظم العمل، ولهذا فإنهم يلعبون دوراً هاماً فى تبني منظماتهم لأية أساليب جديدة فى تصميم العمل، وفى الدول النامية تعاني الطبقة الإدارية من عبء العمل الزائد الناتج عن تداخلات الأدوار، كما أن معظم المديرين يكرهون- كما سبق أن قلنا- تحمل الأخطار، وربما يرجع ذلك لعدة أسباب منها:

أ - أن منظمات الأعمال لا تكافئ أو لا تحفز الأفراد على تحمل المخاطر والقيام بالمبادرات، فالمكافآت أساساً تمنح بناء على معيار الأقدمية.

ب- النظرة السلبية تجاه التغيير حيث يميل المديرين والرؤساء إلى التشبث بالأساليب والإجراءات القديمة وعلى ذلك يرى بعض المديرين أن مصالحهم يتم تعظيمها بالإبقاء على الأوضاع الحالية Quo status، ولهذا يقضى المديرين الجزء الأكبر من وقتهم فى التخطيط لكيفية الاحتفاظ بمواقعهم، ومن ثم تقل أو تختفي محاولات التطوير والتجديد ويخيم الجمود ويصبح هو الطابع المميز لسياسات ونظم العمل ولهذا نجد أن منظمات الأعمال فى هذه الدول ما زالت تخضع لنظم ثابتة وجامدة.

ج- ميل بعض المنظمات فى الدول النامية إلى ركن أو إزاحة الكوادر الواعدة وتجريدها من سلطاتها الفعلية مما قد يضعف قدرة هذه المنظمات على التطوير والتجديد وتحمل المخاطر، هذا بالإضافة إلى أن هذه الدول تعاني أصلاً من عجز وقصور فى الكفاءات البشرية المتواجدة فيها .

- ٣٥٤ -

د- معاناة الدول النامية من ظاهرة الفراغ القيادي بسبب عدم قيام القيادات الحالية فيها بتوفير المناخ الملائم لتنشئة وتهيئة أجيال متعاقبة من القادة القادرين على تحمل الأعباء والمخاطر.

هـ- عجز بعض القيادات على حل المشكلات الفنية في العمل حيث يترتب على هذا الوضع أضراراً شديدة تؤثر على كفاءة النسق التنظيمي بأثر، كما قد يقوم بعض المديرين بتتحية المشكلة جانباً حتى تقترب عملية الإنتاج من نهايتها نظراً لأنهم قد يفضلون التعامل مع المشكلات بالجملة وليس من المنبع.

وفي ضوء التحليل السابق نجد أن ملامح تطبيق مدخل STS - المتمثلة في الابتكار، والتعاون، وتنمية العنصر البشري، والالتزام وبذل الطاقة والوعي البيئي، والمثالية المشتركة للجوانب الفنية والاجتماعية غير متوافرة في مناخ العمل بالدول النامية.

ولذا يرى المؤلف أن تطبيق مدخل STS في الدول النامية بما فيها مصر رهن بتهيئة مناخ العمل في هذه الدول بحيث يصبح مواتياً أو مناسباً لتطبيق أفكار ومبادئ ومدخل STS وهذا الأمر لن يتم بسرعة فعلينا الانتظار بعض الوقت لأن التغلب على معوقات تطبيق هذا المدخل يتطلب مجهوداً شاقاً وسلوكيات تعاونية لأطراف وقوى التغيير في الدول النامية وفي هذا الصدد فإن المؤلف ما زال يتفق مع ما قاله Kiggundu 1986 حيث ذكر:

" Those who advocating the STS framework may have to wait before conditions in developing countries are conducive to its widespread application.

- ٣٥٥ -

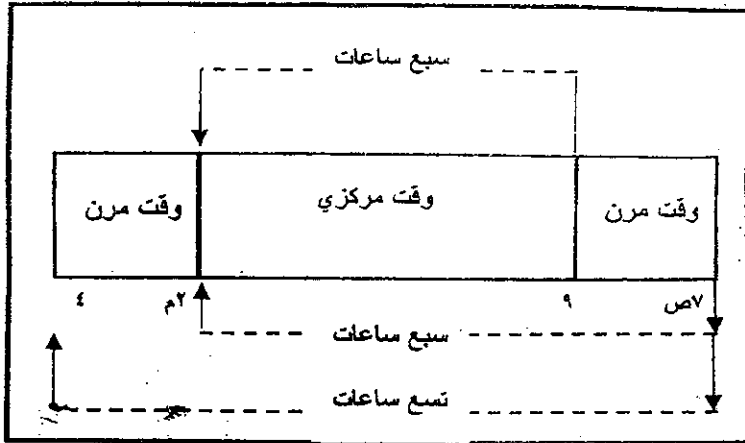
٢- مدخل جدول أوقات العمل ويشمل ما يلي:

أ- نظام ساعات العمل المرنة Flexitime^(*):

يقوم هذا المدخل على درجة ثقة عالية بين المنظمة والعاملين بها، والعبارة في تطبيقه ليست بمدى الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، إنما بمدى ما يتحقق من إنجاز على طريق تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن هذا المدخل لا يتطلب أن يكون العامل حاضراً لعدد معين من الساعات الثابتة ابتداءً من ساعة معينة وانتهاءً بساعة أخرى معينة. وحتى تكون الصورة أكثر وضوحاً فإن الشكل التالي يعطي فكرة مبسطة عن نظام ساعات العمل المرنة.

شكل رقم (٢-١)

هيكل مبسط لنظام ساعات العمل المرنة



(*) تم الإعتماد في هذا الجزء على:

عشوش، أيمن (٢٠٠١)، تطبيق نظام ساعات العمل المرنة لزيادة الكفاءة وحل مشكلات الغياب، بحث مرجعي غير منشور، ضمن متطلبات التقدم لوظيفة أستاذ في إدارة الأعمال، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال.

- ٣٥٦ -

ومن واقع الشكل يلاحظ ما يلي:-

- أن ساعات العمل المقررة يومياً تبلغ سبع ساعات.
- أن فترة العمل التي تظل فيها المنظمة مفتوحاً أثناء أيام العمل تمتد يومياً من الساعة صباحاً وحتى الرابعة مساءً أى تسع ساعات.
- أن جميع العاملين يجب أن يكونوا متواجدين فى مواقع العمل فى الفترة من الساعة التاسعة صباحاً وحتى الساعة الثانية مساءً، وهذه الفترة تبلغ خمس ساعات وتمثل ساعات الوقت المركزى التي تشكل زهاء ٧١,٤% من ساعات العمل الرسمية.
- أن العامل الذى يختار الساعة السابعة صباحاً موعداً لبداية عمله يمكنه الانصراف عند الساعة الثانية بعد الظهر، أما العامل الذى يختار بدء العمل عند الساعة التاسعة صباحاً كآخر موعد مسموح به لمباشرة العمل، فإن موعد انصرافه يحين الساعة الرابعة مساءً.
- أن العامل الذى يختار بداية عمله بين الساعة السابعة والساعة التاسعة صباحاً سيكون موعد انصرافه فيما بين الساعة الثانية والساعة الرابعة مساءً.

ويمكن وفقاً لنظام ساعات العمل المرنة السماح لأي من العاملين بالعمل في يوم أو أسبوع عدداً أكثر من الساعات على أن يستفيد من ذلك فيما بعد، كما يمكن تجزئة الوقت المركزى إلى فترتين يفصل بينهما وقت مرن يخصص لقضاء بعض الحاجات الخاصة أو لتناول وجبة الغذاء على أن يمدد الوقت المركزى بما يعادل ذلك الوقت. وقد تم تطبيق هذا المدخل

فى الحكومة الفيدرالية الأمريكية وفى المنظمات الحكومية العاملة فى مدينة لوس أنجلوس وفى شركة Sentry الأمريكية للتأمين بولاية أريزونا.

وقد أثبتت الدراسات والبحوث السابقة أن نظام ساعات العمل المرنة يؤثر إيجابياً على الروح المعنوية للعاملين ورضاهم عن العمل، كما يسهم كذلك فى حل المشكلات الاجتماعية لبعض العاملين مثل مشكلات توظيف الزوج والزوجة ومشكلات النزاع بين متطلبات الأسرة والعمل، كما يتيح هذا النظام الاستفادة من عدة مزايا منها تقليص نسب الغياب والتأخير عن العمل، تمكين العاملين من قضاء بعض أعمالهم الشخصية والارتقاء بالخدمات المقدمة للعملاء كما وكيفاً وكسب المزيد منهم وذلك نتيجة تمديد ساعات العمل اليومية، وأخيراً زيادة سيطرة العاملين على أوقات عملهم وفراغهم وبالتالي زيادة حرية العاملين فى اختيار أوقات العمل التى تتناسب مع خصائصهم البيولوجية من ناحية الاستيقاظ والنوم.

أما عيوب أو مثالب هذا النظام فتتمثل فى بعض المعوقات الإدارية التى تعترض تطبيق هذا النظام ومنها نقص الإشراف أثناء ساعات العمل وصعوبة جدولة الورديات والاجتماعات، وكذلك صعوبة عمليات الاتصال والتنسيق إلى جانب ذلك فإن هذا النظام قد يؤدى إلى ارتفاع تكلفة التشغيل نتيجة بقاء مبانى المنظمة مفتوحة لساعات أطول.

ورغم الجدل المشار إليه فإن الممارسات التطبيقية لهذا النظام قد سجلت تحسينات جوهرية وملموسة فى بعض منظمات الأعمال.

ب- نظام أسبوع العمل المضغوط Compressed Workweek

وفقاً لهذا النظام فإن الفرد قد يعمل لمدة ٤ أيام في الأسبوع بمعدل ١٠ ساعات في اليوم بدلاً من العمل ٥ أيام بمعدل ٨ ساعات في اليوم ويمتاز هذا النظام بأنه يسمح للأفراد بالاستمتاع بأوقات الفراغ والسفر من مكان لآخر، كما يسمح بالعمل في غير أوقات الذروة، كما يرى مؤيدو هذا النظام أنه يزيد درجة حماس الفرد للعمل ويرفع من روحه المعنوية ويقلل من تكاليف العمل ومعدل الدوران والغياب، ومما يدل على إنتشارية هذا النظام أن ٢٥% من الشركات الأمريكية تطبق هذا النظام في الوقت الحالي بمقدار الضعف مقارنة بفترة الثمانينات، كما أظهر ٧٨% من العاملين رغبتهم في الإبقاء على نظام الأسبوع المضغوط.

وعلى الرغم من مزايا النظام إلا أن الموظفين قد يشتكون من التعب Fatigue قرب نهاية اليوم، كما يشتكون من صعوبة التنسيق بين وظائفهم وحياتهم الشخصية وبالذات في حالة الأمهات العاملات Working Mothers

ج- المشاركة في الوظيفة Job Sharing

يقصد بهذا النظام السماح لاثنتين أو أكثر من الموظفين باقتسام الوقت المخصص للوظيفة (مثلاً ٤٠ ساعة في الأسبوع)، بحيث يمكن لأحد الأفراد العمل من الساعة ٨ صباحاً حتى فترة الظهر، على أن يعمل الثاني من الساعة الواحدة حتى الخامسة مساءً، أو قد يعمل الاثنان كل الوقت ولكن مع تبادل الأيام.

- ٣٥٩ -

ومن مزايا هذا النظام أنه يسمح للمنظمة بتوظيف المواهب وأصحاب المهارات حيث يمكن الاستفادة بهم لبعض الوقت كما أن هذا النظام يلائم الأمهات العاملات أو أصحاب المعاشات الذين لا يمكنهم العمل كل الوقت، وبالتالي يحقق هذا النظام مرونة في العمل، أما العيب الرئيسي The Major Drawback في هذا النظام، فيتمثل في إمكانية واحتمالية حدوث نزاع أو صراع بين اثنين من الموظفين الذين يمكنهم أداء الوظيفة بنجاح، كما أن المنظمة قد تتحمل تكاليف تعيين وتدريب وتهيئة اثنين من الموظفين بدلاً من موظف واحد.

د- نظام العمل عن بعد Telecommuting

يعد هذا النظام تطبيقاً لما يعرف بمرونة المكان Flex place فبعد أن كانت الأعمال تؤدي بشكل تقليدي في موقع العمل أصبحت تؤدي من خلال ما يعرف بالمكتب المتحرك Virtual Office حيث يمكن للعاملين ممارسة أعمالهم من المنزل أو السيارة أو الفندق أو من أى موقع آخر دون الحاجة إلى تواجد مكاتب دائمة يوفرها أصحاب العمل.

ويتطلب تطبيق هذا النظام استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة التي تربط بين المنظمة والمكتب المتحرك، ومما يدل على انتشارية نظام العمل عن بعد أن عدد العاملين الذين يطبقون هذا النظام قد بلغ حوالى ١٥ مليوناً فى الولايات المتحدة الأمريكية بنهاية عام ٢٠٠٢م.

ولاشك أن هذا النظام يحقق عدة مزايا وانعكاسات إيجابية على سلوكيات العاملين منها التحرر من قيود الانتقالات اليومية للعمل وتقليل

- ٣٦٠ -

فرصة الصراع مع الآخرين، كما سيؤدي إلى توفير مساحة المكان المكلفة ويخفض الضرائب، علاوة على أنه سوف يفتح باب التوظيف أمام ربات البيوت والمعاقين Handicapped كما يتناسب هذا النظام مع متطلبات عولمة الأعمال التي تتطلب التحرر من حدود دولة ما.

