

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال

أ.د.

محمود الفالح محمود بشير المغربي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية

جامعة أم القرى - مكة المكرمة



السلوك التنظيمي

سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات



دكتور

عبد الحميد عبدالفتاح المغربي

كلية التجارة- جامعة المنصورة

٢٠٠٤

المؤلف

يعمل عضواً بهيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة
يقوم بتدريس مقررات إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد
البشرية، ونظم المعلومات الإدارية.

قام بالتدريس في كثير من الجامعات والمعاهد العليا المصرية والعربية شارك في
تصميم وتنفيذ العديد من الإستشارات والبرامج التدريبية في مجال تنمية المهارات
الإدارية وتنمية الموارد البشرية، والمجالات البيعية والتسويقية.

من أهم مؤلفاته: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي
والعشرين، والأصول العلمية لإدارة الأعمال، وإدارة الموارد البشرية والإدارة
الإستراتيجية للبنوك الإسلامية في عصر العولمة

الكتاب

يعرض لماهية السلوك الإنساني في منظمات الأعمال في شكل مبسط ومتسلسل

● . فيتناول سلوك الأفراد في المنظمات مبينا امط شخصياتهم الإدارية وكيفية إدراكهم للإشخاص والأشياء المحيطة بهم، هذا إلى جانب بيان دوافع سلوكهم وممارستهم لأنشطتهم.

● كما يتناول سلوك الجماعات في التنظيم فيعرض لموضوعات القيادة الإدارية والإتصالات، واتخاذ القرارات وسلوك الجماعات بالإضافة إلى اشكال الصراع التنظيمي وكيفية إدارته.

● ويركز الكتاب في الجزء الأخير منه علي بعض الموضوعات المتعلقة بسلوك المنظمات والتي تتمثل في تحليل وتصميم الوظائف لتحقيق جودة الحياة والثقافة التنظيمية والتغير والتطوير التنظيمي

● ويعتمد الكتاب علي منهج إداري ونفسي في ذات الوقت بحيث يمكن للدراس والممارس الإستفادة منه، ولقد تم تذييل كل فصل بأحد المقاييس العلمية التي يمكن من خلالها قياس القدرات والمهارات السلوكية

مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين،
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد ،،

سلوكنا يعبر عما بداخلنا ، حيث تعكس تصرفاتنا وحركاتنا ما نعتنقه ونتبناه ونؤمن به من قيم ومعتقدات وإتجاهات سواء كانت موروثه أو مكتسبة، وحين نتعامل مع أنفسنا أو مع بعضنا البعض في أى مكان أو زمان فإن هذا بلا شك لوجود أسباب وبفعل مثيرات وقوى تدفعنا لهذا التعامل آملين تحقيق أهداف معينة.

فالأستاذ مصطفى الذى استيقظ من نومه مبكراً ، وتوضأ وصلى الفجر ، وأيقظ أهله وتناول فطوراً خفيفاً ، وجلس يقرأ ويفكر فيما سيجرى عليه عمله وعلاقاته في هذا اليوم ، وإرتدى ملابسه ، وذهب لعمله وأثناء ذهابه قابل العديد من الأفراد في مسكنه وشارعه وعند إنتقاله في المواصلات وعند دخوله إلى منظمته تجده وقد سلم على هذا وضحك مع هذا وواعد هذا ،وتعلم من هذا وأرشد هذا ، واستشعر الطقس ورأى المناظر على اختلافها ، وفكر فيما سيصل إليه من نتائج من خلال أنشطته وأعماله وإرتباطاته ، وعند جلوسه على مكتبه في إدارته تراه وقد بدأ في علاقته مع مجموعته فاتصل هاتفياً بالأستاذ محمود زميله في العمل ، واستدعى الأستاذ مجدى أحد رؤوسيه لتكليفه ببعض الأعمال مع تحفيزه وتوجيهه ، وقد يقتضيه الحال أن يذهب للأستاذ حسن رئيسه للحصول على الإرشادات وتقديم المقترحات ، وقد يبلغه رئيسه بحضور الإجتماع الذى سيعقد لدراسة مشكلة إنخفاض الروح المعنوية للعاملين بالأقسام الإنتاجية نتيجة علمهم بما تنويه المنظمة لتخفيض حجم العمالة ، فتراه وقد جلس يعيد ترتيب أوراق وتخطيط وقته ، وتحديد أدواره داخل وخارج العمل ، ومضى- ساعات العمل حتى نهايته ، فيتوجه إلى منزله ، وبعد وصوله يستبدل ملابسه ويصلى ويتناول غذاءه ويحمد ربه راضياً عما كان في يومه ويطمئن على أفراد أسرته ويستمتع إلى ما لديهم بانتباه ويمدهم بإرشاداته ويحفزهم على استكمال أدوراهم في الحياة ومتابعة أنشطتهم باهتمام ، وبعد تناول قسط من الراحة تجده يخرج مساءً لمقابلة بعض أصدقائه وزيارة بعض أقاربه أو حضور ندوة أو إجتماع للمجلس المحلى / أو النادي الذى يتشرف بعضويته ...

في هذا المثال المبسط تجد عزيزي القارئ أن الأستاذ مصطفى الذي يمثل أحد الشخصيات الإدارية

المسئولة وهو :

- يحس وينتبه ويدرك ويفكر فيما حوله.
- يتحلى بقيم ومعتقدات واتجاهات معينة.
- يحفز الآخرين ويدفعهم ويثير همهم.
- يتخيل ويتصور الخطط والبرامج.
- باحثاً عن أدواره ويضع وأنشطته ومشاركاً في تحديد أنشطة الآخرين وأدوارهم.
- عاملاً في جماعة يستشعر دوره فيها يؤثر فيها ويتأثر بها.
- متخذ للقرارات ، وموجهاً للتعليمات والإرشادات.
- قائد لمجموعة من الأفراد ، قادراً على التأثير فيهم من خلال مكانته ومجالات قوته المتعددة.
- متصلاً بالعديد من الأفراد داخل وخارج منظمته.

إن ما سبق يشير إلى بعض نماذج السلوك والتصرف الذي يمارسه الأفراد في حياتهم ومنظمتهم. وعليك أن تتصور معي العديد من أنماط السلوك والتصرف التي يمارسها الناس منذ ولادتهم وحتى موتهم....

إننا في هذا الكتاب سنحاول أن نتعاش مع سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل منظماتهم وهذا بدوره يتطلب منا خطة مبسطة تيسر لنا عرض تلك الموضوعات وقد رأينا أنه مما يبسط تناول هذه الموضوعات أن نعرض في الباب الأول : لماهية السلوك الإنساني والتنظيمي وخصائصه وأسباب دراسته وتطوره والتحديات المعاصرة التي تواجه الاهتمام به وتحليله.

أما الباب الثاني فنعرض فيه للسلوك الفردي في منظمات الأعمال والذي يعرض لموضوعات الشخصية ، عمليات الإحساس والانتباه والإدراك والتعلم والتفكير ، القيم والإتجاهات.

وفي الباب الثالث نعرض للسلوك الجماعي في منظمات الأعمال والذي يعنى بتناول موضوعات متعددة ندرس منها الاتصالات وجماعات وفرق العمل.

وفي الباب الرابع نعرض باختصار لسلوك المنظمة وفيه نتناول موضوعات الثقافة التنظيمية ، والفعالية التنظيمية.

نأمل أن أكون قد وفقنا في عرض موضوعات السلوك التنظيمي ذاك الموضوع الشائك الشيق الذي يهم كل من يعمل وينتمى إلى منظمة ما ويسعى إلى تحقيق أهدافها ... في ضوء تحقيق أهدافه.

والله من وراء القصد

الباب الأول

السلوك الإنساني والإدارة

الفصل الأول

السلوك الإنساني

- مفهوم السلوك الإنساني وأنواعه.
- خصائص السلوك الإنساني وعناصره.
- مبررات الاهتمام بالسلوك الإنساني.
- أثر السلوك الإنساني في الإدارة.
- مبادئ السلوك الإنساني في الفكر الإسلامي.
- تطبيق عملي : معالم السلوك الإنساني الهادف

مقدمة

السلوك الإنساني هو ما يشغلنا جميعاً في كافة أمور حياتنا ، فمنذ أن نصحو صباحاً حتى ننام مساءً ونحن نمارس سلوك وتصرفات ونلاحظ سلوك وتصرفات غيرنا ونمدح بعضها وننتقد بعضها ، هذا السلوك والتصرف ، ما هي أسبابه ؟ وما هي أهدافه ؟ وكيف تتم آلية ممارسته ؟ وما هي المؤثرات والخصائص التي تميز ذلك السلوك والتصرف دون غيره من سلوكيات الكائنات الأخرى ؟

هذه التساؤلات وغيرها غالباً ما تداعب أفكارنا ، في محاولة للإجابة عليها نتطرق في هذا الفصل لبعض الموضوعات التي تمثل تمهيداً لدراستنا لأبعاد السلوك التنظيمي بعد ذلك.

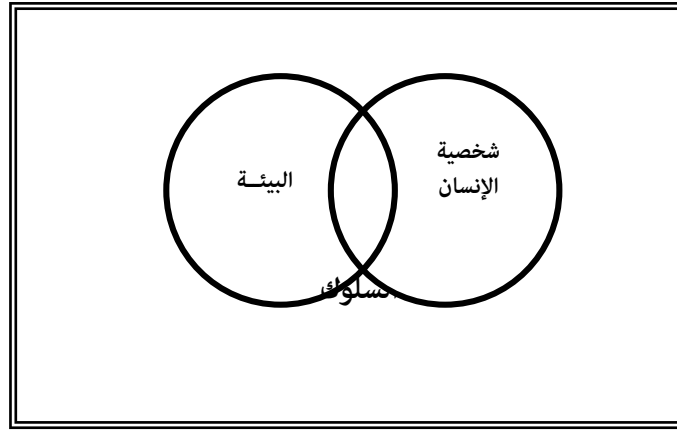
ولذا نتناول في هذا الفصل الموضوعات التالية :

- مفهوم السلوك الإنساني وأنواعه.
- خصائص السلوك الإنساني وعناصره.
- مبررات الاهتمام بالسلوك الإنساني.
- أثر السلوك الإنساني في الإدارة.
- مبادئ السلوك الإنساني في الفكر الإسلامي.
- تطبيق عملي : معالم السلوك الإنساني الهادف.

مفهوم السلوك الإنساني

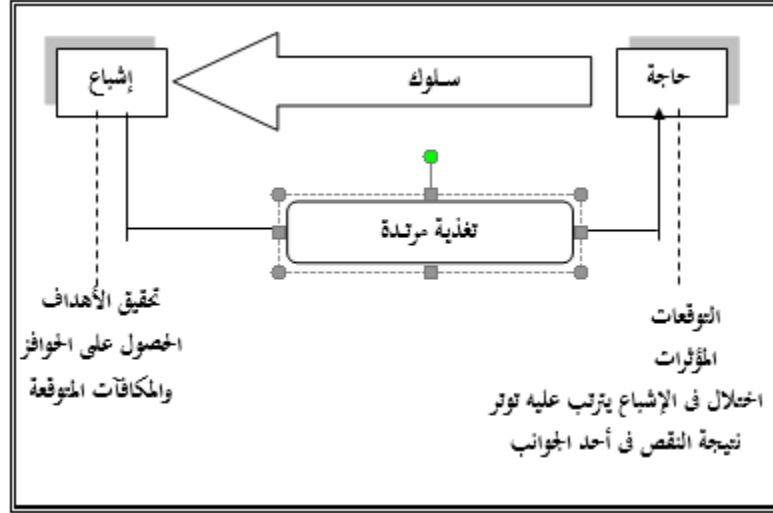
يمثل السلوك الإنساني الأنشطة المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به وهذه الأنشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية كما في الشكل (١/١).

الشكل رقم (١/١)
تفاعل الإنسان مع البيئة



وقد تكون الأنشطة التي يمارسها الإنسان ظاهرة كالنوم واليقظة والأكل والشرب والأعمال والممارسات الأخرى ، أو غير ظاهرة كالإدراك والتفكير والتأمل وتحقيق حاجاته. إنظر الشكل رقم (٢/١)

الشكل رقم (٢/١)
نموذج السلوك الإنساني



في تحقيق هذه الحاجات ، فلكل فرد حاجاته النفسية وقدراته ودوافعه الخاصة إلى تحقيق وإشباع هذه الحاجات.

ولقد تعددت البحوث والدراسات والمدارس النفسية في وصف أنواع ومجالات السلوك الإنساني ، وذلك حسب رؤية وأهداف كل باحث أو كل مدرسة ، الأمر الذي جعل دراسة السلوك وتقسيمه متعددة بحسب مجالات السلوك والحاجة إلى الدراسة والاستفادة منها. وسوف نلقى الضوء فيما يلي على بعض هذه التقسيمات :

- أ- السلوك الفطري والسلوك المكتسب :
- ١- السلوك الفطري : هو السلوك الذي يمارسه الإنسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب ، كسلوكنا عندما نأكل أو نشرب أو نبكي أو نخاف.
- ٢- السلوك المكتسب : هو السلوك الذي يمارسه الإنسان منذ الصغر عن طريق التعلم أو التدريب على بعض الأنشطة والمهارات ، مثل : القراءة، والكتابة ، والسباحة ... الخ.

وهما أن الإنسان يمارس سلوكه وسط بيئة متعددة العوامل ، فإن هذا السلوك يتأثر بعوامل البيئة المحيطة تأثيراً كبيراً سلباً أو إيجاباً ، وقد تكون هذه العوامل إجتماعية أو دينية أو ثقافية أو سياسية... الخ. وحيث أن هذا السلوك أو هذا النشاط يتأثر بما حوله ، فإن فهم السلوك الإنساني أصبح مهماً، والأهم من ذلك دراسة الظروف والمواقف المحيطة بهذا السلوك ودراسة القدرة على توجيه هذا السلوك الوجهة الصحيحة ، لتحقيق أهداف المجتمع ككل.

وحيث أن سلوك الإنسان يمثل تلك الأنشطة التي يؤديها في حياته ، فإن عمله الوظيفي هو جزء من هذه الأنشطة أو جزء من سلوكه العام وتمثل دراسة السلوك الإنساني للأفراد عند تأدية الواجبات والمسئوليات الخاصة بعملهم عامل مهم في توجيه سلوكهم الوجهة السليمة ، لتحقيق أهداف الإدارة والمنظمة التي ينتمى إليها.

ب- السلوك الفردي والسلوك الجماعي :

١- 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.

٢- السلوك الجماعي (الاجتماعي) : يمثل هذا النوع من صور السلوك علاقة الفرد بغيره من الأفراد الآخرين ، كأفراد الجماعة التي ينتمى لها في : المنزل ، المدرسة ، النادي ، مكان العمل... الخ. ولا شك أن العلاقة من هذا النوع هي علاقة تبادل من حيث التأثير والتأثر. وبرغم أن التفاعل في هذا النوع من السلوك حاصل بين الفرد والجماعة ومتبادل بينهم ، فإن درجة تأثير الجماعة في الفرد تكون عادة أقوى بكثير من تأثير الفرد في الجماعة.

ج- السلوك من حيث النتيجة والهدف :

قام العديد من الباحثين بدراسة السلوك الإنساني من حيث النتيجة والهدف اللذان يحققهما الإنسان من سلوكه. وقد وجدوا أن السلوك الإنساني ينقسم إلى ثلاثة أقسام ، هي :

١- السلوك المجزئ : وهو السلوك الذي يحقق من خلاله الإنسان هدفه ؛ أي يصل إلى هدفه دون عوائق. فعندما يصل الفرد إلى هدفه في أثناء ممارسته لسلوكه يعتبر هذا السلوك سلوكاً هادفاً أو مجزئاً.

٢- السلوك المحبط : وهو أن يحول عائق بين الإنسان وبين تحقيق هدفه. وهذا يعني أن الفرد لم يصل إلى هدفه أو وصل إليه ولكن ليس بالشكل الكافي والمرضى. ويسعى الإنسان عادة إلى تجنب تكرار السلوك المحبط ، لأنه لا يحقق هدفه ولا يشبع حاجاته ورغباته. أو يشبعها بشكل غير متكامل.

٣- السلوك الدفاعي (الحيل اللاشعورية) : وهو السلوك الذي يمارسه الإنسان لكي يتفادى ويتجنب السلوك المحبط. وهذا النوع من السلوك عبارة عن وسائل دفاعية أو حيل لا شعورية متعددة يمارسها الفرد بهدف حماية نفسه من التهديدات والإحباطات المختلفة أو الصراعات. ويمارس جميع الأفراد - دون استثناء - هذه الوسائل أو الحيل الدفاعية في مختلف مراحل أعمارهم ، وعلى مختلف مستوياتهم التعليمية والثقافية بدرجات متفاوتة حيث أنها :

- أ- تساعد الفرد على الاحتفاظ بثقته بنفسه ، فأكثر ما يثير قلق الفرد فقدان الثقة بنفسه.
- ب- تساعد الفرد على تخفيض التوتر والقلق الذي يعانيه.
- ج- تسمح للفرد بالتنفيس عن نفسه ، والتخفيف من الضغوط الواقعة عليه.

ومن أهم انواع الحيل اللاشعورية :

- ١- القمع : وهو عملية استبعاد مؤقت للإشباع إلى أن تنتهي الظروف المناسبة لهذا الإشباع. فمثلا عندما يوبخ المدير أحد موظفيه يكتم هذا الموظف غيظه حتى يذهب عنه رئيسه ، وبعد ذلك يقوم هذا الموظف بشتمه أو إهانته.
- ٢- الكبت : وهو عملية يمارسها الإنسان ليعبد الدافع والذكريات أو الأفكار من منطقة إلى منطقة اللاشعور. وكلما كثرت الإحباطات بالنسبة للفرد زادت الرغبات المكبوتة ، بل وهددت بالانفجار.
- ٣- النقل (الإزاحة أو التحويل) : وهو عملية تهدف إلى نقل الدوافع أو الرغبة المرتبطة بالموضوع المعين إلى موضوع آخر ، حيث أن مصدر الإحباط قد يكون شخصا مهما يخشاه الفرد أو يخشى غضبه فيوجه الفرد عدوانه إلى شئ أو إلى شخص آخر غير الذي سبب له الإحباط. وقد يكون مصدر الإحباط الشخص نفسه ، فلا يرضى أن يواجه نفسه ويوجه عدوانه إليها ، فيلجأ إلى توجيه عدوانه إلى شخص أو إلى شئ آخر ليس له علاقة بالإحباط الذي يعانيه.
- ٤- الإسقاط : وهو عملية الهدف منها التخلص من الدافع ، وذلك بإلقائه على شخص خارجي ، فمثلا يكون للفرد صفات غير مرغوب فيها وسلوك لا يرضى أن يعترف به ولا بد له من أن يعفى نفسه من تبعة الاعتراف بمثل هذه النقائص، لذلك فهو يسقط مثل هذه الصفات على غيره من الأفراد. كما يتمثل الإسقاط في لوم الفرد غيره من الأفراد أو الأشياء على فشل أو سلوك شاذ هو المسئول الأول عنه. ومن أمثلة الإسقاط : اتهام شخص لآخر بأنه يكرهه ويبغضه ويكيد له، والحقيقة قد تكون عكس ذلك. فالشخص الذي يوجه هذا الاتهام لغيره، يسقط في الحقيقة ما في نفسه من كراهية وبغضاء وينسبهما لغيره.
- ٥- التبرير : وهو عملية الهدف منها وضع مسببات ومسوغات لتبرير سلوك مارسه الفرد ، لأنه لم يلق قبولا من الغير ، أو بمعنى آخر هو التفسير لدافع غير شعوري تفسيرا منطقيا ومقبولا وإقناع الذات بأن السلوك مقصود ومدبر ، وهو عملية خداع ترمى إلى الحصول على احترام الذات وإبعاد الشعور بالذنب.

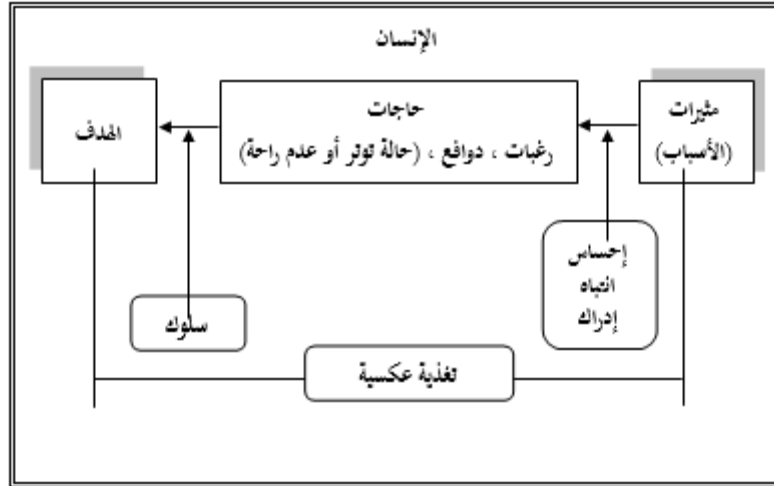
- ٦- النكوص : وهو عملية الهدف منها عودة الفرد إلى ممارسة أنماط من السلوك والإشباع النفسى لدوافعه بطريقة لا تتناسب مع مرحلة العمر التى يعيشها ؛ أى العودة إلى ممارسة سلوك الطفولة ، مثل : البكاء ، مط الشفاه. ويلجأ المرء عادة إلى هذا الأسلوب عندما يواجه موقفاً صعباً أو ضغطاً يهدد تحقيق حاجاته النفسية.
- ٧- التعويض : وهو عملية تهدف إلى إستبدال العمل بممارسة عمل آخر، والنجاح فيه لى يعوض فشله فى المجال الأول. ويلجأ المرء إلى التعويض حتى يجنب نفسه الشعور بالنقص وما يصاحب ذلك من توتر وقلق. كما أن التعويض يشعر الفرد بالأمن والأهمية ، لأنه وسيلة دفاعية لإشباع الحاجة إلى الجاه والمكانة الاجتماعية.
- ٨- أحلام اليقظة : هى عملية الهدف منه إشباع دوافع الإنسان المستحيلة فى الواقع. فالجائع كما يقول المثل يحلم بالخبز ، والفاشل يحلم بالنجاح. فأحلام اليقظة هى عبارة عن متنفس للفرد لتصريف انفعالاته التى لا يستطيع تحقيقها فى عالم الواقع ، وهى وسيلة تساعد على التكيف النفسى للفرد.
- ٩- رد الغعل : وهو عملية إخفاء دافع أو نزعة غير مرغوب فيها وراء سلوك مغاير ؛ أى عملية تمويه لا شعورية ترمى إلى حماية الذات. فمثلا الشعور بالرفض أو العداء قد يخفيه الشخص تحت شعار التأدب الزائد أو الزهو المنفر. والعدوانية قد تكون نتيجة لشعور الشخص بالقلق وعدم الأمن. والمثالية عند بعض الأفراد قد تكون رد فعل لنزعات عدوانية لا شعورية.
- ١٠- التقمص : وهو عملية عكس الإسقاط ، حيث نجد فى الإسقاط أن الفرد يحاول التخلص من الصفات الرذيلة أو المكروهة بإلصاقها للغير ، بينما نجد أن التقمص هو امتصاص الصفات المحببة للنفس أو المكملة للشخصية عند شخص آخر ونسبتها إلى شخصيته ونفسه. ويؤكد الإنسان بهذا العمل شخصيته ويعزز ذاته.

خصائص السلوك الإنساني وعناصره :

يمثل السلوك الإنساني مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لتحقيق الإشباع والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الإجتماعي الذي يعيش داخله ، ويمكننا تحديد أهم خصائص السلوك الإنساني فيما يلي :

(١) أنه سلوك مسبب ، بمعنى أن السلوك الإنساني لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائماً سبب يؤدي إلى نشأته ويوضح الشكل رقم (٣/١) النموذج الأساسي للسلوك الإنساني

الشكل رقم (٣/١)
النموذج الأساسي للسلوك الإنساني



(٢) إنه سلوك هادف ، حيث أن السلوك الإنساني يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة غير مشبعة لدى الفرد.

(٣) إنه سلوك متنوع ، بمعنى أن السلوك الإنساني يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكنه أن يتواءم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه.

(٤) إنه سلوك مرن بمعنى أن السلوك الإنساني يتعدل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد ، ولكن مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص إلى آخر طبقاً لاختلاف مقومات الشخصية والعوامل البيئية المحيطة بها.

(٥) إنه سلوك عقلي. فالفرد لا يقدم على سلوك معين إلا إذا كان سابقاً أو مصاحباً أو لاحقاً له قدر من التفكير. وهذا ما يميز سلوك الإنسان عن غيره من الحيوانات والتي تعتبر سلوكها غريزياً في معظم جوانبه.

(٦) إنه سلوك معقد. حيث ينتج السلوك عن تفاعل عدد كبير من العوامل منها ما هو متعلق بطبيعة الفرد نفسه ، وما هو متعلق بطبيعة الموقف ، وما يتعلق بالبيئة المحيطة بالفرد وما يتعلق بالثقافة والقيم التي يعتنقها الفرد.

أما بالنسبة لأهم العناصر التي تحدد سلوك الإنسان فيمكن ذكرها كما يلي :

- ١- الهدف : إن لكل سلوك هدفاً يسعى الفرد إلى تحقيقه وهذا الهدف يختلف من فرد إلى آخر.
- ٢- الاستعداد والتهيؤ : ويعنى أن الفرد يستجيب عادة لمثير معين بطرق وأساليب مختلفة. غير أن هذا الفرد لن يستطيع القيام باستجابات معينة إلا إذا كان قادراً على القيام بها ومستعداً لها.
- ٣- الموقف : يمد الفرد بالبدائل المختلفة التي تتطلب منه أن يقوم بالاختيار من بينها. وهذه البدائل تعطى الفرصة للفرد لكي يشبع حاجاته ويواجه مطالبه.
- ٤- التفسير : إن التفسير هو العملية التي يستطيع الفرد من خلالها أن يقرر أى البدائل يختار وأى الاستجابات يقوم بها. وهذا العنصر- يعتمد أساساً على المعلومات والبيانات عن الموقف ، لكي يستطيع اتخاذ القرار المناسب.
- ٥- الاستجابة : يأتي عنصر- الاستجابة بعد مرحلة التفسير ، حيث يتم من خلالها انتقاء السلوك المناسب الذي يقود إلى أكبر قدر من الإشباع والرضاء الذي يوصل إلى الهدف المرغوب.
- ٦- النتيجة : إن سلوك الفرد قد يكون محققاً للأهداف التي ينشدها ، ومشبعاً لحاجاته ودوافعه وتوقعاته. ويميل الفرد عادة إلى تكرار السلوك الذي يشبع حاجاته. ويحصل العكس إذا جاءت النتائج عكسية ؛ فقد يضطر الفرد إلى إعادة تفسير الموقف واختيار بديل آخر مناسب.

مبررات الإهتمام بدراسة السلوك الإنساني :

ترجع أهمية دراسة السلوك الإنساني إلى أنه لا يمكن فهم الفرد والقدرة على تفسير سلوكه إلا إذا تعرفنا على السلوك الصادر عنه وكشف النقاب عن أسبابه الحقيقية. ومن المبررات التي تزيد من أهمية دراسة هذا السلوك في المنظمات المختلفة ما يلي :

- ١- أن المنظمة في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاج من خلال أداء العمل بكفاءة ، وتحقيق رضا العاملين وانشغالهم وتقدمهم وتطور شخصياتهم. وقد تواجه الإدارة بدرجات متفاوتة من التعارض أو التناقض بين هذين الهدفين ، ولما كان ما يهمنا هنا التعرف على جوانب هذا التناقض والعمل على تضييقه من خلال التوفيق بين مصالحها ومصالح العاملين ، فإن عليها أن تفهم طبيعة السلوك الإنساني للتعرف على كل ما يحركه حتى يمكنها توجيهه أو تعديله إلى الوجهة الأفضل.
- ٢- إحساس الإدارة بالتقدم المستمر في العلوم السلوكية ، من خلال الأسلوب العلمي الذي يعتمد عليه في البحث والدراسة ، ورؤيتها للنتائج الطيبة التي تحققها تلك العلوم في مجالات دراسة الإنسان وسلوكه ودوافعه واتجاهاته وتفاعله مع الآخرين ، مما جعل الإنسان أكثر وضوحاً ، والتعامل معه أكثر يسراً.
- ٣- تعقد السلوك الإنساني خصوصاً في المجتمعات الحديثة ، فالحياة الاجتماعية والاقتصادية والصناعية قد عقدت العلاقات الإنسانية ، وتشابكت المصالح الفردية ، وتعددت الميول والأهواء ، بحيث أصبح يتعذر على الفرد أن يدرك لماذا يسلك سلوكاً معيناً بدلاً من سلوك آخر ، وإذا سئل عن فعله لسلوك معين فإنه يبرره بما يحضره من حجج أو أعذار مع محاولة إخفاء الأسباب الحقيقية لهذا السلوك خاصة إذا كان في إظهارها حرجاً أو ضرراً له ، لذلك لزم على الإدارة أن تخلق معه علاقات ودية وتحاول الوصول إلى أغواره حتى يمكنها أن تصل إلى الدوافع الحقيقية للسلوك الذي يصدر عن الفرد.
- ٤- ظهور النقابات والاتحادات العمالية واتجاهاتها إلى الدفاع عن مصالح أعضائها من العاملين ، فرض على إدارة المنظمات ضرورة الإهتمام بالسلوك الإنساني وتفسيره ، من أجل تحقيق أقصى إشباع لحاجات العاملين.

- ٥- ظهور المنافسة الحادة بين المنظمات المختلفة ، ولقد كانت الأجور وملحقاتها من أهم أسلحة المنافسة بين تلك المنظمات في بادئ الأمر من أجل الحصول على نوعيات العاملين التى تتسم تخصصاتها بالندرة ، هذا إلى جانب اتجاه بعضها إلى ارتياد مجال آخر يدعم موقفها التنافسى ، وتمثل فى اهتمامها بدراسة السلوك الإنسانى من حيث مسبباته وأهماته وأبعاده ، حتى يسهل عليها توفير الظروف الملائمة التى تمكنها من النجاح فى استقطابه والمحافظة عليه متغلبة بذلك على غيرها من المنظمات.
- ٦- ضخامة حجم المنظمات ، وتباين نوعيات العاملين بها مع اختلاف أهدافهم ومصالحهم وربما تناقضها ، وهو الأمر الذى كثيراً ما يؤدى إلى ظهور أنماط من السلوك غير الإيجابى بينهم تكون نتيجته تهديد مصالح المنظمة.
- ٧- أن التغيير يعد أحد سمات العصر- الذى نعيشه ، ولقد انعكس ذلك على حياة المنظمات ، حيث اتجهت إلى تطوير سياساتها وأهدافها بما يتفق وروح العصر ، مما اقتضى- منها التغيير ليس فى سياستها الإنتاجية فقط، ولكن أيضاً فى سياسات الأفراد الخاصة بها لإعداد الكوادر الصالحة للتعامل مع هذا التغيير.
- ٨- زيادة إهتمام الحكومات والمنظمات بقضية إنتماء العاملين وتمكينهم ، ذلك أن إنتماء العاملين للمنظمات التى يعملون بها يحمل فى طياته ارتفاع معنوياتهم ، وزيادة ارتباطهم وتمسكهم بتلك المنظمات ، ومن ثم ارتفاع مستوى إنتاجيتهم. ولقد أيقنت المنظمات تماماً بأن تحقيق هذا الانتماء لا يمكن أن يتحقق من مجرد تقديمها للأجور والحوافز المجزية للعاملين، بل يقتضى- منها أيضاً ضرورة فهمهم والتعرف على احتياجاتهم ، بل ومعاملتهم كبشر لهم ميولهم ودوافعهم الخاصة.
- ٩- إنتشار بعض مظاهر السلوك غير الأخلاقى فى العديد من المنظمات مثل الرشوة والمحسوبية وسوء استخدام السلطة وإهدار الموارد والإمكانيات وغيرها من الأمور التى تؤثر سلبياً على فعالية المنظمات ومن ثم على المجتمع بأسره.

