

الفصل السابع

السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات العمل

❖ مقدمة:

لأن الموظف انسان اتى الي العمل ولا نعرف ماذا به؟

فقد يكون ورائه اسرة مضطربة بسبب ظروف اقتصادية او حياتية.

ولا بد في هذا الجانب: التعامل بحذر ودراية ودراسة واقع الموظف العدواني دراسة دقيقة واعية والاطلاع على كافة الظروف البيئية المحيطة بحياته الاسرية لذا تحتاج الى تضافر الجهود المشتركة سواء على صعيد المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني الخاص لكونها ظاهرة اجتماعية بالدرجة الأولى وانعكاساتها السلبية تؤثر على المجتمع بأسره.

أصبح السلوك العدواني لدى الموظفين حقيقة واقعية موجودة في معظم دول العالم وتشغل كافة العاملين بشكل خاص والمجتمع بشكل عام وتأخذ من إدارات المنظمات الوقت الكثير وتترك آثار سلبية على عملية الإنتاج.

❖ ما مفهوم السلوك العدواني؟

لغة: الظلم الذي تجاوز الحد.

اصطلاحاً: هو الذي يؤدي الى الحاق الأذى بالآخرين سواء كان نفسياً كالإهانة او جسدياً كالضرب.

أو هو مظهر سلوكي للتنفيس الانفعالي او الاسقاطي لما يعانيه الموظف من أزمات انفعالية حادة.

❖ يخدم العنف عند الموظف ستة أهداف شخصية أساسية هي:

- 1- تحقيق مكانة اجتماعية مهيبية عند الآخرين، وتوفير وضع مالي مطمئن.
- 2- تحدي السلطة القائمة.
- 3- تحقيق العدالة الاجتماعية بالقوة وبصور فظة.
- 4- فرض السيطرة الاجتماعية واكتساب القوة والنفوذ.
- 5- تعزيز الهوية الاجتماعية بحيث يحسب له الآخرون حساباً.

❖ أسس السلوك العدواني:

- السلوك النفسي.
- السلوك الفسيولوجي.
- الأسس النظرية: نظرية التحليل النفسي – النظرية السلوكية – نظرية التعلم الاجتماعي.

❖ الأسس النفسية للسلوك العدواني:

السلوك الانساني محكوم بنمطين من الدوافع التي تواجهه للتصرف على نحو محدد من أجل اشباع حاجة معينة أو لتحقيق هدف مرسوم:

▪ دوافع أولية: تتعلق بالبقاء وتضم:

- 1- دوافع حفظ الذات (وهي دوافع فسيولوجية ترتبط بالحاجات الجسمية).
- 2- دوافع حفظ النوع المتمثلة بدافعي الجنس والأمومة.

▪ دوافع ثانوية: تكتسب أثناء مسيرة التنشئة الاجتماعية للفرد عن طريق التعليم ومن بينها:

- 1- دوافع التملك.
- 2- التنافس والسيطرة.
- 3- التجمع.

وترتبط هذه الدوافع بصورة عضوية وأساسية بانفعالات الغضب والخوف والكره والحسد والخجل والاعجاب بالنفس وغيرها، إذ تحدث في الجسم حالة من التوتر والاضطراب تتزايد حدة كلما اشتد الدافع ثم أشبع أو أعيق عن الاشباع.

❖ الأسس الفسيولوجية للسلوك العدواني:

لا يمكن فهم كثير من جوانب السلوك الانساني الا بمساعدة بعض المعلومات التشريحية لجسم الانسان ففي الجسم جهازان يساهمان بتحديد:

1- الجهاز العصبي:

قدرة الفرد على إدراك البيئة المحيطة به والتكيف مع ظروفها

2- جهاز الغدد الصماء.

كما يقومان بعمليات التنظيم والتنسيق للأنشطة الجسمية المختلفة مما يساعد الجسم على الاحتفاظ بحالة الاتزان الحيوي بحيث يقوم بالوظائف المختلفة بطريقة ملائمة وباستمرار.

