



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في:

السلوك التنظيمي



موج - طبعة السنة الثانية

شعبة: علوم التسيير

الشخص: ماستر إدارة الموارد البشرية



الإعداد:

الدكتورة: بلقرع فاطمة

أستاذ محاضر - أ-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة - الجزائر -

2021



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المجلس العلمي للكلية

الجلفتة في: 2021/06/06

الرقم: 12/م.ع.ك/أ.ع.ت.ع.ت/2021

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي في دورته العادمة رقم 2021/01

تبعا لاجتماع المجلس العلمي في دورته العادمة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير المنعقد يوم الثالث من شهر ماي، عام ألفين وواحد وعشرين، عرض الملف التالي:

1. عرض الملف

قدم الأستاذ المذكور بالجدول أدناه مطبوعة بيداغوجية مرفقة بتقارير إيجابية، حيث كل مطبوعة بها تقارير إيجابيين لخبير من داخل الكلية والخبير الثاني من خارج الجامعة، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الرقم	الاسم ولقب	الرتبة	عنوان المطبوعة
قسم علوم التسيير			
01	د. بلقرع فاطنة	محاضر(أ)	مطبوعة في مقاييس: السلوك التنظيمي، موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية.

2. الرأي والتوصية

صادق المجلس العلمي على المطبوعة البيداغوجية للأستاذ المذكور بالجدول أعلاه.





يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والشخصنة والعلمة ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع، اعتماد سلوك التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات.

فالاهتمام بالعنصر البشري وتنميته يعد أهم ظاهرة تشغله بالادارة، وذلك كون الموارد البشرية في المنظمات تمثل العنصر الأهم والخامس في العملية الانتاجية، فالمورد البشري هو الذي يفكر وينظر وينفذ ويراقب. ولا يمكن ان تتم الانشطة الرئيسية في المنظمات من انتاج وتسويق وتمويل... الخ بدون توافر مهارات بشرية ذات قدرات ودافعية عالية للعمل. ولكن هناك الكثير من المشكلات التي تواجه الادارة في سعيها لتحقيق هذا الهدف. والمشكلة الرئيسية هنا هي المشكلة السلوكية في التعامل مع العاملين، ويشمل ذلك دراسة وتحليل سلوك العاملين في المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع اهداف المنظمة أي دراسة السلوك الانساني في المنظمات. والسلوك التنظيمي هو ذلك الميدان المتخصص في دراسة السلوك الانساني في المنظمات.

يعتبر السلوك التنظيمي ظاهرة تميز بالتعقيد والتشابك حيث تتفاعل عوامل مختلفة ومتنوعة في إثارة سلوكه وتحديد اتجاهاته ولهذا فإن السلوك هو مجموعة تفاعل فيما بينها. فالإداري في المنظمة يسلك سلوكاً مشدوداً بعوامل فردية شخصية تتعلق بنمط إدراكه وصراعه النفسي ودوافعه واتجاهاته وشخصيته وما إليها من العوامل الفردية التي تميزه عن غيره ويعتبر الأفراد مفتاح نجاح المنظمة فلا يمكن أن تتصور نجاح المنظمة بدون أفراد مهما كانت التكنولوجيا المستعملة ومهما بلغت من رأسها فإننا نرى أن السلوك التنظيمي له أهمية كبيرة ويتمثل ذلك في كونه يتغلغل في وظيفة ومن خلاله نستطيع معالجة الاختلافات وتغيير السلوك إلى الأحسن.

تحاول هذه المطبوعة الموجهة إلى طلبة السنة الثانية إدارة الموارد البشرية، تحديد الأساليب والمفاهيم العلمية الحديثة المستخدمة في مجال السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد تعريفات وتطور مفهوم السلوك التنظيمي وعنصراته الفردية، عناصر السلوك الجماعي، ونواتجه... الخ.

وفي هذا الصدد تم تقسيم هذا المقياس إلى مجموعة من المحاور المرتبطة والتي بدورها تتضمن محاضرات تعمل على إفاده الطلبة بجوانب السلوك التنظيمي، والتي كانت كالتالي:

رسالة



فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
/	تقديم
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الجداول
01	الوحدة الأولى: مدخل للسلوك التنظيمي
02	الحاضرة الأولى: السلوك الإنساني
06	الحاضرة الثانية: ماهية السلوك التنظيمي
14	الحاضرة الثالثة: الافتراضات النظرية للسلوك التنظيمي
17	الحاضرة الرابعة: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي
24	الوحدة الثانية: عناصر السلوك الفردي داخل المنظمة
25	الحاضرة الأولى: الشخصية
37	الحاضرة الثانية: الإدراك
47	الحاضرة الثالثة: الدافعية
62	الحاضرة الرابعة: التعلم
72	الحاضرة الخامسة: الاتجاهات والقيم
84	الوحدة الثالثة: عناصر السلوك الجماعي داخل المنظمة
85	الحاضرة الأولى: جماعات العمل
91	الحاضرة الثانية: القيادة الإدارية
104	الحاضرة الثالثة: الثقافة التنظيمية
113	الحاضرة الرابعة: الاتصال التنظيمي
118	الحاضرة الخامسة: الصراع التنظيمي
125	الوحدة الرابعة: نوافع السلوك التنظيمي
126	الحاضرة الأولى: ضغوط العمل
132	الحاضرة الثانية: الرضا الوظيفي
144	المراجع المعتمدة



فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	الشكل
08	الشكل رقم (01): عناصر السلوك التنظيمي
12	الشكل رقم (02): نظام السلوك التنظيمي
40	الشكل رقم (03): خطوات الإدراك
41	الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في الإدراك
48	الشكل رقم (05): مكونات الدافعية
50	الشكل رقم (06): الإطار الأساسي للداعية (عملية الدافعية)
53	الشكل رقم (07): هرم الحاجات لマスロー
58	الشكل رقم (08): مقارنة سلم ماسلو وسلم الحاجات الإنسانية ألدرفر
59	الشكل رقم (09): نظرية التوقع من منظور vroom
70	الشكل رقم (10): أساليب التعزيز
77	الشكل رقم (11): مكونات الاتجاهات
101	الشكل رقم (12): نظرية الشبكة الإدارية
109	الشكل رقم (13): مكونات الثقافة التنظيمية
111	الشكل رقم (14): مصادر الثقافة التنظيمية
114	الشكل رقم (15): نظام الاتصال



فهرس الجداول:

رقم الصفحة	الموضوع
29	الجدول رقم (01): خصائص الإنسان في مرحلتي عدن النضج والنضج
76	الجدول رقم (02): أنوذج ABC للاحتجاهات
89	الجدول رقم (03): الفرق بين جماعات العمل والجماعات التقليدية

الوحدة الأولى

مدخل للسلوك التنظيمي

المحاضرة الأولى: السلوك الإنساني

يعتبر السلوك التنظيمي ظاهرة تميز بالتعقيد والتشابك حيث تتفاعل عوامل مختلفة وممتددة في إثارة سلوكه وتحديد اتجاهاته ولهذا فإن السلوك هو مجموعة تتفاعل فيما بينها. فالإداري في المنظمة يسلك سلوكاً مشدوداً بعوامل فردية شخصية تتعلق بنمط إدراكه وصراعه النفسي ودوافعه واتجاهاته وشخصيته وما إليها من العوامل الفردية التي تميزه عن غيره ويعتبر الأفراد مفتاح نجاح المنظمة فلا يمكن أن تتصور نجاح المنظمة بدون أفراد مهما كانت التكنولوجيا المستعملة ومهما بلغت من رأسها فإننا نرى أن السلوك التنظيمي له أهمية كبيرة ويتمثل ذلك في كونه يتغلغل في وظيفة ومن خلاله نستطيع معالجة الاختلافات وتغيير السلوك إلى الأحسن. إن كلمة سلوك بمصطلح علمي لا تشير إلى السلوك البشري فحسب يمكن أن تستخدم للدلالة على سلوك مختلف لأنواع الأحياء وكذلك الجمادات، فالسلوك هو استجابة أو رد فعل مؤثرات قد تكون داخلية أو خارجية.

1- تعريف السلوك الإنساني:

عرف " ميلлер Lawrence Miller " السلوك بشكل عام أنه أي شيء يقوله أو يفعله أو يفكّر به الفرد. كما عرفه أيضاً بأنه أي استجابة أو نشاط ملحوظ أو غير ملحوظ يقوم به الفرد¹.

وتعريف كذلك على أنه جميع التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي تصدر عن الإنسان حيث: السلوك الداخلي هو الذي يصدر عن الإنسان ولا يشاهده الناس مثل التأمل والتفكير. والسلوك الخارجي هو الذي يصدر عن الإنسان ويشاهده الناس مثل الأكل والشرب والمشي².

إذ أن السلوك الإنساني ينطلق من كل ما يفعله بني البشر بما في ذلك التفكير والشعور.

فالسلوك الإنساني هو الأنشطة المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته، وذلك لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به، وهذه الأنشطة هي محصلة تفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية³، كما في الشكل التالي:

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن السلوك الإنساني يتميز بالخصائص التالية⁴:

- إنه نتيجة لشيء: أي أنه مسبب ولا يظهر من فراغ (سلوك مسبب)، حيث لا بد أن يكون وراء كل سلوك سبباً أو باعوا عليه، وقد يرتبط السبب بالهدف كما قد يرتبط بالغرض وفي كلتا الحالتين يتم السلوك.

دروس ومحاضرات في مقياس: السلوك التنظيمي

- إنه سلوك هادف أو غائي: يعني أنه يسعى لتحقيق هدف وإشباع حاجة، فالإنسان لا يتصرف دون وجود هدف، ومهما كان نمط السلوك أو شكل الاستجابة التي تبدو لنا ومهما كان تفسيرنا لها، فإن هذا السلوك لا بد أن يحتمل إلى هدف معين قد يكون ظاهراً كما قد يكون ضمنياً (مستتر).

- إنه سلوك غرضي: السلوك محكم بغرض معين فكل هدف له غرض وسلوك مدفوع، أي أنه يحتمل لدافع معينة ومرتبط بحالة ذاتية أو بحاجة تملّك الشخص المعنى.

- إنه سلوك متتنوع: يظهر السلوك بصورة متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي يواجهاه.

- إنه سلوك من قابل للحظر والتعديل: تشير الدلائل إلى أن السلوك يتكيّف تبعاً للظروف والمواقف المختلفة. والمراد هنا نسبة تختلف من شخص إلى آخر وذلك على وفق الاختلافات في مقومات الشخصية والظروف البيئية المحيطة بها، فالفرد بقدر ما يتأثر بالعوامل والمؤثرات غير المقصودة التي تتولد من حوله في بيئته العامة، فإنه يتأثر بالعوامل والمؤثرات المقصودة التي تستهدف إثارة بواعث العمل ودفافعه والعمل على تغيير سلوكياته أو استجاباته وخبراته أو من أجل تزويد بسلوكيات وخبرات تتلاءم مع واقعه.

2 - مقومات السلوك الإنساني:

يقصد بمقومات السلوك الإنساني العوامل التي تؤثر في السلوك الإنساني واهتمام هذه العوامل⁵:

- الجنس: أي تصرف الذكر يختلف عن تصرف الأنثى، فالذكر يتصرف عادة بالجرأة والإقدام والمخاطرة بينما تتصف الأنثى بالحذر والحيطة في نفس الموقف.

- السن: يتسم الشباب مثلاً بالتهور وسرعة الانفعال بينما يتسم كبار السن بالهدوء والاتزان والتعقل كرد فعل لنفس الموقف.

- الشخصية: تلعب شخصية الفرد دوراً رئيسياً في سلوكه. فاختلاف خصائص شخصية الأفراد هي التي تحدد ردود أفعالهم حيث لا يعقل أن يتساوى سلوك الشخص السلي مع سلوك الشخص الابي وسلوك الهزلي مع سلوك الجاد وسلوك المتسامح مع سلوك المجادل وسلوك المتسامح مع سلوك الحاقد.

- البيئة الخاصة: وهي البيئة المادية والمعنوية التي يعيش الفرد في إطارها فسلوك الأب اتجاه مشكلة تواجه الأسرة يختلف عن سلوك الابن وذلك لما يتسم به الأب من مسؤولية الرعاية والحماية للأسرة بكاملها. وبالتالي فإن سلوك كل فرد يتتأثر بالواقع الذي يعاصرها وبالدور الذي يلعبه في تلك الفترة الراهنة.

دروس ومحاضرات في مقياس: السلوك التنظيمي

- العوامل البيئية العامة: والتي تعتبر محصلة للتفاعلات بين مجموعات العوامل البيئية والعوامل الوراثية.
فالشخص الذي ينشأ في بيئة حضرية مختلف في سلوكه عن شخص ينشأ في الريف حيث تختلف العادات والتقاليد.

3- مبادئ السلوك الإنساني:

السلوك الإنساني تحكمه ثلاثة مبادئ أساسية وهي⁶:

- مبدأ السبيبية (Causality principle): إن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم، وإنما ينشأ نتيجة لمؤثرات مختلفة إما للتغيير في ظروف الشخص الذاتية - فيسيولوجية كانت أو سيكولوجية - أو للتغيرات في ظروف البيئة الخارجية عن ذاته. فالتغير يحدث في حالة عدم التوازن الأمر الذي يدعو الفرد لاتباع السلوك الذي يعيد له توازنه.

- مبدأ الدافع (Motive principle): فكما أن للسلوك سبباً فإن له أيضاً دافعاً يوجهه. فالدافع هو القوة الأساسية التي تثير السلوك وتحدد اتجاهه، وقد يكون الدافع فيسيولوجياً كدافع الجوع أو سيكولوجياً كدافع تحقيق الذات أو الانتفاء. فالدافع هو حالة داخلية تثير السلوك في ظروف معينة وتوصله إلى غاية محددة. ولذلك فإن الدافع يعتبر قوة محركة وموجهة في نفس الوقت.

- مبدأ الهدف (Goal principle): السلوك الإنساني موجه دائماً لتحقيق هدف محدد أو غاية معينة، فكل فرد يسعى دائماً إلى إشباع حاجة معينة. ولذلك فإن السلوك الإنساني سلوك هادف من أجل تحقيق الفرد لشيء معين أو يحصل على ميزة أو يتفادى ضرراً لشخصه أو لغيره.

4- أنواع السلوك الإنساني:

لقد تعددت تقسيمات أنواع السلوك الإنساني، ونذكر فيما يلي أهم هذه التقسيمات⁷:

أ- السلوك الفطري والسلوك المكتسب:

► **السلوك الفطري:** هو السلوك الذي يمارسه الإنسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب، كسلوك الطفل أثناء البكاء.

► **السلوك المكتسب:** هو السلوك الذي يمارسه الإنسان منذ الصغر عن طريق التعلم أو التدريب على بعض النشاطات والمهارات، مثل: القراءة، الكتابة، والسباحة ... الخ.

ب- السلوك الفردي والسلوك الجماعي:

► **السلوك الفردي:** يمثل هذا السلوك أبسط صورة للسلوك الإنساني من حيث المثير والاستجابة لفرد واحد، بمعنى تفاعلات الإنسان الفرد إزاء المثيرات في الحياة من حوله.

► **السلوك الجماعي:** يمثل هذا النوع من صور السلوك علاقة الفرد بغيره من الأفراد الآخرين، كأفراد الجماعة التي يتبعها في: المنزل، المدرسة، النادي، مكان العمل... الخ. ولا شك في أن العلاقة في هذا النوع من السلوك هي علاقة تبادل من حيث التأثير والتاثير. وبالرغم أن التفاعل في هذا النوع من السلوك حادث بين الفرد والجماعة ومتبادل بينهم، فإن درجة تأثير الجماعة في الفرد تكون عادةً أقوى بكثير من تأثير الفرد في الجماعة.

5- مجالات الدراسة العلمية للسلوك الإنساني:

تتجه الدراسة العلمية للسلوك الإنساني إلى ثلاثة مجالات هي⁸:

✓ **المجال الأول:** البحث في محددات السلوك وعوامل نشأته والأسباب التي تجعل الأفعال الإنسانية أمور ملحوظة ومشاهدة فالتساؤل الأساسي هنا يدور حول عملية إثارة السلوك المثيرات التي تحرّك الإنسان لكي يتصرف أو يستجيب.

✓ **المجال الثاني:** يتجه البحث فيه على كيف يتكون السلوك ويتطور قبل أن يتبدى في الصورة الظاهرة. وعملية التكوين هذه تمثل الجانب الأصعب في الدراسة السلوكية، حيث تتم عادةً في الذهن الإنساني، وتتمثل في عدد من العمليات الذهنية المستترة التي يستحيل مشاهدتها أو ملاحظتها.

✓ **المجال الثالث:** البحث في أشكال وأنماط ووسائل التعبير عن السلوك، أي التحليل للأنماط السلوكية المشاهدة وتصنيف السلوك واستنتاج العلاقات المنطقية بين الأنماط المختلفة من ناحية، والعلاقات بين تلك الأنماط ومسبياتها وبالظروف المحيطة بها من ناحية أخرى.

يلاحظ في تحديد مجالات الدراسة السلوكية الاعتماد على منطق النظم فالمجال الأول هو دراسة المثيرات يختص بالدخلات وهذه المثيرات يستقبلها الإنسان من خلال وسائل استقبال المعلومات (الحواس الخمس)، ويتم إرسال المعلومات إلى الذاكرة ووحدة التشغيل المركزي للنظام. أما المجال الثاني الذي يدرس عملية تكوين السلوك يتعادل مع فكرة الأنشطة في مفهوم النظام وذلك من خلال عملية تحليل وتفسير هذه المعلومات. ويختص المجال الثالث بدراسة أنماط السلوك الواضحة وهو عبارة عن مخرجات النظام السلوكي، ومن الأنماط السلوكية للمخرجات: الأفعال، المشاعر، التفاعل.

المحاضرة الثانية: ماهية السلوك التنظيمي

1- مفهوم السلوك التنظيمي

هو مصطلح مركب من كلمتين هما السلوك وإداري فكلمة سلوك عرفناها سابقاً أما الإداري تدل على كل من يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والفكر الإداري فإذا ربطنا مصطلح السلوك ومصطلح الإداري يظهر لدينا مفهوم السلوك الإداري الذي يعني نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.

وتعريف السلوك التنظيمي أنه تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل: التقنية المتخصصة (تكنولوجيا) في المنظمة، الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والاجتماعية خارج المنظمة.⁹

وعرفه كذلك Szilagyi & Wallace بأنه دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئه المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصيرفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم¹⁰.

كما عرفه Robbins & Judge على أنه مجال الدراسة الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين، حيث أن هذه المعرفة يستفيد منها المديرون في فهم سلوك العاملين ومن ثم إدارتهم حتى يزيد من الفعالية التنظيمية.¹¹

وما سبق للسلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كافراً داو بجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئه المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

2- خصائص السلوك التنظيمي

للسلوك التنظيمي مجموعة من الخصائص تمثل في الآتي¹²:

✓ يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدد من الموضوعات التنظيمية الأساسية.

✓ يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة المنظمة ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية ولهذا من الضروري معرفة دراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.

✓ ينظر للسلوك التنظيمي كسلوك داخل المنظمات نتيجة لارتباطه بمفاهيم كالإداء، الكفاءة، الرضا، الإنتاجية... الخ.

✓ يمكن تصوير وفهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي وبذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية.

3 - عناصر السلوك التنظيمي

إن العناصر الأساسية للسلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيراً البيئة التي تعيش فيها المنظمة. ونوجزها كما يلي¹³:

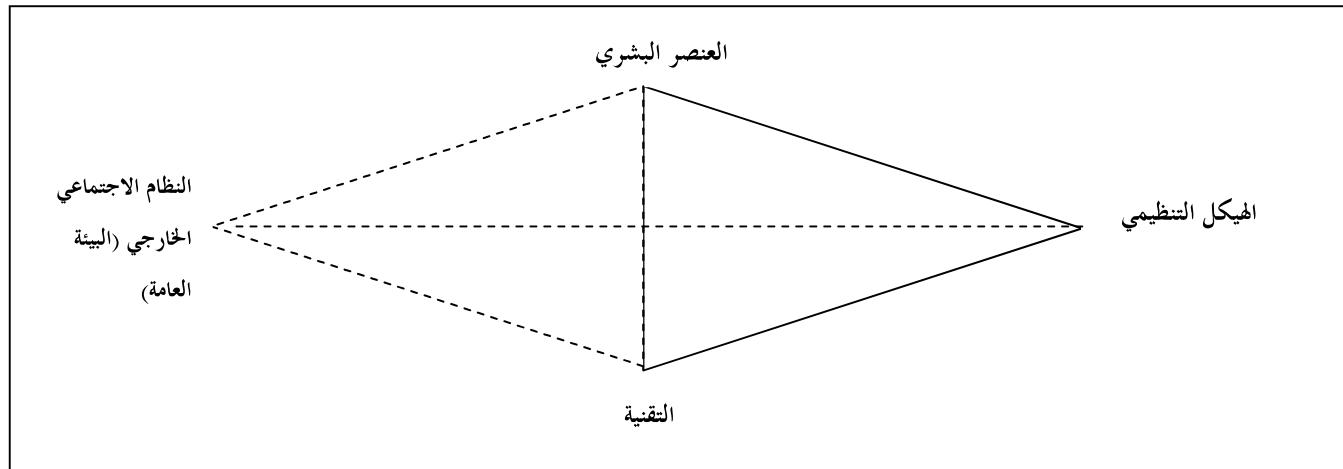
✓ **الأفراد People:** يتمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد وجماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطرفة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

✓ **الهيكل التنظيمي Structure:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون والتخاذل القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

✓ **التكنولوجيا Technology:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

✓ **البيئة Environment:** تعمل المنظمة في بيئه داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئه خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع. فالبيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجبأخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات. ويوضح الشكل التالي العناصر الأساسية للسلوك التنظيمي:

الشكل رقم (01): عناصر السلوك التنظيمي



المصدر: محمود سلمان العمياني،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 20.

4- أهداف السلوك التنظيمي

بصفة عامة يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ماهي الأهداف الأكثر تحديدا التي يسعى إلى تحقيقها. في الواقع الأمر يهدف السلوك التنظيمي إلى ما يلي¹⁴:

► **تفسير السلوك التنظيمي**: عندما تسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني. وقد يكون هذا المدف هو أقل أهمية من الأهداف الثلاثة من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث. ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة تبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب هذا التصرف. فمثلاً: إذا قدم عدداً من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل. فالأفراد قد يتزكون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لضعف الأجور أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لذلك.

► **التنبؤ بالسلوك التنظيمي**: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى إلى تحديد النتائج المرتقبة على تصرف معين. واعتماداً على المعلومات والمعرفة المتاحة من السلوك التنظيمي يمكن للمدير أن يتبنّى باستخدامات سلوكية تجاه التغيير. ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير. ومن ثم يستطيع أن ينفذ المدير قراراته الصحيحة.

▷ **السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي:** يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف. فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرداً من الأفراد يبذل جهداً كبيراً في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المنظمات.

5- أهمية السلوك التنظيمي

إن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وهو أساس في رفع الكفاءة وتحقيق أهدافها فالإنسان هو المورد الحقيقي والمهم في المنظمة وأن الموارد الأخرى ماهي إلا مساعدة له، حيث هو من يخطط ونظم ويستعمل هذه الموارد.

والعوامل المحددة للكفاءة أداء العاملين وتمثل فيما يلي¹⁵ :

✓ **رغبة العاملين في العمل:** وتمثل في كافة العوامل المتعلقة بشخصية الفرد وأسلوب تفكيره ودوافعه وحاجاته ودرجة تعلمه وثقافته، بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بجماعات العمل وبالتالي التكوين الاجتماعي والحضاري للإنسان.

✓ **قدرة العاملين على العمل:** وتمثل في العوامل المتعلقة بجوانب المعرفة الضرورية لأداء العمل، ومن أمثلة ذلك: التدريب والمستوى التعليمي والمهارات الشخصية.

ويمكن تلخيص أهمية السلوك في بعض النقاط¹⁶ :

- **أهمية الموارد البشرية للمنظمة** استلزم ضرورة الاهتمام وتطوير هذه الموارد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءاته وتحسين مهاراته وثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكيّة التصحيحية.

- **أهمية الموارد البشرية للمنظمة** أدى إلى ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

- تعدد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، ما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للتوصل إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذا من أجل فهم السلوك. ومن ثم التحكم فالتأثير فيه.

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تstem من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أربع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

6- محددات السلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضاً بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة¹⁷.

- **المنظمة:** يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:
 - فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك، وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ومبريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.
 - إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق المدف من خلال التدعيم الابيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافر الدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تكييف مناخ وظروف العمل لتخفيض الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
 - وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة.

- **الفرد:**تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها:
 - تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح.
 - تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف.
- **البيئة:**تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشولاً على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الابيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبهما التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضاً تساعده في

دروس ومحاضرات في مقياس: السلوك التنظيمي

تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:

- التعرف على وظائف وдинاميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تجنب أساليب المغالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
- تجنب التوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
- تقييم الموقف التفاوضي دائماً للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

لذا سنتناول السلوك التنظيمي باعتباره محصلة لتفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة المنظمة وأن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد تتناول:

- أ- دوافع العمل.
- ب- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.
- ج- ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة.
- د- الشخصية، التعلم التنظيمي، الإدراك.

وأن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة تتناول:-

- أ- مجموعات العمل والعمل الفرقي.
- ب- الصراع والتفاوض.

في حين أن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالمنظمة تتناول:

أ- القيادة.

ب- الاتصال

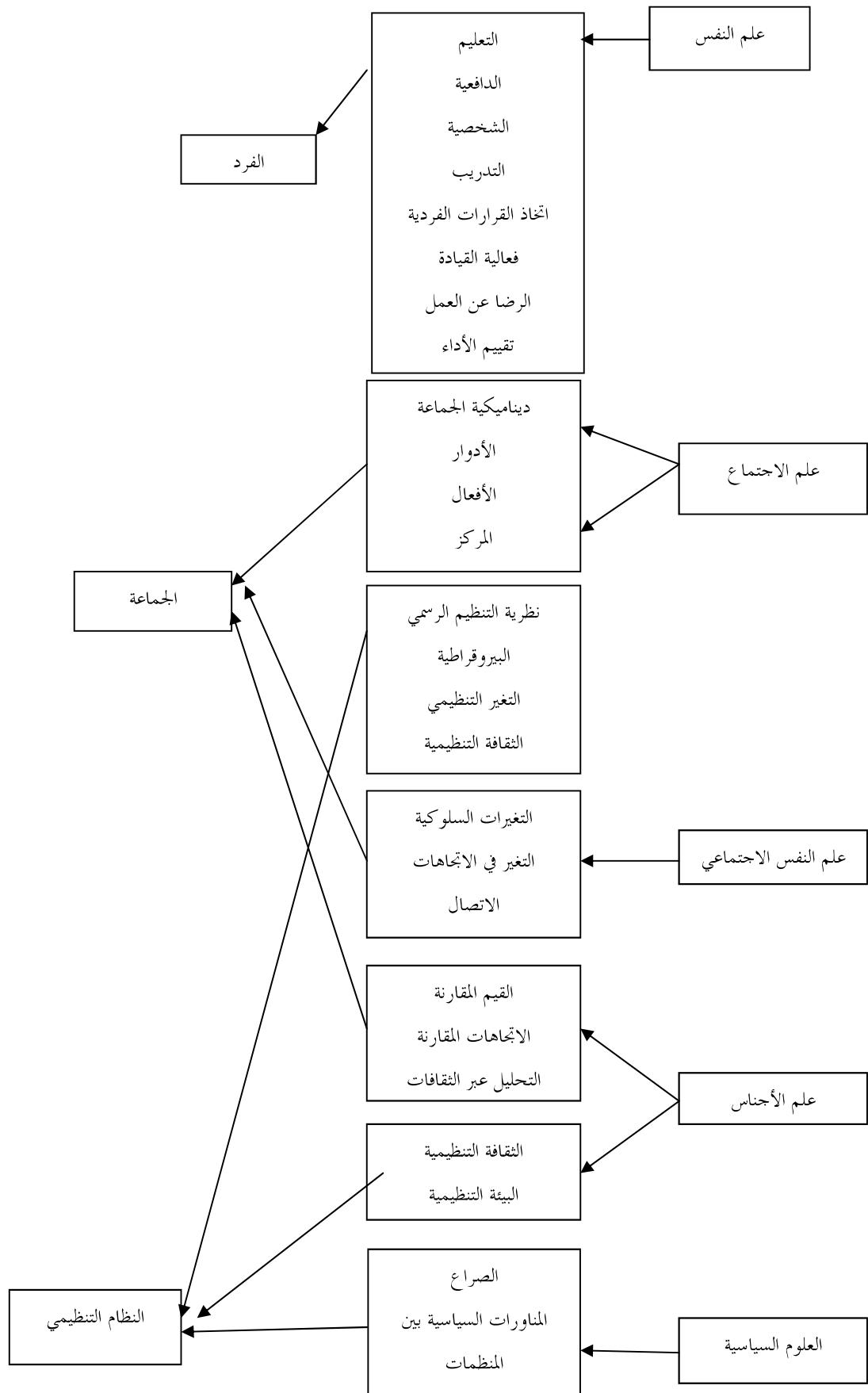
ج- الثقافة التنظيمية.

د- التغيير التنظيمي.

7 - علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى:

استمد علم السلوك التنظيمي معلوماته من إسهامات العديد من العلوم الأخرى. وفيما يلي نعرض باختصار إسهامات هذه العلوم في مجال السلوك التنظيمي كما يظهرها الشكل رقم (02)¹⁸:

الشكل رقم (02): نظام السلوك التنظيمي



» علم النفس: يركز علم النفس على دراسة السلوك الإنساني، ومحاولة تفسيره، وتحليله وقياسه، ودراسة التغير في هذا السلوك ومن إسهامات علم النفس في مجال السلوك التنظيمي: الشخصية، التعلم، الإدراك، الرضا عن العمل، ضغوط العمل.

» علم الاجتماع: يهتم علم الاجتماع بدراسة سلوك الفرد في المجتمعات أو الأنظمة الاجتماعية. أي دراسة سلوك الفرد وتصرفاته عند تعامله مع الآخرين. ومن إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي: دراسة الاتصال، وديناميكية الجماعة.

» علم النفس الاجتماعي: وهو علم يجمع بين مفاهيم علم النفس، وعلم الاجتماع، ويركز علم النفس الاجتماعي على دراسة تأثير الأفراد على بعضهم البعض، ودراسة التغيير وعوائق إحداث هذا التغيير. وقد تركت إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي على دراسة وقياس وتغيير الاتجاهات، اتخاذ القرارات الجماعية، نماذج الاتصال.

» علم الأجناس: يركز على دراسة الاختلافات بين القيم والسلوك عبر المنظمات المختلفة. وتركز إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي على دراسة الثقافة التنظيمية.

» العلوم السياسية: يركز على دراسة السلوك الإنساني من خلال وجوده في جماعات تعمل في بيئة سياسية. ومن إسهامات العلوم السياسية في مجال السلوك التنظيمي: دراسة القوة والنفوذ، الصراع التنظيمي والتفاوض.

المحاضرة الثالثة: الافتراضات النظرية للسلوك التنظيمي

بسبب الاهتمام بالسلوك التنظيمي بُرِزَ العديد من النظريات الافتراضية التي قامَتْ بِتَفْسِيرِهِ وَضَبطِهِ وَتَوجِيهِهِ، ويُمْكِن ذِكرُ بعضِ النظريات:

1. المدرسة السلوكيّة (المدارس السلوكيّة المعاصرة في المجال التنظيمي): تعتبر المدرسة أن السلوك الإنساني سلوكٌ فطريٌّ منعكسٌ أي أنه عبارةٌ عن فعلٍ ورد فعلٍ أو ما يطلق عليه بـ (مثير استجابة)، ويعد العالم الأمريكي ثور نديك من دعاء هذه المدرسة السلوكيّة، إذاً لا تعرف المدرسة السلوكيّة بوجود استعدادات فطرية دافعة يرثها النوع الإنساني، فالإنسان في نظرهم عبارةٌ عن آلٍ تستجيب لما حولها من منبهات ولا تحركه دوافع داخلية نحو غاياتٍ بل منبهاتٍ خارجيةٍ وَدَالِيَّةٍ¹⁹.

ويقرُّ أنصار هذه المدرسة أن الانفعالات الفطرية لا تزيد عن ثلاثة وهي: الخوف، الغضب والحبة، وما عدّها من انفعالات فهي مكتسبة.

وقد صنفت المدرسة السلوكي الإنساني إلى قسمين:

أولهما: سلوك المنعكس الشرطي البسيط لا دخل للإرادة فيه. مثال: كضيق حدقة العين عند تعرّضها للشمس.

ثانيهما: هو سلوك المنعكس الشرطي المركب، وهو مكتسب ويكتسب عن طريق تكرار فعل ما أو حادثة أو صوت.

2. المدرسة الغرضية (السببية):

يعتبر العالم الاسكتلندي "وليم ماكدا وجل" رائد هذه المدرسة، وهو يتفق مع السلوكيين على اعتراضهم على طريقة التأمل الباطني، كما يؤكّد وجود رغبات وحاجات ودوافع أولية لدى الإنسان تنشأ من حياته الفطرية (الغرائز) وهي الحركات الأولى والدّوافع الأساسية لكل نشاطٍ حركيٍ أو ذهنيٍ يقوم به الفرد.

وتسمى كذلك بـ "المدرسة الهرمونية"، وتأخذ هذه المدرسة اسمها من الكلمة اليونانية **Horme** التي تعني دافع إلى العمل. وهذا الدافع ينشأ من داخل الفرد نفسه وليس من خارجه. فكل إنسان يسعى لتحقيق هدف أو بلوغ غاية²⁰.

إن السلوك الإنساني مهما تعددت صورة له دوافع معينة تثيره وتوجهه إلى تحقيق أعراض مستهدفة، وقد قسمت الدوافع إلى ثلاث أنماط رئيسية:

- الدافع البسيطة: أو ما يطلق عليه بالدّوافع الخارجية أو المكشوفة.

- الدافع الفسيولوجي: وهي تعني أساسا باستمرار الحياة.
 - الدافع النفسية: مثل دافع السيطرة ودافع التفوق ودافع الرغبة في تحقيق حاجة ما ... الخ.
3. المدرسة الكلية الجشطلية (المدرسة الشاملة): تعتبر من أحدث مدارس علم النفس ومن رواد هذه المدرسة العالم الألماني كوهлер وقد ظهرت هذه المدرسة في ألمانيا في أوائل هذا القرن، وجشطلت كلمة ألمانية تعني الصورة الكاملة أو شكل العام أو الإطار الكلي أي النظرة الشاملة.
- وتوكّد هذه المدرسة أنه لا يمكن فهم سلوك كائن إلا بالنظر في مجاله الكلي (سماته المختلفة والعوامل البيئية المرتبطة به خاصة الجوانب الاجتماعية) ويكون المجال الكلي من أربعة عناصر هي²¹:
- التاريخ الاجتماعي للشخص وخبراته الماضية (تُفترَم أساسا مرحلة الطفولة).
 - البيئة الحالية المعايشة للفرد سواء مادية أو اجتماعية.
 - الحالية الصحية الراهنة للشخص (نفسياً وبدنياً).
 - طبيعة المثير (ال فعل) ونوع الاستجابة (رد الفعل).
- وتعارض هذه النظرية الرأي الذي كان سائداً بان خصائص الكل هي مجموع خصائص الوحدات المكونة له، وتنادي بضرورة دراسة النفس ككل، فلكي تفهم الخبرات العقلية يجب أن ننظر إلى الموقف كوحدة أي إلى المنبه والفرد والاستجابة من كافة النواحي فكلها معاً تكون صورة واحدة مرتبطة.
- المدرسة التحليلية لفرويد: طبيب نمساوي درس الجانب اللاشعوري.
- يعتبر "سيجموند فرويد" الطبيب النمساوي الشهير المؤسس هذه المدرسة، الذي اهتم بدراسة النواحي العقلية الشاذة والتعرف على أسبابها مركزاً على دراسة الماضي وتحليله ليفسر به الحاضر، وتشير هذه المدرسة أن هناك دافع أولية تحرك السلوك الإنساني، ولا يمكن تحليلها إلى أبسط منها، وإن هذه الدافع عامة يشترك فيها أفراد النوع الإنساني جميعاً ولها غاية تصبو إلى تحقيقها²².
- ويرى فرويد أن دافع الإنسان ورغباته يمكن أن ترد جميعاً إلى غريزتين عامتين يشتركان فيهما أفراد النوع الإنساني جميعاً، هما غريزة الحياة وغريزة الموت أو العدوان²³.
- وتوكّد هذه المدرسة على أن هناك جانباً خفياً من العقل الإنساني يؤثر على الحياة العقلية الظاهرة للفرد دون الشعور منه أطلقت عليه مفهوم اللاشعور وصورت الشخصية الإنسانية كخلية صراع لكثير من القوى والدّافع اللاشعوري الكامنة في النفس البشرية وركزت اهتمامها على ما يلي²⁴:

- دراسة الماضي وتحليله لتفسير الحاضر مع تأكيد الأثر الخطر لمرحلة الطفولة خاصة علاقة الطفل بوالديه في تشكيل شخصية الإنسان وكشف نواحي العقلية الشاذة والتعرف على أسبابها.
- إقرار مبدأ الحتمية النفسية بمعنى أنه ليس في دنيا النفس مجال للمصادقة فكل سلوك ظاهر أو باطن يصدر على الإنسان المقيد بظروف سابقة ودافع معينة.

المحاضرة الرابعة: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي

يحاول الإنسان منذ قديم الأزل أن يقدم تفسيراً متكاملاً للسلوك الإنساني، والتطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين وسوف نعطي مثالاً لنموذج من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في القرن السادس عشر وهو النموذج الميكافيللي، ثم ننتقل إلى مجموعة الدراسات المنظمة و العلمية.

1- ميكافيللي:

تعتمد نظرية ميكافيللي في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك. وقد كتب ميكافيللي كتابه «الأمير» في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم إحدى المدن الإيطالية. وفي هذا الكتاب وصف ميكافيللي كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء²⁵.

وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو (الغاية تبرر الوسيلة) وهذا يعني أن أي وسيلة تصرف حتى ولو كانت غير شريفة أو أخلاقية هي مشروعة، ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية أو المهد، وقد توالت نصائح ميكافيللي للأمير الكفء بضرورة استخدام أساليب المكر والخداع والتدعيس والدهاء والمناورة والراوغة والمساومة، بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لإحكام الرقابة على تصرفات وسلوكي المؤوسسين. ولا يمنع هذا من استخدام الحواجز والمكافآت، على أن يكون هذا في ظل استخدام أساليب الردع . والغريب أن بعض هذه الأفكار موجودة جزئياً في بعض المديرين، أو بعض المنظمات على الأخص السياسي منها. كما يمكن القول أن العمل السياسي والمنظمات السياسية والسياسيين يتبعون العديد من مبادئ ميكافيللي. كما أن بعض المنظمات الناجحة تلجأ من وقت لآخر لأساليب غير أخلاقية، وأساليب الراوغة والمناورة للحصول على عقد أو ميزة عن المنظمات الأخرى. إلا أنه يمكن القول بأن الاعتماد كلياً على هذا الأسلوب لا يؤدي ثماره في الأجل الطويل²⁶.

2- النظرية الكلاسيكية:

تشير النظرية الكلاسيكية إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني. ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذج بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتنظيم العمل، وأنهم غير عقلانيين، وإنهم انفعاليين، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة . وعليه وجوب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني

ورشيد وقوى على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، وسيعرض فيما يلي لكل من نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية، ونموذج البيروقراطي.

أ- نموذج الإدارة العلمية:

تنسب الحركة الإدارية العلمية لفريديريك تايلور (Frederick Taylor)، وافتراض هذا النموذج أن الأفراد كسالى ولا يحركهم سوى الدافع المادي، وأنهم غير قادرين على تحديد وتنظيم الأعمال المنوط بهم، وقدم لنا هذا النموذج المبادئ التالية²⁷:

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة و يجب معرفة أنساب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل و يجب أن يدرس عليها بالطريقة المصممة والسليمة كما في النقطة 01.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم.
- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز، هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

لم يغفل رائد الحركة العلمية في الإدارة تيلور العامل الإنساني. إذ يعتقد البعض أن التغييرات التي أحدثتها في الإدارة قد مهدت الطريق أمام التطورات لاحقة في السلوك التنظيمي، وقد أدى عمله وكتاباته في النهاية إلى اعتراف أفضل بالفرد وتحسين إنتاجيته. نعم كان يسعى لتحقيق الكفاية الإنتاجية، ولكن على الأقل ثبتت إثارة اهتمام الإدارة بأهمية أحد مواردها المهمة. ويشير د.الخواي إلى أنه لا جدال في أن تايلور Taylor اكتشفت الجانب الإنساني وأهميته ولكنه لم يقم بدراسة هذه الظاهرة علمياً كما فعل بالنسبة للجوانب المادية للعمل²⁸.

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

ب- نموذج العملية الإدارية:

تشاهدت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني، اختلف عن الإدارة العلمية. فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالى أو حل لأداء العمل مع الحوافر الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من

خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر. أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني²⁹.

وكان من أشهر رواد العملية الإدارية مديرًا لشركة مناجم في فرنسا يدعى هنري فايول، الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. وبناءً على هذه الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه: تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الضبط والربط، وحدة الأمر، وحدة الهدف، أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية، عوائد العاملين، المركزية، التسلسل الرئاسي، النظام، العدالة، استقرار العمالة، المباداة، وتنمية روح الجماعة.

ج- النموذج البيروقراطي:

ويقترب النموذج البيروقراطي (النظرية البيروقراطية) بالعالم الاجتماعي ماكس فيبر Max Weber. ويهدف النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً وعقلانياً، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة داخل المنظمات، وعن طريق تقسيم العمل والتخصص والتسلل الهرمي، واستبعاد العلاقات الشخصية. ومن ناحية أخرى فقد اهتم فيبر بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي للعامل³⁰.