وعلى الرغم من المزايا السابقة فإن هذا النظام لا يخلو هو الآخر من بعض المثالب أو العيوب ومنها الشعور بالانعزال وقلة الاحتكاك بالزملاء، وكذلك صعوبة الفصل بين الحياة الشخصية والعملية، كما يعاب على هذا النظام فقدان وضع السيطرة على قوة العمل التي تعمل عن بعد.

الفصل الثاني

إدارة ثقافة وأخلاقيات المنظمة

أولاً: ثقافة المنظمة

- مفهوم وأهمية ثقافة المنظمة.
- وسائل نقل ثقافة المنظمة.
- مصادر ثقافة المنظمة.
- دراسات سابقة في ثقافة المنظمة.

ثانياً: أخلاقيات المنظمة:

- أهمية السلوك الأخلاقي.
- مسببات السلوك غير الأخلاقي.
- المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية.
- بناء المنظمة الأخلاقية.

أولاً: ثقافة المنظمة (*)

مَهَيَّنَا:

على الرغم من إهتمام الدراسات الاجتماعية بموضوع الثقافة وانعكاساته منذ فترة طويلة، فإن ثقافة المنظمة قد حظيت باهتمام خاص من الباحثين فى السلوك التنظيمى خلال العشر سنوات الأخيرة وقد أجمع هؤلاء الباحثين على أن ثقافة المنظمة تعد عاملاً هاماً يقرر مدى التناسب أو التلاؤم بين الفرد والمنظمة، حيث أوضحت دراسات حديثة متنوعة أن منظمات الأعمال تحوى ثقافات قد تكون محل جذب أو طرد لنوعيات العمالة المختلفة، كما تؤثر ثقافة المنظمة فى هيكلها التنظيمي وفي أسلوب وطريقة أداء العاملين بها.

واعتماداً على نظريات مستقاه من علم الأنثروبولوجيا والاجتماع وعلم النفس الاجتماعى فقد بذل الباحثون جهوداً كثيرة فى محاولة لفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات باستخدام المفاهيم الثقافية المختلفة، وترتيباً على ذلك فقد بدأت الدراسات فى مجال ثقافة المنظمة تشهد تطوراً وتنوعاً ملحوظاً فى الآونة الأخيرة وذلك فى محاولات هدفها رصد وتحليل الآثار المختلفة لثقافة المنظمة على سلوكيات الأفراد وفاعلية المنظمة.

(*) المرجع الرئيسى:

زناتى، محمد ربيع (٢٠٠٠) أثر ثقافة المنظمة على دافعية الأفراد للإنجاز، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية التجارة - طنطا، العدد الثانى.

* مفهوم ثقافة المنظمة.

يرى البعض أن مفهوم الثقافة عامة هو مفهوم محير Elusive concept حيث تتعدد تفاصيله Fuzzy ويصعب تعريفه أو وضع إطار محدد له، وفي هذا الصدد يقول (Ralston et al., 1997):

"Culture had been described as an elusive concept, that is a fuzzy difficult to define construct".

ونتيجة لذلك تعددت المفاهيم الخاصة بالثقافة عامة، وثقافة المنظمة خاصة حيث قدم الباحثون تعريفات متنوعة لثقافة المنظمة نعرض لها فيما يلي:

يعرف Smircich 1983 ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية معينة، أما Schein 1991 فيرى أنها عبارة عن نموذج أو نمط من الافتراضات الأساسية التي كونتها أو اكتشفتها جماعة معينة عن طريق التعلم بحيث تستفيد منها في التعامل مع مشكلات التكيف الخارجية والداخلية، وهذه الافتراضات في حالة فعاليتها يتم تلقينها لأعضاء الجماعة على أساس أنها تمثل الأسلوب أو المدخل السليم للتعامل مع المشكلات.

ويرى Alder and Jelenek 1986 أن ثقافة المنظمة هي مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك، وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد كما أنها تمثل فهماً مشتركاً بين أفراد التنظيم، وهي بذلك تميز منظمة عن غيرها - أما هيجان 1992 فيرى أن ثقافة المنظمة هي تعبير عن قيم الأفراد المؤثرين في منظمة ما، وهذه القيم تترك تأثيرها في سلوك الأفراد وفي منهجيتهم في إتخاذ القرارات والتعامل مع مرءوسيه.

ويعرف Gibson et al., 1988 ثقافة المنظمة بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك، ويتفق مع هذا التعريف كل من Boseman 1985, Ralston et al., 1997 كما ركزت تعريفات أخرى للثقافة على الأساطير والطقوس والشعائر, Trice and Beyer 1984, Swider 1986, Hofstede et al., 1990, Deal and Kennedy 1989 على التركيب الخاص الاجتماعي Harris 1980 والمعاني المشتركة Robbins 1998.

وعلى ذلك يتضح أنه لا يوجد اتفاق على تعريف ثقافة المنظمة فالبعض يعرفها من خلال وظائفها، والبعض الآخر يركز على مكوناتها وأثر تلك المكونات على سلوك أفراد المنظمة.

ويرى المؤلف أنه يمكن تعريف ثقافة المنظمة من خلال الجمع بين وجهات النظر المختلفة بحيث يمكن تعريفها على النحو التالي:
ثقافة المنظمة هي نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية.
ويتضح من التعريف السابق ما يلي:

- ١- أن الثقافة تشمل قيم ومعتقدات وافتراضات أساسية يشترك فيها أعضاء التنظيم.
- ٢- أن ثقافة المنظمة هي التي تحدد شكل التصرف أو السلوك فهي تمثل أسلوب ونسق تعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية.
- ٣- لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وقد تكون هذه الثقافة إيجابية إذا حققت أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لأهداف المنظمة.

٤- قد تتعدد الثقافات الفرعية Sub-cultures داخل الثقافة الأم بحيث تعكس هذه الثقافات التباين أو الاختلاف بين إدارات أو أقسام الشركة وذلك في حالة زيادة مد هذه الثقافات الفرعية وقوة نفوذها.

٥- تهتم ثقافة المنظمة بوصف كيفية إدراك الأفراد لخصائص هذه الثقافة، وبالتالي فهي مجرد تعبير وصفي لا يهتم بقياس مدى حب أو كراهية الأفراد لتلك الخصائص، وبهذا تختلف ثقافة المنظمة عن الرضا الوظيفي حيث تهتم بقياس رؤية الأفراد لمنظماتهم How employees see their organizations بينما يقاس الرضا الوظيفي بمشاعر الأفراد تجاه وظائفهم How employees feel towards their jobs

على الرغم من ذلك فإن هناك بعض التداخل في خصائص كل من ثقافة المنظمة والرضا الوظيفي، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن لفظ الثقافة التنظيمية هو لفظ وصفي Descriptive بينما الرضا الوظيفي لفظ تقييمي Evaluative (للمزيد راجع Robbins 1998).

* أهمية دراسة ثقافة المنظمة:

- تمثل الثقافة التنظيمية أحدث المدارس الإدارية التي تهتم بها الملفات والبحوث الحديثة في إدارة الأعمال ويرى Amin 1996 أن هناك عدة أسباب مهدت لظهور هذه المدرسة منها:
- أثر الثقافات القومية على الأداء حيث اتضح هذا الأثر من خلال دراسة أثر الثقافة اليابانية على التجربة اليابانية في الإدارة.
- فشل بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم اتفاق قيم العاملين في الشركات المندمجة الأمر الذي لفت النظر إلى دراسة ثقافة المنظمة.
- تفسير الأداء الوظيفي: نظراً لقصور المدارس الإدارية السابقة في تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات فقد اتجهت الأنظار إلى مدرسة

الثقافة التنظيمية باعتبارها أساساً يمكن من خلاله تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات.

- التراث العلمي لإدارة الموارد البشرية: حيث تزامن تطوير الثقافة التنظيمية مع الحاجة لبناء قوة عمل تحمل قيم ومعتقدات المنظمة أى تحمل ثقافة المنظمة.

وثقافة المنظمة تلعب دوراً هاماً في تشكيل سلوك الأفراد وفي الحفاظ على هوية المنظمة وفعاليتها حيث قد تكون مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما قد تكون مصدراً لضعفها، حيث قد تقف عقبة فى سبيل التطوير والتغيير.

من جهة أخرى تظهر أهمية ثقافة المنظمة من خلال قيامها بعدة وظائف نوضحها فيما يلي:

يرى Robbins 1998 أن ثقافة المنظمة تؤدي عدداً من الوظائف منها:

- ١- وضع حدود لدور أفراد المنظمة.
 - ٢- تحديد هوية أفراد المنظمة.
 - ٣- تسهيل تواجدها عملية الالتزام الجماعي.
 - ٤- زيادة درجة استقرار التنظيم حيث تعد الثقافة أداة تربط الأعضاء معاً وتوحد مجهوداتهم.
 - ٥- تمثل الثقافة أداة للرقابة حيث توجه وتحدد مسارات سلوك الأفراد.
- ويذكر Alder and Jelinek 1986 أن ثقافة المنظمة تساعد في فهم الاختلافات بين منظمات الأعمال وتوضح كيف يتوحد أفرادها وكيف يتفاعلون مع منظماتهم.

ويرى إدريس (١٩٩٢) أن ثقافات المنظمات تعتبر من أساليب التعزيز الذاتية لهذه المنظمات، فمع وجود ثقافة للمنظمة يتحقق الاستقرار والتأكد

أعضاء المنظمة حيث يعرفون ما هو المتوقع منهم وما سيتم عمله، كما أنهم يقاومون أى تهديد يؤثر سلباً على ثقافتهم.

ويدلل Amin 1996 على أهمية الثقافة التنظيمية لأنها تتخلل جميع أوجه الحياة فى المنظمة وبالتالي يمكن استخدامها فى التأثير على الكثير من جوانب هذه الحياة حيث يقول (p. 100):

"Organizational culture has massive effects on organizations life, it affects how people think, communicate, perceive, decide and explain events".

أما جبر وعبد القادر (١٩٩٥) فيرون أن دراسة الثقافة تساعد فى تفهم السلوك العام للعاملين وإمكانية التنبؤ به. وبذلك فهى تمثل ضابطاً أو ضاغطاً على الأفراد حتى يسلكوا السلوك المتوقع منهم وإلا تعرضوا لكثير من ضغوط المنظمة التى ينتمون إليها، كما تفيد الثقافة فى تحديد الموضوعات والمجالات التى يجب دراستها وتعديلها إذا أرادت المنظمة إحداث تغييرات فى جوانب معينة.

ويحدد كل من Pedersen and Sorensen 1989 عدة وظائف لثقافة المنظمة وهى:

- ١- تعد الثقافة أداة للتطوير والتغيير التنظيمى
- ٢- تعد الثقافة أداة تستخدم لتهيئة الأفراد لتقبل نوعية معينة من القيم التى تحدد الإدارة.
- ٣- تستخدم الثقافة كأداة تساعد الباحثين فى تفهم ودراسة التنظيمات الاجتماعية المختلفة.

ويوضح شوقي (١٩٩٣) بعض وظائف ثقافة المنظمة فيما يلى:
* أنها تضيف على المنظمة هويتها المنفردة.

- ٣٦٩ -

- * أنها تؤثر في سلوك القائد باعتبارها متغيراً مستقلاً وذلك من عدة زوايا:
- اندماج القائد في نسق من العادات والقيم السائدة التي تمثلها الثقافة.
 - تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم ومن ثم تؤثر على نحو مباشر في القائد الذي يجب عليه أن يواكب أو يراعى سلوكيات العاملين.
 - في حالة تعدد الثقافات الفرعية وازدياد تأثيرها داخل المنظمة، فإن مثل هذه الثقافات تمثل قوى ضاغطة يجب أن يضعها القادة في اعتبارهم وهم يتعاملون مع الأفراد المنتمين لثقافات فرعية متباينة.

ويرى العديلي (١٩٩٥) أن الثقافة تلقى بظلالها على أنماط السلوك حيث تلعب دوراً فعالاً في تحديد سلوك الأفراد والتأثير على مشاعرهم ودوافعهم للعمل.

وأخيراً يركز Barney 1986 على الدور أو الوظيفة التنافسية لثقافة المنظمة حيث يقول:

"organizational culture may be a source of sustained competitive advantage if it is valuable, rare and imperfectly imitable".

ولكي تحقق ثقافة المنظمة وظائفها وتأثيرها المرغوب فلا بد من إتسامها بالقوة وبأن تكون مناسبة لاستراتيجيات المنظمة.