❖ الأسس النظرية المفسرة للعدوان:

تعددت النظريات المفسرة للسلوك العدواني نتيجة لتعدد أشكال العدوان ودوافعه وسنعرض هنا بعض هذه النظريات:

1- نظرية التعلم الاجتماعي:

يعرف أصحاب نظرية التعلم الاجتماعي السلوك العدواني بأنه سلوك متعلم على الأغلب ويعزى ذلك الى أن الفرد يتعلم الكثير من أنماطه السلوكية عن طريق مشاهدتها عند غيره حيث يتعلمون سلوك العدوان عن طريق ملاحظة نماذج العدوان من النماذج ومن ثم يقومون بتقليدها فإذاً عواقب الموظف على السلوك المقلد فانه لا يميل في المرات القادمة لتقليده أما اذا كوفئ عليه فيزداد عدد مرات التقليد لهذا العدوان.

2- وجهة نظر باندورا في تفسير العدوان:

معظم السلوك العدواني متعلم من خلال الملاحظة والتقليد، حيث يتعلم الموظفون السلوك العدواني بملاحظة نماذج وأمثلة من السلوك العدواني يقدمها أفراد الأسرة والأصدقاء والأفراد الراشدون في بيئة الموظف.

❖ هناك عدة مصادر يتعلم من خلالها السلوك العدواني بالملاحظة منها:

- 1- تأثير الموظفين، الأقران، النماذج الرمزية وسائل الاعلام المختلفة.
- 2- اكتساب السلوك العدواني من الخبرات السابقة.
- 3- التعلم المباشر للسلوكيات العدوانية كالأثارة المباشرة للأفعال العدوانية الصريحة في اي وقت.
- 4- تأكيد هذا السلوك من خلال التعزيز والمكافآت.
- 5- العقاب قد يؤدي الى زيادة العدوان.

❖ نظرية التحليل النفسي:

▪ فرويد والنظرة التحليلية للعدوان:

يرى فرويد أن العدوانية واحدة من الغرائز التي يمكن أن تتجه ضد العالم الخارجي أو ضد الذات وهي تخدم في كثير من الأحوال ذات الفرد.

أدرك فرويد في بداية الامر أن العدوان يكون موجهاً الى حد كبير للخارج ثم أدرك بعد ذلك أن العدوان يكون موجهاً على نحو متزايد للداخل منتهياً عند أقصى مدى هو الموت

وقد نظر فرويد الى العدوان باعتباره ذا منشأ داخلي وضغط مستمر يتطلب التفرغ (التفيس) حتى ان لم توجد احباطات وهنا نجد أن الحاجة الى تفيس العدوان قد تغلب على الضوابط الدفاعية التي تكبحه عادة ويزغ العدوان تلقائياً.

وهنا تساؤل يطرح نفسه ما الذي سيحدث إذا تم كبت الدوافع العدوانية؟

أوضح فرويد أنه يجب إطلاق العدوان في شكل ما وقد يكون ذلك في شكل مباشر من خلال نشاطات اجتماعية مقبولة مثل الرياضة وغيرها كما يبين فرويد أيضاً أن العدوان لا يحتاج الى أن يتم توجيهه بشكل مباشر تجاه مصدر العدوان.

▪ نظرية ميلاني كلاين:

أخذت كلاين الطور الثالث لفرويد حرفياً فبالنسبة لها لم تكن غريزة الموت فطرية ولكنها كان حقيقة ملموسة اكتشفتها في عملها غان مشاهدتها الاكلينيكية أقنعتها بأن غريزة الموت كانت غريزة أولية وحقيقة يمكن مشاهدتها تقدم نفسها على أنها تقاوم غريزة الحياة فالطمع والغيرة والحسد واضحة لكلاين كتعبيرات عن غريزة الموت.