أثر السلوك الإنساني في الإدارة :

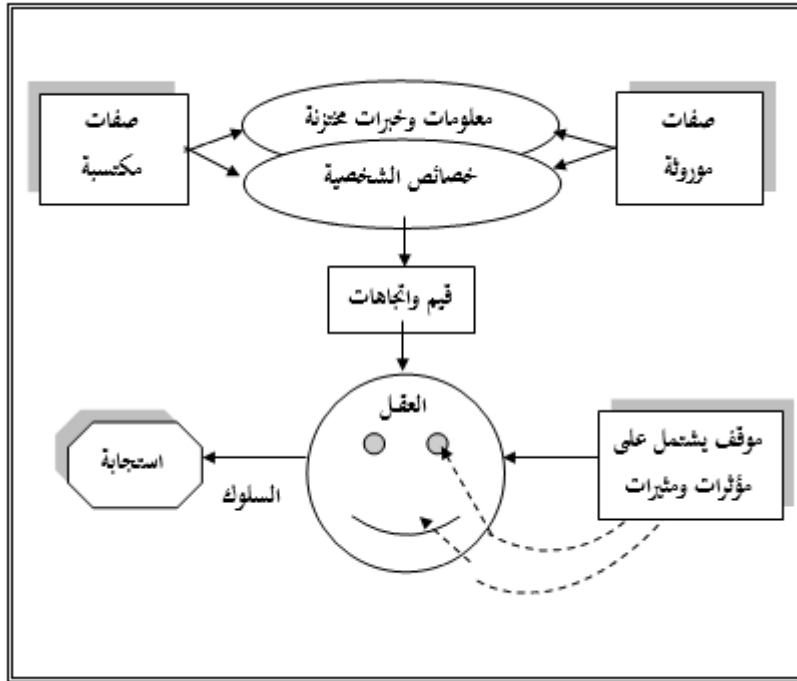
إن الإنسان كائن متعدد الجوانب يخضع لتأثير وسيطرة عدد كبير من المتغيرات. فالأفراد يختلفون في القدرات والاستعدادات والمهارات ، ويمكن أن نعبر عن السلوك الإنساني باعتباره محصلة التفاعل بين :

- الإنسان : الذى يتصف برغبات وتطلعات يهدف إلى تحقيق أهدافه الخاصة ، ويحتفظ لنفسه بمفاهيم وأفكار وآراء محددة حيال شتى الموضوعات.
- الموقف : وهو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد فى أى وقت من الأوقات. ويعبر الموقف عن الفرص المتاحة ، والقيود التى يلتزم بها الإنسان.

ومن ثم فإن الإنسان يدرك المواقف المختلفة التى تمر به ، ويحاول استغلال الفرص بشكل يحقق لكل رغباته ويوصله إلى أهدافه ، وذلك فى حدود القيود التى يفرضها الموقف.

وفى ضوء ما سبق تتضح حقيقة المشكلة التى تواجهها الإدارة عند تعاملها مع الإنسان على اختلاف مستوياته فى التنظيم ، فالإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة ، ومن ثم فهى تعمل على خلق المواقف المناسبة للوصول إلى النتائج المرغوبة. ولكن العامل الحاسم فى تحديد مدى النجاح أو الفشل فى هذه المهام هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الإدارة تلك المواقف ، وهل تتفق الفرص التى توفرها لهم الإدارة مع رغباتهم وميولهم وقدراتهم. وكذلك فإن أنواع القيود التى تفرضها الإدارة تشكل عنصراً هاماً فى تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطلبه الإدارة منهم (انظر الشكل رقم (٤/١))

الشكل رقم (٤/١)
سلوك الفرد بناء على متغيرات الموقف



الإحساس والإدراك

ومع الاعتراف بأهمية الجوانب الفنية والمادية في الأعمال الإدارية ، إلا أن الحقيقة التي تفرض نفسها توضح لنا سيطرة العنصر البشري على الناحية المادية في العمل. فالتقدم الفني أو المادى لا يتحقق إلا من خلال الأداء الإنسانى، وبالنظر الدقيق إلى مكونات العملية الإدارية نجد أن السلوك الإنسانى يمثل عاملاً مشتركاً في كل منها. فالتخطيط يهتم بالتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ويبحث في كيفية الاستعداد له ، ومن ثم فإن كفاءة التخطيط وفاعليته تعتمد على نوعيات الأفراد القائمين بعملية التخطيط ، كما أن الأفراد الذين يتولون مهام التنظيم والإشراف والتوجيه دوراً أساسياً في تحديد مستوى التنفيذ ودقته ويصدق هذا القول على كافة الأنشطة الإدارية الأخرى حيث يمثل الإنسان العنصر الأساسى الذى يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط.

ولا شك أن هناك أساليب متعددة يمكن للإدارة استخدامها في توجيه السلوك
الإنساني في مختلف المنظمات منها :

- ١- اختيار أنسب العناصر للعمل وتوزيعها التوزيع الأفضل.
- ٢- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والمعنوية.
- ٣- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة في كافة علاقات المنظمة.
- ٤- توفير الحوافز المناسبة للأفراد بمراعاة الشكل المناسب لتقديمها.
- ٥- توفير الاتصالات الفعالة أى التدفق اللازم من البيانات والمعلومات.
- ٦- توفير القيادة والتوجيه السليم الذى يسهم بفعالية في تحقيق الأهداف.
- ٧- إشراك الأفراد في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم تنفيذه.
- ٨- التدريب العملى والتنمية المستمرة للعاملين لرفع مستوياتهم ومهاراتهم.
- ٩- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء، ويعمل على توضيح الاختصاصات وتحديد المسئوليات.

مبادئ السلوك الإنساني في الفكر الإسلامي

إن الدين الإسلامي الحنيف بصفته دستور حياة للناس جميعاً جاء ليحدد السلوك الإنساني والإداري. يقول الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه : " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" (آل عمران : ٥٩).

تحدد هذه الآية الكريمة معالم السلوك الإنساني والإداري في الحياة العامة وحياة المنظمات ، حيث تناولت عدة أسس إنسانية وإدارية تتمثل فيما يلي :

- اللين في التعامل.
- نبذ القسوة والشدّة والفظاظة والغلظة.
- العفو والمغفرة.
- المشاورة في الأمر.
- التصميم وعدم التردد في اتخاذ القرارات.

إن الإسلام ينظر لأمر الحياة نظرة شمولية بصفته فلسفة شاملة ودستور حياة صالحا لكل زمان ومكان ، وقد سبق غيره من النظريات والمدارس والدعوات والنماذج في كافة مجالات الحياة وحقوق المعرفة.

إن القرآن الكريم ملئ بالآيات الكريمة التي تحدد معالم السلوك الإنساني والإداري. كما أن في الأحاديث النبوية ما يشرح ويوضح تطبيقات الإسلام في مجال السلوك الإنساني والإداري.

إن الفكر الإداري الإسلامي تفوق على النظريات الإدارية المعاصرة ، التي برهنت على عجزها عن تفسير مقنع وعملي لسلوك الفرد في المنظمة الإدارية ، فالفكر البشري مهما سما وارتقى فهو فكر قاصر ، غير صالح لإدراك الحقائق كلها ، أما الفكر الإسلامي فهو جزء من الإسلام الذي وصفه الحق سبحانه وتعالى بقوله "... قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين ، يهدي به الله من اتبع رضوانه سبل السلام ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه ويهديهم إلى صراط مستقيم" (المائدة ١٥ : ١٦).

ولقد دعا الإسلام ممثلاً بالقرآن الكريم السنة النبوية المطهرة ، إلى العديد من المبادئ والأسس التي تمثل جوهر السلوك الإنساني في كل من الحياة العامة والحياة الخاصة ومن أهم تلك الأسس والمبادئ :

١- الحب والود :

قال تعالى :

- (١) "... وجعل بينكم مودة ورحمة " (الروم : ٢١).
(٢) "... قل لا أسألكم عليه أجراً إلا المودة في القربة " (الشورى : ٢٣).
(٣) "... إن الله يحب المتوكلين " (آل عمران : ١٥٩).

وفي الحديث الشريف :

- (١) عن أبي هريرة قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "والذى نفسى بيده لا تدخلون الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أولا أدلكم على شئ إذا فعلتموه تحاببتم؟ أفشوا السلام بينكم" (رواه مسلم).
(٢) وعن أبي هريرة قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله تعالى يقول يوم القيامة : أين المتحابون بجلالى ؟ اليوم أظلمهم فى ظلى يوم لا ظل إلا ظلى" (رواه مسلم).

٢- التعاون

قال تعالى : "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (المائدة ٢) وقال عليه الصلاة والسلام : " المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً ".

٣- حسن الخلق :

قال تعالى :

- (١) " وإنك لعلى خلق عظيم " (القلم : ٤)
(٢) "... ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر ، فإذا عزممت فتوكل على الله. إن الله يحب المتوكلين " (آل عمران : ١٥٩).
(٣) " الذين ينفقون فى السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس، والله يحب المحسنين " (آل عمران : ١٣٤).

وفي الحديث الشريف :

- (١) عن أبي هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً. وخياركم خياركم لنسائهم" (رواه الترمذى وقال حديث صحيح).
(٢) وعن أبي الدرداء رضى الله عنه : إن النبى صلى الله عليه وسلم قال : " ما من شئ أثقل فى ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق ، وإن الله ييغض الفاحش البذئ الذى يتكلم بالفحش " (رواه الترمذى وقال حديث حسن صحيح).

٤- الصدق :

قال تعالى :

(١) " يأيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين " (التوبة : ١١٩).

(٢) " .. فلو صدقوا الله لكان خيراً لهم " (محمد : ٢١).

(٣) " ليجزى الله الصادقين بصدقهم ... " (الأحزاب : ٢٤).

وفي الحديث الشريف : عن ابن مسعود رضى الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : "إن الصدق يهدي إلى البر وإن البر يهدي إلى الجنة ، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عن الله صديقاً ، وإن الكذب يهدي إلى الفجور ، وإن الفجور يهدي إلى النار. وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذاباً" (متفق عليه).

٥- الأمانة :

قال سبحانه وتعالى :

(١) " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها ... " (النساء : ٥٨).

(٢) " والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون " (المؤمنون : ٨).

وفي الحديث النبوي :

(١) " لا إيمان لمن لا أمانة له ، ولا دين لمن لا عهد له " (رواه أحمد).

(٢) " أد الأمانة إلى من إئتمنك ولا تخن من خانك " (رواه أحمد وأبو داود).

(٣) " من سمع من رجل حديثاً لا يشتهى أن يذكر عنه فهو أمانة وإن لم يستكتمه " (رواه أحمد).

٦- العدل :

يقول الله سبحانه وتعالى :

(١) " ... إن الله يحب المقسطين " (المائدة : ٤٢).

(٢) " يأيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون " (المائدة : ٨).

٧- الحلم والإنابة والرفق :

قال تعالى :

(١) " خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين " (الأعراف : ١٩٩).

(٢) " ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم. وما يلقاها إلا الذين صبروا وما يلقاها إلا ذو حظ عظيم " (فصلت : ٣٥:٣٤).

(٣) " ... وإن الساعة لآتية ، فاصفح الصفح الجميل " (الحجر : ٨٥).

وفي الحديث الشريف :

- (١) عن عائشة رضى الله عنها قالت : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله رفيق يحب الرفق في الأمر كله " (متفق عليه).
- (٢) عن عائشة رضى الله عنها قالت : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الرفق لا يكون في شئ إلا زاله ، ولا ينزع من شئ إلا شانه " (رواه مسلم).
- (٣) وعن أنس رضى الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : "يسروا ولا تعسروا. وبشروا ولا تنفروا" (متفق عليه).

٨- التواضع :

قال تعالى :

- (١) " وعباد الرحمن الذين يمشون على الأرض هوناَ وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما " (الفرقان : ٦٣).
- (٢) " واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين " (الشعراء : ٢١٥).

وفي الحديث الشريف : عن عياض بن حمار رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إن الله تعالى أوصى إلى أن تواضعوا حتى لا يبغى أحد على أحد ، ولا يفخر أحد على أحد " (رواه مسلم).

٩- الشكر :

قال سبحانه وتعالى :

- (١) " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ، ولئن كفرتم إن عذابي لشديد " (إبراهيم : ٧).
- (٢) " وهو الذى انشأ لكم السمع والأبصار والأفئدة ، قليلاً ما تشكرون " (المؤمنون : ٧٨).
- (٣) " فاذكروني أذكركم واشكروا لى ولا تكفرون " (البقرة : ١٥٢).

وفي الحديث الشريف :

- (١) " أشكركم لله أشكركم للناس " (رواه الطبراني وأحمد).
- (٢) " إن الله جميل يحب الجمال ، ويحب أن يرى أثر نعمته على عبده ، ويبغض البؤس والتباؤس " (رواه البيهقي).
- (٣) " من أوتي معروفاً فليذكره. فمن ذكره فقد شكره ، ومن كتبه فقد كفره " (رواه الطبراني).

١٠- حفظ اللسان :

قال تعالى :

- (١) " واجعل لى لسان صدق فى الآخرين " (الشعراء : ٨٤).
- (٢) " يوم تشهد عليهم ألسنتهم وأيديهم وأرجلهم بما كانوا يعملون " (النور : ٢٤).

وفي الحديث الشريف :

- (١) عن أبي موسى رضى الله عنه قال : " سئل رسول الله .. أى المسلمين أفضل ؟ قال : من سلم المسلمون من لسانه ويده " (متفق عليه).
- (٢) عن أبي هريرة رضى الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : "من كان يؤمن بالله واليوم الآخر، فليقل خيراً أو يصمت" (متفق عليه).
- (٣) " أكثر خطايا ابن آدم من لسانه " (رواه الطبراني والبيهقى).

١١- الجود والكرم :

قال تعالى :

- (١) " لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون ، وما تنفقوا من شئ فإن الله به عليم " (آل عمران : ٩٢).
- (٢) " يأيتها الذين آمنوا انفقوا من طيبات ما كسبتم ومما أخرجنا لكم من الأرض ، ولا تيمموا الخبيث منه تنفقون ولستم بآخذيه إلا أن تغمضوا فيه ، واعلموا أن الله غنى حميد " (البقرة : ٢٦٧).

وفي الحديث الشريف : عن أبي هريرة رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم : " قال الله تعالى : أنفق يا بن آدم ينفق عليك " (متفق عليه).

١٢- الوسطية والإعتدال :

يقول سبحانه وتعالى :

- (١) " وكذلك جعلناكم أمة وسط لتكونوا شهداء على الناس ويكون الرسول عليكم شهيداً ... " (البقرة : ١٤٣).
- (٢) " ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوماً محسوراً " (الإسراء : ٣٩).

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم " خير الأمور أوسطها " (رواه البيهقى).

١٣- الشورى :

قال تعالى :

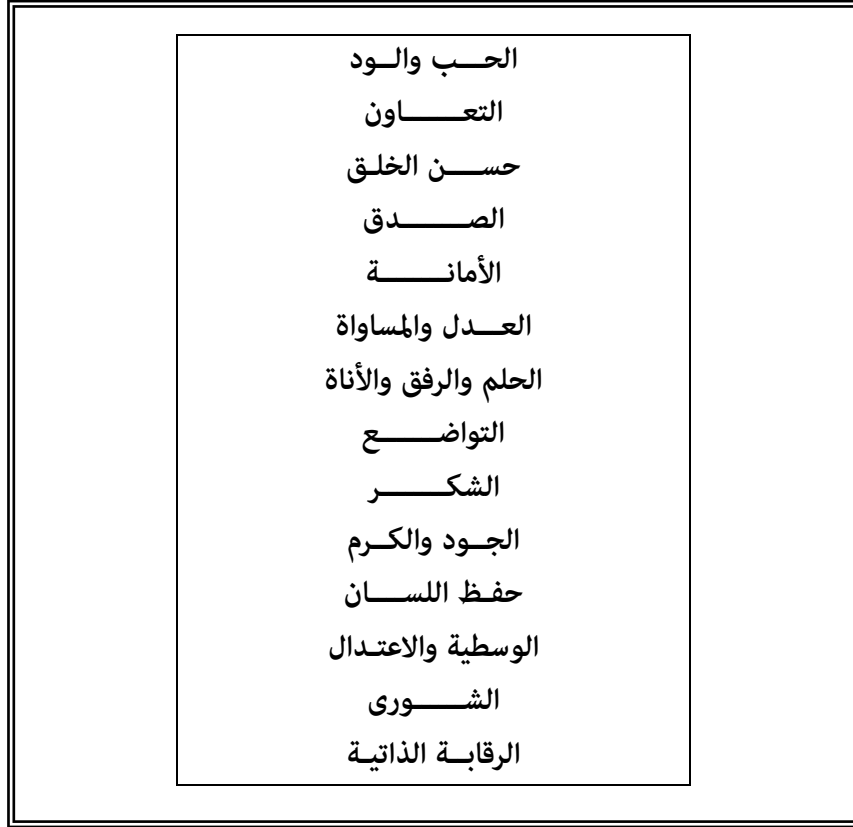
- (١) " ... وشاورهم فى الأمر... " (آل عمران : ١٥٩).
- (٢) " ... وأمرهم شورى بينهم ... " (الشورى : ٣٨).

١٤- الرقابة الذاتية :

يقول الله سبحانه وتعالى :

- (١) " ... وإنك لتهدى إلى صراط مستقيم " (الشورى ٥٢).
- (٢) " ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد " (ق : ١٨)

نماذج من السلوك الإنساني في الإسلام



لقد جاء الإسلام بمبادئ لتنظيم العلاقات الإنسانية في الحياة العامة ، وكذلك بالمنظمات على اختلاف أنماطها ، ويمكننا بيان أهم المبادئ السلوكية داخل المنظمات في الفكر الإسلامي كما يلي :

- ١- الشورى : قال تعالى : " والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون " (الشورى : ٣٨).
- ٢- تغليب المصلحة العامة : قال تعالى : " هو الذي خلق لكم ما في الأرض جميعاً ... " (البقرة : ٢٩).
- ٣- الاختيار والتعيين بحسب الأهلية : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من ولى أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه للمسلمين فقد خان الله ورسوله ".
- ٤- التدرج الرئاسي : قال تعالى " ... نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ، ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات..." (الزخرف : ٣٢).
- ٥- سلوكيات الاستعانة بذوى الكفاءة : قال تعالى " ... إن خير من استأجرت القوى الأمين " (القصص : ٢٦).

- ٦- المسؤولية : قال الرسول صلى الله عليه وسلم : " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته".
- ٧- الرقابة الذاتية : قال تعالى : "كل نفس بما كسبت رهينة" (المدثر:٣٨).
- ٨- التعاون والترابط والقوة : قال تعالى : " واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم " (آل عمران : ١٠٣)
- ٩- تدعيم الانتماء والتمكين للعاملين ، قال تعالى : " وكذلك مكنا ليوسف في الأرض ... " (يوسف : ٥٦)
- ١٠- المساواة بين العاملين : قال تعالى : " يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرم عند الله أتقاكم " (الحجرات : ١٣).

تطبيق عملي :

معالم السلوك الإنساني الهادف

نقوم عادة بالعديد من التصرفات والممارسات بقصد إشباع حاجتنا ، وتحقيق أهدافنا ، والمطلوب منك قراءة الأسئلة التالية بدقة ، ثم الإجابة على كل منها بـ (نعم) أو بـ (لا) .

لا	نعم	العبارة
		١- هل تقوم عادة بتحديد أهدافك المنشودة لكل أنشطتك وتصرفاتك؟
		٢- هل تدرك تماماً المهارات والإمكانات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف؟
		٣- هل تقدر مستوى أدائك ، وتعلم أن قدراتك تساعدك للقيام بالعمل المطلوب؟
		٤- هل تناقش هذه الأهداف والأنشطة مع رئيسك أو زملائك في العمل وتهتم بنصائحهم وإرشاداتهم؟
		٥- هل تناقش هذه الموضوعات مع من لهم تجارب سابقة بها؟
		٦- هل تناقش هذه الموضوعات مع أفراد آخرين خارج مجال عملك؟
		٧- هل تخطط جيداً لتحقيق أهدافك وغايتك؟
		٨- هل فكرت في تنمية معلوماتك ومعارفك بما يساعدك على تحقيق أهدافك بفعالية؟
		٩- هل تطلب من رئيسك أن يسند إليك بعض المهام والمسؤوليات التي تدعم ذاتك وتثري إلمامك بأمور الحياة؟
		١٠- هل فكرت في الآثار التي ستترب على تصرفاتك؟ وتنعكس عليك وعلى من حولك؟
		١١- هل تقوم بتقييم ومراجعة ما بذلته من مجهودات وخطوات لقياس مدى تحقق أهدافك؟
		١٢- هل تستفيد في أعمالك وتصرفاتك المستقبلية من نتائج ممارستك وتصرفاتك السابقة؟

لا حظ :

إذا أعطيت لنفسك درجة واحدة لكل إجابة بـ (نعم) ، وحصلت على ١٠ درجات فأكثر فإن سلوكك هادف ورشيد ، وإذا تراوحت درجاتك ما بين ٧ : ٩ ، فإنه لا يزال هناك ما ينبغي عليك القيام به للوصول إلى أهدافك ، أما إذا كانت درجاتك ٦ فأقل فأمامك الكثير حتى تتمكن من تحقيق السلوك الذي ترضى عنه.

سلوكيات قواعد القراءة الصحيحة

- أولاً : القراءة في الأماكن المعدة للقراءة بعيداً عن الفراش.
- ثانياً : أن تكون أماكن القراءة ذات إضاءة مناسبة (١٠٠ وات / حجرة ٤/٤).
- ثالثاً : أن تبعث الإضاءة من زاوية عكسية (فلورسنت أفضل).
- رابعاً : أن يراعى الفرد عند القراءة تحويل البصر- عن الكتاب من حيث لآخر (النظر بعيدا كل عشر دقائق تقريباً).
- خامساً : استخدام النظارة الطبية (بعد الأربعين نظارة القراءة ضرورية)
- سادساً : تهوية المكان لتأثيره المباشر على العين.
- سابعاً : يفضل الجلوس على المقعد جلسة مريحة (الجزع والرأس ٩٠ مع الساقين)
- ثامناً : أن يكون الكتاب على بُعد ٣٠ سم من العين ، وأن تكون حافته العليا في مستوى العين.
- تاسعاً : يمكن قراءة النصوص السهلة لفترة طويلة ، أما النصوص المجهدة فيفضل عدم الاستمرار فيها لفترات طويلة.
- عاشراً : يجب قبل البدء في القراءة ألا تكون المعدة فارغة تماماً أو ممتلئة تماماً.

الفصل الثاني

المدخل إلى دراسة السلوك التنظيمي

- تعريف المنظمات وأهم عناصرها
- تعريف السلوك التنظيمي
- مراحل تطور مفهوم السلوك التنظيمي
- أهمية السلوك التنظيمي وأهدافه
- أدوار المديرين وأنشطتهم
- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى
- التحديات التي تواجه دراسات السلوك التنظيمي وممارساته.
- تطبيق عملي : سمات السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمات

مقدمة

يعتمد العلماء والباحثين الممارسين في دراساتهم لموضوعات السلوك التنظيمي على العلوم السلوكية Behavioral Sciences ومنها علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا تلك التي تسعى للتعرف على سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل التنظيمات المختلفة باتباع المنهج العلمي Scientific Method إذ تبنى تلك الدراسات على أسس موضوعية ومعلومات واقعية عما يدور بداخل المنظمات من أنشطة وتصرفات. تستخدم هذه المعارف والمعلومات كأسس لبناء النظريات والتوصل للطرق والأساليب التي تسهم في حل العديد من المشكلات التنظيمية. فعلى سبيل المثال : ما الذي يجب أن يفعله الأفراد لزيادة انتاحيتهم وتحقيق رضائهم الوظيفي؟ متى وكيف يعمل الأفراد في فريق عمل ناجح؟ كيف يمكن تصميم الوظائف والمنظمات لتحقيق أفضل استجابة وتكيف مع عوامل ومتغيرات التغيير في البيئة المحيطة. هذه مجرد تساؤلات قليلة من بين العديد من التساؤلات المتعلقة بمجالات السلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال.

وسنحاول في هذا الفصل التعرض لبعض الموضوعات التي تمثل مدخلا مناسباً لدراسة السلوك التنظيمي بما يمهّد لعرض بقية موضوعاتنا في هذا الكتاب. وتشتمل موضوعاتنا في هذا الفصل على النقاط التالية :

- تعريف المنظمات وأهم عناصرها.
- تعريف السلوك التنظيمي.
- مراحل تطور مفهوم السلوك التنظيمي.
- أهمية السلوك التنظيمي وأهدافه.
- أدوار المديرين وأنشطتهم.
- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى.
- التحديات والاتجاهات العالمية التي تواجه دراسات وممارسات السلوك التنظيمي.
- تطبيق عملي : سمات السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمات

تعريف المنظمات وأهم عناصرها

مع تعدد وتنوع المنظمات التي نتعامل معها ونراها ونسمع ونقرأ عنها بحسب طبيعة نشاطها وحجمها وأهدافها وملكيته ومكانتها وشهرتها ، إلا أنه يمكننا تعريف المنظمة كما تعرض لها العديد من الكتاب والباحثين على النحو التالي :

تشير المنظمة إلى تلك الوحدات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الغايات والأهداف المنشودة ، من خلال الجهود الجماعية ، بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

ويبدو من التعريف السابق عدة عناصر جوهرية تتمثل فيما يلي :

- ١- أن المنظمة تمثل وحدات إجتماعية Social Inventions : عندما نقول أن المنظمة هي وحدات إجتماعية بشرية فإننا نعني بذلك وجود عدد من الأفراد يعملون معا ويمارسون عدة أنشطة يهدفون من وراءها إلى تحقيق هدف يجمعهم سوياً، ومع تباين شخصياتهم وقيمهم ومعارفهم وطرق تفكيرهم إلا أنهم يمثلون كيانات تجتمع في النهاية لتحقيق غايات واحدة. ومن ذلك ندرك أن المنظمة ليست عقارات ومواد وآلات وتجهيزات فقط ، وإنما أفراد وعلاقات وثقافة وقيم وعادات وتقاليد تنظيمية.
- ٢- تحقيق الغايات والأهداف Goals Accomplishment : يعد المبرر الجوهرى لوجود واستمرار المنظمات سعيها لتحقيق الغايات والأهداف التنظيمية وتعدد هذه الأهداف وقد ذكر "بيتر دراكر" أن للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها للأداء والنتائج تأثيراً على بقاء واستمرار المنظمة، ففي هذه المجالات الرئيسية تساعد الأهداف على :

- أ- شرح ما تبغيه المنظمة في عدد قليل من الكلمات.
- ب- التنبؤ بالسلوك الفردي والجماعي.
- ج- تقييم القرارات الرئيسية من فترة لأخرى.
- د- تحليل الأنشطة تمهيداً للعمل على تحسين الأداء.

وقد إقترح "بيتر دراكر" ثمانية مجالات رئيسية للأهداف تتمثل فيما يلي :

Market standing	أ- الحصة التسويقية
Innovation & Creativity	ب- الإبداع والابتكار
Productivity	ج- تحقيق الإنتاجية
Physical & financial Resources	د- تحقيق الموارد المادية
Profit Ability	هـ- تحقيق الربحية المناسبة
Manager performance & Development	و- تنمية أداء المديرين
Worker performance & Attitudes	ز- تنمية اتجاهات العاملين
Social responsibility.	ح- المسؤولية الاجتماعية

ومما لا شك فيه أن التحديد الدقيق لأهداف المنظمات يساعد على تلافى سير العمل بشكل عشوائي وتجنب الأعمال والأنشطة غير المنتجة وغير المتصلة مباشرة بتحقيق الأهداف ، كما تساعد الأهداف على تنسيق كافة الجهود وانسجامها وتكاملها وإحكام الرقابة عليها ، والاستخدام الأمثل للموارد والامكانات المتاحة ، كما أنها تعد بمثابة مقاييس أو معايير موضوعية لرقابة الأنشطة والعمليات بالمنظمة.

٣- تعمل المنظمات من خلال جهود وأنشطة الجماعات Group Effort بشكل مهيكّل واضح المعالم ومحدد الأطراف فالمهام التنظيمية يتم تقسيمها في هيكل يحتوى على وحدات مستقلة تمارس كل وحدة مجموعة من الأنشطة ويعمل كل فرد مجموعة من الأنشطة والأعمال تصاغ في شكل وظيفة تتضح معالمها من خلال عملية تحليل وتوصيف الوظائف وتظهر بشكل نهائى في بطاقة الوصف الوظيفى لتحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بالوظيفة.

٤- تعمل المنظمة في ظل ظروف بيئية معينة Environment factors إذ تؤثر تلك الظروف والعوامل على ممارسة المنظمة لأنشطتها سواء كانت عوامل بيئية داخلية تتحكم فيها المنظمة ، أو كانت عوامل بيئية خارجية لا يمكن السيطرة عليها كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية وينتج عن تحليلها إما فرصا يمكن للمنظمة اقتناصها والاستفادة منها أو تهديدات يجب على المنظمة تحجيم آثارها السلبية عليها.

تعريف السلوك التنظيمي

يقصد بالسلوك الإنساني كافة التصرفات والأفعال التي تصدر عن الفرد ومنها ما يكون مختفياً ويستعصى - إدراكه على الملاحظ الخارجي مثل التفكير والإحساسات والمشاعر. ولأهمية هذا السلوك في فهم الإنسان تهتم العلوم السلوكية بتفسيره ، ووضع قواعد للتنبؤ به والسيطرة عليه ، وتوجيهه نحو المسار الصحيح.

ويصدر السلوك الإنساني نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته التي يتعامل معها ، إذ لا يخضع سلوكه لتكوينه الداخلي فحسب ، بل يخضع أيضاً لعوامل البيئة الخارجية المحيطة به، بحيث يؤدي أي تغير في أحد ظروفها إلى تغيير في نوع السلوك الذي يصدر عن الفرد.

والسلوك الإنساني في المنظمات لا يختلف إلا من زاوية تركيز اهتماماته على دراسة سلوك الأفراد داخل تلك المنظمات في ضوء المفاهيم والنظريات السلوكية الحديثة ، وبالتالي يمكن القول بأن السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد بالمنظمات ، ويقصد هنا الاستجابات التي تصدر عن الفرد أو الجماعة نتيجة الاحتكاك بالأفراد أو الجماعات الأخرى ، والاتصال بالبيئة الخارجية.

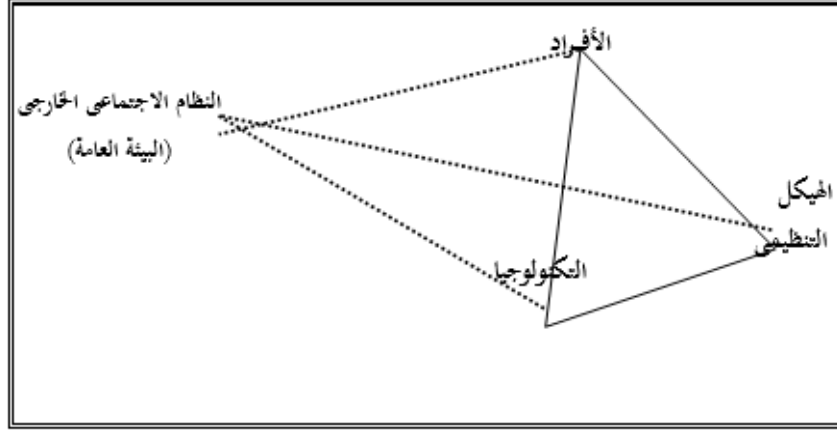
ويتعلق السلوك التنظيمي بدراسة سلوك وتصرفات وأداء العاملين في بيئة تنظيمية معينة ، ودراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين ، وتأثيرات البيئة على المنظمة وسياساتها وأهدافها ومواردها البشرية ، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها. يرى سيزلاجي ووالاس Szilagy and Wallace أن السلوك التنظيمي هو : الاهتمام بدراسة سلوك واتجاهات وميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمية ، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم ، كما تؤثر البيئة في المنظمات ومواردها البشرية وأهدافها.

ويرى لاتانس Lauthans أن السلوك التنظيمي "يهتم بفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به والرقابة عليه في المنظمات : أي انه يمثل الطريقة السلوكية للإدارة.

كما يرى ديفز Davis أن ، مصطلح السلوك التنظيمي Organizational Behavior يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر - البشري في العمل بجميع أنواع المنظمات ، مثل : الأعمال التجارية ، الأعمال الحكومية ، المدارس ، منظمات الخدمات العامة ، وأيضا يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة ، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي ، بالإضافة إلى تأثير النظام الاجتماعي الخارجي ويوصف هذا التفاعل للعناصر الأربعة (الأفراد ، التكنولوجيا ، الهيكل ، النظام الاجتماعي الخارجي) بأنه السلوك التنظيمي ، ويوضح الشكل (١/٢) عناصر السلوك التنظيمي.