يعتقد الكثير من كتاب ومفكري الإدارة أن المدرسة الكلاسيكية باتجاهاتها الفكرية ونماذجها المختلفة قد تبنت "النموذج الاقتصادي" للإنسان أو افتراض "الإنسان الاقتصادي"، والنظرة التقليدية القديمة للإنسان، إذ افترضت بأن الفرد كسoul وغير قادر على تنظيم وتخطيط العمل، وغير عقلاني، وأنه انفعالي، ولذا وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، ويمكن التأثير على سلوك الفرد من خلال الحوافز المادية فقدتمثلة في الرواتب والمزايا المادية الأخرى. وترى هذه المدرسة أن الإنسان يتغاضب بشكل آلي مع تلك الحوافز.

3- نظرية العلاقات الإنسانية:

من روادها التون مايو Elton Mayo، حيث أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل

دروس ومحاضرات في مقياس: السلوك التنظيمي

سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبناءً عليه انعكس على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتبنّى به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في ما يلي³¹:

أ- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.

ب- يشعر الناس بأهميّتهم وذواهُم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.

ت- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلة والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والأسأم.

ث- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثيرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافر المادية.

ج- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربع السابقة في الحساب عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.

ومن هذا المنطلق تغيرت إستراتيجية النظرية الإدارية لدى مدرسة العلاقات الإنسانية نحو تفسير سلوك الفرد في المنظمة، فأصبح اهتمام دعاها يتركز على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل، وتزايد الاهتمام بمشاعر الأفراد وزاد التركيز على الحوافر الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المنظمة³².

لقد بحثت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة. ولقد أثبتت الدراسات الميدانية والعملية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية³³.

وما يعيّب هذه النظرية أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد، كما أن هذه النظرية لم يثبتت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين.

4- نظرية العلوم السلوكيّة:

جاءت هذه المدرسة نتيجة لانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لتعريف السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه. المدرسة السلوكية لا تماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة

العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن موهوب العاملين.

ومن بين أهم النظريات في هذا الصدد نجد:

أ- نظرية الفلسفة الإدارية (X,Y): تعتبر نظرية (Y,X) للكاتب دوقلاس ماكريكور البداية الحقيقة للمدرسة السلوكية في التنظيم، إذ وضع مقاربتين حول طبيعة الإنسان وذلك اعتماد على خبرته وممارسته الطويلة للاستشارات الإدارية، وهذا ما يمكن توضيحه على النحو الآتي³⁴:

النظرية (Y)	النظرية (X)
معظم الناس يرغبون في العمل كرغبتهم في اللعب والراحة.	الإنسان سلي و لا يحب العمل.
الفرد العادي يبحث عن المسؤولية ويحتاج إليها.	الإنسان كسول ويكره تحمل المسؤولية.
يمارس الفرد الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التي يتلزم بإنجازها.	يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يجب أن يفعل.
يعمل الفرد على إشباع حاجاته المادية والمعنوية كحاجات التقدير... الخ.	الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز.
يمارس أعداد كبيرة من الأفراد العمل بدرجة عالية من الابتكار والإبداع.	يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل.

إن أهم ما يميز نظرية "ماكريكور" أمر في غاية الأهمية، وهو "السلوك يتم بشكل يواافق توقعات الآخرين" أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لرؤوسهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبين واعتمادين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، وينحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسיהם نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم وموهوبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديرיהם منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يتذمرون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشكوا بانتماء مرؤوسهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

بـ-نظريّة تدرج الحاجات لـ: قدم هذه النظرية إبراهام ماسلو، وترى النظرية أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تدرج بشكل هرم وهي:

✓ **ال حاجات الأساسية:** (الفيزيولوجية) (طعام، الأكل) المأوى تشبع من خلال الحوافر المادية.

✓ **ال حاجات الآمن:** مثل حاجة الفرد لحماية نفسه من الأخطار تشبع من خلال التأمينات الاجتماعية وبرامج الرعاية الصحية.

✓ **ال حاجات الاجتماعية:** كحاجة الإنسان للارتباط والصداقه والانتماء تشبع من خلال توفير فرص التفاعل مع الآخرين والإشراف ودعم فرق العمل الاجتماعي داخل المنظمة.

✓ **ال حاجات التقدير والاحترام:** كحاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية والاستقلالية والقدرة والثقة الاعتماد على النفس تشبع من خلال الحوافر المادية والترقية.

✓ **ال حاجات تحقيق الذات:** يمثل أعلى مراحل الإشباع وهي من أصعب أنواع الحاجات وتشير إلى رغبة الفرد عن التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من التميز عن غيره البراءة الاختراع.

5- نظرية النظم: يرى هذا المدخل أن منظمات الأعمال هي أنظمة مفتوحة تعامل مع بيئتها باستمرار والنظام هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل مستمر لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها وهذا يعني أن منظمات الأعمال تتكون من أنظمة الفرعية أصغر لي تكون النظام الكلي الأكبر ولهذا فإن دراسة أي جزء من أجزاء النظام يعزل عن بقية الأجزاء لا يعطي الصورة الكلية المتكاملة.

وموجب هذه الفكرة فإن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مصمم لتحقيق أهداف معينة وهذا النظام يعيش في بيئه أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية ثم يقوم بتحويل أو معالجة (العمليات) هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات وتقديمها للمجتمع ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن هذه المنظمة من الحصول على الموارد مره ثانية للدورة الإنتاجية القادمة (التغذية العكسيه)، ولذا فإن المنظمة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة كنظام مفتوح.

أما عن افتراضات مدرسة النظم عن الإنسان وعن سلوكه التنظيمي فهي أن الإنسان كائن اجتماعي ذو حاجات مادية ونفسية واجتماعية متعددة لا تستطيع إدارة أية مؤسسة أن تكميل تأثير البيئة الداخلية للعمل والبيئة الاجتماعية ككل عليها. وبالتالي يمكن التأثير على السلوك التنظيمي للعامل عن طريق التحكم بالبيئة وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية والتي لا يسد الواحد منها عن الأخرى³⁵.

6- النظرية الموقفية: تمثل المدرسة الموقفية (الظرفية) في الإدارة اتجاهها حديثا في الفكر الإداري والذي يقوم على أساس انه ليس هنالك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل

أنواع المنشآت وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة.

لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظري في الإدارة منذ بداية السبعينيات وتعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال وقد أكدت هذه الدراسات أهمية التغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية ... الخ، وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبعة في المنشأة ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المنظمة، معنى أنه ليس هنالك منهج إداري لكافة أنواع المنظمات أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج وأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنظمة.

ولهذا ظهرت النظرية الموقفية، والتي ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك. حيث أن هناك عناصر في الفرد مثل: إدراكه، عمره، و الجنس، و تعليمه و مهارته، و حاجاته، و شخصيته، و اتجاهاته النفسية تؤثر في سلوكه داخل المنظمة. كما أن هناك عناصر في الجماعة مثل: التماسك، والتعاون، والصراع، والاتصالات والقيادة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. وأيضاً تلعب عناصر في المنظمة مثل: شكل الهيكل التنظيمي، والتنسيق، والسلطة، و درجة المركزية، وأنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضاً في سلوك الفرد والجماعة مثل: العادات والتقاليد، والدخل القومي، والظروف الاقتصادية والسياسية³⁶.

وعليه يمكن القول أن المدير الناجح لكي يؤثر بنجاح على مرؤوسيه عليه أن يأخذ كافة عناصر الموقف الفرد، والجماعة، والبيئة في الحسبان عند تدخله بالتأثير في سلوك مرؤوسيه. إن النتيجة الآمنة هنا تقول أن سلوك الناس لا يمكن أن يكون حصيلة لعنصر واحد فقط، بل هو محصلة لعناصر أخرى تتدخل مع بعضها للتأثير على هذا السلوك³⁷.

إن الإسهامات الرائدة التي تعرضنا لها أدت إلى التتحقق من أن سلوك الفرد في العمل يتشكل عن طريق العديد من العوامل الفردية، والجماعية، والتنظيمية، مما وضع الأساس لنشأة علم السلوك التنظيمي. ويمكن القول أنه، منذ الأربعينيات من القرن العشرين، ظهرت علامات ومؤشرات واضحة تدل على ظهور ميدان علمي جديد ومستقل. وقد تأكّد ذلك في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي.

ومنذ ذلك الحين نمى ميدان السلوك التنظيمي بسرعة كبيرة، بالذات لاعتماده على العديد من النظريات والمفاهيم المستعارة من ميادين علمية عديدة.

الوحدة الثانية

عناصر السلوك الفردية

المحاضرة الأولى: الشخصية

تعتبر الشخصية من المتغيرات الهامة التي تتحكم في سلوك الفرد وتصرفاته، فيختلف الناس أو الأفراد بين السلبية والإيجابية، الحركة والهدوء، الانفتاحية والانطواء... الخ، ويرى علماء النفس أن فهم الشخصية أمر ضروري لتفسير سلوك الفرد والتنبؤ به وبالتالي من الضروري أن يفهم رؤساء العمل والمديرين شخصيات الأفراد حتى يتمكنوا من توجيههم وإدارتهم بشكل فعال، فما هي الشخصية؟

1- تعريف الشخصية:

من الصعوبة بمكان وجود تعريف واحد ومحدد للشخصية ويعود السبب في ذلك إلى تعقد هذا المفهوم واحتواه خصائص وسمات كثيرة. وسيتم عرض مجموعة من التعريفات للشخصية والتي تساعد في فهم مفهوم الشخصية. يعرف **Allport** الشخصية بأنها "التنظيم الدينامي داخل الفرد لتلك الأنظمة الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد توافقه مع بيئته"³⁸.

عرف **Gibson** وأخرون الشخصية بأنها: "مجموعة من الصفات المتأصلة نسبياً في الفرد وت تكون من ميله وأمرجه التي تشكلت بشكل واضح نتيجة لعوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئية. وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه والاختلاف في سلوك الفرد".³⁹

تحتفل التعريفات التي قدمها بعض علماء النفس بحسب نظرية كل منهم إلى الشخصية.

-**الشخصية كمشير**: الشخصية هي مجمل ما تركته صفات الفرد من انطباعات على الآخرين، أي التأثير الخارجي للشخصية.

-**الشخصية كاستجابة**: هي استجابات الشخص للمثيرات المختلفة، وبالتالي هي الأنماط السلوكية المختلفة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات التي تقع عليه، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الكائن الإنساني لا يولد شخصاً بل فرداً، فهو يكتسب اللغة والأفكار والقيم التي تكتسبه طابعه الشخصي، وبالتالي الشخصية هي أسلوب عام يمثل محصلة حبرات الشخص في بيئه ثقافية معينة.

-**الشخصية كمكون داخلي**: حسب هذا الاتجاه الشخصية هي الميكانيزمات الداخلية التي تتحكم في السلوك. فكل شخص سمات معينة تحدد طريقة سلوكه في موقف ما، ويؤكد هذا التعريف على العلاقة المتبادلة بين العقل والجسم في التأثير على الشخصية.

وفي الأخير يمكن القول أن الشخصية عبارة التفاعل المتكامل للخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تميز الشخص وتحل منه نمط فريد في سلوكه ومكوناته النفسية.

2- خصائص الشخصية:

باستعراض التعريف السابقة، نجد التركيز على الخصائص التالية للشخصية⁴⁰:

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

3- محددات الشخصية:

تتعدد الآراء حول محددات الشخصية، وتشمل العوامل الوراثية، أو العوامل البيئية. والحقيقة أنه ليس بالإمكان إعطاء جواب حول أي الفتمين من العوامل أكثر أهمية، إذ أن لكلا العاملين دور في تشكيل شخصية الفرد،

ويضاف إليهما الظروف الموقفيّة التي يمر بها الفرد. وفيما يلي الإشارة الموجزة لهذه العوامل الثلاثة:

أ-المحددات الوراثية: وهي السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق العملية الجينية وتمثل في التكوين الجسدي والانعكاسات اللاحِراديَّة والدوافع الداخلية والذكاء والمزاجية أو الحساسية، وقد وجد أن استجابة الأفراد (رغم اختلافهم) وقدرتهم على التعلم وتركيبتهم العاطفية جميعها بالعوامل الوراثية⁴¹.

واستخلصت الدراسات أن العوامل الوراثية تفسر ما نسبته 50% على الأقل من نمط الشخصيات، وحوالي 30% من الاختلافات في الاهتمامات المهنية وفي نمط الاهتمامات الأخرى، وقد دلت دراسات أخرى أن العوامل الوراثية تلعب دوراً هاماً أيضاً في درجة الشعور بالرضى عن العمل.

بـ-المحددات البيئية: تشير إلى الوسط الذي يعيش فيه الفرد بداعٍ من الأسرة، ومروراً بجماعة الرفاق والجماعات المختلفة التي يتعامل أو يتفاعل معها الفرد خلال سنوات حياته المختلفة. إذ تعزز العضوية في مختلف هذه المنظمات تشكيل ثقافة لها معاييرها، واتجاهاتها، وقيمها الذاتية، التي تنتقل من جيل إلى جيل آخر.⁴²

ج-المحددات الموقفية: يؤدي تواجد الفرد في مواقف معينة إلى تقيد بعض سلوكياته والتحكم في جوانب شخصيته، وإذا أردنا أن نفهم سلوك الفرد علينا أن نتعرف على طبيعة الموقف الذي كان فيه، والموقف يمكن أن يغير في الشخصية. فقد تستدعي بعض الظروف تغيير في شخصية الفرد حتى يتماشى معها.

٤- أبعاد الشخصية: هناك أربعة أبعاد للشخصية هي :

أ- بعد الفسيولوجي: ويقصد به تركيب جسم الإنسان كنظام متكامل يتصرف به الفرد ويترعرع منه أنظمة فرعية مختلفة مثل نظام عمل العضلات وعمل الحواس... وهذا بعد بحوانيه المختلفة يؤثر على يلوك الفرد.

بـ-البعد الاجتماعي: وهي مجموعة القيم والعادات والتقاليد التي يظهر بها الفرد ويتصف بها وتحتسب هذه القيم من المجتمع الذي نعيش فيه.

جـ- **البعد العقلي:** وهو قدرة الفرد على التفكير واستخدام القوة العقلية التي يتصرف بها في دراسته وتحليله وتفسيره للظواهر والمشاكل التي تواجهه خلال فترة حياته.

د- بعد العاطفي: وهو الجانب الانفعالي والوجودان والحالة المزاجية التي يتتصف بها الفرد ولا علاقة لهذا البعد بالبعد العقلي أي أن هذا البعد يعكس الجوانب الانفعالية والمزاجية بحيث يحيط وقتياً بعد العقلي.

ومن الجدير بالذكر هنا أن نوضح بأن كل فرد تطغى على سلوكه إحدى هذه الأبعاد فيتميز بها وتبرز في سلوكه بحيث يحمل صفات هذا البعد. فالفرد الذي يطغى عليه بعد الفسيولوجى نجد أن معظم سلوكه نابع من هذا البعد مثل سلوك الأفراد في سن المراهقة، بحيث يتم التركيز على الجوانب الجمالية للجسم والمظاهر الخارجية. أما إذا كان بعد الاجتماعي مسيطرًا على الفرد فنجد أن سلوك الفرد نابع من البيئة الاجتماعية مثل الكرم، الصدق، التدين... الخ. وفي حالة سيطرة **البعد العقلي** على الفرد فنجد أن جل سلوكه نابع من قدرته على استخدام عقله بحيث تتسنم قراراته بالعقلانية والرشدانية والاتزان وبعد النظر. أما إذا كان **البعد العاطفي** مسيطرًا على الفرد، فنجد أن سلوكه نابع من انفعالاته وعواطفه ومشاعره.

وبالرغم من سيطرة أحد أبعاد الشخصية على سلوك الفرد إلا أنه يمكن لهذا بعد المسيطر أن يختفي في ظرف معين ليحل محله بعد آخر من أبعاد الشخصية ليتماشى مع الظرف الجديد الذي يعيشه الفرد، وعندما يتحدد السلوك الفردي وفقاً لهذا البعد الجديد.

5- نظريات الشخصية:

أ-نظريات تطور الشخصية: سلوكيات وتصرفات الأشخاص تختلف باختلاف عوامل عديدة منها:

- كمال تطور الشخصية ونضجها من خلال مراحل معينة.
- قصور في النضج نتيجة عوامل عده ينتج عنه ما يسمى بالسلوك غير الناضج.

وهناك بعض النظريات حول الشخصية ومراحل تطورها نستعرض البعض منها فيما يلي:

-نظريّة التحليل النفسي: تعود هذه النظرية إلى العالم **Sigmund Freud** الذي يرى أن

الشخصية الإنسانية تتتألف من ثلاثة عناصر رئيسية هي⁴⁴:

• **المذا (Id):** وتمثل الجانب اللاشعوري من الشخصية. وتعتبر مخزون الطاقة الغريزية ومصدرها وهي الصفات الموروثة في شخصية الفرد. ويعمل هذا الجانب بصورة غير عقلانية وبدون اعتبار إذا كان التصرف مقبولاً أم غير مقبول.

• **الأنا (Ego):** ويمثل رؤية الشخص للواقع المادي والاجتماعي، ويرمز للجانب الشعوري من الشخصية ويتمثل بالعمليات العقلية والمنطقية. والمهدف هو الحافظة على الشخصية والعمل على إشباع حاجات الشخصية بطريقة تتناسب مع الواقع.

• **الأنا العليا (Super Ego):** ويرمز إلى الجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل المثل والقيم الاجتماعية والاتجاهات الأخلاقية. وهذا الجانب يناظر الضمير ويعمل على إهانة وكبح الجانب اللاشعوري في الإنسان المتعلق في (Id).

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

الصراع بين القوى السابقة يوجد نوع من عدم الاتزان والتوتر لدى الفرد، وهذا الوتر له تأثيره على سلوك الفرد، وتطور الشخصية من خلال المراحل السابقة حتى تصل لمرحلة النضج، ويحدث النمو والتطور الطبيعي للشخصية في مرحلة الطفولة، وقد يحدث أن تسسيطر مرحلة عدم النضج في سن الرشد فيتأخر النمو أو لا

يحدث بالشكل المطلوب، وتكتمل الشخصية وتتحمّل مرحلة البلوغ، وتأخر النمو في مرحلة من المراحل سيؤدي إلى تأخير النضج في المراحل التي تليها، عدم الوصول لمرحلة النضج أو النمو ينبع عنه السلوك الشاذ أو غير الناضج.

-نظريّة أرجيريس في النضج:

اهتم كريس أرجيريس Chris Argyris بأبعاد الشخصية في مراحل نموها. ويرى أن الشخصية الإنسانية تنموا وتطوّر وتنتقل من مرحلة عدم النضج في الطفولة إلى حالة النضج في سن الرشد (Adult). وقد جدد أهم خصائص الإنسان في مرحلتي عدم النضج والنضج على النحو التالي:

الجدول رقم (01): خصائص الإنسان في مرحلتي عدم النضج والنضج

خصائص الفرد في مرحلة النضج	خصائص الفرد في مرحلة عدم النضج
Activity-1 الإيجابية	Passivity-1 السلبية
Independence-2 الاستقلالية	Dependence-2 الاعتمادية
3-التصرف بطرق متنوعة	3-التصرف بطرق محدودة
4-اهتمامات وميول متعمقة	4-اهتمامات وميول سطحية
5-تطلعات طويلة الأمد	5-تطلعات قصيرة الأمد
6-(مركز ثانوي / مرؤوس (تابع)	6-مركيز قائد/رئيس
7-وعي بالذات والسيطرة عليها	7-عدموعي بالذات وضيّقها

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 55.

وبتجدر الإشارة إلى أن أرجيريس قد أورد الملاحظات التالية بشأن هذا النموذج⁴⁵:

- ليس بالضرورة جميع الأشخاص يصلون أو يكافحون للوصول إلى جميع الجوانب أو الأبعاد على نهاية امتداد خط عدم النضج-النضج.
- تمثل الأبعاد السبعة جانبًا واحدًا من الشخصية، حيث يتوقف الكثير على إدراك الشخص، مفهومه لذاته، والتكييف والموافقة.
- تتغير الأبعاد السبعة باستمرار من حيث درجتها، من الطفولة إلى نهاية الرشد.
- النموذج يفيد في دراسة تطور الشخصية، ولكنه لا يساعد كثيراً في تبيئ سلوك معين لدى الفرد.
- تعتمد الأبعاد السبعة على خصائص خفية في الشخصية والتي يمكن أن تختلف عن السلوك الظاهري.

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

-**نتائج نظريات تطور الشخصية:** العامل المشترك بين النظريات الثلاثة هو الاعتقاد بأن الشخصية تمر بثلاث مراحل، والفرد مخلوق يحتاج إلى الاعتماد على غيره ثم يتطور إلى شخص مستقل، والشخص الذي يفشل في تحقيق الاستقلال لا يمكن من تطوير شخصيته بشكل صحيح، وأن الأفراد الذي نجحوا في العبور من مرحلة ألا نضوج إلى مرحلة النضوج يتمتعون بشخصياً سليمة ويظهرون سلوكاً مقبولاً اجتماعياً.

ب - نظريات الأنماط: إن نظرية الأنماط كأسلوب لدراسة الشخصية قديمة العهد جداً، حيث حاولت تقسيم الشخصيات إلى أنماط تجمع بين الأفراد بناءً على أساس جسمية أو نفسية أو مزاجية تصلح كأساس للتبؤ بأهم خصائص شخصياتهم وسلوكياتهم.

وبناءً على جهود العلماء في ذلك يمكن تقسيمها إلى: نظريات الأنماط المزاجية، نظريات الأنماط الجسمية، نظريات الأنماط النفسية كما يلي:

► **الأنماط المزاجية:** يعتبر الطبيب اليوناني هيبيوقراط Hippocrates والذي عاش في فترة حوالي 400 قبل الميلاد، أول من صنف الشخصيات الإنسانية حسب نوع المزاج وعلى الشكل التالي⁴⁶:

- الشخصية ذات المزاج الدموي (Blood): يتصف أصحاب هذه الشخصيات بالتفاؤل والمرح والنشاط والثقة في النفس.
- الشخصية ذات المزاج السوداوي (Black Bile): يتصف أصحاب هذه الشخصيات بالحزن والاكتئاب.
- الشخصية ذات المزاج الصفراوي (Yellow Bile): يتصف أصحاب هذا النوع من المزاج بسهولة الاستشارة والعدوانية وتقلب المزاج.
- الشخصية ذات المزاج البلغمي (Phlegm): يتصف أصحاب هذا المزاج بالكسل واللامبالاة وعدم الانفعال.

► **الأنماط الجسمية:** من أهم نظريات هذا الاتجاه نجد:

-نظريّة كرتشمر: هو طبيب ألماني قام بدراسة العديد من الدراسات حول علاقـة التكوين الجسـمي والشخصـيـة، ويرى أن هناك أربـعة أنماـط للشخصـيـة وهي:

- **النمط البدني:** ويتصف بما يلي: الجسم الممتلئ، والساقيـن القصـيرـتان، والعنـق القصـيرـ، والوجه العـريـضـ، والرـأس الكـبـيرـ، والرـقبـة القـصـيرـةـ، أما الصـفـات النفـسـية فـتـمـيـزـ بالـمـلـاحـ والـانـبـاطـ والـاجـتمـاعـيـةـ والـصـراـحةـ والـتـقلـبـ.
- **النمط النحيلـ:** يـتـازـ بـضـعـفـ الجـسـمـ وـنـحـوـلـهـ، وـطـولـ الأـطـرـافـ، وـدـقـةـ الـقـسـمـاتـ، أما الصـفـاتـ النفـسـيةـ فـتـتـصـفـ بـالـانـطـوـاءـ وـالـخـزـنـ وـالـتأـملـ وـالـتـفـكـيرـ.
- **النمط الرياضـيـ:** ويـتـصـفـ بـقـوـةـ العـضـلـاتـ وـأـمـتـلـاءـ الجـسـمـ وـعـرـضـ الـمـنـكـبـيـنـ، أما صـفـاتـهـ النفـسـيـةـ فـهـوـ نـشـيـطـ دـؤـوبـ الـحـرـكـةـ وـحـبـوبـ.
- **النمط غير المنـظـمـ:** أو المشـوهـ أو المـختـلطـ فهوـ خـلـيـطـ منـ بـعـضـ صـفـاتـ الـأـنـمـاطـ الـثـلـاثـةـ السـابـقـةـ وـغـيرـ عـادـيـ لاـ يـتـصـفـ بـاـنـظـامـ أـبعـادـ جـسـمـهـ، كـثـيرـاـ ماـ يـبـدوـ عـلـيـهـ الـخـجلـ وـالـانـطـوـاءـ وـالـخـسـاسـيـةـ الـانـفعـالـيـةـ بـارـدـ عـاطـفـياـ.

-نظريـةـ شـيلـدونـ: توـصلـ ولـيـامـ شـيلـدونـ منـ خـلـالـ أـبـجـاهـهـ إـلـىـ وجودـ ثـلـاثـةـ أـنـمـاطـ جـسـمـيـةـ أـسـاسـيـةـ هيـ:

- **النمط البـطـنـيـ (الـحـشـويـ):** يتمـيـزـ بـالـسـمـنـةـ، مـعـتـدـلـ الـمـزـاجـ، الـمـيـلـ إـلـىـ الـاـسـتـرـخـاءـ، وـحـبـ المـتـعـةـ وـالـأـكـلـ، وـبـطـءـ الـاسـتـجـابـةـ وـالـاعـتـمـادـ عـلـىـ الغـيرـ.
- **النمـطـ العـضـلـيـ:** صـفـاتـهـ ذـوـ قـوـةـ عـقـلـيـةـ، يـمـيـلـ إـلـىـ إـثـبـاتـ الذـاتـ وـحـبـ السـيـطـرـةـ وـالـمعـاـمـرـةـ وـبـذـلـ الـجـهـدـ.
- **النمـطـ النـحـيلـ:** صـفـاتـهـ ضـعـيفـ الـعـضـلـاتـ، عـدـمـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ التـحـمـلـ، حـبـ الـعـزـلـةـ وـالـاسـتـغـرـاقـ فـيـ التـفـكـيرـ.

► **الأـنـمـاطـ النفـسـيـةـ:** أـسـفـرـتـ الـمـلـاحـظـاتـ وـالـخـبـرـاتـ الـعـيـادـيـةـ لـلـعـالـمـ الـنـفـسـيـ السـوـيـسـيـ كـارـلـ يـونـغـ **Carl Jung** إـلـىـ أـنـ الشـخـصـيـاتـ يـمـكـنـ تـحـديـدـهاـ بـحـسـبـ النـمـطـ الـنـفـسـيـ الـذـيـ تـنـتـمـيـ إـلـيـهـ كـمـاـ يـلـيـ:

- **نمـطـ الـشـخـصـيـةـ الـانـبـاطـيـةـ:** يـتـصـفـ بـالـنشـاطـ وـيـمـيـلـ إـلـىـ الـمـشـارـكـةـ فـيـ النـشـاطـ الـاجـتمـاعـيـ، يـهـتـمـ بـالـآـخـرـينـ وـلـهـ صـدـاقـاتـ كـثـيرـةـ، مـقـبـلـ عـلـىـ الدـنـيـاـ فـيـ حـيـوـيـةـ وـصـرـاحـةـ، طـافـهـ الـانـفعـالـيـةـ مـوـجـهـةـ لـلـخـارـجـ نـحـوـ النـاسـ وـالـأـشـيـاءـ، وـيـتـفـرـعـ هـذـاـ النـمـطـ إـلـىـ أـرـبـعـةـ فـرـوعـ: النـمـطـ الـانـبـاطـيـ الـمـفـكـرـ، النـمـطـ الـانـبـاطـيـ الـوـجـدـانـيـ، النـمـطـ الـانـبـاطـيـ الـحـسـيـ، النـمـطـ الـانـبـاطـيـ الـإـلـهـامـيـ.

- **نط الشخصية الانطوائية:** هنا تكون الطاقة الانفعالية تتجه للداخل نحو الذات يفكر في نفسه ومتمركز حول ذاته يتميز بالانسحابية وغير اجتماعي، يخضع سلوكه لمبادئ مطلقة وقوانين صارمة غير مرنة، يتصرف أيضا بالشك والخجل والخوف، ويترعرع هذا النمط إلى أربعة فروع: الانطوائي المفكـر، الانطوائي الحسي، الانطوائي الوجـديـاني، الانطـوائي الإلهـاميـ.

ت-نظـريـةـ السـمـاتـ: ومن روادها جورـدانـ أـلـبورـتـ **Gordan Allport** وحسب هذه النظرـيـةـ فإنـ الشخصيةـ مـكونـةـ منـ مـجمـوعـةـ منـ السـمـاتـ هيـ الـتيـ تـجـعـلـ الفـردـ يـفـعـلـ ماـ يـفـعـلـهـ وـالـسـمـاتـ هيـ الـمـفـاهـيمـ منـ النـاحـيـةـ الـوـظـيفـيـةـ وـلـهـ الـقـدرـةـ عـلـىـ بـدـءـ وـتـكـوـينـ أـشـكـالـ مـتـكـافـعـةـ وـمـنـظـمـةـ منـ الـأـنـماـطـ السـلـوكـيـةـ التـوـفـيقـيـةـ وـالـتـعـبـيرـيـةـ بـحـيثـ تعـطـىـ معـنـىـ وـدـلـالـتـهـ.

وـأـهمـ السـمـاتـ الـتيـ ذـكـرـهـ أـلـبورـتـ⁴⁷:

- سـمـاتـ فـرـديـةـ وـتـوـجـدـ دـاـخـلـ الفـردـ.
- سـمـاتـ عـامـةـ وـتـمـكـنـاـ منـ الـمـقـارـنـةـ بـيـنـ الـأـفـرـادـ فـيـ ثـقـافـةـ مـعـيـنـةـ أـوـ بـيـئةـ مـحـدـدـةـ.
- السـمـةـ الرـئـيـسـيـةـ: وـهـيـ عـبـارـةـ عـنـ اـسـتـعـدـادـ عـامـ لـلـسـلـوكـ وـلـهـ السـيـادـةـ.
- السـمـةـ المـرـكـزـيـةـ: وـتـعـنيـ قـدـرـةـ الفـردـ عـلـىـ أـنـ يـعـكـسـ فـيـ جـمـلةـ سـلـوكـهـ خـمـسـ إـلـىـ عـشـرـ سـمـاتـ أـسـاسـيـةـ وـبـارـزةـ هـيـ الـتيـ يـتـمـرـكـزـ عـلـيـهـاـ مـعـظـمـ سـلـوكـهـ.
- السـمـاتـ الثـانـيـةـ: وـهـيـ مـجـمـوعـةـ منـ السـمـاتـ تـبـدوـ فـيـ بـعـضـ الـأـحـيـانـ وـتـتـسـمـ بـأـنـاـقـاـ أـقـلـ وـضـوـحـاـ وـأـيـضاـ أـقـلـ فـيـ الـجـانـبـ الـدـيـنـامـيـكـيـ وـالـاتـسـاقـيـ.
- السـمـاتـ الـذـاتـيـةـ: وـهـيـ سـمـاتـ يـوـلدـ إـلـيـهـ مـزـودـاـ بـهـ بـحـكمـ الـورـاثـةـ، وـلـاـ دـخـلـ لـهـ فـيـهـ، وـمـعـ ذـلـكـ فـهـنـاكـ بـعـضـ السـمـاتـ الـتـيـ يـمـكـنـ أـنـ تـنـمـيـ مـنـ خـلـالـ الـبـيـئةـ.
- السـمـاتـ الـمـكـتـسـبـةـ: وـهـيـ سـمـاتـ فـيـ غـالـيـتـهـ اـجـتمـاعـيـةـ تـكـتـسـبـ مـنـ خـلـالـ عـمـلـيـةـ التـنـشـئـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـعـمـلـيـاتـ التـدـرـيـبـ وـالـمـارـسـةـ وـالـتـعـلـيمـ.

وـالـسـمـاتـ وـفقـاـ لـهـذـهـ النـظـرـيـةـ لـهـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـخـصـائـصـ مـثـلـ⁴⁸:

- السـمـةـ لـهـ وـجـودـ حـقـيقـيـ دـاـخـلـ الفـردـ وـهـيـ عـبـارـةـ عـنـ نـظـامـ فـسـيـولـوـجيـ عـصـبيـ دـاـخـلـ الفـردـ نـفـسـهـ.
- يـمـكـنـ أـنـ يـسـتـدـلـ عـنـ السـمـةـ بـطـرـيـقـةـ غـيـرـ مـباـشـرـةـ.
- تـوـجـدـ عـلـاقـاتـ مـوـجـبـةـ مـتـبـادـلـةـ بـيـنـ السـمـاتـ وـبعـضـهـاـ الـبعـضـ.
- السـمـةـ ثـابـتوـ نـسـبـيـاـ وـهـيـ عـلـىـ الرـغـمـ مـنـ ذـلـكـ قـابـلـةـ لـلتـغـيـرـ الخـفـيفـ عـلـىـ ضـوءـ الـخـبـرـاتـ الـوـاقـعـيـةـ الـحـيـاتـيـةـ.

- يمكن تعديل السمات من خلال عملية التعليم والتعلم.

- ولكن هل هناك معيار محدد عند قيامنا بعملية تقييم للسمات؟

يؤكد ألبورت أن الأساليب المستخدمة في قياس السمات تمثل في مقارنة الأفراد بعضهم البعض وهي أجدى من مقارنة السمات لدى الفرد بنموذج للسمات.

6- الشخصية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي: تنوع شخصية الفرد من الأمور المطلوبة في مجال العمل، وال فكرة الأساسية في هذا الحال هو مدى توافق شخصية الفرد مع فعالية أداء سلوك الفرد داخل المنظمة. لذلك يجب أن يحاول المدير تحقيق التوافق بين نمط وأسلوب إدارته، والمهام التي يكلف الفرد للقيام بها، وبين الشخصيات المختلفة لمرؤوسه.

وتتمثل أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل لما تنتوي عليه من فهم الاختلافات الفردية، والمداخل المتبعة لفهم الكيفية التي تحدث بها هذه الاختلافات. وسوف نتناول الخصائص الأكثر ارتباطا بالجوانب المتعلقة بالعمل.

أ. الأبعاد الخمسة للشخصية والسلوك التنظيمي: توجد كثير من الخصائص التي يمكن أن تصف شخصيات الأفراد الآخرين، ولكن لا يعني هذا أنه يجب دراسة هذا الكم من الخصائص لكي نفهم دور الشخصية في مجال السلوك التنظيمي. ولكن في واقع الأمر أجمعـت عـدـيد من الـدـرـاسـات على أنه يوجد خـمـسـة أـبعـاد أـسـاسـية للشخصية والتي يمكن التركيز عليها عند دراسة الشخصية. ويمكن تحديد هذه الأبعاد في الآتي⁴⁹:

- مدى وعي الفرد بتصرفاته: ويتراوح هذا البعد ما بين الاهتمام والمسؤولية والتنظيم والانضباط إلى عدم المسؤولية وعدم النظام وافتقاد الانضباط الذاتي.

- مدى افتتاح الفرد اجتماعيا: ويتراوح هذا البعد من اجتماعي ومتحدث ونشط وفعال إلى الانطواء والعزلة والخذر والتحفظ.

- مدى دماثة الخلق، (الحساسية للعلاقات الاجتماعية): ويتراوح هذا البعد من التهذيب في التعامل وحسن التصرف والتعاون والتسامح والتفاؤل إلى القلق والشك وعدم التعاون وعدم المرونة.

- الاستقرار العاطفي: وهو بعد يتراوح ما بين التوتر والاكتئاب والغضب وعدم الشعور بالأمان إلى المهدوء والأمان وعدم التوتر.

- الانفتاح للتجريب والخبرة: وهو بعد يتراوح من القدرة على التخييل والحساسية والتعقل إلى الواقعية وعد الحساسية وضيق الأفق والبساطة.

ولكن ما هي أهمية هذه الأبعاد الخمسة؟ كثيرون من الباحثين يعتقدون أنها أساسية. وهذا يمكن أن يكون صحيحاً إلى حد كبير، لأن هذه الأبعاد هي التي يمكن أن يصنف معظم الأفراد أنفسهم على أساسها في كثير من المجتمعات والثقافات. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الأبعاد هي الأبعاد الشخصية الواضحة للفرد عند تفاعله مع الآخرين وحكمهم عليه. والأهم من ذلك، أن هذه الأبعاد تلعب دوراً كبيراً في مجال السلوك التنظيمي، وهذا وفقاً لنتائج عديد من الأبحاث. فمثلاً، وجد أن البعد الأول يعتبر مؤشراً جيداً لمستوى أداء الفرد لكل أنواع الوظائف المختلفة. وأيضاً على عكس ما توقع الباحثين، فإن الاستقرار العاطفي لم يظهر أي علاقة بينه وبين مستوى أداء الفرد.

ب. الحالة الشعورية أو المزاجية الإيجابية والسلبية: تتقلب الحالة المزاجية للفرد في مجال العمل يومياً بسرعة. فالمناقضة الحادة مع أحد الزملاء يجعلنا نشعر شعوراً غير طيب بل قد تشعرنا بالإحباط. أما الخبر المفرح كالترقية مثلاً فيمنحنا شعوراً بالسعادة. وتميز ردود أفعال الفرد في العمل بأنها خصائص مستقرة نسبياً، أي أنها اختلافات متستقة في الميل لشعور الفرد السلبي أو الإيجابي. وهذه الحالة الشعورية يكون لها صفة الاستقرار النسبي، بمعنى أن بعض الأفراد يتميزون بتوازن خصائص الحالة الشعورية أو المزاجية الإيجابية بصفة دائمة، كأن يكون الشخص مرحاً ومتفائلاً طول الوقت. أما الأفراد الذين يتميزون بخصائص الحالة الشعورية السلبية، فهم هؤلاء الأفراد الذي يفسرون الأحداث والمواضف الغامضة بوجهة نظر سلبية ومتباينة. وتميز هذين الحالتين الشعوريتين (الإيجابية، والسلبية) بأنهما بعدين مستقلين عن بعضهما البعض سبيلاً، وبأنهما ليس بعدين متضادين لخاصية واحدة.

ولكن هل تلعب مثل هذه الاختلافات في الحالة المزاجية للفرد دوراً في السلوك التنظيمي؟ في الواقع أظهرت نتائج الأبحاث الحديثة بأنها فعلاً لها دوراً وتأثيراً. حيث وجد أن الأفراد الذين يظهرون حالة شعورية ومزاجية إيجابية يكونوا أكثر تفوقاً في العمل، وأعلى أداء، ويشعرون بالسعادة ويتمتعون بصحة نفسية أكبر من الأفراد الذين يظهرون حالة شعورية ومزاجية سلبية⁵⁰.

ج. نموذج (أ) و (ب) للسلوك: يمكن تصنيف خصائص سلوك الأفراد وفقاً لنماذجين مختلفين. ينطوي سلوك الأفراد الذين يظهرون خصائص نموذج (أ) للسلوك على درجة عالية من الشعور التنافسي، وعدم الشعور بالارتياح، ويعملون تحت الشعور بأن وقتهم حرجاً ومضغوطاً، وبأنهم في حالة طوارئ مستمرة. أما سلوك الأفراد الذين يظهرون خصائص نموذج (ب) للسلوك، فهو ينطوي على درجة عالية من الشعور بالهدوء والراحة، ولا يشعرون بالتنافس مثل نموذج (أ)⁵¹.

ومن الواضح، أن الاختلافات بين الخصائص الشخصية لنموذجي (أ، ب) لها تأثيراً كبيراً ومباشراً على سلوك الأفراد في مجال العمل. ويظهر هذا التأثير بدرجة عالية في مجال الصحة الشخصية، وأداء المهام، والعلاقات مع الآخرين.

فأداء الأفراد المنتسبين لنموذج (أ) يكون أعلى وأسرع في مختلف المهام، وبدون أي ضغوط خارجية لأداء هذا العمل، أو تحديد وقت محدد لانتهاء من العمل. ومثل هؤلاء الأفراد يبحثون عن التحدي في عملهم بدرجة أعلى من الأفراد في نموذج (ب). وأيضاً يختارون المهام الصعبة والمعقدة لأدائها.

ولكن في نفس الوقت توجد بعض المهام التي لا يستطيع الأفراد في نموذج (أ) أدائها بصورة جيدة، وهي المهام التي تتطلب صبراً وحكمة دقيقاً وتقديرها شخصياً لأدائها. وهذه المهام تتميز بالقدرة على أدائها الأفراد في نموذج (ب).

وهم أيضاً (أي بالنماذج ب) الأفراد الذين ينجحون في معظم الوقت في المراكز الإدارية العليا (لماذا؟). ولكن خلاصة القول، إنه لا يوجد نموذج للسلوك أفضل من الآخر، فيبينما ينجح الأفراد في نموذج (أ) أكثر من نموذج (ب) في بعض الوظائف، فإن نموذج (ب) ينجح في وظائف أخرى. لذلك، فإن العبرة بتطبيق مبدأ التخصص والتواافق الوظيفي، واحتياط الفرد الذي تتناسب خصائصه الشخصية وسلوكيه مع الوظيفة التي يقوم بأدائها. وكلما زاد هذا التوافق، كلما ارتفع مستوى أداء الفرد في العمل⁵².

د. **الشخصية المبادرة:** تؤثر العوامل والظروف الموقافية على مدى وقدرة إبداء أو ممارسة الفرد لخصائصه الشخصية. فهما كانت رغبة الفرد للتصرف بطريقة معينة وفقاً لما تمليه عليه شخصيته، فإن الموقف أحياناً قد يحد أو، وينعى الفرد من تحقيق رغبته في هذا التصرف. فقد يكون الفرد مرحباً وساحراً في مواقف، ولكنه قد يغير من هذه الخاصية الشخصية عندما يتواجد في موقف رسمي، مثل اجتماع أو مقابلة شخصية.