* وسائل نقل الثقافة التنظيمية:

هناك عدة وسائل تنتقل من خلالها ثقافة المنظمة للأفراد أعضاء المنظمة ومن هذه الوسائل ما يلي:

١- أساليب التطبيع الاجتماعي Socialization Tactics:

ويقصد بعمليات التطبيع الاجتماعي تلك العمليات التي يستطيع الفرد من خلالها أن يتعلم قيم وعادات المنظمة، وتعد عمليات التطبيع الاجتماعي مهمة وذلك في حالة الموظفين الجدد Newcomers الذين يلتحقون بالمنظمة، فهؤلاء القادمون الجدد يكونون في حاجة ماسة لعملية التطبيع، وقد تتم عملية التطبيع من خلال بعض الأساليب التي تقوم بها المنظمة أو المؤسسة ويطلق عليها Institutionalized orientation tactics حيث تتم عملية التطبيع بشكل جماعي Collective وتتخذ الصورة الرسمية وتكون بشكل مرتب ومحدد Sequential and fixed كما تتم عملية تطبيع الموظفين الجدد من خلال مجهودات فردية ينخرط فيها هؤلاء الموظفين إلا أن هذا الجانب في التطبيع يتم بشكل غير رسمي وعشوائي وبدون الالتزام بمواعيد محددة Variable tactics.

٢- طقوس وشعائر المنظمة Ceremonies:

حيث تستخدم المنظمة أنواعاً متعددة من الطقوس والشعائر Rites التي تنتقل من خلالها ثقافة المنظمة لأعضائها ومن هذه الشعائر.

أ) طقوس أو شعائر الانتقال أو الترقى Rites of passage ونعني بها تلك الطرق التي يتضح من خلالها كيفية إعداد المنظمة لأفرادها إما للترقية أو للتقاعد.

ب) طقوس تقوية الروابط أو العلاقات Rites for integration ويقصد بها تلك الطقوس التي يمكن من خلالها بناء علاقات طيبة بين أفراد المنظمة مثل أنشطة الحفلات وتناول وجبات جماعية Company cook.

ج) طقوس تعزيز السلوك والإثابة Rites of enhancement حيث توضح منهجية أو طريقة المنظمة في منح المكافآت والحوافز وأساليب منحها.
 د) طقوس العقاب Rites of degradation والهدف منها أن يكون أفراد المنظمة على بيئة بكيفية وطرق إنزال العقاب بالأفراد المقصرين في أدائهم الوظيفي، حيث يتعلم الأفراد أن أى سلوك في اتجاه غير سليم سوف يترتب عليه قدر معين من العقاب.

٣- القصص والحكايات Stories:

إن القصص والحكايات عن نماذج جيدة أو نماذج سيئة من الأفراد Heros and villains سوف توفر مؤشرات جيدة حول قيم وثقافة المنظمة حيث تكشف القصص المرتبطة بهذه النماذج عن بعض أنواع السلوكيات التي يقدرها التنظيم، كما تكشف أيضاً عن بعض السلوكيات أو الممارسات التي لا يرحب بها التنظيم The organization frowns.

٤- لغة التنظيم Organizational language:

تعد اللغة وسيلة فعالة للاتصالات، وينصرف مفهوم اللغة هنا إلى ما هو أبعد من لغة الكلام أو الحديث ليشمل بعض الجوانب المادية مثل المظهر العام لأفراد المنظمة وطريقة لبسهم كما تشمل شكل المكاتب التي يعملون بها والسيارات التي يركبونها فكل هذه الجوانب تتكلم عن ثقافة المنظمة وقيمتها، وعلى ذلك فإن اللغة التنظيمية شأنها شأن القصص توفر لأعضاء التنظيم فرصة كبيرة لفهم الثقافة التنظيمية.

٥- الرموز التنظيمية Organizational symbols:

أخيراً فإن الرموز التنظيمية يمكن أن تنقل الثقافة التنظيمية إلى الأفراد العاملين بالمنظمة وإلى الآخرين خارج المنظمة، ففي بعض المنظمات على

سبيل المثال فإن حجم مكاتب الموظفين ودرجة الرفاهية وجودة الحياة الوظيفية ما هي في الواقع إلا رموز تنتقل من خلالها الانطباعات عن ثقافة العمل في المنظمة.

* مصادر ثقافة المنظمة Sources of organizational culture:

كما سبق أن أوضحنا فإن أفراد المنظمة عليهم من خلال وسائل مختلفة أن يتعلموا هذه الثقافة وأن يصبحوا جزءاً منها ولكن السؤال الهام هو من أين تأتي ثقافة المنظمة؟ ولماذا تتعدد ثقافات المنظمة وتختلف؟ بعبارة أخرى ما هي المصادر التي تتشكل منها ثقافة أية منظمة؟
للإجابة على السؤال السابق نقول إن ثقافة المنظمة تتبع من خلال التفاعل بين أربعة عوامل هي:

* صفات وخصائص أفراد التنظيم Characteristics of people

* أخلاقيات التنظيم Organizational ethics

* حقوق الملكية Property rights

* الهيكل التنظيمي Organizational structure

وفيما يلي شرح للجوانب الأربعة السابقة:

١- صفات وخصائص أفراد المنظمة

يتمثل المصدر الأساسي لثقافة المنظمة في الأفراد المكونين للمنظمة وبالذات المؤسسين لها Who make up فإذا أردت أن تعرف لماذا تختلف الثقافة فإن عليك أن تنظر لأفراد التنظيم، فالمنظمات المختلفة تتمو بها ثقافات مميزة ومختلفة وذلك لأن هذه المنظمات تجذب أو توظف أفراداً لديهم قيم مختلفة، من جهة أخرى فإن لمؤسسي المنظمة Founders تأثيراً قوياً على تشكيل الثقافة المبدئية للمنظمة حيث تؤثر قيمهم ومعتقداتهم بدرجة كبيرة في شكل ثقافة المنظمة كما أنهم عادة ما يتحكمون في اختيار نوعية

- ٣٧٢ -

الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها بعد ذلك، كما يمكن الافتراض بأن الأفراد الذين تم اختيارهم بواسطة المؤسسين ستكون لديهم قيم هي نفسها قيم هؤلاء المؤسسين.

٢- أخلاقيات التنظيم:

يقصد بأخلاقيات التنظيم تلك القيم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل وخارج التنظيم، ومع رسوخ القواعد الأخلاقية داخل المنظمة تصبح شيئاً عادياً ومألوفاً إلى حد أن تمثل جوانب مميزة لثقافة المنظمة.

والأخلاقيات التنظيمية عادة ما تمثل نتاجاً لأخلاقيات المجتمع Societal ethics ولأخلاقيات المهنة Professional ethics كما تمثل نتاجاً لأخلاقيات الفرد وفيما يلي توضيح لكيفية تآثر أخلاقيات المنظمة بالجوانب الأخلاقية الثلاثة السابقة.

أ- أخلاقيات المجتمع: إن أخلاقيات المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة تؤثر بشكل كبير في أخلاقيات المنظمة وتعتبر الأخلاقيات الاجتماعية قيماً أخلاقية تتواجد داخل نظام اجتماعي سواء تمثلت هذه القيم في جوانب أو ممارسات رسمية أو عرفية ومن المعروف أن الفرد يتأثر بشكل كبير بمنظومة القيم الأخلاقية السائدة في مجتمعه، كما تتأثر منظمات الأعمال بذلك إلى حد كبير.

ب- الأخلاقيات المهنية: وهي تمثل قيم وأخلاقيات تحكم تصرفات مجموعة متماثلة من الأفراد بحيث تحدد شكل وطريقة تعاملهم مع بعضهم البعض، فالفرد الذي ينتمي لمهنة معينة يكتسب منها قواعد وقيم معينة، فالعاملون في مهنة الطب والتمريض والمحاماة والمحاسبة لكل منهم قواعد أخلاقية تحكم شكل تصرفاتهم وهذه الأخلاقيات هي التي ترسم

- ٣٧٤ -

وتحدد شكل ثقافة العمل وعلى ذلك فإن الأخلاقيات الطبية تكون هي المحدد والحاكم لسلوك وتصرفات الأطباء وهيئة التمريض وتعد هذه الأخلاقيات حجر الأساس في بناء الإطار العام لثقافة المستشفى.

ج- الأخلاقيات الشخصية الفردية: وهي تشير إلى مجموعة القيم الفردية أو الشخصية والتي يستدل عليها من واقع تصرفات الفرد مع المحيطين به وفي كثير من الأحيان تعد الأخلاقيات الفردية مرآة للأخلاقيات الاجتماعية. ومن ناحية أخرى فإن الأخلاقيات الفردية والشخصية تتبع أيضاً من تنشئة الفرد وربما من الأسرة والأصدقاء.

وعلى اعتبار أن أخلاقيات الفرد ذات تأثير كبير على سلوكه وتصرفاته داخل المنظمة فإنه من المحتمل أن تتأثر ثقافة المنظمة بشكل كبير بأخلاقيات الأفراد حيث يمثلون جزءاً من الإطار العام لأخلاقيات المنظمة.

٣- حقوق الملكية:

تتبع ثقافة المنظمة من الطريقة التي يتم بها توزيع حقوق الملكية داخل المنظمة، حيث تحدد هذه الحقوق التي يتم منحها لأفراد التنظيم شكل ونوعية الثقافة السائدة في المنظمة، فالحقوق تحدد واجبات ومسئوليات كل أصحاب المصالح الداخلية Stakeholders كما تنمي من جهة أخرى عادات وقيم واتجاهات مختلفة تجاه المنظمة، ومن المعروف أن أصحاب الأسهم هم أكثر الفئات حقوقاً في المنظمة على اعتبار أنهم يملكون المصادر المادية ويتقاسمون الأرباح.

ومما لا شك فيه أن طريقة توزيع الحقوق وبالذات للمساهمين تحدد مدى فعالية المنظمة وشكل ثقافتها المسيطرة.

٤ - الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة التي تسهم في تشكيل ثقافة المنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام رسمي يحدد طابع أداء الوظيفة وعلاقات السلطة داخل التنظيم وعادة ما تقترن الهياكل التنظيمية المختلفة بنشأة وظهور ثقافات تنظيمية وعلى ذلك فإن المديرين يكونون في حاجة إلى تصميم نماذج معينة من الهياكل التنظيمية وذلك بغرض تكوين نماذج معينة من الثقافات التنظيمية.

إن تنوع أشكال الهياكل التنظيمية ما بين هياكل تنظيمية عضوية Organic structures وهياكل تنظيمية ميكانيكية Mechanistic جامدة عادة ما يؤدي إلى ظهور ثقافات مختلفة، ففي الهياكل العضوية التي تتسم بدرجة عالية من اللامركزية تزدهر ثقافة حرية العمل حيث يتمتع العاملون بدرجة عالية من الاستقلالية والمبادأة والرغبة في تحمل المخاطر، أما في ظل الهياكل الميكانيكية التي تتسم بمركزية عالية وطول الهيكل فإن ثقافة العمل الفردى تسود، وتقل الجماعية، كما تقل ثقافة التجديد والتطوير والمبادأة والمرونة وروح الابتكار.

وبعد توضيح مصادر ثقافة المنظمة فإن لنا أن نسأل هل يمكن إدارة ثقافة المنظمة؟ Can organizational culture be managed وللإجابة نقول إن إدارة ثقافة المنظمة بشكل فعال يتطلب دراسة الأربعة عوامل السابقة التي تمثل مصادر الثقافة التنظيمية حيث أن أي تغيير في الثقافة يصبح أمراً صعباً جداً وذلك بسبب تفاعل الأربعة عوامل السابقة فلكي يتم تغيير الثقافة تكون المنظمة بحاجة إلى إعادة تصميم هياكلها التنظيمية وتعديل حقوق الملكية لاستخدامها في تحفيز وإثابة العاملين كما يضطر التنظيم إلى إجراء تغييرات في الأفراد خاصة فريق الإدارة العليا.

* دراسات سابقة فى ثقافة المنظمة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين ثقافة المنظمة وبعض المتغيرات الأخرى فى المنظمة.

أولاً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة Quchi 1981:

أوضحت هذه الدراسة أن النجاح والتفوق الذي حققته بعض منظمات الأعمال الأمريكية إنما يرجع إلى احتواء هذه المنظمات على ثقافة تنظيمية قريبة من الثقافة السائدة فى منظمات الأعمال اليابانية وأوضحت الدراسة كذلك أن ثقافة منظمات الأعمال اليابانية تستمد أصولها من ثقافة المجتمع اليابانى التى تتسم بالجماعية وتنمية القدرة على الإبداع والتعاون.

٢- دراسة Peters and Waterman 1982:

توضح هذه الدراسة خصائص الإطار الثقافي لمنظمات الأعمال الرائدة أو المتميزة فى مجال عملها وذلك بالتركيز على ١٨ منظمة أمريكية، وقد أظهرت الدراسة أن المنظمات الرائدة تتسم بعدة خصائص ثقافية تتمثل فى الإبداع والاهتمام بالأفراد والتمسك بالقيم وبساطة الهيكل التنظيمى ومرونته.

٣- دراسة Gregory 1983:

أجريت هذه الدراسة على إحدى الشركات الأمريكية التى تعمل فى مجال الحاسب الآلى، وقد أظهرت أثر تعدد الثقافات الفرعية على شكل العلاقات والصراعات داخل المنظمة كما أظهرت دور الجماعات فى تكوين الثقافات الفرعية.

٤- دراسة Quchi and Wilkins 1983:

أوضحت هذه الدراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء التنظيمي حيث كشفت عن تأثير الأداء وفعاليتيه بتواجد ثقافة تنظيمية فعالة تتسم بالتجانس والتطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأوصى الباحثان بضرورة دراسة ثقافة المنظمة بشكل دقيق حتى يمكن تفهم نظام الأداء فيها.