الشكل رقم (١/٢)

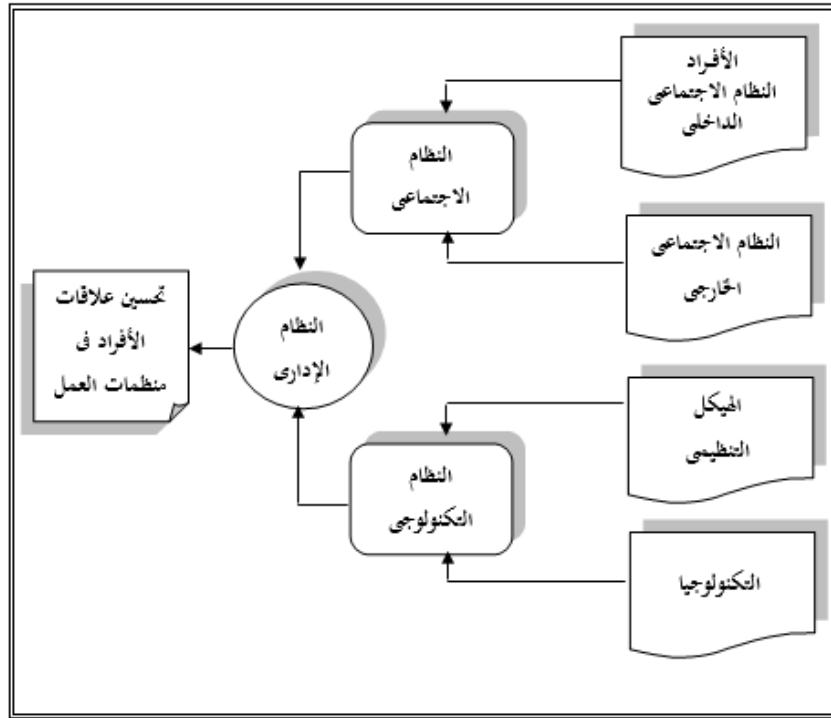
عناصر السلوك التنظيمي



ومن وجهة النظر الإدارية يؤكد ديفز Davis أن المديرين يتحملون مسؤولية كبيرة من حيث استفادتهم من السلوك التنظيمي ، وذلك لأنهم هم الذين يتخذون القرارات التي تؤثر في الكثير من العاملين لديهم بمنظمات الأعمال ، ويمثل المديرون جوهر النظام الإداري ، وفي السلوك التنظيمي يتمثل دورهم في التوفيق ما بين النظام الاجتماعي والنظام الفردي وذلك لتحسين علاقات الأفراد في المنظمات ، ويوضح الشكل رقم (٢/٢) دور النظام الإداري لتحسين علاقات الأفراد في منظمات الأعمال.

الشكل رقم (٢/٢)

دور النظام الإداري لتحسين علاقات الأفراد في منظمات الأعمال



ويرى البعض أيضاً أن مجال السلوك التنظيمي ، من المجالات الحديثة التي يتطرق لها الباحثون في مجال الإدارة ، وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق ، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية والإدارية.

ونستخلص مما سبق أن السلوك التنظيمي يشير إلى تصرفات وأداء العاملين في المنظمة ، سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو تنظيمات شاملة ومتكاملة ، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية - العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية - ومع سلوك العاملين بها، وما يعتنقونه من قيم واتجاهات ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات ... الخ.

والهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين ، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها - سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها- وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل.

وفي ضوء ما سبق نخلص إلى أن السلوك التنظيمي يركز على دراسة الأطراف التالية :

١- الفرد :

حيث يمثل الفرد نقطة الارتكاز ، فغالباً ما يتركز البحث حول فهم العلاقات المتبادلة بين العوامل النفسية والخصائص الشخصية وأدوار العمل ، فيتم تحديد الخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة ، ويتم دراسة العوامل التنظيمية التي تؤثر على اتجاهات الفرد أو إدراكه أو دافعيته أو رضاه الوظيفي ، هذا بالإضافة إلى دراسة تأثير خصائص الشخصية على السلوك والأداء في العمل.

٢- الجماعة :

يهتم السلوك التنظيمي بدراسة الجماعة وخصائصها وتطورها ومدى تماسكها. حيث أن خصائص جماعات العمل قد تختلف عن الخصائص الشخصية لأعضائها ، ففعالية الأفراد المكونين للجماعة لا تعنى تلقائياً فعالية الجماعة أو العكس. لذلك يلزم دراسة الجماعة دراسة مستقلة ودقيقة فهي تفكر وتضع أهدافاً ولها سلوكياتها وتصرفاتها وأداءها.

٣- التنظيم الرسمي وغير الرسمي :

تتكون كل المنظمات بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه أو حجمها أو شكلها من أفراد وجماعات ، ومع ذلك للمنظمات خصائصها المتميزة وسماتها الفريدة من هيكل وعلاقات وسلطات ومسؤوليات وأمهام للإدارة وأساليب لاتخاذ القرارات وحل المشكلات كما أن المنظمات لها أهدافها ووسائلها وغاياتها وثقافتها وقيمها. ولها اتجاهاتها نحو الفعالية والتطوير. لذلك كان من الضروري الاهتمام بتلك النواحي من قبل السلوك التنظيمي.

٤- البيئة :

يتأثر كل من الأفراد والجماعات والمنظمات بالبيئة ويؤثرون فيها. وبالتالي فعملية التأثير قائمة ولا بد منها فالمنظمة تحصل على احتياجاتها من البيئة ، وتعطى للبيئة مخرجاتها من سلع وخدمات وغيرها. وهذه المخرجات منها ما هو نافع وما هو ضار.

مراحل تطور السلوك التنظيمي

كان السلوك التنظيمي يعرف في أوائل القرن العشرين بعلم النفس الصناعي ، حيث قام علماء علم النفس الصناعي بدراسة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المؤسسات والشركات والمؤثرات الفسيولوجية (المادية) المحيطة بهم ، معتمدين على الطريقة العلمية في حل مثل هذه المشكلات ، وكان تركيزهم على الفرد العامل فقط.

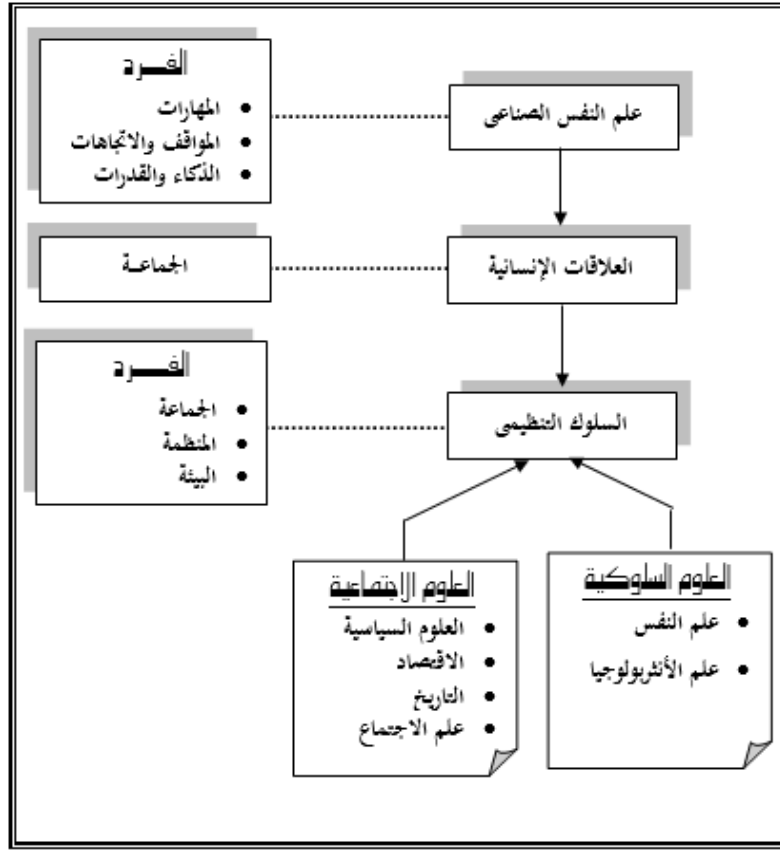
ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في عامي : ١٩٢٤م و١٩٢٧م ، على يد ألتون مايو وزملائه Mayo et al. ، حيث إعتد الدارسون والباحثون على دراسة العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة مدى تفاعلها بعضها مع بعض ، وأثر ذلك على الإنتاجية والرضا الوظيفي. واستمر الحال على هذا المنوال حيث تطورت حركة مدرسة العلاقات الإنسانية في الأربعينات وما تلاها من سنوات ، وذلك على يد ميكريجور McGregor وليكترت Likert وأرجيرس Argyris ، وتركزت معظم الدراسات على دوافع العاملين والقيادة الإدارية.

وفي أواخر الستينات اهتمت الدراسات والبحوث في مجال السلوك التنظيمي تهتم ليس بالعامل وجماعات العمل فحسب. بل أيضاً بتفاعل العاملين في منظمات الأعمال مع العمل نفسه. وقد فتح هذا بدوره الباب على مصراعيه لتظهر مدرسة السلوك التنظيمي ، ليتطور هذا العلم ويأخذ صيغه جادة ولتكون له أرضية خصبة وصلبة ينطلق منها.

ويوضح الشكل (٣/٢) مراحل تطور السلوك الإنساني في مجالات العمل، ومنه يتضح أن المرحلة الأولى بدأت بعلم النفس الصناعي ، الذي يدرس الفرد العامل من حيث مهاراته والمواقف والاتجاهات التي يتميز بها ، مثل : الذكاء والقدرات والفروق الفردية بين العاملين.

الشكل رقم (٣/٢)

مراحل تطور السلوك التنظيمي



ثم تأتي مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي تهتم بالأفراد كجماعات ، لمعرفة العلاقات فيما بينهم وأثر ذلك في إنتاجية العمل وفي رضائهم الوظيفي.

وأخيراً تأتي مرحلة السلوك الإنساني والتنظيمي التي تهتم بدراسة الفرد والجماعة ، وتفاعلها أفراداً وجماعات مع منظمات العمل وبيئتها المحيطة والداخلية ، ومعرفة التفاعل بين الإنسان والمنظمة التي يعمل بها

ويتضح من الشكل رقم (٣/٢) أيضاً مدى الاهتمام الذي لقيه السلوك التنظيمي خلال السنوات الخمسين الماضية ، وكيف تطورت البحوث والدراسات السلوكية في مجال الإدارة ، ومدى استفادتها من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وفروع وحقول المعرفة الأخرى وميادينها المختلفة.

وإذا أردنا أن نربط عملية التطور هذه بدراسات المدارس والنظريات الإدارية ، سنجد أن كثير من الكتاب والباحثين في هذا الميدان يجمعون على أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل بداية الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي ولكنهم في ذات الوقت يعترفون بوجود بعض الدراسات والأبحاث والممارسات العملية التي سبقت ذلك. وطورت قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها، ويمكن القول بأن تطور مجال السلوك التنظيمي واكب تطور الفكر الإداري في الكثير من سماته وخصائصه ، ولهذا يمكن الرجوع إلى مراجع إدارة الأعمال لدراسة وخصائص المدارس التالية :

١- ما قبل المدرسة الكلاسيكية (الإدارة في العصور القديمة).

٢- المدرسة الكلاسيكية.

٣- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية.

٤- المدرسة الحديثة.

أهمية السلوك التنظيمي

يولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات ، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات ، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات. فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية ، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات.

وفي علاقاتنا مع المنظمات ، يمكن أن نتبنى أى دور من هذه الأدوار العديدة. كأن نكون عملاء، أو موردين، أو عاملين، أو رؤساء أو مرؤوسين. فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين ، حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظماتهم من خلال محاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين. كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يكن فهمها وإتخاذ الإجراءات السلوكية الصحيحة ، لزيادة فعالية هذا السلوك. وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل ، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمة ، وعلى مستوى جميع التخصصات. فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أى منظمة ، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم ، عامة أو خاصة ، لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

ولقد بدأت أهمية السلوك التنظيمي للمنظمات المعاصرة للعديد من الأسباب من بينها :

١- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

٢- تغير النظرة إلى الموارد البشرية ، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد ، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيها لزيادة كفاءتها وتحسين مهاراتها ، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة.

٣- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك ، مما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى الطرق التي تتناسب مع هذه الاختلافات.

إن الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي أصبح ضرورة ملحة، حيث يساعد إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى ، وهناك عدة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك ، وهي :

أ- فهم سلوك العاملين :

ويتطلب ذلك التعرف على أنماط سلوك وتصرفات الأفراد والجماعات في مواقع العمل ، ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع الكافية وراء هذا السلوك.

ب- التنبؤ بسلوك العاملين :

إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين ، والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك التنظيمي للعاملين في المواقف المختلفة ، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة ، ومن ثم تأخذ على عاتقها إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.

ج- توجيه وضبط سلوك العاملين :

إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي ، سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل ، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء العاملين ، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف.

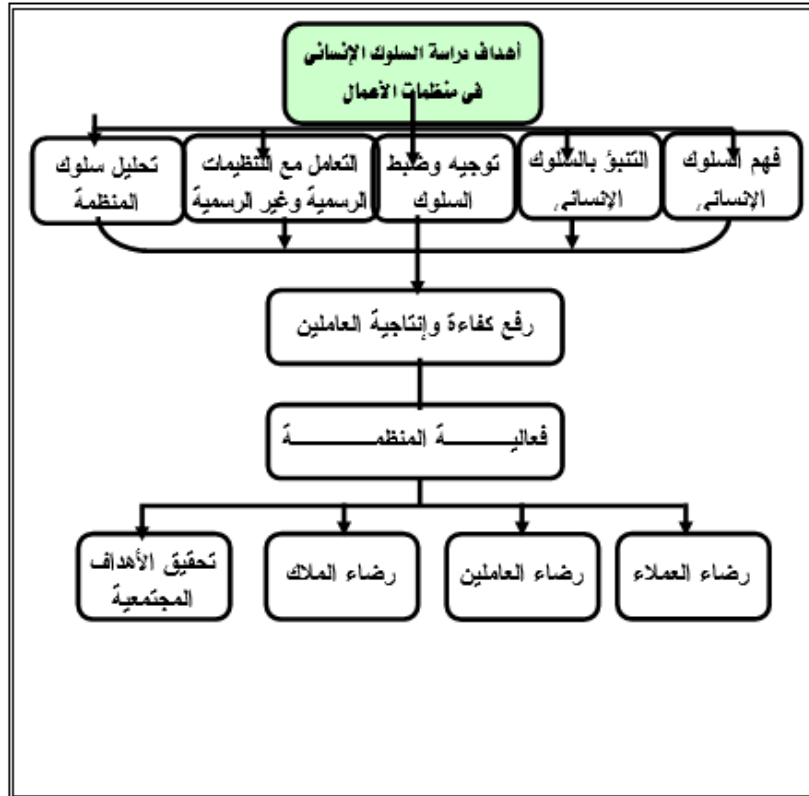
د- الوقوف على كيفية التعامل مع التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.

هـ- تحليل سلوك المنظمة والتعرف على آثاره المتعددة.

ويوضح الشكل رقم (٤/٢) أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات وآثاره :

الشكل رقم (٤/٢)

أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات

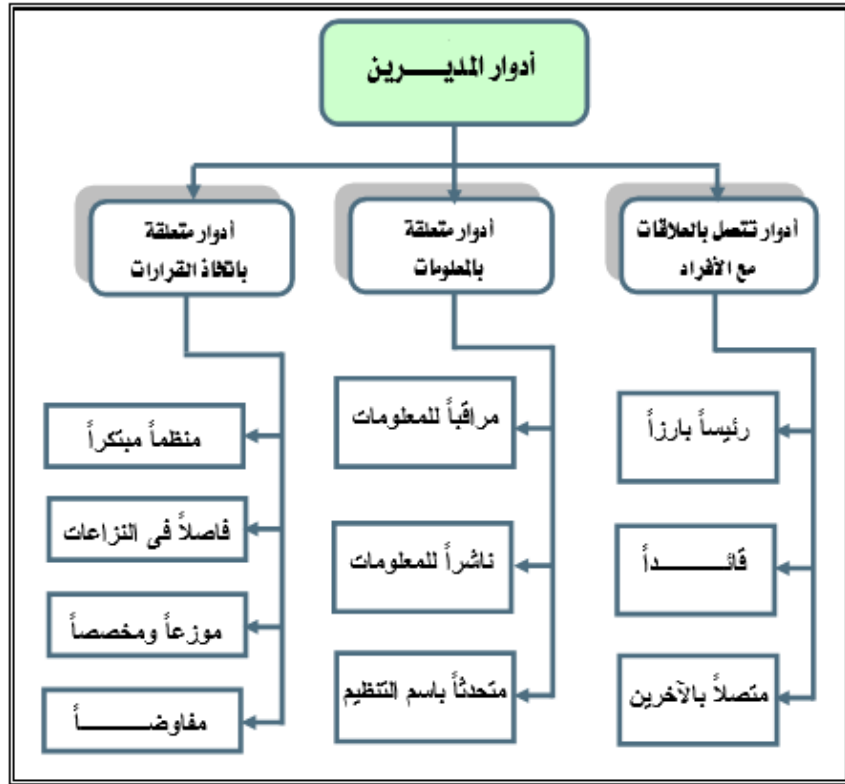


أدوار المديرين وأنشطتهم بمنظمات الأعمال

قدم هنري مينتزبرج تقسيماً لأدوار المدير ، وقد صنف تلك الأدوار في مجموعات ثلاث على النحو المبين في الشكل رقم (٥/٢)

الشكل رقم (٥/٢)

أدوار المديرين



المصدر:

- Henry Mintzberg "The Manager's job Folklore and Fact", Harvard Business Review, July- August, 1975.

وفيما يلي نبذة عن كل دور من هذه الأدوار :

أولاً : الأدوار المتعلقة بالعلاقات مع الأفراد :

يعتبر أساس هذه الأدوار المركز الرسمي الذي يشغله المدير وما يتطلبه هذا المركز من معاملات ، وتكون هذه الأدوار من الأنواع التالية :

١- دور الرئاسة :

يمثل هذا الدور الرئيس في تمثيله للمنظمة أو الوحدة الإدارية التي يديرها من خلال السلطة الرسمية المحددة والمرسومة له. ويعد هذا الدور من أبرز الأدوار وأهمها في ترتيب الأولوية لآثاره المتعددة في مكانة المنظمة وبقائها.

٢- دور القيادة :

ويهتم هذا الدور بالقدرة على التأثير في الآخرين من خلال ممارسات التوجيه والإرشاد والتنسيق ورسم العلاقات الواضحة بين المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

٣- دور الاتصالات وتدعيم العلاقات بالآخرين :

يرتبط المديرين في جميع المستويات بمجموعات متعددة من الأفراد والفرق وجماعات العمل ، وتتضح أهمية دور المديرين فيما يتعلق بالاتصال نظراً لتعدد علاقاتهم مع الموردین والممدین ، وضرورة تنسيق معاملاتهم مع جماعات العمل ، والسعى لتحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الجهود لتأكيد فعالية الإنجاز.

ثانياً : الأدوار المتعلقة بالمعلومات :

تعد الإدارة قنوات الاتصال المختلفة بغية الحصول على المعلومات وإمداد الإدارة بها حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة. وتنقسم أدوار المديرين فيما يتعلق بالمعلومات إلى :

١- دور مراقبة المعلومات :

يراقب المديرون الأنشطة ، ويطلبون المعلومات ويجمعون البيانات ويلاحظون سلوك وتصرفات المرؤوسين ويسهم كل ذلك في إعداد البيانات والمعلومات بالشكل الذي يمكن من اتخاذ القرارات لتحسين الأداء التنظيمي.

٢- دور ناشر المعلومات :

ويعبر هذا الدور عن قدرة المدير على نشر- وتوزيع البيانات والمعلومات بين المرؤوسين والأطراف الأخرى في المنظمة ، ويراعى المدير عند قيامه بهذا الدور مدى سرية المعلومات والوقت المطلوبة فيه والأطراف التي يهمها الحصول على المعلومات.

٣- دور المتحدث باسم المنظمة :

يدل هذا الدور على النشاط المتوقع من المديرين والخاص بنقل المعلومات إلى الأطراف الموجودة خارج المنظمة ، وطبيعى أن نجد أن الإدارة العليا تمارس هذا الدور بشكل أكبر وأكثر أهمية من ممارسة الإدارة في المستويات الوسطى والتنفيذية.

ثالثاً : الأدوار المتعلقة باتخاذ القرارات :

يقوم المدير بالحصول على المعلومات وتوفيرها من أجل اتخاذ القرارات التى تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية في مجالاتها المختلفة وهناك أربعة أدوار للمدير كمتخذ قرارات تتمثل فيما يلى :

١- دور المنظم والمبتكر :

يلعب المدير دوراً محورياً يتعلق بالتصميم والتعبير والإعداد والتجديد وذلك للمنظمة ككل أو لبعض أنشطتها أو منتجاتها ، ولقد تزايدت أهمية هذا الدور في السنوات الأخيرة حيث الاهتمام بالابتكار في المنتجات التى تقدمها المنظمة والسعى لغزو أسواق جديدة والعمل في بيئة يحكمها عدم التأكد والمخاطرة.

٢- دور مواجهة المشكلات والفصل في المنازعات :

يتحمل المديرون مسئولية تحليل ومعالجة المشكلات والمواقف التى تحدث في إدارتهم سواء كانت مشكلات روتينية متكررة أو تنصف بعدم التكرار والفجائية ، مثل الإضرابات التى يقوم بها العمال أو المشكلات المتعلقة بالتعامل مع الموردين أو العملاء أو المنافسين.

٣- دور توزيع وتخصيص الموارد :

يهتم هذا الدور بالربط بين وظيفتى التخطيط والتنظيم ، حيث يخطط المديرين لتحقيق الأهداف. ويخصصون الموارد تبعاً لذلك ، وفي معظم الأحيان لن تتوافر الموارد الخاصة بالوقت ، والمال ، والموارد ، والأفراد بالكم والكيف الذى يقود للمتوقع من الأهداف ، ولهذا تبدو أهمية هذا الدور للمديرين.

٤- دور المفاوض :

يمتد دور المدير كمفاوض إلى العديد من الأنشطة ، ولا يقف عند مدير بذاته أو وظيفة بعينها ، إن المدير وهو يمارس نشاطه ويخصص موارده المتاحة غالباً ما يصطدم بتعارض الأهداف ولهذا يحتاج إلى مهارات الإقناع وتحقيق الرضا للأفراد سواء كانوا بداخل المنظمة أو خارجها.

أما فيما يتعلق بأنشطة المديرين ، فيمكن القول أن المدير يؤدي مجموعة الأنشطة والمهام ويضع نصب عينيه مجموعة "الأهداف" التي يرجو تحقيقها سواء منها ما يتعلق بأهدافه الشخصية أو أهداف منظمته أو أهداف مرؤوسيه لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عملية تحقيق التوافق في الإشباع من خلال تحقيق مجموعة متعددة وأحياناً كثيرة متعارضة من الأهداف.

وحتى يمكن القول أن المدير يمارس عمله بكفاءة ، فعليه القيام بمجموعة الأنشطة الإدارية المتعددة والتي يمكن صياغتها في الأبعاد الجوهرية التالية :

- ١- أنشطة إدارة الموارد والتعامل مع البيئة : تمثل إدارة الموارد واستخدامها بأفضل الطرق والأساليب أحد العناصر الجوهرية لقياس فعالية المدير ، كذلك مراعاته لبيئة العمل داخل وخارج المنظمة ومراعاته لما يحيط بهما من ظروف ومتغيرات.
- ٢- أنشطة تنظيم وتنسيق العمل : يلتزم المدير في هذا الصدد بمسئولية ذات شقين يتعلق الأول منهما بتنظيم المهام المتعددة داخل الوحدة الإدارية ، في حين يهتم الثاني بتنسيق المهام المتنوعة من خلال التعاون والتكامل مع الآخرين.
- ٣- أنشطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين : يقوم المديرين الأكفاء بالتطوير والتنمية الذاتية لأنفسهم كمديرين هذا بالإضافة إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات مرؤوسيه.
- ٤- أنشطة تبادل البيانات والمعلومات : إن عمل المدير لا يتصل بالآلات والأدوات بل اتصاله بالبيانات والمعلومات والاتصالات ولهذا فمن الضروري تنمية وتطوير هذا الجانب الهام والحيوي في عمل المديرين.
- ٥- أنشطة حفز العاملين وإدارة الصراع فيما بينهم : من بين ما تعنيه الإدارة الفعالة مدى اهتمام المدير بحفز مرؤوسيه فيقوم المدير بشحذ همم المرؤوسين وصقل جهودهم من أجل تحقيق أهداف وحدته الإدارية، كما يقوم المدير الفعال بمعالجة وإدارة الصراعات التي تنشأ بين المرؤوسين ويعمل على زيادة دافعيتهم للعمل.
- ٦- أنشطة حل المشكلات واتخاذ القرارات : تهتم الإدارة الفعالة بكفاءة المدير في تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية في كافة نواحي عمله سواء مع متغيرات وظروف البيئة الداخلية أو الخارجية.

ولقد أثبتت العديد من الدراسة تنوع الأنشطة التي يمارسها المديرين ، وخلصت إحدى هذه الدراسات التي طبقت على المديرين في مجالات متعددة ومنظمات متباينة النشاط أن هناك أربعة مجالات أساسية لأنشطة المديرين تتمثل فيما يلي :

- ١- الاتصالات المعتادة ، والتي تتمثل في المراسلات الرسمية للمعلومات سواء المرسلة أو التي يتم استلامها أو التي تتم من خلال اللقاءات والاجتماعات ، وتداول الأوراق والملفات.
- ٢- الأنشطة الإدارية التقليدية ، والتي تتمثل في التخطيط ، وإتخاذ القرارات والرقابة وما يشابهها.
- ٣- العلاقات التبادلية سواء من الأطراف الخارجية التي تقع خارج نطاق المنظمة ، أو الداخلية التي تهتم بالتنظيمات غير الرسمية.
- ٤- إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية ، وتتعدد الأبعاد داخل هذا المجال فتشمل الدافعية والتحفيز والتنظيم وإدارة الصراع التنظيمي والاختيار الدقيق والتدريب وتنمية المرؤوسين والجدول رقم (١-٢) يوضح ملخصا للأنشطة الإدارية التي يمارسها المديرين وتوزيع مجهودهم ووقتهم على تلك الأنشطة.

الجدول رقم (١-٢)

الأنشطة الإدارية للمديرين والأهمية النسبية للوقت والجهد المبذول

الأهمية النسبية للوقت والجهد المبذول	النشاط
١٥%	١- تبادل المعلومات
١٤%	٢- تداول الأوراق
١٣%	٣- التخطيط
١١%	٤- اتخاذ القرارات
١٠%	٥- العلاقات التبادلية مع الأطراف الخارجية
٩%	٦- التهيئة والسياسات
٦%	٧- التدريب والتنمية
٦%	٨- الرقابة
٥%	٩- الاختيار والتخصيص
٥%	١٠- التحفيز والتعزيز
٤%	١١- إدارة الصراع

علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

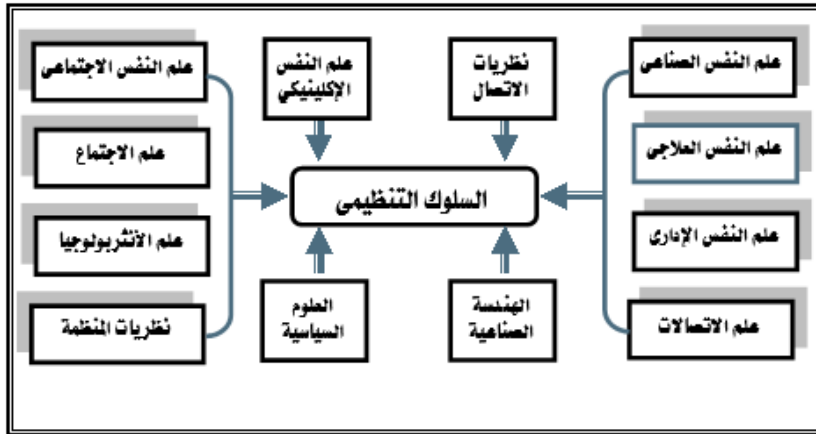
استفاد علم السلوك التنظيمي من دراسات العلوم الإجتماعية ذات العلاقة خلال فترة تطوره ، وفيما يلي فكرة مختصرة عن العلوم الإجتماعية ذات الصلة به ، والتي يوضحها الشكل رقم (٦/٢) :

أولاً : علم النفس Psychology

علم النفس هو العلم الذي يسعى إلى فهم السلوك الإنساني والجوانب المؤثرة في هذا السلوك ، والتي يمكن بواسطتها التنبؤ بالسلوك الإنساني مستقبلاً ، ومن ثم القدرة على التحكم فيه ، ويتضمن تعبير السلوك كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة وتصرفات سواء الظاهرة منها أو الباطنة. وينقسم علم النفس إلى عدة فروع نذكر منهما ما يلي :

شكل رقم (٦/٢)

العلاقة بين السلوك التنظيمي وفروع المعرفة الأخرى



١- علم النفس الصناعي :

ويختص علم النفس الصناعي بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية ، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمع العمال في مكان معين ، وهو المصنع. ويهتم المديرون عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعي حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة. ومن أهم مجالات علم النفس الصناعي : التوجيه المهني ، التدريب الصناعي ، نظم الحوافز ، الرضا الوظيفي ، وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر والضوضاء والعلاقات الإنسانية ، والأداء وعلاقته ببيئة العمل.

٢- علم النفس الإجتماعى :

ويختص علم النفس الاجتماعى بدراسة سلوك الفرد فى المجتمع ، والعلاقات التى تنشأ بين الأفراد فى المجتمع ، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التى تشكل سلوك الفرد.

٣- علم النفس الإدارى :

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

٤- علم النفس العلاجى :

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

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

أ- الإدراك : Perception

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

ب- الشخصية : Personality

يشير مفهوم الشخصية إلى تلك الخصائص الجسمية والنفسية التى تميز الشخص عن غيره من الأشخاص ، وتحدد شخصية الإنسان مجموعة من العوامل التى ترجع إلى عوامل الوراثة وكذلك العوامل الموقفية الناتجة عن وجود الشخص فى مجتمع معين.

ج- الاتجاهات : Attitudes

تشير الاتجاهات إلى مجموعة المشاعر والميول تجاه أشخاص أو أشياء أو موضوعات معينة. وتتأثر الاتجاهات بمجموعة من العوامل أهمها خبرات الشخص ومعلوماته عن البيئة المحيطة ، وعادة تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر هى : الجانب الفكرى أو العقلى ، الجانب العاطفى والمشاعر ، ثم جانب الرغبة أو الميل للسلوك الإنسانى أو التصرف بأسلوب معين.

د- التعلم : Learning

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

هـ- الدافعية : Motivation

تحدد دوافع الإنسان نوع سلوكه ، ولذلك تعرف الدافعية بأنها العملية التي يمكن بها توجيه السلوك الإنساني ، وتبنى الدوافع على أساس مفهوم الحاجة أو الشعور بالنقص ، ولذا كان الاهتمام بالحاجات الإنسانية لما لها من تأثير على سلوكه. وهناك تصنيفات متعددة للدوافع كما سنتعرض لها تفصيلاً في فصل دوافع السلوك.

و- الشعور أو الإحساس : Sensation

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

ثانياً : علم الاجتماع : Sociology

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

١- المجتمع :

يعرف المجتمع بأنه نظام يوجه سلوك الأفراد وذلك باستخدام وسائل مختلفة. ويقوم المجتمع على مجموعة من العناصر تشمل :

- وجود جمع من الأفراد.
- ثبات أو استقرار الأفراد في بيئة بعينها.
- وجود مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة والمتبادلة بين الأفراد.
- وجود مجموعة القواعد السلوكية التي تنظم علاقات الأفراد وسلوكهم في المجتمع.

٢- الجماعات : Groups

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التي يتكون منها بناء المجتمع. ويشمل ذلك أنواع الجماعات والأسس السلوكية في الجماعة ، وتتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة ، وتنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.

وعادة تصنف الجماعات إلى : جماعات أولوية ، وجماعات ثانوية، جماعات رسمية وغير رسمية، وجماعات عضوية وجماعات مرجعية.

ويرجع الاهتمام لدراسة الجماعات لما لها من تأثير وأهمية في فهم السلوك الإجتماعي للأفراد.

٣- النظم الإجتماعية :

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

ثالثاً : علم دراسة الإنسان (الأنثروبولوجيا) Anthropology

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

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

٢- الانثروبولوجيا الثقافية الحضارية ، وهو يختص بدراسة حضارات الشعوب وأساليب الحياة. ويشتمل علم الانثروبولوجيا الطبيعية على :

- دراسة الآثار والحضارات القديمة.
- دراسة البناء الإجتماعي والترابط والتفاعل بين الأفراد.
- دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد.