وبينما تؤثر القيود الموقافية على قدرة الفرد عن التعبير عن خصائصه الشخصية فإن هناك أنماطاً من الشخصية تستطيع أن تكون أكثر إيجابية في التأثير وفي تطوير الموقف. أي أن هناك شخصيات لديها قدرة على المبادرة والمبادرة في تشكيل الموقف وتطوريه. ومثل هذه الخاصية لها تأثير على السلوك التنظيمي. فالأفراد ذوي الدرجة العالية في هذا البعد يقومون بتحديد الفرص المتاحة واستغلالها، ويبادرون بالتصرف، ويظهرون مبادرتهم في اتخاذ قرارات لأحداث تغييرات هامة⁵³.

ويتحقق الأفراد ذوي الشخصية المبادرة مستوى أداء عالي، أكثر من هذا كثيرون من المنظمات بهم، وتعتمد عليهم في إحداث تغييرات إستراتيجية في منظماتهم. ويرجع هذا لإيمان مثل هؤلاء الأفراد واعتقادهم بأن

الظروف والأشياء قد تصبح أفضل، وأيضاً، لقد رأوا على دفع الآخرين للتغيير. وهم الأفراد الذين يجولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع⁵⁴.

٥. رقابة الذات (التوجيه الذاتي): هي سمة من سمات الشخصية ترتبط بقدرة تكيف الأفراد لسلوكهم بشكل أساسي مع متطلبات موقف محدد لإحداث أفضل انطباع ممكن عنهم لدى الآخرين. وتأثير رقابة الذات على السلوك التنظيمي بعدة جوانب منها⁵⁵:

- **الأداء:** رقابة الأداء هامة بالنسبة للوظائف التي تتطلب أنشطة مسح الحدود التي تعد من الأدوار الهامة جداً في معظم المنظمات.
- **النجاح المهني:** مستوى رقابة الذات المرتفع لدى الأفراد يساعدهم على الحصول على الترقى والعادات أكثر من غيرهم، لأنهم على استعداد لتكييف سلوكهم مع كل حالة تواجههم ويتصرون بطريقة تسعد الآخرين، كما أنهم قادرين على تحقيق التقمص العاطفي مع الآخرين فيرون العالم من خلال عيون الآخرين.
- **إدارة الانطباع:** لذوي رقابة الذات العالية أفضلية واضحة في إدارة الانطباع لقدرهم على تغيير سلوكهم وفعل أي شيء لتوليد ردود فعل إيجابية من الآخرين.
- **النصح والإرشاد:** أشارت نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى أن ذوي مستوى الرقابة الذاتية المرتفعة هو أكثر بحاجة من غيرهم في الحصول على النصح والإرشاد من الآخرين.
على الرغم من ذلك قد ينظر إلى ذوي مستوى رقابة الذات المرتفع على أنهم كالحرباء (حرباء اجتماعية) لقابليتهم الكبيرة على التغيير والتشكل حسب الظروف، وقد أشارت نتائج بعض البحوث إلى أنهم يميلون إلى تشكيل علاقات شخصية غير عميقه وغير مستقرة لكونها تختلف حسب السياق الاجتماعي بعكس ذوي المستوى المنخفض من الرقابة على الذات الذي يبنون علاقات أقل ولكنها أكثر عمقاً.

المحاضرة الثانية: الإدراك

يمثل النظام المتكامل للسلوك الإنساني بعدة مراحل من العمليات النفسية والتي تأتي في مقدمتها عملية الإدراك. فإن دراسة وفهم الإدراك الإنساني يعتبر أمرا ضروريا لدراسة وتفسير السلوك الإنساني بصفة عامة، كما أن العملية الإدراكية لها تطبيقاتها ولدلائلها الهامة في مجال السلوك التنظيمي بغض فهم وتفسير العاملين بالمنظمة. وعلى هذا فإن هذا الفصل يهدف إلى تعريف القارئ بالإدراك وخصائصه وعنصره ودوره في نموذج السلوك الإنساني عام. وكذلك إظهار أهمية دراسة وفهم الإدراك في تفسير السلوك التنظيمي.

1- تعريف الإدراك:

يمثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسي لنظام السلوك الإنساني. ويعرف الإدراك بوصفه العملية التي يختار من خلالها الأفراد المعلومات وينظموها ويفسروها ويستجيبون لها بقصد الحصول على صورة ذات دلالة للعالم المحيط بها⁵⁶.

ويعرفه الكاتبان (Kretiner, Kinicki) بأنه: "عملية ذهنية ومعرفية تساعدننا على تفسير وفهم ما يحيط بنا"⁵⁷.

ويعرفه (Wagnar, Hollenbek) بأنه: "تلك العملية التي من خلالها يقوم الأفراد باختيار، وتنظيم، وتخزين، واسترجاع المعلومات"⁵⁸.

ويرى آخرون أن الإدراك هو "الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها، وبعبارة أخرى، فالإدراك عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى معينا"⁵⁹.

ويعرفه (Gibson, all) بأنه: "عملية تنظيم المعلومات الواردة من الظواهر والأحداث والمواضف والأمور والأشياء (المثيرات) الخارجية بواسطة حواس الإنسان الخمس، وتفسير هذه المعلومات وإعطائهما معنى وصورة فريدة، قد تختلف عن الواقع، والتصرف وفق هذا التفسير والمعنى"⁶⁰.

ومن خلال التعريفات التي تم استعراضها سابقاً أن الإدراك عملية عقلية يترتب عليها استقبال للمثيرات الخارجية وتفسيرها وتصنيفها وتنظيمها ثم انتقاء المعلومات اللازمة منها وإعطائها معنى معينا وتجاهل المعلومات غير الضرورية، ثم التصرف في ضوء هذا الانتقاء وهذا التجاهل للمعلومات. فالإدراك وظيفة من الوظائف العقلية المعقّدة التي يقوم بها الإنسان كالانتباه والتفكير والتصور ... إلخ.

2- الإحساس والإدراك:

الإحساس أو الشعور والإدراك شيئاً مختلفان، على الرغم من أن كثريين لا يميزون بينهما. نعم، يستند الإدراك إلى الإحساس من أجل الحصول على المعلومات الخام. فالإحساس هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر واللمس والشم والتذوق) ونقل معلومات خام عن المثير للدماغ بصورة مرئية أو مسموعة ... الخ. فالإحساس عملية فسيولوجية وعصبية أساساً⁶¹.

أما الإدراك فهو عملية أكثر تعقيداً وشمولًا من الإحساس. وهو أساساً عملية معرفية ذهنية تتضمن الانتقاء والاختيار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للدماغ، وإسقاط بعض هذه المعلومات، وتعديل وتغيير بعضها الآخر جزئياً أو تغييراً كلياً، ثم تنظيم المعلومات وتحليلها وتفسيرها، وإعطائهما معنى، والتصرف في ضوء هذا التفسير⁶².

فالإحساس ما هو إلا استقبال معلومات وإيصالها للدماغ، وأما الإدراك فهو عملية طابعها ذهنياً ومعرفياً تتركز في تنظيم المعلومات وتفسيرها وإعطائهما معنى يتأثر به سلوك الفرد وكذلك اتجاهاته⁶³.

فالإدراك عملية نفسية لها بعدها: بعد حسي يرتبط بالإحساس، وبعد معرفي يرتبط بالتفكير والتذكر. أي أن تفسير الانطباعات الحسية يعتمد على الخبرات المخزنة في الذاكرة، فعندما نقول هذه الوردة حمراء فمثل هذا المعنى أو التفسير جاء اعتماداً على الخبرات المخزنة سابقاً لدينا والمرتبطة باللون والشكل.

بالرغم من ارتباط الإدراك بالإحساس إلا أنه في حالات أخرى لا يرتبط إدراكتنا للأشياء بعملية الإحساس بها. مثال: الطاقة المنبعثة من بعض الأشياء كالأشعة فوق البنفسجية أو تحت الحمراء والأمواج الكهرومغناطيسية وأصوات الأسماك لا يمكن لحواسنا التأثر بها أو استقبالها ولكن يمكن إدراكتها وتشكيل صور ذهنية لها، ويمكن للجهاز العصبي إدراك العديد من المنبهات رغم عدم وجودها أو الإحساس بها.

3 - خصائص الإدراك:

يتميز النظام الإدراكي بمجموعة من الخصائص كما يلي⁶⁴:

أ-الاختيار: المقصود هنا أن الفرد يقوم بعملية اختيار منبهات دون غيرها لأن هذه المنبهات تعمل على إشباع حاجاته ورغباته من وجهة نظره. فإذا كان المنبه الذي يتعرض له الفرد قوياً من حيث أنه قادر على تحقيق حاجاته ورغباته فإنه سيقوم باختباره دون غيره.

ب-المرونة: يقوم الأفراد بعملية تفسير المنبه الذي تعرضوا له تفسيرات مختلفة وبطرق متفاوتة بسبب اختلاف الدوافع وال الحاجات والرغبات لديهم.

ج-التكامل: ويشير هذا المفهوم إلى أن الأفراد يدركون الموقف أو الشيء بصورته الكاملة وليس إدراكا جزئيا. مثل ذلك يدرك الأفراد سيارة بشكل كامل ولا أحد يدرك سيارة بدون عجلة وحتى لو لم يكن لها عجلات فإن الأفراد سيدركونها بشكل كامل.

د-الثبات: إن الإدراك لا يتغير بتغيير موقع المنهج الخارجي أو بحركته، أي لو تم تغيير موقع السيارة إلى مكان آخر فإن عملية الإدراك لن تتغير.

4- أنواع الإدراك: تأخذ عملية الإدراك شكلاً أو أكثر من الأشكال الآتية⁶⁵ :

أ- الإدراك المجرد: هو عملية فهم الواقع بشكل مجرد من خلال المحكمات والتحليلات العقلية المجردة والبعيدة إلى حد ما عن الأحداث والواقع المباشر للحياة كاكتشاف الجاذبية أو النسبية ... الخ. ويقى هذا النوع من الإدراك محدوداً في مجال الواقع ويتبعه سلوك مستر ضمني.

ب- الإدراك الاختياري: الإدراك الاختياري هو عملية تشذيب المعلومات المستلمة من خلال الحواس، فالفرد يتتجاهل المعلومات التي لا يشعر بالراحة اتجاهها ويميل إلى اختيار المعلومات التي تعزز من وجهة نظره. ويتأثر الإدراك الاختياري بخصائص الفرد أو بخصائص الشيء المدرك. يتضمن هذا النوع من الإدراك بدوره ثلاثة أنواع من الاختيار هي:

- الاختيار الظاهري: يحدث الاختيار الظاهري عندما يولي الأفراد الاهتمام بالرسائل التي تنسجم مع توجهاتهم واعتقاداتهم وتجاهل الرسائل التي لا تنسجم معها.

- الاختيار الشامل: يتضمن الاختيار الشامل تفسير المعلومات التي تنسجم مع توجهات الأفراد واعتقاداتهم.

- الاختيار التذكرى: يعني إن الفرد لا يذكر جميع المعلومات التي سبق وأن رآها أو قرأها أو سمعها حتى لو طلب ذلك منه بعد دقيقة واحدة من رؤيتها أو قراءتها أو سماعها.

ت- الإدراك الاجتماعي: عملية بمحاجها يكون الفرد إحساسه اتجاه الأفراد الآخرين أو اتجاه نفسه، فهو الإدراك الذي يركز على الكيفية التي يفكرون فيها الأفراد الاعتياديون اتجاه الآخرين وكيف يعتقدون إنهم يفكرون اتجاه الآخرين. وبعبارة أخرى يمثل الإدراك الاجتماعي عملية تفسير المعلومات الخاصة بالأفراد الآخرين.

ث- الإدراك الحسي: يشير الإدراك الحسي إلى عملية فهم الأحداث والواقع الحياتي في العالم المحيط من خلال عناصر الإدراك الحسي (السمع، البصر، والذوق). والإدراك الحسي بهذا المعنى يحدث نتيجة لوجود مؤثر ينتقل

إلى المراكز العصبية في المخ من خلال نوع معين من الأعصاب الخاصة فترجم إلى حالات شعورية كالإحساس بالألوان أو الأصوات أو الروائح أو الطعام أو الحرارة أو الجوع.

5- عمليات الإدراك: تتم عملية الإدراك، بصورة عامة، عند أي إنسان وفق الخطوات والمراحل التالية⁶⁶:

أ- الإحساس بالمشيرات الخبيطة: حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس، مثل: البصر واللمس والسمع والشم والتذوق. ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دوراً رئيسياً في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يمكن إدراكتها.

ب- الانتباه: توافر المشيرات بشك لا نهائي من حولنا فالشخص الزائف البصر قد لا تكون عينيه مفتوحة (لكنه لا يرى شيء). فإذا أراد الفرد أن يتلقى ما حوله من مثيرات فهو يوجه حواسه وينبهها لكي تستقبل هذه المشيرات.

ج- الاختيار: وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كل ما هو حولنا من مشيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود للمثيرات، وعادة ما نقوم باختيار تلك المشيرات التي تهمنا، هكذا ندرك فقط ما يهمنا من مشيرات.

د- التنظيم: ويقصد بذلك أن يقوم الفرد بوضع المشيرات في وحدات مستقلة بارزة سواء كان ذلك على سبيل التشابه، أو التقارب، أو التكامل لكي نقدم معنى محدود.

هـ- التفسير: بعد قيام الفرد باختيار المشيرات وتنظيمها يقوم بتأويل هذه المدركات إلى معاني. فنحن نسمع أصواتاً ونعطيها معانٍ، وتمر أيدينا على أشياء فعرفها، ونشم أشياء أخرى فنستدل عليها، وعندما نجد رجلاً مسترخيًا فمعنى ذلك أنه متعب ويود أن يريح بدنه، ونجد امرأة مبتسمة فنستدل على ذلك بأنها راضية.

وـ- السلوك: إن اكتشاف الفرد لمعانٍ للمثيرات من حوله وإعطائهما مدلولات وتفسيرات تساعد عليه التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين، فالشخص العابس ربما تحاول أن تسرى عنه، والشخص المبتسם قد تحاول أن تشاركه اللحظة السعيدة، والشخص المتعب قد تقيئ له قدرًا من الراحة.

والشكل (03) يوضح خطوات الإدراك:

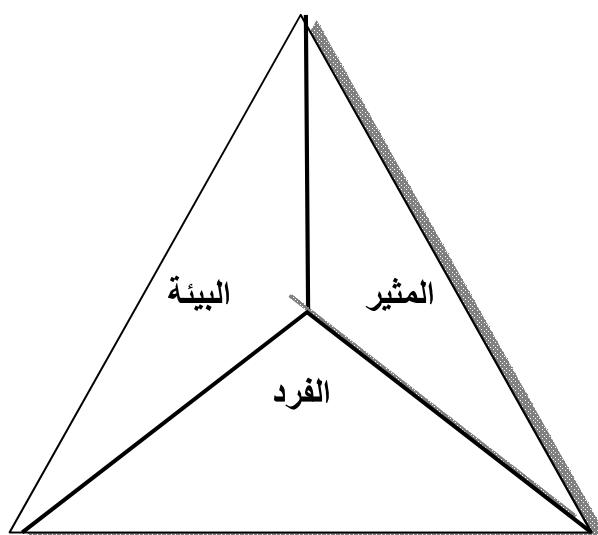
الشكل رقم (03): خطوات الإدراك

المثير ← الانتباه ← الاختيار ← التنظيم ← التفسير ← السلوك

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 58.

6- العوامل المؤثرة على الإدراك: يتأثر الإدراك بجملة عوامل منها ما يرتبط بخصائص الأفراد، ومنها ما يرتبط بالمشير ومنها ما يرتبط بالبيئة الخبيطة، وفيما يلي عرض لهذه العوامل:

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في الإدراك



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 59.

► **العوامل المتعلقة بالمشير:** يتوقف إدراكنا وتفسيرنا للأشياء والمشيرات من حولنا على خصائص هذه المشيرات الموجودة، وهناك عمليتان أساسيتان في إدراك المشيرات:

أ—**العوامل المتعلقة بانتقاء المشيرات:** حيث تختلف خصائص المشيرات في درجة تأثيرها في الانتقاء الإدراكي للفرد، فمنها ما يكون تأثيره قوياً، ومنها ما يكون تأثيره ضعيفاً، وتميز بما يلي:

- **شدة المشير وقوته:** فكلما كانت المشيرات أو المدركات من حولنا قوية وشديدة، كما أمكن إدراكتها بصورة أسهل فالصوت المرتفع، والضوء الشديد، والرائحة النفاذة، يمكن إدراكتها بصورة عالية ونحن ننتبه

إلى إعلانات التليفزيون بصورة أكثر من انتباها إلى برامج أخرى وذلك لأنها ذات صوت أعلى.

- **الحجم:** كلما كان المشير ذو حجم أكبر، كلما أمكن الانتباه إليه أكثر من الانتباه إلى المشيرات ذات الحجم الصغير. فقد يستفاد بذلك عند تصميم الإعلانات، فيجب أن تكتب العناوين الرئيسية فيها ببنط ذو حجم كبير.

- **التبابن:** كلما كان المشير متميزاً ومتبايناً عمن حوله من باقي المشيرات أمكن الانتباه إليه بشكل أكبر، فوجد خطاب أصفر اللون ضمن باقي الخطابات المعروضة على أحد المديرين قد يستدعي انتباذه أكثر من الخطابات الأخرى.

- **الإغلاق:** وهنا يحاول الفرد أن يصل إلى صورة متكاملة عن وضع معين بالرغم من عدم تكامل هذه الصورة. فقد يرى رئيس القسم أن هناك إجماعاً كاملاً بين أعضاء هذا القسم وذلك من خلال موافقة بعض الأعضاء على آرائه.

ـ العوامل المتعلقة بالفرد: تلعب العوامل الفردية في اختيار المثيرات وتحديد ما يود الفرد إدراكه من هذه المثيرات، ويميل الفرد بصورة عامة إلى انتقاء الأحداث والظواهر والأشياء التي تتوافق مع شخصيته وحاجاته ودوافعه وخبراته. وأهم العوامل الفردية⁶⁹:

- **الخبرات السابقة:** يؤثر تعلم الفرد السابق وكذلك خبراته وتجاربه السابقة، في اختيار وانتقاء المثيرات التي يمكن أن يعطيها انتباها، وفي كيفية تفسيره لهذه المثيرات، فالموظف الذي تعرض ل موقف وتصرف نحوه بصورة معينة، فإن ذلك الموقف دلالته وما يعنيه بالنسبة له وفق خبرته السابقة سيحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له فيما لو تعرض له مرة أخرى.

- **ال حاجات والدوافع:** تلعب حاجات الفرد غير المشبعة ودوافعه دوراً هاماً في اختيار ما يثير انتباها من مواقف وأحداث وظواهر، وتؤثر أيضاً في إعطاء المعاني والتفسيرات للمعلومات المنتقاة.

- **الشخصية:** تؤثر شخصية الفرد المدرَّك على إدراكه للمثيرات من مواقف وأحداث وأمور يواجهها. ويتبَّع ذلك من الهوة والفحوة بين الأجيال (مدربين صغار السن ومدربين كبار السن) حيث يتَّفاوت إدراكمهم لنفس الأمور والمواقف.

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

- **النسق الإدراكي:** يتعلم بعض الأفراد العاملين في نفس المنظمة أن يفسروا الأمور من حولهم بصورة متباينة. ولكنه ينشأ أيضاً عن التعلم في نفس الوقت اختلافات في المدرَّكات. فقد ينظر مدير المبيعات إلى مشكلة تدريب المبيعات على أنها تعود إلى نقص في مندوبي المبيعات، بينما يرى مدير الأفراد أن السبب يمكن في عدم الاستفادة السليمة من القوى البشرية المتوفرة، كما أن مشكلة تدريب الجودة قد ينظر إليها مدير الإنتاج ومدير الأفراد بصورة مختلفة فقد يرى مدير الإنتاج أن حل المشكلة يتطلب إعادة تصميم المعدات وغيرها، في حين قد يرى مدير الأفراد أن الحل هو تدريب العاملين وزيادة الحوافز، وبنجد مثل هذه الاختلافات في المدرَّكات شائعة بين الوحدات المختلفة في المنظمة.

• المستوى الاقتصادي والاجتماعي: يؤثر هذا المستوى على إدراك الأفراد للأشياء فإذا كان الغني 1000 دينار مختلف عن إدراك الفقير لنفس المبلغ.

• تأثير الحالة النفسية الراهنة على الإدراك: فإذا كان الفرد هادئاً فإنه يدرك المثيرات بصورة مختلفة عن لو كان في حالة نفسية غير مستقرة.

• الاتجاهات والقيم: حيث يدرك الفرد اتجاهاته فإذا كان لدى الرئيس في العمل اتجاهات سلبية نحو أحد مرؤوسيه فإنه سوف يدرك من سلوكه وتصرفاته ما يؤكّد اتجاهاته.

• الحب والكراببيه: يرى الحب كل الصفات الحميدة في من يحب (عقل، مؤدب، رزين...)، وإذا نقلب إلى كراببيه يرى فيه سوء الأدب، الغلظة،... الخ.

➢ **أثر البيئة في عملية الإدراك:** يؤكّد (Reitz) أن البيئة المحاطة بالثيرات أو الشيء الذي يتم إدراكه يكون له أثر كبير في الطريقة التي بها استقبال المعلومات، فكل من البيئة المادية والبيئة الاجتماعية تلعب دوراً هاماً في عملية الإدراك⁷⁰.

بالنسبة للبيئة المادية فإن إدراك المثيرات يتوقف على مدى تميزها، فاستقبال الموظف لرسالة عادية مختلف عن استقباله لبرقية عاجلة، وإن كانت تحتوي على نفس المعلومات.

وبالنسبة للبيئة الاجتماعية فإن لها تأثيرها على عملية الإدراك، فانتقاد المدير أو نصحه لأحد مرؤوسيه أمام زملائه يجعل المرؤوس لا يركز في النصائح بقدر تركيزه على رد فعل زملائه تجاه هذا الموقف.

7- معوقات الإدراك: هناك مجموعة من المؤثرات تؤدي إلى تشويه الإدراك لدى الفرد وبالتالي تقوده إلى الفشل الإدراكي، ومن هذه المؤثرات المشوهة للإدراك ما يلي⁷¹:

أ. **المظاهر المادية:** أشارت الدراسات المتعلقة بمدى تأثير المظهر المادي على إدراك الفرد، حيث وجدوا أن المظهر المادي يؤدي إلى جذب الأفراد وبالتالي زيادة درجة الاقتناع لديهم.

ب. **التنميط:** وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما تدركه من تماثل بينهم ويكون التنميط ناجحاً عن الخبرات والتجارب والمعرفة السابقة للأفراد.

ج. **الانطباع الأول:** يقوم معظم الأفراد بتكوين انطباع أولى عن فرد معين وقد يكون الانطباع سلبياً أو إيجابياً. يميل الأفراد إجمالاً إلى التصرف بأسلوب يؤدي إلى تكوين انطباعات إيجابية عن أنفسهم لدى الآخرين وذلك لغاية أهدافهم المادية والمعنوية.

٥. التسرع في الحكم: ويعني ذلك القفز إلى النتائج. معنى آخر أن الأفراد لا يصلون إلى نتائج بطريقة منتظمة ومحضطة.

ر. الدفاع الإدراكي: يقوم الفرد باختيار المعلومات التي تدعم آراءه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى مع آرائه. مثال ذلك الطالب الكسول الذي يسعى لعلامة النجاح في مادة ما ويطلب مساعدة الأستاذ، إنه يتذكر قول الأستاذ "إني سأساعدك"، ولكنه يتناسى ويتجاهل قول الأستاذ "إلا أن عليك أن تقدم جهداً يقعنفي بجدارتكم".

ز. الإسقاط: يعني أن يعزّو الفرد الجانب السلبي من سلوكه إلى أشخاص آخرون فالإدراك يصبح مشوهاً بالمشاعر والخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد. مثال ذلك الشخص الذي يرى قرينه قد ارتقى إلى منصب ولا يعزّو ذلك إلى كفاءة قرينة، بل إلى كراهية مديره وحسده له.

8- تأثير الإدراك على السلوك التنظيمي: يمكن تلخيص تأثير الإدراك على النواحي الإدارية المختلفة في السلوك التنظيمي بال نقاط التالية:

أ- في مجال اختيار الموظفين الجدد: تتم عملية اختيار العاملين الجدد على أساس الاختبارات والمقابلات الشخصية، وفحص البيانات الخاصة بالموظفي. وفي كثير من الحالات تكون البيانات ناقصة، وآراء المديرين غير موضوعية، ولذلك تبني قرارات الاختيار على أساس الإدراك الجيد، فيجب أن يعرف المديرين الحقائق الآتية:

- قد يكون هناك نقص في المعلومات عن الموظف، ومن الواجب البحث عنها باستمرار.

- أن الحالة النفسية للmediator تختلف من يوم لآخر، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم العدالة في الاختيار.

- أن الأحكام المسقطة الناتجة عن أسلوب إدراكنا للأمور قد تؤدي إلى نتائج سيئة في عملية الاختيار.

ويحث الحذر من هذه المشاكل، ويجب على المديرين أن يسألوا أنفسهم دائمًا هل مدركاتنا وإحساسنا تجاه المتقدمين تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم الحقيقية أم لا؟

ب-في مجال تقييم الأداء: أن تقييم أداء العاملين يتأثر بشكل كبير بالإدراك الجيد للمديرين، والتقييم الخاطئ أو غير العادل، قد يتسبب في عدم بذل المجهودات الكبيرة بالنسبة للعاملين المختارين، وقد يتركوا العمل بالمنشأة وبصفة خاصة يجب على المديرين أن يعرفوا النواحي الآتية:

- إن العلاقات الشخصية بينهم وبين بعض المديرين العاملين، وأن نظركم الخاصة إلى بعض مراكز المؤوسسين وشخصياتهم، سوف لا تتحقق عدالة التقييم.

- القضاء على تأثير الحكم على الشخص من خلال المعرفة العامة، أو التأثير الأولى لبعض الأشخاص.

- الاستعداد لتغيير أرائهم وطريقة إدراكهم وبالذات عندما يحسون بتحسين الأداء للعاملين.

ت-تأثير الإدراك على القيادة: تشير الدراسات والأبحاث إلى أن تقييم العاملين لفخالية القائد تتأثر على حد كبير بالانطباعات المترسبة لديهم عن القائد الجيد أو غير الجيد. فالقائد على سبيل المثال قد يواجه أوقاتاً عصبية عند محاولته التأثير على العاملين بمعيته وذلك عندما يدركه العاملون بأنه يمارس سلوكيات تتصرف بسلوكيات القائد غير الجيد.

ث-تأثير الإدراك على الدافعية: إذا أدرك العاملون أن رواتبهم أو أجورهم الشهرية التي يتلقاها غير عادلة فقد تؤدي هذه الحالة إلى إحداث نوع من التذمر والتقليل من دافعياتهم وبالتالي تعرض التنظيم إلى مشكلة الدوران الوظيفي.

ج-تأثير الإدراك على الاتصالات: إن الاتصالات كما عرفها هانت هي: عبارة عن تبادل معانٍ ليس لها نهاية بين الأفراد. أي أن جميع السلوكيات الصادرة عن الأفراد عند تعاملهم مع بعضهم البعض تتمثل اتصالاً. لذلك نجد أن كمية المعلومات المتبادلة بين العاملين في التنظيم تدرك بطريق مختلفة، وحتى يكون المدير فعالاً في اتصالاته يجب عليه إصدار الرسائل بحيث تتماشى مع ما يحتاجه المستقبل من معلومات يرغب سماعها.

المحاضرة الثالثة: الدافعية

يمكن القول بأن السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة وظروف العمل.

$$\text{السلوك} = \text{الدافع} \times \text{القدرة} \times \text{ظروف العمل}.$$

من هنا تتبّع أهمية دراسة الدافع في التأثير على سلوك الفرد ومن ثم أدائه بمعنى أنه لو توفّرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل فإن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء. مما سبق يمكن القول أن الدوافع هي من محددات السلوك الأساسية ويمكن القول كذلك أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، وضع نظام فعال للحاور الذي يوجه لإثارة الدوافع.

1- تعريف الدوافع:

إن دراسة الدافعية تعني أساساً بالإجابة عن الأسئلة: "لماذا يتصرف الناس على نحو معين؟" لماذا يقدم الإنسان على سلوك معين؟ ولماذا نجد موظفين يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل؟ بينما آخرون يبذلون أدنى جهود ممكن؟ لماذا يجد موظفاً راضياً عن عمله ويتمتع القيام بالعمل، وموظفاً آخر مستاءً ويكره عمله؟⁷².

إن مصطلح "الدافعية" على الرغم من أهميته الواضحة، يجد صعوبة في تعريفه وتحليله، وهو ما نلمسه من اختلاف وتفاوت مفاهيم وتعريفات الكتاب والباحثين وتحليلاتهم التي سنستعرض فيما يلي بعضها:
تعود كلمة الدافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتинية (Move) أي يحرك أو يدفع ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع يشتمل على "رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة" و"أنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك".⁷³

وعرف ستونر Stoner الدافعية على أنها "الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويواجهه ويحافظ عليه".⁷⁴
وعرفها بوراك Burack بأنها "قوة ناجحة عن التوتر الذي تحدثه الحاجة غير المشبعة داخل الفرد فتدفعه وتوجهه نحو القيام بعمل أو سلوك معين".⁷⁵

وعرف (Beach) الدافعية بأنها "الاستعداد لبذل جهود لتحقيق هدف أو منفعة".⁷⁶
وينظر إلى الدوافع على أنها "حاجات أو قوى داخلية في الفرد تشكل أساساً للسلوك".⁷⁷
ويقول الكاتب (Fulmer) "إذا كان سلوك الإنسان هو بمثابة حجر البناء للشخصية الإنسانية، فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية هي مفتاح السلوك... وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد، فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية لن تنظمها وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم بها بواسطة الحاسوب... ذلك لأن

دروس ومحاضرات في مقياس: السلوك التنظيمي

كل فرد منا يحتاج لبرنامج مختلف، كما أن هذا البرنامج يجب أن يخضع لمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة المتغيرة⁷⁸.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن الدافعية هي مجموعة القوى الداخلية التي تثير حماس الفرد وتحرك سلوكه باتجاه تحقيق هدف معين أو منفعة تشبّع حاجة معينة.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج الخصائص التالية للدافعية⁷⁹:

- إن درجة الحماس والدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه، فتؤدي هذه المثيرات إلى شيء من الحماس وتنشيط السلوك.
- إن السلوك الدافعي هو سلوك موجه في اتجاه محدد، وهذا الاتجاه المحدد قد يكون هدفاً أو جهة معينة أو حافراً أو اختيار بدائل من بدائل السلوك.
- إن درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف قد تؤدي بالسلوك مرة أخرى إما إلى تكراره أو تشتيته أو تغييره أو تحوله إلى سلوك هادف آخر. وعليه فإننا يمكن أن نقول أن هذه الدافعية تتحدد أساساً من ثلاثة منطلقات.

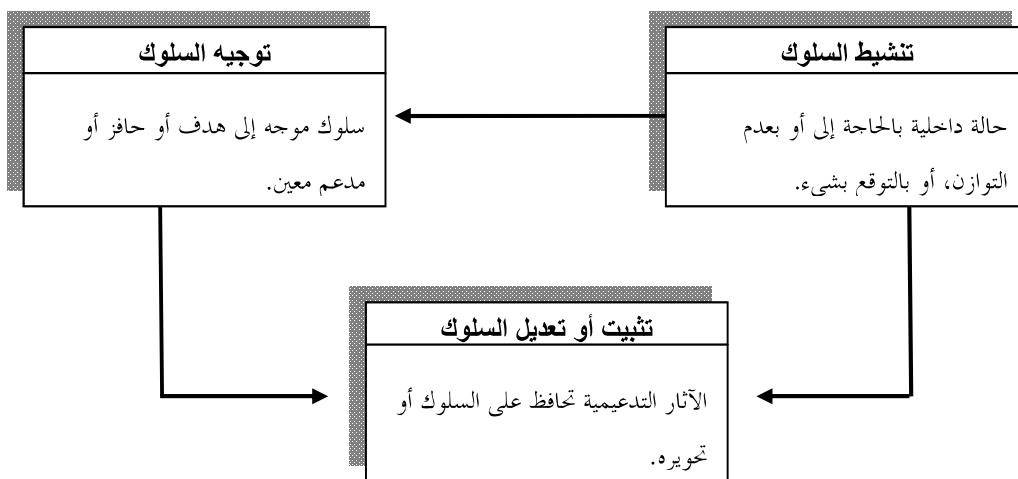
✓ تنشيط السلوك.

✓ توجيه السلوك.

✓ تشتيت أو تعديل السلوك.

ويوضح الشكل (05) العلاقة بين المكونات الثلاثة:

الشكل رقم (05): مكونات الدافعية



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 137.

تنشيط السلوك: تقول بأن وجود حالة خارجية من المثيرات قد تسبب في نشأة وظهور سلوك جديد، أو أن الحالة الداخلية للفرد بالحاجة إلى شيء معين أو بالتوقع أو الرغبة لشيء أو عدم التوازن تؤدي إلى تنشيط السلوك.

توجيه السلوك: إن السلوك الذي تم تنشيطة وتحميشه سيكون موجهاً إلى هدف معين أو حافز معين أو بديل محدد من بدائل السلوك.

ثبيت أو تعديل السلوك: يقوم الفرد فيها بالتفكير والنظر والتبصر في حصيلة الخبرة الماضية، والتي ستؤثر فيما بعد إما على ثبيت والحفظ على السلوك الذي تم التوصل إليه، أو تحويله إلى سلوك موجه إلى هدف آخر. وهذه الحالة الأخيرة قد تؤدي إلى مجموعة من ردود الأفعال داخل الفرد وداخل البيئة المحيطة. وهذه الأفعال تكون مثابة تعديل أو تحويل في حاجاتنا وتوقعاتنا ورغباتنا، وحالات التوازن العامة للدافعية، وأيضاً ردود أفعال البيئة من حولنا والآخرين والمنظمات التي تحيط بنا. وهذه الردود ستؤدي إلى تنشيط السلوك مرة أخرى في وجهه أو هدف أو حافز معين، وهكذا ستتولى إلى حلقات السلسلة مرة أخرى.

إن تناولنا لمفهوم الدافعية السالف الإشارة إليه قد تطرق إلى تناول مفاهيم أخرى وللتيسير سنذكرها كما

يلي:

► **النهاية Need:** وهي عبارة عن شعور بالنقص أو العوز بالنسبة لشيء معين وهو يؤدي إلى توتر وعدم اتزان داخلي يدفع الفرد إلى سلوك في اتجاه حتى يتم إشباع هذه الحاجة⁸⁰.

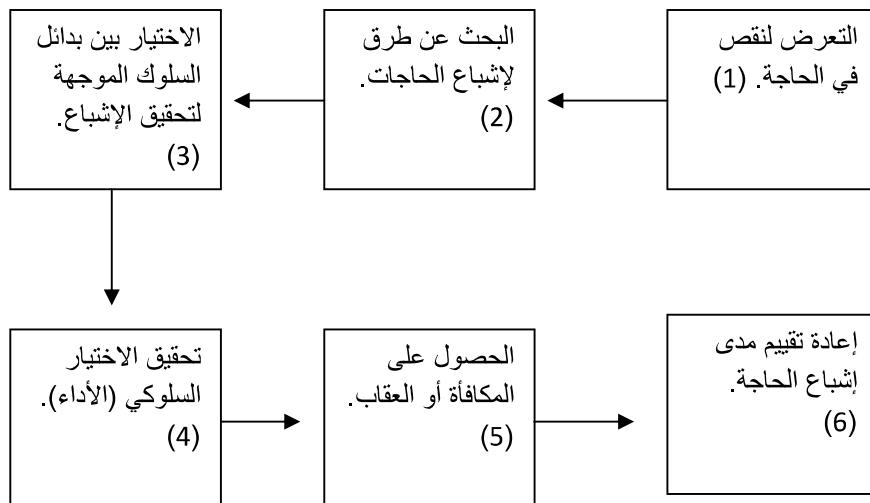
► **الدافع Motive:** يعرف الدافع بأنه نقص ذو اتجاه، والدافع موجهة لعمل أو سلوك معين، وتتوفر قوة محركة نحو تحقيق المهدى وتشكل جوهر ولب عملية الدافعية. فمثلاً الحاجة إلى الطعام والشراب تترجم إلى دوافع الجوع والعطش.

► **الحافز Incentive:** يعرف الحافز بأنه كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع. وهكذا فالحصول على الحافز سوف يعيد التوازن الفسيولوجي أو النفسي ويقلل أو يبطل مفعول الدافع (تناول الطعام، شرب الماء). والحوافز في هذه الحالة هي الطعام والماء⁸¹.

وتجدر الإشارة إلى أن الدوافع تختلف عن الحوافز فال الأولى هي محركات داخلية للسلوك الإنساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة. وأما الثانية فهي محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتنمية شدة الحاجتها.

2- الإطار الأساسي للدافعية (عملية الدافعية): اعتماداً على تلك الاستنتاجات. نستطيع أن نقدم نموذجاً أساسياً للداعية يتضمن مفاهيم الحاجات والدافع، والأهداف والحوافز. وتمثل الخطوة الأولى في تطوير النموذج الأساسي للداعية في إيجاد علاقة لهذه المتغيرات في إطار عمل متتابع أو متوازي كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): الإطار الأساسي للداعية (عملية الدافعية)



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 110.

-**الخطوة الأولى:** فالحاجة، هي نقطة البداية في عملية الدافعية. فمثلاً، قد يشعر الفرد بنقص في قيمة مرتبه، أو في مركزه في المنظمة، نتيجة لعدم تناسبهما مع أهميته، وأهمية عمله بالنسبة للمنظمة.

-**الخطوة الثانية:** تدفع حاجة الفرد، إلى البحث عن وسائل لإشباع هذه الحاجة. وبالنسبة للمثال السابق فإن الفرد الذي يشعر بعدم تناسب مركزه ومرتبه مقارنة بأهمية عمله في المنظمة، لديه ثلاثة اختيارات. (1) طلب زيادة في المرتب، أو الترقية، (2) أو بذل جهد أكبر في العمل علىأمل الحصول على زيادة في المرتب أو الترقية. (3) أو أن يبدأ في البحث عن وظيفة جديدة تقدم له مرتب أكبر ومركز أفضل.

-**الخطوة الثالثة:** تأتي في الخطوة التالية، اختيار السلوك الموجه نحو تحقيق المهدى. بينما يمكن للفرد أن يحدد ثلاثة اختيارات في وقت واحد، إلا أن معظم جهده يكون متوجهها ومنحازاً لاختيار واحد فقط من هذه الاختيارات.

-**الخطوة الرابعة:** أما في المرحلة التالية في إطار الدافعية، فتشمل القيام الفعلي بالسلوك الذي تم اختياره لإشباع الحاجة. ففي المثال السابق قد يختار الفرد أن يبذل مجهوداً أكبر في العمل. ومن ثم فمن المحتمل أن يعمل لساعات أطول، ويجهد أكبر وهكذا.

-**الخطوة الخامسة:** ويتبع الأداء، الحصول على مكافأة أو عقاب. وفي مثالنا السابق قد يحصل الفرد على زيادة في أجره نتيجة لبذلجه جهود أكبر في العمل.

-**الخطوة السادسة:** وأخيراً، يقوم الفرد بتقييم مدى إشباعه للحاجة. ففي المثال السابق نفترض أن الفرد يطلب علاوة 10% وترقية إلى وظيفة نائب المدير. فعندما يحصل على 67% فقط كعلاوة، أو يرقى إلى مساعد نائب المدير، فإنه لا بد له أن يفكر مرة أخرى ويقرر هل سيحاول مرة أخرى لزيادة إشباع حاجاته أم أنه سيختار أحد البديل الثلاثة التي ذكرناها من قبل⁸².

3 - نظريات الدافعية: تعدد النظريات التي تناولت الدافعية وإن كان يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

نظريات المحتوى (أو المضمون) والنظريات التي تركز على عملية الدافعية.

أ- نظريات المحتوى (المضمون): تركز نظريات محتوى الدافع على تحديد الجوانب الداخلية التي تشير السلوك وتوجهه وتحافظ عليه وتوقفه، وهي تحاول الإجابة على السؤال: ما الذي يدفع الإنسان؟ وتتضمن النظريات التالية:

- نظريات الحاجات ماسلو.

- نظرية ذات العاملين لهرزبرغ.

- نظرية الإنجاز لمكيلاند.

6 - نظرية الحاجات ل (ماسلو): تقوم نظرية سلم الحاجات علة فكريتين / افتراضين رئيسين وهما⁸³:

✓ أن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى فالأعلى، وهكذا.

✓ الحاجات غير المشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح هذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

قام أبراهم ماسلو Abraham Maslow بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم/ هرم مرتبة من القاعدة على النحو التالي⁸⁴:

• **ال حاجات الفسيولوجية Physiological Needs:** وتمثل الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الأوكسجين، والكساء، النوم، والجنس. وما شبه ذلك، وبالتطبيق على التنظيم فإن هذه الحاجات بالنسبة للعاملين في المنظمة تمثل في الأجور (الرواتب) والحوافز المادية بأنواعها، والوجبات الغذائية والاستراحات وغير ذلك.