٥- دراسة Ketz and Miler 1986:

أوضحت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط بين شخصية الإدارة العليا والبناء التنظيمي وثقافة المنظمة، حيث كشفت أنه في ظل الثقافة التي تتسم بالشك في العلاقات تكثر الأساليب المشبوهة في التعامل ويتواجد نمط الشخصية التي تميل إلى الشك والارتياب وكشفت كذلك أنه في حالة الثقافة التي تتسم بالبيروقراطية يكثر الإكراه كأسلوب للعمل وتتواجد شخصيات تميل إلى نمط القيادة اللصيقة.

٦- دراسة Myerson and Hamilton 1986:

تركز هذه الدراسة على علاقة ثقافة المنظمة بالابتكارات حيث أظهرت أن وجود ثقافات تنظيمية قوية يدعم قدرة المنشأة على الابتكار واستيعاب التغيرات التكنولوجية، وقد كشفت هذه الدراسة أن أهم العناصر المساعدة على تشجيع الابتكار داخل منظمات الأعمال تتمثل في تواجده بيئة عمل مواتية تحفظ وتشجع الابتكار كما تتمثل في تواجده نظام معلومات يروج لأموال الابتكار من خلال ما يعرف بشبكة المعلومات الثقافية التي تهتم بسرد سيرة حياة المبتكرين والمبدعين من داخل المنظمة أو من خارجها.

٧- دراسة Denison 1995:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة والفاعلية وقد أجريت على ٣٤ منظمة أمريكية تعمل في مجالات أو أنشطة عمل مختلفة وقد

- ٣٧٨ -

كشفت هذه الدراسة عن التأثير الواضح لثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية.

٨- دراسة Hofstede et al 1990:

توضح هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية القوية هي ثقافة تتسم بالتجانس وبالتوجه ناحية تحقيق النتائج كما أوضحت هذه الدراسة أن هناك عدة أبعاد ثقافية تحدد الفروق الجوهرية بين ثقافات منظمات الأعمال المختلفة وهذه الأبعاد هي:

- أ - التوجه بالعمليات مقابل التوجه بالنتائج.
- ب- التوجه بالموظف مقابل التوجه بالوظيفة.
- ج- الرقابة المعتدلة مقابل الرقابة المتشددة.
- د - النظام المنغلق مقابل النظام المفتوح.
- هـ- المثالية مقابل الواقعية.
- و- الاعتماد على أهل الخبرة مقابل الاعتماد على أهل الثقة.

٩- دراسة O'Reilly et al., 1991:

اهتمت هذه الدراسة بإظهار التناسب بين الأفراد والثقافة التنظيمية السائدة وقد أجريت على عدد من طلاب الدراسات العليا والمحاسبين وبعض المنظمات الحكومية الأمريكية وذلك باستخدام مقياس Organizational culture profile (OCP) حيث أوضحت الدراسة أن التناسب بين الفرد والتنظيم يؤدي إلى الرضا الوظيفي وزيادة درجة الالتزام التنظيمي وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود عدة أبعاد تعبر عن الثقافة التنظيمية وهي:

- ١- الابتكار
- ٢- الثبات
- ٣- احترام الأفراد
- ٤- التوجه بالنتائج
- ٥- التوجه بالتفاصيل
- ٦- التوجه بالفريق (جماعية العمل)
- ٧- المنافسة.

١٠- دراسة Sheridan 1992:

أجريت هذه الدراسة على ٩٠٤ طالب دراسات عليا في ٦ منظمات أمريكية للمحاسبة الحكومية وقد كشفت هذه الدراسة عن اختلاف الثقافة التنظيمية بين هذه المنظمات كما أظهرت تأثير الثقافة التنظيمية على معدلات استبقاء العمالة بهذه المنظمات Retention rates حيث اتضح أن المنظمات التي تتسم ثقافتها بجماعية العمل تكون معدلات بقاء العاملين بها أطول كما أوضحت هذه الدراسة أيضاً أن ثقافة المنظمة تؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تعيين - إحلال - تنمية - مكافآت).

١١- دراسة Chatman and Jhen 1994:

اهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين ثقافة المنظمة و خصائص الصناعة وذلك بمقارنة الثقافات الخاصة بالمنظمات داخل صناعة ما وبين عدة صناعات مختلفة وقد تمت الدراسة على ١٥ منشأة خدمية، وقد أظهرت هذه الدراسة أن عناصر الاستقرار الثقافي موجودة ولكنها تختلف عبر الصناعات أكثر من اختلافها داخل صناعة واحدة كما كشفت الدراسة عن علاقة القيم الثقافية بمستوى التكنولوجيا ودرجة النمو في الصناعة.

١٢- دراسة Amin 1996:

أجريت هذه الدراسة على أربع عينات من أعضاء هيئة التدريس في بعض الأقسام العلمية بالجامعات البريطانية بحيث تم تصنيف هذه المنظمات إلى مجموعتين مجموعة تتميز بأداء ضعيف ومجموعة أخرى تتسم بالأداء المتميز وذلك وفقاً لجودة أبحاث أعضاء هيئة التدريس وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة بين كل من الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، كما أظهرت أن كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يعتبران من نتائج أو توابع ثقافة المنظمة.

ثانياً: الدراسات العربية:

١- دراسة خطاب (١٩٨٤):

أوضحت هذه الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً واضحاً على نجاح الخطة الاستراتيجية حيث قد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة أو لضعف عملية التخطيط الاستراتيجي لذلك أوصت هذه الدراسة بأن الفعالية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتطلب وضع خطة لإدارة الجانب الثقافي في المنظمة وضرورة إحداث تكيف بين الاستراتيجية وثقافة المنظمة بتغيير بعض أوجه الثقافة أو بعض عناصر الاستراتيجية.

٢- دراسة (الشال ١٩٨٧):

أظهرت هذه الدراسة أن لكل تنظيم ثقافته الخاصة به كما أوضحت أن نمط الإدارة المصرية يتأثر بالاتجاهات الثقافية السائدة في المجتمع المصري.

٣- دراسة (خطاب ١٩٩٣):

أوضحت هذه الدراسة مدى العلاقة بين ثقافة المنظمة والاندماج بين الشركات حيث ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية تختلف حسب نوع الاندماج وطبيعته ما بين ثقافة تنظيمية مسيطرة حيث تهدف الشركة المشترية إلى فرص ثقافتها على الشركات المشترية، وثقافة تنظيمية منصهرة حيث يتم صهر الثقافات الفرعية للشركات المندمجة في ثقافة واحدة، وثقافة تنظيمية متباينة تسمح للشركات المشترية ببقاء ثقافتها.

- ٣٨١ -

٤- دراسة (محمد ١٩٩٤):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ثقافة المنظمة على درجة الإحباط الوظيفي للعاملين وقد تحددت مكونات الثقافة التنظيمية في ٣ عناصر وهي القيم والمعاني المشتركة، القدرة، القواعد، وقد تم إجراء هذه الدراسة على أربع منظمات مصرية (خدمية- إنتاجية) وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين ثقافة المنظمة ودرجة الإحباط الوظيفي وأوضحت أن القيم كانت أكثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً على الإحباط الوظيفي.

ثانياً: الأخلاقيات التنظيمية

كما سبق أن قلنا فإن الأخلاقيات التنظيمية تمثل مصدراً هاماً من مصادر ثقافة المنظمة وكما قلنا فإن الأخلاقيات التنظيمية ما هي إلا مجموعة القيم الأخلاقية Moral values التي تحدد سلوكيات الأفراد في تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع الآخرين خارج المنظمة وسوف نتناول موضوع الأخلاقيات التنظيمية على النحو التالي:

* أهمية السلوك الأخلاقي.

* مسببات السلوك الأخلاقي.

* المسؤولية الاجتماعية التنظيمية.

* كيفية بناء الأخلاقيات التنظيمية.

١- أهمية السلوك الأخلاقي

The advantages of ethical behavior

إن إرساء قواعد السلوك الأخلاقي داخل المنظمة يحقق عدة مزايا أو فوائد تتمثل فيما يلي:

أ- تسهم القيم الأخلاقية في التحكم والرقابة على سلوكيات الأفراد الخاصة التي قد تهدد المصالح العامة للمجتمع وبالتالي تكون الأخلاقيات درعاً واقياً من النزعات الفردية للأفراد التي قد تضر بالمجتمع أو بالمنظمة.

ب- إن تواجده أساسيات السلوك الأخلاقي يساعد في تقليل التكاليف اللازمة لتحديد ما هو الحق أو ما هو الأنسب، وعلى ذلك فإن إيضاح قواعد السلوك الأخلاقي يقلل من مقدار أو حيز الوقت اللازم لتحديد مدى صحة أو خطأ بعض السلوكيات لأن هذه الأمور تم إرسائها من خلال القواعد المنظمة للسلوك الأخلاقي.

ج- إن إتباع قواعد السلوك الأخلاقي يعد مؤشراً على سمعة المنظمة الجيدة حيث يتكون عنها انطباعات جيدة وإيجابية في أذهان المتعاملين معها.

٢- مسببات السلوك غير الأخلاقي:

لزيادة السلوكيات الأخلاقية داخل المنظمة فإن الأمر يستدعي التعرف على بعض مسببات السلوك غير الأخلاقي ومحاولة تلافيها بقدر الإمكان ومن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث السلوك غير الأخلاقي ما يلي:

أ- تدنى الأخلاقيات الفردية *Lapses in individual ethics*

تتدنى أخلاقيات الفرد بسبب المؤثرات البيئية أو الأسرية فإذا تخيلنا أن فرداً ينتمى والده إلى خلية إجرامية أو إرهابية أو أن عائلته تتبنى أخلاقيات غير جيدة فإن مثل هذا الفرد يكون من السهل عليه أن يمارس أعمالاً غير أخلاقية، والتدنى في الأخلاقيات يعنى أن الفرد قد يعتقد بصواب تصرفاته وممارساته حتى ولو ترتب عليها الإضرار بالآخرين .Even it does harm to others

ب- السعى بلا هوادة وراء المصالح الذاتية:

Ruthless pursuit of self interest

تتسم الحياة الآن بتركيز الأفراد على مصالحهم الذاتية بدرجة كبيرة ويميل الأفراد إلى عمل المستحيل لتحقيق هذه المصالح بغض النظر عن تعارضها مع مصالح الآخرين فالكل يسعى إلى جمع الأموال وتكوين الثروات والحصول على المناصب والجرى وراء بريقها ولتحقيق هذه المصالح فقد يضطر الأفراد إلى انتهاج سلوكيات غير أخلاقية بما فيها الرشوة والمضاربة وتكوين التحالفات وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن الأفراد الذين يلهثون وراء مصالحهم الذاتية هم أكثر الأفراد ميلاً لارتكاب تصرفات غير أخلاقية وينطبق نفس الكلام على منظمات الأعمال حيث ثبت أن المنظمات ذات الأداء الاقتصادي السيئ التي تحاول البقاء هي أكثر منظمات الأعمال ارتكاباً لتصرفات غير قانونية مثل رفع الأسعار والرشوة.

ج- الضغوط الخارجية **Outside pressures**:

أظهرت العديد من الدراسات أن احتمال القيام بالسلوك غير الأخلاقي أو الإجرامى يتزايد عندما يتعرض الأفراد أو المنظمات لضغوط خارجية على الأداء، فإذا ما حدث تدهور فى الأداء أو الإنجاز على سبيل المثال فقد توجد ضغوط على الإدارة العليا من حملة الأسهم أو المديرين بهدف زيادة الأداء، ومن جهة أخرى فإن الضغوط المادية ومتطلبات الأسرة وغيرها قد تدفع الأفراد داخل المنظمات إلى الانخراط فى سلوكيات غير أخلاقية بهدف تعظيم العوائد أو بهدف مواجهة هذه الضغوط.

* **المسئولية الاجتماعية الأخلاقية Social responsibility**:

إن ممارسة السلوك الأخلاقى تعنى أن المنظمة مسئولة أخلاقياً تجاه أصحاب المصالح الداخليين والخارجين ويمكن للمنظمة أن تمارس مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية من خلال وجهتى النظر التاليتين:

وجهة النظر الضيقة **The narrow stance**:

وفقاً لوجهة النظر هذه فإن المنظمة تمارس مسؤولياتها الاجتماعية الأخلاقية فى إطار قانونى محدد حيث تتحرك المنظمة فى ظل الشرعية القانونية وفى إطار القواعد أو اللوائح التى يتم تحديدها داخل المنظمة أو خارجها فالمسئولية تجاه العاملين لها إطار قانونى وكذلك ناحية المساهمين فالقواعد والقوانين هى التى تحدد حركية المنظمة ومسئولياتها الأخلاقية.

وجهة النظر الموسعة **The broad stance**:

وهنا فإن للمنظمة الحق فى التحرك بحرية عند أدائها لمسئولياتها الاجتماعية، فحسب وجهة النظر الموسعة فإن منظمات الأعمال ما هى

- ٣٨٥ -

الإوكالات أو مؤسسات أخلاقية لها الحق في فحص ودراسة أية مسألة أخلاقية لها علاقة بموقف معين. وعلى ذلك فإن منظمات الأعمال تتحرك بحيث تحقق أكبر قدر من المنافع لأصحاب المصالح، كما أن عليها في نفس الوقت أن تقلل الأضرار التي يتعرضون لها.