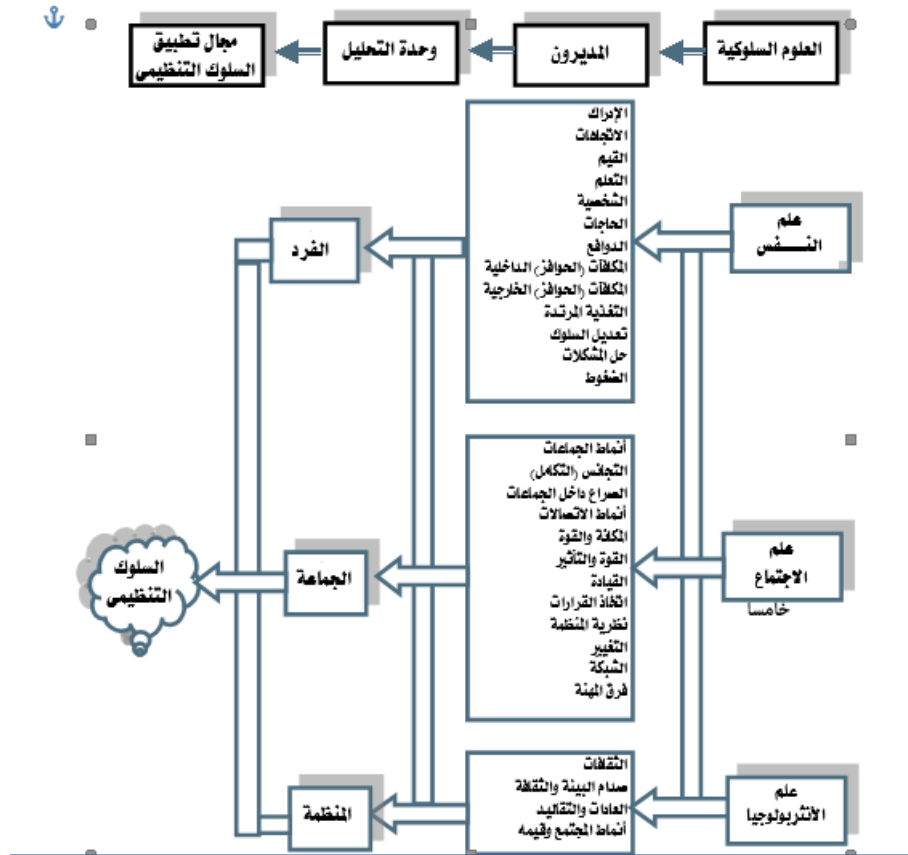
ويوضح الشكل رقم (٧/٢) علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم السلوكية الثلاث السابقة.

رابعاً : علم البيئة الإجتماعية (الإيكولوجيا) :

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

الشكل رقم (٧/٢)

علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا



: علم الاقتصاد :

يهتم علم الاقتصاد بالإنتاج والتوزيع والاستهلاك المتبادل. ونظراً لتأكيدده على الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل والتنظيم ، فإن علاقته وثيقة بفعالية التنظيم والسلوك التنظيمي.

سادساً : العلوم السياسية :

تمثل السياسة مجموعة الظواهر والحركات التي تتناول صلات الأفراد بالجماعات والجماعات بعضها ببعض وفي قمتها الدولة. وتعرف الظاهرة السياسية بأنها الممارسات الفعلية لمسئولية عامة رسمية وغير رسمية ، تنبثق من صميم حياة الجماعة ، وتهتم بشئونها الممتدة في الدولة والحكومة والقانون. ولذلك فالسياسة هي علم دراسة الدول أو التنظيم.

سابعاً : نظريات المنظمة :

تعتبر نظريات المنظمة هي المنظور الكلي للتنظيم ، حيث تعتبر المنظمة هي الوحدة الأساسية في التحليل ، وتهتم بالأهداف التنظيمية وبكيفية بناء المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة وبالطريقة التي تؤثر بها المنظمة في بيئتها وتتأثر بها. وقد سمي هذا الحقل بنظرية التنظيم وهو الوجه الكلي الآخر للسلوك التنظيمي.

ثامناً : الهندسة الصناعية :

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

تاسعاً : نظريات الاتصالات :

هي الدراسة التي تعنى بالاتصال الإنساني ووسائل الإعلام المسموعة والمرئية ذات العلاقة بسلوك الجماهير والمعلومات ، وبتفاعلات هذا السلوك، الإنسانية والتكنولوجية والفنية.

التحديات التى تواجه دراسات السلوك التنظيمى وممارساته

تتميز المرحلة التى تعيشها منظمات اليوم بالتغير السريع والتقدم التكنولوجى ، والتحول الاجتماعى ، وتغير أنماط العلاقات فأصبحت المنظمات دائمة البحث عن التكنولوجيا المناسبة ، والبرمجيات الجديدة ، وهذا يتطلب بدوره القادة وأصحاب الرؤى الذين يستطيعون التعامل مع تلك التغيرات.

ويطرح التساؤل الجوهرى ماذا يحدث لهذه المنظمات وموظفيها عندما يتغير العالم من حولهم بخطى سريعة ؟ ويتمثل الرد على ذلك فى ضرورة تغير هياكل التنظيم وأنظمة الأجور والمكافآت والعلوم الإنسانية ، فشكل القيادة التى كانت سائدة حتى الستينيات أصبح لا يناسب بيئة عمل اليوم وتوجهات القرن الحادى والعشرين. كما أصبح الشغل الشاغل للعلماء والباحثين يتمثل فى دراسة الأسواق الحرة وأسواق الأوراق المالية والمشروعات المشتركة والاندماجات الكبيرة ، وأنماط المنظمات الجديدة وما تضيفه التكنولوجيا سنويا من صيغ وأساليب ، وما يؤثر به كل ذلك على قيم الأفراد ومعتقداتهم وبالتالي اتجاهاتهم وميولهم وسلوكهم فى شتى المجالات.

أصبحت المنظمات فى ظل الاتجاه السائد نحو العولمة والتكتلات الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التى تدفعها إلى ضرورة العمل ورفع مستوى جودة السلع والخدمات التى تقدمها للصمود فى وجه المنافسة القوية العالمية ، وتطبيق المفاهيم العلمية فى إدارة السلوك التنظيمى ، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها المحلية ، ورفع مستوى الأداء وزيادة القدرة على العمل الجماعى وغرس أخلاقيات وثقافات التطوير والابتكار مما يساعد هذه الدول والمنظمات العاملة بها على التكيف مع الظروف الجديدة التى تفرضها عليها الاتجاهات العالمية السائدة.

كما يجب أن يسود اتجاه نحو إيجاد كيانات اقتصادية قومية سواء بالإندماج بين الشركات الوطنية أو التحالفات بين هذه الدول لحماية نفسها واقتصادياتها ، ذلك أن هناك مجموعة من الحقائق التى يجب أن تدركها قيادات المجتمع ومنظماته والتى ترتبط بالاتجاه نحو العولمة وهى :

١- اتخاذ الدول المتقدمة من سياسات العولمة وسيلة لتنميتها الذاتية وتحقيق مصالحها بغض النظر عن مصالح الدول الأقل تقدماً.

- ٢- أن عملية التقدم رهنية بسلامة وقوة المنظمات العاملة في المجتمع ، ومدى توافر مقومات التنمية المحلية في كل دولة.
 - ٣- اتجاه الشركات العالمية الكبرى نحو الاندماج والتكتلات فيما بينها للسيطرة على الأسواق العالمية وتوجيهها وفق مصالحها وإضعاف قدرة المنظمات الأخرى على منافستها.
 - ٤- اتجاه الشركات العالمية الكبرى نحو الاستثمار في أسواق الدول النامية برؤوس أموال وطنية ، للاستفادة من المميزات المتوافرة في هذه الأسواق ، مع تجنب إقامة منظمات بحث وتطوير ، أو نقل التكنولوجيا إلى هذه البلدان.
 - ٥- التحول من مرحلة التأثير الكبير للثقافة في صنع التكنولوجيا إلى مرحلة تأثير التكنولوجيا في صنع الثقافة. ومن ثم إرساء قيم ثقافية غربية ، مما يؤدي إلى تفتيت الانتماءات الأسرية والاجتماعية والوطنية.
 - ٦- التنوع والاختلاف بين متطلبات العمل في المنظمات المحلية والمنظمات العالمية ، حيث أدت المتغيرات الديمغرافية وتباين خصائص قوة العمل إلى ضرورة الاهتمام بمختلف مجالات السلوك التنظيمي.
 - ٧- التغيرات التي أثرت على تكوين الهيكل ، ويتضح ذلك عند إعادة التنظيم Restructuring ، وإعادة هندسة العمليات الإدارية Re-engineering وتخفيض حجم العمالة Downsizing ، والاعتماد على المصادر الخارجية Outsourcing.
 - ٨- التركيز على الجودة ، والسرعة ، والمرونة كعوامل أصبحت الحاجة إليها ماسة لتحقيق المزايا التنافسية ومواجهة متطلبات العميل المتزايدة. وكل هذه العوامل تحتاج إلى من يتبناها ويؤمن بها ويشجع على تطبيقها.
- وعلى هذا الأساس تسعى المنظمات الحديثة من خلال تعاملها مع السلوك الإنساني إلى الاستفادة من الأبعاد التالية :
- ١- تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على الاستمرار في الاتجاه الإيجابي المحابي لأهدافها وسياساتها.
 - ٢- استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى متعاونين. بمعنى أنها تحاول إقناع أصحاب السلوك السلبي غير المؤثر بالمشاركة في نشاطاتها والإسهام من أجل تحقيق أهدافها.
 - ٣- تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو سلوك معاون مع ملاحظة أن التغلب على السلوك المعادي للمنظمة وتحويله إلى سلوك إيجابي يعمل من أجل تحقيق أهدافها هو من الأمور الصعبة التي تتطلب التعامل مع عدد كبير من العوامل والمتغيرات.

٤- التعرف على العوامل والمتغيرات التي تتحكم في أنماط السلوك الظاهرة والمشاهدة وتحليل العلاقات بينها بحيث تتوصل إلى فهم واضح وتفسير سليم للمظاهر والأنماط السلوكية السائدة.

٥- التنبؤ بما يمكن أن يصير إليه السلوك الإنساني لأفراد وجماعات المنظمة وأولئك المتعاملين أو المتصلين بها.

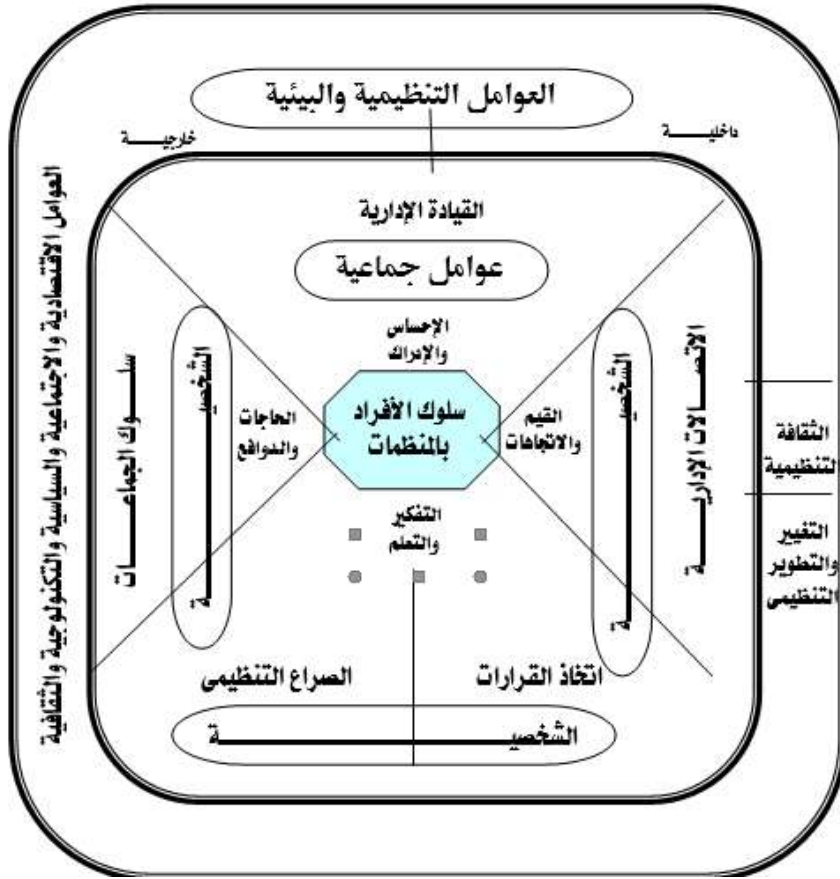
ونخلص من استعراضنا لموضوعات الفصل الأول والثاني إلى عرض تساؤل جوهري ، ما الذى يريده الموظفون على اختلاف فئاتهم من الوظائف التى يمارسونها والمنظمات التى يعملون بها ؟ وما هى العوامل المؤثرة على سلوك هؤلاء الأفراد؟ إن الإجابة على هذا التساؤل تستحق عرض باقى فصول هذا الكتاب ، فقط عليك عزيزى القارئ أولاً الوقوف قليلاً أمام الجدول التالى : ما الذى يريده الموظفون فى حياتهم الوظيفية ومنظماتهم ، ثم انتقل إلى الشكل رقم (٨/٢) للتعرف على العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد فى منظمات الأعمال تلك التى سيتم عرضها فى فصول الكتاب المختلفة.

ما الذى يريده الموظفون فى حياتهم الوظيفية ومنظماتهم ؟

- ١- الاتصالات المفتوحة.
- ٢- الحياة الشخصية والأسرية السعيدة.
- ٣- طبيعة عمل مناسب.
- ٤- جودة الإدارة.
- ٥- الإشراف المناسب.
- ٦- اكتساب مهارات جديدة.
- ٧- السيطرة على كل محتويات العمل.
- ٨- ضمان الوظيفة.
- ٩- علاقات طيبة مع زملاء العمل.
- ١٠- العمل المثير والمحفز.
- ١١- الموقع الوظيفى المناسب.
- ١٢- السياسات المعززة لمكانة الأسرة.
- ١٣- الفوائد والمزايا المناسبة.
- ١٤- الرقابة والسيطرة على جداول العمل.
- ١٥- الفرص المستمرة للتحسين.
- ١٦- الأجور والمرتبات المناسبة.
- ١٧- القرب من متخذى القرارات.
- ١٨- عدم التهديد من الآخرين.
- ١٩- فرص الإدارة والتنظيم.
- ٢٠- مكانة مرموقة لصاحب العمل.

الشكل رقم (٨/٢)

العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال



تطبيق عملي

سمات السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمات

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية باهتمام ، وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل منها :

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
١	أفكر بشكل مستمر في الاتجاهات والممارسات الحديثة التي تخدم منظمتي للسنوات القادمة.	٥	٤	٣	٢	١
٢	أخطط لاكتساب معلومات ومعارف جديدة تفيد في أداء وظيفتي بكفاءة أكبر.	٥	٤	٣	٢	١
٣	أدرس دائما مع رؤسائي وزملائي ومروؤسي أفضل الطرق لأداء الأنشطة والأعمال.	٥	٤	٣	٢	١
٤	أسعى لتقديم الأفكار الجديدة التي تسهم في تدعيم العلاقات وتنمية وتطوير الإنتاجية.	٥	٤	٣	٢	١
٥	أبحث بشكل دائم عن فرص اكتساب الخبرات والتجارب الجديدة.	٥	٤	٣	٢	١
٦	أعاون رئيسي- في تحقيق أهداف إدارتنا بما يشجعه على معاملتي معاملة طيبة.	٥	٤	٣		١
٧	أداوم على الإطلاع والقراءة لمسايرة ومتابعة أحدث التغيرات والطرق المتعلقة بمجال عملي.	٥	٤	٣	٢	١
٨	أطلب مساعدة زملائي في العمل لحل ما يواجهني من مشكلات وخاصة الخبراء منهم.	٥	٤	٣	٢	١
٩	أحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات مع جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية لتنمية وتطوير المنظمة التي أعمل بها.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	أقبل التعلم من مروؤسي الذين يعملون معي سواء بمعلومات أو خبرات وممارسات.	٥	٤	٣	٢	١
١١	أشجع من يعملون معي على مسايرة التطورات والاطلاع المستمر على كل جديد مفيد للعمل.	٥	٤	٣	٢	١
١٢	أحفز الآخرين للعمل وأمهي لديهم عوامل الانتماء	٥	٤	٣	٢	١

بعد أن تنتهي من الإجابة على جميع الأسئلة السابقة ، عليك تجميع الأرقام داخل الدوائر التي حددتها. ويمكنك مقارنة المجموع الكلى الذى حصلت عليه بالنتائج التالية :

- ٥٠ - ٦٠ انك تتمتع بقدرة عالية بالالتزام بالسلوك التنظيمى الصحيح ، فأنت تحافظ على تنمية منظمتك وتسعى لتطويرها وتدعم علاقاتك مع الآخرين بها وتهتم بتطوير ذاتك وعملك.
- ٤٠ - ٤٩ يمكنك أن تدفع بنفسك في مجال السلوك التنظيمى الصحيح ، فلست ببعيد عن السلوكيات والممارسات التنظيمية المقبولة.
- ٣٠ - ٣٩ الموقف يحتاج إلى تغييرات جوهرية حتى ينضج سلوكك التنظيمى ومطلوب منك مراجعة نفسك.
- أقل من ٢٠ الموقف لا يطمئن ، فسلوكك التنظيمى يتميز بقصور واضح ويحتاج إلى تعديل سريع.

الباب الثاني

السلوك الفردي داخل المنظمات

الفصل الثالث

الشخصية وأهمية دراستها في منظمات الأعمال

- تعريف الشخصية.
- بعض النظريات في تفسير الشخصية.
- أهم خصائص الشخصية السوية.
- عوامل المحددة للشخصية.
- اختبارات الشخصية.
- أنماط الشخصية الإدارية وكيفية قياسها.
- إدارة الذات.
- تطبيق عملي : أنماط الشخصية الإدارية.

مقدمة

تستعمل كلمة الشخصية كثيراً. فيقال فلان ضعيف الشخصية ، و فلان قوى الشخصية. ولو سألنا عن المميزات الشخصية لإنسان معين لقليل لنا أنه مثلاً من الناحية الجسمية طويل القامة أسمر اللون عريض المنكبين ، أقنى الأنف ... وهو من الناحية النفسية ذكى حاضراً البديهة ، هادئ الطبع ، عميق الفكر ، وهو من الناحية الاجتماعية أمين خلوق ، اجتماعي ويهتم بالأمور العامة ، وهكذا ينظر إلى الشخصية الإنسانية Human Personality باعتبارها التنظيم الديناميكي المكون من عدد من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض ، وهى عناصر غير ملموسة فى معظمها. فالشخصية الإنسانية بما تتضمنه من أهداف واحتياجات مادية واجتماعية ونفسية ، وقدرات ومهارات وقيم تصور للفرد نفسه وللآخرين ، وأفكار ومعتقدات وقيم واتجاهات وعادات ، ونماذج للتصرف فى مواقف معينة ، وخصائص وصفات مميزة ، والشخصية الإنسانية تعنى التنظيم الفريد لهذه العناصر جميعها فى شكل أدوار يستغلها الفرد فى عملية التفاعل مع الغير وفى تكوين استعداداته للسلوك فى مواقف ومجالات معينة.

وفى تناولنا لموضوع الشخصية سنحاول أن نعكس ذلك على العملية الإدارية داخل منظمات الأعمال بمعنى أنه يهمنا أن نتعرف على سمات وخصائص الشخصية الإدارية وأنماطها بما يسهم فى تعرف المديرين على شخصيتهم الإدارية ودورها فى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وبذلك سنعرض فى هذا الفصل للنقاط التالية :

- تعريف الشخصية.
- بعض النظريات فى تفسير الشخصية.
- العوامل المحددة للشخصية.
- اختبارات الشخصية.
- أنماط الشخصية الإدارية وكيفية قياسها.
- إدارة الذات.
- تطبيق عملي : أنماط الشخصية الإدارية.

تعريف الشخصية

ترجع دراسات الشخصية إلى آلاف السنين عندما كان الفلاسفة يلاحظون ويفسرون سلوك الإنسان ، فلقد عرف الإغريق والعرب قديماً موضوع وحدة الشخصية الإنسانية وتماسكها واتساقها ، فلقد حاول " هيبوقراط " في القرن الخامس قبل الميلاد ، كما حاول بعده كثيرون ، وحاول الفخر الرازي في القرن الثالث عشر الميلادي أن يُقيم دعائم نظرية لوحدة الشخصية.

ومع هذه الجهود إلا أن هؤلاء العلماء والباحثين لم يستطيعوا التوصل إلى الكشف عن مقومات بناء الشخصية بالصورة التي تم تنميتها في القرن العشرين ، بسبب قصور أدوات الدراسة التجريبية للشخصية وطرق قياسها وأساليب التحليل الإحصائي المتاح لنا في الوقت الحاضر.

وهكذا تشير الشخصية إلى مجموعة الصفات الجسمية والنفسية والاجتماعية والمزاجية التي تميز المرء عن غيره. إذ تؤلف كلا متكاملًا من العوامل والاستعدادات والوظائف النفسية التي تصبح مميزاً لهذا الإنسان فيتذكره الناس بهذه الصفات ، ويذكرونه فيما بينهم بها أو بأهمها ، ويشيرون إليها لتدل عليه وتميزه عن غيره ، فيشيرون مثلاً إلى ذكائه أو اندفاعه أو تساميه أو نبلة أو ... وهذا يعني أن الوظائف النفسية التي تتكون منها الشخصية لا تعمل منفصلة بعضها عن بعض بل تتحد وتتكامل لتكوّن ما نسميه (الشخصية). فالشخصية هي في الواقع خلاصة الحياة النفسية. ودراساتها هي الهدف الجوهرى لعلم النفس ، فالإنسان عندما يشعر بشخصيته، إنما يشعر بماضيه وبكيانه المتميز عن غيره وبقدراته وأهميته الاجتماعية وما يجب عليه تجاه مجتمعه من آداب واعتبارات ، وما يجب على المجتمع نحوه وما يميزه عن أقرانه وما يميزهم عنه.

إن تعريف مفهوم الشخصية يعد من أكثر مفاهيم علم النفس تعقداً وتركيباً، حيث يشمل كافة الصفات الجسمية والعقلية والخلقية والوجدانية ، في تفاعلها مع بعضها البعض وفي تكاملها في شخص معين يتفاعل مع بيئة إجتماعية معينة.

ولقد تعددت وتباينت الآراء التي تعالج مفهوم الشخصية وطبيعتها وحقائقها واختلفت تعاريفها ، وإن اتفقت على أن الشخصية الإنسانية تمثل تكوين فرضي أو مفهوم نفترض وجوده يشير إلى ذلك " الإطار المنظم لمجموعة من العلاقات الوظيفية التي تعبر بدورها عن العلاقات بين الأحداث السلوكية من ناحية وبين الأحداث البيئية من ناحية أخرى. وهكذا يكون تصورنا عن الشخصية بمثابة أسلوب أو منهج يتبع لتصنيف الظواهر النفسية.

ويمكن تصنيف تعريفات الشخصية كما علاجها الكتاب والباحثين في علم النفس على النحو التالي :

١- الشخصية كمثير يدركه الآخرون :

يقوم مفهوم الشخصية على اعتبارها مثير أو مؤثر إجتماعي في الآخرين، أي من حيث تأثيرها الاجتماعي على الآخرين وما تخلقه من استجابات لديهم.

٢- الشخصية كاستجابة للمثيرات المحيطة :

يقوم مفهوم الشخصية على اعتبار أنها تمثل استجابة الفرد للمثيرات المحيطة به. أي من حيث تأثيرها بالأفراد والمتغيرات المحيطة بها.

٣- الشخصية كعوامل متداخلة :

هذا النوع من التعريفات ينظر إلى الشخصية كمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. أي أن المثيرات والاستجابات تتفاعل بشكل خاص لتعطي في النهاية نظاماً معيناً لعلاقة الفرد بالبيئة لتلافي العيوب والمشكلات السابقة.

٤- الشخصية في ضوء التعريف الإجرائي :

ويقصد بذلك المفهوم الذي يصف الفرد من حيث هو كل موحد من الأساليب السلوكية والإدراكية المعقدة التنظيم التي تميزه عن غيره من الناس وبخاصة في المواقف الاجتماعية.

ومن أهم التعريفات الإجرائية للشخصية التي سنتكلم عنها هو تعريف البورت Alport الذي يصف الشخصية بأنها : "التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد ، والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية ، وهذا التنظيم هو الذي يحدد الأساليب الفريدة التي يتوافق بها الفرد مع بيئته".

ويتميز هذا التعريف بنظرته للشخصية على أنها :

- أ- وحدة متكاملة متفاعلة ، ومكوناتها تؤثر بعضها في البعض الآخر.
- ب- تنطوي على مكونات بيولوجية عضوية ونفسية واجتماعية.
- ج- تتكون عن طريق التفاعل المستمر بين الفرد والبيئة بعناصرها المختلفة وبخاصة ذلك التفاعل المستمر بين الفرد والآخرين.
- د- تتأثر وتضطرب إذا حدث الاضطراب في أى جانب من جوانب الشخصية.
- هـ- تتميز بالفردية والذاتية الخاصة مهما تشابه الفرد مع غيره في بعض المكونات الفردية أو في الظروف المحيطة.

وهناك من يرى أن الشخصية هي " الكل الديناميكي الذي يميز كل فرد عن غيره والذي يوجه سلوك الفرد ويحدد فاعليته وقدرته على التوافق والتكيف مع بيئته ، والشخصية هي من نتاج التفاعل المستمر بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية التي تؤثر على الفرد خلال مراحل حياته ".

وباستقراء معظم تعريفات الشخصية يمكننا تحديد العناصر التالية :

- ١- الشخصية كل Whole يميز الفرد عن غيره من الأفراد ، فكل فرد شخصية غير مطابقة لفرد آخر.
- ٢- للشخصية عوامل Factors تتكون منها ، تتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض تفاعلاً متحركاً ديناميكياً مستمراً.
- ٣- الشخصية هي نتاج التفاعل المستمر بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية المتصلة بالفرد.
- ٤- الشخصية تحدد فعالية الفرد وتأثيره في مختلف نواحي حياته.
- ٥- الشخصية قد تتطور ، وقد تتغير في مراحل نمو الفرد المختلفة ، كما أنه من الممكن إدخال التطوير والتغيير والتحسين على بعض جوانب الشخصية.

بعض النظريات في تفسير الشخصية

لا يوجد اتفاق عام على نظرية واحدة للشخصية إذا اختلف العلماء في تعريف الشخصية ومدلولها كذلك اختلف مفهومهم للنظرية التي تحكم وتفسر هذه الشخصية. ويمكن بصفة عامة تقسيم النظريات التي تعرضت لتفسير الشخصية على النحو التالي :

أولاً : نظرية الأنماط Type Theories :

توجد تقسيمات مختلفة لنظرية الأنماط من بينها :

١- التقسيم على أسس جسمانية مثل نظرية هيبيوقراط ، وكرتشمير وشيلدون.

٢- التقسيم على أسس نفسية مثل نظرية يونج وبافلوف وفرويد.

٣- التقسيم على أسس إجتماعية مثل نظرية اشبرنجر.

وفي ضوء تلك النظرية ينقسم الأفراد إلى أنماط مختلفة يتميز كل نمط منها بخصائص معينة ، ويتطلب سلوكاً معيناً ، ويتميز الشكل النمطي بمظاهر خاصة ، كالشكل والحجم والمظهر ، وأسلوب التحدث وغيرها ، وطبقاً لهذه النظريات يمكن تقسيم الأفراد إلى الأنماط التالية :

١- أنماط مزاجية :

قسم الطبيب اليوناني (هيبيوقراط) Hippocrates (٤٠٠ ق. م.) الأفراد إلى أربعة أنماط وفقاً لتكوين الدم ، بحيث يكون لكل نمط أمزجة وصفات متميزة. فهناك الصفراوي Choleric الحاد الطبع أو الغضوب المتقلب المزاج سريع الانفعال والغضب والصلابة والعناد والقوة ، وهناك السوداوي Melancholic الذي يميل إلى الحزن والانطواء والتأمل وبطء التفكير والتشاؤم والاكتئاب ، وهناك اللمفاوي Phlegmatic البارد الجاف الطباع ويتميز بالخمول وتبلد الشعور وعدم الاكتراث وبطء الاستشارة والاستجابة وهناك الدموي المزاج المتحمس بطبعه Sanguine ، ويتميز بالنشاط والمرح والتفاؤل وسهولة الاستثارة ، وسرعة الاستجابة.

٢- أنماط جسمانية :

قسم عالم النفس الفرنسي- سيزار (Sesar) الأفراد وفقاً لصفاتهم الجسمانية، حيث حاول أن يجد علاقة بين قسمات الوجه والصفات الجسدية ، وبين الخصائص النفسية ، والواقع أن هذه الآراء كانت تفتقر إلى الأساس العلمي ولذلك لم تلق تأييداً في الأوساط العلمية. كذلك قام شيلدون (Shledon) بتقسيم الأفراد إلى الأنماط التالية حسب التكوين الجسماني وكذا النزعات المزاجية لهذه الأنماط :

أ- النمط البطني ويتصف أفراد هذا النمط بسمنة البطن واستدارة الجسم ، ويتميزون بالمرح والبساطة والروح الإجتماعية.

ب- النمط النحيل : تصف أفراد هذا النمط بالنحافة ، والميل إلى العزلة ويسيطر عليهم العقل البشري.

ج- النمط العضلى ويتصف أفراد هذا النمط بالقوة البدنية والعضلات والقدرة على بذل طاقات كبيرة ، ويتميزون بحب السيطرة وروح القوة والاندفاع.

٣- أنماط نفسية :

قام يونج (Carl G. yung) بوضع أنماط نفسية للأفراد حسب نزعاتهم الانبساطية أو الإنطوائية أنظر الجدول رقم (١-٣) الذى يوضح خصائص كل نمط منهما.

الجدول رقم (١-٣)

مميزات النمط المنبسط والمنطوي

النمط المنبسط	النمط المنطوي
١- يتأثر سلوكه بالأمور التى تأتية من البيئة الخارجية بالدرجة الأولى.	١- تؤدى دوافعه الذاتية أهم دور فى توجيه سلوكه فى الحياة.
٢- يراعى دائماً فى سلوكه ظروف البيئة التى يعيش فيها.	٢- يخضع أعماله لمبادئ شخصية دون أن يهتم بأقوال المجتمع.
٣- لا يعتنى كثيراً بصحته ولا يهتم كثيراً بما قد يصيبه من أمراض.	٣- مـسـرـف فى ملاحظة حالته الصحية ومعالجة أمراضه.
٤- يستطيع أن يعقد الصداقات الجديدة وأن يتكيف مع المشكلات الطارئة بسهولة.	٤- يصعب عليه التكيف حين يدخل إلى مجتمع جديد وقد يظل منعزلاً لفترة طويلة.
٥- إذا عجز عن التكيف لجأ إلى التعويض العلمى النشط ليغضى عجزه بإظهار مواهبه.	٥- حين يعجز عن الكلام يسبح فى أحلام اليقظة والأوهام.
٦- المرض النفسى الذى يتعرض له أكثر من غيره هو الهستريا (هستريا التعاضم مثلاً).	٦- المرض النفسى الذى يتعرض له خاصة هو الوسواس.

٤- أنماط إجتماعية :

قسم شيرنجر أنماط الناس بحسب قيمهم ومعتقداتهم إلى الأنماط التالية :

- ١- النمط النظري : ويمثل الشخص الذي يتميز بنظرة موضوعية نقدية ومعرفية تنظيمية ، ويسعى وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها والتحكم فيها.
- ٢- النمط الاقتصادي : ويشير إلى الشخص الذي يتميز بنظرة عملية لقيم الأشياء تبعاً لمنفعتها ويهدف إلى الحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج الاستثمار.
- ٣- النمط الجمالي : يهتم الفرد بما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق أو التنسيق.
- ٤- النمط الاجتماعي : يشير إلى الشخص الذي يتميز سبالميل إلى حب الناس ومساعدتهم كهدف في حد ذاته وليس كوسائل للأهداف الأخرى.
- ٥- النمط السياسي : يمثل الشخص الذي يتميز بالنفوذ والقوة وحب السيطرة والتحكم في الأشياء أو الأشخاص والقدرة على توجيه غيره والتحكم في مصيره.
- ٦- النمط الديني : يشير إلى الشخص الذي يتميز بميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري.

ثانياً : نظرية السمات Trait Theories :

يعتبر مفهوم السمة Trait من المفاهيم التي كثر تداولها بين المتحدثين في مجال الشخصية ، خاصة المنتمين إلى نظرية السمات.

فالسمة تعنى أى صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر أو هى استعداد عام تطبع سلوك الفرد بطابع خاص وتشكله وتحدد وتعين نوعه. أو هى صفة أو خاصية للسلوك تتصف بقدر من الاستمرار ويمكن ملاحظتها وقياسها.

إلا أن جيلفورد Guilford يرى أن السمات لا تلاحظ ، ولكن الذى يلاحظ هو السلوك ، ومن ملاحظته يستدل على السمات ، ويطلق جيلفورد على السلوك الذى يلاحظ ويشير إلى وجود السمة اسم مؤشر السمة.