وهدف العدوان حسب كلاين هو التدمير والكرهية والرغبات المرتبطة بالعدوان تهدف الى:

- 1- الاستحواذ على كل الخير (الجشع).
- 2- أن تكون طيباً مثل الشيء (الحسد).
- 3- ازاحة المنافس (الغيرة).

وفي الثلاثة نجد أن تدمير الشيء وصفاته أو ممتلكاته يمكن من الوصول الى اشباع الرغبة فاذا احبطت الرغبة يظهر وجدان الكراهية.

▪ النظرية السلوكية:

يرى السلوكيون أن العدوان شأنه شأن أي سلوك يمكن اكتشافه ويمكن تعديله وفقاً لقوانين التعلم.

ولذلك ركزت بحوث ودراسات السلوكيين في دراستهم للعدوان على حقيقة يؤمنون بها وهي أن السلوك برمته متعلم من البيئة ومن ثم فإن الخبرات المختلفة التي اكتسب منها شخص ما السلوك العدواني قد تم تدعيمها بما يعزز لدى الشخص ظهور الاستجابة العدوانية كلما تعرض لموقف محبط وانطلق السلوكيون الى مجموعة من التجارب التي أجريت بداية على يد رائد السلوكية جون واطسون حسي أثبت أن الفوبيا بأنواعها مكتسبة بعملية تعلم ومن ثم يمكن علاجها وفقاً للعلاج السلوكي الذي يستند على هدم نموذج من التعلم غير سوي وإعادة بناء نموذج تعلم جديد سوي.

❖ ما هي أشكال السلوك العدواني في منظمات الأعمال؟

- 1- اعتداء موظف على موظف.
- 2- اعتداء موظف على رئيسه المباشر.
- 3- اعتداء موظف على الإدارة.
- 4- اعتداء موظف على ممتلكات المؤسسة.
- 5- إطلاق الاشاعات وتشويه سمعة المؤسسة.
- 6- اعتداء الادارة على الموظف.

❖ مظاهر أو سمات السلوك العدواني:

- 1- الاحتكاك بالرؤساء وعدم احترامهم.
- 2- شتم وتحقير الزملاء في العمل.
- 3- الاهمال المتعمد لنصائح وتعليمات الرؤساء.
- 4- تخريب أو اتلاف أو سرقة المعدات والاجهزة والوثائق في العمل.
- 5- العناد والتحدي.
- 6- الايماءات والحركات التي يقوم بها الموظفين والتي تبطن في داخلها سلوكاً عدوانياً
- 7- عدم الانتظام في اوقات العمل.
- 8- الاعتداء على الزملاء
- 9- احداث فوضى في مكان العمل.

❖ أسباب السلوك العدواني:

- 1- أسباب بيئية.
- 2- أسباب تتعلق بالمؤسسة.
- 3- أسباب نفسية.
- 4- أسباب اجتماعية.
- 5- أسباب ذاتية.
- 6- تأثير وسائل الاعلام.
- 7- أسباب اقتصادية.

▪ أولاً: أسباب بيئية:

- 1- تشجيع بعض الزملاء على العدوانية.
- 2- ما يلاقه الموظف من تسلط او تهديد من المؤسسة.
- 3- عدم احترام وجهات النظر.
- 4- عدم احترام الأبعاد المتعلقة بالجنس واللون واللغة أو الدين.

▪ ثانياً: أسباب تتعلق بالمؤسسات:

- 1- عدم العدالة في معاملة الموظف.
- 2- عدم العدالة في توزيع الواجبات والوظائف.
- 3- عدم العدالة في قضايا الثواب والعقاب.
- 4- عدم إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.
- 5- سوء الإدارة.
- 6- عدم العدالة في الرواتب والحوافز.
- 7- عدم العدالة في تقييم الأداء.

▪ ثالثاً: أسباب نفسية:

- 1- صراع نفسي لاشعوري.
- 2- العزلة الاجتماعية للموظف من قبل الزملاء في العمل.
- 3- التوتر النفسي في الجو العائلي.