• **حاجات الأمان والسلامة والاستقرار Security and sefty Need:** وتمثل في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله هو أو أسرته، والأمان ضد المستقبل

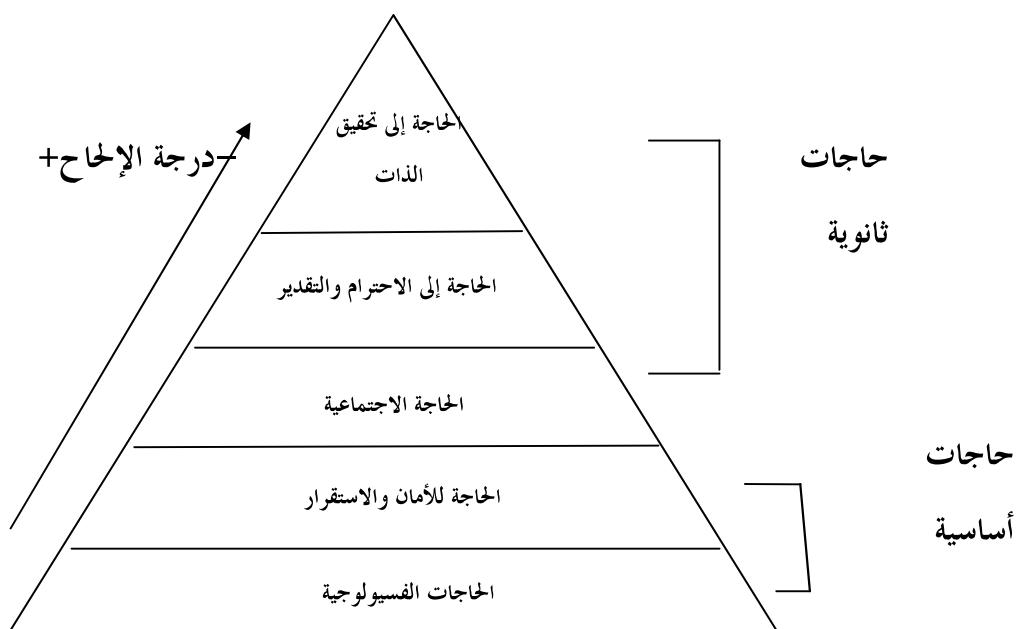
ومفجاته. وبالتطبيق على التنظيم فإن مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمتها إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي في الأجلين القصر والطويل، وال الحاجة إلى الحصول على المعاش نهاية الخدمة، والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل، أو ضد الحرائق.

• **ال حاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء) Social/ Affiliation:** وتضم تلك الحاجات الازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو للموظف، وال الحاجة للصداقة، والحب. وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته في حاجة العاملين في المنظمة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والانتماء للمنظمة والصداقة، وما شبه ذلك.

• **حاجات الاحترام والتقدير Self-Esteem, Respect:** وتشمل تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والاستقلالية، والقوة، والثقة بالنفس، والقدير والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرين، ومن بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للاحترام والتقدير نجد توافر الفرصة للفرد في لمنظمة للقيام بأعمال أو مهام هامة ومميزة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية. ومن العوامل التنظيمية أيضا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة... وما شبه ذلك.

• **حاجات تحقيق الذات Self- Actualization:** وتشمل حاجة ما يستطيعه أن يكون وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الخلق، الابتكار، تحقيق أقصى الطموح. ومن العوامل التنظيمية التي تساعده على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين للخلق، والإبداع، والابتكار، والنمو، وكذلك توفير الفرص للتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.

الشكل رقم (07): هرم الحاجات لマاسلو



المصدر: سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

لقد وجهت بض الانتقادات والتحفظات لنظرية ماسلو من قبل العدد من الكتاب والباحثين، ومن بين هذه

⁸⁵: الانتقادات :

- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة على حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو. فقد يسعى الفرد لإشباع حاجته لإثبات الذات قبل إشباع حاجته العاطفية كما هو عند العلماء وال فلاسفة - أي يعني أن هنالك جدل حول ترتيب هذه الحاجات في سلم.
- يختلف الأفراد في إدراكيهم لحاجاتهم / المختلفة. وكذلك في الأوزان أو القيم التي يعطونها لها.
- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها.
- البيئة تلعب دورا هاما في تهيئه الفرص الالزامية لإشباع الحاجات.
- يمرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم.
- تلعب الجماعة التي تتبعها إلية الفرد دورا هاما في تحديد حاجاته وفي ترتيب تلك الحاجات.

7- نظرية ذات العاملين Tow-Factor Theort: قام فريديريك هيرزبرغ

بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات، والتأثير الدافعي لذلك لإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين (حوالي 200 شخص) في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا. واستخدم في الدراسة أسلوب الحادث الحرج، بتوجيهه المسؤولين التاليين للأشخاص .⁸⁶

✓ متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

✓ متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه وكانت الإجابات مثيرة ومتواقة.

وقد صنف العوامل إلى مجموعتين.

وتوصل إلى نتيجتين هما:

- عوامل داخلية: توجد مجموعة من العوامل الدافعة (داخلية) تتعلق بالعمل مباشرة فأطلق عليها عوامل

دافعية انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات وتتضمن ما يلي⁸⁷:

- الانجاز في العمل.
- التقدير والاحترام نتيجة الانجاز.
- المسؤولية لإنجاز العمل.
- الترقية.
- احتمالية التطور والتقدير.
- طبيعة العمل ومحتواه.

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

- عوامل خارجية: توجد مجموعة من العوامل الوقائية (عوامل خارجية) تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل

وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة (وقائية) انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمان والحماية في

هرم ماسلو وتشمل ما يلي⁸⁸:

- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها.
- العلاقات بين المرؤوسين.
- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين.
- أسلوب الإشراف.
- الأجور والرواتب.
- الأمن الوظيفي.
- المركز الوظيفي.
- ظروف العمل المادية مثل: الإضاءة وتكمية.

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعور بعدم الرضا لكن وجودهما لإشكال بالضرورة الإحساس أو الشعور بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا. بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين. ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد وزيادة الإنتاجية، لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية. لذلك نجد تأثيراً محدوداً للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم.

تعاني نظرية العاملين، شأنها في ذلك شأن النظريات الأخرى، من عدد من الانتقادات التي وجهت إليها بعد فترة قصيرة من انتشارها السريع والواضح. ولعل من أبرز هذه الانتقادات الآتية⁸⁹:

- ضعف المنهجية التي اعتمدت عليها نتائج النظرية سواء كان ذلك من حيث الإجراءات أو من حيث درجة الاعتمادية.
- عدم وجود مقياس شامل لحالة الرضا، فالفرد قد لا يحب جزء من عمله لكنه لا زال ينظر إليه على أنه مقبول.
- تجاهل التغيرات الموقمية.
- افتراض النظرية لوجود علاقة بين حالة الرضا وبين الإنتاجية، غير إن التطبيق العملي جاء مقتضراً على الرضا دون الإنتاجية.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للنظرية، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذي يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل الدافعية التي اقترحتها النظرية. ويعود تلك كلها لكون هرزلبرغ قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة.

8- نظرية ماك كليلاند في الحاجات: لقد أمضى العالم النفسي ديفيد ماك كليلاند McClelland's سنوات طويلة في دراسة هيكل الحاجات الإنسانية وتطبيقاتها في الدافعية وكما توصل ماك كليلاند إلى أن الحاجات الإنسانية تعكس خصائص الشخصية التي تم اكتسابها في المراحل الأولى من حياة الفرد، ومن خبرته ومن التعرض لمظاهر ونواح معينة للمجتمع الذي يعيش فيه، وعلى العكس من ما سلوك ماك كليلاند لم يكن مهتماً بتجديد العلاقات المترتبة أو المترتبة بين الحاجات الإنسانية. وبدلاً من ذلك فقد اهتم أكثر بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات. وبلغة أخرى، فقد كان ماك كليلاند يحاول الإجابة على مثل هذا السؤال: تحت أي ظرف يمكن لحاجات معينة أن تؤدي إلى نماذج معينة من الدافعية⁹⁰؟

لقد استطاع ماك كليلاند أن يتوصل إلى ثلات مجموعات من الحاجات والتي لها علاقة بالسلوك التنظيمي وهي الحاجة إلى: الانجاز، الانتساع، والقوة.

● **حاجة إلى الانجاز** Need for Achievement: وقد كانت هذه الحاجة من أكثر مجالات البحث والاختبار من جانب ماك كليلاند وزملاؤه. وينصرف مفهوم الحاجة إلى الانجاز إلى حاجات الفرد لتحقيق الكفاءة. والتفوق أو البراعة المتفوقة. وقد تمكّن ماك كليلاند وزملاؤه من التوصل إلى بعض الخصائص المميزة للأفراد الذي تكون لديهم دافع عالي للإنجاز، وذلك كما يلي⁹¹:

- يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة أي أن هؤلاء لا يفضلون المواقف التي تتحقق فيها النتائج بالصدفة لأن النجاح في مثل هذه المواقف لا يوفر أي خبرة في الانجاز. كما أن الأهداف الصعبة جداً مما يكون من المستحيل الوصول إليها.
- لديهم التزعة لوضع الأهداف الصعبة نسبياً والتي قد تتطوّر على مخاطر. فالنجاح في تحقيق أهداف سهلة سوف لا يمد الفرد إلا بالقليل حول الشعور بالإنجاز، كما أن الأهداف الصعبة جداً مما يكون من المستحيل الوصول إليها.
- الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر المرتبط للأداء إن مثل هذه المعلومات تسمح للأفراد الذين لديهم حاجات عالية من الانجاز إلى تعديل إستراتيجياتهم الخاصة بالإنجاز لزيادة التأكيد من تحقيق النجاح.

ويضيف ريتز Reitz إلى ما سبق من خصائص لذوي الدرجة العالية من حاجات الانجاز من الأفراد ما يلي:

- أئم يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة عند انجاز شيء ما. ومن هنا فإن المكافآت مقابل الانجاز تعتبر أقل أهمية من الإحساس بالإنجاز نفسه.
- من الممكن أن يجدون مستغرقين تماماً في مهمة أو عمل معين ويستمرون في التزامهم هذا ويتم انجاز هذه المهمة أو العمل.
- أئم غالباً ما يهتمون بالابتكار والسعى إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل. وهذا ليس بغرض إسعاد الآخرين أو إلحاق الضرر بالآخرين بل مجرد الشعور بالرضا نتيجة لإنجاز شيء ما.

● **الحاجة إلى القوة** Need for Power: القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة للكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين. والأفراد الذين لديهم حاجة

شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين، ويعتقد بأن لدى المديرين حاجة للقوة وحاجة الانجاز لأنهم مسؤولين عن عمل الآخرين.

ويشير French and Raven⁹² إلى وجود خمسة مصادر إلى القوة :

- **قوة منح المكافآت:** وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
- **القوة القاسية:** وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتناعهم للأوامر أو الفشل في انجاز ما هو مطلوب منهم.

- **القوة الشرعية:** وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.

- **قوة الإعجاب:** وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

- **قوة الخبرة الفنية:** وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

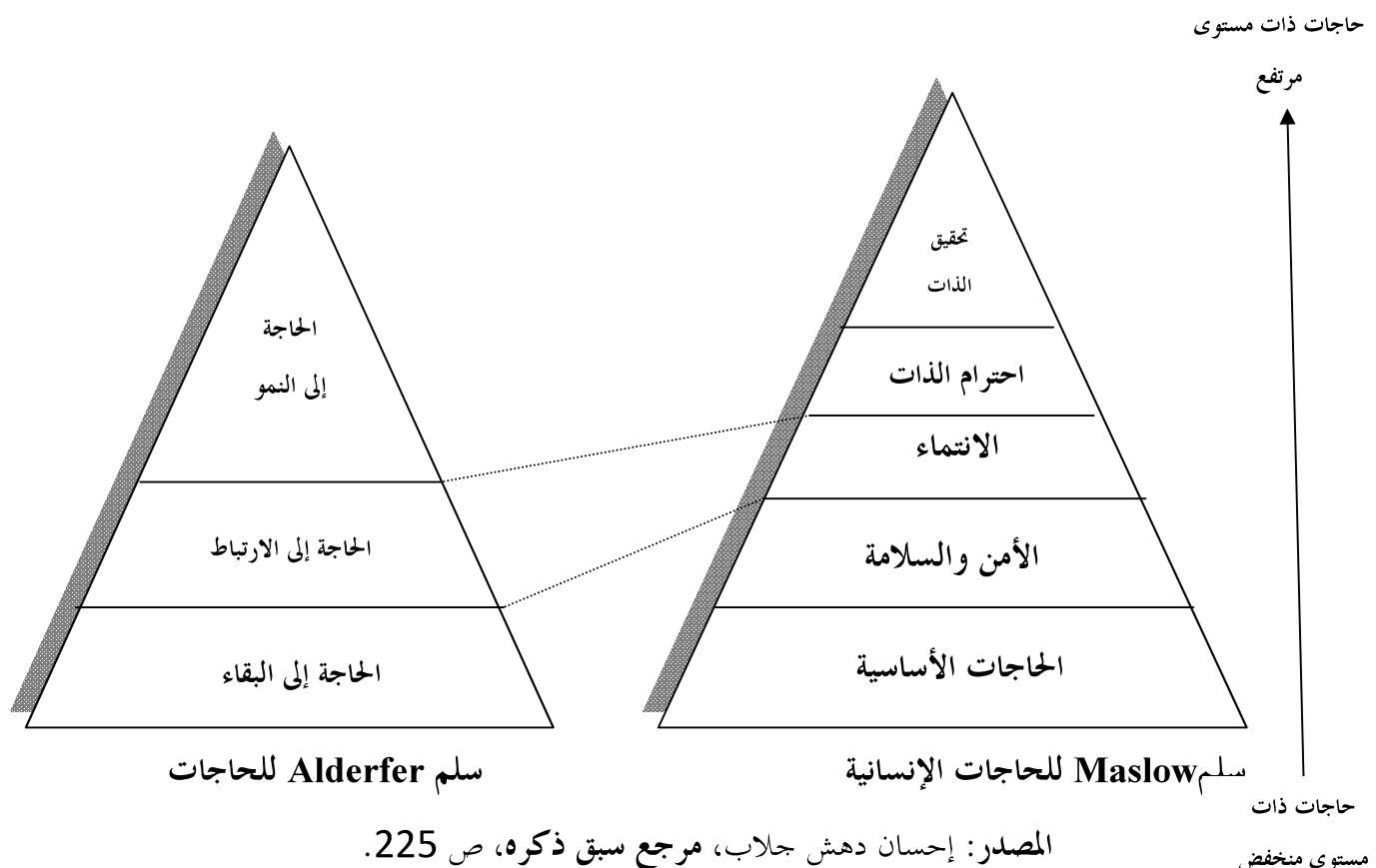
• **ال الحاجة إلى الانتماءNeed for Affixation:** وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين. يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين. وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعزيز التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين.
والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

9- نظرية ERG — Alderfer: طورت هذه النظرية من قبل أستاذ جامعة Yale الأستاذ Clayton Alderfer في محاولة منه لإعادة النظر في سلم ماسلو Maslow لل حاجات الإنسانية، انظر الشكل ()، مستنداً في ذلك إلى العديد من الدراسات التطبيقية التي أجريت عليه مع مرور الوقت.

تقوم نظرية ERG على أساس وجود ثلاثة مجموعات من الحاجات الجوهرية لدى الأفراد وهذه الحاجات تتمثل فيما يلي⁹³ :

- **ال الحاجة إلى البقاء:** يمكن إشباع هذه الحاجة من خلال الطعام، الماء، الهواء، الأجور، وظروف العمل.
- **حاجات الارتباط:** وهي الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال العلاقات التفاعلية والاجتماعية الطيبة مع الآخرين.
- **حاجات النمو:** ويمكن إشباعها من خلال إسهامات الفرد الابتكارية والمنتجة.

الشكل رقم (08): مقارنة سلم ماسلو وسلم الحاجات الإنسانية ألدرفر



ويمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو، فإن حاجة الوجود تناولت الحاجات الفسيولوجية والأمان والاستقرار، وأن حاجة الارتباط يقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء، وأما حاجة النمو فهي تشبه حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات.

بـ- نظريات العملية الدافعية: تحتوي:

- نظرية التوقع فكتور فروم.
- نظرية العدالة آدمز.
- نظرية وضع المهد.

► **نظرية التوقع:** تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبلما يؤدي الأمر بسلوك محدد، وترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم Vroom أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي ستحصل عليها الفرد. وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد. ولمزيد من التوضيح لهذه النظرية نورد خصائصها التالية⁹⁴:

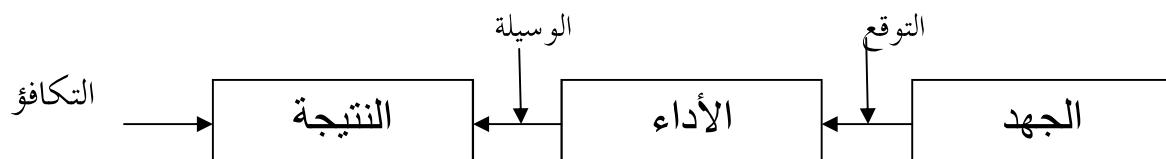
✓ يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك. وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده. فإذا طلب مدير من أحد المسؤولين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال، فهل

يكون سلوك المروعين بالموافقة أم الامتناع؟ إن إجابة المؤوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سعود عليه من جراء هذا السلوك.

- ✓ أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:
- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
 - توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
 - توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.
- ✓ إن العناصر الثلاثة السابقة (توقع وسيلة المنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير. فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، وعليه وجوب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً.

وبعبارة أخرى فإن البديل الذي يختاره الفرد هو حاصل ضرب الدافعية = التوقع × الوسيلة × التكافؤ، أنظر للشكل (09):

الشكل رقم (09): نظرية التوقع من منظور Vroom



المصدر: إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 229.

يلاحظ من الشكل (09) إن التوقع يمثل تقدير الفرد لاحتمال اختيار بديل (سلوك) معين سوف يؤدي فعلاً إلى الحصول على النتيجة المرغوبة، مع مراعاة إن الجهد هو ليس مرادفاً للأداء، فقد يكون الجهد مضيناً ولكن مستوى الأداء المتحقق رديئاً. فالأداء بدوره يعتمد على الجهد فضلاً عن الآتي⁹⁵:

- امتلاك الفرد للقدرات والسمات المناسبة.

- توجيه السلوك في الاتجاه الصحيح بدلاً من بذل الجهد المشتت.

أما الوسيلة فإنها تمثل العلاقة التي يدركها الفرد بين الأداء (بعد تحقيقه) وبين النتيجة المرغوبة. والنتيجة بدورها يمكن أن ينظر إليها على وفق مستويين هما:

- نتيجة المستوى الأول: تنتج نتيجة المستوى الأول من السلوك المرتبط بالعمل نفسه (الإنتاجية، الغياب، دوران العلم، وجودة الإنتاجية).

- نتيجة المستوى الثاني: تمثل نتيجة المستوى الثاني الأحداث التي من المحتمل أن تنجم عن نتائج المستوى الأول.

► نظرية العدالة: تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عملية تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أداءه وإننتاجيته. وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز (Stacey Adams) سنة 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (خرجات) التي يحصل عليها مع تلك السنة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف. فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله وتشمل نظرية العدالة على ثلاثة خطوات أساسية هي: التقييم، المقارنة، السلوك.

ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الفرد، مستوى التعليم، المهارة مقدار الجهد المبذول في العمل) والخرجات (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام).

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي. وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طرداً مع حجم المساواة المدرک. وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

- تقليل الجهد المبذول في العمل.
- المطالبة بزيادة في الأجر.
- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.
- ترك العمل.
- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.

► نظرية وضع الأهداف: صاحب هذه النظرية في الدافعية هو الكاتب أدوين لوك Edwin A. Locke وقد بنى نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه الوعائية هي المحدد الرئيس لسلوكه، والتي توجه سلوكه والاستمرار في هذا السلوك حتى تحقيق المهدى أو الغاية المنشودة، وأن عملية وضع الأهداف يمكن أن تؤدي إلى دافعية عالية نحو العمل والإنجاز في سبيل تحقيق هذه الأهداف⁹⁶.

تعتبر النظرية وضع الأهداف عملية عقلية وجذانية، ويحدد الكاتب ثلاث خصائص لهذه العملية المعرفية.

- مدى تحديد الأهداف بوضوح.

- مدى صعوبة الأهداف، ودرجة ومستوى الأداء المطلوب.

- الالتزام بالأهداف، الجهد الفعلي المبذول لتحقيق المهدى.

وفيما يتعلق بخطوات وضع الأهداف، فقترح الخطوات التالية⁹⁷:

- التشخيص: تشخيص المنظمة، والناس، والتقنيات، وهل هي مناسبة لوضع الأهداف.

- الإعداد: إعداد العاملين من خلال التعامل والاتصال والتدريب لوضع الأهداف.

- التأكيد على خصائص الأهداف التي يجب فهمها من قبل الرئيس والمرؤوسين.

- إجراء مراجعات مرحلية لإجراء التعديلات الالزامية على الأهداف الموضوعة.

- القيام بمراجعة نهائية بشأن الأهداف الموضوعة والمعدلة والمنجزة.

ويجب أن يتم التخطيط والتنفيذ السليمين لكل خطوة إذا ما أريد لعملية وضع الأهداف أن تكون أسلوباً داعياً عالياً.

ومن الناحية التطبيقية تقترح النظرية على المدير أن يشجع ويساعد العاملين على وضع أهداف محددة وطموحة لأنفسهم، وأن يساعدهم ويخثثهم على تحقيقها لأن من شأن ذلك أن يزيد القوة الدافعة لديهم. وأهم انتقاد موجه للنظرية هو أن وضع الأهداف عملية صعبة ومعقدة، وبخاصة في الأعمال الصعبة والمهام المعقدة التي يصعب قياسها.

الحاضررة الرابعة: التعلم

إن التعلم أمر معروف في حياتنا العادبة فكل منا يتعلم ويكتسب خلال تعلمه الكثير من أساليب السلوك التي يتکيف بها مع بيته ومع ذلك ليس من السهل إيجاد تعريف شامل ومتقن عليه للتعلم والسبب في ذلك أننا لا نستطيع ملاحظة عملية التعلم ذاتها بشكل مباشر ولكننا نستدل على حدوث التعلم بالتغيير الذي يطرأ على سلوك المتعلم لاحقا.

لذلك فنحن ننظر إلى التعلم على أنه عملية افتراضية فقط نستدل عليه من خلال ملاحظة السلوك ذاته.

1- تعريف التعلم

يعرف المسلمي التعلم بأنه "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة". بمعنى إن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة، ينحدر بميله إلى التصرف والسلوك بأشكال مختلفة عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب. أما أحمد ماهر فيعرف التعلم "هو ذلك التغير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والناتج عن تدعيم الخبرات والممارسة السابقة" ⁹⁸.

وفي رأي Gibson وزملائه فإن "التعلم هو العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة".

نستنتج من هذه التعريف بأن التعلم ⁹⁹ :

- هو تغير في سلوك الفرد، قد يشمل جوانب حيدة أو سيئة من السلوك.
- يتصف التغير الذي نصفه بالتعلم بالدؤام النسي.
- يتم التغير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة، كما يمكن أن يتم التغير في السلوك من خلال ملاحظة ومشاهدة الآخرين.
- التغيير في السلوك يمكن أن يكون ظاهراً أو باطنياً لا يمكن مشاهدته (تغير الميل والاتجاهات).

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

- التغييرات الناشئة نتيجة لنمو الفرد ونضجه جسمياً أو عقلياً، وهذه ليست وليدة خبرات وممارسات وإنما وليدة تغيرات عمرية طبيعية.

- التغييرات السلوكية المؤقتة الناشئة نتيجة حالات مؤقتة يواجهها الإنسان، مثل مواقف الإجهاد، أو الجوع أو نتيجة تناول أدوية معينة، أو تغير في دافعية الإنسان، فقد تتدنى إنتاجية الفرد نتيجة

الإجهاض، وإنما زال الإجهاض فقد يعود أداؤه إلى التحسن من جديد. ولا يشكل الانتعاش المؤقت اكتساباً لسلوك جديد من قبل الفرد.

2- أنواع التعلم أو الهدف منه

- التعلم الحركي: يكتسب مهارات حركية مثل: السباحة والكتابة والرسم.
- التعلم المعرفي: يهدف إلى اكتساب المعرفات والمعلومات.
- التعلم اللغطي: يهدف إلى تعلم المهارات اللغوية.
- التعلم العقلي: يهدف إلى حل المشكلات بواسطة الأسلوب العلمي.
- التعلم الاجتماعي: يهدف إلى اكتساب العادات الاجتماعية مثل: الصدق والأمانة.
- التعلم الوجداني: يهدف إلى اكتساب اتجاهات وميول الحب والكراهية.

3- نظريات التعلم: قبل البدء بالحديث عن أهم نظريات التعلم، يجدر توضيح معانٍ بعض المفاهيم الهامة التي سيردد استخدامها، وهذه المفاهيم هي¹⁰⁰:

- المثير **Stimulus**: يمثل المثير ذلك الحدث أو الظرف الذي يسبق حدوث الفعل أو الاستجابة. فالمثير

يهيئ وبعد للاستجابة أو سلسلة الاستجابات.

- الاستجابة **Response**: أما الاستجابة فهي النتيجة السلوكية للإثارة، وهي ذلك النشاط أو التصرف الذي يقوم به الفرد عقب حدوث المثير، بعض النظر إن كان المثير محدداً أم لا، أو النشاط أو التصرف مشاهداً.

- التدعيم **Reinforcement**: هو ببساطة أي شيء يزيد قوة استجابة ما ويعمل في نفس الوقت على استشارة تكرار السلوك الذي سبق التدعيم". التدعيم هو تلك العملية التي يمتنع عنها بتحقق نتائج تعقب حدوث الاستجابة وتحوي خبرات سارة تؤثر على احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى، بالإضافة إلى تعزيزها (الاستجابة).

- المدعم **Reinforcer**: هو أي شيء أو حادث يزيد أو يحافظ على قوة الاستجابة.

أ- نظرية التعلم الشرطي التقليدي: تنسب إلى العالم الروسي بافلوف (Ivan Pavlov) الذي جرى تجربة على كلب من خلال ربط تقديم الأكل بدق الجرس ورؤية إماء الأكل.

التعلم الشرطي التقليدي يتم فيه الربط بين المثير الشرطي الطبيعي والمثير الشرطي غير الطبيعي (دق الجرس) في التجربة التي قام بها بافلوف أجرى عملية جراحية بسيطة ل الكلب فتح بواسطتها ثقباً في خده وأدخل فيه

أنبوب زجاجي تصل ما بين فتحات الغدة اللعابية بعد انتهاء هذه العملية قام بافلوف بتقدیم مثير صناعي (صوت الجرس) فلم تحدث أي استجابة (لم يفرز أي اللعاب) بعد ثوان قليلة سماع الجرس قد بافلوف للكلب الطعام وسجل جهاز جمع اللعاب الكمية المسالة بعد عدد من المراوحة بين المثير الصناعي والطبيعي وجد بافلوف أن المثير الشرطي أصبح وحده يستثير سيلان اللعاب في غياب المثير الطبيعي وبعد ذلك أعاد بافلوف هذه التجربة فلاحظ تكرار حدوثه.

فسر بافلوف هذه الظاهرة بأن الكلب تعلم وتوقع تقديم الطعام وأن الجرس قد اكتسب القدرة على إسالة اللعاب وقد أطلق على هذا الاكتشاف الجديد الفعل المنعكس الشرطي.

يرى بافلوف أن الإشراط هو المبدأ الأساسي في تعلم الحيوان ومن ثم هو المبدأ الأساسي لتعلم الإنسان أيضاً.

لقد أقر Pavlov من وراء تجربته سبعة قوانين ذات صلة بعملية التعلم وهي¹⁰¹:

- **قانون الاكتساب:** ويشير إلى أن الاكتساب (التعلم) لا يحدث إلا إذا كانت هناك علاقة ارتباط قوية بين المنهي وبين الاستجابة. وإن الاكتساب يتطلب بالضرورة إعادة المحاولة للربط بين المنهي وبين الاستجابة وقد تصل هذه المحاولات إلى مئة محاولة غير إن الارتباط قد يكون قوياً في المحاولة الأولى إذا كانت عملية الارتباط مصحوبة بانفعال قوي.
- **قانون التعميم:** ويشير إلى أن تعلم الاستجابة لمنهي ما يمكن أن يعمم على جميع المنهيات المشابهة لمنهي الشرطي الأول. ويرتبط هذا القانون بقانون تمييز المنهيات.
- **قانون التمييز:** ويقصد به تمييز المنهي الشرطي عن غيره من المنهيات الأخرى لكي تحدث الاستجابة (التعلم).
- **قانون الانطفاء:** ويشير إلى التراجع في قوة الارتباط بين المنهي الشرطي وبين الاستجابة الشرطية، وهذا التراجع يعزى إلى عدم تعزيز الاستجابة. ويحتاج الانطفاء إلى فترة طويلة لضمان السلوك.
- **قانون العودة التلقائية:** تحدث العودة التلقائية أحياناً بعد حدوث انطفاء الاستجابة لأحد المنهيات الشرطية، أي أن يستجيب الفرد لذلك المنهي بعد يوم أو يومين من تقديميه له.
- **قانون الكف:** أي إن الفرد يتوقف أو يكف عن الاستجابة لمنهي الشرطي. وهذه العملية من الكف معرضة هي كذلك مع مرور الزمن للانطفاء. وعندما ينقضي زمن مناسب تنطفئ عملية الكف فيعود الفرد إلى الاستجابة الشرطية عودة تلقائية.

- قانون قوة المنهج: يمكن أن تحدث الاستجابة الشرطية (التعلم) بصورة أسرع إذا ما ارتبطت بمنبه قوي والعكس بالعكس.

بـ- نظرية التعلم الشرطي الإجرائي (الوسيلي): يلاحظ أن التعلم الشرطي التقليدي قد ركز على اقتران المثير بالاستجابة دونما اعتبار لإدارة الفرد. ولكن العالم الأمريكي **Skinner** أدخل متغيراً جديداً وهو إدارة الفرد وعملياته الفكرية والعقلية التي تتوسط بين المثير وما يتبعه من استجابة. فالفرد حين تعرضه لمثير فهو يفكّر ويدرك ويحلل العلاقات والنتائج ويختار استجابة معينة للحصول على نتائج مرضية. فالمتغير الثالث في هذه النظرية هو نتيجة الاستجابة. بالإضافة إلى المتغيرين الآخرين، المثير والاستجابة. إذن السلوك مسبب خارجيًا (نتيجة السلوك) وليس داخليًا.

وترجع تسمية هذه النظرية بالتعلم الشرطي الوسيلي إلى كون أن الفرد يستجيب بصورة معينة للحصول على نتيجة مرضية، ذات نفع وعائد له. وتبرز أهمية قانون الأثر في هذه النظرية فحينما يسلك الإنسان سلوك معيناً، وينتج عن هذا السلوك تأثير ونتيجة سارة، وهذه النتيجة مشروطة (مفترضة) بقيام الإنسان بالسلوك المذكور، فإن احتمال تكرار هذا السلوك واستمراره ستزداد. وإنما إذ ترتب على هذا السلوك خبرات مؤلمة (عقاب)، تكون مشروطة (مفترضة) بالسلوك، فإن احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبل ستقل، فالآثار (الثواب أو العقاب) التي تنتهي عن الفعل أو لاستجابة هي المحددات الرئيسية للعلاقة بين المثير والاستجابة في التعلم الشرطي الوسيلي.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الاستجابة في التعلم الشرطي الوسيلي تتضمن أنشطة وتصورات مكتسبة نتيجة الخبرة والممارسة¹⁰².

وفي نموذج التعلم الشرطي الوسيلي يكون حدوث العوائد أو النتائج مفترضاً بقيام الفرد بالاستجابة، أي بعبارة أخرى فإن الفرد يحصل على هذه العوائد من خلال قيامه بالسلوك. فالسلوك إذن هو الوسيلة التي يتحقق بمقدتها العائد (أو العقاب) للفرد. ومن ثم أطلق **Skinner** على نموذجه "التعلم الشرطي الوسيلي" وأوضح من خلال تجربته وأبحاثه أن غالبية سلوك الإنسان ترجع إلى خبرات كان للثواب والعقاب فيها دور بارز.

والأمثلة على التعلم الوسيلي في بيئه العمل، لا بل أن معظم ما يتعلمه الإنسان في حياته يتم بهذه الطريقة. فأي موقف يتم فيه التصريح أو التلميح بأن العوائد (التدعيم) تتوقف على نشاط سلوك من جانبك هي مثال

على التعلم الوسيلي. فمثلاً حينما يعلمك أستاذك بأنك إذا أردت الحصول على علامة جيدة في مادته، عليك أن تنجح في الامتحانات بالإجابة بشكل صحيح عن الأسئلة.

ومثال آخر حينما يقول مدير لأحد العاملين إذا أردت الحصول على الترقية فيبني علىك أن تحصل على تقرير "امتياز" في هذه السنة. ومدير المعرض يعلم جيداً أنه إذا رغب الحصول على عمولة كبيرة عليه أن يتحقق معرضه مبيعات عالية وهكذا. ولكن يجب التنويه إلى أن العلاقة والربط بين السلوك والتدعيم يمكن أن يعلم الإنسان التصرف بطرق لا تخدم مصلحة المنظمة. فمثلاً تصور المثال الثاني وهو أن العامل حصل على تقدير امتياز ولكنه لم يحصل على الترقية (المدعم الإيجابي) (كما وعده المدير). فماذا سيفعل هذا الموظف حينما يطلب منه مديره العمل بجد وإخلاص؟ سوف يرفض. وفي جميع الحالات السابقة يمكن تفسير السلوك بالتعلم الوسيلي. فإذا لم يتم تدعيم السلوك إيجابياً، فإن احتمالات تكراره السلوك سوف تقل.

ويمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين التعلم الشرطي التقليدي والتعلم الشرطي الوسيلي، في اختلافين رئيسين هما¹⁰³:

- في التعلم التقليدي، أن تغيير المثير (من مثير محايد إلى شرطي) سيثير الاستجابة. أما في التعلم الشرطي الوسيلي فإن استجابة معينة من بين عدة استجابات بديلة تحدث في موقف مثير معين. فالمثير إشارة/تلميحاً في التعلم الوسيلي، ولا يثير استجابة، ولكنه يخدم تلميحاً للشخص لإطلاق الاستجابة.
- أثناء التعلم الشرطي التقليدي، يخدم المثير الأصلي (الطبيعي) كمكافأة تقدم كل مرة. وفي التعلم الشرطي الوسيلي، تقدم المكافأة فقط حينما يعطي العضو (الإنسان) الاستجابة الصحيحة ويعتبر النموذج الشرطي الوسيلي هو الأكبر تأثيراً في تعلم الإنسان.
ج- نظرية المحاولة والخطأ: تعود إلى العالم النفسي الأمريكي ثورنديك وتجربة القط الجائع داخل الصندوق. وضع ثورنديك قطا جائعاً داخل الصندوق والطعام في الخارج لاحظ أن القط قام بالعديد من المحاولات لفتح الصندوق ومع تكرار التجربة لاحظ أن هناك تناقض للمحاولات الفاشلة للقط حتى أصبح باستطاعة القط فتح الصندوق بمجرد وضعه فيه، ترى النظرية أن الكائن الحي يكتسب المهارات ويتعلمها عن طريق المحاولة والخطأ إذ يميل إلى تثبيت المحاولات الناجحة ويتجنب المحاولات الفاشلة في المرات القادمة.

► تفسير التعلم عند ثورنديك: يرى أن التعلم عند الإنسان هو التعلم بالمحاولة والخطأ وعندما يواجه المتعلم موقف ويريد أن يصل فيه إلى هدف فيحاول الشخص أن يختار استجابة معينة من بين عدة استجابات مختلفة ممكنة أو محتملة لتحقيق هدف.

د-نظريّة التعلم بالاستبصار: تجربة كوهلر مع القرد الذي استطاع أن يصل إلى الموز المعلقة من خلال وضع العديد من الصناديق مختلفة الحجم فوق بعضها البعض فقد أدرك القرد العلاقة بين ارتفاع الموز وإمكانية استخدام الصناديق المتباعدة في المكان.

وقد هذه النظرية عملية التعلم لا يمكن أن تبني دائمًا على الارتباط الشرطي أو المحاولة والخطأ بل أن الكثير من محاولات التعلم تدل على الاستبصار واستغلال المفاهيم والمعاني أكثر من كونها محاولات عشوائية قد يكون التعلم بالاستبصار بطيء أو سريع كما قد يكون جزئي أو كلي.

► تفسير عملية التعلم في ضوء تجربة كوهلر:

- سلوك الفرد نتج أو صدر عن حالة التوتر النفسي التي وجد فيها أثناء التجربة.
- هدف سلوك القرد إلى الحصول على قطعة الموز وهي الشيء الوحيد الذي يزيل التوتر.
- يوجد عائق يحول دون الوصول إلى الهدف وإزالة حالة التوتر.
- بعد عدد من المحاولات الفاشلة استطاع القرد أن يدرك المجال الذي يحيط به وكون علاقات ارتباطية لم يسبق أن وجدت في خبراته السابقة كاستعمال الصناديق كسلالم للصعود.

► أسس التعلم عن طريق الاستبصار:

- تتوقف القدرة على الاستبصار على طاقة الكائن الحي فيما يتعلق بال النوع الذي يتسمى إليه، العمر الرمزي والفرق الفردية.
- يتوقف الاستبصار عن الخبرات السابقة.
- توجد علاقات ايجابية بين القدرة على الاستبصار ومستوى الذكاء الذي يتمتع به الكائن الحي.

هـ- نظرية التعلم الاجتماعي: تعتبر نظرية التعلم الاجتماعي امتدادا لنظرية سكينر في التعلم الشرطي الوسيلي. ومن أهم من أسهموا في تطوير هذه النظرية ألبرت بندورا **Albert Bandura**، وال فكرة المركزية لهذه النظرية تقوم على أنه بالإضافة إلى التعلم الشرطي الوسيلي، فإن الإنسان يغير سلوكه ويكتسب سلوكًا جديدا عن طريق ملاحظة مشاهدة الآخرين وتقليلهم والخبرة/ التجربة المباشرة. والتعلم الاجتماعي يشير إلى "حقيقة أننا نكتسب من سلوكنا (مثل لعب الغولف، وإلقاء خطاب، واستخدام برنامج حاسوبي) عن طريق ملاحظة

الآخرين وتقليلهم في مجال/إطار اجتماعي". ويؤكّد **Bandura** على وجوب عدم إغفال دور العمليات المعرفية العقلية والذهنية في تفسير السلوك الإنساني وفهمه وتعديلاته. وعمقتضي هذه النظرية، فإن سلوك الفرد هو محصلة التفاعل المستمر بين عوامل ومحددات معرفية وسلوكية وبيئية.

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

إن محور نظرية التعلم الاجتماعي هو تأثير الآخرين. ويتوقف مقدار تأثير النموذج/القدرة على الفرد على

¹⁰⁴ عمليات أربع وهي :

- **عمليات الانتباه:** يتعلم الناس من النموذج/القدوة فقط حينما يدركون ويولون انتباهم لملامحه/خصائصه الحيوية. ويسهل إلى التأثر كثيراً بالأنموذج الجذاب، المتواجد بتكرار، يعتقد أنه مهم، أو يعتقد أنه مشابه لك.

- **عمليات الاسترجاع:** يتوقف تأثير الأنماذج على مدى ما يتذكره الفرد بشأن تصرف/عمل الأنماذج، وحتى فيما بعد حينما لا يكون الأنماذج متواجداً.

- **عمليات إعادة الإنتاج:** بعد ما يكون الفرد قد شاهد سلوكاً جديداً من قبل الأنماذج، يجب أن تحول المشاهدة إلى فعل. وهذه العملية تظهر أن الفرد يقدر حقاً أن يمارس الأفعال التي قام بتقليلها.

- **عمليات التدعيم:** سوف يكون لدى الفرد دافعية لممارسة السلوك الذي تم تقليله إذا قاما له حواجز/عوايد إيجابية. والسلوك الذي يتم تدعيمه سوف يلقى اهتماماً كبيراً، وتعلماً أفضل ويتم أداؤه بصورة متكررة.

و- **نظرية التعزيز:** إن من أكثر النتائج التي تقوى من السلوك ما يطلق عليه التعزيز. فالتعزيز هو تلك العملية التي عن طريقها يتم تدعيم أو تقوية السلوك. والتعزيز يعتبر من المبادئ الهامة جداً للتعلم. وبصفة عامة فإن الدافعية تمثل السبب الداخلي للسلوك. بينما يعتبر السبب الخارجي للسلوك. وهكذا فالتعزيز هو أي شيء يزيد من قوة الاستجابة ويحث على تكرار السلوك. وعلى هذا فالمعزز أو عامل التعزيز هو مثير يتبع السلوك ويعززه.

أو يحافظ على احتمالاته. فعملة المبيعات، والانتقاد، والمكافآت تمثل قوى تعزيز للسلوك وفي كل حالة فإن قوى التعزيز تستخدم لتنمية السلوك موضع الاهتمام¹⁰⁵.

وبصفة عامة، فإن المنظمات تكتم بدرجة كبيرة بالمحافظة على أو بزيادة الاحتمالات الخاصة بالسلوك التنظيمي مثل الأداء الصحيح، والحضور في المواعيد، واتخاذ القرارات، والتعاون...الخ. ويعتبر التعزيز من العوامل الهامة التي تستخدم في تعديل السلوك وبدونه لا يمكن قياس تعديل السلوك.

يسطيع الإداريون استعمال أربعة أساليب من التعزيز للتأثير في سلوك موظفون وأحداث التعليم لديهم، ويعتمد استخدام إحداها على الموقف. وهذه الأساليب هي¹⁰⁶:

أ- التعزيز الإيجابي: وهو عبارة عن مثير ينجم عنه زيادة في تكرار الاستجابات المرغوب فيها. فالإداري يستطيع تكرار سلوك معين للأفراد من خلال تقديم مكافأة مادية أو معنوية.