والسمات السلوكية هى خصائص للفرد تتصف بطابع الاستمرار ، وتجعلنا نتوقع صدور أنواع من السلوك عن الفرد ، وعدم توقع أنواع أخرى، وسمات الشخصية أنواع متعددة يصنفها جيلفورد في سبع فئات هى : الميول والاتجاهات ، والحاجات ، والمزاج ، والاستعدادات ، وبناء الجسم ، ووظائف الجسم ، وهى كل متكامل يمكن النظر إليها من اتجاهات مختلفة.

وأيضاً اهتم البورت Allport بمفهوم السمة كوحدة أساسية لدراسة الشخصية ، فالسمة في نظر البورت هي استعداد عند الفرد تدفع وتحدد سلوكه ومن ثم فهي سابقة عليه ، وإن كان استنباطها لا يتأتى إلا من خلال ملاحظة هذا السلوك ، كذلك اهتم البورت اهتماماً بالغاً إلى ما يحدث داخل الفرد ، ولكنه لم يوجه اهتماماً كافياً لتأثير القوى الخارجية.

وهذه السمات تنتظم فيما بينها بحيث يمكن ترتيبها في مدرج هرمي فقد تسوده أما سمة واحدة رئيسية أو أصلية ، أو هذه السمات تسودها عدة سمات مركزية وهي أكثر شيوعاً ، وتمثل الميول التي تميز الفرد ، وكذلك التنبؤ بدقة بسلوك الفرد ، أو مجموعة كبيرة من السمات الثانوية فهي أقل حدوثاً وأقل أهمية في وصف الشخصية وأقل تأثيراً على السلوك ولا تفيد كثيراً في التنبؤ به.

وتعتبر السمة في ضوء نظرية البورت شئاً أو وحدة لها وجود قائم بذاته، ولكن السمة لا تعدو عن كونها مفهوماً افتراضياً أو متغيراً بسيطاً بين الشخصية وسلوك الفرد ، فقد وجد البورت أن عدد الكلمات التي تعبر عن السمات في اللغات يتراوح ما بين ٣٠٠ - ٥٠٠٠ كلمة ولا شك في أن هذا التعدد الكبير للصفات التي يمكن أن تعبر عن السمات يجعل وصف الشخصية أمراً مستحيلاً.

أما كاتل فإنه يتفق مع البورت في اعتبار السمة بمثابة الوحدة الأساسية لدراسة الشخصية ، وإن كان ألبورت لم يستخدم الأساليب الإحصائية التي استخدمها كاتل.

ومن خلال نتائج دراسات كاتل أمكن التوصل إلى نوعين من السمات هما :

١- السمات المصدرية :

وتمثل المكون الأساسي للشخصية وتشير إلى المتغيرات الكامنة في الشخصية ، فهي المسئولة عن جميع ما يلاحظ من أشكال السلوك والتصرفات سواء من الناحية العقلية أو من النواحي المزاجية ، وتساعد على تحديد وتفسير السلوك الإنساني في المواقف المختلفة.

وتنقسم تبعاً لنشأتها إلى نوعين هما :

أ- السمات المصدرية التكوينية :

وهذه السمات تتكون نتيجة للعوامل الوراثية ، وترتبط بالعوامل التكوينية مثل النشاط الغددى ، والتكوين العصبى وغيرها.

ب- السمات البيئية التشكيل :

وهذه السمات تنتج من فعل الظروف البيئية والعوامل الحضارية لأنها تنبع من تأثير المؤسسات الاجتماعية والثقافية.

٢- السمات السطحية :

وهى السمات التى تمثل تجمعات من الظواهر أو الأحداث السلوكية التى يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها ، وهذه السمات غير ثابتة نسبياً ، وتنقسم من الناحية الشكلية إلى ما يلى :

أ- سمات مزاجية :

وهى السمات التى ترتبط غالباً بالخصائص الجسمية التكوينية ، وهى السمات التى تميز استجابات الفرد بصرف النظر عن المثيرات المؤدية إليها.

ب- سمات دينامية :

وهى السمات التى تتضمن الدوافع المختلفة للسلوك وهى بذلك تختص بتهيئة الفرد للعمل تجاه هدف معين.

ج- سمات القدرة :

وهى السمات التى تحدد قدرة الفرد على القيام بعمل معين ، وفاعليته تجاه الوصول إلى الهدف.

ثالثاً : نظرية الذات Self Theory :

حظيت نظرية الذات بالكثير من الاهتمام فى الفترة الأخيرة ، كما تعتبر أكثر النظريات ارتباطاً بدراسة السلوك التنظيمي ، ومن ناحية أخرى فإن هذه النظريات تحمل من الصفات ما يؤهلها لأن تُوجد فى يوم من الأيام جميع الآراء المتعارضة عن الشخصية الإنسانية فى نظرية متكاملة ومنطقية، وطبقاً لهذه النظرية يمكن النظر إلى الذات من ناحيتين هما : ١- الذات الشخصية : Personal Self ، الذات الاجتماعية : Social Self ، وتعنى الأولى الذات الرئيسية (الإدراك - التعلم - الدافعية) والتى تكون فى النهاية وحدة متميزة ، أما الذات الاجتماعية فتشير إلى التعامل الاجتماعى مع الآخرين من خلال تفاعل الذات الرئيسية مع المناخ المحيط.

رابعاً : نظريات التعلم Learning Theories :

اهتم فريق من علماء النفس في دراستهم للشخصية وموها بالخبرات التي يتعلمها الفرد ، وحاولوا فهم الشخصية وتفسيرها على أساس مبادئ التعلم التي توصلوا إليها من دراساتهم التجريبية لعملية التعلم.

وترجع نظريات التعلم إلى دراسات " بافلوف " في الإشرط ، ودراسات ثورنديك ، كذلك من أهم نظريات التعلم في الشخصية النظرية التي وضعها جون دولارد John Dollard ونيل ميللر Neal E. Miller عالما النفس الأمريكيان ، حيث اهتمتا بوضع نظرية في الشخصية على ضوء نتائج البحوث التجريبية لعملية التعلم.

بالرغم من أن نظريات التعلم في الشخصية تتسم بالمولوعية وتطبيق المنهج التجريبي في دراسة السلوك الإنساني وعرض مفاهيمها بطريقة واضحة منظمة مما جعل كثيراً من علماء النفس يبدون اهتماماً كبيراً بها ويجرون كثيراً من البحوث حولها ، إلا أنها مع ذلك كانت عرضة لنقد فريق من علماء النفس ، ومن الانتقادات التي وجهت إلى نظريات التعلم في الشخصية اهتمامها البالغ بإجراء التجارب لدراسة أنواع بسيطة من السلوك عند الحيوانات ، ثم افتراضها أن المبادئ المستمدة من نتائج هذه التجارب تنطبق أيضاً على السلوك الإنساني المعقد.

ومن الانتقادات الهامة التي وجهت أيضاً إلى أن هذه النظريات جزئية تهتم بدراسة الجزئيات وتهمل دراسة الكليات.

بعد العرض السابق لنظريات الشخصية ، لعل القارئ يتساءل : " ما هي النظرية الأصح " ؟ وللإجابة على هذا السؤال نقول إن قيمة النظرية أو فائدتها تتوقف على مدى قدرة النظرية على التنبؤ بأحداث معينة ، ومدى قدرتها على ضبط هذه الأحداث ، وإن أية نظرية تكون صحيحة فحسب في الحدود التي ثبت فيها جدواها في التنبؤ أو فيما تقدمه من ضبط للسلوك. وبعض نظريات الشخصية التي تعرضنا لها سابقاً أكثر قيمة من بعضها الآخر من حيث هذين الهدفين.

ولكن مع ذلك فإننا لا نجد نظرية واحدة من هذه النظريات يمكن اعتبارها ناجحة جداً في التنبؤ بالسلوك الإنساني وضبطه. ولذلك فلا زال كثير من علماء النفس مهتمين بإجراء مزيد من البحوث لاكتشاف متغيرات جديدة في الشخصية تساعد على وضع نظرية في الشخصية تكون أكثر نجاحاً في تنظيم البيانات التي لدينا عن السلوك الإنساني بحيث نكون أقدر على التنبؤ بالسلوك وضبطه.

خصائص الشخصية السوية

- ١- القدرة على مواجهة الأزمات العادية وحلها بجرأة وحكمة ، أما الهرب من مواجهة الأزمات أو الاضطرابات واللجوء إلى الآخرين لأتفه المشكلات فلا يدل على شخصية سوية.
- ٢- تكامل النوازع والوظائف النفسية وعدم زعزعة الصراع النفسى- لكيان الشخصية ، بل توجه سلوكها بفكرة معينة، أو مثل أعلى أو مبدأ يتخذه الفرد لنفسه حتى يجعل عاطفته السائدة تستمد قوتها من هذا المبدأ.
- ٣- الإحساس بالسعادة والكفاية النفسية إحساساً إيجابياً فلا يشكو الفرد الضعف والخوف من الظروف والطوارئ ولا يشعر بالكآبة والانقباض من الناس باستمرار ولا يعتريه الوجود ، والخجل كلما صادف إنساناً جديداً أو غريباً. ولا يشكو الملل والسآمة باستمرار.
- ٤- القدرة على التكيف مع العالم الخارجى ومع المجتمع أى القدرة على تكوين العلاقات الإجتماعية والتفاهم مع الآخرين ، وحل المشكلات التى تنشأ بين الفرد وبينهم بأسلوب إجتماعى لبق ، والنظر إلى الحياة نظرة واقعية جديّة بكل ما فيها من متع وخيرات وشرور وقسوة وأن يكون معافى من التخييلات والأوهام المستحيلة التحقيق.
- ٥- الإحساس بسعادة مجتمعه وبحاجات هذا المجتمع والعمل على إبعاده والنهوض به والتوافق معه ويستطيع أن يسعد فى جو الجماعة وأن يظهر مواهبه للآخرين ، ويفيدهم بها ، ويستفيد من خصائص الآخرين ، وإن يجابه الواقع بروح من المسئولية.
- ٦- البعد عن التطرف فى الوظائف النفسية ، فالإنسان الذى يغضب مثلاً لأتفه الأسباب التى لا يغضب لها الناس عادة ، وكذلك الإنسان الذى لا يغضب إطلاقاً هو إنسان غير سوى الشخصية لأن كل شذوذ فى إحدى الوظائف النفسية (الخوف والكلام والميل للآخرين والضحك والنوم والأكل وحب الظهور وجميع المظاهر السلوكية والوظائف النفسية) دليل مبدئى على أن صاحبه غير سوى.

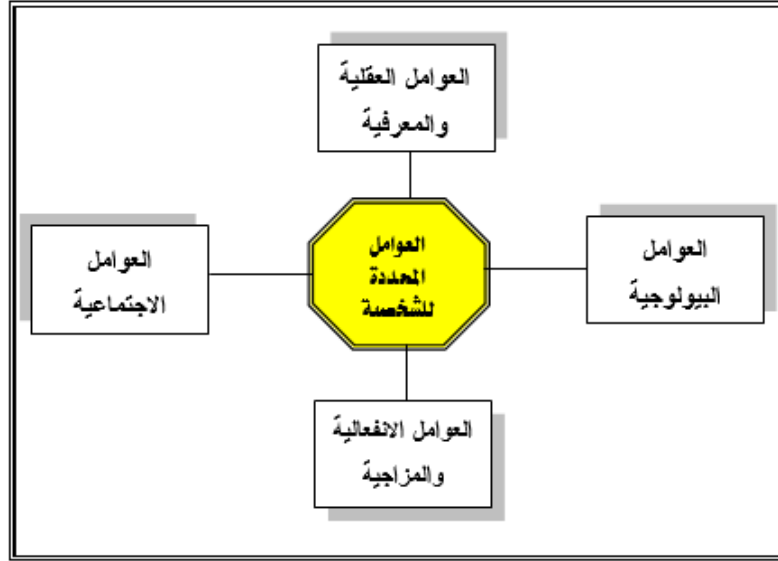
العوامل المحددة للشخصية

تؤثر في تكوين الشخصية وبنوها عدة عوامل يمكن عرضها على النحو المبين في الشكل رقم

(١/٣).

الشكل رقم (١/٣)

العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية



أولاً : العوامل البيولوجية (الجسمية)

تمثل العوامل الشكل العام للفرد ومظهره الخارجى ، وهذا يمثل الصورة التى يطل بها الفرد على الناس والأثر الأول الذى يتركه فيهم.

ويتعلق بالعوامل الجسمية أيضاً الحالة الصحية للفرد وحالة الغدد وخاصة الغدد الصماء والذى تفرز الهرمونات في دم الفرد مما ينتج عنه تأثير واضح وكبير على سلوك الفرد وتصرفاته. ويتصل بالنواحي الجسمية إصابة الفرد أو عدم إصابته بأية تشوهات خلقية أو عاهات أو ضعف في الحواس مما يكون له تأثير واضح على سلوك الفرد وعلى شخصيته وعلى توافقه وتكيفه في الحياة.

والقول بأن للوراثة تأثيراً على سمات الشخصية لا يعنى أن سمات الشخصية تورث ، وإنما يعنى أننا نرث تكوينات معينة من الجهاز العصبى والغددى تهيب الفرد لأنواع معينة من السلوك حينما تتفاعل مع المؤثرات البيئية.

وللتكوين البدني للفرد تأثير في شخصيته. فنحن نلاحظ أن حجم جسم الفرد وقوته البدنية يؤثران كثيراً في سلوكه مع غيره من الناس وفي استجابات الآخرين له. فالشخص المعوق ، مثلاً ، قد يظهر سمات الشعور بالنقص والانطواء ، والشخص القوي البدن المفتول العضلات قد يظهر سمات الجرأة والمغامرة ، والشخص البدين يظهر عادة سمات المرح والفكاهة.

ثانياً : العوامل العقلية :

تمثل العوامل العقلية المجموعة الثانية من العوامل التي تدخل في تكوين الشخصية ، ومن هذه العوامل الذكاء Intelligence الذي يحتاج إليه الفرد للتصرف السليم والحكم الصحيح على الأمور في مختلف مواقف العمل والحياة. وانخفاض مستوى ذكاء الفرد عادة ما يلحق أثراً مدمراً على شخصيته إذ لا يعقل أن نجد إنساناً غيبياً أو محدود الذكاء وله شخصية مؤثرة وفعالة وسارة. وهناك أيضاً بجانب القدرات العقلية العامة ، القدرات العقلية الخاصة ، ويحتاج الفرد لهذه القدرات العقلية الخاصة للتصرف والنجاح في أعمال معينة. ومن أمثلة هذه القدرات : القدرات اليدوية والقدرات الحسائية والقدرات اللغوية والقدرات الميكانيكية والقدرات الكتابية وقدرات الذاكرة والقدرات الفنية والقدرات الموسيقية وغيرها.

ولا شك أن توافر مستوى مناسب لدى الفرد من بعض هذه القدرات الخاصة يكون له تأثير موجب على شخصية الفرد وعلى فاعليته في الحياة ونجاحه في العمل.

ثالثاً : العوامل الانفعالية والمزاجية للشخصية :

تعد هذه العوامل محور الحياة النفسية للفرد. فالانفعالات لها دور هام في حياة كل فرد ، فالفرد لا يحس بطعم الفرح إلا عندما يحزن ، ولا يحس بمعنى الاستقرار إلا عندما يقلق ، ولا يحس بمعنى الحب إلا عندما يحقد ويكره ، وأصبح الاضطراب الانفعالي مساوياً تماماً للاضطراب النفسي. فالشخص المضطرب انفعالياً هو الذي يقابل مواقف الحياة بما لا تستحقه من انفعالات ، فنجد هذا الفرد يغضب غضباً شديداً لأقل الأسباب أو يحزن حزناً عميقاً دون أن يكون هناك دافع قوي لذلك. وهذا ما يطلق عليه بالاضطراب الانفعالي. وقد اعتبر الاتزان الانفعالي Emotion stability سمة أساسية من السمات المحببة للشخصية ، فالفرد إذا كان متزاناً انفعالياً وصف بأن له شخصية متزنة ، وإذا كان مضطرباً انفعالياً وصفت شخصيته بعدم الاتزان والاضطراب.

رابعاً : العوامل البيئية والاجتماعية للشخصية :

وهذه العوامل تشكل الجوانب المكتسبة من الشخصية. فشخصية الفرد أسهم في تشكيلها الأسرة التي تربى وعاش فيها الفرد السنوات الأولى الهامة من حياته. وكذلك الحال بالنسبة للسنوات الطويلة التي قضاها الفرد في المدرسة واكتسب فيها الكثير من الخبرات الاجتماعية والثقافية والمهنية.

وكل جماعة ينتمى إليها الفرد ويعيش فيها بعض الوقت ويسهم الفرد مع أعضائها في تحقيق أهداف مشتركة تترك ولا شك أثارا باقية على شخصيته. ويؤدى الفرد في كل من هذه الجماعات أدواراً Roles مختلفة ، وكل دور يؤديه الفرد في الجماعة يترك بصماته على سلوكه وعلى تصرفاته وعلى شخصيته.

وتؤثر الطبقة الاجتماعية التي ينتمى إليها الفرد تأثيراً واضحاً على شخصية الفرد وعلى سلوكه. وعادة ما نقسم هذه الطبقات إلى : الطبقة العليا والطبقة المتوسطة والطبقة الدنيا فالفرد الذى ينتمى للطبقة المتوسطة عادة ما تكون أهدافه وتصرفاته وقيمه واتجاهاته مختلفة عن فرد آخر ينتمى للطبقة الدنيا. ولو أننا نتوقع أن نجد فروقا فردية بين أفراد الطبقة الاجتماعية الواحدة ، كما أن اللغة التي يستخدمها أفراد كل طبقة كثيرا ما تختلف في الشكل والمحتوى.

والجوانب السابقة وغيرها تمثل الجوانب المكتسبة من شخصية الفرد التي اكتسبها الفرد نتيجة خبراته الاجتماعية المتنوعة ونتيجة معيشته في ظل ثقافة Culture معينة والتي اكتسبها عن طريق عملية التعلم المستمر في مختلف المواقف في البيوت والمدرسة والعمل وغيرها.

اختبارات الشخصية personality Tests

يمكن تحليل الشخصية لمحاولة اكتشاف بعض خصائصها من خلال الاختبارات الشخصية التي يقوم بها المحلل النفسي- والخبراء المتخصصون في سيكولوجية الإدارة وديناميات الجماعة ، فاختبارات الشخصية تهتم بالكشف عن مكنونها عن طريق التحليل والملاحظة الدقيقة ، ومن أهم طرق قياس الشخصية واختبارها ما يلي :

أولاً : الاستقصاءات Questionnaires :

يقوم الفرد بتقويم شخصيته والحكم على أنواع سلوكه وتصرفاته من خلال استقصاء يصمم لهذا الغرض ، وتقسم هذه الاستقصاءات إلى نوعين رئيسيين ، الاختبارات الإسقاطية ، والاختبارات الموقفية ، يهتم النوع الأول بقياس سمة (Trait) واحدة مثل الاختبارات التي أجراها (ألبرت) في قياس سمة (السيطرة) أو (الخضوع). أما النوع الثاني فيتمثل في اختبارات مركبة تعمل على قياس أكثر من سمة.

ومن مزايا اختبارات الشخصية عن طريق الاستقصاء :

- أ- سهولة استخدامها واعتمادها على المنهج العلمي.
- ب- الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف.
- ج- الموضوعية ، وإمكانية إجراء عمليات المقارنة من الأفراد.

ولكن يعاب علي الاختبارات الشخصية عن طريق الاستقصاء :

- أ- حدوث تزييف في الإجابات وتعتمد إخفاء النواحي السلبية.
- ب- أن الفرد قد يجهل بعض الحقائق عن نفسه أو لا يكون مدركاً لها إدراكاً صحيحاً.
- ج- احتمال التفسير الخاطئ لأسئلة الاستقصاء قد تغير مدلول الإجابة عليها

ثانياً : الاختبارات الإسقاطية Projective Test :

تختلف الاختبارات الإسقاطية عن الاختبارات التي تعتمد على الاستقصاء في أنها تقدم للمفحوص مواقف غير منظمة وغير واضحة وتطلب منه أن يتخيل أو يؤلف قصة ، أو يفسر بقعة حبر ، أو يكمل جملة ناقصة ، أو يصنع شيئاً من مادة رخوة ، وتفترض هذه الاختبارات أنه في مثل هذه المواقف الغامضة غير المنظمة لا يكون للمفحوص إطار محدد يستند إليه في تنظيم استجاباته وتوجيهها ، ولذلك يلجأ المفحوص عادة إلى خصائص شخصيته هو ، وتقوم دوافعه وانفعالاته ومخاوفه وآماله في توجيه استجاباته. وبعبارة أخرى يقوم الفرد بإسقاط حالته

النفسية. على هذا الموقف الغامض غير المنظم. ولا يكون الفرد مدركاً أنه يقوم بعملية إسقاط ، أو أنه يقوم بالكشف عن حقيقة شخصيته. ولهذا السبب تعتبر الاختبارات الإسقاطية من أهم الوسائل للكشف عن النواحي اللاشعورية من الشخصية.

ومن أهم الاختبارات الإسقاطية الذائعة الاستخدام اختبار رورشاخ Rorschach Test الذى وضعه رورشاخ الطبيب النفسى السويسرى. ويتكون هذا الاختبار من عشر صور تعبر عن أشكال مختلفة من بقع الحبر ، بعضها ملون وبعضها غير ملون. تقدم هذه الصور واحدة بعد الأخرى إلى المفحوص ويطلب منه أن يقول ماذا يرى فيها. واعتقد علماء النفس أن استجابات المفحوص على بقع الحبر تكشف عن الحالة الانفعالية للمفحوص ومستواه العقلى.

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

ثالثاً : الاختبارات الموقفية Situation Tests :

تسعى إلى اختبار شخصية الفرد عن طريق وضعه تحت الملاحظة بحيث يمكن الحكم على سلوكه بطريقة موضوعية ومن أمثلة هذه الاختبارات تلك التى قام بها مكتب الخدمات الاستراتيجية بالجيش الأمريكى أثناء الحرب العالمية الثانية. وقد إستهدفت قياس قدرات بعض الأشخاص لتحديد صلاحيتهم لبعض المهام العسكرية ، كمهام المخابرات العسكرية.

وبجانب هذه الطرق الرئيسية توجد بعض الطرق الأخرى التى شارك فيها بعض العلماء العرب ومن أهمها : اختبارات الصفات الانفعالية واختبار الميول المهنية التى وضعها الأستاذ الدكتور أحمد زكى صالح وقد أقتبس اختبار الصفات الانفعالية من الاختبار المعروف باسم (Tem Peramental Schedule) ويهدف هذا الاختبار إلى الكشف عن الشخصية السوية وغيرها من الشخصيات غير السوية ، كما يبين الفروق الفردية بين الأفراد. أما اختبارات الميول المهنية فهى التى تستهدف الكشف عن الاتجاهات المهنية بمعنى معرفة مدى صلاحية الشخص لممارسة مهنية معينة.

أنماط الشخصية الإدارية وكيفية قياسها

تعتبر دراسات الشخصية من الدراسات والأبحاث المعقدة والمتعددة الزوايا ، فقد كتب فيها علماء النفس ، وعلماء الاجتماع ، وعلماء الاقتصاد ، وعلماء التربية ، وعلماء الإدارة ، ... وغيرهم ، ويهتم كل منهم بدراسة الشخصية من زوايا إهتمام تخصصه. إلا أنه بصفة عامة يمكن النظر إلى الشخصية على أنها "الصورة المنظمة المتكاملة لجميع مكونات الفرد ووظائفه الجسمية والنفسية والاجتماعية التي ينظر إليها ، وينظر هو إلى نفسه من خلالها ، فتجعله يشعر بكيانه المتميز عن غيره".

لقد بدأ الاهتمام بدور الشخصية الإنسانية في نظرية التنظيم منذ الأربعينات من هذا القرن ، ففي عام ١٩٤٠ كتب Merton مقالا عن "البناء البيروقراطي للشخصية" ينتقد فيه نظرية البيروقراطية لماكس ويبر ، وفي عام ١٩٥٧ نشر Argyris كتابا له بعنوان الشخصية والتنظيم ، وفي عام ١٩٦٤ أصدر كتابا آخر بعنوان الفرد والتنظيم ، ويركز فيهما Argyris على أن فهم شخصية الفرد لا تنفصم عن التنظيم الذي يعمل فيه ، وأن الاهتمام يجب أن يتزايد بدراسة الشخصية الإدارية وبحثها داخل تنظيمات العمل الرسمية.

والمتتبع للدراسات والبحوث في مجال الشخصية داخل منظمات الأعمال يمكنه استخلاص العديد من التقسيمات لأنماط الشخصية ، ومن تلك التقسيمات ، تقسيم الشخصيات حسب استجاباتهم لسياسات المنظمة إلى إيجابية وسلبية ، وذلك تجاه مختلف السياسات مثل سياسة الرواتب ، ومط الإشراف ونظام الاتصالات ودرجة تماسك التنظيم غير الرسمي.

كما يوجد تقسيم آخر للشخصية يركز على مراكز الأفراد وسلطاتهم داخل التنظيم من منطلق أن استخدام السلطة لازم وضروري لفعالية أداء المنظمات.

هذا وقد قسم روتر Rotter الشخصية الإدارية من منظور ما يسمى بمركز التحكم إلى صنفين هما نمط شخصية ذاتية درجة عالية من السيطرة الداخلية ، ونمط الشخصية الآخر ذو درجة عالية من السيطرة الخارجية. فبالنسبة للنمط الأول فإن أفرادهم يؤمنون بأنه في استطاعتهم السيطرة والتأثير على الكثير مما يحدث لهم داخل التنظيم. أما بالنسبة للنمط الثاني فإن أفرادهم يعتقدون أن ما يحدث لهم ينتج عن عوامل خارجة عن إرادتهم.

كما يمكن التمييز بين أربعة أنماط للشخصية من ناحية سلوكها داخل التنظيم.

- ١- النمط الأوتوقراطي : وتستمد هذه الشخصية قوتها من السلطة الرسمية ، ولهذا تعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات ، وتحديد تفاصيل العمل للمرؤوسين.
 - ٢- النمط العائلي : وتهتم شخصية هذا النمط بمنح بعض المزايا للعاملين وتحقيق قدر من العناية وإشباع الحاجات المادية لهم.
 - ٣- النمط المساند أو المشارك : وتستمد هذه الشخصية مقوماتها في السلوك والتصرف على أساس إيجابي فتثق بقدرات العاملين وتحثهم على التصرفات الإيجابية.
 - ٤- النمط الاجتماعي (الفريق) : وتتصرف هذه الشخصية على أساس روح الجماعة وتحس الآخرين على ذلك ، فالمسئولية عن العمل شخصية ولكن في ظل عمل الفريق ، ولهذا فهي تتميز بالحماس المرتفع للوصول إلى الأداء الأفضل مع فريق العمل.
- ويوجد تقسيم آخر لأنماط الشخصية الإدارية يعتمد على تقسيمها إلى أربعة أنماط أساسية هي :
- النمط الحرقي الماهر ، والنمط الاجتماعي المشارك ، والنمط القوي العملي ، والنمط المبتكر الخلاق ، ويتسم بالشمول والموضوعية والدقة والاتساق والوضوح ، وتتكون الأنماط الأربعة للشخصية الإدارية على النحو التالي :

- ١- النمط الحرقي الماهر : ويتسم هذا النمط بإتقانه للعمل ومراعاة أخلاقياته من خلال التركيز على المهارة والابتكار في تحقيق أهدافه وواجباته ، ويراعى شئون أسرته ، وينظر إلى المشاكل على أنها مواقف يختبر في الوصول إلى حلول لها محققا الجودة فيما يقوم به من إنجازات ، وتحدد علاقته مع الآخرين من خلال نوعية العمل الذي يؤديه معاً فهو يحب العمل مع المجموعات التي يسودها التفاهم والتعارف ويحكم على الآخرين من خل ما يقدمونه له من مساعدات ودعم في نواحي عمله المختلفة ، وتتمثل أهم خصائص الشخصية الإدارية للحرقي الماهر فيما يلي :

- إتقان العمل والاهتمام بأخلاقياته وإجراءاته.
- مراعاة حقوق ومتطلبات أسرته.
- الإهتمام بوضع أهداف معينة والسعي نحو تحقيقها.
- يهتم بحل مشاكل العمل ويتسم بالتحدي.
- يهتم بالجودة أكثر من اهتمامه بالكمية.
- يسعى لتحقيق ذاته من خلال ثقته في مجال عمله.
- يهتم بمتابعة ورقابة الأعمال المسئول عنها.
- يهتم بعلاقات العمل ويحسن التعامل مع مجموعته.
- موضوعي في حكمه على الآخرين.
- لا ينافس الآخرين قدر منافسته لنفسه وقدراته.

٢- النمط الاجتماعي المشارك : يدرك هذا النمط أهمية التنمية على المستوى البعيد ، ولذا فهو يتسم بالولاء والانتماء والمسئولية والإخلاص للمنظمة التي يعمل بها. ويبنى شعوره بالأمان على أساس علاقاته بأعضاء التنظيم ويسعى لتحسين علاقاته مع الآخرين ويراعى مشاعرهم اعتماداً على أساس أنه جزء من كل وفرد من مجموعة. هذا ويتسم هذا النمط بقدرته على التعامل مع جميع أنواع البشر ، وبفضل التعاون والتآلف مع الآخرين ، ويقدم مشاكل المنظمة والمجتمع على مشاكله الخاصة ، وتتمثل أهم خصائص الشخصية الإدارية للإجتماعى المشارك فيما يلي :

- لديه ولاء وانتماء لمنظمته ، ويتسم بالإخلاص وتحمل المسئولية.
- يعتقد أن نجاح منظمته سينعكس عليه شخصياً.
- يشعر بالأمان ما دامت علاقاته بأعضاء التنظيم على ما يرام.
- يسعى لتكوين العلاقات الطيبة مع الآخرين.
- يهتم بمشاعر وأحاسيس من يعمل معهم.
- تحكمه القيم الإجتماعية فينظر لنفسه على أنه إنسان رءوف ومحل ثقة.
- يعامل كل فرد حسب أهميته ، فهو يتمتع بمهارات التعامل مع الآخرين.
- ليس عدوانى ولا جريئ ولا يستطيع تحمل المخاطر.
- يهتم بإقامة التعاون وتحقيق الوفاق فيما بين المجموعة.
- لا يحب من لا يحترم الآخرين أو منظمته ، كذلك من يفضل مصالحه الشخصية على المصالح العامة.

٣- النمط القوى العملى : يركز هذا النمط على تحقيق القوة والنجاح ، فالحياة لديه صراع يبقى فيه القوى ويخرج منه الضعيف ، ويميل هذا النمط إلى التحكم والسيطرة وارتقاء المكانة التي تحقق له القوة والمسئولية والهيبة والنجاح المادى وإتخاذ القرارات المؤثرة في الآخرين. ولهذا فهو يحب أن يكون أكثر ذكاء وقوة من الآخرين ممن يعمل معهم ودائماً لديه فائز وخاسر... منتصر ومهزوم ، ويميل إلى العمل في جو نشط ومنتج وعادة لا يميل إلى الحذر الشديد أو الكسل والتردد ، وتتمثل أهم خصائص الشخصية الإدارية للقوى العملى فيما يلي :

- قوى الإرادة ويتسم بالصلابة والمثابرة.
- ينظر إلى النجاح على أنه غاية يسعى دائماً للوصول إليها.
- يؤمن ببقاء القوى وخروج الضعيف.
- يؤمن بأن هناك دائماً منتصر- ومهزوم ، ولهذا يجب أن يكون هو المنتصر- في معاملاته مع الآخرين.

- يميل إلى إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات والتحكم في الآخرين ويسعى إلى تحمل المسؤولية.

- تحكمه القيم السياسية ولذا يميل إلى حب النفوذ والسيطرة.
- يحب أن يرى نفسه أكثر ذكاء وقوة ممن يتعامل معهم.
- مستعد لتحمل المخاطر الكبيرة في سبيل النجاح.
- لا يؤمن بمن يتسم بالحذر الشديد والكسل والتردد.
- يتميز بالحرص ، والكتمان في علاقاته مع الآخرين ولا يحب أن يرى الضعف في الآخرين.