▪ رابعاً: أسباب اجتماعية:

- 1- المشاكل العائلية مثل تشدد الأب وكثرة الخلافات بداخلها.
- 2- المستوى الثقافي للأسرة.
- 3- عدم اشباع حاجات الموظف الأساسية.
- 4- تقمص الأدوار من وسائل الاعلام المختلفة.
- 5- عدم قدرة الموظف على تكوين علاقات اجتماعية صحيحة.
- 6- الحرمان الاجتماعي والقهر النفسي.

▪ خامساً: أسباب ذاتية:

- 1- حب السيطرة والتسلط.
- 2- ضعف الوازع الديني لدى الموظف.
- 3- معاناة الموظف من بعض الامراض النفسية.
- 4- احساس الموظف بالنقص النفسي أو الوظيفي.

▪ سادساً: أسباب اقتصادية:

- 1- تدني مستوى الدخل الاقتصادي للأسرة.
- 2- شعور الموظف بالجوع وعدم القدرة على الشراء.
- 3- ظروف السكن السيئة.
- 4- عدم كفاية رواتب الموظف.

▪ سابعاً: تأثير وسائل الاعلام من خلال:

- 1- تقليد السلوك العدواني لدى الآخرين من خلال مشاهدة أفلام العنف والرعب.
- 2- مشاهدة حالات الموظفين في الدول المتقدمة ومدى الفرق عن الدول النامية.

❖ تأثير السلوك العدواني على الموظف:

- 1- في المجال السلوكي.
- 2- في المجال الاجتماعي.
- 3- في المجال الانفعالي.
- 4- في المجال الوظيفي.

▪ أولاً: في المجال السلوكي:

- 1- عدم المبالاة.
- 2- عصبية زائدة.
- 3- مخاوف غير مبررة.
- 4- مشاكل انضباطية.
- 5- عدم القدرة على التركيز.
- 6- السرقات.
- 7- الكذب.
- 8- القيام بسلوكيات ضارة.
- 9- تحطيم الأثاث وممتلكات المؤسسة.
- 10- عنف كلامي مبالغ فيه.

▪ ثانياً: في المجال الوظيفي:

- 1- تدني مستوى الأداء.
- 2- عدم المشاركة في الأنشطة المؤسسية.
- 3- التسرب من المؤسسة.
- 4- التأخر عن الدوام.
- 5- الغياب المتكرر عن الوظيفة.

▪ ثالثاً: في المجال الانفعالي:

- 1- الاكتئاب.
- 2- انخفاض مستوى الثقة بالنفس.
- 3- توتر دائم.
- 4- رد فعل سريع.
- 5- المزاجية.
- 6- الشعور بالخوف.
- 7- انعدام الاستقرار النفسي.

▪ رابعاً: في المجال الاجتماعي:

- 1- العزل الاجتماعية.
- 2- عدم المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
- 3- التعطيل على سير الأنشطة الجماعية.

❖ ما هي طرق الوقاية من السلوك العدواني؟

- 1- اعطاء المؤسسة الأولوية للتربية الأخلاقية في العمل.
- 2- اختيار الإداريين والموظفين على أسس واضحة تجمع بين الكفاية العلمية والادارية والرجاحة الخلقية.
- 3- العدالة في معاملة الموظف.
- 4- العدالة في توزيع الواجبات والوظائف.
- 5- العدالة في قضايا الثواب والعقاب.
- 6- اعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.
- 7- العدالة في تقييم الأداء.

❖ ما هي الحلول المقترحة لكيفية تغادى السلوك العدواني؟

من أجل الحد من مشكلة السلوك العدواني لدى الموظفين لابد من تضافر الجهود المشتركة ما بين الادارات في منظمة الأعمال وهذا يقتضي من الجميع تنفيذ المهام التالية:

- 1- مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات.
- 2- مهام يراعى تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية.
- 3- مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الموظف.