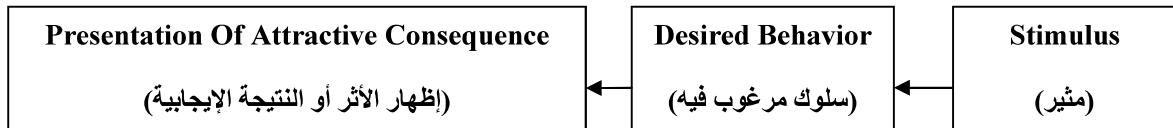
ب- التعزيز السلبي أو التجنب: ويسر هذا إلى تقوية السلوك المرغوب فيه واضمحلال السلوك غير المرغوب فيه. وهو عبارة عن مثير إذا توقف تقديمها للفرد أدى ذلك إلى زيادة تكرار الاستجابات المرغوب فيها، أي أن الاستجابة تزداد عندما نستبعد المثيرات غير المحببة للفرد. فالطالب الذي يحضر دائمًا متاخرًا إلى المذاكرة ويلقي اللوم والانتقاد من المدرس فإنه يأخذ بالحضور في الموعد المحدد حتى يوقف ذلك اللوم ويتجنب تلك الانتقادات.

ت- الإهماد أو الإطفاء: وهو عدم التدخل بغرض إنقاص سلوك غير مرغوب فيه، فالاستجابة يجب أن تعزز من أجل تكرارها، فإن لم تعزز فإنها تأخذ بالتضاؤل أو الخمود.

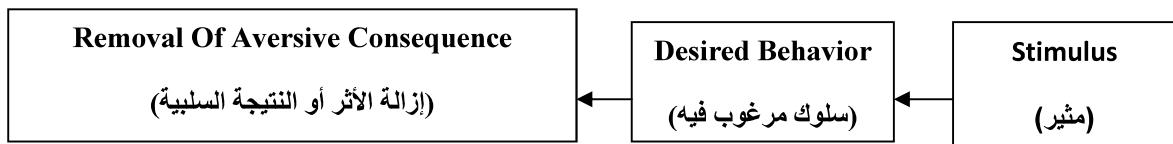
ث- العقاب: يتبع عن العقاب إنهاء أو تقليل سلوك معين بسبب أن هذا السلوك يتبعه مثير لا يحبه الفرد، فالموظف الذي يغادر عمله قبل انتهاء وقت العمل الرسمي فإن رئيسه سيعقابه من أجل تعديل أو تغيير سلوكه. وقد يكون العقاب ماديًا أو معنوياً. ومن خلال العقاب سيتعلم الموظف السلوك المرغوب فيه. والشكل رقم(10) يوضح أساليب التعزيز.

الشكل رقم (10): أساليب التعزيز

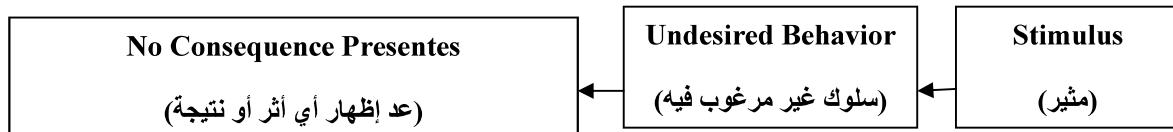
١- التعزيز الإيجابي:



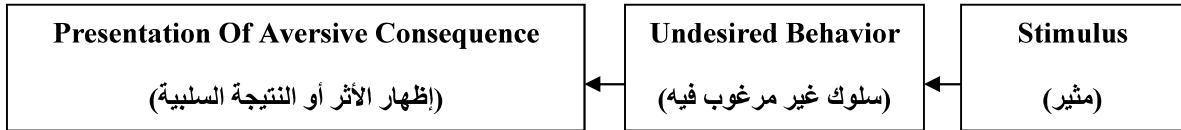
2- التعزيز السلبي:



الإِحْمَادُ:



العقاب: 4



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق ذكره، ص 154.

-4 المبادئ الأساسية للتعلم:

- التعلم له دافع: من غير المحتمل أن يتعلم الإنسان شيئاً ليس له دوافع نظرية أو مكتسبة لتعلمها.
 - المكافأة المادية والمعنوية: تعزز وتدعّم وتشجع عملية التعلم.
 - التعلم الموزع بين الفترات: أفضل وأسرع من التعلم المركز في فترة واحدة.
 - ضرورة المشاركة الإيجابية من التعلم: في عملية التعلم لأنها تنشط الدافع للتعلم وتزيد من حماس المتعلم.
 - ضرورة تنوع مواد ومحالات المتعلم (للقضاء على الملل).
 - أهمية الفهم أثناء عملية المتعلم: أي الفهم للهدف والعلم بالنتائج المراد الوصول إليها.
 - التكرار أداة هامة في التعلم.

5- عمليات التعلم: تختص عمليات التعلم بتحليل المدخلات وتفسيرها لمساعدة النظام السلوكي على اتخاذ القرار المناسب، ويلاحظ أن هذه العمليات تعتمد اعتماداً مباشراً على أنظمة أخرى أهمها نظام الذاكرة ونظام

الدّوافع ونظام الإدراك ونظام الاتجاهات ونظام القرارات وسوف تتضح لنا طبيعة المعاونة التي يتلقاها نظام التعلم الفرعي من تلك الأنظمة الفرعية الأخرى عندما نناقش عمليات التعلم الأساسية، وهي¹⁰⁷:

أ. العملية الأولى هي اكتشاف نوع السلوك الجديد الذي يجب أن يتجه إليه النظام السلوكي لكي يحصل على المزايا الموعودة أو يتتجنب الأضرار المتوقعة (بالتعاون مع النظام الإدراكي).

ب. العملية الثانية هي تحليل السلوك الجديد (المقترح) وتبين مزايا الحقيقة وما قد يتطلبه من تصحيات أو إعداد أو تغييرات في جوانب أخرى من حياة النظام السلوكي (بالتعاون مع نظام القرارات).

ج. وحتى يتسعى للنظام الوصول إلى قرار فإنه يحتاج إلى مراجعة رغباته (بالتعاون مع نظام الدّوافع)، وكذلك مراجعة ميوله واتجاهاته (بالتعاون مع نظام الاتجاهات).

د. ثم يحاول النظام التأكد من حقيقة احتمال المزايا إلى مراجعة رغباته (بالتعاون مع نظام الذاكرة). وكذلك فإن الذاكرة تمد نظام التعلم بكل المعلومات المتاحة عن مواقف مشابهة حتى ولو كانت تتعلق بأفراد آخرين.

هـ. والعملية الأخيرة هي اتخاذ قرار بأفضلية السلوك الجديد المقترن أو الاستمرار على السلوك الحالي.
ينتهي نظام التعلم عادةً إلى سلوك جديد، وليس من المفترض أن يكون السلوك الجديد ظاهراً، بل يمكن أن يتم التجديد في الاتجاهات أو الميول السلوكية، لا تستبعد أيضاً احتمالات أن يشمل التجديد الدّوافع والمدركات ذاتها.

المحاضرة الخامسة: الاتجاهات والقيم

أولاً: الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها. فالاتجاهات هي المحرك لدعاوى الأفراد في المنظمة.

1-تعريف الاتجاهات:

يرى العالم Allport أن الاتجاهات هي: "إحدى حالات التهيئة والتتأهب العقلي العصبي التي تنظمها الخبرة، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد للأشياء والمواضف المختلفة".¹⁰⁸

يعرف Borgadus الاتجاهات على أنها: "الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة".¹⁰⁹

ويعرف Schiffman and kanuk الاتجاهات بأنها: "الاستعداد والتهيئة للسلوك بشكل منسجم ومتواافق سواء كان هذا السلوك إيجابياً أم سلبياً تجاه دفع معين".¹¹⁰

ومن كل ما سبق يمكن القول بأن الاتجاهات: هي استعدادات وجاذبية مكتسبة وهي ثابتة وتلعب دوراً كبيراً في تحديد السلوك البشري. وقد تكون الاتجاهات إيجابية مثل الحب والصدقة والاحترام .. كما قد تكون سلبية مثل الكراهية والبغضاء إلى الآخرين أي أن الاتجاه ثنائي القطب.

2-تكوين الاتجاهات:

نتيجة لعرض الفرد لمنبهات ومثيرات في البيئة الخارجية فإنها ستؤثر عليه من خلال عملية التبني لاتجاه معين. وهناك مجموعة من الأمور الهامة التي تؤدي إلى تشكيل وتكوين الاتجاهات لدى الأفراد وهي¹¹¹:

► **إشباع الحاجات والرغبات:** عندما يسعى الفرد إلى إشباع حاجة معينة ويتم إشباع تلك الحاجة من مكان معين فإنه سيكرر سلوكه مرة أخرى لذلك المكان، وتكرر هذه العملية إلى أن يتم تكوين اتجاه معين لذلك المكان الذي أدى إلى إشباع حاجته.

► **الخبرات الشخصية:** تعتبر الخبرات الشخصية من الأمور التي تساعد على تكوين الاتجاهات لدى الأفراد، فنتيجة تعرض الفرد إلى حالات ومواضف عملية كثيرة فإنها تولد لديه اتجاهها معيناً حيال تلك المواقف.

» **العوامل الشخصية:** من المعروف أن هناك فروقاً فردية في أمور كثيرة ومنها مدى الاستجابة للقوى المؤثرة في تغيير الاتجاه. ومن العوامل المهمة نوع شخصية الفرد هل هو ذو شخصية تتميز بالتصلب في الرأي أو الالتزام الديني أو الرغبة في التعلم. فإذا كانت شخصية الفرد تتميز بالمرونة في الرأي وعدم التصلب فيه فإنه سيكون قادراً على تكوين اتجاهات جديدة.

» **المجتمع والأسرة وجماعات الزماله:** إن حياة الفرد الأسرية تساعد في تشكيل اتجاهات معينة تجاه مواقف معينة. وتكون هذه الاتجاهات المتكونة لدى أفراد الأسرة متأثرة بالوالدين، وكذلك الأصدقاء وجماعات الزماله في العمل كلهم يؤثرون في تكوين اتجاهات من خلال اعتناق الأفراد لقيم ومبادئ الجماعة حتى يكونوا مقبولين فيها.

» **البيئة التي ينتمي إليها الفرد:** والمتمثلة بالثقافة والقيم والعادات، فالفرد يتأثر بهذه الأمور وتعمل على خلق اتجاهات معينة لدى الأفراد فيكون الفرد اتجاهات نحو شخصية معينة، ونحو الأفراد المحيطين به.

3- خصائص الاتجاهات: تمتاز الاتجاهات بمجموعة من الخصائص والصفات نجملها فيما يلي:

- تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة وتعكس أحياناً طريقة التنشئة في الأسرة والمدرسة والمجتمع.
- الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.
- تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.
- تعتبر الاتجاهات قابلة للتغيير وتعتمد درجة التغير والقابلية على طبيعة الاتجاه من حيث الأهمية والفرد والموقف.
- تمتاز الاتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز الفرد (أو الجماعة) إلى قيمه وعاداته وما يفضله.
- تعتبر الاتجاهات عملية معرفية ذهنية معقدة لأنها ذات أنواع متعددة وكثيرة تختلف حسب الموضوع والشيء الذي يتوجه بالرأي أو الاتجاه نحو هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يظهر التعقيد نتيجة تداخل وتقاطع وتفاعل وارتباط الاتجاهات بالحالات النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية وهذه كلها تعيش في فكر الإنسان.
- أنها منظمة تنظيمياً ديناميكياً، بمعنى أنها متصلة بعضها البعض في التنظيم المعرفي للفرد.
- أنها تحدد تقييم الفرد للمنبئات الاجتماعية.
- إن الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد قد تتعدد.
- الاتجاهات قد تكون سلبية أو إيجابية ولكنها لا تكون محيدة.

٤- أنواع الاتجاهات: تنقسم الاتجاهات إلى الأنواع التالية¹¹²:

► الاتجاهات من حيث الموضوع:

أ-الاتجاهات عامة: وهي الاتجاهات التي تتصف بالعمومية حول شيء ما ويعبّر على صفة العمومية لهذا النوع من الاتجاهات عدم دقتها أو عدم صحتها في الحكم على الآخرين ويعود السبب في ذلك إلى تشويه الحقائق في إصدار الحكم حول موقف أو شخص معين. مثال ذلك: عند القول أن مجتمعًا ما يتميز بالكرم فالافتراض أن كل شخص ينتمي لذلك المجتمع يتميز بميزة الكرم وهذا غير صحيح.

ب-الاتجاهات نوعية: وهي الاتجاهات التي تكتسب صفة العمومية على الإطلاق وتكون موجهة نحو موضوع محدد أو شخص معين، فالفرد يكون اتجاهًا محدداً حول جزء من المنهج الذي تعرض له دون بقية الأجزاء الأخرى. وتتميز الاتجاهات العامة بالاستقرار أو الثبات النسبي على عكس الاتجاهات النوعية التي سرعان ما تتلاشى في حالة نشوء اتجاه آخر يتعلق بالاتجاه الأول.

► الاتجاهات من حيث درجة الشمولية:

أ-الاتجاهات جماعية: وهي تكون على مستوى جميع أفراد المجتمع أو جميع العاملين في المنظمة حول موقف معين وتكون هذه الاتجاهات مهمة لجميع الأفراد. ويتميز مثل هذا النوع من الاتجاهات بالقوة والاستمرارية.

ب-الاتجاهات فردية: وهي الاتجاهات التي تكون صادرة عن شخص واحد بخصوص قضية معينة.

► الاتجاهات من حيث الهدف:

أ-الاتجاهات إيجابية: وهي الاتجاهات التي تناول الرضى من الفرد بالتمسك بها باعتبار أن هذه الاتجاهات تُشعّب حاجاته ورغباته.

ب-الاتجاهات سلبية: وهي الاتجاهات التي تناول الرفض من الفرد باعتباره لا تُشعّب حاجاته ورغباته.

► الاتجاهات من حيث الظهور:

أ-الاتجاهات سرية: وهي الاتجاهات التي لا يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين وقد يكون مرد ذلك إلى الخوف من المسؤولية أو من المجتمع.

ب-الاتجاهات علنية: وهي الاتجاهات التي يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين وهي اتجاهات لها علاقة بالفرد نفسه وبالمجتمع الذي يعيش فيه.

► الاتجاهات من حيث الشدة:

أ-اتجاهات قوية: وهي الاتجاهات التي تكون مستندة على المعتقدات الدينية والعادات والقيم والمبادئ التي يتمسك بها الفرد ويُعْتَزَّ بها.

ب-اتجاهات ضعيفة: وهي الاتجاهات التي تتمثل في الموقف الضعيف والتهاون الذي يلْجأُ إليه الفرد حول موقف معين. ويتتصف هذا النوع من الاتجاهات بسهولة تتعديل وتحقيقه.

5-وظائف الاتجاهات: تؤدي الاتجاهات مجموعة من الوظائف المتعلقة بالمنظمة والفرد كما يلي:

► **تساعد في عملية التنبؤ بالسلوك:** إن المدف من وراء دراسة الاتجاهات هو تحديد طبيعة ونوعية الاتجاهات المكتنونة لدى الأفراد العاملين، هل هي اتجاهات إيجابية أم سلبية نحو قضية معينة تريد الإدارة العليا اتخاذ قرار بشأنها؟ وعلى ضوء ذلك تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة حتى تضمن قبول الأفراد لذلك القرار وتجنب المعارضة.

► **المعرفة:** تعمل الاتجاهات على توسيع التفكير والمعرفة لدى الأفراد من خلال البحث عن المعرفة والمعلومات وبالتالي تساعد هذه المعرفة في اتخاذ موقف ما سواء كان هذا الموقف إيجابياً أم سلبياً.

► **الدفاع عن الذات:** يواجه الأفراد ضغوطاً وصراعات في حياتهم وقد تعود هذه الضغوط لعوامل بيئية داخلية أو خارجية. وفي مواجهة هذه الضغوط يقوم الأفراد بالاحتفاظ باتجاهاتهم من أجل استخدامها في الدفاع عن ذاهم وبالتالي تخفيف حدة التوتر والقلق المتولد لديهم.

► **التغيير عن الثقافة والقيم:** من المعروف أن الأفراد يحتفظون باتجاهاتهم التي تتوافق وتتسجم مع قيمهم وعاداتهم المنشقة عن البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها. فالأفراد يترجمون ثقافاتهم وقيمهم من خلال اتجاهاتهم.

► **التكيف:** تعتبر الاتجاهات إحدى الوسائل التي تساعد الفرد في التكيف مع المحيط البيئي الذي يعيش فيه.

► **إشباع الحاجات والرغبات:** تساعد الاتجاهات الفرد على إشباعه حاجاته ورغباته المتعددة والمتعددة. فالأفراد يسعون إلى تحقيق حاجاتهم الاجتماعية وحاجات الانتفاء والتقدير، فإذا ما قاموا بعملية التكيف مع اتجاهات المجتمع السائدة فإنهم لن يشعروا حاجاتهم ورغباتهم.

6-مكونات الاتجاهات:

يتكون الاتجاه نتيجة تفاعل ثلاثة مكونات هي المكون المعرفي والمكون العاطفي والمكون السلوكي ك الآتي¹¹³:

- **المكون العاطفي:** يتعلق هذا المكون بالعواطف والمشاعر التي غالباً ما يتعلمها الفرد من أبويه أو أساتذته أو زملائه في المجموعة. ويمثل المكون العاطفي تفضيلات الفرد لبديل معين دون سواه. وقد حظي باهتمام كبير في السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.
- **المكون السلوكي:** يشير هذا المكون إلى ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة اتجاه فرد ما أو شيء ما، فالفرد قد يتصرف بود أو بعدائية... الخ.
- **المكون المعرفي:** يتتألف هذا المكون من إدراكات الفرد وآرائه ومعتقداته. والمكون المعرفي يشير إلى عمليات التفكير مع تركيز خاص على استعمال العقلانية والمنطق. والعنصر المهم في المعرفة هي المعتقدات التقييمية التي يعتنقها الفرد. وهذه المعتقدات تحول إلى صيغة انطباعات مفضلة أو غير مفضلة لدى الفرد نحو شيء ما أو فرد آخر.

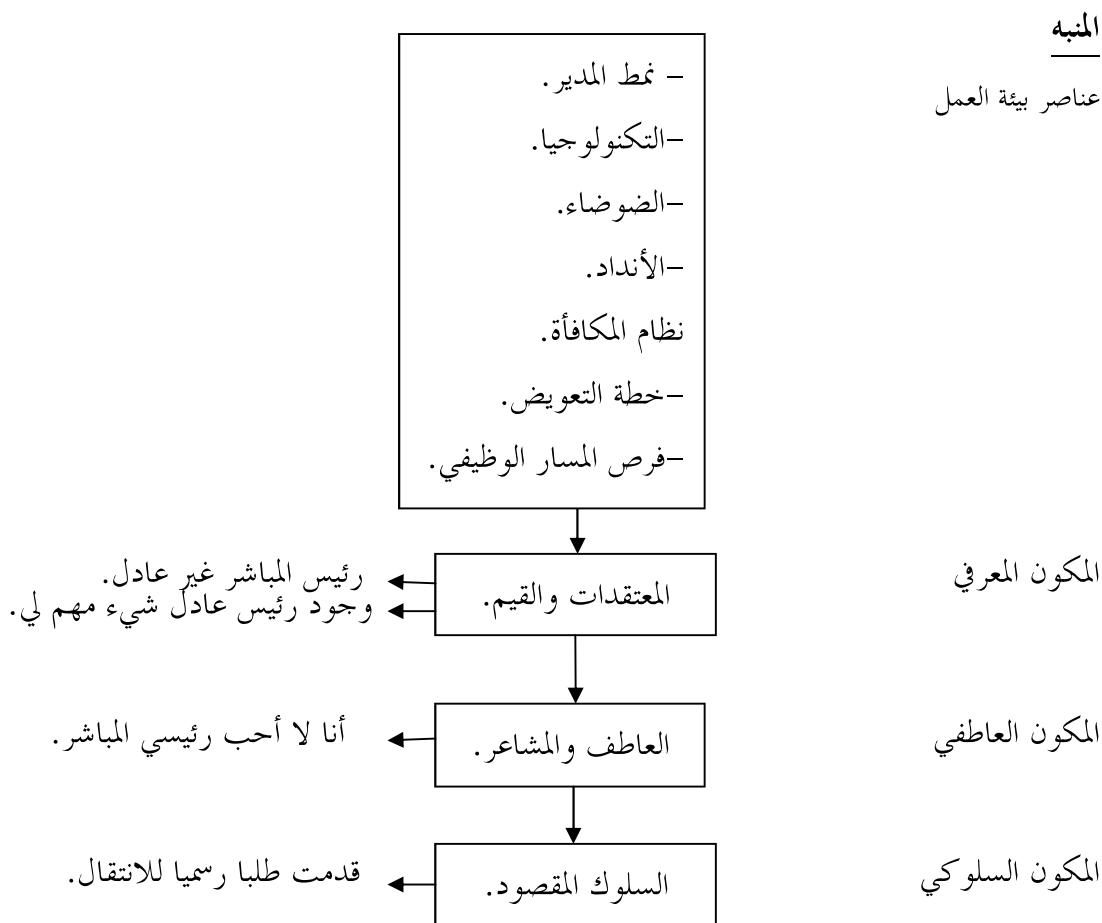
الجدول رقم (02): أنوذج ABC للاتجاهات

المكونات	المقياس	مثال
A العاطفي	- المؤشرات الفسيولوجية. - العبارات اللفظية اتجاه المشاعر.	أنا لا أحب رئيسي.
B السلوكي	- السلوك الملاحظ. - العبارات اللفظية حول النوايا.	أريد الانتقال إلى قسم آخر.
C المعرفي	- مقاييس الاتجاهات. - العبارات اللفظية حول المعتقدات.	أنا اعتقاد أن رئيسي في العمل يبني بلاء حسناً في العمل.

المصدر: إحسان دهش جلاب، مرجع سابق ذكره، ص 107.

إن كل تصرف أو سلوك في الواقع العملي يتضمن مزيجاً من المكونات الثلاثة للاتجاهات الواردة أعلاه.

الشكل رقم(11): مكونات الاتجاهات



المصدر: إحسان دهش جلاب، مرجع سابق ذكره، ص 109.

7-تغيير الاتجاهات:

إن عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لا تعتبر عملية سهلة بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة ومتصلة بشكل كبير في نفسية الفرد العامل. ومن المعروف إن الأفراد قبل دخولهم للمنظمة يكون لديهم اتجاهات كثيرة ومتعددة تجاه العديد من المواقف التي هي من ضمن محيطهم البيئي، حيث يكون لديهم أنماط سلوكية وتصرفات متعددة و مختلفة. وهذه الأنماط السلوكية المختلفة لا تتوافق مع بيئة المنظمة التي يعملون بها. إن لكل منظمة فلسفتها وثقافتها الخاصة بها وهي مختلفة عن ثقافات غيرها من المنظمات. ومن أجل ذلك يتبع على المنظمات القيام بالتعرف على طبيعة الاتجاهات الموجودة لدى العاملين لديهم، خاصة الأفراد العاملين الجدد. وبعدها القيام بتغييرها وتعديلها بما يتوافق مع فلسفة المنظمة وأهدافها¹¹⁴.

ويتضح بالتالي ضرورة وأهمية تعديل أو تغيير الاتجاهات لدى الأفراد العاملين بما يتناسب مع أهداف وسياسة المنظمة فإذا ما أرادت المنظمة على سبيل المثال اتخاذ قرار معين كتغيير أو تعديل الهيكل التنظيمي فإنها ستواجه مقاومة الأفراد إذا ما كانت اتجاهات العاملين فيها متوافقة مع فلسفتها وأهدافها.

- منهجية تغيير الاتجاهات:

إن عملية تغيير أو تعديل الاتجاهات لا تتم بصورة عشوائية وإنما يجب أن تتم وفق منهجية وآلية سليمة حتى تكون عملية وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد وحصر الاتجاهات التي نرغب في تغييرها أو تعديلها.
- تحديد وحصر الاتجاهات المرغوبة التي نريد تكوينها.
- تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة وبين الاتجاهات التي نرغب في تكوينها وهذا الاختلاف يسمى (الفجوة السلوكية).

- المبادئ التي تحكم تغيير الاتجاهات:

- هناك عدد من المبادئ التي تحكم عملية تغيير الاتجاهات والتي أهمها ما يلي:
- الاتجاهات تعتبر أسهل في التغيير مقارنة مع الحاجات. فالحاجات تتصرف بأنها متصلة وأكثر دواما، ومرتبطة بالذات أو النفس وذلك بشكل يفوق الاتجاهات.
 - إن تغيير المكون الإدراكي للاتجاهات (الاعتقادات) يعتبر أسهل من تغيير المكون العاطفي (التقييم) فالندرج المترافق للمؤشرات يشير إلى أن التغيير في الاعتقادات يسبق التغيير في التقييم.
 - الاتجاهات الضعيفة يمكن تغييرها بسهولة بالمقارنة بالاتجاهات القوية.
 - من السهل تغيير اتجاهات الفرد الذي يكون لديه ثقة أقل في تقييمه للأشياء التي هي موضوع الاتجاهات.
 - من السهل تغيير الاتجاهات عندما تكون المعلومات المتاحة تتسم بالغموض أو اللبس.
 - يسهل تغيير الاتجاهات عندما يكون هناك دورا أقل للانا أو الذات، أي كلما كان هناك تورطا أكثر للانا أو الذات في بلورة اتجاهات الفرد كلما كان من الصعب تغيير اتجاهاته نحو فكرة أو شيء معين.
 - يسهل تغيير الاتجاهات عندما تتعارض مع بعضها البعض، فقد يكون لدى أحد المديرين اتجاهات ايجابية نحو حفل كبير سنوي تقيمه الشركة، ولكنه في نفس الوقت يميل بشدة للاقتصاد في النفقات.

8- قياس الاتجاهات: اهتم العلماء والباحثون في مجال السلوك الإنساني بالتعرف على الاتجاهات لدى الأفراد،

وذلك من خلال عملية قياسها باستخدام مقاييس مختلفة مثل المقابلات الشخصية والاستبيان وغيرها.

ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات المستخدمة ما يلي¹¹⁵:

أ- مقياس بوجاردوس للمسافة الاجتماعية: والمدف من التعرف على مدى تقبل الأميركيين أو نفورهم من أهل الشعوب والأمم الأخرى، حيث قدم البحث بعض العبارات وعددها سبع، تمثل استجابات متدرجة من أقصى درجات القبول الاجتماعي إلى أقصى درجات عدم القبول. والعبارات هي:

- أقبل الزواج منه/منها.

- أقبل انضمم أحدهم إلى النادي الذي أنتمي إليه ليكون صديقي.

- أقبله ليكون جارا لي في مسكنني.

- أقبله ليمارس مهنتي في وطني.

- أقبله مواطنا في بلدي.

- أقبله زائرا لوطنـي.

- أقبل استبعاده من وطني.

وكانت عينة الدراسة حوالي (1720)أمريكيـا، طلب منهم أن يحددوـا اتجاهـاـهم نحو عدد من أبناء الشعوب الأخرى.

ب- مقياس ليكـرت: يعتبر مقياس ليكـرت من أكثر المقاييس استخدامـا في قياس الاتجاهـات ويحتوي على عدد من العبارـات التي لها علاقـة باـتجاهـات الأفرـاد حول ما يتعرضـون له من موافقـ. ويـشتمـل الوزـن لكـل عـبارة على 5 درـجات تـتروـاح بين (موافق بشـدة ، موافق ، لا أدـري ، غير موافق ، غير موافق بشـدة) ويـكون للـشخص الحرية في التـعبير عن رأـيه باـختيار الـدرجة التي تـتفق مع اـتجاهـه . وبعد ذلك يـقوم البـاحث بإـعطاء درـجات للإـجابـات تـتروـاح بين : 5 (موافق بشـدة) ، 4 (موافق) ، 3 (مـحايد) ، 2 (غير موافق) ، 1 (غير موافق بشـدة) .

ت- مقياس تـرستـون: يـعتمد هذا المـقياس على عدد من العـبارـات التي يـصمـمـها البـاحث لـقياس اـتجـاهـ الأـفرـاد حول موضوعـ معـين . ويـتـكونـ من مـجمـوعـة من العـبارـات تـتروـاح بين مؤـيدـ للـغاـية إلى عدم مؤـيدـ للـغاـية . وتـتـلـخـصـ:

- يـصـيـغـ البـاحـثـ بـجمـوعـةـ منـ العـبارـاتـ ذاتـ العـلاـقةـ بـالـاتـجـاهـ المرـادـ قـيـاسـهـ ويـجـبـ مرـاعـاةـ السـهـولةـ وـالـوضـوحـ فـيـ الجـملـ .

- يتأكد الباحث من مدى مصداقية الاستبيان وذلك باستشارة عدد من المختصين في هذا المجال (موضوع الاتجاه المراد دراسته).

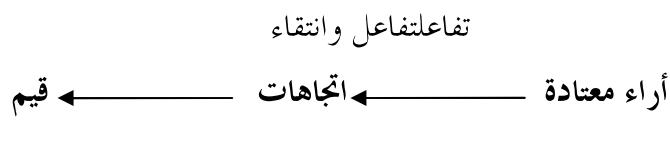
- إعطاء وزن لكل عبارة من العبارات الواردة في هذا المقياس والتي عمل على أساسها بوضع درجة أهمية كل عبارة في الاستبيان.

ثانياً: القيم

1-مفهوم القيم:

من الصعوبة يمكن القول أن هناك تعريفاً موحداً ومقبولاً لمفهوم القيم وذلك لارتباطها بالأفراد. فالأشخاص مختلفون في أمور كثيرة كالإدراك والشخصية والاتجاهات والقيم. ويقع الأفراد أحياناً في خلط مفاهيمي بين مفهوم القيم والاتجاهات، وهناك من يدمج بين المفهومين ويتمتع عن التفريق بينهما. يقول علي السلمي: " إنه ليس هنالك أي فائدة عملية من الفصل والتمييز بين المفهومين لأنها جمّعاً عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بناءً على تقييمه للأمور¹¹⁶".

وهناكوجهة نظر أخرى تقوم على الربط بين مفهوم القيم ومفهوم الاتجاهات. وأن ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل والتدخل بين الاتجاهات ويقول إيزنيك: إن ترسیخ الاتجاهات وتفاعلها وخصوصيتها لعمليات الانتقاء والتعميم يؤدي في النهاية إلى نتيجة عامة متواقة ومنسجمة تحول إلى قيم ويتم ذلك وفق الميكانيكية التالية:



بينما يرى العالم Rokeach ضرورة الاعتراف بوجود فروق جوهرية بين الاتجاهات والقيم. فالقيم تمثل معياراً للسلوك بينما الاتجاهات لا تعتبر ذلك. كما أن القيم لا ترتبط بهدف أو موقف معين على عكس الاتجاهات التي ترتبط بشكل وثيق بهدف أو موقف معين. كذلك القيم الإنسانية يمكن تحديدها وحصرها بينما الاتجاهات لا يمكن تحديدها بأي حال من الأحوال وذلك لكثراها حول الظواهر المختلفة. ومنحدر لقيم أيضاً وضعاً متميزاً وحساساً في شخصية الفرد حيث إن لها المقدرة (القيم) في التأثير على الاتجاهات في ترسیخها وتعميقها أو تغييرها وتعديلها بالاتجاه المطلوب، بينما الاتجاهات لا تحتل هذه المكانة في شخصية الفرد من حيث الوضع والتميز والحساسية.

تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضمونها. كذلك تعرف بأنها اعتقاد _ضمي أو صريح_ تعبر عما يعتقده فرداً أو جماعة معينة بأنه المسلك المفضل، ويؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب، وغايات التصرف.

وتعرف أيضاً بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبيرة أو تقديرها كبيراً في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات.

2- خصائص القيم:

هناك عدة خصائص تميز بها القيم¹¹⁷:

- إنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
- إنها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدتها.
- إنها نسبية، أي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى.
- تترتب فيها بينها ترتيباً هرمياً، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
- تؤثر القيم في الاتجاهات والأراء والأنماط السلوكية بين الأفراد.
- مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع ومرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات الناس.
- إنها ملزمة وآمره لأنها تعاقب وتثني، كما أنها تحرم وتفرض.

3- تكوين القيم:

تعتبر قيم الأفراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية. والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين: الأول غريزي والثاني مكتسب. وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وإشباع هذه الحاجات. ويفيد مندل وجورдан أن قوة القيمة لدى الإنسان ومدى تعرضها للتغير يتصلان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة، حيث يوجد عدد من القواعد تشرح هذه العلاقات وهي¹¹⁸:

- القيم باقية وبشكل خاص في حالة تناقضها تاريخياً وأسرياً وجماعياً وثقافياً.
- عندما يكون الفرد متصلة عاطفياً بموضوع ما، فإنه سيكون من الصعب إقناعه بتغيير قيمه.
- الأفراد الذين يعيشون في منطقة معينة وخلال فترة زمنية معينة تكون قيمهم متباينة.
- الاختلاف في القيم يعود إلى اختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية.
- يسعى الفرد إلى تحقيق الانسجام والتناسق ما بين قيمه وقيم الجماعة التي يتبعها.

- تكون القيم متشابهة إلى حد كبير عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية أكثر انسجاما.
- قد تتعارض القيم مع السلوك عندما يتصل الوضع بالأخلاق.
- تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفية مهمة.

4-تصنيف القيم: قسم "جوردن والبورت وفيليب فرنون" القيم إلى ست قيم أساسية كما يلي:

► القيم الاقتصادية: ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.

► القيم السياسية: أساس هذه القيم هو القوة، فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور بحيث يكون قادرا على التأثير في الآخرين وبالتالي يكون قادرا على قيادتهم وتجيئهم.

► القيم الاجتماعية: ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين والمقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الأفراد ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسئولياتهم ومناسباتهم.

► القيم الدينية: وهي أرفع القيم وأعلاها تعكس إيمان الفرد بديانة معينة، وتمثل في تطبيق تعليمات تلك الديانة وإتباع أوامرها وتجنب نواهيها.

► القيم الفكرية: وتشير هذه القيم إلى القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفة الأسرار والسعى لاكتشاف الحقيقة.

► القيم الجمالية: وتعني الحس والتذوق الجمالي والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول.

5-مصادر القيم: القيم الموجودة لدى الأفراد لم تأت من فراغ وإنما لها مصادر أساسية وتمثل بالتالي:

► التعليم الدينية: يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي، الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل. قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أَنْ يَتَقَبَّلَهُ"، وكذلك حثَ الرسولَ الكَرِيمَ على عدم الغش بقوله: "من غشنا فليس منا". وهناك أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد، ومنها قول الرسول عليه السلام: "أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجْفَ عَرْقَهُ"، فحثَّ الرسولُ الْكَرِيمُ على إعطاء أجراً العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد.

► **التنشئة الاجتماعية:** يكتسب الفرد قيمة بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة. وتشير نظرية أريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته وتبدأ مع الأم ثم تتسع دائرة النمو الاجتماعي للطفل لتشمل الأب والأخوة والجيران وزملاء اللعب. فالآباء يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة، وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه. وقد نجد أفراداً يفضلون العيش منعزلين عن المجتمع والعكس صحيح.

► **الخبرة السابقة:** تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء فالسجناء الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنها عانى من كبت وإهانة لحريرته، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه.

► **الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:** إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة يعتبر مصدراً آخر للقيم. فالفرد قد يتغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه، فنجد أحياناً أشخاصاً نشأوا نشأة دينية ونتيجة دخولهم في جماعة غير دينية فإن قيمهم الدينية ستتغير، حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة.

6- هل يمكن تغيير القيم؟

إن الجواب على هذا السؤال ليس بالأمر البسيط. ويمكن تقسيم القيم إلى قسمين¹¹⁹:

- **القيم الأساسية:** وهي التي تنشأ على أساس التعاليم الدينية وإن العبث فيها يؤدي بالضرورة إلى نشوء جوانب دينية راسخة قد توصل الإنسان إلى الكفر كالقيم المتعلقة بالصلوة والزكاة والصوم. وهذه قيم لا تتغير.

- **القيم الثانوية:** وهي من صنع الإنسان سواء ما يقوم منها في المجتمع أو بيئة العمل، ولذا فإنه بالإمكان تحويلها أو تغييرها. وتقسم المنظمات على اختلاف أنواعها بإيجاد قيم إيجابية بين العاملين فيها. فكلما كانت القيم إيجابية ومشتركة بين العاملين في التنظيم كلما سارت المنظمة بسلامة أكبر تخلو من التزاعات والصراعات. فخبراء التنظيم مثلاً يهتمون بمساعدة التنظيمات في حل مشاكلها الإنسانية عن طريق ما يسمى "بالتطوير التنظيمي" الذي يعمل على تخفيض نسبة القيم السلبية وتحويلها إلى قيم إيجابية مما يزيد من جو الثقة والانفتاح بين العاملين على مختلف مستوياتهم... الخ. كل هذا يؤدي إلى زيادة الانسجام التنظيمي وحل الكثير من مشاكله قبل وقوعها.

الوحدة الثالثة

عناصر السلوك الجماعي

داخل المنظمة

المحاضرة الأولى: جماعات العمل

1- تعريف جماعات العمل:

حيث عرفت الجماعة على أنها تجمع لعدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجهها لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء إلى عضوية جماعة واحدة.

كما عرفت الجماعة بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويسيطران على أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة.

عرفت أيضاً أنها وحدة اجتماعية صغيرة نسبياً تتكون من عدد من الأفراد يحدث بينهم تفاعلاً سعياً لتحقيق هدف مشترك.

2- خصائص الجماعة: تميز جماعات العمل بالخصائص التالية¹²⁰:

- يعتبر عدد أفراد الجماعة محدوداً بشكل نسبي ليتسنى لأعضائها التفاعل والاتصال بينهم.
- يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة.
- يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الأهداف.
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.
- تقوم الجماعة على تطوير أسس ومعايير تنظم وضبط سلوك الأفراد في الجماعة.

3- أنواع جماعات العمل:

من الصعوبة بمكان حصر أسباب تكوين ونشوء الكثير من الجماعات إلا أنه يمكننا التمييز بين خمسة أنواع رئيسية وهي:

أ- المجموعات الوظيفية: تنشأ هذه المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة والمجموعة الوظيفية هي الوحدة إلى تكون في مجموعها الهيكل الرسمي في المنظمة.

ب- فرق العمل: ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تزول الفرق وتختلاشى.

ج- فرق الميل والصداقه: يتكون هذا النوع من الجماعات نتيجة وجود ميل مشترك بين أفرادها والصلات التي تنشأ بينهم أي أن أفراد الجماعة يرتبطون معاً باهتمامات مشتركة من العقائد والنشاطات.

د- **اللجان:** يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقت يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة أو حالات معينة إضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل عضو من أعضائها مثل لجنة المشتريات، لجنة اختيار الموظفين، ولجنة تعيين وغيرها

ه- **الجماعات غير الرسمية:** وهي الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة.

و-**جماعات الضغط:** تنشأ هذه الجماعات من أجل تطوير وتحسين أوضاع الإفراد المنتسبين إليها مثل تحسين شروط لاستخدام و ظروف العمل.

لا شك أن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات، وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل، وت تكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية في تكون منهم تنظيم غير رسمي.

والتنظيم غير الرسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركة لهم لأهداف ومشكلات متشابهة. ويقوم التنظيم غير الرسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي، وذلك لأن الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة، وهو يمثل المراكز والعلاقات والقنوات الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقتهم.

4- أركان الجماعة: هناك أركان تقوم عليها جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي، وهي:

► **العلاقة بين الأعضاء :** وت تكون من المعاملات اليومية بين الأفراد والتي تشمل أمور العمل والجوانب الشخصية للعاملين، وتعتبر العلاقات بين الأعضاء أحد المؤشرات التي تستخدم للاستدلال على تماسك الجماعة وجاذبيتها للأعضاء.

► **الأدوار :** التي يتم توزيعها بين أفراد الجماعة والتي تتفق مع نفس أدوارهم في التنظيم الرسمي أو مختلفة عنها. فهذا الفرد يسند إليه حل مشكلات العمل، والآخر يتولى الأنشطة الترفيهية والاجتماعية للجماعة، ويتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة، وعمره، وخبرته، وقدرته وميوله وخصائصه الشخصية، ومدى ارتباطه بالجماعة وحبة لأعضائها.

► **القيم :** هناك قيم اجتماعية معينة تسود الجماعة، ويعمل الأعضاء من وحيها. فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء. و تستطيع أن تلمس حب الأعضاء بجماعتهم من خلال إتباعهم لقيم السائدة فيها.

► **قواعد السلوك:** هناك مجموعة من القواعد السلوكية التي تقللها الجماعة على أعضائها مثل مساعدة بعضهم البعض، أو إرشاد أحدهم إلى الصواب إذا أحطأ. وهناك عدد كبير من القواعد التي تقلل الجماعة على أعضائها التقييد بها.

► **المشاعر:** هناك بعض المشاعر والأحساس التي تثور بين أعضاء الجماعة نتيجة لقاءاتهم اليومية وعلاقتهم المستمرة، وهي نفس المشاعر التي تجدها في المجتمع الكبير من حب وكراه، وإقبال وإعراض، وصلاح ونزاع. فإذا اكتمل عقد الجماعة، واكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار، فإنه يمكن أن يخدم عدة أغراض هامة. منها أنه يوفر للعاملين فرصة التعارف والتآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة.

5- إيجابيات جماعات العمل: إن التنظيم غير الرسمي إذا اكتمل واكتسب صفة الاستمرار فإنه يخدم عدة أغراض منها:

- يوفر للعاملين فرصة التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة.
- يشبع للأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات.
- يمد أعضاءه بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقى الأداء.
- يساعد على تخفيف أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه.
- يعتبر مجالاً لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل.