٤- النمط المبتكر الخلاق : يعمل هذا النمط على محاولة اكتشاف الطرق الجديدة ، ويتبع أساليب التفكير الحديثة ، ويستحث نفسه والآخرين للمنافسة والتحدى للتجديد والابتكار في العمل ، ويتسم هذا النمط بالديناميكية وسرعة استحضر الأفكار الجديدة للمواقف الصعبة مع تحمله للمخاطر ويمكنه الرد على النقد وتحمله ومقاومته ، ويحب الرد على الآخرين من خلال الأعمال والأفعال وليس إعتياداً على الكلمات أو العلاقات ، وتتمثل أهم خصائص الشخصية الإدارية للمبتكر الخلاق فيما يلي :

- يتسم بالتحدى والمثابرة.
- ينظر للحياة وكأنها سلسلة متتالية من الإختبارات عليه أن يجتازها.
- علاقاته مع عمله مباراة ينبغى الانتصار فيها من خلال تحريك أفكاره وتنويعها حسب قوة خصمه.
- يحب المخاطرة ومولع بكل جديد ويهتم بأساليب التفكير الجديدة.
- يعمل على دفع وحفز الآخرين لبذل أقصى جهدهم والسعى إلى ما وراء خطواتهم المعتادة.
- يؤمن بالتغيير والديناميكية ويتقبل المنافسة.
- لديه القدرة على تحمل المتاعب واستيعابها والتعايش معها.
- لا يتسم بالغرور ، بل يضع كبرياءه في سبيل تحقيق معتقداته وأفكاره.
- يتقبل النقد ويسعى لتعديل عيوبه ونقاط ضعفه.
- يبني علاقاته مع الآخرين على الصدق والصراحة.

ولقد أصبح واضحاً أن النظريات المعاصرة للتنظيم تعطى قدراً كبيراً من الإهتمام ، من خلال البحوث والمناقشات - لدراسة شخصية الفرد وأثرها على فعالية التنظيم - فضلاً عن دراسة تأثير التنظيم على هذه الشخصية.

إدارة الذات

عند الحديث عن الذات الإنسانية ينتاب الأفراد مشاعر وأحاسيس متباينة وذلك لاختلاف الإدراك لدى كل فرد عن ماهية الذات ومكوناتها وكيفية التعامل معها ، فالبعض يطلق عليها "الأنا" وآخرون يقولون "الذات" وهي أيضاً "النفس".

لقد تحدث ربنا سبحانه وتعالى عن النفس في القرآن الكريم مرات عديدة فيما يقرب من ثلاثمائة مرة فيما يوضح أهميتها وضرورة دراستها وفهمها وتحليلها حتى يمكننا النجاح في التعامل معها أولاً ثم النجاح في التعامل مع بعضنا البعض ليتسنى لنا النجاح بعد ذلك في التعامل مع مقتضيات الحياة وفهم مغزاها وتحقيق رسالتنا على الأرض للوصول إلى الغايات المنشودة.

ومع تعدد ذكر النفس في القرآن الكريم إلا أن تقسيمها قد تمثل في ثلاثة أنواع هي :

١- النفس المطمئنة : حيث يقول ربنا سبحانه وتعالى :

"يا أيها النفس المطمئنة ، إرجعي إلى ربك راضية مرضية فإدخلي في عبادي وادخلي جنتي".

ويبدو من سمات هذه النفس أنها راضية بما قسم لها وبما صارت إليه وراضية لما حصلت عليه من مردود.

٢- النفس اللوامة : حيث يقول سبحانه وتعالى :

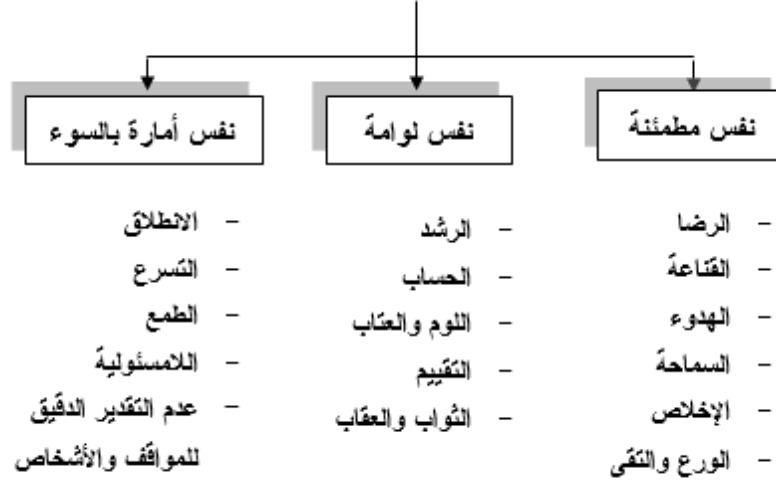
"لا أقسم بيوم القيامة ، ولا أقسم بالنفس اللوامة" وهي نفس تهتم بمتابعة الحساب والرشد في التصرف وتقييم البدائل والاعتماد على الأسباب والمبررات والثواب والعقاب...

٣- النفس الأمارة بالسوء : حيث يقول سبحانه وتعالى :

" وما أبرئ نفسي ، إن النفس لأمارة بالسوء"

وهي نفس تتسم بتغليب المتطلبات والرغبات الذاتية والتسرع وحب الانطلاق وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية وعدم التقدير الدقيق للمواقف والأشخاص...

أنواع النفس في القرآن



تمثل الذات الكلية (الشخصية) مجموعة متكاملة وإطاراً واحداً يتكون من عدة عوامل جسمية ونفسية ، وتحدد أسلوب تعامل الشخص مع مكونات البيئة.

ولقد قام عالم النفس إيريك بيرن Eric Berne عام ١٩٦١ بتنمية نظرية في تحليل العلاقات التبادلية تحت اسم Transactional Analysis تمثل الهدف منها في تعرف الفرد على نفسه من خلال علاقته بالآخرين ممن يتعامل معهم ، إذ نظر " إيريك بيرن " إلى الفرد من حيث طريقته في التعامل مع الآخرين تحت ما أسماه حالات "الذات" في مباريات يلعبها البشر- يؤثر عليهم في ذلك مشاعر وأحاسيس ووجدان وانفعالات وتحركهم قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم التي نشأوا عليها وتبنوها.

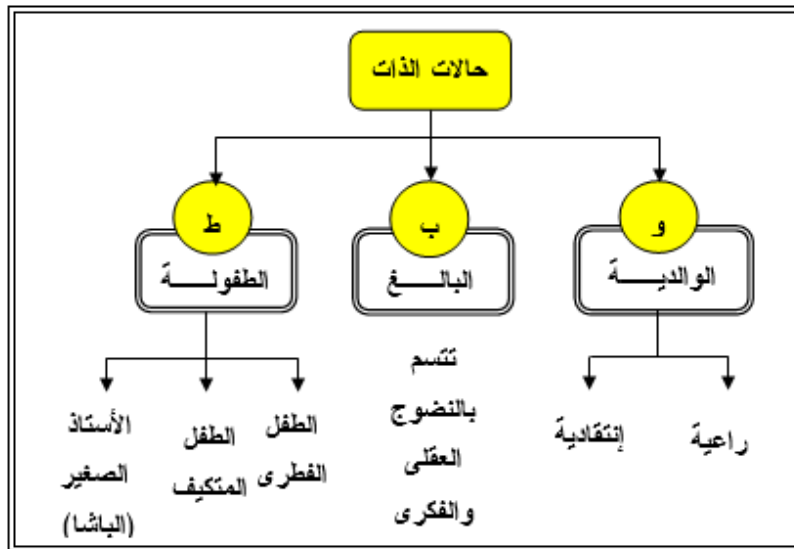
وتتضح أسس نظرية "بيرن" من خلال تعامل الأفراد في علاقاتهم المختلفة ، والموقف الاجتماعي الذي يربط شخصين هو الذي يحدد ذات كل شخص منهما ، إذ يوجد مثير لدى احدهما ، واستجابة لدى آخر تظهر مكنون الذات لديهما ، وتحليل العلاقة التبادلية بين الشخصين يسهم بفحص حالة الذات التي تمثل المثير ، وحالة الذات الأخرى التي تمثل الاستجابة لها.

وفي ضوء ذلك يمكننا القول أن تحليل العلاقات التبادلية يعد طريقة منطقية لفهم السلوك وتأسيس سبيل للاتصال الفعال والمفتوح بين مختلف الأفراد ، وهي منهجية منطقية يمكن من خلالها التماس النجاح في التعامل مع الآخرين في المنظمات وفي المنزل وفي الشارع ومع الزملاء والأصدقاء والعملاء...

ومن خلال نظرية العلاقات التبادلية يرى إيريك بيرن أن الذات الكلية تتكون من ثلاث ذوات فرعية هي الوالدية Parent والبالغ Adult والطفولة Child وبالتالي فالذات الإنسانية تمثل تفاعل الذوات الثلاث وليس مجموعها ، وكل شخص لديه حالات الذات الثلاث على النحو المبين في الشكل رقم (٢/٣).

الشكل رقم (٢/٣)

حالات الذات الثلاثة



ويوضح الجدول (١-٣) أهم سمات حالات الذات (الوالدية ، البالغ ، الطفولة)

جدول رقم (١-٣)

أهم سمات حالات الذات (الوالدية / البالغ / الطفولة)

الوالدية	البالغ	الطفولة
- يضع المحددات والقيود	- يجمع معلومات	- يحب اللعب واللهو
- يقدم النصائح والإرشادات	- يَفحص	- يميل إلى النكتة
- يوجه ويدير	- المعلومات	- يشتكى ويعاتب
- يحمى ويرعى	- يتخذ قرارات	- لا يبالي أحياناً.
- يحافظ على التقاليد	- مناسبة	- هادئ ومؤدب.
- يصدر الأحكام والتعليمات	- يحاسب ويلوم	- مبدع ومبتكر.
- ينتقد ويلوم ويؤنب	- يميل إلى المثاليات.	- نشيط وفعال.
- يتعاطف ويظمن	- متمرد وثائر.	-
- يضع شروط وقواعد لكيفية الحياة.	- يناور ويؤثر في الآخرين.	-

وفيما يلي موجز عن كل حالة من حالات الذات الثلاثة :

(١) حالة ذات الوالدية :

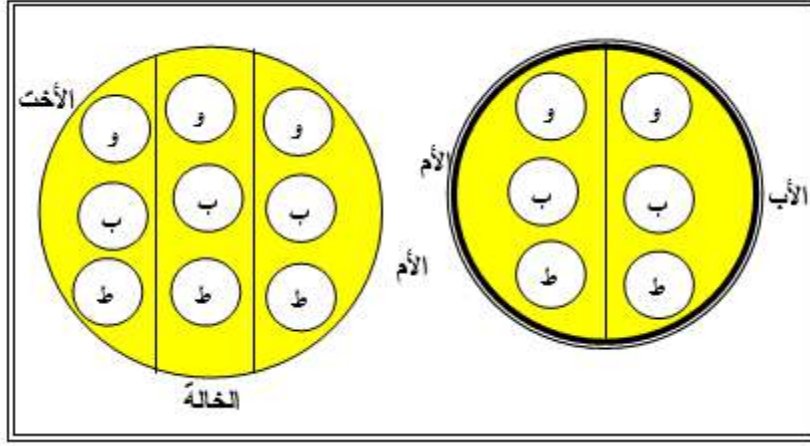
تشتمل حالات ذات الوالدية على الاتجاهات والسلوك الملاحظ عن شخصيات والدية هامة في حياة الفرد ، وهذا يعني أن الفرد قد يقلد ودون أن يشعر أحياناً نماذج والديه بالنسبة له فيقوم بسلوك يماثل سلوكهم حتى وإن لم يتعامل معهم بشكل مباشر ، فالفرد قد يكتسب الوالدية من الأب والأم والجد والأخ الأكبر والمعلم ، وحين يكتسبها الفرد أولاً فإنها تسمى الوالدية المستوعبة ، فالأطفال يتابعون والديهم وبدون أن يدركوا أنهم يقلدون سلوكهم، فقد يمثلون شخصية الوالدية الانتقادية ويقومون بتوبيخ القطط أو الكلاب أو العرائس التي يلعبون بها أو حتى أخوتهم الأصغر منهم تماماً كما يوبخهم والدهم أو والدتهم أو من يربونهم ، كما قد يمثلون دور الوالد الراعى ويظهرون حناناً ورعاية تجاه نفس الأشياء أو الأشخاص كما يفعل والدهم أو والدتهم أو من يتولون رعايتهم.

وتسمى هذه العملية بالوالدية المستوعبة ، فيحدث الاستيعاب حينما يستوعب الطفل شخصيه واحد من الشخصيات الوالدية بالنسبة له. وشخصية الوالدية المستوعبة لها أيضاً ثلاث حالات للذات ، فلها ذات والدية وذات بالغ وذات طفولة فعلى سبيل المثال فالفرد قد :

- يحب لعب الكرة (مثل حالة طفولة الشخصية الوالدية)
 - ينبغ في المسائل الرياضية (مثل حالة بالغ الشخصية الوالدية)
 - يحب مواسة الآخرين في الشدائد (مثل حالة والدية الشخصية الوالدية)
- والوالدية المستوعبة قد تكون على النحو المبين بالشكل رقم (٣/٣)

الشكل رقم (٣/٣)

الوالدية المستوعبة



وأحياناً تكون ذات الوالدية متحفزة ومتعصبة تضع القواعد والمحددات وتصيغ الشروط وتحافظ على القوانين والعادات ، والتقاليد وتصدر الأحكام والانتقادات والتعليمات وهى تسمى والدية إنتقادية ، وأحياناً أخرى تكون مهتمة وراعية تحافظ على الذات والآخرات وتتصرف بروح العاطفة والتشجيع والتحفيز ، وتوفير الجو المريح والحماية والطمأنينة للآخرين وتسمى والدية راعية.

وهى بطبيعة الحال تمارس علاقاتها التبادلية داخليا مع بقية الذوات لدى الإنسان (الطفولة ، البالغ) وخارجيا مع الآخرين من خلال تعاملها مع الذوات الثلاث.

٢) حالة ذات البالغ :

لا ترتبط حالة ذات البالغ بعمر الفرد ، ولكنها تشير إلى القدرة على التفكير الرشيد على أساس حقائق موضوعية ، فالفرد الذى يجمع المعلومات ويتأثر بالآخرين ويقرر تغيير السلبيات إنما يفعل ذلك من خلال ذات البالغ ، والفرد الذى يجمع الحقائق وينظمها ويصنع القرارات على أساس الحقائق الموضوعية يكون فى حالة ذات البالغ.

ومن أهم سمات ذات البالغ أنها تجمع وتشغل وتخزن المعلومات على أساس الخبرات السابقة وتضع كل الاحتمالات الممكنة قبل التصرف ، كما أنها ترى أن هناك مصادر مختلفة للمعلومات سواء العالم الخارجى (عالم الحقائق والأرقام والأشياء والأشخاص) أو العالم الداخلى (المشاعر والتخيل والاتجاهات والقيم والوجدان...)

ومن أهم الأسباب التى تدعو إلى تقوية وتدعيم ذات البالغ أنها بمثابة المدير للشخصية ، وذات البالغ فى دور المدير تعنى أنها تتخذ قرارات لما هو مناسب للاستعمال من ذات الوالدية وذات الطفولة وتستطيع أن تتولى إدارة الشخصية من خلال :

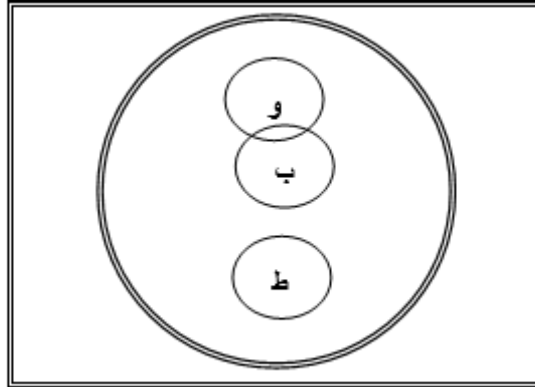
الوقوف بمثابة حكم حينما يكون هناك صراع داخلي بين ذات الوالدية وذات الطفولة.

- التصرف كحامى لذات الطفولة حينما تشعر أنها مهددة.
- وضع الأهداف المعقولة وتقرير الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف.
- اختيار واستعمال ذات الوالدية بشكل مناسب.
- اختيار واستعمال ذات الطفولة بشكل مناسب.
- تعلم طرق جديدة للتفكير والتصرف.

وطالما أن التفكير الواضح هو سمة ذات البالغ ، فأحياناً يصاب هذا التفكير بالتشويش من خلال اختيارات ذات الوالدية وذات الطفولة وهذا يشير إلى تلوث ذات البالغ ، وقد يسبب التلوث ذات الوالدية : وذلك عندما يتأثر الفرد بشخصيات والدية حقيقية كانت متعصبة كما في الشكل رقم (٤/٣).

الشكل رقم (٤/٣)

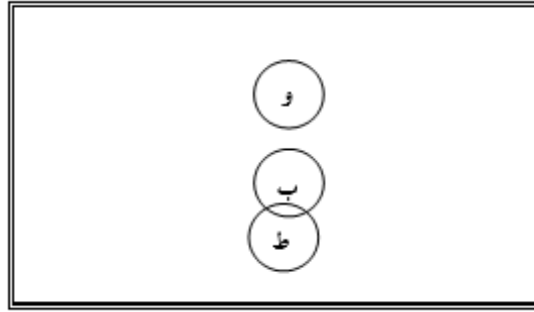
تلوث ذات البالغ بذات الوالدية



كما قد يأتي التلوث من حالة ذات الطفولة إذا كان الفرد قد تعلم أن يكون غير واقعي يتأثر بالخيالات والأوهام فتستمر معه مهما كبر فتؤثر على تفكيره وسلوكه وهو في حالة ذات البالغ كما في الشكل رقم (٥/٣).

الشكل رقم (٥/٣)

تلوث ذات البالغ بذات الطفولة



ويمكن إزالة تلوث ذات البالغ بإدراكها لاعتقادات وآراء ذات الوالدية أو مشاعر وتخييلات ذات الطفولة التي لم يتم مراجعتها في ضوء الواقع وحينما تحدث لحظة الإدراك هذه فإن حدود حالات الذات يعاد ضبطها بحيث لا يحدث التداخل.

٣) حالة ذات الطفولة :

تشتمل حالة ذات الطفولة على كل التلقائيات والتصرفات الفطرية التي ولد الشخص عليها ، كما تحوى أيضاً تسجيلات للتدريبات والخبرات المكتسبة منذ الطفولة.

وبصفة عامة فالأفراد حينما يتصرفون بنفس الطريقة التي كانوا يفعلونها في طفولتهم فإنهم يكونون في حالة ذات الطفولة. فالطفل وهو صغير قد يتصرف بعنف مثل الصراخ والبكاء ليحمل والده على الموافقة على شئ معين ثم بعد ذلك يفعل نفس الشئ أو قريباً من ذلك عندما يكبر ليحصل على ما يريد. وكون الفرد في حالة ذات الطفولة لا تعنى بالضرورة أنه يتصرف بغباء أو تصرفات صبيانية وإنما تعنى أنه يتصرف بنفس المنطق الذي كان يتصرف به وهو طفل صغير.

ويمكن تقسيم حالة ذات الطفولة إلى ثلاثة أجزاء مختلفة على النحو التالى :

أ- الطفل الفطرى : ويمثل الجزء الحر أو الطليق وغير المراقب ، وهو تماماً مثل الرضيع بطبيعته تلقائياً ومحبا للاستطلاع ، والفرد الذى يفعل أى شئ يريد أن يفعله دون التفكير في العواقب يكون في حالة ذات الطفل الفطرى.

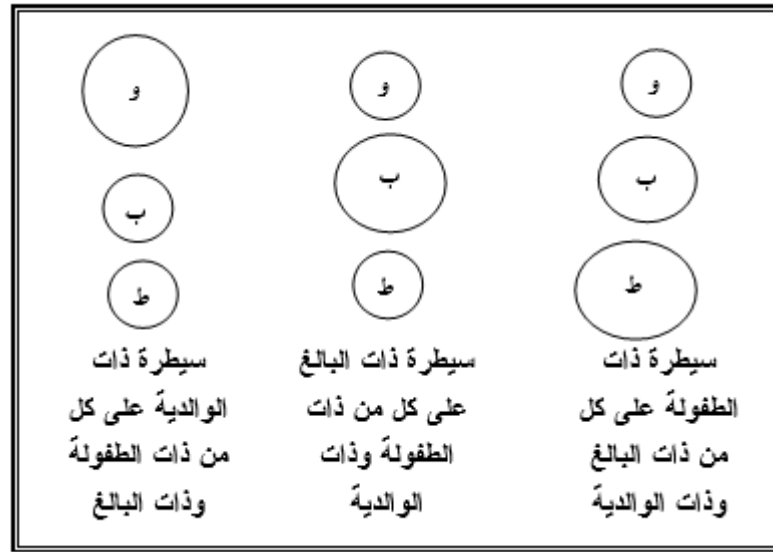
ب- الطفل المتكيف : ويمثل ذلك الجزء المدرب والمتأثر بالمتغيرات الخارجية ويختلف الطفل المتكيف باختلاف نوع التدريب والتأثير الذى تعرض له. فبعض الأطفال يتكيفون على سماع عبارات مستمرة بأنهم أغبياء ولا يصلحون لأى شئ ، وعندما يكبرون فإن هذا الجزء من شخصيتهم سوف يستجيب غالباً لهذا المشاعر المكتسبة ويكون في حالة ذات الطفولة المتكيفة عند حدوث هذه الاستجابة.

الأستاذ الصغير (الباشا) : ويمثل ذلك الجزء الماهر أو الأستاذ الصغير في كل فرد ، فالأطفال الصغار عندهم ملكات ابتكارية وفطنة ويتعلمون استغلال الآخرين حتى يحصلوا على ما يريدون ، وعلى هذا فالفرد الذي يستغل تعبيرات وجهه ليجعل شخص آخر يشعر بالأسف أو يتألم من أجله يكون في حالة ذات الأستاذ الصغير (الباشا).

ولكن قد تظهر لنا إحدى الشخصيات على النحو المبين في الشكل رقم (٦/٣)

الشكل رقم (٦/٣)

سيطرة ذات معينة على الشخصية



لأن

كيف يمكننا الاستفادة من تحليل العلاقات التبادلية في فهم اتجاهات وسلوك الأفراد وإجراء الاتصالات الفعالة والمعاملات بين الأفراد؟

يمكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال بيان أثر العلاقات التبادلية لخدمة الاتصالات بين الأشخاص حيث تأخذ الاتصالات أكثر من صورة على النحو المبين بالشكل رقم (٧/٣).

الشكل رقم (٧/٣)

أنماط الاتصال بين الأشخاص في ظل نظرية تحليل العلاقات

اتصالات خفية	اتصالات متقاطعة	اتصالات مكتملة (متسقة)
وهي تنطوي على أكثر من حالة لها ذات عند إجراء عملية الاتصالات فهذه اتصالات ظاهرة وأخرى خفية	يحدث التبادل المتقاطع حينما تكون حالة الذات في الشخص المستقبل ليس هي نفس الذات التي توقعها الشخص المرسل	التبادل المناسب والمتوقع والذي يعتمد على العلاقات البشرية الصحية ، ويعنى التقدير الصحيح للطرف المرسل بحاله الذات للطرف المستقبل.

تطبيق عملي

أنماط الشخصية الإدارية

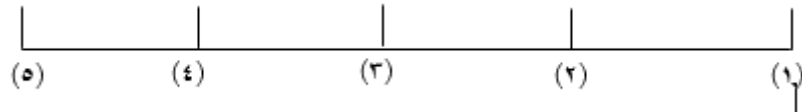
فيما يلي أربع مجموعات تدور حول الموضوعات التالية :

- أ- أهداف الحياة.
- ب- الدافعية.
- ج- التخيل الذاتي.
- د- العلاقات مع الآخرين.

تنقسم كل مجموعة إلى أربع فقرات وصفية تصف مزيج من المعتقدات والتوقعات التي يؤمن بها العديد من الأفراد على نطاق واسع في المنظمات.

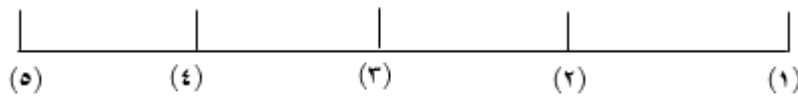
ويمكنك تقييم هذه الفقرات على النحو التالي :

- ١- اقرأ الفقرة جيداً. ثم عالجها كعنصر- متكامل بمراعاة استخدام جميع المعلومات المتاحة بها. لا تقرأ جملة واحدة أو جملتين منها فقط. بعد ذلك اعط درجة لكل فقرة كما تراها بالنسبة لك في ممارساتك الحالية على الجانب الأيمن ، مع تحديد ذلك على المقياس الذي يبدأ من (١) وينتهي بـ(٥) كما يلي :



لا أهتم بأى من هذه الخصائص أهتم بهذه الخصائص بدرجة كبيرة

- ٢- رتب كل فقرة أيضاً على أساس ما تحب أن تكون عليه على الجانب الأيسر- ، لا تهتم بما أنت عليه الآن ، أعط درجة للوصف الذي تحويه الفقرة كنمط إداري أمثل تتمنى أن تكون عليه ، مع تحديد ذلك على المقياس الذي يبدأ من (١) وينتهي بـ (٥) كما يلي :



لا أتمنى أن أصبح كذلك أتمنى أن أصبح كذلك

- ٣- من فضلك نرجو منك ضرورة مراعاة الدقة والحقيقة ، والصدق والموضوعية في تقييمك الذاتي كلما أمكن حاول أن يكون وصفك لنفسك منطقياً ، حتى تحصل على النتائج بدقة ، ولا تقدم تفكير الآخرين أو معتقداتهم.

الوضع المأمول					المجموعات	الوضع الحالي				
٥	٤	٣	٢	١		٥	٤	٣	٢	١
					أ- أهداف الحياة					
					(١) أقيس نجاحي الشخصي- في الحياة بتحقيق التنمية على المدى البعيد، وتحقيق نجاح المنظمة التي أعمال بها، أنني أتمتع بإدراك وأهمية الولاء والانتماء والمسؤولية والوفاء والإخلاص للمنظمة التي أعمل بها ، أعتقد أن الفوائد والمنافع ستكون عظيمة لو أن منظمتي قد نجحت وازدهرت وتقدمت.					
					(٢) لي هدفين في الحياة : أن أتقن عملي، وأن أكون مؤتمن على أسرتي ، وأنا أؤمن تماماً بضرورة مراعاة أخلاقيات العمل، وأحب أن يكون نجاحي من خلال المهارة والابتكار لتحقيق أهدافي وواجباتي ، كما أحب أن أكون والداً حنوناً وممولاً حسناً لأسرتي ، أن العمل والأسرة هما عنصرين هامين بصورة متساوية.					
					(٣) يتمثل هدفي في الحياة في تحقيق القوة، والمركز والنجاح بالنسبة لي يعني أن أكون غارقاً في عدد من الأعمال الناجحة والمشاريع المتنوعة ، فأنا بصورة عامة اختبر الحياة والعمل كما لو كانت صراعاً فيه يبقى القوى ويخرج الضعيف، وسيكون هناك بلا شك منتصرا ومنهزماً، وأحب أن أكون واحداً من المنتصرين.					
					(٤) أميل إلى النظر للحياة والعمل وكأنهما لعبة في مباراة ، فأنا أرى عملي وعلاقاتي مع الآخرين ومسار حياتي في فترات الاختبار والمسؤوليات كما لو كانت جزءاً من مباراة استراتيجية العجا وهدفي النهائي في الحياة أن أحقق الانتصار في هذه المباراة.					
					ب- الدافعية					
					(١) تتركز إهتماماتي في العمل على بناء شيء ما ، فالمشاكل تحثني وتدفعني للبحث عن حل لها ،					

الوضع المأمول					المجموعات	الوضع الحالي				
٥	٤	٣	٢	١		٥	٤	٣	٢	١
					والفقرات داخل كل مجموعة					
					وتمثل عملية تحدى العمل اهتماما كبيرا بالنسبة لى، كما احرص على تحقيق جودة المنتجات ، وأفضل أن يمر آخر موعد لإنجاز عمل ما عن القيام بهذا العمل بصورة غير كاملة ، إن الجودة بالنسبة لى أهم من الكمية.					
					(٢) أحب المخاطرة ، ومولع بالطرق التقنية وأساليب التفكير الجديدة ، وأريد أن استحث نفسى-والآخرين بدفع كل إنسان إلى حدوده القصوى فيما وراء خطواتهم المعتادة ، فاهتمامى يتركز فى أنشطة المنافسة والتحدى حيث أستطيع تحقيق ذائقى كمنتصر- وأحس بالابتهاج عندما أقود فريق من البشر- وتحقيق الانتصار ، وإذا لم يتسم العمل بالتحدى فانه يشعرنى بالملل.					
					(٣) أحب أن أحكم الآخرين وان أحقق القوة ، وأحب أن انجح فى ارتقاء السلم الوظيفى محققا موقعا ممتازا من القوة والمسئولية. كما أحب أن استخدم هذه القوة فى اكتساب الهيبة والمكانة والنجاح المادى. وان أكون قادرا على اتخاذ القرارات التى تؤثر فى الآخرين. وأؤمن بأنك لى تكون سياسى قدير ومحك فان هذا يعد شيئا أساسيا فى تحقيق النجاح.					
					(٤) يتركز اهتمامى فى العمل فى الشعور بالأمان من خلال علاقات الأعضاء بالتنظيم وتكوين علاقات حسنة مع الآخرين. فانا اهتم بمشاعر من أعمل معهم ، وارى أننى مؤتمن على حفظ سمعة منظمى وبصورة معادلة فإن المنظمة تكافئ مجهوداتى ، وأريد أن أجعل مسئوليتى تجاه منظمى فى مرتبة متقدمة على اهتماماتى الشخصية.					
					(ج) التخيل الذاتى					

الوضع الحالي					المجموعات					الوضع المأمول				
١	٢	٣	٤	٥	والفقرات داخل كل مجموعة					١	٢	٣	٤	٥
					(١) أنا إنسان تنافسي— وإبتكاري ، وكلامي ومعتقداتي ديناميكية ، تواتيني بسرعة كبيرة الأفكار ، وأحب أن أؤكد قوتي، وان أكون في وضع المتحكم. ولدى القدرة على استيعاب المتاعب وأستطيع التعايش معها في حدودي ، واضع كبريائي في سبيل تحقيق العدالة عند معاملة الآخرين، ولا أحب أن أكون سببا في أى ضرر للآخرين ، وأمتلك قدرة لا حدود لها للوصول إلى النجاح.									
					(٢) ن تعتمد حقيقة وجودي على كوني جزء من منظمة ذات مكانة رفيعة توفر لي الحماية، واعتبر نفسي— رءوف ومحل ثقة، وأستطيع التعامل مع جميع أنواع البشر- وأهتم بانطباعات الآخرين عني، ولست متأكدا من أن لدى القدرة على الجرأة والصلابة والعدوانية أحيانا وتحمل المخاطر بالدرجة التي أريدها.									
					(٣) شعوري بما استحقه يعتمد على تقديري لمهاراتي وقدراتي ، ونظامي الشخصي وثقتي بنفسى ، وأميل إلى أن أكون -إلى حد ما- مخلص في عملي وأحب أن أتابع أى مشروع منذ كونه مجرد فكرة حتى إتمامه على الوجه الأكمل.									
					(٤) أحب أن أكون أكثر ذكاء وقوة وشجاعة ممن أعمل معهم ، فأنا أرى نفسي- إنسان شجاع وإبتكاري وملتمزم وأستطيع أن أكون خلاقا خاصة عندما تتاح فرص وإمكانيات يجب الالتزام بها، وأنا مستعد لتحمل المخاطر الكبيرة في سبيل النجاح ، كما أحب أن أكون حريصاً وكتوماً مع الآخرين لو ساعدني ذلك على تحقيق أهدافي.									
					(د) العلاقات مع الآخرين (١) إميل إلى أن اسود أو أتغلب على الآخرين لأن أفكاري جيدة ، فأنا مستعد لتحمل المخاطر ، وأقاوم الكثير من النقد بصفة عامة ، لا أحب التعاون والتقرب مع من أعمل معهم ، ولكني أحب أن يعمل الناس من أجلي متبعين توجيهاتي ، لا اعتقدا مطلقا أن إنساناً له									

الوضع المأمول					المجموعات والفقرات داخل كل مجموعة	الوضع الحالي				
٥	٤	٣	٢	١		٥	٤	٣	٢	١
					الحرية الحقيقية لمساعدتي سواء كنت أتحكم فيه وأرشدته أو كان يتوقع مني عمل شئ له في المقابل.					
					(٢) علاقاتي مع الآخرين حسنة بصفة عامة فأنا أقدر جدا الأمناء على المنظمة وأتعامل مع ذوى النزاهة والاستقامة فيما يفعلون في مجموعة عملي ، واعمل على مساعدة وإقامة جو من التعاون والوفاق، وأبعد عن الآخرين في منظمتي الذين لا يظهرون الاحترام للآخرين أو الذين يغرقون في مشاكلهم الصغيرة ويهملون المشاكل العامة.					
					(٣) أحب أن أكون في وضع السيطرة لاني حاد ومتسلط أحيانا ، ولكني لا اعتقد أني إنسان مخرب ، أميل إلى تقسيم الناس إلى فائزين وخاسرين. اعمل على ترويض الآخرين للمشاركة بالمعلومات مع غيرهم في محاولة لإيجاد جو من العمل النشط والمنتج ، وأتضايق من أولئك الذين يتميزون بالحذر الشديد والكسل والتردد ولا أحب رؤية الضعف في الآخرين.					
					(٤) علاقاتي مع الآخرين تتحدد بصفة عامة بنوعية العمل الذي نؤديه ، فأنا أحس بالراحة خلال العمل في المجموعات الصغيرة أو في المشروعات التي يسودها التفاهم والتعارف ، أميل إلى الحكم على الآخرين سواء زملاء أو رؤساء على أساس قدراتهم على مساعدتي أو علاقاتي في العمل ، ولا أنافس الآخرين بقدر منافستي لمستوى قدراتي ، من ناحية أخرى فأنا كثيرا ما أجد نفسي— في وضع الدفاع محاولا حفظ كرامتي ونزاهتي من الأخطاء القيادية العدوانية التي تعيش حولي.					