▪ **مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات:**

- 1- التعرف على الحاجات النفسية والاجتماعية والروحية للموظفين واشباعها بالأساليب المناسبة.
- 2- الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية.
- 3- حث الموظف على الالتزام بالدوام الصباحي.
- 4- اعتماد القدوة الحسنة في التعامل والبعد عن كثرة النصائح.
- 5- ضرورة معرفة ما وراء سلوك الموظف العدواني فكل حالة لها طريقة خاصة للتعامل معها.
- 6- لابد من عقد جلسات مصارحة بين الموظفين ورؤسائهم وبينهم وبين ادارة المؤسسة.
- 7- تجنب فرض قيود بدون مبرر على الموظف في بداية العمل.

▪ **مهام يراعى تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية:**

- 1- زيادة الوعي للموظفين لأهداف مهنتهم التي تضع الموظف في رأس القيم.
- 2- فهم خصائص وسمات وحاجات كل مرحلة عمرية للموظف قبل التعامل معه.
- 3- اشراك الموظف العدواني في أعمال تمتص طاقته وتجعله يشعر بأهميته وعدم اهماله.
- 4- اظهار وتأكيد الجانب الايجابي في سلوك الموظف العدواني.
- 5- تحاشي المقارنة بين الموظفين واعمل على تدريب الموظف العدواني على فهم نفسه وحل مشكلاته.
- 6- توعية الموظف للسلوك المسموح به وغير المسموح به.

▪ **مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الموظف:**

- 1- الالتزام بالتعليمات والأنظمة الموجودة في المؤسسة.
- 2- اعلام الادارة عن المشاكل الموجودة في العمل.
- 3- التعاون والاحترام بين الزملاء والادارة والرؤساء بما يحقق اهداف المؤسسة وتحقيق مصلحة العمل.

❖ كيف يمكن تعديل السلوك العدواني عند الموظف؟

☒ تعريف السلوك:

هو كل الأفعال والنشاطات التي تصد عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة. ويعرفه آخرون بأنه أي نشاط يصدر عن الانسان سواء كان أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاط الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر والوساوس وغيرها. السلوك ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير وهو لا يحدث في الفراغ وإنما في بيئة ما وقد يحدث بصورة لإرادية وعلى نحو الي مثل التنفس أو الكحة أو يحدث بصورة ارادية وعندها يكون بشكل مقصود وواعي وهذا السلوك يمكن تعلمه ويتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد.

❖ ما هي أنواع السلوك؟

السلوك نوعان هما:

أ- السلوك الاستجابي:

وهو السلوك الذي تتحكم به المثيرات التي تسببه فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك فنزول دموع العين عند تقطيع شرائح البصل تسمى المثيرات التي تسبق السلوك بالمثيرات القبلي.

السلوك الاستجابي لا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه وهو أقرب ما يكون من السلوك اللإرادي فإذا وضع الانسان يده في ماء ساخن فإنه يسحبها تلقائياً هذا السلوك ثابت لا يتغير وأن الذي يتغير هو المثيرات التي تضبط السلوك.

ب-السلوك الاجرائي:

هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية والجغرافية وغيرها. كما أن السلوك الاجرائي محكوم بنتائجه فالمثيرات البعدية قد تضعف السلوك الاجرائي وقد تقويه وقد لا يكون لها أي تأثير يذكر. السلوك الاجرائي أقرب ما يكون من السلوك الارادي.

❖ ما هي الابعاد الرئيسة للسلوك:

- 1- البعد البشري: ان السلوك الانساني سلوك بشري صادر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة في معظم الأحيان وهو صادر عن جهاز عصبي.
- 2- البعد المكاني: أن السلوك البشري يحدث في مكان معين فقد يحدث في مؤسسة مثلاً.