6- النظريات المختلفة في تفسير نشوء الجماعات:

يشار لهذا الموضوع في الدراسات الإدارية بدينامية الجماعات. بمعنى معرفة العوامل التي تفسر عضوية والخراط العاملين في تنظيمات غير رسمية لا يحدد وجودها القوانين والتعليمات والأنظمة. وتتعدد التفسيرات أو النظريات في هذا المجال، ويمكن تلخيصها على النحو التالي¹²¹:

- ✓ **نظريّة التقارب المكاني:** تفسر هذه النظرية انضمام الأفراد للعضووية تفسيراً آلياً أساسه تقارب الأفراد في المكان، فالفرد من وجهة النظر هذه ينضم للجماعات القرية منه مكاناً.
- ✓ **نظريّة جورج هومانز:** ترى هذه النظرية أن الانضمام للجماعات هو محصلة النشاطات، والعلاقات، والمشاعر، ذلك أن النشاطات هي التي تؤدي إلى ظهور علاقات، وإلى ظهور مشاعر تقود إلى نشاطات جديدة وهكذا...

✓ نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بلاو: تؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية

الفرد في جماعات، إذ يسعى الفرد عن طريق العضوية إلى تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة.

✓ نظرية التوازن لـ نيو كومب: تلخص هذه النظرية في تفسيرها لأسباب عضوية الفرد في الجماعات

النظريات السابقة، إذ يرى نيو كومب أن أساس الانتماء للجماعات هو إيجاد التوازن بين اتجاهات

الأفراد، وتأتي حالات التوازن من:

- وجود اتجاهات إيجابية بين الأشخاص ونحو أنفسهم ونحو موضوع معين.
- توافق اتجاهاتهم السلبية نحو موضوع معين.
- أو وجود اتجاهات إيجابية نحو شخص آخر وموضوع معين.

أما حالات عدم التوازن تتمثل بـ:

- توافق اتجاهات الأفراد تجاه بعضهم رغم تغايرها حول موضوع معين.
- تباين اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية.
- وأسوأ حالات عدم التوازن، هي حال عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية على أساس شخصية، وكذلك حول مواضيع ومواقف معينة.

7- العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة:

- أهداف الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف العمل.
- القيم والمبادئ التي توجد عند الأفراد، ودرجة اتساقها مع قيم المنظمة ومبادئها.
- طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد ومدى توافقه مع ميولهم وقدراتهم.
- الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل ودرجة حداثتها أو تقادمها.
- التدريب الفني والإنساني الذي يتلقه الفرد.
- الأساليب التي يتبعها الرؤساء والمشرفون في التعامل مع المرؤوسين.
- السياسات الخاصة بالمنظمة.
- الخدمات التي تقدمها الإدارة أو المنظمة للأفراد.
- لوائح الانضباط والتأديب وإجراءات تطبيقها.

8- الجماعات وفرق العمل: قد يستعمل لفظ الجماعة Work Group وفريق العمل كمفهومين متزادفين ولكنهما من ناحية علمية وسلوكية مفهومان مختلفان. ذلك أن جماعة العمل مكونة من

أعضاء هدفهم الأساس هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به هو والمحدد له كشخص. أما عمل الفريق فإنه مختلف بأن المهد يكون إنجاز ما يزيد عن تحقيق المهد الخاص بالفرد، وهو هدف الفريق ككل. ولعل أفضل توضيح لذلك هو مفهوم فريق اللعب في أية رياضة كانت، إذ يتعاون الأعضاء ليس من أجل أن يكسب اللعبة شخص واحد أو يؤدي عمله هو بشكل جيد، بل لينجز الجميع هدفا عاما. يعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عامل أساسا في العملية الإدارية، إذ تعانى المؤسسات من عدم وجود روح الفريق مع غياب التعاون المثمر الذي يفيد المنظمة ككل، رغم وجود أفراد مميزين لديهما على المستوى الفردي. إذ تكون المشكلة في عدم وجود روح تجعل هذا الجهد الجماعي موحد حيث قد يحرص الأفراد المبدعين على عدم التعاون مع غيرهم حتى يبدو هم الأفضل، مع عدم إدراك أن ذلك يؤثر على المهد العام للمؤسسة التي ينضوون جميعا تحت مظلتها.

9- ماهية فريق العمل وفوائده:

يعرف فريق العمل بأنه " عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكملة تكمل بعضها بعضا، ومتزمنون بغرض مشترك وأهداف أ玳ائية مشتركة، ويعملون بأسلوب / منهج يتحملون اتجاهه المسائلة المتبادلة والمشتركة".

وفي تعريف آخر "هو مجموعة من الأفراد يعملون بجهد مكثف لتحقيق هدف محدد مشترك باستخدام التعاون/ التداؤب الإيجابي، والمساءلة في الفردية والمتبادلة، والمهارات المكملة لبعضها البعض". ويتبين من التعريفين السابقين، وغيرهما، أن عدد أعضاء الفريق محدود، ولديهم مهارات عالية متنوعة تكمل بعضها البعض، يشتركون في هدف معين ويلزموون بتحقيق هذا المهد ببذل أقصى جهد والرص على التعاون الوثيق، والمسؤولية عن تحقيق المهد متبادلة ومشتركة.

ويتميز أحد الكتاب بين فريق العمل والجماعة التقليدية على النحو الآتي:

الجدول رقم(03): الفرق بين جماعات العمل والجماعات التقليدية.

الفريق	الجماعات التقليدية	جانب الاختلاف
فتاة/ فتنين واسعتين/ عريضتين	فتات/ أنواع عديدة وضيق المجال	فتات العمل
الفريق يسيطر على الأعمال اليومية	الرئيسي يسيطر على الأعمال اليومية	السلطة
يعتمد على أداء الفريق وعمق مهارات الفرد	يعتمد على نوع العمل، والأداء الفردي، والأقدمية	النظام

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 167.

10- أنواع فرق العمل:

تتوارد في المنظمات أنواع متعددة من فرق العمل والتي قد يخترق بعضها حواجز الإدارات / النشاطات والمستويات التعظيمية المختلفة. وبعضها ينشأ تلقائياً في المنظمات التي تسمح وتشجع تطبيق أنواعاً مختلفة من برامج التمكين والمشاركة. وبعضها الآخر يتم تكوينه من قبل الإدارة. وتقوم هذه الفرق بأعمال متنوعة من بينهما تطوير منتجات وخدمات جديدة، حل المشغلات، تقديم الخبرة والمشورة، تقديم خدمات صنع القرارات، تنسيق المشاريع وغيرها. ومن أنواع الفرق الشائعة في المنظمات المختلفة¹²²:

► **فريق حل مشكلات:** وينضم 5-12 فرداً عادة، ويشكل من نفس النشاط / الدائرة من أجل تحسين العمل أو حل مشكلات محددة.

► **فريق التسبيير الذائي:** يعمل هذا الفريق بدون مدير، والفريق مسؤول عن عملية / جزء بكماله.

► **فريق متعدد / عابر الوظائف:** ويكون من عدد من الخبراء في تخصصات مختلفة ويعملون معاً لإنجاز مهام متنوعة.

► **الفريق الافتراضي:** لا يلتقي أعضاء الفريق مباشرة وجهاً لوجه، وإنما يستخدمون تقنيات الحاسوب والاتصالات الإلكترونية لربطهم (لكن الأعضاء منتشرون في موقع عدة) من أجل تحقيق هدف مشترك. ويقوم الأفراد بالانضمام للفريق والاجتماعات والخروج منها كلما دعت الظروف.

► **فريق الإدارة:** ويكون من المديرين في مختلف النشاطات ويقوم بتنسيق أعمال الفرق المختلفة.

► **فريق العمل:** ويضم جميع الأفراد العاملين في مجال معين، غالباً يكون دائماً نسبياً، ويقومون بالأعمال اليومية ويقررون كيف يتم إنجاز العمل.

► **حلقة الجودة:** وهي جماعة صغيرة من العاملين في نفس النشاط / المجال يجتمعون بانتظام لمناقشة مشكلات العمل واقتراح الحلول المناسبة لها.

المحاضرة الثانية: القيادة الإدارية

تعرف بيئه الأعمال اليوم بمجموعة من التحديات والتطورات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية السريعة، والتي تعكس مباشرة على كافة الأنشطة، وقد فرضت هذه التطورات على المنظمات بناء إدارة قوية وناجحة، قادرة على مواجهة مختلف التحديات ومواكبتها، ومن الأمور المؤدية إلى نجاح أعمال هذه المنظمات المورد البشري الذي يعتبر من أثمن الموارد لدى المنظمات، نظراً للدور الذي يلعبه، ويحتاج المورد البشري إلى قيادة إدارية واعية ورشيدة في تحقيق أهداف الجماعة من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، فالقيادة عملية تميز بأها مستمرة الفعالية وترتبط بنجاحها بهذه الاستمرارية، ويجب أن تكون هناك علاقة وطيدة بين الرئيس والرؤوسيين، حيث يختلف النمط القيادي المتباع في كل منظمة باختلاف القياديين أنفسهم.

1- مفهوم القيادة الإدارية: قبل أن نتطرق لمفهوم القيادة الإدارية سنتعرف على مفهوم القيادة.

أ- مفهوم القيادة:

- لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من الكلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضاً مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.¹²³

لتحديد معنى الكلمة القيادة نرجع إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق، فقد ذكرت (آرندت) أن الكلمة قيادة مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما)، لأن الفعل اليوناني (Archein) يعني يبدأ أو يقوم أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، وذهب (آرندت) إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين:

-وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد.

-وظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه.

واستناداً إلى هذا التحليل خلصت (آرندت) إلى أن الكلمة قيادة كانت تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة (Interdependence relation) بين من يبدأ الفعل، ومن ينجزه.

وتعني الكلمة قائد (Leader)، الشخص الذي يوجه أو يهدي الآخرين، يعني أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف أغراض معينة.¹²⁴

• اصطلاحاً: من أبرز التعريفات التي أسندت لها ذكر:

- يعرف كل من "روست" و"سميث" القيادة على أنها: علاقة تأثير بين القائد وأتباعه، وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقة تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد وأتباعه.¹²⁵

- كما عرفها "باص" على أنها: العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتجيئها نحو الاتجاه المرغوب فيه.¹²⁶

- والقيادة بمعناها العام كما عرفها "ولمان" بأنها: مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً.

وهناك تعريف آخر للقيادة على أنها:

- التأثير أو القوة الذي يمارسه شخص على آخر من أجل جعله يشارك في تحقيق هدف معين بمحض إرادته.¹²⁷

إذا كتعرّيف إجرائياً لمفهوم القيادة وبمعناها العام يعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم، إلا أن القيادة تختلف باختلاف الميادين و مجالات ممارستها، لأنها عملية تفاعلية تحدث بين رئيس ومرؤوسين، يسعون لتحقيق غايات وأهداف مشتركة، وتبرز ملامح القائد من خلال مدى تأثيره وتحكمه في التابعين دون اللجوء إلى القوانين.

أ- القيادة الإدارية: مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، ومن خلال هذا يتبيّن أن القيادة الإدارية تتمحور حول النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري، بينما تتجه القيادة إلى التركيز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها وينصّط لها القائد.

وتعريفها برنهارد تشستر على أنها السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وب بواسطتها يوجد الأفراد وأنشطتهم وفق الجهد التنظيمية.¹²⁸

ويرى "أرد واي تيد" في كتابه "فن القيادة" أن القيادة مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكّلة إليهم.¹²⁹

وما سبق نستطيع القول بأن القيادة الإدارية هي القيادة التي يكون فيها المدير قائداً، أي من توفرت السلطة لدى المدير بحكم وظيفته في تولي شؤون المنظمة، بالإضافة إلى قدرته على التوجيه والإقناع والتأثير في مرؤوسيه، حينئذ يمكن القول إن هذه القيادة هي قيادة إدارية.

2- خصائص القيادة الإدارية: هناك دراسات كثيرة تشير إلى عوامل ذات قيمة، يجب على القائد أن يلتفت إليها لليستطيع بواسطتها أن يحقق المهمة ويتحقق ذات الآخرين (المرؤوسين).¹³⁰

وإيضاح الخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها القادة، يجب أن تعرف على توزيعاتها، حيث هناك خصائص شخصية، وأخرى سلوكيّة وذهنية، وتمثل في:

- التفاعل الاجتماعي: من خلال العمل والتعاون والتكييف مع الجماعة والشعور بمشكلاتهم.
- اليقظة وبعد الرؤية: وتعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، أما الرؤية فتعرف بأنها تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه.
- قوة التحمل والحكمة: وهذه الصفات ضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية لاستمرار مهامه، بينما الحكمة هي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم.

- التواضع والعدل والولاء: أي التحرر النفسي من الغرور وجنون العظمة والغطرسة المصطنعة، ويجب أن يتحلى القائد بالعدل والإنصاف وتكريس المساواة وعدم المحاباة في الثواب أو العقاب، ويجب أن تتوافق أهدافه مع أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة.
- الروح المرحة: إشاعة جو من الهمة داخل العمل، وانتقاد بروح مرحة، مما يعكس ايجاباً على العمل.
- الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: أي القيم والأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع أهداف الجماعة والخبرات والفهم والمعرفة، وهذا يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء.
- الأخلاق الحميدة: الصفات والخصال النبيلة مثل التواضع وسعة الاطلاع والرغبة في المعرفة وموضوعية الحكم وواقعية.
- جودة التعبير والخطابة والجسم والحزم: القدرة على عمل المقصود والقدرة على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم وكذا الحزم في الحفاظة على النظام.
- القدرة على المبادرة والمبادرة: القائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل الظروف متغيرة، لذا عليه أن يوائم دائماً بين أوضاعه وأوضاع جماعته وتلك الظروف، كما عليه أن يستجيب لدعائي تلك المتغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتنطلب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق المقتضيات.
- القدوة الحسنة للمرؤوسين: إن فعل رجل في ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل، أي يجب قرن القول بالعمل من خلال سلوكه اليومي.
- القدرة على الاتصال: بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة (مجموعة اتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد في المرؤوسين).
- الذكاء: يعتبر هذا الأخير من أهم القدرات العقلية الالزامية للقيادة.
- المهارة السياسية: تتطلب القيادة مهارات وقدرات للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن وجودها في المجتمع يؤثر عليها، وهذا ما يتطلب من القائد أن يتتوفر على مهارات التعامل مع هذا المجتمع والسلطة التي تحكمه، وهو ما يعرف بـالمهارة السياسية.

3- أهمية القيادة الإدارية:

- تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها لتحقيق الأهداف المنشودة.¹³¹
- هي المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث.¹³²
- إن القيادة تمارس دوراً أساسياً في النشاط الاجتماعي، من خلال التأثير في توجيهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.

- معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد متفهمين للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.
- معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القيادة والرضا الوظيفي، والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها.¹³³

4-عناصر القيادة الإدارية

- **القائد الإداري:** يعتبر أهم عنصر في القيادة باعتباره أكبر المؤثرين على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة أبرزت الدور المهم الذي يلعبه القائد في الجماعة، والقائد هو العضو الذي يبذل تأثيراً ايجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معاً.
- **وجود جماعة من الناس:** يرى " سميث " بأنها: وحدة تتتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم، أي أن جمادات العمل تقوم على دعامتين أساسيتين هما:
 - أن يمارسوا وجودهم كجماعة في عملهم واستجابتهم؛
 - أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ومستمراً.
- **عملية التأثير:** وهي العملية التي يمارسها القائد على مرؤوسيه، والوسائل التي يستخدمها لتحفيزهم على الإنتاج والعمل ومضاعفة الجهد، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري هدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، ومن أهم وسائل التأثير ذكر ما يلي:
- **التأثير القائم على:** (المكافأة؛ الأسس مرجعية؛ الخبرة؛ المعلومات؛ الإعجاب الشخصي، الشرعية؛ التمكين).
- **تحقيق الأهداف المرغوبة (الجماعة أو المنظمة):** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى المنظمة، ولكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأخرى خاصة بكل فرد من أفرادها.
- **الموقف:** يختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلثي واحدة للتعامل، بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات أن تخلل مسيرتها القيادية أزمات يصعب عليها مواجهتها.

- ### 5- أنماط القيادة الإدارية:
- يقصد بأنماط القيادة الإدارية الطرق الأساليب التي يستخدمها القائد الإداري في إدارة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث اهتم علماء النفس وكذلك علماء الإدارة والقانون، ببيان وتحديد تلك الطرق والأساليب التي تمكن القائد من تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة واقتدار.¹³⁴

«**غط القيادة الأوتوقراطي:** غالباً ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضاً عن صفة (القائد)، ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويلاعب بمصائرهم بغير إرادكم، منفرداً في إعداد خططه، ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملأ عليهم أوامرهم ويطالعهم بتنفيذها دون نقاش، يفرض هذه الأوامر

عليهم بأساليب تحكمية مسيطرة ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه، يمتاز بالثقة المطلقة والكثيراء وعدم الاعتراف بأخطائه والتفاخر بنفسه وبإنجازاته والقسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به، والبحث الدائم على القوة والجاه بأي ثمن يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح، وهناك نوعان من القادة المستبدان

¹³⁵ (قادة جائرين وقادة عادلين):

- **القائد المستبد الجائر:** هو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسلطته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.
- **القائد المستبد العادل :** غالباً ما يكون محبًا للخير، يدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتماداً مطلقاً في تدبير كافة شؤونها، إلا أن هذا الاعتماد المطلق يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدتهم عنهم.
- **نقط القيادة الديمocrاطية:** وهي قيادة تكتم بالمرؤوسين، وقد أسمتها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسمتها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات. ويوجد نوعان من القيادة الديمocrاطية هما:
- **القيادة الجماعية:** وهي التي يشتراك فيها عدداً من القادة ، وتتصدر قراراً لهم بالاتفاق وذلك مصداقاً لقول الله سبحانه و تعالى : ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمَمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾.
- **القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين:** حيث يتخذ القائد القرار باستشارة معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكفاءة الآراء والحلول، ثم يتخذ في النهاية قراراً منفرداً بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات. وفي هذا النوع من القيادة يقول الله تعالى ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَعْفِرْ لَهُمْ وَشَارِرُهُمْ فِي الْأَمْرِ إِذَا عَزَّمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾.
- لكن ما يعاب على هذه القيادة بظهورها أحياناً في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسماً وسرعة، كما أن هذه القيادة تفشل أحياناً إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، وكانوا من الجهلة و محدودي الخبرة.
- **نقط القيادة الحرة (الفوضوية):** يتميز هذا الأسلوب بالسماح للأعضاء بحرية التصرف، ويطلق العنوان لمعاونيه ليفعلوا ما يشاءون، فهم الذين يحددون الأهداف و يختارون طرق الوصول إليها، ويعملون ما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشتراك أبداً له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن من سمات هذه القيادة: ازدواجية الجهد وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط، والتتوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار.

ويتميز هذا النوع من القيادة بما يلي:

- انعدام سيطرته على المرؤوسين، وهنا تعدم القيادة.
- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين ،فتقىل إنتاجيتهم.
- يتربى عليها روح معنوية عالية وإنماج منخفض.
- يعتبر هذا النمط من القيادة غير مجد، حيث أنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة.

6- نظريات القيادة الإدارية: إن الدراسات العديدة والمتعددة للقيادة تهدف في معظمها إلى تحديد من هو القائد وكيف يصبح كذلك، فتعددت الآراء والأفكار، مما أدى إلى ظهور عدد كبير من النظريات تقدم تفسيرات متباعدة وأحياناً متعارضة. ويرى علماء الاتجاه الحديث في الفكر الإداري، بأنه يوجد عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية تتفاعل مع بعضها البعض لتأثير في اختيار المدير لنمط قيادي معين، فلا يوجد نمط قيادي يصلح لكل زمان ومكان، مما يصلح لهذا الموقف وهذه الجماعة، فإنه قد يصلح لموقف آخر وجماعة أخرى، فالنمط القيادي الفعال الذي يناسب الموقف والجماعة.

تنوعت وتعددت الدراسات حول القيادة، والتي تهدف في معظمها إلى تحديد من هو القائد، فتعددت آرائهم وأفكارهم مما أدى إلى ظهور عدد من النظريات تقدم تفسيرات يمكن تناولها وفق أربع تقسيمات رئيسية هي:

أ- النظريات التقليدية في القيادة: تم ظهور النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين وامتدت إلى أواخر الثلاثينيات، وتعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، مثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية، والجو غير الديمقراطي الذي كان سائداً حينئذ، وكان تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

– نظرية الرجل العظيم: تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، بحيث كان الاعتماد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثة وليس مكتسبة، حيث يقول أفلاطون (أن القادة العظام قد ولدوا عظاماً)، ويعتبر فرنسيس جالتون من أكبر دعاة هذه النظرية.

وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية:¹³⁸

- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة؛
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات مما ينسجم مع رؤيتهم.

– نظرية السمات: نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية "الرجل العظيم" التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وإن القائد يولد ولا يصنع وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة. ظهرت نظرية جديدة عرفت بـ "نظرية السمات"¹³⁹.

تدور فلسفة هذه النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم. ومن أهم هذه السمات ما يلي:

- ✓ **سمات جسمية:** مثل الطول، حسن المظهر، الصحة، الحيوية والنشاط.
- ✓ **ذهنية:** مثل الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتحطيط.
- ✓ **وظيفية:** مثل الاهتمام بالإنجاز، المبادأة والابتكار، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسير الأمور.
- ✓ **اجتماعية:** مثل النضوج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، القدرة على التداخل وإقامة علاقات مع الغير، الرغبة في التعاون مع الآخرين.

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها: صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسيين في فعالية عملية القيادة. كذلك لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد وبناحه.

- ب- النظريات السلوكية في القيادة:** بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين. وظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين:
- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.
 - ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثرن.

وستنطرق لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكى في القيادة:

- **دراسات آيوا Iowa:** كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى السلوك القيادي هي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة آيوا وهم: **Ronald Lippitt, Ralph K. White, Kurt Lewin** تحت إشراف الأخير الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركة المجتمع، أو دينامية الجماعة. لقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، في أندية الهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطاً قيادياً محدداً (وفق تعليمات القائمين على التجربة). وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:
- الاستبدادي، المنفرد.
 - الديمقراطي.
 - المتساهم، المتساهم.

- ✓ في النمط الاستبدادي احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم اشتراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

✓ أما النمط الديمقراطي، فكان عكس ذلك، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة وتشجيع ومساعدة من القائد الذي استخدام الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

✓ وأما الأسلوب الثالث (المتساهم) فقد ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل...الخ للجماعة. ولم يقم بأس جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسلطية / الفردي أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.

✓ تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة، والداعية، والثبات في مستوى الأداء، وروح الفريق، والتفاعل الاجتماعي والرضا عن العمل.

✓ الجماعات التي استخدمت النمط المتساهم، المتساهم أدت إلى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة.
ومن الانتقادات التي وجهت للدراسة:

✓ أن النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات وتجارب أجريت على أطفال غير ناضجين، ولا يمكن اعتبارهم يمثلون الأفراد الناضجين العاملين في المنظمات.

✓ منهجة البحث والدراسة لم تكن محكمة وصارمة، فهناك متغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها.

✓ كما أن من الصعب توقع الحصول على نتائج مشابهة إذا ما أعيدت التجربة في مجتمع وثقافة غير الثقافة الأمريكية.

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

• المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل.

• المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم.

وباختصار فإن عاملي (بعدي) القيادة اللذين تخضت عنهما التحاليل هما:

• الاهتمام بالأهداف، العمل.

- الاعتراف بحاجات الأفراد وعلاقتهم. وهذا البعدان، العاملان منفصلان ومتميزان عن بعضهما البعض، واللامتحن الرئيسية لكل بعد هي كالتالي:

الاهتمام بالعاملين واحتاجاتهم	تنظيم العمل، الاهتمام بالأهداف
1- يظهر امتنانه من يؤدي عمله بصورة جيدة.	1- يدير العمل بيد من حديد.
2- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.	2- يصر على ضرورة إتباع الأفراد القواعد وطرق محددة ونمطية في العمل.
3- يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد.	3- يصر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بوساطة أفراد.
4- سهل التعامل معه، محظوظ للناس ومحبوب منهم.	4- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى الإذعان.
	5- يتدخل في تحديد متطلبات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤدي.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

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

✓ أما النمط المهتم بالأهداف والعمل، فبالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة وغير ثابتة.
- دراسات ميتشيغان: في الوقت الذي كان فيه باحثو جامعة أهليو بیرون دراساتهم، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة ميتشيغان برئاسة Likert, katz, kahn، وهم بتحديد عنصرين، بعدين للقيادة وهما:

- الاهتمام بالعامل.

- الاهتمام بالإنتاج / العمل.

يصف البعد الأول سلوك القائد الذي يشير إلى أنه ينظر للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل واحتاجاته الشخصية. أما الاهتمام بالإنتاج فيشير إلى السلوك الذي يؤكّد على الإنتاج والتواهي الفنية في العمل، ويعكس الافتراض بأن العامل مجرد أداة ووسيلة لتحقيق غاية.

وقد تنبه ليكرت وزملاؤه إلى ثغرات الدراسات الأخرى من حيث المنهجية العلمية، وسعوا إلى تطبيق المنهج العلمي الدقيق في دراساتهم والتحكم والسيطرة على التغيرات قيد الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

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

وفي وقت لاحق قام عدد من الباحثين في جامعة ميشيغان بتطوير نمطي قيادة اعتماداً على دراسات أوهايو:

- الإشراف العام.
- إشراف مكثف.

وقد أشارت معظم النتائج إلى أن الإشراف المكثف قد ارتبط بدرجة رضا متدنية وأوجد مشاعر عدائية لدى الموظفين، بينما الأقسام عالية الإنتاج كان الإشراف فيها عاماً. وهكذا فقد كشفت الدراسات أنفسري في الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يطبقون بشكل واضح أسلوب الإشراف العام، ونمط القيادة الذي يهتم بالعاملين في حين أن مشرفي الأقسام متدنية الإنتاج كانوا يطبقون أساليب وفنون مختلفة - إشراف مكثف والاهتمام بالعمل، الإنتاج.

- **لايكرت وأنماط القيادة الأربع:** استمرت الدراسة والتجارب المكثفة حول أساليب (أنماط) القيادة في العديد من المنظمات.

وقد وضع لايكرت **Likert Patterns Of Management** الذي اشتهر لاحتوائه نظام رقم (04) في القيادة -القيادة الديمقراطية-.

وفيمما يلي مقارنة بين أنظمة القيادة الأربع:

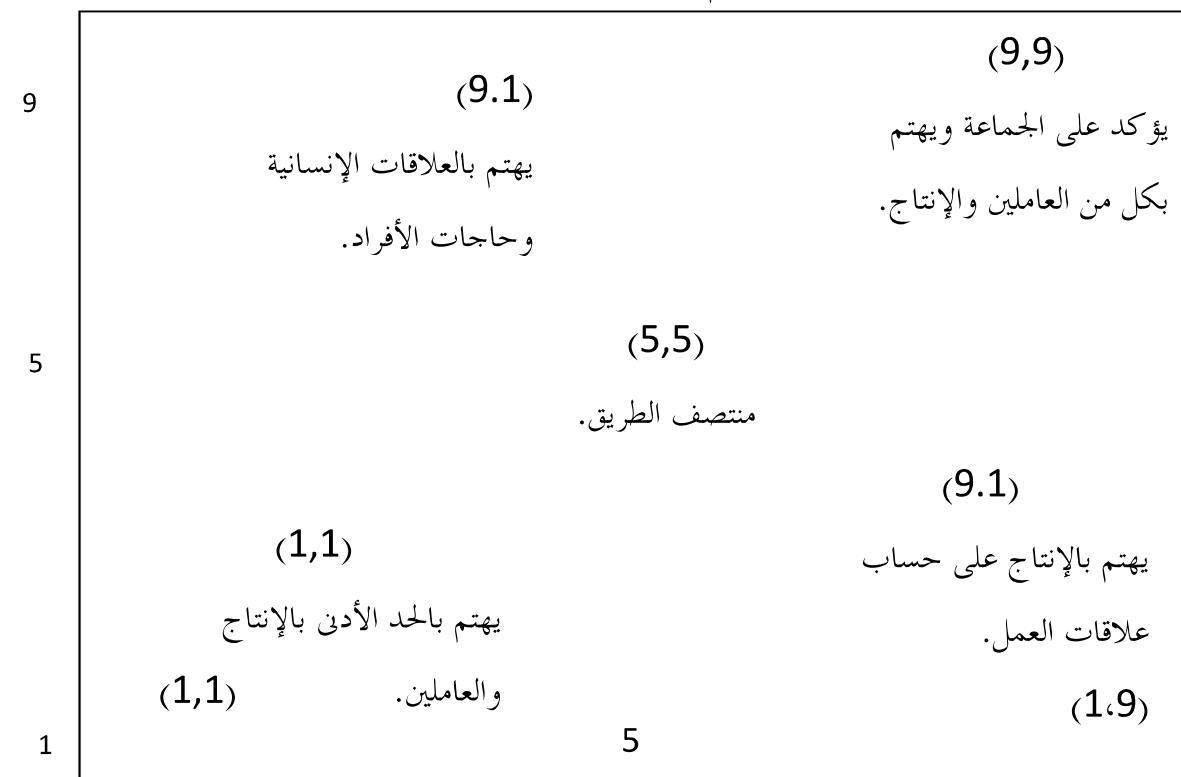
- النظام التسلطـي المستـغل.
- النظام الأوتوقراـطي الخـير.
- النظام المـشارـك.
- النظام الـديمقـراـطي.

ومن أجل تعزيز وإثبات الأساليب الأكثر فاعلية، قام لايكرت وزملاؤه بدراسات عديدة للوقوف على آراء ورؤساء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر إنتاجية والأقل إنتاجية من خلال خبراتهم. وأشارت النتائج إلى أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظائر 3، 4، والأقل إنتاجية استخدمت 1، 2، بغض النظر عن مجال عمل المدير أو إن كان بوظيفة تنفيذية أم استشارية.

- **نظرية الشبكة الإدارية:** تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولاً كبيراً، إلى الكاتبين روبرت بليك وجان موتوون وتعتمد هذه النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة اللذين تم تطويرهما في الدراسات السابقة وهما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالإنسان. واستناداً لذلك حددتا خمسة أنماط قيادية

يكون نمط القيادة لأحد المديرين عالياً في أحد البعدين ومنخفضاً في الآخرين أو عالياً فيهما كما توضح ذلك الشبكة.

الشكل رقم (12): نظرية الشبكة الإدارية



الاهتمام بالإنتاج

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 208.

وأما الأنماط القيادية الخمسة فهي:

- **القائد المنسحب، التسيي (1,1):** وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها، ولا يهتم سواء بالإنتاج أو بالإنسان، فهو ينسحب من العملية القيادية.
- **القائد المهتم بالإنتاج:** وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل –العمل أولاً وأخيراً- ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.
- **القائد الاجتماعي (رئيس النادي) (9,1):** الذي يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس ومشاعرهم وال العلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماماً يذكر للإنتاج والعمل.
- **القائد الوسط (5,5):** الذي يوجه اهتماماً متوسطاً لكل من الإنتاج والناس. ولكن هذا القائد يواجه حرجاً وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين. وإذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحي بأحد البعدين لصالح الآخر.

► القائد المثالي (9,9) (قائد الفريق): وهو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملزمين، والتفاعل والترابط بين الأفراد مما يؤدي إلى الثقة والاحترام. وتشترك هذه الأنماط القيادية جميعها في التأكيد على أهمية سلوك القائد فيما يتعلق بالعاملين (الإنتاج والإنسان) ومن ناحية أخرى تؤكد هذه النظرية على أهمية التدريب والتطوير، وتستخدم الشبكة على نطاق واسع لمعرفة أسلوب القيادة لدى الأفراد ثم وضع برامج التدريب المناسبة لتحسين فاعلية القيادة والوصول إلى النوع المثالي (9,9).

ثـ - النظرية الموقفية: نظراً لأهمية القيادة الموقفية في العملية الإدارية، فقد تم طرح عدة نظريات تناولت القيادة الموقفية ومن أهمها:

- النظرية التفاعلية: القيادة وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعيين القائد والمتغيرات الموقفية، أي أن هذه النظرية تعطي اهتماماً لشخصية القائد ومدى إدراكه بنفسه ولآخرين ومدى إدراك المسؤولين له، وإدراك كل منهما للموقف إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل بين تلك العناصر.

تحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، متطلبات وخصائص الجماعة.¹⁴⁰

- نظرية المسار والمهدف: ظهرت سنة 1971 وهي تقوم على دفع المسؤولين لإنجاز المهام المطلوبة وفق القيادة الموجهة، القيادة المساعدة، القيادة المساهمة، القيادة الموجهة نحو الإنجاز.¹⁴¹

- نظرية فيدلر: أنكر وجود اسلوب واحد من القيادة، لأن الموقف القيادي له أثر كبير على قرار القائد، ويتأثر الموقف بالعوامل التالية (طبيعة العمل، علاقة القائد بمسؤوليه).¹⁴²

7-الاتجاهات الحديثة في القيادة: اهتمت بدراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية، و نقطة انطلاقها والمحور الأساسي للسلوك التنظيمي، والنظر للتنظيم الإداري باعتباره نظاماً مفتوحاً حيث ينشأ بينه وبين البيئة الخيطية به علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي.¹⁴³ وقد جاءت عدة نظريات مفسرة لذلك ذكر منها :

أـ - القيادة الكاريزمية: غالباً ما يعزّز الناس القيادة إلى طبيعة بطولة أو استثنائية أي فوق العادة بما يتعلّق بقيادة معينين، هؤلاء القادة الكاريزمائيين كانوا محل اهتمام دارسي القيادة السياسية "رونالد ريجان"، الحركات الاجتماعية "مارتن لوثر كينغ"، وطوائف الأديان" ديفد كوريش"، وحديثاً توجّه الانتباه إلى أثر القيادة الكاريزمية على المنظمات.

بـ - القيادة التبادلية: هذه النظرية هي عبارة عن امتداد للنظرية التفاعلية، حيث يرى أنصارها بأن التفاعل الاجتماعي هو عبارة عن شكل من أشكال التبادل الذي يتم بين أعضاء الجماعة، حيث يقوم كل واحد منهم بالتضحية لصالح الآخرين الذين بدورهم يضحيون من أجله بجهودهم، ويستمر هذا التفاعل طالما أن كل الأطراف تحقق منافع متبادلة من ورائه. ويعتبر لـ "Jacobs، Blau"

"Blau" حيث يرى Jullian,Hollander، انه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في مساعدة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، في المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم معه يكون إسهامه وعطاوه وتعاونه لهم.

أما "Jacobs" فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، إذ يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمرکز والتقدير كمكافأته له نظر خدماته ومساهمته المميزة والفريدة لا جل تحقيق أهدافها، بينما ينظر كل من "Hollander" "Jullian" إلى القيادة وفقاً للمنهج التبادلي على أنها عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين وتتأثر بهم في موقف معين.

ت - القيادة التحويلية: أسسها Burns عام 1978، وطورها Buners عام 1985، وهي التي يستند فيها القائد إلى التفاعل مع المرؤوسين والارتباط النوعي معهم لرفع طموحاتهم في إنجاز أنماط جديدة من الأداء عالي المستوى ويتميز هذا النمط بالعمل على تحويل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم بالاتجاه الذي يخدم الأداء العالي والأهداف المتحدية، ويتصف القائد خلالها بكونه: صاحب رؤية وصاحب رسالة، ووظيفة حضارية، ينقل الناس من حوله نقلة حضارية، وتكون أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة، ويتمتع باحترام الآخرين ويحبون أن يقلدوه، ويكون ذو جاذبية خاصة في شخصيته.

8 - العوامل المحددة لفاعلية القيادة : يوجد عوامل ومتغيرات داخلية وأخرى خارجية تتفاعل مع بعضها البعض، وتؤثر في اختيار المدير لنمط قيادي معين، لأن النمط القيادي الفعال هو الذي يناسب الموقف والجماعة.¹⁴⁴

أ- العوامل الخاصة بالقائد: سلوك المدير يتأثر بدرجة كبيرة في أي لحظة بمجموعة من العوامل أو القوى التي تتفاعل داخلياً في شخصيته، وذكر منها ما يلي :¹⁴⁵ يميل القائد الشخصي، نظام القيم، الخبرة، التصورات المضمرة التي يتبعها القائد حول حiscal مرؤوسه.

ب- العوامل الخاصة بالمرؤوسين: وتمثل في: مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين، مدى استعداد التابعين لقبول مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، مدى تقبلهم لمعاييره الغموض، مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية، مدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

ت- العوامل المؤثرة في الموقف: من خلال خصائص النمط التنظيمي السائد، ومن حيث ثقافة المنظمة، وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة التشتيت الجغرافي لأجزاء المنظمة، ودرجة الأحكام في نظام الرقابة السائدة للتأكد من تحقيق الهدف، والحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة، والأولويات التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.

ث- العوامل المؤثرة في الهدف المشترك: تأثير درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين، ودرجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك، ودرجة ملائمة الهدف لظروف الموقف، بالإضافة إلى مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين.

المحاضرة الثالثة: الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد السلوكيات التي توجه قرارات المنظمة. فهي متواجدة بتواجد الفرد فيها وبتواجدها في ظل المجتمع. إذ تسعى المنظمات خصوصاً الحديثة منها إلى محاولة فهمها والتعمق فيها. فالثقافة وعلى مدى العصور اعتبرت كمقياس للتمييز بين الأفراد والمجتمعات والحضارات.

1- مفهوم الثقافة

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم موحد للثقافة، والذي نرجعه لاختلاف وجهات نظر الباحثين. فكل منهم ينظر إليه من زاوية تختلف عن الآخر كل حسب مجاله وهو ما جعل المصطلح مرتبط بمجال دون آخر، مما استوجب منا ضرورة عزل المصطلح للتمكن من رؤية جوهره. ومن أهم المفاهيم المقدمة بذلك¹⁴⁶:

► **يعرفها Taylor:** بأنها ذلك المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الفرد كعضو في مجتمع معين.

► يدعم هذا المعنى Khuckhohm بقوله: الثقافة طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة المعرفات التي حصلت عليها الجماعة واحتزنتها في ذاكرة أفرادهم وكتابتهم وأشيائهم لكي تستخدم في المستقبل. وأنه وكيفية دراسة انتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، التي تمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والمعماريات وغيرها. وتعرف كذلك من قبل¹⁴⁷:

► **يعرفها Linton:** بأنها السلوك الإنساني الذي تعلمه الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار، وتنتقل إلى الصغار.

► **قاموس random:** هي طرق وأنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل الجماعات ويتم توارثها من جيل لجيل.

2- مفهوم الثقافة التنظيمية

عند البحث وجدنا عدة تعاريف لهذا المفهوم. لعل أبرزها¹⁴⁸:

► **عرفها Hodge و Anthony 1991** بأنها مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الأفراد في منظمة معينة أو مجموعة فرعية. بالشكل الذي يجعل منها موجهاً للسلوك وأداة حل المشكلات.

► **أشار Hitt و Al** لها باعتبارها مجموعة معقدة من الإيديولوجيات والرموز والقيم الجوهرية التي يتشاركها الأعضاء في المنظمة والتي تؤثر في الطريقة التي تؤدي فيها المنظمة أعمالها.

وبنحو أيضاً¹⁴⁹:

► يعرفها **Kosson**: بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة(رؤسأء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.

► ثقافة المنظمة مجموعة من المزايا تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى. وهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما.
وتعرف أيضاً بأنها¹⁵⁰:

► مفهوم معنوي يرتبط بالسلوك، يشتمل على القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والعادات الموجودة في المنظمة.

► تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك المساعدة على التعامل مع مختلف الظواهر والمتغيرات. فهي تمثل روح المنظمة، والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

3- التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية

حقيقة فإن الثقافة التنظيمية مررت بعدة مراحل نتيجة للتطور الذي حصل في الفكر الإداري والذي انعكس بدوره على إعادة تشكيل الثقافة داخل المنظمات. إذ يمكن أن نلخص المراحل فيما يلي¹⁵¹:

أ- المرحلة العقلانية: أثناء هذه المرحلة نظر للفرد العامل بمنظور مادي، أين تم تحفيزه بحافر مادية لأداء مهامه. وكان تايلور من رواد هذه المرحلة التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية. كما تم في هذه المرحلة إفراز قيم مادية ترسّخت هذه النظرية، إلا أنها قد تتغير تدريجياً ملحوظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري. حيث يتغير تاليه القيم في المراحل الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

ب- مرحلة المواجهة: هنا ظهرت قيم منظمية جديدة كظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة عند اهتمامها للأفراد. وإعطاءه حقوقه وواجباته الأمر الذي أدى إلى افراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

ت- مرحلة الاجماع في الرأي: في هذه المرحلة تم اجراء نقل الأداء من المديرين إلى العاملين. أين قام McGregor بتعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية. ويُجدر بالذكر أن في هذه المرحلة ومن خلال فرضيات النظرية X,Y تم ترسیخ مجموعة من القيم في الفرضية.

ث- مرحلة العاطفية: شهدت هذه المرحلة من خلال تجاربها ظهور قيم جديدة تركز على أهمية المشاعر والأحساس وأن الإنسان ليس مجرد آلية ميكانيكية.

ج- مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت قيم المنظمة في هذه المرحلة على ضرورة المشاركة بين الإدارة وبين العاملين فيما يتعلق بالعمليات المنظمية كالاتخاذ والقرارات وغيرها، فضلاً عن العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

ح- مرحلة التطوير المنظمي: في هذه المرحلة ظهرت قيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال..الخ. وكذا استخدام منهجية البحث العلمي والتي من خلالها يمكن إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية.

خ- مرحلة الواقعية: في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور التي مرت بها القيم.