(مفتاح الحل)

والآن يمكنك رصد نتائج المقياس السابق لتحديد نمط شخصيتك الإدارية. بالنسبة لكل نمط حدد الدرجة التي حصلت عليها في كل فقرة سواء للوضع الحالي أو الوضع المأمول وذلك على النحو التالي :

الدرجة الوضع الحالي	الدرجة الوضع المأمول	النمط الحرفي الماهر
		- أهداف الحياة (الفقرة رقم ٢)
		- الدافعية (الفقرة رقم ١)
		- التخيل الذاتي (الفقرة رقم ٣)
		- العلاقات مع الآخرين (الفقرة رقم ٤)
		مجموع كلي
		النمط الاجتماعي المشارك
		- أهداف الحياة (الفقرة رقم ١)
		- الدافعية (الفقرة رقم ٤)
		- التخيل الذاتي (الفقرة رقم ٢)
		- العلاقات مع الآخرين (الفقرة رقم ٢)
		مجموع كلي
		النمط القوي العملي :
		- أهداف الحياة (الفقرة رقم ٣)
		- الدافعية (الفقرة رقم ٣)
		- التخيل الذاتي (الفقرة رقم ٤)
		- العلاقات مع الآخرين (الفقرة رقم ٣)
		مجموع كلي
		النمط المبتكر الالاق :
		- أهداف الحياة (الفقرة رقم ٤)
		- الدافعية (الفقرة رقم ٢)
		- التخيل الذاتي (الفقرة رقم ١)
		- العلاقات مع الآخرين (الفقرة رقم ١)
		مجموع كلي

والآن ما هي أنماط شخصيتك الإدارية ؟

الوضع المأمول		الوضع الحالي		أنماط الشخصية الإدارية
الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة	
				الحرفي الماهر
				الإجتماعي المشارك
				القوى العملي
				المبتكر الخلاق

الفصل الرابع

الإدراك

- عملية الإحساس
- عملية الانتباه
- مفهوم عملية الإدراك ومراحله.
- العوامل المؤثرة في عملية الإدراك.
- الإدراك الإجتماعى.
- تطبيق عملى : كيف تدرك الآخريين

مقدمة

يعد الإدراك شكلا من أشكال السلوك الفردي في المنظمات إذ يمثل عملية من خلالها يقوم الفرد بترتيب وتفسير المثيرات من حوله بما يمكنه من التعامل معها. فاتخاذ المدير لأي قرار من القرارات يسبقه إحساس وإدراك لأبعاد الموقف.

وهكذا فإننا نتعامل مع المثيرات الموجودة حولنا في البيئة المحيطة كما ندركها وليس كما هي عليه في الواقع لأن أسلوب إدراكها يحدد سلوكنا مع تلك المثيرات (الأشياء - المواقف - الناس) وتمثل الحواس الأدوات التي من خلالها يتم الانتباه إلى المثيرات ، ثم يأتي دور العمليات الفكرية والذهنية لترتيب وتنظيم وتفسير تلك المحسوسات ثم تحديد كيفية التعامل معها والتصرف حيالها.

وحتى يمكننا التعرض لدراسة موضوع الإدراك فإنه لابد من التعرف باختصار على مفهوم كل من الإحساس والانتباه ، ولذا فإننا سنتناول في هذا الفصل الموضوعات التالية :

- عملية الإحساس
- عملية الانتباه
- مفهوم عملية الإدراك ومراحله.
- العوامل المؤثرة في عملية الإدراك.
- الإدراك الإجتماعي.
- تطبيق عملي : كيف تدرك الآخرين

عملية الإحساس

الإحساس هو الخطوة الأولى للإدراك السليم، وهو الأثر النفسى- الذى يحدث فى الجهاز العصبى نتيجة لمنبه مثير ، أو هو تلك العملية التى يتم عن طريقها اكتشاف المثيرات وتحديدتها وتقديرها ، وتتم هذه العملية بتتابع معين للأحداث. فلا بد أولاً من وجود مثير بشدة كافية ومناسب للحاسة المستقبلة له حتى تبدأ عملية الاستقبال ، وعند تلقى عضو الاستقبال للمثير يقوم العصب المكون لهذا العضو بتحويل طاقة المثير إلى إمكانية فعل ، وتنقل هذه الإمكانية -كإشارة- عبر الجهاز العصبى الحسى- إلى المخ ، وتنشط جزء معين فيه فيقوم بتسجيل هذه الإشارة كإحساس ، ولا يحدث الإحساس حتى تصل تلك الإشارة إلى المخ ويتم تسجيلها.

هذا وتوجد خمسة أنواع أساسية لحواس الإنسان هى الإبصار ، السمع، الشم ، اللمس ، التذوق ، ويضيف البعض إليها حاستى التوازن والإحساس بالحركة. وتقع معظم المستقبلات الحسية فى أماكن محفوظة داخل الجسم ، فهى توجد على مسافة من سطح الجسم (باستثناء بعض المستقبلات الحسية الجلدية) ، ومن ثم يصعب إصابتها بمستقبلات الإبصار لا توجد على سطح العين فحسب ، وإما توجد فى مؤخرة مقلة العين فهى بذلك محفوظة جيداً بواسطة المقلة نفسها ، وكذلك بالأنسجة والعظام والشعر المحيط بها ، وتتمثل أنواع أعضاء الحس فيما يلى :

١- اللمس : إن الجلد هو سطح حساس يتلقى من العالم الخارجى التنبيهات المتعددة ، وفيه

أربعة أنواع من الإحساسات هى :

- الإحساس باللمس والضغط.

- الإحساس بالحرارة (السخونة).

- الإحساس بالبرودة.

- الإحساس بالألم.

ب- حاسة الشم : ومكان حاسة الشم في القسم الأعلى من فتحتى الأنف ، والإحساسات الشمية تتعلق بجهاز التنفس وعضلات الأنف التى تفتح القسم الأسفل من الأنف وتضيقه من الأعلى وبذلك تكثر كمية الهواء المستنشقة وتكثر بالتالى الجسيمات الغازية الصغيرة التى تحمل الرائحة الموجودة في الهواء ، ويلاحظ أن الحيوانات أقوى في شمها من الإنسان، فحاسة الشم لدى معظمها تستقبل بشكل دقيق جداً.

ج- حاسة التذوق : وعضو الذوق هو اللسان بما يوجد فيه من البراعم والحلميات الذوقية ، والتنبيه الذوقي كيميائي لا يحدث إلا بعد إذابة الأشياء المذاقة وتفاعلها مع الحلميات الذوقية. ويلاحظ أن العلاقة قوية جداً بين حاسة الشم وحاسة الذوق. فإذا أصيب المرء برشح تضعف حاسة الشم والتذوق في الوقت نفسه. وإذا سد الإنسان أنفه سداً محكماً وذاق شيئاً فإنه قد لا يستطيع التفرقة والتمييز بين الأطعمة المختلفة.

ولكن الذوق والشم يختلفان عن بعضهما في أن حاسة الذوق لا تتأثر إلا إذا كان التماس مباشراً ، أما حاسة الشم فإنها تتأثر عن بعد.

د- حاسة البصر : آلتها العين ، مع ملاحظة أن العضو المستقبل للتنبيهات البصرية هو في الحقيقة القسم الأخير من العين المسمى بالشبكية ، ولا يتم الإبصار الدقيق إلا إذا وقع خيال الموجودات الخارجية على منطقة معينة منها وهى البقعة الصفراء.

ولحاسة الإبصار أهمية كبيرة جداً في حياة الإنسان ، وذلك لأنها دقيقة في أجزائها وإحساساتها ، فهى المنبع الغزير لمعلوماتنا التى نعرفها عن العالم الخارجى الذى يحيط بنا ، وفوق ذلك فإن العين مزودة بعضلات كثيرة تمكننا من النظر إلى جميع الجهات بسهولة وبدون تحريك الرأس.

هـ- حاسة السمع : عضوها الأذن ولاسيما الداخلية ، أما الأذن الخارجية والوسطى فهى تقوم بوظيفة إيصال الاهتزازات فقط.

ولحاسة السمع أهمية كبرى ، بديعية ، تمكننا من الاستمتاع بالمسرات الفنية كسماع النغمات المختلفة التى هى من أشد الأشياء تأثيراً في النفس. أما القيمة الثانية فهى ، عقلية وهى لا تقل عن القيمة البديعية حيث تزودونا بالثقافة والمعلومات وتجعلنا نتفاهم مع غيرنا بواسطة اللغة الصوتية المعروفة.

ويجب أن نعرف بادئ ذي بدء أن الإحساس أو الشعور Sensing والإدراك شيئان مختلفان ، على الرغم من أن كثيرين لا يميزون بينهما ، ومع أن الإدراك يستند إلى الإحساس من أجل الحصول على المعلومات الخام، فالإحساس هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس- البصر- والسمع واللمس والذوق والشم- ونقل معلومات خام عن المثير للدماغ بصورة مرئية أو مسموعة...الخ فالإحساس عملية عصبية فسيولوجية أساساً، أما الإدراك Perception فهو عملية أكثر تعقيداً وشمولاً من الإحساس ، فهو عملية معرفية ذهنية تتضمن الانتقاء والاختيار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للدماغ ، وإسقاط بعض المعلومات ، وتعديل وتغيير بعضها الآخر أو تغييرها كلياً ، ثم تنظيم المعلومات وتحليلها وتفسيرها ، وإعطائها معنى ، والتصرف في ضوء هذا التفسير.

فالإحساس ما هو إلا استقبال معلومات وإيصالها للدماغ ، وأما الإدراك فهو عملية طابعها ذهني ومعرفي تتركز في تنظيم المعلومات وتفسيرها وإعطائها معنى يتأثر به سلوك الفرد وكذلك اتجاهاته.

وفي كثير من الأحيان يتم الخلط بين الإدراك والإحساس ، وصحيح أن الإحساس يترتب عليه أحياناً سلوك ، إلا أن هناك تفرقه واضحة بين الإدراك والإحساس ، ولكي يتم الإدراك لابد من توافر ثلاثة شروط رئيسية هي :

١- عالم المدركات الذي يأتي منه مختلف المثيرات ، وهو مستقل على نحو ما عن الإنسان المدرك.

٢- وسائل الإدراك المختلفة الموجودة لدينا ، والتي تتمثل في الحواس.

٣- الجهاز العصبي المركزي الدماغى الشوكى (المخ) الذى يترجم المحسوسات إلى مدركات ذات معنى، وبغيره يستحيل علينا إدراك أى شئ.

وهكذا يتضح أن الإحساس مرحلة أولية ولازمة للوصول إلى الإدراك ، وأنه لا إدراك بغير إحساس وان كان من الممكن أن يحدث الإحساس دون الإدراك ، ومن ثم فكل إدراك يسبقه إحساس ، وليس من الضروري أن يعقب الإحساس إدراك.

عملية الانتباه

يتأثر الإنسان في أية لحظة بالكثير من المنبهات الحسية ، ولكنه يختار بعضها لينتبه إليه. فإذا جلست في حجرتك تقرأ كتاباً مشوقاً ، فإنك تنظر بانتباه إلى الكلمات التي تقرأها على صفحات الكتاب ، ولا تحس بكثير من المنبهات الأخرى الكثيرة التي تقع على حواسك. فأنت لا تحس مثلاً بضغط الحذاء على قدميك ، أو بضغط الملابس على بدنك ، أو يضغط سوار الساعة على معصم يدك. وقد يوجد أمامك في مجال بصر- كثير من الأشياء الأخرى ذات الأشكال والألوان المختلفة ، ولكنك لا تنتبه إليها. وقد تكون هناك في الحجرة ساعة حائط تدق دقات واضحة ، وبعض الأطفال يلعبون في حديقة المنزل ، وأصوات السيارات تغدو بسرعة في الطريق ، إلى غير ذلك من المنبهات الحسية الكثيرة التي تصدر عن الأشياء المختلفة في العالم الخارجى المحيط بك. ولكنك لا تحس بكل هذه المنبهات الحسية إحساساً واضحاً في وقت واحد ، بل إنك في العادة تركز انتباهك في شئ معين كالكتاب الذي تقرأه ، وتستغرق في قراءته استغراقاً تاماً ، مما يجعلك لا تشعر في الغالب بكل المنبهات الأخرى المحيطة بك. إن الإنسان عادة يختار من المنبهات الكثيرة المختلفة المحيطة به بعضها ويوجه انتباهه إليها ، ويدركها إدراكاً واضحاً. فالانتباه ، إذن ، هو اختيار أحد (أو بعض) المنبهات الحسية المعينة من بين المنبهات الأخرى الكثيرة الموجودة في البيئة الخارجية التي تحيط بنا لكي ندركه ونستجيب له. ويصبح هذا المنبه حينئذ في بؤرة شعورنا أو وعينا، بينما نغفل عن المنبهات الأخرى فنجعلها على هامش الإدراك الحسى ، أى خارج بؤرة الشعور أو الوعى ، أو قد لا ندركها إطلاقاً.

وهناك علاقة وثيقة بين الانتباه والإدراك الحسى. فنحن ندرك عادة ما ننتبه إليه. كما أن كلا من الانتباه والإدراك الحسى يؤدي إلى نتيجة واحدة وهى الوعى بالأشياء الخارجية وبأنفسنا. غير أنه يمكن أن نميز بين الانتباه والإدراك الحسى- على أساس أن الانتباه يسبق الإدراك الحسى ويجهد له. ولكن ليس من الضروري أن يتم الإدراك الحسى- إذا ما حدث الانتباه ، فقد ننتبه إلى شئ ما لندركه ولكننا قد نفشل في إدراكه. يختلف الانتباه عن الإدراك الحسى أيضاً من حيث أن الإدراك الحسى يتضمن التنظيم والتفسير لما ندرك ، بينما لا يتضمن الانتباه أية عملية للتنظيم أو التفسير ، فقد تنتبه مجموعة من الأفراد إلى شئ معين بالذات ، ثم نلاحظ أن كلا منهم قد أدركه بطريقة مختلفة ، لأن كلاً منهم قد نظمه وفسره بطريقة الخاصة.

وبتحليل عملية الانتباه نستطيع أن نميز بين ثلاثة أنواع من الانتباه هى: الانتباه اللاإرادي ، والانتباه الإرادي ، والانتباه الاعتيادي. ويجب أن نلاحظ أنه لا توجد في الحقيقة حدود فاصلة بين هذه الأنواع الثلاثة من الانتباه ، إذ قد تتداخل معا في بعض الأحيان.

١- الانتباه اللاإرادي Involuntary attention

يحدث الانتباه اللاإرادي حينما تفرض بعض المنبهات الخارجية ذاتها علينا كما يحدث ، مثلاً ، عندما نسمع صوت انفجار فإننا ننتبه إليه بطريقة لا إرادية ، ويتميز هذا النوع من الانتباه بأنه لا يتطلب مجهوداً شعورياً منك ، بل على العكس إنه يتطلب منك مجهودات لتصرف انتباهك عنه ، وتركزه في عملك. ويحدث الانتباه اللاإرادي عادة حينما نتعرض لمنبهات شديدة كالأصوات أو الأضواء الشديدة أو الروائح النفاذة.

٢- الانتباه الإرادي Voluntary Attention :

يحدث الانتباه الإرادي حينما نتعمد بإرادتنا توجيه انتباهنا إلى شئ ما. ويتطلب هذا النوع من الانتباه مجهوداً شعورياً. فحينما نركز انتباهك في استذكار دروسك استعداد للامتحانات ، فأنت تبذل مجهوداً واضحاً في تركيز انتباهك وحصر حواسك وتفكيرك في الموضوع الذي تقرأه. ويستلزم استمرار هذا الانتباه الإرادي مدة طويلة وجود دافع قوى عند الفرد لاستمرار بذل المجهود في الانتباه مدة طويلة ، وهذا هو ما يطلق عليه عامة اصطلاح " قوة الإرادة ".

٣- الانتباه الاعتيادي Habitual attention

قد يحتاج الطالب إلى بذل مجهود كبير في تركيز انتباهه في قراءة أحد الكتب المقررة في موضوع جاف لا يميل إليه ، ولكنه على العكس من ذلك قد يسترسل مدة طويلة في قراءة قصة مشوقة دون حاجة إلى بذل مجهود في تركيز انتباهه إلى تتبع أحداث القصة. ويسمى هذا النوع من الانتباه بالانتباه الاعتيادي ، ذلك لأن عاداتنا التي اكتسبناها من خبراتنا السابقة هي التي تحدد المواقف التي نستجيب لها بمثل هذا النوع من الانتباه. فمدير التسويق مثلاً، يشعر بمتعة وهو يقضى ساعات طويلة في وضع الخطط والسياسات والبرامج التسويقية دون حاجة إلى بذل مجهود كبير ، بينما قد يبذل الشخص غير المتخصص كثيراً من الجهد للقيام بهذا الموضوع وفهمه.

يتأثر الانتباه بالعديد من العوامل منها ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي ، فالعوامل الخارجية المؤثرة في الانتباه تمثل ما يتعلق بالظروف المتعلقة بالمنبه والتي تجعله أكثر إثارة للانتباه ومن بينها :

١- طبيعة المنبه ونوعه. ٢- موضوع المنبه ومكانه.

٣- التكرار. ٤- الشدة.

٥- التغير. ٦- الحركة.

٧- الحجم. ٨- التباين.

٩- الجدة أو الحداثة.

أما العوامل الداخلية فتتعلق بتلك العوامل النابعة من داخل الفرد ذاته ومن بينها : ١- الدوافع ، ٢- القيم والميول.

مفهوم عملية الإدراك ومراحله :

يتلقى الفرد البيانات والمعلومات من مصادر متعددة وفي أشكال شتى منها الكلمات والصور والرموز والحركات ويستقبلها بحواسه ، ويقوم من خلال عملياته الإدراكية بترتيبها وتنظيمها تمهيداً لتفسيرها بما يمكنه من التعامل معها.

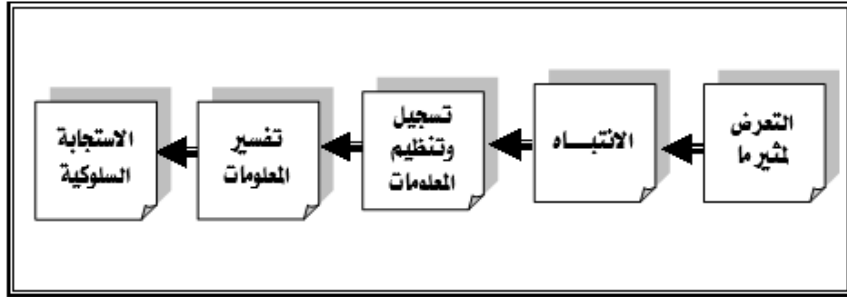
وهكذا يمكننا القول أن الإدراك هو :

" العملية الخاصة بتفسير المحسوسات والرسائل التي يتم استقبالها من خلال الحواس المختلفة حول المثيرات في البيئة المحيطة لتصبح منظمة وذات دلالة ومعنى يمكن من فهمها والتعامل معها ".

تتم عملية الإدراك بصورة عامة ، عند أى إنسان وفق عدة مراحل يوضحها الشكل رقم (١/٤) ، على النحو التالى :

الشكل رقم (١/٤)

مراحل عملية الإدراك



١- التعرض لمثير ، ليس كل ما يراه الإنسان أو يسمعه أو يحس به يثير انتباهه ، وحيث أن الإنسان يعيش وسط مثيرات عديدة مختلفة لا يمكن استيعابها كلها ، لهذا يختار مثيراً معيناً ويستجيب له ويستخدم واحدة أو أكثر من حواسه لتحويل المعلومات الخام عن المثير إلى الدماغ.

٢- الانتباه : ويمثل اهتمام الفرد بأحد المثيرات المتعددة من حوله ، وتركيزه عليه دون غيره وبالتالي توجه إليه الحواس تمهيداً لإعمال النواحي العقلية والمعرفية.

- ٣- تسجيل المعلومات وتنظيمها : يوصل الإحساس معلومات خام للدماغ ، حيث يقوم بترجمة وتفسير المعلومات الخام في صور ومخططات ذهنية (فئات معرفية ، مسميات...الخ) وتخزينها. ولا يقوم الدماغ بتخزين المعلومات الخام المنقولة إليه في صورتها الأصلية ، وفي هذه المرحلة تلعب حواس الإنسان وجهازه العصبي دوراً هاماً ، ويتأثر ما يستقبله الإنسان ويسجله من معلومات بقدراته الفسيولوجية والعصبية. ثم يقوم العقل بتنظيم المعلومات المترجمة في أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها في وحدات أو مجموعات أو فئات مستقلة على أسس التشابه أو التكامل أو التقارب ، ومن ثم العمل على تخزين المعلومات والاحتفاظ بها في الذاكرة.
- ٤- تفسير المعلومات ، يتم الانتقاء من بين المعلومات المنظمة والمخزنة ، وتحليلها وإعطائها معنى في ضوء خبرات الفرد السابقة يمثل هذا الموقف ، وشخصيته وقيمه وغيرها. وهذه المرحلة تعتبر أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.
- ٥- الاستجابة السلوكية ، وتتمثل هذه المرحلة في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمثير والمعنى الذي كونه عنه (استناداً لما ادراك). وقد تتخذ الاستجابة صورة سلوك ظاهري أو سلوك مستتر (تكوين اتجاه) ، وتعتبر نتيجة السلوك الذي قام به الفرد في ضوء إدراكه للمثير آخر خطوة في عملية الإدراك ، والنتيجة قد تكون إيجابية أو سلبية بالنسبة للفرد أو المنظمة أو كليهما.

العوامل المؤثرة في عملية الإدراك

تتأثر عملية الإدراك بالعديد من العوامل - بجانب تأثير الحواس - منها ما يتعلق بالشئ - المثير الذى يتم إدراكه ، ومنها ما يتعلق بالفرد ذاته ، بالإضافة إلى ما يتعلق بالموقف المحيط ، ويوضح الشكل رقم (٢/٤) العوامل المؤثرة في الإدراك ، ويمكننا تناولها على النحو التالى :

الشكل رقم (٢/٤)

العوامل المؤثرة في الإدراك



أولاً : العوامل المتعلقة بالمثير المدرك (العوامل الموضوعية).

تمثل العوامل الموضوعية تلك العوامل التى تكمن فى طبيعة المثيرات ذاتها ، وتساعدنا على إدراكها بالكيفية التى تبدو عليها بصرف النظر عن العوامل الذاتية التى تكمن فى الذات المدركة. فالعالم المحيط بنا ملئ بالمثيرات المختلفة المنبعثة منه باستمرار. لكننا لا ندرك كل هذه المثيرات بدرجة واحدة من الوضوح أو الشدة ، فأنت تدرك بسرعة المدير العام الذى يجلس على مكتب فخم بإحدى القاعات بالمنظمة ولكنك قد لا تدركه إذا كان سائرا بين الناس فى أحد الشوارع كذلك تدرك بسرعة وقوة رجل الدين الذى يجلس بين المدعوين مرتديا ملابسه الدينية ويديه المسبحة ، وقد لا تدركه بنفس السرعة وربما قد لا تدركه مطلقا وهو جالس بين المصلين فى أحد المساجد.

وبالمثل يمكن القول ، أنك تدرك النقطة المضيئة في وسط الظلام الدامس أو بقعة سوداء في رداء أبيض ، وقد لا تدرك نفس البقعة في رداء رمادي غامق. وبالمثل يمكن القول أنك تدرك صوت نفير (كلاكس) السيارة وسط السكون التام بدرجة أقوى وأسرع مما لو حدث هذا الصوت وسط ضجيج النهار. وأنت أكثر قدرة على سماع صوت هامس صادر من أحد زملائك أثناء السكون التام ، وقد لا تسمعها مطلقاً وسط هرج وضجيج الحضور.

ونحن لا ندرك من الموضوعات المحيطة بنا تفاصيلها بادئ ذي بدء وإنما ندرك صيغ كلية أولاً... ثم قد ندرك التفاصيل فيما بعد.

فإذا نظرت لأي تفصيل من تفصيلات الشكل رقم (٣/٤) فإنك ستعجز عن فهمه وتفسيره ، وحتى لو حاولت ستجد نفسك مشدوداً لمعرفة علاقة هذا التفصيل بالصيغة الكلية المكونة لمجموع تفصيله. انظر إليه نظرة فاحصة

الشكل رقم (٣/٤)

الإدراك يتم على الكل أولاً وليس التفاصيل

نافص من اصل المصدر

واسأل نفسك ماذا ترى؟. تجد الإجابة حاضرة من تلقاء نفسها.. لقد تعرفت عليه إنه بالقطع أكثر من مجرد خطوط جمعت بطريقة هندسية فحين نظرت إلى ذلك الشكل قد تعرفت عليه ، إنه لإنسان ، وهذا هو إدراك الصيغة الكلية ثم تأتى مرحلة إدراك التفاصيل فيما بعد ، هل هو رجل أم امرأة ، هل هو (أو هى) جالس أم واقف، هل يقرأ أم يفكر ، الخ التفاصيل الممكنة. والذي يحدد هذا الإدراك الكلى عامل الخبرة السابقة ، فأنت حين ترى مثيراً من المثيرات التى حولك ، تضيف عليه المعنى والدلالة حتى تتمكن من إدراكه ، وعلى هذا فالمعنى والدلالة لا تكون عن طريق الأجزاء بل تكون عن طريق الكل ، والكل فى الإدراك ليس مجرد مجموع التفاصيل أو الأجزاء بل هو أكبر من مجموع التفاصيل أو الأجزاء ومثال على ذلك : إذا نظرت إلى لوحة طبيعية لفنان ما ، أمامك ، ماذا ترى؟ ... لوحة طبيعية جميلة تشد انتباهك لمشاهدتها ، أو منفرة تدفعك إلى تركها وشأنها... وفى الحالتين فأنت قد تأثرت بمدرك كلى... فإذا شددت إليها وقفت تتأمل تفاصيلها.

إذن يمثل الإدراك عملية عقلية معقدة تؤثر فيها عدة عوامل موضوعية يتعلق بعضها بانتقاء واختيار المثيرات ، وبعضها الآخر بتنظيم المثيرات وترتيبها، وفيما يلي نشر باختصار إلى كل منهما

١) العوامل المتعلقة بانتقاء المثيرات Selective Perception :

هناك عدة عوامل تؤثر فى الإدراك تتعلق بانتقاء المثيرات من بينها :

أ- حجم الظاهرة أو المثير Size

كلما كان المثير محل الإدراك أكبر حجماً كلما ساعد على جذب انتباه أكبر من جانب الفرد المدرك ، فاللوحة الكبيرة والمكتوبة بحروف كبيرة تعمل على جذب انتباه الفرد بدرجة أكبر مما لو كانت صغيرة الحجم ومكتوبة بحروف صغيرة.

ب- شدة المثير وقوته Intensity

كلما زاد المثير قوة وشدة ، كانت احتمالات جذب الانتباه إليه وإدراكه أكبر فالصوت العالى والقوى تكون احتمالات انتباه الفرد إليه وإدراكه أكبر مما لو كان الصوت ضعيفاً منخفضاً. والضوء الباهر يثير انتباهاً أكبر من الضوء الباهت.

ج- التباين Contrast

كلما زاد اختلاف المثير وتمييزه عن المجال أو الإطار أو المحيط الذى يتواجد فيه ، ولا ينسجم معه ، ساعد ذلك بصورة أكبر على استحواذ انتباه الفرد إليه، فسماع صوت خفيف وسط الهدوء ، والسكون يثير انتباه الفرد ، وكذلك مشاهدة ضوء خافت فى الظلام الدامس.

د- التكرار Repetition

إن حدوث أمر أو موقف بصورة متكررة ، تزيد احتمالات جذب انتباه الفرد إليه أكثر مما لو حدث مرة واحدة بصورة عرضية ، وهذا أحد أسباب نشر الإعلانات بصورة متكررة.

هـ- الحركة Motion

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

و- الجدة Novelty والألفة Familiarity

إذا كان المثير جديداً ولكنه يتواجد في وسط أو محيط مألوف ، زادت احتمالات جذب انتباه الفرد إليه ، أكثر مما لو كان مألوفاً يتواجد في نفس المجال. مثال ذلك الشخص الذي يرتدى لباساً صيفياً خفيفاً في الشتاء ويجلس وسط جماعة كلها ترتدى ملابس شتوية.

٢) العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات Perceptual Organization

بعد تلقى البيانات الخام عن الأشياء والأشخاص يقوم العقل بتنظيم هذه البيانات المجزأة والمشتتة وغير المترابطة في كل متناسق مترابط ، ومن ثم يفسر- هذا الكل ويعطيه معنى ويتم تنظيم المثيرات وفق الطرق التالية :

أ- الشكل والأرضية Figure and ground

إن إدراكنا يتم عادة لأشكال (صيغ كلية) على أرضية. لكننا لا ندرك الأرضية أدركنا للشكل ... ضع كف يدك على ورقة بيضاء وقم بفرد أصابع يدك ... ماذا ترى؟ ستري أصابع يدك ... هل ترى الفراغات البيضاء بين أصابع يدك؟ عادة لا. وبالمثل أنت ترى الطائر في السماء ببساطة وسهولة ، ولكنك لا تدرك السماء بالنسبة للطائر ... وكذلك تدرك مساحة من السحب السوداء وسط السحب البيضاء بارزة. إن إدراكنا يتم لإشكال بارزة على أرضية معينة ، فبالنظر إلى الشكل رقم (٤/٤) ماذا ترى؟ قد يقول البعض (كأس) على (المساحة السوداء) وهو شكل على أرضية معينة (المساحة البيضاء) ، ولكننا قد لا ندرك الأرضية ... أمعن النظر قليلا واستمر في الملاحظة ، واسأل نفسك ماذا ترى!؟

الشكل رقم (٤/٤)

الشكل والأرضية

ناقص من اصل المصدر

والآن انظر إلى الشكل رقم (٥/٤) ستجد أن الأجزاء المظللة هي الشكل أو الصيغة البارزة على الأرضية (المساحة البيضاء المحددة) وبعد قليل يمكن أن يتم التناوب بينهما.

الشكل رقم (٥/٤)

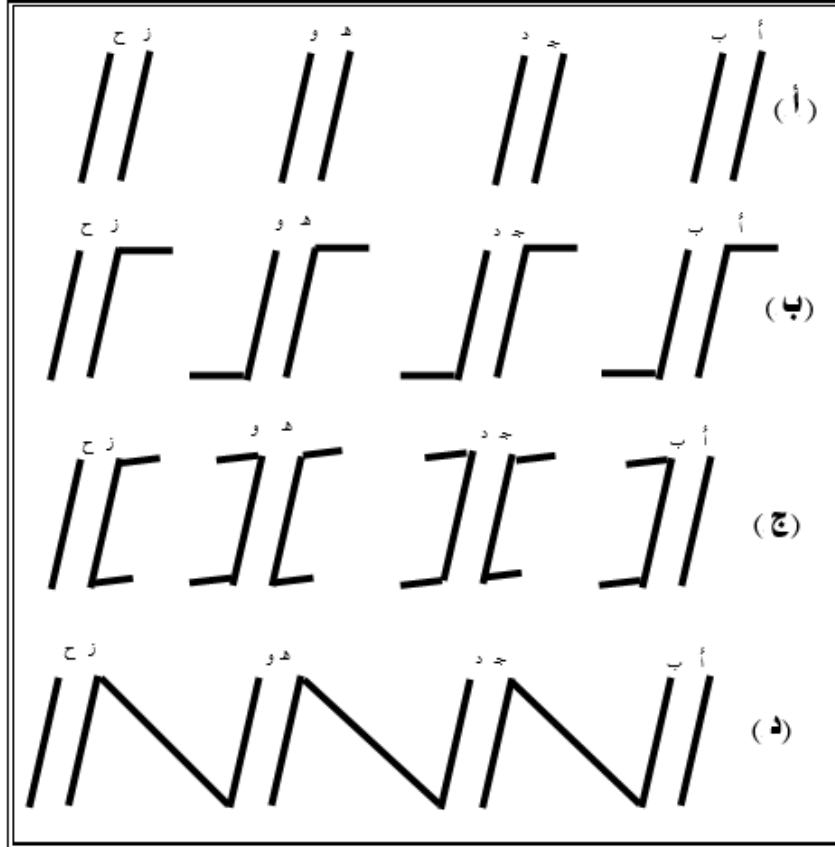
الشكل والأرضية بالتناوب

ناقص من اصل المصدر

وبرغم أن إدراكنا يتم لأشكال أو صيغ على أرضيات ، إلا أنه يختلف تبعاً لاختلاف الأرضيات التي يوضع فيها نفس الشكل أو نفس الصيغة. انظر إلى الشكل رقم (٦/٤) بجميع أجزائه بدءاً من (أ) حتى (د) ، ماذا ترى؟

شكل رقم (٦/٤)

تأثير الإدراك لنفس الشيء باختلاف الأرضية



سوف ترى أن الشكل (أ) يختلف عن الأشكال ب ، جـ د وبالمثل الشكل (جـ) يختلف عن بقية الأشكال وهكذا ، على الرغم أن الصيغة واحدة في الأصل كل منها عبارة عن خمسة مجموعات كل مجموعة مكونة من خطان مائلان (أب ، جـ د ، هـ ، و ، زح ، ط ي) طول كل منها بوصة. ومع ذلك فإجراء تحويلات طفيفة جعلت الأرضية في كل شكل مختلفة مما أدى إلى اختلاف إدراكنا لها.