Organizational should act to produce the most good or the least harm for its stakeholders

* بناء المنظمة الأخلاقية :Creating an ethical organization

بغض النظر عن الاعتبارات الفردية أو الشخصية فإن المنظمة يمكنها أن تشجع أفرادها على ممارسات السلوك الأخلاقي وذلك من خلال توفير الحوافز المدعمة للسلوكيات الأخلاقية، وكذلك من خلال سن القوانين الرادعة للسلوكيات غير الأخلاقية.

ولبناء المنظمة الأخلاقية فإن المسؤولية الأكبر تقع على عاتق مديري المنظمة حيث لديهم السلطات والصلاحيات التي يستطيعون من خلالها إرساء الإطار الثقافي الذي يركز على قيمة وأهمية السلوك الأخلاقي، وهنا يتوخى هؤلاء المديرون تشجيع وتعزيز السلوكيات الأخلاقية وكبت ومحاربة أنماط السلوك غير الأخلاقي، وبذلك يمكن توفير مناخ أخلاقي يظهر ثقافة المنظمة ويميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.

الفصل الثالث التغيير التنظيمي

- النموذج الفعال للتغيير.
- مراحل عملية التغيير التنظيمي.
- مبررات التغيير التنظيمي.
- مداخل التغيير في الهيكل أو العلاقات التنظيمية.

الفصل الثالث التغيير التنظيمي

قد يتعرض التنظيم القائم لبعض الظروف التي تستدعي ضرورة إحداث تعديلات أو تغييرات في هذا التنظيم كي يتلاءم مع هذه الظروف أو المستجدات الحديثة ، والتغيير التنظيمي أو إعادة تصميم التنظيم يهدف إلى تحويل التنظيم من حالته الراهنة إلى حالة يكون فيها أكثر فعالية^(١).

ونظرا لأن التغيير هو سنة الحياة فإن التنظيمات القائمة يجب أن تستعد لمواجهة هذا التغيير وألا تترك نفسها للتغييرات التلقائية أو العشوائية التي يكون ضررها أكثر من نفعها .

ويتضمن النموذج الفعال للتغيير مجموعة من العناصر وهي:

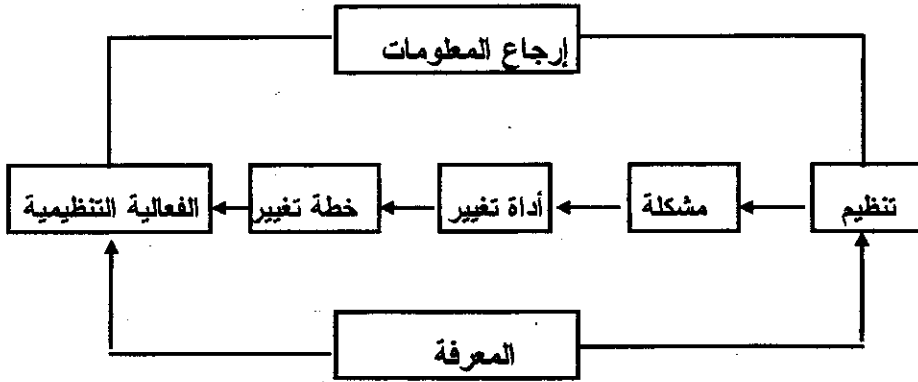
Organization	(١) تنظيم قائم يسعى للتغيير
Problem	(٢) مشكلة أو مشاكل يعاني منها التنظيم
Change Tool	(٣) أداة تغيير
Change Plan	(٤) خطة تغيير
Organizational Effectiveness	(٥) الفعالية التنظيمية
Knowledge	(٦) المعرفة والإلمام بأمور التنظيم
Feedback	(٧) إرجاع المعلومات

(١) Skibbins, Gerald, T., **Organization Evaluation: A Program for Managing Radical Change**, American Management Association, N. Y. 1974.

يوضح الشكل التالي هذا النموذج شكل (١-٤)

شكل (١-٤)

نموذج التغيير التنظيمي



ووفقا للنموذج السابق فان العنصر الأول هو وجود تنظيم يرغب في التغيير وذلك بسبب المشاكل التي تعترضه وتؤثر عليه سلبيا ، وقد يتخذ التنظيم الأشكال المختلفة للتنظيمات فقد يكون منشأة كبيرة أو صغيرة ، أما العنصر الثاني فيتمثل في وجود مشاكل تؤدي بالتنظيم إلى عدم تحقيق أهدافه وتتحرف به عن المعايير والمعدلات الخاصة به ، وقد تظهر هذه المشاكل في شكل سوء توزيع السلطة ، وتعقد أعمال التنظيم وعدم قدرته علي مسايرة الأوضاع القائمة وافئقار روح التعاون بين أجزاء التنظيم ..

ولكي يتم علاج المشاكل السابقة فإن الأمر يستدعي وجود أداة تقوم بإحداث تغييرات يكون هدفها حل مشكلات التنظيم وقد تكون هذه الأداة هي الإدارة العليا أو أحد الخبراء من خارج التنظيم ، إلا انه يستحسن أن تكون أداة التغيير من السداخل مع الاستعانة بالخبرة الخارجية في الأمور التي لا يمكن التعامل معها داخليا .

ويتمثل العنصر الرابع في نموذج التغيير التنظيمي في ضرورة وجود خطه للتغيير يتم الإهتمام بها ولعل ذلك ما يميز بين التغيير العشوائي والتغيير المخطط أو المنظم . وعادة ما يكون الهدف من عملية التغيير أو إعادة التصميم هو تحقيق الفعالية التنظيمية وهي العنصر الخامس في النموذج ، وتؤدي الفعالية إلى زيادة مستويات أداء التنظيم وزيادة كفاءته وتتم كل العناصر السابقة بإستخدام المعرفة بأمر التغيير ووجود نظام للتغذية المرتدة للمعلومات يتم عن طريقه تقييم نتائج عملية التغيير .

مراحل عملية التغيير التنظيمي:

تمر عملية التغيير التنظيمي بخمسة مراحل وهي :

١- مرحلة الضغط والإثارة :

وفي هذه المرحلة تتعرض المنشأة لمجموعة من الضغوط الداخلية والخارجية التي تخلق أمام التنظيم العديد من المشكلات التي تظهر الحاجة إلى التغيير، ولكن الشعور بالحاجة للتغيير لا يعنى الرغبة والإستعداد لإجراء التغيير ولذلك يجب تشجيع وتنمية هذه الرغبة بزيادة نطاق معرفة الإدارة للمشكلات سواء كانت حالية أو مستقبلية ومع تزايد الإحساس بالمشكلات تبدأ إدارة المنشأة في البدء في الخطوة التالية وهي تكوين مجموعة أو فريق عمل من بعض قيادات المنشأة تكون مهمته توفير البيانات والمعلومات اللازمة للإمام بمشاكل التنظيم والتعرف على إمكانيات المنشأة ووضع خطة للتغيير والإشراف عليه .

٢- مرحلة التشخيص التنظيمي :

والغرض من هذه المرحلة هو وضع تشخيص دقيق للمشكلات بهدف إتخاذ قرار بشأنها والتشخيص يجب أن يكون شاملاً بحيث لا يقتصر على الجوانب أو الظروف الداخلية للمنظمة بل يجب أن يشمل دراسة علاقات المنظمة بالمنشآت الأخرى التي تتعامل معها ، ومن النواحي الهامة في عملية التشخيص أن يتم معرفة أو قياس مدى تقبل المنشأة لعملية التغيير ومدى توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه .

٣- مرحلة تحديد الأهداف ووضع الحلول:

وتهتم هذه المرحلة بالتحديد الواضح لأهداف التغيير التنظيمي والأساليب التي يمكن إستخدامها لإحداثه بما يؤدي إلى وضع خطة للتغيير ، وعادة ما يكون الهدف الرئيسي لعملية التغيير هو ضمان بقاء وإستمرارية التنظيم في ظل العوامل أو الظروف المتغيرة ، وقد يتفرع الهدف الرئيسي إلى مجموعة أهداف جزئية أو فرعية تستلزم إحداث تغييرات في شكل التنظيم ونمط العلاقات السائدة فيه .

٤- مرحلة تجريب وتنفيذ التغيير:

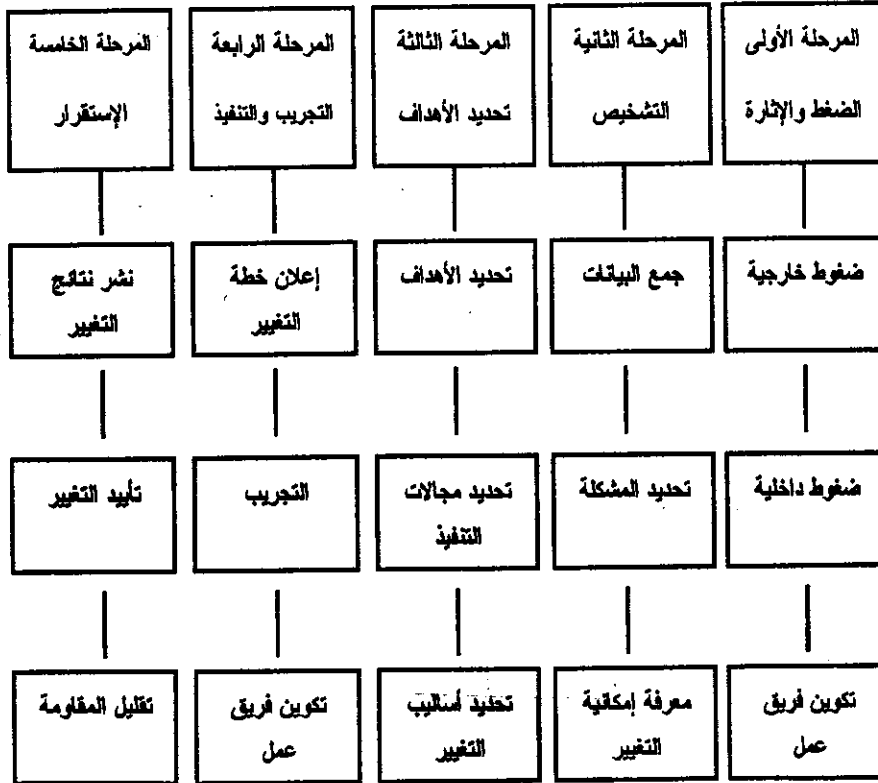
وتبدأ هذه المرحلة بالإعلان عن خطة التغيير وإعلام الأفراد بها ، على أن يلي ذلك تحديد نطاق تنفيذها ونقطة البدء فيها ، ويفضل أن يتم تجربة الخطة على نطاق ضيق لأن البدء بتنفيذ الخطة على نطاق واسع قد يكلف إدارة المنشأة جهوداً وتكاليفاً لا تستطيع تحملها في الوقت الحالي على أن يعقب ذلك تكوين فرق عمل لاستكمال تنفيذ الخطة في باقي المجالات .

٥- مرحلة إستقرار التغيير:

وتعمل هذه المرحلة الأخيرة على تثبيت نتائج التغيير من خلال نشر هذه النتائج بين أرجاء التنظيم وإقامة النظم الحافزة أو المؤيدة لتيار التغيير كأن يتم وضع نظام للحوافز يكون مرتبطاً بمستويات الأداء الجديدة كما يتم إتخاذ بعض الإجراءات القانونية التي تمنع العاملين من مجرد التفكير في مقاومة عملية التغيير. ويوضح الشكل التالي مراحل عملية التغيير التنظيمي:

شكل (٤-٢)

مراحل عملية التغيير التنظيمي



وينبغي التأكيد على أن عملية التغيير هي عملية يحتاج إليها التنظيم في كل وقت ولكن ينبغي أن يكون التنظيم مستقراً لا يتعرض للتغيير إلا إذا كانت هناك مبررات كافية لذلك ، وبناء على ذلك يرى كورت ليفين أن التغيير الناجح يتضمن ثلاثة نواحي وهي :

- ١- عملية إذابة unfreezing مستوى الأداء الحالي
- ٢- التحرك moving نحو المستوى الجديد
- ٣- إستقرار أو تجميد freezing الأوضاع الجديدة للتنظيم لفترة معينة .

مبررات التغيير التنظيمي:

والسؤال الآن ما هي مبررات التغيير التنظيمي أو بعبارة أخرى ما هي الأسباب التي تدفع المنشأة إلى إحداث تغييرات في الهيكل أو العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة ؟

يرجع التغيير في الهيكل والعلاقات التنظيمية إلى الأسباب أو المبررات التالية:

- ١- حدوث تغيرات أساسية في الأسس التي قام على أساسها الهيكل التنظيمي:

كأن يتم اكتشاف أساليب أو طرق تستلزم إحداث تغيير جوهري في البنيان التنظيمي ، أو قد يتم تغيير الشكل القانوني للمنشأة أو يتم إدماجها مع منشأة أخرى فمثلاً الخطوة الخاصة بدمج بنك القاهرة مع بنك مصر في بنك واحد ستؤدي إلى تغيرات كبيرة في الهيكل التنظيمي ، أو قد تحدث تحولات في النظام الإقتصادي القائم مما يستدعي تغيير الهياكل التنظيمية للمشروعات .