4- خصائص الثقافة التنظيمية: أوضح كلاً من Fred Lsafha & Ken Thompson مجموعة من ¹⁵² الخصائص منها:

► **الاكتساب:** يمكن اكتساب الثقافة وتعليمها، فالموظفون مثلاً يتعلمون القيام بأداء تصرفات معينة أين يتحصلون على مكافآت لقاء ما يؤدونه بشكل جيد، وعقوبات لقاء سلوكاتهم السلبية. فعندما يكafaً السلوك الجيد سيتم إعادةه فيصبح جزءاً من ثقافة المنظمة، والعكس صحيح. ناهيك عن عملية التفاعل التي تنشأ بين الموظفين وغيرهم مما يجعلهم يكتسبون ثقافة من بعضهم. فالمتقدم لشغل وظيفة بالمنظمة مثلاً يستشعر بثقافة المنظمة ومدى قدرته على التواؤم معها وهذا ابتداء من مقابلة التوظيف. فهناك يكون فكرة بسيطة عن ثقافة المنظمة بشكل مبكر.

► **قابلية التفاوض:** شخص واحد لا يستطيع خلق ثقافة بشكل متفرد، بل إن مجموعة الموظفين يشكلون اتجاه معين نحو بيئة العمل. والطريقة التي تؤدي بها الأعمال أو الطريقة التي تتخذ بها القرارات، من خلال القواعد العامة في مكان العمل. بالإضافة إلى قيامهم بتشكيل الاتجاه الإستراتيجي وتطوير الأنظمة.

► **صعبة التغيير:** تغيير الثقافة يعني أن يغير الموظفين سلوكهم، وهذا الأمر غالباً ما يكون صعباً على الموظفين. لأن خبرتهم عادة تكون مستوفاة من أساليبهم الخاصة والتي يستعينون بها عند تنفيذ المهام المسندة إليهم. ومنه فإن إبداء سلوك جديد بشكل ثابت يتطلب من الإدارة العليا المثابرة والانضباط والعمل على إدماج الموظفين، والKİاسة والتفهم والتطوير التنظيمي والتدريب...الخ لغاية تغيير ثقافة المنظمة وهذا ليس بالأمر السهل.

ونجد من بين الخصائص أيضاً¹⁵³:

► **الإنسانية:** تعتبر الثقافة التنظيمية خاصية إنسانية بحتة، فالإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واحتراز الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء المعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع في عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور. والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته. ومنه فالثقافة التنظيمية لها صفة إنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الفرد إلى التنظيم، أو التي تكون لديهم خلال تفاعله مع التنظيم.

► **الاستمرارية:** تحفظ السمات الثقافية بكثيرها لعدة الأجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية. وأكبر دليل على ذلك فناء الأجيال المتعاقبة وبقاء الثقافة يتوارثها

الأجيال، أين تصبح جزءاً من إرثهم الثقافي. وأن ما يساعد الثقافة على استمرارها هو قدرتها على الإشاع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. فهذا الإشاع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنمط السلوكية. كما يؤدي الإشاع إلى تدعيم الخبرات والقيم والمهارات. والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات حتى بعد زوال جيل من العاملين.

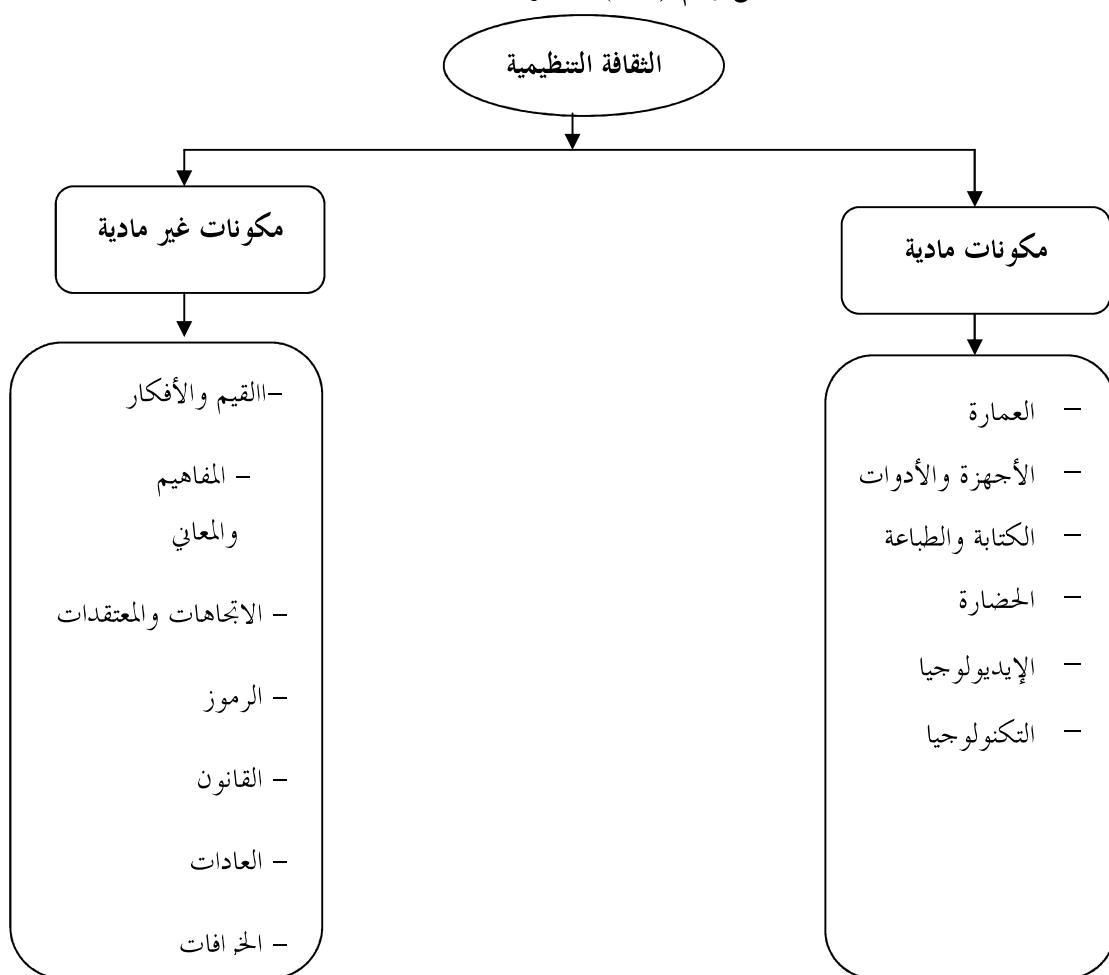
► **الانتقائية:** تراكم الخبرات الإنسانية أدى إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة. الأمر الذي أدى إلى عجز الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا على فرض أن كل جيل يقوم بعمليات انتقائية واسعة على مجموعة من العناصر الثقافية التي تجمع لديها بقدر ما يتحقق إشاع حاجاته وما يسمح له بالتكيف وبيئته الاجتماعية والطبيعية المحيطة به. ومنه فالخبرة تنتقى من الرصيد المتراكم عبر الأجيال فيشكل بذلك رأسماح ذاتي.

► **قابلة للانتشار:** بطريقة واعية يتم انتقال العناصر الثقافية من جزء إلى آخر، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. إذ يتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات داخل المنظمة وداخل المجتمع الواحد. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعلاً عندما تحقق العناصر الثقافيةفائدة للمجتمع. وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرها على حل بعض مشكلاتهم أو إشاع بعض حاجاتهم. وهنا يجدر بالذكر أن العناصر المادية تنتشر بسرعة أكثر من العناصر المعنوية.

► **التكاملية:** تمثل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً من السمات الثقافية. ويستغرق التكامل الثقافي وقتاً طويلاً إذ يظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المترعرعة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها. في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الأكثر حرارةً والمنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ووسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغيير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة.

5- مكونات الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية مكونات عديدة، سنحاول تلخيصها في صفين مكونات مادية وأخرى غير مادية وهذا ما يمكن إيجازه في الشكل المولى:

الشكل رقم (13): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة

أ- العناصر المادية: تكون المكونات المادية للثقافة التنظيمية من العمارة ، الأجهزة والأدوات، الحضارة، الإيديولوجيا، التكنولوجيا.

ب- العناصر غير مادية: تتعدد المكونات غير مادية للثقافة التنظيمية، إلا أنها ستتطرق لأهمها فيما يلي وهذا نظراً للتداخل الكبير بين هاته المكونات.

- القيم: يعتبرها Maurice Thevenet waterman & peter أساس نجاح المنظمة، أما التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها. إذ تنشأ من التجارب المعاشرة للفرد في المنظمة والمجتمع الذي ينتمي إليه. ومنها ما هو فردي ومنها ما هو جماعي وتجسد أهميتها في كونها دستوراً مرجعياً يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من السبيل في السلوكيات سواءً على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير. يمكن أن تأخذ القيم شكلين وهما:

► شكل قولي: وهي تلك التي تبرز في خطابات المنظمة.

► شكل غير قولي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات المنظمة أي باقي نشاطها.

- الأفكار: في حقيقة الأمر يصعب علينا تعداد الأفكار الموجودة عند الأفراد داخل المنظمة أو مجتمع معين، كما لا يمكننا جمعها أو الحكم عليها بأي طريقة كانت. فصحة الأفكار أو خطئها أمر نسبي مختلف باختلاف المنظمات. مما هو صحيح عند واحدة غير صحيح عند أخرى. ومنه يمكن تصنيف الأفكار إلى ثالث فصائل وهي:

► أفكار صحيحة.

► أفكار خاطئة.

► أفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأ.

- المعاير: مفاهيم نسبية تختلف باختلاف المنظمات وهي تشبه القنوات التي يسير فيها السلوك ولو لاها لاستحال وجود المنظمة، فبدون معاير قد يختار الفرد كيف يسلك أو يتصرف مع باقي الأفراد بالمنظمة ومع المشكلات والصعوبات التي تواجهه. كما أن هناك معاير أممية وأخرى تجريبية في نفس الوقت، أي أنها تأمر بإثبات سلوك معين وتحرم الآتيان بأخرى. كما نلاحظ أيضاً أن هناك منها ما هو منتشر وهناك ما هو أقل انتشار.

- التوقعات التنظيمية: تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من زملائهم والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل. وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية¹⁵⁴.

ونجد أيضاً من المكونات الثقافية¹⁵⁵:

- الخرافات والأساطير: هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن الثقافة التنظيمية والمنظمة وتاريخها، وهي بمثابة أسس تنظيمية لكل ما يتعلق بإنشاء ثقافة المنظمة كحكايات تأسيس المنظمة مثلاً. إذ تحافظ الأساطير على القيم وتعمل جاهدة على ترسيخها.

- الرموز: تمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها وتلائمها مع البيئة، إذ يمثل الرمز علاقة خاصة تتعلق بمعلومة عن النظام الثقافي للمنظمة، مثل: المكافآت والعلاقات ونظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة.

- الطقوس: تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تتحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة، وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية والعمل على تثبيتها وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

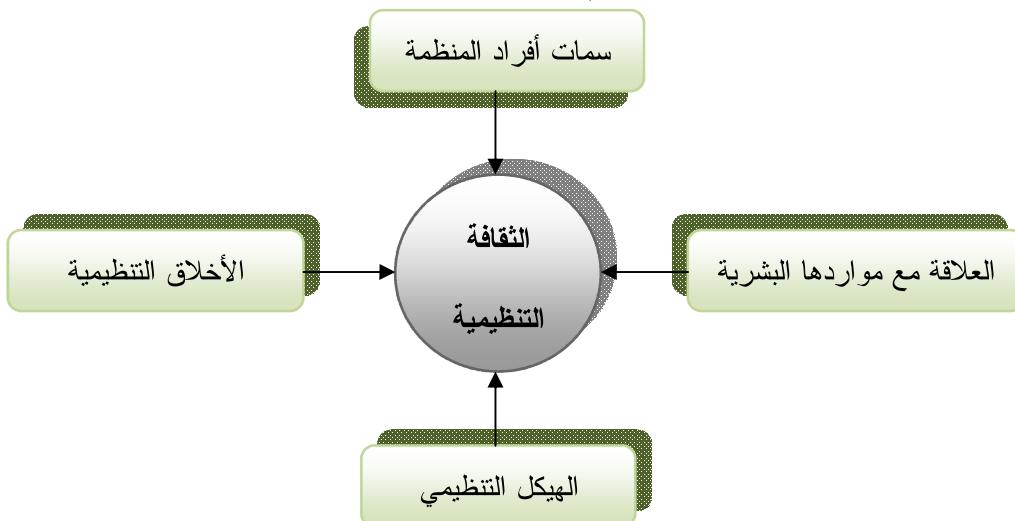
- الأبطال والبطولات: يمكن أن يكونوا من مؤسسي المنظمة أو العاملين بها، والذين يساهمون في نجاح المنظمة وتميزها. ويجعلون النجاح جزءاً من الذاكرة التنظيمية، ويمارسون تأثيراً مستمراً في المنظمة.

- **الشيكة الثقافية:** تعد الهيكل الخلقي للمنظمة إذ تهتم بربط العناصر التنظيمية بعضها. وتقوم الشبكة الثقافية بتعزيز القيم وترويج الأساطير، والحصول على معلومات حول السير الحقيقى للمنظمة، وربط صداقات وإنجاد مؤيدين ومساندين. ولا تعمل الشبكة الثقافية بشكل جيد إلا إذا توفر شرطان أساسيان وهما:

- أن تكون للمنظمة ثقافة منسجمة.
- أن يصنع الأبطال هذه الشبكة.

6- مصادر الثقافة التنظيمية : أجمع العديد من الباحثين على المصادر التالية:

الشكل رقم (14): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية(دليل علمي)، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2013. ص:197.

تتأتى الثقافة التنظيمية من تفاعل العناصر السابق متکاملة مع بعضها البعض حيث نجد:

أ- سمات أفراد المنظمة: يعد الموظفون الذين يشكلون المنظمة مصدرًا أساسياً للثقافة المنظيمية، إذ يصبحون أكثر معرفة مع مضي الوقت لما يمكن أن يجد أو يعيق قدرتهم على التكيف والاستجابة للمتغيرات في البيئة. دون أن ننسى مؤسسي المنظمة فهم المصدر الرئيسي والجوهرى لثقافة المنظمة، وهذا من خلال رؤيتهم الإستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل. كما يمكنه إرساء النمط الثقافي المرغوب به¹⁵⁶.

ب- الأخلاق التنظيمية: تعبر عن القيم والمبادئ التي تميز ما هو صحيح وما هو خاطئ. والتي قد تتجسد في القيم، المعتقدات، أسلوب التعامل مع الغير سواء داخل أو خارج المنظمة. إضافة إلى المعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض في بيئه المنظمة. ويمكن أن تتجسد الأخلاق التنظيمية في: الأخلاق المجتمعية، الأخلاق المهنية، الأخلاق الشخصية.

ج- الهيكل التنظيمي: يشير إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء والمسؤولين في تصميم منظماتهم، بقصد تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها. ويعبر الهيكل التنظيم أيضًا على التركيب الداخلي للمنظمة الذي يوضح

الكيفية التي تترابط بها الوظائف والمهام المختلفة في المنظمة. ومنه فالهيكل يجب أن يصمم وفق النمط الثقافي المرغوب فيه والذي يعكس تطلعات المجموعة وأصحابها.

د- العلاقات مع مواردها البشرية: تشمل على عدة عناصر لعل أبرزها طبيعة وحجم الجهد الذي يبذله المورد البشري بالمنظمة لأجل تحقيق الأهداف المنشودة، ومدى ارتباطهم بالمنظمة والذي يتجسد عادة في شعورهم بالانتماء.

7- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية: ذكر BYLESETAL أن ضعف وقوه المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها¹⁵⁷:

أ- حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملزمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة. بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

ب- العمر التنظيمي: غالباً ما يتكون لدى المنظمات غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات الحديثة العهد. التي لا تزال تمر بالمراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

ج- التقىة التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.

د- التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه. فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كانت بتصدر ثقافة تنظيمية أقوى.

هـ- التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم ولأعضائه، كترك العمل مثلاً والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

و- البيئة الخارجية: استقرار بيئه التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة بسبب الاستقرار النسبي نوعاً ما.

المحاضرة الرابعة: الاتصال التنظيمي

موضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام العلماء والباحثين في فروع معرفية شتى و مجالات علمية مختلفة نذكر من أهمها علم النفس والاجتماع والسياسة والأنثروبولوجيا والتاريخ، فضلاً على أنه يمثل محور اهتمام المختصين في دراسة العلاقات الدولية والدراسات الأدبية والعلمية والتي تصدت جميعاً بالدراسة والفهم والتحليل لهذه العملية.

1- مفهوم الاتصال: اجتهد الباحثون في اعطاء مفهوم لعملية الاتصال اختلفت حسب توجهاتهم فنجد منها:
✓ عني الاتصال فيما حسب ريتشارد آندي استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي "أي أنه عملية مقصودة، هادفة و ذات عناصر متعددة.

✓ ويرى عام الاجتماع (Charles Collie) بأن الاتصال يعني " ذلك الميكانزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان.

✓ أما Berelson et Steiner فقد عرفا الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إماشفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.

✓ العملية التي يتفاعل بمقتضاهما متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتمنق لأفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قصة أو معنى أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء.

✓ العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه.

من خلال ما سبق ذكره يمكن استنتاج الخصائص التالية للاتصال:

- الاتصال عملية تفاعل بين طرفين سواء كانوا شخصين أو أكثر، الأول يسمى المرسل والثاني يسمى المستقبل.

- الاتصال عملية ديناميكية تنظر للأحداث على أنها متغيرة يجب مساقتها.

- الاتصال عملية إنسانية تؤدي دوراً بارزاً في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بينطر في الاتصال.

- عملية الاتصال تعتبر عملية مستمرة عبر الزمن.

- الاتصال عملية اجتماعية نفسية يمكن استخدامها في التأثير على الآخرين بغية تحقيق أهداف محددة.

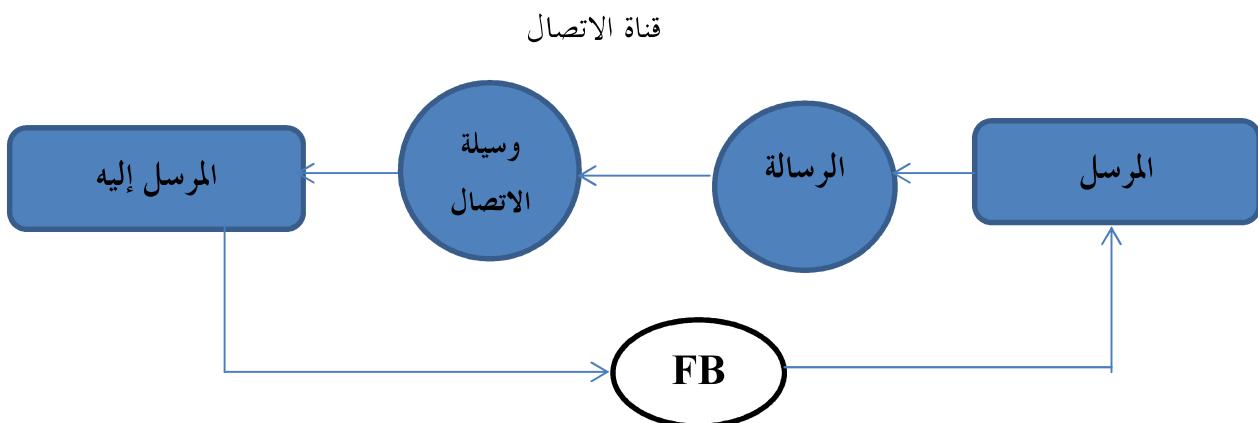
2- أهداف عملية الاتصال

- **هدف تعليمي تثقيفي:** وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة توافق التطور المستمر في الحياة.
- **هدف ترويجي ترفيهي:** محاولة إدخال البهجة والفرح والاستمتاع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعده على التخلص من الضغوط الكثيرة للحياة.
- **هدف اجتماعي:** يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير وتدعم الروابط والعلاقات الاجتماعية.
- **هدف تنظيمي إداري:** يعمل على تحسين سير العمل الإداري وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات.

3-عناصر عملية الاتصال:

عملية الاتصال كغيرها من العمليات فهي عبارة عن نظام كامل متعدد العناصر التي تشكل فيها بينها عملية الاتصال. ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): نظام الاتصال



أ- **المُرسل:** عبارة عن شخصاً أو جماعة أو مصدر أو هيئة أو مؤسسة، يقوم بإرسال الرسالة، والتي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال إلى شخص أو طرف آخر. وتتأثر عملية الاتصال بالMessenger، واتجاهاته، وشخصيته، والأسلوب الذي يعتمد عليه في عملية الاتصال. ولكي يتحقق المُرسل هدفه وجب:

- أن يعرف المُرسل ما يريد توصيله.

- أن يتتأكد المُرسل من معرفته للمعني الذي يريد إيصاله للأخر.

- ينبغي عليه تحديد الطريقة السليمة لتوسيع الرسالة بجميع أشكالها سواء كانت منقوقة، مرسومة ومكتوبة.

- يجب اختيار الكلمات أو أي وسيلة تعبير بصورة مناسبة بحيث يستطيع الشخص الآخر أن يفهمها.

- يجب على المُرسل أن تكون لديه فكرة عن المستقبل لكي يكون الاتصال فعال.

- ينبغي على المُرسل تشجيع التغذية العكسية.

- مراعاة عوائق الاتصال عند القيام بالرسالة الاتصالية.

بـ- المرسل إليه: هو الفرد أو الجماهير، التي يوجه إليها المرسل رسالته، في قوم بخل رموزها للوصول إلى تفسير محتوياته أو فهم معانيها . وهو بذلك يتلقى او يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل. وللمستقبل نوعان من الخصائص التي تؤثر في عملية الاستجابة وهي:

- خصائص متعلقة بالجوانب الديموغرافية: كالمستوى التعليمي، الدخل، الجنس... الخ.

- خصائص متعلقة بالجوانب البيسيكولوجي والاجتماعي، كالاتحاد نحو أفكار مستحدثة، الكفاءة، الشعور بالسيادة.

تـ- الرسالة: وهي جوهر عملية الاتصال سواء مكتوبة أو غير ذلك، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث المدف و من حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تختتم تفسيرات مختلفة وان تتناسب مع قدرة المستقبل اللغوية، وحتى توقي هدفها هنا كمجموعة من الشروط الواجب مراعاتها في إعداد الرسالة لضمان استجابة المستقبل لها وهي:

- أن تصمم الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل، وتناسب مع المدف.

- صياغة الرسالة حيث تحتوي على مثيرات تضمن انتباه المستقبل وتشوّقه لمتابعة.

- اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة، فلكي تلقى الرسالة استجابة من المستقبل ينبغي أن توجه إليه في أوقات وأزمان تتناسب مع ظروفه.

- أن تصاغ الرسالة بما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل، فالرسالة التي تبذل الجهد المضنية في إعدادها مع عدم توفر الوسيلة التي تناسب لنقلها إلى المستقبل تصبح عديمة الجدوى.

ثـ- وسيلة أو قناة الاتصال: تقوم بدور أساسي ومحوري في عملية الاتصال والمتمثل في توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل، سواء كان كل منهما شخصاً أو المرسل شخص، والمستقبل جماعة أو جماعتين أو مؤسسة ومؤسسات أخرى وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية وما يترتب عليها من ردود فعل واستخدام لهذه الرسالة. كما قد تعني مختلف الطرق التي تنقل بها الرموز أو الأفكار بين الناس.

جـ- التغذية العكسية: هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية (الراجحة) صورة عن مدى الفهم والإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستقبل. وهنا ينقلب المستقبل إلى مرسل لرسالة معينة ومستخدماً وسائل معينة ويتكرر الأمر في الإرسال والاستقبال، ومن ثم يمكننا اعتبارها أنها عملية اتصال. ولجعل الرسالة ذات معنى أكثر وضوحاً فإنه يجب علينا تحديد سرعة وقياس ردود الفعل، فهي مهمة في عملية الاتصال. إذ يتحدد فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.

4ـ- أنواع الاتصال: تتتنوع طرق الاتصال على حسب عدة معايير ومن أهمها نذكر:

أـ- من حيث اللغة المستخدمة: حيث يقسم إلى:

► اتصال لفظي: وهو اتصال يدخل فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة للاتصال، أولئك رسالة من المرسل للمستقبل. ولا يجب أن ننسى أن الاتصال اللفظي يجمع بجانب الألفاظ المنطقية الرموز الصوتية، فعبارة "أهلاً وسهلاً" قد تقال بنبرة صوت تحملها دلالات مختلفة عن معناها الأصلي.

► الاتصال غير اللفظي: كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، مثل: لغة الإشارة، وهي تتكون من مجموعة الإشارات البسيطة أو المقدمة التي يستخدمها الإنسان للاتصال بغيره. وكذا لغة الحركة والأفعال، لغة الأشياء: مثل ارتداء الملابس السوداء ودلالتها.. الخ.

بـ-من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية: حيث يقسم إلى:

► الاتصال الذاتي: وهو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد، أو بين الفرد ونفسه .. أي أنه الاتصال الذي يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته.

► الاتصال الشخصي: وهو الاتصال المباشر، أو الاتصال المواجهي، حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس، ويتيح هذا الاتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر، في موضوع مشترك، ويتيح أيضاً فرصة التعرف السريع والمباشر على تأثير الرسالة، مما يتبع فرصة أمام القائم بالاتصال لتعديل رسالته لتصبح أكثر فاعلية وتأثير.

► الاتصال الجمعي: ويحدث بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة وبين زملاء الدراسة أو العمل، حيث يتتيح المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

► الاتصال العام: يعني وجود رد مع مجموعة كبيرة من الأفراد، كما هو الحال في الندوات والمحاضرات والمسارح.

► الاتصال الجماهيري: وهو عملية الاتصال التي تتم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، ويتميز بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات.

تـ-من حيث الرسمية: حيث تميز بين:

► اتصال رسمي: والذي يحدث بالطرق الرسمية المتفق عليها في المؤسسات المختلفة، يعتمد هذا النوع على: المذكرات، التقارير، الاجتماعات الرسمية والخطابات... الخ.

► اتصال غير رسمي: يحدث حينما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم، بعيداً عن جو العمل، وربما أحاديث عن العمل ذاته، غير أن التفاهم يتخذ طابع غير رسمي.

ثـ-من حيث اتجاه أو خط سير الاتصال: وينقسم إلى:

► اتصال هابط نازل: يشمل مختلف الرسائل الصادرة من الإدارة، والتي توجه إلى العمال أو المرؤوسين وتتضمن سياسة المنظمة إجراءات العمل ومتطلبات التعليمات والتوجيهات الضرورية لإنجاز المهام.

► اتصال صاعد: يستعمل من طرف المرؤوسين، يسمح بتحقيق عدة مزايا، حيث أنه يمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعميقها، كما يمكن الإدارة من الحصول على تقارير حول الوظائف.

► **الاتصال الأفقي:** بعكس الاتصال الصاعد والهابط، يكون الاتصال الأفقي بين الإدارات والمسئولين في مستويات متتشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة. ويهدف هذا النوع إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال وتحسين الإنتاجية والأداء .

الحاضررة الخامسة: الصراع التنظيمي

حظي موضوع الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، انطلاقاً من إيمانهم بأن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وذلك لتنوع المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمر بها الأفراد، وللتباطؤ في اتجاهاتهم وقيمهم، وتعارض الأهداف والأدوار والصلاحيات فيما بينهم، ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات.

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

تعددت التعاريف المقدمة للصراع التنظيمي وقبل التطرق إليها نقوم بتعريف الصراع:

أ- الصراع لغة: هو التزاع والخصام والخلاف.¹⁵⁸ وكلمة conflict أصلها لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق واستخدمت في اللغة الإنجليزية القديمة لتعني العراك أو الخصام.

ب- الصراع اصطلاحاً: أسندت عدة مفاهيم للصراع يمكن ذكر أهمها في:

► التفاعل الذي تتعارض في الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها مما يؤدي إلى آثار مترقبة،¹⁵⁹ ويعرف الصراع بأنه عملية تبدأ لما يدرك أحد الأطراف أن طرفا آخر لديه تأثير أو على وشك التأثير سلبا على شيء يهتم به الطرف الأول.¹⁶⁰

► عرف "Coser" الصراع التنظيمي بأنه كفاح حول القيم والسعى من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة أو المحدودة، حيث يهدف الأضداد إلى تحديد خصومهم والقضاء عليهم.¹⁶¹

► وعرفه "ستونر" و "فيرمان" بأنه عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة،نشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة الاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما.¹⁶²

► عرفه "Robbins" بأنه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود الشخص الآخر، بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهداف ومصالحة.¹⁶³

► أما "Bouiding" فعرف الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركون للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.¹⁶⁴

من خلال التعريف السابقة يمكن استخلاص المفهوم التالي للصراع التنظيمي: سلوك ينشأ بين طرفين أو أكثر في المنظمة نتيجة الاختلاف في وجهات النظر أو الأهداف مما يؤدي إلى تضارب مصالحهم فيسعى كل طرف إلى بذل كل جهوده بطريقة سوية أو غير سوية للوصول إلى تحقيق رغبة معينة ولو على حساب الطرف الآخر، نظراً لأهميته المتمثلة في أن:

- الصراع أداة للتكييف والبقاء.
- الصراع أداة للتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر.
- الصراع أداة للإبداع.
- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة.

ومن خلال ما سبق نستخلص خصائص الصراع التنظيمي ويمكن إيجادها فيما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعده أساسياً في الصراع.
- إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائى ضد بعضها البعض.
- إجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي يرضي بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- يستهدف الصراع إجبار أطراف أخرى على قبول حل أو قد تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

2- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

هناك عدة تعريفات لإدارة الصراع التنظيمي ومن بين هذه التعريفات نذكر:

► تعريف "محمد القربيوي": تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة¹⁶⁵.

► تعريف "فيشر": الطريقة التي يستخدمها المديرون في عملية الاتصال بين الأطراف المتصارعة لدراسة البديل من أجل التوصل لحلول معقولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم.

► تعريف "روبن": عملية استخدام الحلول والمشيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه.
ومنه يمكن تعريف إدارة الصراع التنظيمي بأنها الأسلوب الذي تستخدمنه الإدارة لمواجهة وحل الصراعات التي تحدث بين الأطراف المتصارعة بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة وبعثه إذا انعدم أو قل في المنظمة.

3- أنواع الصراع التنظيمي:

يتافق أغلبية المهتمين بموضوع الصراع التنظيمي على الأنواع التالية:¹⁶⁷

- ✓ الصراع على مستوى الفرد: يقع داخل الفرد ويتأثر به سلوكه وعلاقاته في العمل، ومصادر هذا النوع متعددة منها: صراع المدح، صراع الدور، وغموض الدور، والإحباط.
- ✓ صراع على مستوى الأفراد: ويحدث هذا النوع بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو لأساسيات العمل داخل المنظمة.

✓ **صراع الفرد مع الجماعة:** ويرتبط بالطريقة التي يتعامل بها الفرد مع ضغوط الجماعة التي يتسمى إليها، حيث أن الفرد يخضع لقوانين وأنظمة تخص الجماعة، وفي نفس الوقت مدفوع لسد حاجاته الشخصية، وهذا ما يدفعه إلى ردود أفعال تتمثل في العدوانية والانسحاب والبحث عن حلول، أو اللجوء إلى الأساليب الدفاعية.

✓ **الصراع على مستوى الجماعات:** يبحث بين الجماعات أو وحدات إدارية تقع في نفس المستوى التنظيمي الواحد، أو في مستويات تنظيمية مختلفة.

✓ **الصراع على مستوى المنظمات:** يحدث هذا النوع بين المنظمات بسبب المنافسة والرغبة في الاستحواذ على موقع، أو عملاء، أو موارد، وأجهزة ومعدات. ويشير سكوت Scott إلى نوعين من الصراع هما:¹⁶⁸

- **الصراع المنظم organizedConflict:** هو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً ويتم فيه استخدام المفاوضات الرسمية وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضرار أو أية عقوبات جماعية، مثل النقابات العمالية في المنظمة.

- **الصراع الغير منظم UnorganizedConflict:** هو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والغياب والتأخير وترك العمل.

4- مراحل الصراع التنظيمي: يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متغيرة، ويمكن أن يطلق عليها " دوره حياة الصراع "، وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج PONDY. حيث يرى PONDY أن الصراع يمر بخمس مراحل هي:

أ- مرحلة الصراع الضمني (الخلفي): تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسيبة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمئي غير معن.

ب- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها. وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

ت- مرحلة الشعور بالصراع (المحسوس): في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع. وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبياته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.

ث-مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى اتهام الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى. ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العداون والمشاحنات. وقد يأخذ صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة... الخ.

ج- مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع.

5- أساليب إدارة الصراع التنظيمي: تعددت أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتحتختلف من منظمة لأخرى فالأسلوب الذي يعتبر أولوية في منظمة هو ليس كذلك في منظمة أخرى وعلى كل منظمة العمل على اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع بما، ومن أشهر هذه الأساليب وأكثرها استخداماً ما يلي:

أ- أسلوب التجنب: هذا الأسلوب يشير إلى قلق منخفض على النفس والآخرين ومرتبط بالانسحاب وتجاوز الصراع. وتتضمن الانسحاب من موقف الصراع، ويتعمد الموظف فيها تجاهله وتجنبه بدلاً من التعامل معه..، وهذه الطريقة جيدة حينما يكون الأمر تافهاً ولا يستوجب التركيز عليه، أو عندما تتوقع ضرراً أكبر من المفعة في حال المواجهة، أو حينما يكون الحصول على رغباتك أقل مما يؤدي لإشعاعها، أو حينما يصعب التواصل بشكل كافٍ مع الشخص المعين، أو حينما تكون بحاجة إلى جمع معلومات أكبر حول الموضوع.

ويتضمن التغاضي عن أسباب حدوث الصراع ويستعين عادةً هذا الأسلوب بالعديد من المداخل:

- مدخل الإهمال: إذ يتم تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن بعد مدة من الزمن من تلقاء نفسه لكن يعاب عليه أنه يمكن أن يزيد سوءاً مع مرور الزمن.

- مدخل الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: ويعني إبعاد الأطراف والأفراد والجماعات المتصارعة عن بعضها البعض انطلاقاً من مبدأ عدم وجود تفاعل يؤدي إلى عدم وجود صراع لكن يعاب التأثير السلي على الفعالية الكلية للمنظمة.

- مدخل التفاعل المحدود: ويسمح للأفراد هنا التفاعل بصورة محدودة حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط.

ب-أسلوب التسوية: يتضمن هذا الأسلوب سياسة كسب الوقت حين تهدئة عواطف وانفعالات أطراف الصراع وتسوية أسبابه الثانوية وإهمال النقاط الرئيسية لتسويي مع الزمن وتنمية معالجة الصراع من خلال تدخل أطراف خارجية بحيث تتبع أحد المدخلين التاليين:

- مدخل التخفيف: ويعتمد على تحليل نقاط الخلاف والتركيز على جوانب الاتفاق والتعاون بين أطراف الصراع وإبراز أهمية ذلك والتقليل من أهمية النقاط السلبية.

- مدخل التوفيق: ويسمى مدخل منتصف الطريق وهي علاقة أحد وعطاء متبادلة بين أطراف الصراع ولا ينتج عنها رابح أو خاسر، ويستخدم عندما يمكن تقسيم المدى موضع الصراع بحيث تتخلى أحد المجموعات عن ميزة أو مماثل.

ت-أسلوب القوة والسيطرة: ويتم حسم الصراع وإنهاء المواقف المتعلقة به باستخدام هذه الاستراتيجية من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع وبشكل مباشر لمعالجته، أي محاولة المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقدراته، وغالباً ما يعتقد العاملون عند استعمال هذا الأسلوب بوجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير.

ث-أسلوب التعاون: ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ويعني باهتمامات كل منهما، ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب الربح فهي تمييز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم، ويكون التعاون أنساب أداة لإدارة الصراع التنظيمي عندما يعاني الأفراد من ضغوط الوقت ويريدون حالاً يحقق فائدة للجميع مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة.

ج-أسلوب التنازل: وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فعاليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع.

6-أسباب الصراع التنظيمي: ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة العديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بخصائص الفرد وانفعالاته وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها وفي ما يلي نوجز هذه الأسباب:

أ-أسباب الشخصية للصراع: إن التفاوت في المواقف الشخصية والخصائص بين الأفراد يعتبر مصدر للصراع بينهم.

• **اختلاف الإدراك:** فالأشخاص مختلفون من حيث درجة إدراكيهم للأشياء وذلك بسبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقيم الفرد واتجاهاته.

• **التركيب النفسي السيكولوجي للفرد:** يتباين الأفراد من حيث تركيبتهم النفسية وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تعارض في الآراء والمواقف وهذا ما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى صراعات داخل المنظمة.

• **عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة:** مما ينعكس في عدم التعاون وإثارة المشاكل.

ب-أسباب التنظيمية للصراع: إن المتغيرات التنظيمية متعددة الأبعاد والجوانب واليستطيع أي باحث أن يتناولها جميعاً في دراسة واحدة لذلك سيتم دراسة أهم هذه المتغيرات وهي:

• **ندرة الموارد:** فالحدودية للموارد تخلق الصراع بين أعضاء المنظمة في الوحدات المختلفة وذلك بسبب رغبة كل طرف في الحصول على حاجاته من هذه الموارد قبل نفادها.

- **عدم وضوح الدور:** يعرف عدم وضوح الدور بأنه عدم توفر المعلومات والبيانات الواضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب منه القيام به أو عدم توفر المعلومات بحدود سلطته والمعلومة الخاصة سياسات وقواعد المنظمة.

- **الغموض حول السلطة والمسؤولية:** فالغموض حول السلطة يجعل الأفراد غير مدركون من هو صاحب السلطة، والغموض حول المسؤولية يجعل الأفراد غير مدركون من هو المسؤول عن العمل.¹⁶⁹

7-مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي: تم عملية إدارة الصراع التنظيمي بعدة مراحل متتابعة باستخدام الخطوات العلمية المتبعة في ذلك وهذه العمليات هي: التشخيص، التدخل، تحديد الصراع، التعلم والفعالية.

أ- مرحلة التشخيص: تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتجري باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلاً عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

ب- مرحلة التدخل: تتم عملية التدخل في الصراع من خلال اتباع أساليبين أساسين هما:

✓ **العمليات الإنسانية:** مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.

✓ **البنية التقنية:** وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة.

ت- مرحلة تحديد الصراع: وهي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستشارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

ث- مرحلة التعلم والفاعلية: من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لابد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادرًا على التأثير في المؤمنين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

8-آثار الصراع التنظيمي: للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية نستعرضها فيما يلي:

► **الآثار الإيجابية:** ويمكن حصر هذه الآثار في النقاط التالية:

- الاعتراف بالمشكلة محل الصراع بدل أن تظل مكبولة هي الخطوة الأولى في طريق حلها.
- التزام يشحذ الهمم ويشد العزائم.
- تحفيز أطراف الصراع وفهم مواقف بعضهم البعض كاملاً.

- البحث عن أفكار ومداخل جديدة وبالتالي يساعد على الابتكار والتغيير.
- يشبع بعض الغرائز لذوي الميول العدوانية.

• تحسين الاتصالات وفتح طرق عديدة بين العاملين في المنظمات المختلفة.

- اكتشاف حلول وعلاج لهذا الصراع من خلال دراسته وتحليل أسبابه.¹⁷¹
- يكون خبرة تعليمية للموظفين.

- يستخدم الصراع كأداة فعالة للرقابة، من خلال ما يريد الموظف تحقيقه في حدود القوانين، وما ينجيه من العقاب.

► الآثار السلبية:

- إهدار الوقت والجهد والمال نتيجة الصراع أو نتيجة محاولة عاجله مما يفوّت الفرصة أمام تقدم المنظمة وتحقيقها للأهداف المسطرة في الوقت المحدد وبتكلفة أقل.

- عدم الثقة في صنع القرارات، وعدم وضوح الرؤية للقائد، وفي ظل الصراع الحاد تضعف الاتصالات وعدم وصول المعلومة في الوقت المناسب مما يجعل قيادة المنظمة تتخاذ قرارات غير دقيقة وغير ملائمة لأهداف المنظمة.

- إضعاف أو قتل روح الفريق بين العاملين.

- نقص فعالية الموظفين وتوجههم نحو البحث عن علاقات أخرى خارج التنظيم أو البحث عن تغيير مكان العمل والاستقالة، وهي تجلب الخسارة للمنظمة خصوصاً إذا كان هؤلاء من الإطارات الكفؤة.

- تولد حالة التوتر النفسي والقلق اللذان يؤديان إلى استجابات انفعالية تحدد الشخصية الإنسانية.

- إن الصراعات مهما كانت خفية أو ظاهرة فإنها تستهلك طاقات المتصارعين وتعيدهم إذ لكل فرد قدرة طاقوية يستهلكها خلال يوم عمله.

الوحدة الرابعة

نوابع السلوك

المحاضرة الأولى: ضغوط العمل

ما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية وأثرت هذه المثيرات على الفرد ولم يقتصر هذا التأثير في البيت أو المدرسة وإنما تجاوز إلى بيئة العمل ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالثيرات والمنبهات البيئية المختلفة وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة تلف وتأثير وانفعال مما أثر على مهام واجباته الوظيفية وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة وكذلك على صحته وجسده.

1- مفهوم الضغوط العمل

إن من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغط العمل بصفة خاصة هي محاولة التوصل إلى تعريف متافق عليه لمعنى الضغوط.

► تعريف ضغوط العمل من طرف كایلان: بأنه "أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تختلف تجديداً للفرد".

► ووفقاً لتعريف مارشال، يقصد بالضغط الوظيفية "مجموعة العوامل البيئية السلبية (غموض الدور، صراع الدور، أحوال العمل السيئة والأعباء الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين".

► كما يعرف بأنه "عدم الملائمة أو عدم التناسب بين ما يشكله الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله".

► كما يعرف كذلك بأنه "عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد".

2- عناصر ضغوط العمل: يمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية للضغط في المنظمة:

أ- عنصر المثير: يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط.