- 3- البعد الزمني أن السلوك البشري يحدث في وقت معين وقد يكون صباحاً أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني معدودة.
- 4- البعد الأخلاقي: أن يعتمد الرئيس القيم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ الى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي أو الجرح أو الايذاء الموظف الذي يتعامل معه.
- 5- البعد الاجتماعي: أن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك أنه مناسب أو غير مناسب شاذ أو غير شاذ فالسلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع آخر

❖ تعديل السلوك:

هو العلم الذي يشمل على التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية وذلك بغية احداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك الأكاديمي والاجتماعي. ويعرف اجرائياً بأنه عملية تقوية السلوك المرغوب به من ناحية واضعاف أو ازالة السلوك غير المرغوب من ناحية أخرى.

- 1- الأهداف العامة لتعديل السلوك.
- 2- خطوات تعديل السلوك العدواني.
- 3- الأساليب المستخدمة في تعديل السلوك العدواني.

❖ الأهداف العامة لتعديل السلوك العدواني:

لكي ينجح الرئيس في تغيير سلوك الموظف فلا بد من صياغة خطط تركز في أساسها على تحقيق الأهداف التالية:

- 1- مساعدة الموظف على تعلم سلوكيات جديدة غير موجودة لديه.
- 2- مساعدة الموظف على زيادة السلوكيات المقبولة اجتماعياً والتي يسعى الموظف الى تحقيقها.
- 3- مساعدة الموظف على التقليل من السلوكيات غير المقبولة اجتماعياً مثل التدخين.
- 4- تعليم الموظف أسلوب حل المشكلات.
- 5- مساعدة الموظف على أن يتكيف مع محيطه وبيئته الاجتماعية.
- 6- مساعدة الموظف على التخلص من مشاعر القلق والاحباط والخوف.

❖ ما هي خطوات تعديل السلوك؟

يحتاج الرئيس الى معرفة الاجراءات المطلوبة في تعديل السلوك وهي:

- 1- تحديد السلوك الذي يريد الرئيس تعديله أو علاجه.
- 2- قياس السلوك المستهدف وذلك بجمع ملاحظات وبيانات عن عدد المرات التي يظهر فيها السلوك ومدى شدته وقد يلجأ الرئيس لقياس مدى استمرار السلوك وتكراره وشدته.

3- تحديد الظروف السابقة أو المحيطة بالموظف عند ظهور السلوك غير المرغوب فيه تاريخ حدوثه، الوقت الذي يستغرقه، مع من حدث، كم مرة يحدث، ما الذي يحدث قبل ظهور السلوك، كيف استجاب الآخرون، ما المكاسب التي جناها الموظف من جراء سلوكه وأي ملاحظات ترتبط بظهور المشكلة.

4- تصميم الخطة الإرشادية وتنفيذها على أن يشترك الموظف في وضع الخطة وتتضمن تحديد الأهداف ووضع أساليب فنية تستخدم لتدعيم ظهور السلوك المرغوب وإيقاف أو تقليل السلوك الغير مرغوب وتشجيع الموظف على تنفيذ الخطة الإرشادية بكافة بنودها.

5- تقييم فعالية الخطة وتلخيص النتائج وإيصالها الى من يهمهم الأمر.

❖ ما هي الأساليب المستخدمة في تعديل السلوك العدواني؟

تهدف أساليب تعديل السلوك الى تحقيق تغييرات في سلوك الفرد لكي يجعل حياته وحياة المحيطين به أكثر ايجابية وفاعلية وهنا سأعرض بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في تعديل السلوك العدواني لدى الطلبة وتتمثل في:

1- التعزيز:

وهي اثابة الموظف على سلوكه السوي بكلمة طيبة أو ابتسامة عند المقابلة أو الثناء عليه أمام زملائه أو منحه هدية مناسبة أو الدعاء له بالتوفيق والفلاح أو الاهتمام بأحواله مما يعزز هذا السلوك ويدعمه ويثبتته ويدفعه الى تكرار نفس السلوك إذا تكرر الموقف.

▪ أنواع المعززات:

1- المعززات المادية:

تشمل المعززات المادية الأشياء التي يحبها الفرد (الاموال ومكافآت عينية أو شهادة تقدير).