٢- عدم وضوح أهداف التنظيم :

يعتبر هذا العامل من الأسباب التي تقود إلى التغيير أو إعادة التنظيم لأن عدم الوضوح يعد مؤشرا لعدم كفاءة نظم الإتصال في المنشأة، وعادة ما يؤدي عدم وضوح الأهداف إلى إختلاف إدراك الأفراد لهذه الأهداف فالكمل يفسرها حسب مفهوم خاص ومن ثم تتزايد الصراعات التي تكون سببا في انهيار التنظيم.

٣- عدم فعالية العمليات التنظيمية :

والتي تعود إلى وجود خطأ أساسي في التنظيم أكتشف بعد إقراره ومن أمثلة ذلك الخطأ عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية في بعض الوظائف الهامة وتعارض بعض الوظائف مع بعضها وكثرة عدد المستويات الإدارية أو زيادة أو قلة نطاق الإشراف . وعدم إتباع مبدأ التخصص في العمل ، والتقسيم غير المناسب لأوجه النشاط ، وتصميم التنظيم حول الأفراد بغض النظر عن الأعمال والوظائف. ولا شك أن مثل هذه الحالات تستدعي ضرورة إعادة تصميم التنظيم وإحداث بعض التغييرات فيه بهدف تقويمه وزيادة فعاليته .

(٣) عدم مجاراة التنظيم للتغيير:

ويرجع ذلك إلى عدم إدراك القيادات الإدارية لأهمية مواجعة التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية ، وهنا يتميز التنظيم بعدم المرونة التي يمكن الإستدلال عنها من بعض المؤشرات التالية:-

(١) العمل في ظل هيكل تنظيمي لفترة زمنية طويلة رغم حدوث تغييرات في الظروف البيئية المؤثرة في كيان التنظيم .

٣٩٦

(ب) عدم رغبة أفراد التنظيم في البقاء في المنشأة لعدم رضاهم عن العمل أو لمعاناتهم من الصراع أو الغموض التنظيمي الذي يحيط بأعمالهم .

(ج) ظهور تنظيمات غير رسمية كثيرة تعمل في إتجاهات بعيدة عن التنظيم الفعلي القائم ويكون هدف هذه التنظيمات هو المناذاة بضرورة إحداث تعديلات في شكل التنظيم القائم .

(د) تقادم السلع والخدمات التي تقدمها المنشأة .

(٤) التغيير في شكل وحجم العمالة الموجودة في المشروع:

من حيث المهارات والسلوك حيث يتطلب هذا التغيير إحداث تعديلات في التنظيم بما يتفق وهذا التغيير .

(٥) النمو غير المتوازن:

حيث قد تنجح منشأة في تسويق بعض السلع بينما تفشل في البعض الآخر وهذا يستلزم ضرورة إعادة النظر في سياستها التسويقية . كذلك يظهر عدم التوازن في خطوط الإنتاج أو في الخدمات التي تؤديها المنشأة فقد تركز المنشأة على خدمة دون أخرى مما قد يثير تذمر واستياء المتعاملين معها .

(٦) الاضطراب في أداء الأعمال:

وهذا يؤدي إلى عدم قدرة القيادات الإدارية على إتخاذ قرارات إدارية سليمة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى البطء في تنفيذ الخطط وفي تقديم الخدمات للعملاء مما يؤثر على سمعة المنشأة.

(٧) وجود مشاكل واضحة بين التنفيذيين والإستشاريين:

حيث يتعدى الإستشارى على سلطات المديرين التنفيذيين ، ولاشك أن وجود هذه المشاكل يعد مؤشرا على عدم تطبيق مبدأ الفصل بين الأعمال الإستشارية والتنفيذية مما يستدعى إعادة النظر في هذه الجزئية وبالتالي ضرورة إحداث بعض التغييرات التي تنظم أو تحكم العلاقة بين الطرفين .

(٨) تعدد الرئاسات:

ومما يترتب على هذا التعدد من إخلال بمبدأ وحدة الأمر والمسئولية حيث يجد الفرد نفسه مسئولا أمام أكثر من رئيس .

(٩) المبالغة في تطبيق أساليب التنظيم:

وقد تتخذ هذه المبالغة أشكالا منها كثرة التوصيف الزائد للوظائف مما لا يترك مجالاً لحرية الحركة ، وكذلك المغالاة في تطبيق المركزية في بعض الوظائف .

مداخل التغيير في الهيكل والعلاقات التنظيمية:

تختلف مداخل إحداث التغيير التنظيمي باختلاف الهدف من عملية التغيير فبينما يرى البعض أن ذلك الهدف هو تطوير السلوك التنظيمي عن طريق تحسين معدلات الأداء يرى أنصار المدخل الهيكلي أن هدف التغيير هو تحسين الإنتاجية^(١).

(١) Leavitt, Harold, J.; (1965) Applied Organizational Change in Industry, in March, J (ed.) Handbook of Organizations, Chicago

ويمكن استخدام المداخل التالية في تغيير الهيكل أو العلاقات التنظيمية السائدة في إحدى المنشآت :

- ١- التغيير في شكل أو حجم السلطة .
- ٢- التغيير في نمط التنظيم.
- ٣- التغيير في مستويات وشكل الهيكل التنظيمي.
- ٤- التغيير في نظم الاتصالات الموجودة.

وسوف نتناول في الجزء التالي المداخل السابقة بشيء من التفصيل:

أولاً: التغيير في شكل أو حجم السلطة

حيث يتم وفقاً لهذا المدخل إحداث التغيير عن طريق إعادة تشكيل هيكل السلطة الرسمية حيث يفترض أن المنشأة تعاني من الكثير من المشكلات نظراً للتوزيع غير العادل للسلطات فقد تتركز السلطة في بعض الحالات بينما في حالات أخرى تكون موزعة ومشتتة ولذلك يسعى هذا المدخل إلى إيجاد هيكل تنظيمي جديد يعتمد على تغيير مراكز السلطة الحالية والاتجاه نحو لا مركزية السلطة بدرجة أكبر .

وتساعد اللامركزية على توسيع نطاق تفويض السلطات وتكوين مراكز اتخاذ قرارات مرتبطة بالهيكل التنظيمي وليس بالأفراد وهنا يمكن تغيير الهيكل بإيجاد مراكز جديدة للسلطة و قد استخدمت الكثير من الشركات الأمريكية هذا المدخل في مواجهة كثير من مشاكلها ومن بين هذه الشركات شركة دويونت ،

وجنرال موتورز ، وإستاندر أويل . ولم يكن إتجاه هذه الشركات للامركزية ترفا بل لزيادة مقدرتها على مواجهة الظروف الطارئة والمتغيرة .

والتغيير في شكل السلطة أو الإتجاه نحو اللامركزية لا يتم بمعزل عن التغيير في المجالات الأخرى فعادة ما تستلزم اللامركزية إحداث تغيير في فلسفة وثقافة المنظمة ، كما قد تتطلب إحداث تغييرات في إتجاهات وميول الأفراد وتغييرات في بيئة العمل ونظم وأساليب الرقابة الحالية .

ثانيا : التغيير في نمط التنظيم

ويقصد بنمط التنظيم طريقة ربط الوحدات أو الوظائف الإدارية ببعضها البعض وتحديد العلاقات بينها ، ويعتبر النمط البيروقراطي هو أحد الأنماط شائعة الإستخدام في منشآت كثيرة ويتميز هذا النمط بالصفات التالية:

- ١- يتم تقسيم الأعمال في هذا النمط وفقا للتخصص الوظيفي .
- ٢- يهتم بالتدرج أو التسلسل الرئاسي للسلطة .
- ٣- يقدر الروتين ويعتمد على إجراءات جامدة ودقيقة في تنفيذ الأعمال .
- ٤- أن الخبرة والأقدمية هي الأساس في الترفي للوظائف الأعلى.
- ٥- لا يهتم كثيرا بأثر المتغيرات الخارجية .

ولما كان النمط البيروقراطي نمطا جامدا لا يتسم بالمرونة ولا يستجيب للبيئة الخارجية وما يحدث فيها من تغيرات فإنه يمكن القول بأن هذا النمط لا يتناسب مع البيئة المتغيرة ومن ثم يلزم إيجاد أنماط تنظيمية تستطيع أن تتعامل مع الظروف البيئية المتغيرة بحيث تتشكل هذه الأنماط في صورة وحدات تنظيمية

سريعة التغيير والتكيف وليست مجرد وحدات أو أقسام إدارية جامدة تقدم الروتين ولا تقبل التجديد أو التغيير.

ثالثا: التغيير في مستويات وشكل الهيكل التنظيمي

أما المدخل الثالث في التغيير فيكون عن طريق التغيير في شكل الهيكل التنظيمي وذلك بتحويله من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح وذلك بسبب المشاكل التي تلازم الهيكل التنظيمي المطول الذي يتميز بتعدد المستويات الإدارية ، ففي حالة زيادة عدد المستويات الإدارية تتزايد النفقات والتكاليف ، كما تتباعد المسافات بين الإدارة العليا والعمال ويصعب التنسيق بين المستويات الإدارية وتتعدد عمليات الاتصال .

ونظرا للمشاكل المرتبطة بالهيكل الطويل فقد إتجهت جهود التغيير إلى التركيز على الهيكل المفرطح الذي يعتمد على توسيع نطاق الإشراف ، حيث كشفت دراسات كثيرة أن نطاق الإشراف الواسع يزيد من كفاءة الأفراد نظرا لعدم وجود إشراف لصيق حيث يعملون في ظل نظام إشراف عام .

رابعا : التغيير في نظم الاتصالات

تعتبر الاتصالات أداة ربط هامة بين مراكز أو وحدات العمل المختلفة في أية منشأة ، والاتصال هو عبارة عملية تبادل للأفكار والمعلومات والبيانات من شخص لآخر أو من مركز إداري إلى آخر ، وإن أي هيكل تنظيمي ما هو في الحقيقة إلا مجموعة من خطوط الاتصال التي تمر بها المعلومات في شكل

توجيهات أو أوامر أو تقارير بالإضافة إلى ذلك فإن طريقة الفرد في الإتصال تعكس سلوكه وطريقة تفكيره وثقافته .

وانطلاقاً من أهمية عملية الإتصال وتأثيرها على جو العمل في المنشأة فإن أي قصور في هذه العملية يعرض المنشأة لكثير من المشاكل التنظيمية ويكون علاج هذه المشاكل بإحداث تغييرات في نظم الإتصال وذلك بإختيار نمط إتصال تفاعلي يعمل في أكثر من إتجاه (رأسي ، أفقي ، خارجي) والتعرف على العقبات التي تحد من فعالية عملية الإتصالات وإتخاذ الإجراءات التي تعمل على زيادة الإتصالات وتميئتها .

هذا وترتبط عملية الإتصال بالنمط التنظيمي السائد في المنظمة فكما أوضحنا أن النمط البيروقراطي هو نمط تنظيمي جامد يتمسك بخطوط السلطة الرسمية وينقل المعلومات في إتجاه واحد من أعلى لأسفل ولذلك تتأثر عملية الإتصالات بهذا النمط ، أما نمط التنظيم العضوي فنظراً لما يتميز به من درجة مرونة عالية وقدرة على مواجهة التغيرات فإن نظام الإتصال فيه لا يبد وان يساعد على تحقيق هذه المرونة ويزيد من قدرته على التغيير . ففي النمط العضوي تسود حرية الرأي مناخ عملية الإتصال كما يسهم هذا النمط في تحقيق درجة عالية من التنسيق بين مراكز ووحدات العمل .

ولذلك فإن منشآت الأعمال التي تحاول إحداث تغييرات لا بد وان تختار ذلك النمط العضوي وليس البيروقراطي ، وان تستخدم وسائل الإتصالات كقنوات لتنفيذ عملية التغيير أو التمهيدي لها أو نشر نتائجها .

الفصل الرابع

الإبداع التنظيمي

- مفهوم الإبداع وأهميته.
- مراحل الإبداع وأنواعه.
- أساليب أو طرق التفكير الإبداعي.
- خصائص الشخص والمنظمة الإبداعية.
- معوقات الإبداع.

الفصل الثالث الإبداع التنظيمي

مقدمة:

يجب على أية منظمة استغلال قدرات العاملين فيها بشكل فعال ولكي يتحقق ذلك لابد من إطلاق وتنمية هذه القدرات عن طريق تهيئة وتوفير المناخ التنظيمي المشجع للإبداع بحيث يدفع هذا المناخ الفرد العامل لتقديم أفضل ما لديه منتهجاً أسلوباً جديداً للتفكير في كل ما يحيط به من متغيرات بيئية.

ومما لا شك فيه أن التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات اليوم تفرض عليها تحديات كثيرة وهذا يتطلب بالتالي مقدرة إبداعية حتى تتمكن هذه المنظمات من مجاراة ومواكبة هذه التغيرات، ومن جهة أخرى فإن قدرة المنظمة التنافسية ترتبط إلى حد كبير بقدرتها على التطوير والتجديد والابتكار خاصة في ظل ظاهرة العولمة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات دولياً ومحلياً.