ب- عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل النفسية والسلوكية التي يبذلها الفرد. (القلق، الإحباط، التوتر).

ت- عنصر التفاعل: هو تفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

محاضرات و دروس في مقياس: السلوك التنظيمي

3- مصادر ضغوط العمل: يتعرض الفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستمر أو تتفاعل معاً في التأثير على الفرد.

● **البيئة الخارجية:** إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدر للضغط بما يحدث فيها من تغيرات اجتماعية، قانونية، اقتصادية.

● **الأسرة:** قد تكون الأسرة مصدراً لبعض الضغوط بسبب توقعها من الفرد وعارض متطلباته مع متطلبات العمل وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية، مثل: الوفاة، الأمراض.

● **الأحداث الشخصية:** يتعرض الفرد من حيث الآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرًا من الإثارة والضغط النفسي.

● **تأثير شخصية الفرد:** وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تميز في الرغبة بالعمل الدؤوب والتسارع مع الزمن عادة ما يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي.

● **عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي:** تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقييد باللوائح والإجراءات الرسمية فيتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية وذلك بإجبارهم بالالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية والتي تحد من الإبداع والابتكار.

● **مشاكل الخضوع للسلطة:** تميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية ويختلف المرؤوسون في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء وهنا يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى الفرد.

● **اختلال العلاقات الشخصية:** تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دوراً هاماً في الحياة العملية فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصداقه أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستضيف العداوة والكراهية.

● **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة ومدى أهمية العمل وكمية ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغط.

● **صعوبة العمل:** ترجع صعوبة العمل إما لعدم معرفة جوانبه أو عدم فهم لهذه الجوانب أو أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.

محاضرات و دروس في مقياس: السلوك التنظيمي

- **غموض الدور:** يعني النقص في المعلومات الازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والمهام ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة.
- **صراع الدور:** يلعب الفرد عدة أدوار أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي يؤديها الأفراد المختلفة منه وأحيانا تكون هذه الأدوار متعارضة وهذا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة وعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.
- **التنافس على الموارد:** ينظر دائما إلى الموارد على أنها نادرة وتنافس المنظمات والأفراد والأقسام والإدارات في الحصول على هذه الموارد ويطلب ذلك اللجوء إلى المساواة والمناورة وهي أمور قد تؤدي للشعور بالضغط النفسي.
- **احتلال بيئة العمل المادية:** إن احتلال ظروف العمل من تهوية ورطوبة ودرجة حرارة. يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه لارتباطه المباشر بالصحة.

4-آثار ضغوط العمل: لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية:

أ- **الآثار الإيجابية:** إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شيء يجب مكافحته وذلك للآثار السلبية على الفرد والمنظمة معا ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن لضغط العمل آثار إيجابية مرغوب فيها إلى جانب السلبية الغير المرغوب فيها ومن الآثار الإيجابية ما يلي:

- تحفز على العمل.
- تجعل الفرد يفكر في العمل.
- ينظر الفرد لعمله بتميز.
- التركيز على نتائج العمل.
- المقدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالانجذاب.
- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.

ب- **الآثار السلبية:** يترتب على الإحساس تزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية:

» آثار الضغوط على الفرد:

- **آثار سلوكية:** ومن بين الآثار التي يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتمد وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ ومن أهمها:

محاضرات و دروس في مقاييس: السلوك التنظيمي

- المعاناة من الأرق.
- الإفراط في التدخين.
- اضطراب الوزن و فقدان الشهية.
- التغيرات في عادات النوم.
- استخدام الأدوية المهدئه.
- العدوانية والتخريب.
- عدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة.

● آثار نفسية: يترتب على إحساس الفرد بزيادة الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية

التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته مع الآخرين.

- الحزن والكآبة.
- القلق.
- النظر إلى المستقبل بتشاؤم.
- التصرف بعصبية شديدة.
- عدم القدرة على التركيز.
- فقدان الثقة بالغير.
- النسيان المتكرر.
- الحساسة للنقد من الآخرين.
- صعوبة التحدث والتعبير.
- التردد واللامبالاة.

● الآثار الجسدية: تحدث نتائج تزايد الضغط على الفرد لبعض الآثار السلبية الضارة على الفرد

وسلامته البدنية ومن أهم الأعراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد حسب الضغوط ما يلي:

- الصداع.
- السكري.
- ضغط الدم.
- أمراض القلب.
- مرحة المعدة.

» آثار ضغوط العمل على المنظمة:

محاضرات و دروس في مقاييس: السلوك التنظيمي

- أثر زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخير عن العمل، الغياب، التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل)
- تدني مستوى الإنتاج والانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من أجور العمل والانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضا الوظيفي.
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بين غموض الدور وتشويه المعلومات.
- الشعور بالفشل.

5- استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل: إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم عن طريق الأساليب والطرق التالية:

أ- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد: ظهرت العديد من طرق علاج ضغوط العمل على المستوى الفردي ويمكن القول إن رغبة الفرد في إصلاح حاله وإقناعه بالطرق والتي يستخدمها وتتعه الإدارة القوية هي شروط أساسية لنجاح هذه الطرق من بين هذه الطرق:

- التأمل: تسعى هذه الطريقة إلى تحسين حالة من المهدوء والراحة الجسمية وتتوفر فرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره و يؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

- الاسترخاء: إن جلوس الفرد مستريحًا وهادئًا في الاسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم.

- التركيز: إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية ولددة معينة يؤدي إلى تحقيق حدة الضغوط النفسية.

- التمارين الرياضية: تؤدي ممارسة التمارين الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد بالإضافة إلى أن التمارين الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وطرق العقل عن أي متاعب وتوتر.

محاضرات و دروس في مقاييس: السلوك التنظيمي

- معرفة شخصية الأفراد والوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين.
- أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد.

ب- إستراتيجية التعامل مع ضغوط على مستوى المنظمة: من أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية:

- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.
- تصميم وظائف ذات معنى: تفقد العديد من الوظائف معناها وقيمها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي منحه في أداء العمل ويتحول إلى روتين مل، كما قد تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حدة التصرف فيها وعليه العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل: تخفيض مستوى الإشراف، دمج وظائف إضافة لمستوى تنظيمي جديد.
- تطوير نظم الاختيار والتعيين وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب.
- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور: يعني يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى.
- ترتيب بيئة العمل المادية بشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله بسهولة و يجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار.

المحاضرة الثانية: الرضا الوظيفي

اهتمت معظم الأمم بالتعليم سواء المتقدمة منها أو النامية وجعلته أهم قضاياها لعرفتها بأن استثمار رأس المال البشري هو الاستثمار الحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها والذي يعود عليهما بمردود اقتصادي كبير يمتد على طول الزمن . ومن هذا المنظور اهتم معظم الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في أي قطاع تنظيمي من الافتراض القائل "بأن الشخصراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله " لذلك فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية. ومن الحقائق العلمية أن عطاء الفرد وكفاءاته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه. وهو يمثل مؤشر هام على فعالية التنظيم.

1-مفهوم الرضا الوظيفي: حتى الآن لا يوجد تعريف متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي بسبب اختلاف الأبحاث والدراسات و تعدد الحالات العلمية التي تناولته بالدراسة محاولة لكل منها استحداث وتطوير تعريف معين لنفسه يقوده لتحقيق أهداف البحث الذي يقوم به، لذلك سيتم التطرق لأهم التعريفات التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

أ-تعريف الرضا الوظيفي لغويًا:

➤ معجم متن اللغة: أن رضي: ضد سخط، فهو راض (المشعان، 1993، ص 27).¹⁷²

➤ المعجم اللغوي: حدد مفهوم الرضا عن العمل لغويًا بـ : رضي، رضوانا و مرضاه عنه و عليه . رضا عن الشيء، إختاره و قنع به .

➤ وحسب المعجم اللغوي فإن الرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال انجاز ما كان الفرد يتطلع إليه ويرغب فيه الاكتفاء، والقبول والموافقة، كذلك الارتياح، عن رضا: أي بطيبة خاطر (المعجم اللغوي، 1986، ص 487).¹⁷³

ب-تعريف الرضا الوظيفي اصطلاحياً:

➤ تعريف جمال محمد مرسي: ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا النفس وفعالية بالإنتاج نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق .¹⁷⁴

➤ تعريف صلاح الدين محمد عبد الباقي: كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج .¹⁷⁵

➤ تعريف محمد عبد الغني حسن: ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر عاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصل عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات

محاضرات و دروس في مقاييس: السلوك التنظيمي

الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظم العمل ومزايا العمل في المنظمة،
الأمان بالعمل والمسؤوليات العمل وإنجازاته والاعتراف والتقدير.¹⁷⁶

➤ **تعريف Hoppock:** الرضا الوظيفي هو مزيج من العوامل النفسية والفيسيولوجية والبيئية أي الظروف
التي تجعل الشخص يقول بصدق إنني راضٍ عن وظيفتي.¹⁷⁷

➤ **تعريف جورج وآخرون:** الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي لدى الناس حول
وظيفتهم الحالية.¹⁷⁸

➤ **تعريف "فروم":** اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه.¹⁷⁹

➤ **تعريف مفورد mumford:** الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك
التي لا يحب.¹⁸⁰

2 - أهمية الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي يعطي إشارة حول السلوك الفردي للعاملين بما تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوك إيجابي تجاه عمله، وعندما يكون الموظف غير راض في عمله يعطي سلوك سلبي تجاهه، وكذلك فالرضا الوظيفي هو نتىجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشخاص التي تعتبر مهمة في المؤسسة بشكل جيد وتعتبر الأكثر أهمية في مجال السلوك التنظيمي.

هناك من مجموعة من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

تكمّن أهمية دراسة الرضا الوظيفي في أن هذا الموضوع يتناول مشاعر الإنسان العامل، سواء كان مديراً أو موظفاً أو عامل صغيراً إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به، إذ يعد الإنسان من أثمن موجودات المنظمة، ويتوقف عليه نجاحها أو فشلها.

حيث أكّدت نتائج الأبحاث والدراسات أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

- درجة رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة "الرضا العام".
- إن العاملين ذوي الرضا المرتفع يتمتعون بمستوى عالي من الانجاز بعكس العاملين ذوي الرضا المنخفض.
- تقليل معدل دوران العمل.
- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إشباع حاجات ورغبات الفرد داخل العمل.
- إشباع الحاجات الفردية والجماعية والذي يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية في النهاية.

محاضرات و دروس في مقاييس: السلوك التنظيمي

- المعاملة العادلة للعاملين وتوفير الفرصة لهم لاستغلال مهاراتهم والشعور بتحقيق الذات.
- توفر فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بوظائف العاملين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوى كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة.
- معرفة الأبعاد والمكونات البيعية للتنظيم الإداري الذي يعمل خلاله الأفراد وتطويره بغرض توفير الأجواء التنظيمية المناسبة للتعزيز من ارتفاع مستويات أداء البشري ومعنيات الموظفين.

3-أنواع الرضا الوظيفي : اعتماداً على اعتبار الرضا الوظيفي الإحساس بالارتياح النفسي داخل العمل، بعض النظر أكان ذلك تجاه الزملاء أو ظروف العمل، وفقاً لتفاوت مستويات الرضا الوظيفي خلال الحياة المهنية.

أ-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب الخاصة بالشخص العامل، كالاعتراف، والتقدير، والقبول، والإحساس بالإنجاز، والتعبير عن النفس .
- **الرضا الوظيفي الخارجي:** مرتبط بالعوامل الخارجية للعامل في محيط عمله المؤسسي كالعلاقة مع المدراء وزملاء المهنة، وأساليب المهنة وطبيعتها.
- **الرضا الكلي العام:** محصلة الإحساس بالرضا الوظيفي نحو المعايير داخلية وخارجية.

ب-أنواع الرضا الوظيفي من حيث الزمن:

- **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويكون لدى العامل عبر عملية الأداء المهني ما إذا كان يتوقع أن المبذول من مجهودات يتوافق مع غاية المهام .
- **الرضا الوظيفي الفعلي:** يتكون لدى العامل بعد مستوى الرضا الوظيفي المتوقع وبعد تحقق الغاية، يشعر العامل آنذاك بالرضا عن عمله .

ويرى الباحث أن بيئة العمل تشكل مناخاً خصباً لتنامي القدرات المهارية والإبداعية للعاملين إذا ما توافرت فيها مقومات الأمان والسلامة والتقنيات الحديثة والعوامل الفيزيقية الجيدة التي تعين العامل على أداء المهام المطلوبة بكل سهولة وانضباط تتحقق في المحصلة الأداء المطلوب.

4-خصائص الرضا الوظيفي: إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ويرجع السبب يف ذلك إلى عوامل عدّة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد و مختلف التغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجد فيها في حالة ممارسته لنشاطه اليومي، لذا كان لزاماً على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرًا كبرياً من الاهتمام .

يتميز الرضا الوظيفي بجموعة من الخصائص، تتلخص بما يلي:

محاضرات و دروس في مقاييس: السلوك التنظيمي

- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنياً يكمن داخل الفرد العامل.
- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول بـ العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل ... إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة.
- الرضا يف بعض جوانب وظيفة العامل ويعد رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.
- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم، قد لا يرضى به مستقبلاً، إذن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.
- ان العدد من قياسات الرضا الوظيفي تعتبر ذات بناء صادق إلى حد كبير، لكن هي ليست ذات بناء صادق على وجه الإطلاق، ولكن المقاييس المتراكمة عبر سنوات قد تكون ذاتاً لا على قبول مقاييس الرضا الوظيفي.¹⁸¹

5 - أبعاد الرضا الوظيفي: من خلال التعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه،

نجد أنه يأخذ أحد الشكلين التاليين :

✓ الرضا العام: يعرف على أنه الإتحاد العام للفرد نحو عمله ككل، فإنما هو راض أو غير راض هذا بصفة مطلقة ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل في أكثر منغصاتها فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى أصلاً، فالرضا العام يمهد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.¹⁸²

✓ الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله على حدة، وتتضمن تلك الجوانب مساعدة المنظمة، الأجر، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة وال العلاقات مع الزملاء، وتمثل لفائدة في إلقاء الضوء على هذه الجوانب في أنها تمكّن الباحث من أن يضع يده على المصادر التي تسهم في خفض الرضا أو زيادته. نستنتج مما سبق أن للرضا الوظيفي بعد عن مهمتين الأولى يعطي نظرة عامة لمدى رضا العامل وذلك بصفة عامة في كيفية أداء عمله أما بعد الثاني أي النوعي يعطي نظرة تفصيلية عن الجوانب التي ترضي العامل أولاً وترضيه كل على حدة منها الأجر، نطاق الاتزان، التوعيات، أساليب الاتصال، وكل هذه تزيد أو تنقص من رضا العامل داخل المؤسسة.

6- أساسيات الرضا الوظيفي

أ- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: اختلف الباحثون في تحديد عوامل الرضا الوظيفي نظار لإختلاف البيئات ومحاور الاهتمام بينهم، فقد حدد **Luthans** ستة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها الراتب، العمل نفسه الترقى، الإشراف، الزملاء، وظروف العمل. كما حدد **Hoppek** تسعة عشر عاملًا تؤثر في الرضا الوظيفي أبرزها: العلاقة بين المشرفين، ظروف العمل، الحرية، المسؤولية، الإجازات، الاستمتاع بالعمل، انخفاض مستوى الإجهاد في العمل و إتاحة الفرص لمعرفة التغذية المرتدة عن الأداء أما **Goberly** صنف محددات الرضا في ثلاثة مجالات رئيسية هي: خصائص العمل مثل تنوع في المهارات والاستقلالية في العمل/ خصائص المنظمة مثل تماسك الجماعة، الولاء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي وخصائص القائد.

والتي يمكن تصنيف هذه العوامل إلى فئتين رئيسيتين كالتالي :عوامل شخصية تركز على الأفراد وشخصياتهم وعوامل بيئية تنظيمية تتعلق بالعمل وبيئة العمل.

• العوامل الشخصية (الديمغرافية):

اهتم بعض الباحثين بإجراء دارسات لتحرى تأثير العوامل الديمغرافية للسمات البشرية على الرضا الوظيفي في أماكن العمل، من بين هذه السمات ما يلي :

- النوع (ذكر/أنثى): كانت نتائج العديد من الدراسات التي فحصت العلاقة بين الرضا الوظيفي والنوع متناقضة، فقد وجدت بعض الدراسات أن النساء أكثر رضا من الرجال، ودراسات أخرى وجدت أن الرجال أكثر رضا من النساء، فالتجدد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي لاختلافات بين الجنسين بشكل خاص عندما يكون لدى العاملة مسؤوليات عائلية اتجاه أطفالهن فيفضلن العمل الجزئي وحداول عمل مرنة للقيام بواجباتهن العائلية.

- العمر: فحصت الكثير من الدراسات العلاقة بين أعمار الأفراد والرضا الوظيفي، فقد سجلت أن الرضا الوظيفي مقترب إيجابيا وخطيا مع العمر، هذه العلاقة تفسر عادة في ضوء التغيير في الحاجات، عملية النضوج، وتغير هيكل المعرفة المترافق بالعمر، قد يصبح العاملون أكبر سنًا محبطين بصورة متزايدة لإدراكهم أن توقعاتهم أحدة في الإنكماش أكثر فأكثر لعرضهم لضغوط التغيرات التكنولوجية المتسارعة. في حين تشير بعض الدراسات الأخرى أنه كلما زاد العمر كلما زادت درجة الرضا عن العمل كون طموحات الفرد في بدايات عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقهها الواقع الفعلي للوظيفي مما يتسبب بعدم الرضا الوظيفي، لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية، وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي مما يتربّب زيادة الرضا الوظيفي لديه.

محاضرات و دروس في مقاييس: السلوك التنظيمي

- **المستوى التعليمي:** وجد الكثير من الدراسات أن الرضا الوظيفي يتناقض مع تزايد مستوى التعليم، تفترض هذه الدراسات أن التعليم الذي لا يؤدي إلى مكافآت علاوة، سلطة، استقلالية يمكن أن يؤدي لعدم الرضا حيث لا تتحقق التوقعات أو التطلعات لدى أصحاب هذا المستوى من التعليم.
- في حين هناك دراسات أخرى تشير إلى أن الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي عالي يميلون للارتياح أكثر مع وظائفه من الأفراد ذوي مستوى تعليمي أقل .
- **الحالة الاجتماعية:** تشير الدراسات أن العامل المتزوج لديه غيابات ومعدل دوران أقل، وأكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه غير المتزوجين، حيث أن الزواج هو زيادة في المسؤوليات مما يؤدي للاستقرار في العمل إعطاءه أكثر أهمية . في حين دراسة كوسيلوس (Kouseilos 2001) وجد أنه لا توجد علاقة بين الحالة الاجتماعية والرضا الوظيفي.
- **مدة الخدمة:** تناولت الكثير من الدراسات متغيرات سنوات الخبرة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، فأظهرت النتائج البعض من الدراسات عدم وجود دلالة إحصائية في رضا الموظفين ترجع لسنوات الخبرة، بينما أكدت دراسات أخرى العكس أي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة، فكلما زادت خبرته أصبح أكثر تمكناً في عمله وأكثر رضا لأنّه وجد وظيفة تتناسب واحتياجاته.
- القيم:** تعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو صحيحاً وما هو خطأ وما هو الجيد والسيء. وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي، حيث تؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد. فالقيم الإيجابية تزيد من الثقة والحبة والافتتاح بين العاملين في كل المستويات الإدارية وتحقيق الرضا لدى العاملين.¹⁸³
- **الاتجاهات :** إن الاتجاهات هي من بين العوامل المكتسبة التي يتعلمها الفرد، تتطور وت تكون نتيجة تعرض الأفراد لأحداث مواقف خارجية متباينة واحتکاكه بأشخاص آخرين ضمن جماعات متنوعة،¹⁸⁴ تلعب الاتجاهات دوراً أساسياً في بناء السلوك التنظيمي للفرد والتأثير عليه ببعاده وصوره المختلفة، كما يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، فمن خلال تزويد المدراء بالأراء والأفكار التي تساعده في تحسين اتجاهات العاملين نحو عمل أو المنظمة أو الراتب أو الإشراف يزيد من الرضا لدى الأفراد.
- **مستوى الأداء:** اهتمت الأبحاث و الدراسات بعلاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء للفرد من خلال دوران العمل والتغيب والتأخر عن العمل، وكشفت الدراسات انه توجد علاقة عكssية بين الرضا الوظيفي ومعدل الدوران العمل والتغيب فالموظف الأكثر رضا لا يميل لترك عمله ويكون غيابه أقل ، كما يبدون الموظفون الراضيون عن عملهم روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم والتعاون وغيرها.

محاضرات و دروس في مقاييس: السلوك التنظيمي

- **العوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي:** يقصد بالمناخ التنظيمي البيئة الاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي تشكل موظفي المنظمة، و هي شخصية المنظمة التي تحدث نتيجة التفاعل السلوكي للموظفين مع سياساتها،¹⁸⁵ ويعتقد آخرون أن المناخ التنظيمي هو مجموعة السمات والصفات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، كما يأمل العاملون أن يكون المناخ التنظيمي داعما لهم ويسهل إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية والاقتصادية، وقد بينت الدراسات أن المناخ التنظيمي يؤثر في السلوك، وأن العلاقة بين المناخ والسلوك هي علاقة تفاعل متبدلة، وعليه كلما حسن المناخ التنظيمي، أسهם ذلك في بلوغ وتحسين الفاعلية التنظيمية.
للمناخ التنظيمي أبعاد كثيرة يمكن تحديدها من خلال العوامل التالية:
 - **المهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، يؤثر على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل، وقد يتضمن مسؤوليات كبيرة تتطلب درجة عالية من المقدرة والمهارة، قد يرى الفرد أن العمل يتضمن تحديات كبيرة، والعكس صحيح أيضاً، فقد يكون العمل روتينياً رتيباً ويسبب للفرد الشعور بعدم الرضا.
 - **نمط القيادة والإشراف:** القيادة هي المقدرة على التأثير على الآخرين على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن للقائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الفرد. وتشير دراسات أخرى إلى نمط القيادة والإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه لوجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه يستطيع كسب ثقتهم ولائهم ورضاه عن العمل والعكس في حالة ما كان نمط القيادة بيروقراطي تسلطي فإن هذا الأسلوب يؤدي لتبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.
 - **نمط التفاعل والاتصال:** عرف الكثير من الكتاب عملية الاتصال أنه عملية نقل المعلومات من شخص(مرسل) إلى شخص آخر(مستقبل)، قد تكون هذه المعلومات آراء أو أفكار أو مقتراحات وتجيئات أو أوامر وغيرها. والاتصال الفعال يؤدي لتحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل فالفرد يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق. وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال يزيد من شعور الأفراد بالرضا الوظيفي.
 - **طبيعة الأعمال السائدة:** تعمل الأعمال الروتينية على خلق جو عمل يسوده الملل والأسأم وعدم الاكتراث أن الأعمال الإبداعية فإنها تخلق جواً من الرضا والاهتمام بالعمل وتطويره وتحسينه. التصرف

محاضرات و دروس في مقياس: السلوك التنظيمي

ومشاركة الأفراد في صنع القرارات له نتائج وأثر إيجابية مثل زيادة الإنتاج وتحسين الأداء والرضا الوظيفي.
والعمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية

• **تماسك جماعات العمل:** يشير مصطلح تماسك الجماعة إلى درجة التقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد، ومدى انجدابهم لبعضهم البعض، واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير. وهو من العوامل المهمة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها، ومن النتائج الإيجابية لتماسك الجماعة هو تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين أدائه.

• **أثر العوائد والمكافآت على الرضا الوظيفي:** لكل فرد عامل في أي منظمة حاجات متنوعة، وحتى يتم تحفيز الأفراد وتحسين دافعياتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات، وتحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للفرد، ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد والمكافآت بما يتوافق معها، فكلما ازدادت درجة المواءمة والتواافق بين نظام العوائد وبين الحاجيات زاد الرضا عن العمل لدى الأفراد.

• ظروف العمل:

- **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية من التهوية، الإضاءة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والنظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر، السلوكية للأفراد العاملين وأدائهم. فكلما كانت الظروف المادية جيدة كلما زاد الرضا عن العمل لدى الأفراد.

- **محتوى العمل:** يقصد به مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله الحراسة، والإداري مهمته الأعمال الإدارية، وهكذا، ولا شك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هيرزبرغ في أبحاثه. ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصالحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية¹⁸⁶: الإثراء الوظيفي: يفترض مدخل الإثراء الوظيفي أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين.

• **العدالة التنظيمية:** إن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فهي محصلة الاتفاق بين الجهد المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

- وأوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته)، مستوى تعليمه،... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بدخلاتهم، وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

محاضرات و دروس في مقياس: السلوك التنظيمي

- **مزايا إضافية:** بدأت المنظمات في السنوات الأخيرة الاهتمام بتطوير عدد من برامج المزايا الإضافية المصممة خصيصاً لزيادة الرضا الوظيفي، وتتضمن هذه البرامج عدة منافع مادية أو معنوية مثل البرامج الصحية، السيارات، برامج التقاعد، المشاركة في الأرباح، والتي تؤثر على رضا الوظيفيين.

7-مؤشرات الرضا الوظيفي: تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدّة كإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدور أداءها، وتسبب بشكل أو آخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:

-ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسّد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

-ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات.

وتعود التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تحملها المؤسسة وتأثير عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

-الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل.

-تدور الإنتاجية.

-التمارض لتسهيل عملية الغياب.

-اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظراً لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدٍ وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي لفرد.

- **التمارض:** إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضٍ عنه، يلحى الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على زيارة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

- **الشكاوى:** إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاوى لهم كتابياً أو شفهياً لرؤسائهم، فنسبة الشكاوى المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أحدهما بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة. وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوى الخاصة بالعمال والموظفين الرافضين لأعمالهم.

محاضرات و دروس في مقياس: السلوك التنظيمي

- الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبّر عنها بشكل صريح ، فالإضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية العمال التي يعيشوا ولا تتوافق مع متطلباتهم.
- اللامبالاة والتخرّب: إن الانسجام والتواافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويووجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محیط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخرّب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، فإذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلاً، مما يتبع عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.
- الرضا عن العمل والإصابات: عدد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكّلة إليه، وقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث . فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، وبعد بحثه الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضٍ عن عمله.

8- مسببات الرضا الوظيفي: يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين:¹⁸⁷

أ- المسببات التنظيمية:

- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت، الترقى، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت توزع وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
- الإشراف: إن إدراك الفرد لمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهته نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤونه المسؤولين وحمايته لهم.
- سياسات التنظيم: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسهل العمل ولا يعيقه.
- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الأهمية، الاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- ظروف العمل الجيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة التهوية، حجم المكتب، ترتيب المكاتب، وغيرها.

محاضرات و دروس في مقياس: السلوك التنظيمي

ب- **المسبيات الشخصية:** أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب للرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسبيات:

- **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما الأفراد الذين يشعرون بعدم احترام الذات وعدم الاعتداد برأيهم فعادة يكونون غير راضين عن عملهم
- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاусون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.
- **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً زاد استياءه عن العمل .

• **الرضا العام عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التenses والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقولون هذه التعلة إلى عملهم.

٩- نتائج الرضا الوظيفي: حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل. ويمكن تقسيمه إلى أربعة أقسام كالتالي:

► **الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:** يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية .لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض. وقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل .يعني أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.¹⁸⁸

► **الرضا عن العمل ومعدل الغياب:** يقصد بالغياب عدم الحضور للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً ل برنامجه العمل، ويعتبر العامل غائباً عن عمله سواء تعذر أو بغير عذر، وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور للعمل، أي أنه كلما زادت درجة الرضا عن العمل لدى الأفراد كلما قلت نسبة الغياب، وزاد معدل الحضور، أما إذا كان الفرد غير سعيد وغير راضي عن العمل، فإنه سيتعذر عن العمل، ويزيد معدل الغياب مما يؤدي به إلى مشاكل مع الإدارة. ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

► **الرضا عن العمل والإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيير أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم

محاضرات و دروس في مقاييس: السلوك التنظيمي

الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض عالقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله أقرب للإصابة، إذ أن ذلك سببه للتهرب والابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه¹⁸⁹.

► **الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:** لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً للكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء وبعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل صاحب الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة. وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض فالعامل الرضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا عن العمل والأداء معرفة تامة. وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد. ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

► **الاستغراق الوظيفي:** هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك لفرد لمدى أهمية وظيفته ودورها في حياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل فيها. فكلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعترافه بوظيفته وأهميته في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى الأفراد العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمل مثل: معدل الغياب ومعدل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزداد. ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا : تصميم العمل، نطاق القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل... الخ

المراجع المعتمدة

المراجع المعتمدة:

- ^١- محمد الصيرفي، السلوك، الإسكندرية: دار الوفاء لدنياطباعة والنشر، 2007، ص 11.
- ^٢- نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، 2008، ص 9.
- ^٣- صلاح الدين محمد عبد الباقى، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 13.
- ^٤- إحسان دهش حلب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2011، ص 62.
- ^٥- نداء محمد الصوص، مرجع سبق ذكره، ص 10.
- ^٦- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجامعة في التنظيم)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 4، 2010، ص 27-28.
- ^٧- صلاح الدين محمد عبد الباقى، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.
- ^٨- أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات (الأعمال العلوم السلوكيه)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، 2011، ص 87.
- ^٩- صلاح الدين محمد عبد الباقى، مرجع سبق ذكره، ص 35.
- ^{١٠}- ناصر محمد العديلى، السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور لكي مقارن)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995، ص 09.
- ^{١١}- Stephen P.Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, USA: Prentice Hall International, 2013, p 02.
- ^{١٢}- عبدالله بن عبد الغنى الطحجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم - النظرية - التطبيقات)، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، 2003، ص 24.
- ^{١٣}- صلاح الدين عبد الباقى، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 33-32.
- ^{١٤}- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 14.
- ^{١٥}- صلاح الدين عبد الباقى، مرجع سبق ذكره، ص 19.
- ^{١٦}- راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 15.
- ^{١٧}- أحمد السيد كردي، مدخل دراسة السلوك التنظيمي، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277090>
- ^{١٨}- راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 12-11.
- ^{١٩}- أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 95.
- ^{٢٠}- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 50.
- ^{٢١}- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 51.
- ^{٢٢}- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 52.
- ^{٢٣}- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 15.
- ^{٢٤}- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 52.
- ^{٢٥}- أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 96.
- ^{٢٦}- أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 97.
- ^{٢٧}- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 30.
- ^{٢٨}- حسين حريم، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال–، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 4، 2013، ص 22.
- ^{٢٩}- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- ³⁰ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 22.
- ³¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 177.
- ³² - محمود سلمان العميان، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، 2005، ص 45.
- ³³ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 45.
- ³⁴ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- ³⁵ - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 26.
- ³⁶ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 37.
- ³⁷ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 37.
- ³⁸ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 123.
- ³⁹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 123.
- ⁴⁰ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 46.
- ⁴¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 110.
- ⁴² - محمد قاسم القربيوي، مرجع سبق ذكره، ص 88.
- ⁴³ - محمد الصيرفي، *الشخصية الإدارية، الإسكندرية*: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007، ص 31.
- ⁴⁴ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 130-131.
- ⁴⁵ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 55.
- ⁴⁶ - محمد قاسم القربيوي، مرجع سبق ذكره، ص 92.
- ⁴⁷ - فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد الجيد، *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، 2005، ص 184.
- ⁴⁸ - فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد الجيد، مرجع سبق ذكره، ص 185.
- ⁴⁹ - محمد سعيد سلطان، *السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية*: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 87-88.
- ⁵⁰ - راوية حسن، *السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية*: الدار الجامعية، 2004، ص 47.
- ⁵¹ - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 47.
- ⁵² - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 48.
- ⁵³ - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 48.
- ⁵⁴ - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 49.
- ⁵⁵ - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 93.
- ⁵⁶ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 127.
- ⁵⁷ - محمد حسن محمد حماد، *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*، عمان: دار الحامد، 2007، ص 328.
- ⁵⁸ - سامر جلدة، *السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة*، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 56.
- ⁵⁹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 67.
- ⁶⁰ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 68.
- ⁶¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 68.
- ⁶² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 68.
- ⁶³ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 68.
- ⁶⁴ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 76.
- ⁶⁵ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 129.

- ⁶⁶ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 58.
- ⁶⁷ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 61.
- ⁶⁸ - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 338.
- ⁶⁹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 70.
- ⁷⁰ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 224.
- ⁷¹ - محمود سلمان العمياني، مرجع سبق ذكره، ص 80.
- ⁷² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 103.
- ⁷³ - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 125.
- ⁷⁴ - محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006، ص 235.
- ⁷⁵ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 236.
- ⁷⁶ - محمد حسين محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 126.
- ⁷⁷ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 104.
- ⁷⁸ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 104.
- ⁷⁹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 136.
- ⁸⁰ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 138.
- ⁸¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 104.
- ⁸² - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 111.
- ⁸³ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 108.
- ⁸⁴ - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 104.
- ⁸⁵ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 109.
- ⁸⁶ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 112.
- ⁸⁷ - محمود سلمان العمياني، مرجع سبق ذكره، ص 286.
- ⁸⁸ - محمود سلمان العمياني، مرجع سبق ذكره، ص 287.
- ⁸⁹ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 222.
- ⁹⁰ - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 112.
- ⁹¹ - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 113.
- ⁹² - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 115.
- ⁹³ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 225.
- ⁹⁴ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 148.
- ⁹⁵ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 229.
- ⁹⁶ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 122.
- ⁹⁷ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 122.
- ⁹⁸ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 133.
- ⁹⁹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 134.
- ¹⁰⁰ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 134.
- ¹⁰¹ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 271.

- 102 - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 136.
- 103 - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 137.
- 104 - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 138.
- 105 - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 137.
- 106 - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 153.
- 107 - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 153.
- 108 - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 89.
- 109 - محمد الصيرفي، *السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)*، مرجع سبق ذكره، ص 183.
- 110 - محمد الصيرفي، *السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)*، مرجع سبق ذكره، ص 183.
- 111 - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 90.
- 112 - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 92.
- 113 - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 106.
- 114 - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 88.
- 115 - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 92.
- 116 - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 107.
- 117 - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 108.
- 118 - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 110.
- 119 - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 160.
- 120 - محمود سلمان عميان، مرجع سبق ذكره، ص 188.
- 121 - محمد قاسم التربويتي، مرجع سبق ذكره، ص 149.
- 122 - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 168.
- 123 - صبحي حمودي، *المجد في اللغة العربية*، دار المشرق، ط 2، بيروت، لبنان، 2001، ص: 479.
- 124 - نواف كنعان، *القيادة الادارية*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص: 86-87.
- 125 - مدحت محمد أبو النصر، *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة* ، ط 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص: 21.
- 126 - محمد حسين العجمي، *الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية*، ط 02، دار المسيرة، الأردن، 2010 ، ص: 57.
- 127-Dassler Gary et all , *La gestion des organisation*, second édition, édition du renouveau pédagogique Quebec ,2009 ,p:362.
- 128 - محمد أحمد فياض وآخرون، *مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)*، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2010 ، ص: 130.
- 129 - الصالح جبلح، *أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين*، دراسة حالة جمع صيدا، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، 2006. ص: 21.
- 130 - ظاهر محمد كلاله ،*الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية* ، دار زهران للطباعة والنشر ،عمان ،الأردن ، 1997 ، ص: 178.
- 131 - علي أحمد عبد الرحمن عباصرة ، *القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية* ، ط 1 ، دار ومكتبة الحامد ، الاردن ،2006,ص:22.
- 132 - حسن ماهر محمد، صالح ، *القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم* ، دار الكندي ، الاردن ، 2004 ،ص:17.
- 133 - فرج طريق شوقي محمد ،*السلوك القيادي وفعالية الإدارة* ، دار غريب للطباعة ، مصر ، 1992 ،ص:26-29.
- 134 - سعيد السيد علي ،*العملية الإدارية* ، دار الكتاب الحديث ،القاهرة ، 2007 ،ص:260.
- 135 - قاسم شاهين بريسم العمري ، *أنماط القيادة الادارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية* ،أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة سانت كليمونتس ، البصرة ، العراق ، 2009 ،ص:29.
- 136 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، *القيادة* ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2010,ص:107.

- ¹³⁷- قاسم شاهين بريسم العمري ،مراجع سبق ذكره ،ص:30.
- ¹³⁸- محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،ط02،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2004 ، ص:262.
- ¹³⁹- محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 263.
- ¹⁴⁰-أسامة خيري ، القيادة الإدارية ، ط 01 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013 ، ص:20.
- ¹⁴¹-صلاح عبدالقادر النعيمي ،الإدارة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن ،2013 ، ص ص:135-154.
- ¹⁴²- ربحي مصطفى عيلان ،أسس الادارة المعاصرة ،ط 01 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن،2007،ص:186.
- ¹⁴³-نوف كعنان ، مرجع سبق ذكره ،ص:72.
- ¹⁴⁴-سهيل أحمد عبيدات،القيادة(أساسيات ،نظريات ،مفاهيم)، ط 1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ،أربد ،2007 ، ص:30.
- ¹⁴⁵-طريف شوقي ،السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار غريب ،القاهرة ،1993 ، ص ص:126-134.
- ¹⁴⁶: فريد كورتل، آمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، عمان ،الأردن،2015. ص: 216.
- ¹⁴⁷: محمود سليمان العميان، السلوک التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل،ط 1، عمان،الأردن،2013. ص:309.
- ¹⁴⁸: احسان دهش جلاب، إدارة السلوک التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، ط 1، عمان الأردن، 2011. ص: 604.
- ¹⁴⁹: محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره .ص: 311.
- ¹⁵⁰: فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سبق ذكره .ص: 218.
- ¹⁵¹: عبد الناصر علث حافظ، حسين وليد حسين عباس، إدارة السلوک التنظيمي، دار غيداء، ط 1، عمان،الأردن،2015. ص: 96-97.
- ¹⁵²: رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية(دليل عملي)، دار كنوز المعرفة، عمان،الأردن، ط 1، 2013. ص ص: 200-109.
- ¹⁵³: غني دحام تبای الزبيدي، وآخرون، مرجع سبق ذكره ،ص ص: 103-106.
- ¹⁵⁴: محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره .ص:313.
- ¹⁵⁵: عبد الناصر علث حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره .ص ص:102,101.
- ¹⁵⁶: رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره .ص ص: 199.
- ¹⁵⁷: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي(محافظات غزة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011. ص 28-29.
- ¹⁵⁸- هيربوجمعة شالي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار البازوري ،عمان، 2011، ص:91.
- ¹⁵⁹- محمود الصريفي إدارة الصراع، مؤسسة نورس الدولية، الإسكندرية، 2008 ، ص:6.
- 160- Stephen Robbins, TimathyJudg, **Organizational behavior**, person, edition 5,new jersey,2013 ,P:446.
- ¹⁶¹- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ،ص:363.
- ¹⁶²- محمد الصبرى، مرجع سبق ذكره ، ص:272-273.
- ¹⁶³- معن محمود عياصرة، مروان محمد بنى أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007،ص:31.
- ¹⁶⁴-حامد علي أبو عوجة، علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، حالة تطبيقية على مديرى المدارس الحكومية في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2012، ص:52.
- ¹⁶⁵-محمد قاسم قربوقي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر،الأردن، 2008 ، ص:206.
- ¹⁶⁶- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره ،ص:132.

- 167- سارة عبدالله المنشاش، دور الوكالات الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي، مقال في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ASEP العدد الثامن والسبعين، أكتوبر 2016، ص:411.
- 168- حامد علي أبو عوجة، مرجع سبق ذكره، ص:64.
- 169- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص:318.
- 170- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل على بسيون، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص:484.
- 171- صالح الدين عبد الباقى، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:279.
- 172- المشعان عويد سلطان، دراسة الفروق بين الجنسين في الرضا المهني ،طبعة الأولى،دار النشر والتوزيع، الكويت،1993،ص.27.
- 173- المجم اللغوي: دار الفكر ، 1986 ، ص،487.
- 174- جمال محمد مرسي، **الرضا الوظيفي**،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2003، ص.21.
- 175- صلاح الدين محمد عبد الباقى،**الرضا الوظيفي في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 321.
- 176- محمد عبد الغنى حسن، **مهارات إدارة الصراع**، دار الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 110.
- ¹⁷⁷-Hoppock, R. (1935). **Job Satisfaction**, Harper and Brothers, New York, p. 47
- ¹⁷⁸-George, J.M. and Jones, G.R. (2008). **Understanding and Managing Organizational behavior**, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Yersey, p= 78
- 179- محمد الصيرفي ، **السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية**، دار الوفاء لذوى الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2008 ، ص131.
- 180- محمد سعيد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004 ، ص 194 .
- 181- ثابت عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال (النظريات و نماذج و تطبيقات)**، الدار الجامعى، الإسكندرية، 2005 ، ص ص=489.
- 182- فرج طريف شوقي، **السلوك القىادى والفعالية الإدارية**، دار وائل للنشر:عمان،2000، ص 22.
- 183- زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011 ، ص125.
- 184- حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع،2009،ص.89.
- 185- رفعت عبد الحليم الفاعوري، **التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا الوظيفي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2014، ص 7.
- 186- جلال إبراهيم العبد وجمال فريد مصطفى، **إدارة اللوجستيات**، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر ، ط 1 ،2003،ص163.
- 187- محمد سعيد سلطان،**السلوك الإنساني في المنظمة**، دار الجامعة الجديدة، ط 1 ، الإسكندرية، 2002 ، ص 202.
- 188- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ،ص206.
- 189- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ،ص207.