2- المعززات الرمزية:

وهي رموز قابلة للاستبدال وهي ايضاً رموز معينة (كالنقاط او افضل موظف في الشهر أو السنه).

3- المعززات النشاطية:

هي نشاطات محددة يحبها الفرد عندما يسمح له القيام بها حال تأديته للسلوك المرغوب به وتتمثل المعززات النشاطية مثلاً المشاركة في الحفلات الرسمية أو ممارسة الألعاب الرياضية.

4- المعززات الاجتماعية:

للمعززات الاجتماعية التي يقوم بها الرئيس ايجابيات كثيرة جداً منها أنها مثيرات طبيعية ويمكن تقديمها بعد السلوك مباشرة ونادراً ما يؤدي استخدامها الى الاشباع ومن الأمثلة على المعززات الاجتماعية مثل الابتسامة والثناء والانتباه والتصفيق وتوجيه كتب شكر.

▪ ما هي العوامل التي تؤثر في فعالية التعزيز؟

1- فورية التعزيز:

ان أحد أهم العوامل التي تزيد من فعالية التعزيز هو تقديمه مباشرة بعد حدوث السلوك وان التأخير في تقديم المعزز قد ينتج عنه تعزيز سلوكيات غير مستهدفة لانريد تقويمها.

2- ثبات التعزيز:

يجب أن يكون التعزيز على نحو منظم وفق قوانين معينة يتم تحديدها قبل البدء بتنفيذ برنامج العلاج وأن نبتعد عن العشوائية.

3- كمية التعزيز:

يجب تحديد كمية التعزيز التي ستعطى للفرد وذلك يعتمد على نوع المعزز فكلما كانت كمية التعزيز أكبر كانت فعالية التعزيز أكثر.

4- مستوى الحرمان (الاشباع):

كلما كانت الفترة التي حرم فيها الفرد من المعززات طويلة كان المعزز أكثر قيمة.

5- التنوع:

ان استخدام أنواع مختلفة من المعزز نفسه أكثر فعالية من استخدام نوع واحد منه فاذا كان المعزز هو الانتباه الى الموظف فلا تقل له مرة بعد الاخرى جيد جيد ولكن قل احسنت وابتسم له وقف بجانبه وضع يدك على كتفه.

6- التحليل الوظيفي:

يجب أن يعتمد استخدامنا للمعززات الى تحليلنا للظروف البيئية التي يعيش فيها الفرد ودراسة احتمالات التعزيز المتوفرة في تلك البيئة لان ذلك:

أ- يساعدنا على تحديد المعززات الطبيعية.

ب- يزيد من احتمال تعميم السلوك المكتسب والمحافظة على استمراريته.

2- العقاب:

وهو إخضاع الموظف إلى نوع من العقاب بعد الإتيان باستجابة معينة، فالموظف إذا ناله العقاب كلما اعتدى أو اذى الآخرين نفسياً أو جسدياً كف عن ذلك العدوان وهنا يقوم الرئيس باستخدام أسلوب من أساليب العقاب (اللوم الصريح والتوبيخ او التهديد والوعيد) ويستحسن استخدام هذا الاسلوب بعد استنفاد الأساليب الإيجابية.

▪ حسنات العقاب:

- 1- الاستخدام المنظم للعقاب يساعد الفرد على التمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول.
- 2- يؤدي استخدام العقاب بشكل فعال الى ايقاف أو تقليل السلوكيات غير التكميفية بسرعة.
- 3- معاقبة السلوك غير المقبول يقلل من احتمال تقليد الاخرين له.

▪ سيئات العقاب:

- 1- قد يولد العقاب خاصة عندما يكون شديد العدوان والعنف والهجوم المضاد.
- 2- لا يشكل سلوكيات جديدة بل يكبح السلوك غير المرغوب به فقط بمعنى آخر يعلم العقاب الشخص ماذا لا يفعل ولا يعلمه ماذا يفعل.
- 3- يولد حالات انفعالية غير مرغوب بها كالبكاء والصراخ والخنوع مما يعيق تطور السلوكيات المرغوب بها.
- 4- يؤثر سلبياً على العلاقات الاجتماعية بين المعاقب والمعاقب أي يصبح الرئيس الذي يستخدم العقاب بكثرة في نهاية المطاف شيئاً منفراً للموظف.