ونظراً لأهمية الإبداع في حياة المنظمة وفعاليتها فإننا سوف نسلط الضوء على عدة نقاط منها أولاً تعريف الإبداع وأهميته ومراحله وأنواعه ووسائله، خصائص الشخصية والمنظمة المبدعة، معوقات الإبداع، وفيما يلي عرض للنقاط السابقة.

* مفهوم الإبداع:

لا يوجد اختلاف كبير حول تعريف الإبداع حيث إن جوهر الإبداع هو تطوير شيء جديد لم يوجد من قبل، والإبداع التنظيمي يعرف بأنه تطوير لفكرة داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من الخارج سواء كانت تتعلق

بسلة أو خدمة أو أسلوب أو برنامج، والإبداع عملية يحاول فيها الفرد عن طريق تفكيره وقدراته العقلية أن يتوصل لشيء جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته بشرط أن يكون هذا الجديد ذا منفعة للمجتمع الذي يعيش فيه بحيث تتسجم الجهود الإبداعية مع قيم وعادات المجتمع فنحن نبحث عن المنظمة الإبداعية التي تركز جهودها في جوانب إيجابية وأخلاقية.

نخلص مما سبق أن الإبداع يعنى النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات غير تقليدية بما يؤدي إلى التوصل لأفكار جديدة ومفيدة للفرد والمجتمع.

وبداية نؤكد على أن هناك فرقاً بين السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، فالسلوك الإبداعي كما قلنا هو عملية إنتاج الأفكار الجديدة أو غير المألوفة، أما القدرة الإبداعية *Creative Ability* فتشير إلى القدرة على إنتاج هذه الأفكار، والقدرة الإبداعية تتوقف على مجموعة معقدة من القدرات كما أنها تتعلق بإيجاد علاقات جديدة بين المفاهيم لم يتمكن الآخرون من التوصل إليها وبالتالي فإن القدرة الإبداعية تركز على إدراك علاقة بين عناصر معينة لم يستطيع أحد من قبل إدراكها.

* أهمية الإبداع التنظيمي:

تبدو أهمية الإبداع في أن الأفكار أو الأشياء الجديدة تعد عنصراً مميزاً لأية منظمة، وللتدليل على ذلك فإن قدرة المنظمات اليابانية على التجديد والابتكار والإبداع هي التي صنعت وشكلت سمعة المنتج الياباني الذي لا يخلو من تطوير وإبداع مستمر، والمنظمة بدون إبداع هي منظمة جامدة وغير متطورة، من جهة أخرى فإن دراسات الإبداع والابتكار التنظيمي تكتسب أهمية وذلك بسبب أن تنمية القدرات الإبداعية قد أصبح ضرورة تفرضها ظروف الحياة التي تعيشها اليوم، تلك الحياة التي تفرز كل يوم

تطورت مستمرة ومتلاحقة يجب مجاراتها بإداريين مبدعين، والفرد المبدع يمثل ثروة يجب الحفاظ عليها وصيانتها وتميئتها بشكل مستمر حتى يتحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها، فمما لاشك فيه أنه لا توجد ثروة أثنى من ثروة الفكر فهي بمثابة الأرض الخصبة التي تغل أوفر المحصولات كما أن الأفكار الكبيرة هي التي تصنع البلاد والأمم الكبيرة، وعلى ذلك فإن الفعالية الكلية لأية منظمة ترتبط إلى حد كبير بقدراتها وسلوكياتها الإبداعية.

* مراحل عملية الإبداع:

منذ إدراك علماء السلوك الإنساني أهمية الإبداع في العديد من مجالات الحياة، تعددت وتتوعدت الدراسات والبحوث التي تتعلق بسلوك الفرد الذي يؤدي إلى الإبداع، وقد توصل الكتاب والباحثون إلى خمس مراحل تتكون منها العملية الإبداعية وهي:

١- الإحساس بالمشكلة: Problem Sensing

يعنى الإحساس بالمشكلة الدراية بوجود مشكلة ما، وإمكانية رؤيتها رؤية واضحة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، فالتشبع بالمشكلة أو الموضوع المطروح للبحث هو الذي يوحى بالإبداع وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

٢- الاستغراق في المشكلة Immersion In the problem

يركز الشخص هنا على المشكلة ويستغرق فيها، فهو يتجه لجمع المعلومات التي تبدو ملائمة، ويحلم بأفكار كثيرة ولكن دون تقييمها، فربما لا تكون كل هذه الأفكار نافعة أو صالحة للتنفيذ، وربما يكون عدد قليل جداً منها هو الذي يصلح، أو حتى فكرة واحدة فقط أو مزيج من فكرتين أو أكثر.

٣- الحضانة أو الحمل: Incubation of Gestation

يقوم الشخص بعد ذلك بالاحتفاظ بالمعلومات بعد جمعها في عقله لفترة، ويتولى اللاوعي Subconscious Mind هنا مسئولية تلك المعلومات، بمعنى أن الشخص قد لا يكون مدركاً أنه يتعامل مع تلك المعلومات على الرغم من أن اللاوعي يقوم بمحاولة صياغة الحقائق والمعلومات حتى تختمر المشكلة في ذهنه.

٤- التبصر أو الاستنارة: Insight or Illumination

بعد أن تختمر المشكلة في ذهن الشخص، تبدأ الأفكار الجديدة تومض في عقله وفي وقت غير متوقع ربما عند استيقاظه من النوم أو الاستعداد للنوم أو عند تناول الطعام، ولكن المهم ألا يطرد المبدع فكرة تطرأ عليه، وألا ينتقد فكرة تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها أو السماح لها بالإختمار، ولذلك غالباً ما يحمل الأشخاص المبدعون مفكرات لتدوين تلك الومضات وFlashes الفكرية التي تطرأ على أذهانهم.

٥- التأكد والتطبيق: Verification and Application

ويبدأ الشخص هنا في إثبات جدارة الفكرة أو حل المشكلة من خلال المناقشة المنطقية وبالذات المؤيدة وبالتجارب، ويجب أن تتسم أفكار الإنسان في هذه المرحلة بالمرونة فقد تبدو أفكاراً معينة متنافرة أو غير مترابطة ولكن نظرة مرنة إليها يمكن أن تربط بينها وتجمع بين أجزائها، فتبدو في شكل جديد، وقد كان للمرونة دوراً كبيراً في الاختراعات التي نراها ونلمسها ونفيد منها في حياتنا، ترى ذلك مثلاً في لعب الأطفال التي تجمع بين التسلية والتعليم في نفس الوقت.. هكذا.

كما يمكن تقسيم مراحل عملية الإبداع إلى أربعة مراحل أخرى وهي:

- ١- مرحلة الإعداد: وهي مرحلة يهتم فيها المبتكر بمعرفة المشكلة وفحص موضوعها وفيها يتم إعداد لحل المشكلة.
 - ٢- مرحلة الرقود: وهي مرحلة استغراق لحل المشكلة وتقديم أفكار بديلة، وفي هذه المرحلة لابد للمبتكر أن يظل عاكفاً أو راقداً لفترة كافية يدرس فيها المشكلة ويحللها تحليلاً دقيقاً.
 - ٣- مرحلة الإضاءة: وفي هذه المرحلة يظهر ضوء عن حل للمشكلة وقد يحدث ذلك بشكل فجائي (مثل قانون الجاذبية).
 - ٤- مرحلة البلورة: وهنا تتحدد ملامح عملية الابتكار ويتم التوصل للشئ الجديد وبلورته بشكل واضح ومحدد.
- ويمكن تشبيه مراحل الابتكار مجتمعة بالمراحل التي يتبلور فيها شكل أى شئ جديد (كالنبات).

* أنواع الإبداع:

هناك عدة أنواع للإبداع منها ما يلي:

١- الاختراع الجديد:

ويتمثل ذلك فى استخدام بعض أو كل وسائل الابتكار والإبداع فى التوصل إلى اختراع جديد قد يتمثل فى منتج جديد أو نظرية جديدة ويلاحظ أن الاختراع الجديد يعنى اختلافاً جذرياً عن الأفكار والنظريات السائدة عند تقديم الاختراع، وغالباً ما يجد المخترعون صعوبة فى قبول أفكارهم فى بداية الأمر وعليهم التحلى بالصبر وروح الإصرار حتى ترى مبتكراتهم النور.

٢- ربط الأفكار:

من أجل إنتاج شئ جديد يتم ربط أكثر من مجال علمى معاً مثل محاولة ربط بعض الجوانب الإدارية بالجوانب الرياضية أو الكمية والتوصل لحل مشكلة وابتكار شئ جديد.

٣- تطوير شيء موجود:

ويكون ذلك بتطوير اختراع موجود بإضافة بعض التعديلات أو التطويرات المكملة للاختراع السابق بحيث يمكن زيادة فعالية استخدام هذا الاختراع ومن الأمثلة على ذلك تطوير صناعة السيارات أو الطائرات، الغسالات.. الخ.

٤-الازدواج:

وهنا يتم استخدام نفس الأفكار الجديدة بواسطة منظمات أخرى مع بعض التعديل فمثلاً محلات كارفور في الإسكندرية والقاهرة تنقل كثيراً من الأفكار التنظيمية الموجودة في محلات بدول متقدمة ولكن مع بعض التعديلات التي تلائم ظروفنا، مثال آخر الشركات اليابانية تنقل أفكار جديدة أخرى وتحاول تطبيقها على ألا يتعارض ذلك مع حقوق الاختراع.

٥- خليط من الطرق السابقة:

حيث قد تستخدم المنظمة الأنواع الأربعة السابقة، فقد يتم التوصل إلى اختراع جديد واستخدام الاختراع في مجال جديد أو ربطه مع فكرة أخرى وعلى ذلك فإن الفصل بين أنواع الإبداع قد لا يكون ملموساً.

* أساليب أو طرق التفكير الإبداعي:

ظهرت في السنوات الأخيرة عدة طرق تستخدم في أغراض تنمية التفكير الإبداعي أهمها: (*)

١- من أقدم هذه الطرق ما يسمى "ذكر الخصائص Attribute Listing" وهي طريقة ابتكرها كروفورد عام ١٩٥٤، وأول خطوة فيها تعداد

(*) المرجع الأساسي: د. أمال صادق، د. فؤاد أبو حطب (١٩٩٠)، علم النفس التربوي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص ٤٩٢-٤٩٦.

وحصر الخصائص الأساسية لشيء أو موضوع أو موقف أو فكرة، وبعد هذا يبدأ المرء فى تغيير كل خاصية على حدة. ولا يبذل المعلم أو المدرب أى جهد فى تحديد التغييرات المقترحة بأى وسيلة من الوسائل.

وهذه الطريقة كغيرها من الطرق التى سنشير إليها تركز على إنتاج الأفكار، وبالتالي فكل فكرة مقبولة مهما كانت غير واقعية، ولا يمارس هنا أى لون من التقويم أو النقد أو الأحكام إلا بعد انتهاء الشخص من سرد جميع أفكاره، وحينئذ يمكن تقويمها فى ضوء المواصفات ونواحي النقص والحاجات أو المطالب وما إلى ذلك. وبهذا الفصل بين إنتاج الأفكار وبين تقويمها يمكن تهيئة الفرصة لظهور هذه الأفكار. أى أن موقف التدريب هنا نموذج كامل لموقف الطلاقة فى التفكير.

ونضرب مثلاً "بجهاز التليفزيون" فخصائصه الشائعة هى: اللون الأسود، والشكل، وصنعه من البلاستيك، والقرص، والسماعة. وحين نريد أن نحسن هذا الجهاز واضعين قائمة الخصائص هذه فى اعتبارنا فإننا نفكر فى تغيير كل صفة أو خاصية على حدة.

وبالطبع فإن كثيراً من هذه الأفكار غير عملى، وبعضها ليس أصيلاً أو مبتكراً كالتغيير فى الألوان، وفى هذه الطريقة يجب التمييز بين الخصائص المشتركة بين الشيء وغيره من ناحية وبين الخصائص التى تميزه عن غيره من ناحية أخرى فاللون والحجم والشكل والوزن خصائص مشتركة وبالتالي فإن أى تغيير فيها لن يكون أصيلاً بشكل غير عادى. أما التعديلات الأشد خطراً فهى التى يمكن إدخالها على الخصائص التى ينفرد بها الشيء (القرص أو السماعة فى مثالنا).

٢- طريقة العلاقة القسرية **Forced relationship** وتعتمد على إنتاج الأفكار الجديدة عن طريق افتعال علاقة بين شيئين أو موقفين أو فكرتين

أو أكثر لا توجد بينهما في الأصل علاقة. وفي معظم الأحوال تتحدد العلاقات بطريقة جزافية. وقد استخدمت هذه الطريقة في ميدان الفنون بغرض التدريب على الابتكار فيها وبخاصة فن الكاريكاتير.

٣- طريقة القوائم **Checklists** ومن أشهر دعائها أوزبورن، وهي طريقة تعتمد على طرح مجموعة من الأسئلة التي تؤكد اشتمالها على مجال واسع من المعلومات. وكل سؤال يطلب تعديلات أو تغييراً من نوع معين في موضوع أو شيء أو فكرة. وتشتمل قائمة أوزبورن على أسئلة حول الاستخدامات الجديدة والتعديل والتكبير والتصغير والإحلال وإعادة التنظيم.

٤- التحليل المورفولوجي **Morphological Analysis** ومبتكرها هو زويكي عام ١٩٥٨، وهي طريقة شاملة تحتوى على طريقتي ذكر الخصائص والقوائم أنفتي الذكر، وفي هذه الطريقة يتم أولاً تحليل المشكلة إلى أبعادها الرئيسية. فإذا كنا مثلاً نفكر في طريقة جديدة لمواصلات الإنسان فإننا نحللها إلى أنواع الأشياء التي تنقل الإنسان، ووسائل حمل هذه الأشياء، ومصادر الطاقة، وبعد تحديد هذه الأبعاد الأساسية والفئات المختلفة التي تنتمي إليها يمكن للمرء أن يربط بين هذه الفئات بالطرق المحتملة مؤلفاً مصفوفات تدل على علاقات متداخلة ويحصل بذلك على طرق عديدة محتملة للانتقال. وبالطبع فإن بعضها ممكن ومفيد وبعضها قد لا يكون كذلك.

٥- طريقة العصف الذهني **Brainstorming** وهي الطريقة التي ابتكرها أوزبورن أيضاً عام ١٩٥٣ وشاعت بعد ذلك شيوعاً عظيماً. ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضاً. وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين ٦، ١٢

- يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائياً الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة، ويجب أن يتوافر في الجلسة الشروط الأربعة الآتية:
- أ- استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد أو التقويم.
- ب- تشجيع التداعي الحر الطليق وتقبل جميع الاستجابات.
- ج- تأكيد كم الاستجابات لا كيفها.
- د - مشكلات المناقشة تدور حول تحسين ظاهرة معينة أو الربط بين أطراف متعددة.

والهدف من الطريقة هو تحرير المرء من عوامل الكف التي تعوق نشاطه الابتكاري، ويتمثل ذلك على وجه الخصوص في تحريره من آثار الحكم الناقد سواء كان يعمل بمفرده أو في جماعة. وقد أثبت البحث الذي قام به بارنز عام ١٩٥٩ وجود آثار إيجابية للعصف الذهني. ورغم وجود بعض الدراسات التي تلقي ظلالاً من الشك على القول بأن هذه الطريقة تؤدي إلى إنتاج كمية من الأفكار أكبر من الأسلوب الفردي في حل المشكلة في وحدة معينة من الزمن، إلا أن معظم البحوث التجريبية التحكيمية أكدت وجود زيادة في الأفكار بالفعل كما وكيفاً.

٦- طريقة تألف الأشتات **Synectics** وهي من ابتكار جوردون، وتشبه طريقة العصف الذهني في أنها موقف جماعي للتداعي الحر الطليق وتصلح أيضاً للاستخدام الفردي. والفرق بينهما أنه في طريقة تألف الأشتات لا يعلم أحد من أعضاء الجماعة - فيما عدا القائد- بطبيعة المشكلة موضوع المناقشة لتجنب الحلول السريعة والمهتسرة. كما تسعى الطريقة إلى تجنب الاندماج المتمركز حول الذات الذي يتمثل في اعتقاد بعض الأعضاء أن أفكارهم هي أفضل الحلول ما يفهمهم إلى التوقف عن إنتاج الأفكار.

ويحلل جوردون الميكانيزمات النفسية التي يستخدمها المبدعون ويلخصها في أربعة هي:

- ١- التذبذب بين الاندماج في تفاصيل المشكلة والانفصال عنها.
- ٢- التأمل وهي عملية ضرورية عند السعي للوصول إلى حلول محتملة للمشكلة.
- ٣- التأجيل ويتلو عادة إحساس المرء بأن الحلول المقترحة ليست أفضل الحلول.
- ٤- الاستقلال، فبعد ما يدرك المرء الفكرة في صورتها العامة تستقل بذاتها وتوجه مصيرها الذي تتقدم إليه وتنمو فيه.

وتهدف طريقة جوردون إلى تنشيط هذه الميكانيزمات لأغراض الإبداع معتمدة على مبدئين أساسيين هما: جعل غير المؤلف مألوفاً، وجعل المؤلف غير مألوف، ويشتمل المبدأ الأول على عملية فهم المشكلة، وهي عملية تحليلية في صميمها، أما المبدأ الثاني فيعني إدراك الشيء المؤلف على نحو لا تدرکه الأبصار العادية.

* خصائص الشخص المبدع:

- هناك عدة خصائص أو سمات للشخص أو للفرد المبدع ومنها ما يلي:
- ١- أن الفرد المبدع لا يرضى بالوضع الموجود ويرغب في التغيير.
 - ٢- أن مثل هذا الفرد لا يلتزم أو لا يرغب كثيراً في الالتزام بمعايير المجموعة ودائماً تكون له معايير خاصة به أو مستقلة.
 - ٣- يكون مشدوداً للجديد ويهتم به أكثر.
 - ٤- غير تقليدي في التفكير ويتميز بالمعرفة الواسعة (قراءات - إطلاع)، والثقة في قدراته الشخصية.

٥- مخلص في عمله يفضل حرية التعبير عن رأيه، ولا يهتم كثيراً بالآراء المعارضة، ولا يستسلم من أول ضربة على الرأس، فالمبتكر أو المبدع لابد أن يتسم بالحلم والصبر والقدرة على تحمل المخاطر.

وهناك دراسات عديدة تناولت سمات أو خصائص الشخص المبتكر ومن أهم الجهات المهمة بهذا الموضوع معهد بحوث وتقييم الشخصية بجامعة بركلي بكاليفورنيا، ويعد وليم سكوت رائداً لهذه الدراسات.

* خصائص المنظمة الإبداعية (خصائص بيئة الإبداع):

على الرغم من تواجد الفرد المبدع فإن الأمر يتطلب أو يستلزم تواجد مناخ تنظيمي يشجع عملية الإبداع ويدفعها للإمام، وعلى ذلك فالعبرة ببيئة الإبداع والظروف التي يحياها أو يعايشها، وقد خلصت دراسات الإبداع إلى تحديد عدد من السمات أو الخصائص التي يجب توافرها في بيئة الإبداع الحافزة ومن أهم هذه ما يلي:

- ١- شيوع قيم تنظيمية دافعة للابتكار والإبداع.
- ٢- تبنى أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
- ٣- الاستثمار في الأبحاث وتشجيع الخطط البحثية طويلة الأجل.
- ٤- تهيئة الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً.
- ٥- الميل إلى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات.
- ٦- تشجيع المبادرات واعتبار المجازفة في بعض الحالات شيئاً مطلوباً مع الاستعداد لتحمل نتائجها.
- ٧- وجود قنوات اتصال مفتوحة وتشجيع الاتصالات بخارج المنظمة لأن هذه الاتصالات هي التي تنمي مجالات الابتكار والإبداع على اعتبار أن المنظمة تبتكر وتبدع للبيئة الخارجية.
- ٨- التحرر من النزعات التقليدية والتصورات الشائعة والبعد عن الجمود.

- ٩- تشجيع تبادل الرأي بالمشاركة والنقد الذاتي.
١٠- التعامل مع الصراع على أساس من التفهم وإيجاد الحلول دون الاستسلام بسرعة.

* معوقات الإبداع:

هناك عدة عوامل أو معوقات تعطل قدرة الفرد على الإبداع ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ثلاثة أنواع هي:
أولاً: المعوقات الشخصية:
يحتاج التفكير الإبداعي إلى ضرورة توفر عدة متغيرات شخصية تساعد الإنسان على تحريك وتوجيه سلوكه إلى توليد أفكار إبداعية، من جهة أخرى فإن عدم توفر هذه المتغيرات يقيد تفكير الإنسان ويمنعه من السعي وراء كل جديد، وتتمثل هذه المتغيرات الشخصية فيما يلي:

١- الخوف والقلق Fear and Anxiety

يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية فالخوف يكبل أفكارنا ويقيد حريتنا في السعي وراء ما هو جديد كما يؤدي الخوف إلى اختلال تكيف الفرد ونقص ثقته بنفسه، ومن جهة أخرى توجد علاقة عكسية بين القلق والإبداع، فعندما يعاني الشخص من القلق فيكون احتمال قيامه بسلوك إبداعي ضعيفاً والعكس صحيح حيث ثبت أنه مع زيادة شعور الأفراد بالاطمئنان يكونون أكثر قدرة على الإبداع والتفكير الخلاق، وكما يقول المثل (ثلاثة لا رأي لهم: الخائف والجوعان والمغرور).

٢- التمسك بالنمط التقليدي في الأداء:

يصعب على كثير من الأفراد أن يتخلوا عن أنماطهم التقليدية أو السابقة في الأداء وذلك بسبب تعودهم عليها حيث تمثل هذه الأنماط

بالنسبة لهم شيئاً سهلاً ومألوفاً ومضموناً يؤدونه دون أي توتر في حين يمثل الجديد بالنسبة لهم شيئاً مجهولاً، مثل هؤلاء الأفراد يصبحون عبيداً لعاداتهم وأنماط سلوكياتهم التقليدية بحيث تلعب هذه العادات أو الأنماط دوراً تحكيمياً في سلوكياتهم وتوجههم لرفض كل جديد.

٣- الأحكام المسبقة:

قد يكون الفرد انطباعات وأحكاماً مسبقة على الأشياء أو الأفكار وتكشف هذه الأحكام عن نفسها في عبارات تتردد على الألسنة كثيراً مثل ليس في الإمكان أبدع ما كان)، (الذي تعرفه أفضل ما لا تعرفه).

وقد تجد مثل هذه الأحكام المسبقة من يؤيدها ويعمل على استمرارها وسيادتها ربما لارتباطها إلى حد كبير بمصالح المؤيدين المادية والاجتماعية.

٤- السلبية وعدم الاستقلالية:

عندما تتسم شخصية الفرد بالسلبية وعدم الاهتمام فإن تفاعلاته ودائره علاقاته مع الآخرين تضيق وبالتالي لا يتوافر لديه الدافع للابتكار والإبداع حيث يميل للانطواء والبعد عن الآخرين، من ناحية أخرى فإن فقدان الفرد للاستقلالية في آرائه وأفكاره يعد معوقاً للإبداع والابتكار فعندما يعتمد الفرد في آرائه على التقليد ومسايرة نماذج معينة فإنه لن يتمكن من الإبداع والابتكار.

ثانياً: المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسود فيه الالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح والتعليمات وتتعثر فيه الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة، فضلاً

عن عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة وانعدام الثقة بين الإدارة والعاملين إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع في العمل، بل قد يقتل فيهم روح الطموح والإقدام.

ثالثاً: المعوقات الاجتماعية:

قد تكف بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية عائقاً أمام تعزيز وتنمية القدرات والمهارات الإبداعية حيث يرى بعض الباحثين في مجال السلوك الإبداعي أن القوى الاجتماعية والثقافية من الممكن أن تعطل أو تكبل عملية الإبداع فعلى سبيل المثال قد تزرع بعض الثقافات في الأفراد احترام بعض المسلمات أو التقاليد التي قد تعوق الإبداع، كما قد تحرم بعض الثقافات حرية التعبير وانتقاد الآخرين حيث تقوم على الكبت وعدم تشجيع الحداثة أو حركات التنوير العلمي حيث يعتبر أى خروج عن القديم خروجاً على عادات وتقاليد المجتمع.

من جهة أخرى قد تلعب الأسرة والنظام التعليمي أدواراً هامة في تعطيل أو عدم تنمية القدرات الإبداعية، فالأسرة التي تميل إلى انتهاج أسلوب تربيوي يقلل من شأن الطفل والحد من قدراته وتقليل مساحة الحرية أمامه سواء في التعبير عن رأيه أو إخراج طاقته الكامنة، فإن هذا الأسلوب سيؤدي إلى تقليل طموح الطفل وإشعاره بعدم الأهمية ويترتب على ذلك فشل الأسرة في تنمية السلوك الإبداعي للطفل.

وبعد أن تأخذ الأسرة دوراً يأتي دور المؤسسات التعليمية حيث تؤثر المؤسسات والأنظمة التعليمية في تشكيل القدرات الإبداعية للأفراد فإذا اعتمد التعليم على الأساليب التقليدية في نقل المعلومة للطالب مع الاعتماد على التلقين والحفظ فإن ذلك سيحد من قدرة الطالب أو الخريج على الإبداع

وسيسهم بشكل رئيسي فى تخريج طالب محدود الخبرة والمعرفة فثمة فارق جوهري بين التعليم الذى يقوم على تفجير طاقات وقدرات الفرد على الإبداع، والتعليم الذى يستند إلى التلقين والحفظ واستقبال المعلومة.

ولعلاج أو تفادي معوقات الإبداع فإن الأمر يتطلب البحث عن العوامل التى يمكن أن تدعم أو تنمى القدرات الإبداعية للعاملين بحيث يتم البحث فى مجالات شخصية وتنظيمية واجتماعية من شأنها زيادة درجة الحفز على السلوك الإبداعى داخل منظمات الأعمال.