3-الاطفاء:

الاطفاء هو التوقف عن الاستجابة نتيجة توقف التدعيم ويقوم هذا الأسلوب على انصراف الرئيس عن الموظف حين يخطئ وعدم التعليق عليه أو لفت النظر اليه وغذ النظر عن تصرفاته كما يمكن التنسيق مع الموظفين لإهمال بعض تصرفاته لمدة محددة وعدم الشكوى منه والثناء عليه حين يحسن التصرف ويعدل السلوك, فقد يحدث أن يزيد الموظف من الثثرة لجلب الانتباه اليه الا أن التجاهل المتواصل يؤدي الى كفه ويمكن استخدامه بفعالية ونجاح عندما يكون هدف هذا الموظف من سلوكه تحويل الانتباه اليه ولفت النظر اليه مثل نوبات الغضب والمشاكل السلوكية داخل المؤسسة.

▪ من أجل زيادة احتمال نجاح الاطفاء نحتاج الى أخذ النقاط التالية بعين الاهتمام:

- 1- تحديد معززات الفرد وذلك من خلال الملاحظة المباشرة.
- 2- الاستخدام المنظم لإجراءات تعديل السلوك لما لذلك من أهمية قصوى في نجاح الاجراء.
- 3- تحديد المواقف التي سيحدث فيها الاطفاء وتوضيح ذلك للفرد قبل البدء بتطبيق الاجراء.
- 4- الاطفاء حتى لو استخدم بمفرده اجراء فعال لتقليل السلوك ويكون أكثر فعالية إذا عملنا على تعزيز السلوكيات المرغوبة في الوقت نفسه.

4-النقد:

التنفيذ هو ربط الاستجابة بشيء منفرد بهدف كفا الاستجابة واطفائها وتقوم على ممارسة الموظف لأدوار اجتماعية تساعد على الاستبصار بمشكلته وذلك بأن يحمل الموظف ويغرم شيئاً مادياً أو معنوياً إذا قام بالسلوك غير المرغوب وهذا يؤدي الى تقليل ذلك السلوك مستقبلاً.

▪ ما هي الخطوات العامة المتبعة في تطبيق اجراءات المعالجة بالتنفيذ؟

- 1- خلال جلسات المعالجة يتبع المثير المنفر المعزز غير المقبول والذي يراد التخلص منه مباشرة ويستمر اقترانهما لمدة زمنية قصيرة وبعد ذلك يختفي كل من المثير والمعزز في الوقت نفسه.
- 2- يقترن زوال المثير عادة بظهور مثير يريد المسؤول أن يحصل عليه كمعزز بديل للمعزز غير المقبول.
- 3- يقوم المعدل بتنظيم الظروف البيئية والتالي يحصل المسؤول على التعزيز في حال اختياره للمعزز البديل وعزوفه عن المعزز غير المقبول.

5-التعاقد السلوكي:

التعاقد السلوكي هو أحد الوسائل الفعالة التي نستطيع من خلالها استخدام التعزيز بشل منظم بهدف تسهيل عملية التعلم وزيادة الدافعية.

تعريفه: هو اتفاقية مكتوبة مع الموظف حول موضوع ما ويحدد فيه ما هو مطلوب من الموظف ونوع المكافأة من الرئيس ويلتزم فيها الطرفان التزاماً صادق وهذا التعاقد يوصف بأنه اجراء منظم لتعديل السلوك ويخلو من التهديد والعقاب.

▪ ويهدف هذا الأسلوب الى:

تعليم الموظف وضع أهداف واقعية ومساعدته على تحمل المسؤولية الكاملة وذلك من خلال المشاركة في اختيار السلوكيات المستهدفة وتحديد المكافأة المناسبة.