ب- قانون الإحاطة والتكميل أو الإغلاق Closure

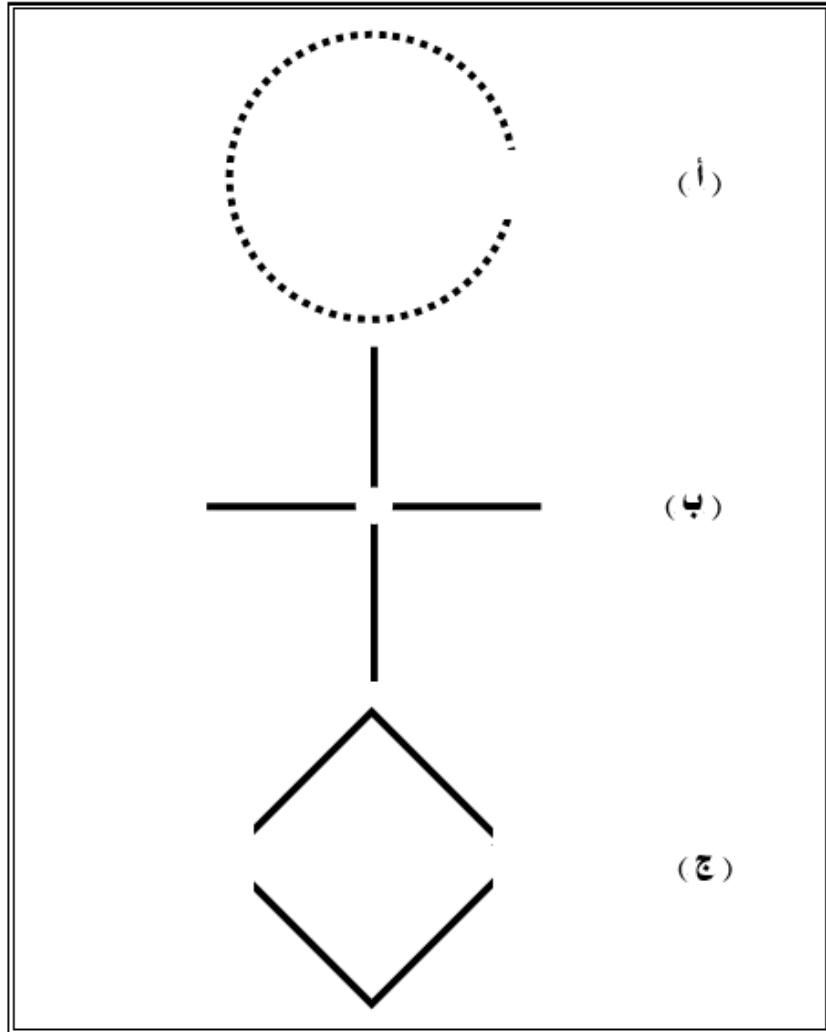
انظر إلى الشكل رقم (٧/٤) ، ماذا ترى؟... سوف ترى دائرة في الجزء (أ) ، على الرغم من أنها مجموعة من النقاط التي أخذت شكلاً معيناً (بخرتك تراها دائرة). ولو ترك أمامك هذا الشكل وفي يدك قلم فأغلب الظن أنك سوف تكمل الدائرة (تغلق الدائرة). وحتى إذا لم تجد قلمها لإكمالها فإنك سوف تكملها بصرياً (إدراك) لتعطيها المعنى والدلالة. وبالمثل فإنك لو شاهدت الجزء (ب) فإنك سوف تجد فيه أكثر من مجرد أربعة خطوط مستقيمة تلاقت في نقطة ما... أنك سوف تراها على أنها خطان متعامدان... وبالمثل الجزء (جـ) الذي تراه على أنه معين... وهكذا قد قمت بالإحاطة التامة (أي إغلاق الدائرة) حتى ترى المعنى والدلالة. ونحن في كل لحظة من لحظات حياتنا نقوم بعملية الإحاطة أو التكميل ، فإذا شاهدت فيلماً سينمائياً قد تركه المخرج عن عمد بلا نهاية فإنك تقوم بوضع نهاية من عندك.

ج- قانون التقارب Nearness

إذا نظرت إلى الشكل رقم (٨/٤) الجزء (أ) والجزء (ب) ماذا ترى ؟ إنك ستري في الجزء (أ) أكثر من مجرد عشرة خطوط متوازية أو عشرة نقط أفقية في الجزء (ب).

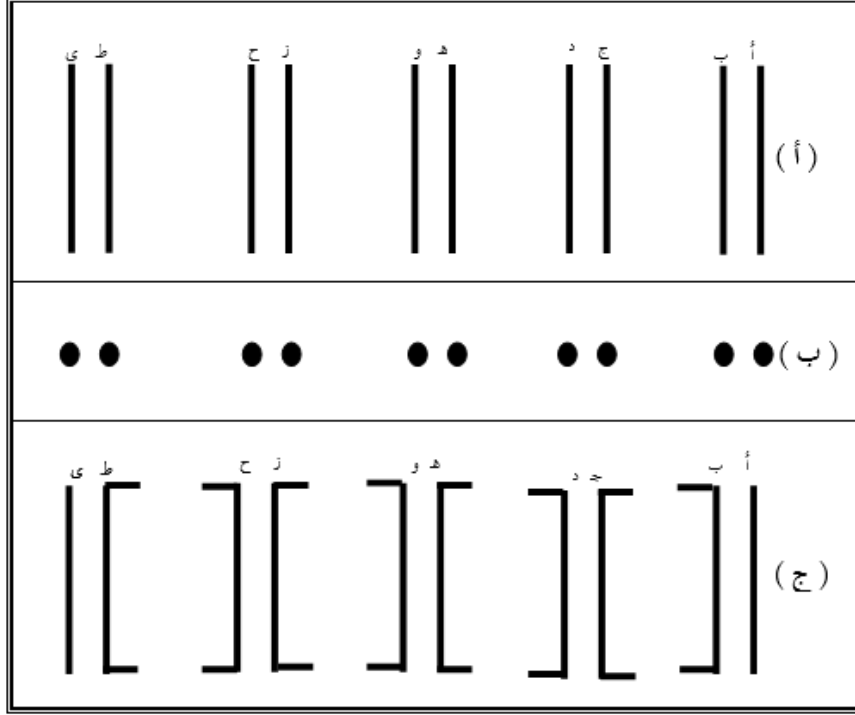
شكل رقم (٧/٤)

أثر قانون الإحاطة والإغلاق في الإدراك



الشكل رقم (٨/٤)

أثر قانون التقارب والتشابه على الإدراك



إنك ستري كل خطين (أب- جـ د .. الخ) على أنهما يمثلان وحدة واحدة ، في الجزء (أ) . والذي سهل لك إدراك هذا المعنى تقارب كل خطان أو كل نقطتان وهذا هو لب قانون التقارب. فالمثيرات المتقاربة في الزمان أو المكان أسهل في الإدراك. فأنت الآن جالس للقراءة مساء والجو هادئ والناس نيام... فجأة تسمع صوت نقاط الماء تنساب من صنبور في الحمام نقطتان متلاحقتان يعقبهما سكون وهكذا أو نقطتان متلاحقتان ثم نقطة مفردة... هذا الإيقاع يجعلك أقدر على إدراكهما. فإذا ما تركت منزلك ونزلت إلى الطريق وركبت الأتوبيس ونظرت من الشباك استرعى انتباهك أن كل عشرة أمتار يقف شرطى بوليس... وهنا تدرك أن هناك احتفال أو أن رئيس الدولة سوف يمر أو زائر رسمى للدولة ...

د- قانون التشابه : Similarity

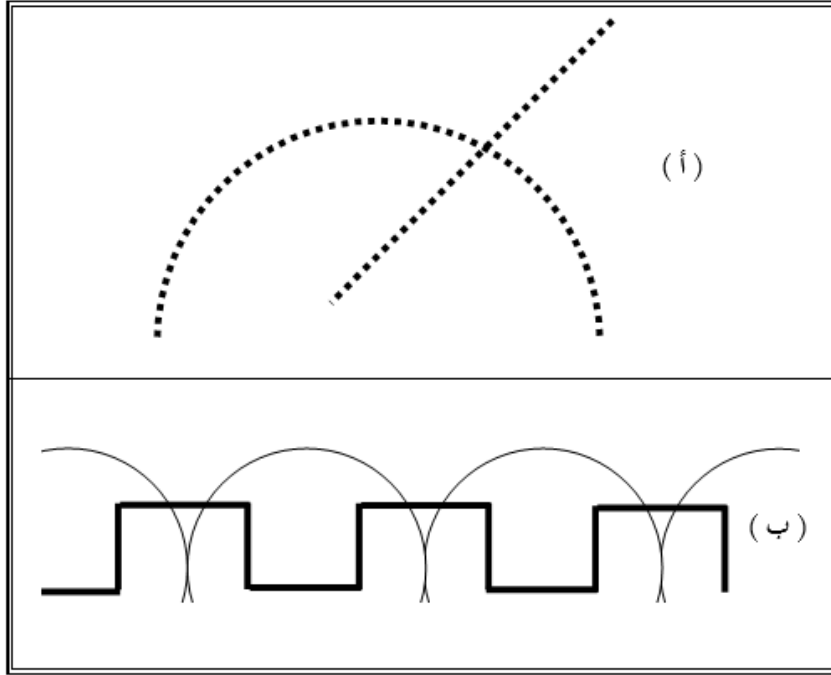
أن المثيرات المتشابهة أدعى إلى سرعة إدراكها من المثيرات المختلفة أو غير المتشابهة. الآن أنظر إلى الجزء (ج) في الشكل (٨/٤) أنه هو الجزء (أ) ولكن أضيف إليه تعديلا طفيفاً ، قلب التقارب إلى متغير آخر.. ماذا ترى في الجزء (ج) ؟ لا يمكن بحال من الأحوال أن تدرك (أب) أو (جـ د) أو (هـ و) الخ على أنهما وحدة واحدة كما كان الحال في الجزء (أ) ولكنك سوف تدرك (ب ج) أو (د هـ) أو (و ز) الخ على أنهما وحدة واحدة ، وذلك لما بينهما من تشابه.

وهكذا بتحويل طفيف انقلب التقارب إلى تشابه ، فأصبحت المسافة البعيدة في الجزء (أ) وهى (ب جـ) قريبة في الجزء (ج) فقد أدركتها بسرعة برغم استحالتها عليك في الجزء (أ) . إذن تشابه المثيرات يجعلنا أقدر على رؤيتها ومن ثم إدراكها ... فإذا دخلت أحد أقسام الإنتاج استرعى انتباهك أن هناك ثلاثة عمال يرتدون ملابس حمراء ... وأن كانت المسافات التى بينهم شاسعة فى القسم.

هـ- قانون الاستمرار : Continuity

الآن انظر إلى الشكل رقم (٩/٤) ماذا ترى؟ أمامك مجموعة من النقاط ... ترى مجموعة منها تمثل خط شبه دائرى والمجموعة الأخرى تمثل خط مستقيم يخترق الشكل الشبه دائرى ... أليس كذلك ؟ .. والذى حدد إدراكك لهذا الشكل على هذه الصورة هو خاصية الاستمرار فى مجموعتى النقاط.. وبالمثل انظر إلى الجزء (ب) برغم أنه كلا متكامل إلا أنك تدرك الخطوط المربعة التى تشبه السور كوحدة واحدة ثم الخطوط الشبه دائرية المتلاحقة كوحدة واحدة ... وهذا هو قانون الاستمرار.

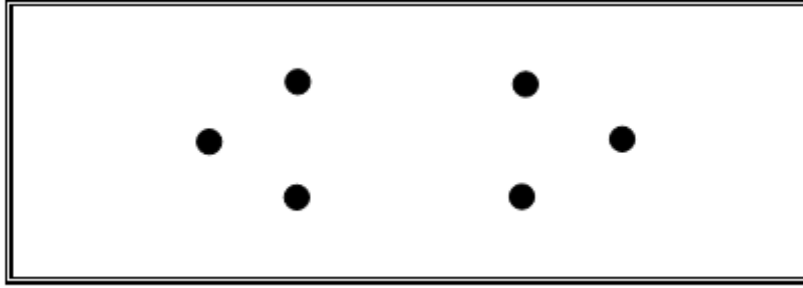
الشكل رقم (٩/٤)
أثر قانون الاستمرار في الإدراك



إن السياق الذي يستخدم كل العناصر في الشكل يكون أكثر قابلية للإدراك من أي سياق آخر لا يستخدم جميع عناصر الشكل. أنظر إلى الشكل رقم (١٠/٤) ولاحظ أنك ترى شكلاً سداسياً يتكون من جميع الدوائر السوداء ولا ترى شكلاً مربعاً يتكون من الدوائر المتوسطة وتوجد على كل من جانبيه دائرة.

شكل رقم (١٠/٤)

أثر الشمول في عملية الإدراك



ثانياً : العوامل المتعلقة بالفرد (العوامل الذاتية)

تلعب العوامل الفردية في اختيار المثيرات وتحديد ما يود الفرد إدراكه من هذه المثيرات دوراً كبيراً في عملية الإدراك ، فنحن نتعرض يوميا لآلاف المثيرات المحيطة بنا ، فهل ندركها جميعا بطريقة واحدة؟ الإجابة بطبيعة الحال "لا". ولقد اتضح مما سبق الإدراك عملية متعددة المراحل وبالغة التعقيد... ونضيف الآن أن جزءاً أساسياً من التعقيدات البالغة في عملية الإدراك هو استحالة المطابقة التامة بين طبيعة الشئ المدرك كما هو عليه في الواقع الخارجى (الموضوعى) وكما هو عليه في الواقع الداخلى (الذاتى).

فإذا نظرنا إلى " الوردة " كمثير واحد ، يدركها المحب إدراكا يختلف عن الطالب المتخصص في كلية الزراعة ، يختلف عن الرسام ، يختلف عن بائع الزهور ، يختلف عن البستاني الذى يروبوها. والورود في (فرح) أو (حفلة عيد ميلاد) يختلف إدراكنا لها عما لو كانت في (مأتم) أو (جنازة) وهكذا يكون للمثير الواحد (المدرك) معانى مختلفة بالنسبة لمختلف الأفراد ، وبالنسبة للفرد الواحد في مواقف مختلفة ، فإدراكك للوردة وأنت سعيد مبهج يختلف لإدراكك لها وأنت حزين مكتئب. وهكذا يميل الفرد بصورة عامة إلى انتقاء الأحداث والظواهر والأشياء التى تتوافق مع شخصيته وحاجاته ودوافعه وخبراته ، ومن أهم العوامل الذاتية المؤثرة في الإدراك ما يلي :

١- الخبرات السابقة :

يؤثر تعلم الفرد وخبراته وتجاربه السابقة ، في اختيار وانتقاء المثيرات التى يمكن أن يعطيها انتباهه ، وفي كيفية تفسيره لهذه المثيرات ، فالموظف الذى تعرض لموقف معين في الماضى وتم التصرف حياله بطريقة معينة ، سيتأثر بنتائج هذا الموقف ، ومن ثم ستتحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له فيما لو تعرض له مرة أخرى.

٢- الحاجات والدوافع :

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

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

٣- الشخصية :

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

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

٤- النسق الإدراكي

يتعلم بعض الأفراد العاملين في نفس المنظمة أن يفسروا الأمور من حولهم بصورة متشابهة. ولكنه ينشأ أيضاً عن التعلم في نفس الوقت اختلافات في المدركات. فقد يرى مدير المبيعات أن مشكلة تدني المبيعات ترجع إلى نقص مهارات مندوبي البيع ، بينما يرى مديري الأفراد أن السبب يكمن في عدم الاستفادة السليمة من الموارد البشرية المتوافرة ، كما قد يرى مدير الإنتاج علاج مشكلة تدني الجودة يتطلب إعادة تصميم المعدات وغيرها، في حين قد يرى مدير الأفراد أن الحل هو تدريب العاملين وزيادة الحوافز.

٥- المستوى الاجتماعي والاقتصادي للفرد المدرك

يؤثر المستوى الاجتماعي والاقتصادي على إدراك الأفراد للأشياء والأشخاص ، فمثلاً يختلف إدراك الغنى عن الفقير لقيمة عشرة جنيهات ، فهي بالنسبة للغنى عن الفقير لا قيمة لها بينما هي ذات قيمة لشخص فقير يحتاجها. قد تدرك أي شئ (أي مثير) إدراكاً معيناً ، وإذا أدركه مجموعة من الأفراد إدراكاً مختلفاً فإنك تميل إلى تعديل إدراكك كي يتماشى مع إدراك الآخرين فقد تدرك من خطاب مسئول سياسى أو حديث أديب معنى ما .. ولكنك في وسط مجموعة من الأصدقاء لهم رأى مخالف لرأيك يمكن أن تعدل إدراكك كي يتماشى مع إدراكهم لنفس المثير (الحديث).

٦- تأثير الحالة النفسية الراهنة على الإدراك :

إن الإنسان عندما يكون في حالة نفسية هادئة مستقرة يدرك المشيرات الموجودة من حوله إدراكا يختلف عما لو كان في حالة نفسية غير مستقرة ، فالإنسان المكتئب يخرج من منزله صباحاً فيرى الجو مكفهر بينما يخرج الشخص العادى أو المبتهيج من نفس المنزل ليرى الجو جميل وهادئ... وليس في الجو أى شئ مما أدركه الأول والثانى.. ومن بين الأمثلة لبعض الحالات النفسية التى نكون عليها وتؤثر على إدراكنا :

أ- الحب والكراهية :

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

ب- الارتياح والضيق :

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

٧- أثر القيم والاتجاهات على الإدراك :

إذا كان لدى الرئيس اتجاه سلبي نحو أحد مرؤوسيه فإنه سوف يدرك من سلوكه وتصرفاته ما يؤكد لديه هذا الاتجاه باستمرار ويرى الجوانب الحسنة في سلوكه لكنه لا يدركها. ولو فرض ووجدنا شخصان أحدهما له اتجاهات مع والآخر له اتجاهات ضد الحكومة الراهنة فإن الأول يرى الجوانب المضيئة فقط فيما تصنعه الحكومة بينما لا يرى الثانى إلا الجوانب السيئة المظلمة.

وإذا تعمقنا وتركنا الاتجاهات إلى القيم ، نجد الصورة أكثر بروزاً. فإذا فرض وزار مدينة القاهرة شخصان الأول ذا قيم دينية (متدين) والثانى ذا قيم اجتماعية وجمالية فماذا يريان في مدينة القاهرة. الأول يدرك الجوانب الطيبة وتحكم مسار حركته في المدينة فيزور أماكن العبادة ويلتقى برجال الدين ولا يرى في الناس لا الخيريين منهم ، بينما الثانى لا يرى إلا كل ما تحكمه قيمه الاجتماعية والجمالية ، فلا يرى من القاهرة إلى المسارح وأماكن الترفيه والحدائق والأبراج والآثار.

ثالثاً : العوامل التى تتعلق بالموقف المحيط :

تؤثر البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والطبيعية التى يعيش فيها الفرد تأثيراً واضحاً على كيفية إدراكه للأمور المحيطة به ، فالأسرة والمدرسة والجامعة والنادي وجماعات الأصدقاء والنواحى الاقتصادية والسياسية تلعب دوراً رئيسياً فى تكوين شخصية الفرد وتحدد قيمه ومعتقداته واتجاهاته والتى تسهم بدورها فى تفسيره للظواهر والمواقف والأحداث.

وتلعب بيئة العمل والظروف المواقبة لها دوراً جوهرياً فى إدراك الموقف المثير، ويبدو ذلك من تأثير الظروف المادية والمعنوية التى تتمثل فى ترتيب الآلات والمعدات والأثاث ونظافة المكان واتساعه ، هذا بالإضافة إلى أمهات العلاقات السائدة والروح المعنوية وعوامل الانتماء والولاء كل هذه العوامل وغيرها تؤثر على إدراك الفرد وتفسيره لما يدور حوله.

الإدراك الإجتماعى Social Perception

يشير الإدراك الاجتماعى إلى كيف يدرك الناس بعضهم البعض ، كيف يعرف الإنسان الناس الآخرين. وإدراك الناس لبعضهم البعض أكثر صعوبة وتعقيداً من إدراك الناس للأشياء. ويتأثر إدراك الناس بعضهم لبعض بخصائص الفرد المدرك والمدرك ، وذلك على النحو التالى :

- أ- خصائص الفرد المدرك
 - معرفة الإنسان لذاته تجعل من السهل عليه رؤية وفهم الناس الآخرين بشكل صحيح.
 - إن قدرة الأفراد الراضين عن أنفسهم تكون أكثر إدراكاً للنواحي المحبة والإيجابية لدى الآخرين.
 - إن خصائص الفرد المدرك تؤثر فى الخصائص التى يمكن أن يجدها فى الآخرين.
 - ب- خصائص الفرد المدرك :
 - مكانة ومركز الشخص المدرك تؤثر فى الصورة التى يدركه بها شخص آخر.
 - يوضع الشخص المدرك عادة ضمن فئة ليسهل على الفرد المدرك عملية الإدراك.
 - الصفات والخصائص المرئية فى الفرد المدرك ستؤثر على كيفية إدراك إنسان آخر له.
- وهناك عدة عوامل تؤثر على عملية الإدراك الاجتماعى يجب أخذها فى الاعتبار على النحو التالى:
- ١- التعميم

ويشير إلى التعميم المستخدم فى تصنيف الناس إلى جماعات وفئات ، وإدراك الناس لبعضهم البعض باعتبار أن الفرد ينتمى إلى جماعة أو فئة واحدة استناداً لبعض التشابه أو التماثل وأصبح التعميم من المصطلحات الشائعة التى تستخدم للدلالة على أخطاء إدراكية. فمثلاً حينما نصنف فرداً فى فئة معينة (فئة المهندسين أو فئة المحاسبين) فغالباً ما ينسب إليه الخصائص والسمات التى ندركها عن فئة المهندسين أو المحاسبين التى ينتسب إليها. ويميل الناس إلى التعميم لتبسيط الأمور وتسهيل التعامل معها. ويمكن أن يؤدى التعميم إلى تطبيق برامج غير سليمة للترقية والدافعية وتصميم العمل وتقييم الأداء ، وكذلك عدم اختيار أفضل الكفاءات.

٢- اثر الهالة Halo effect

ويشير إلى استخدام خاصية أو سمة معينة أو سلوكاً معيناً إيجابياً أو سلبياً ، أساساً للحكم الكلى على شخص معين وإدراك الأفراد استناداً لخاصية أو سلوك معين فقط مشكلة إدراكية شائعة فى تقييم أداء الموظفين فى المنظمات المختلفة. فغالباً ، يبنى التقييم الكلى للعامل الإجمالى على أساس تقييمه بالنسبة لسلوك معين أو خاصية معينة مثل الذكاء أو المبادأة ، أو المواظبة وغيرها.

٣- الإعزاء

يشير الإعزاء ببساطة إلى طريقة تفسير سبب سلوك الإنسان نفسه أو سلوك شخص آخر ، أنها العملية التي يتوصل الناس من خلالها إلى استنتاجات حول العوامل التي تؤثر في سلوك فرد آخر. ويمكن أن تعزى أسباب سلوك الإنسان على نحو معين إلى عوامل داخلية مثل خصائص الفرد، ودافعيته ، وقدراته أو أن يعزى سلوكه إلى عوامل خارجية مثل أنظمة العمل وسياساته والأسلوب الاشرافي وغيرها. فالاعزاء هو البحث عن أسباب لتفسير سلوك أشخاص آخرين أو سلوك الإنسان نفسه. وهذا الإعزاء السببي الذي يقوم به الإنسان يؤثر كثيراً في إدراكه وسلوكه تجاه الفرد الآخر المدرك. فالأسباب التي يعزئها المدير لأداء الموظف المتدني ستؤثر كثيراً في إدراك المدير لهذا الموظف وبالتالي كيفية التصرف نحوه.

٤- الإسقاط

ويعنى أن يعزى الفرد خصائصه ومشاعره لشخص آخر ، أو يرى الشخص صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية ، أى أن يسقط الفرد مشاعره ودوافعه وخصائصه في الحكم على الآخرين. وعادة ما يسقط الفرد المدرك الصفات والمشاعر غير المرغوبة فيه ، ولكنه لا يود الاعتراف بها. وهو شائع كثيراً ويشكل عائقاً كبيراً في عملية الإدراك.

تطبيق عملي :

(١) كيف تدرك الآخرين ؟

دخلت عيادة أحد الأطباء الاستشاريين للكشف عنده ، ووجدت ١٠ أفراد يجلسون بانتظار دورهم في الدخول ، وكان كل منهم يتصرف ويسلك سلوكاً معيناً ، ونظرت لكل منهم فوجدتهم في الحالات التالية :

- الأول : يتشاءب.
- الثاني : يبتسم.
- الثالث والرابع : يتحدثان معاً همساً.
- الخامس : يقلب صفحات المجلات بسرعة.
- السادس : يرتدى نظارة كارتير ويضع في جيبه قلم كارتير ، ويرتدى ساعة يد رولكس ويمسك بيده مفاتيح ميدالية علامة مرسيدس.
- السابع : يحمل حقيبة أوراق سوداء متوسطة الحجم (يضعها فوق أرجله)
- الثامن : يرتدى قبعة.
- التاسع : ينظر إلى الأرض متجهماً.
- العاشر : قام وجلس بجوارك وقال لك (من راقب الناس مات هماً)

○ المطلوب منك تسجيل مضمون الرسالة غير اللفظية التي أدركتها واستنتجتها من كل منهم؟

(٢) كيف تفسر الأشكال التالية ؟

ناقص من اصل المصدر

الفصل الخامس

السلوك الابتكاري للمدير

وأثره في تنمية قدرات مرؤوسيه

- مفهوم التفكير وأنواعه في مواجهة متطلبات العمل.
- تعريف السلوك الابتكاري ومكوناته.
- الخصائص السلوكية للقادة الذين يحفزون على الابتكار
- خطوات تحليل المشكلات التي تتطلب حلاً ابتكارياً
- معوقات الابتكار الإداري ومتطلباته.
- دور المدير في تنمية القدرة الابتكارية لدى مرؤوسيه.
- تطبيق عملي : الخصائص الشخصية والسلوكية للشخصية الابتكارية.

ناقص من اصل المصدر

الفصل السادس

القيم والاتجاهات

- تعريف القيم وأهميتها.
- تقسيمات القيم
- الآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالقيم.
- القيم في الفكر الإسلامي.
- تعريف الاتجاهات ومكوناتها
- خصائص الاتجاهات ومصادرها.
- قياس الاتجاهات.
- تغيير الاتجاهات.
- تطبيق عملي : اتجاهات المديرين نحو تنمية ودعم مرؤوسيهـم

مقدمة

نالت القيم قدرا كبيرا من اهتمامات العلماء والباحثين على اختلاف انتماءاتهم العلمية وما زال هذا الاهتمام يتعاضد كلما اشتدت الحاجة إلى الكشف عن طبيعتها ودورها كمتغير له أهميته في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية السياسية والثقافية .

وقد اختلف العلماء والمفكرين في تحديد مدلول القيم حيث أن كل منهم ينطلق من منظور فكري يختلف عن منظور الآخرين ، فيرى علماء النفس أن القيم هي اتجاهات ورغبات وأهداف ومعتقدات واتجاهات وسمات الشخصية ، في حين يركز علماء الاجتماع على دور القيم في تحقيق التوافق الداخلي للفرد وتوافقه مع البيئة الخارجية ، أما في الناحية الإدارية فقد صاغ علماء الإدارة للقيم عدة مفاهيم تركزت على أنها المرشد للسلوك والتصرفات واتخاذ القرارات .

وفي هذا الفصل نتناول مفهوم القيم وأهميتها في مجال المنظمات ونتعرض بإيجاز لتقسيمات القيم ثم نوضح الآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالقيم ، ونلمح إلى القيم في الفكر الإسلامي ، ونتنقل بعد ذلك إلى الحديث عن تعريف الاتجاهات ومكوناتها ، وخصائصها مصادرها الأساسية ، وإلى جانب ذلك نبين كيفية قياس الاتجاهات وأخيراً وباختصار نتعرض لتغيير الاتجاهات ، وذلك على النحو التالي :

- تعريف القيم وأهميتها .
- تقسيمات القيم
- الآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالقيم
- القيم في الفكر الإسلامي
- تعريف الاتجاهات ومكوناتها
- خصائص الاتجاهات ومصادرها
- قياس الاتجاهات
- تغيير الاتجاهات
- تطبيق عملي : اتجاهات المديرين نحو تنمية ودعم مرؤوسيهـم

تعريف القيم وأهميتها :

يري Fremont أن القيم هي المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات الأخرى ، والتي تحدد إطارا عاما للممارسات الضرورية المرغوبة ، وأنها - أي القيم - في سبيل ذلك تؤدي الوظائف التالية :

- تحديد بدائل التصرف الممكنة .
 - تقييم بدائل التصرف .
 - التصرف وفقا لتوجيه قيمى معين .
 - التصرف وفقا لتوجيه قيمى معين
 - تحديد ردود الفعل الفردية تجاه ما تم اتخاذه من تصرفات
- وينظر Rokeach إلى القيم باعتبارها اعتقاداً راسخاً بأن التصرف بطريقة معينة أفضل من أى طريقة أخرى متاحة ، وأن اتخاذ هدفاً أو غاية معينة يكون أفضل من اتخاذ أهدافاً أو غايات أخرى .
- كما يؤكد Schein إلى أن القيم عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تؤدي عدة مهام منها .

- التأثير في توقعات الأفراد وأنماط سلوكهم تجاه المواقف المختلفة .
- التأثير بدرجات مختلفة على ميكانيزمات التوافق بين أعضاء الجماعة .
- المساعدة في تحديد وفهم الدوافع الحقيقية وراء كل تصرف يقوم به الفرد والجماعة .
- تشكيل هيكل ثقافة الجماعة وأنماط السلوك الثقافى التي تميزها .
- تحقيق التكامل والانسجام بين أهداف ومعايير كل من الأفراد والجماعات .

أما Bengston فينظر إلى القيم على أنها مفهوم أو تصور للأشياء المرغوبة ويشعر بها الفرد من خلال بالالتزام أو الدافع لاختيار سلوك معين دون آخر ، وأنها تمثل معايير لإصدار أحكام الفرد على مدى مناسبة السلوك وتحدد توجهاته نحو التصرف . وقد تكون القيم واضحة فيستدل عليها من خلال التعبير اللفظي وقد تكون كامنة فيستدل عليها من خلال سلوك الفرد وتصرفاته .

في حين يري Kluckhohn أن القيم تمثل تصوراً - صريحاً أو ضمناً - يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه ، ويؤثر في اختيار الطرق والأساليب والوسائل والأهداف الخاصة بالتصرف ، وفكرة المرغوب فيه تحددتها ثقافة الفرد والجماعة التي تعتبر حجر الزاوية في مفهوم القيم .

وبصفة عامة من خلال عرض الاتجاهات السابقة عن مفهوم القيم يمكن الخروج بعدة حقائق

هي :

١- أن هناك إجماع من قبل العلماء والباحثين بأن القيم هي الموجه الأساسي لأهمّات

وسلوك والتصرفات واتخاذ القرارات ، وأنها توفر الأساس الموضوعي للإختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات .

٢- أن هناك شبه اتفاق بين العلماء والباحثين على ما للقيم من دور في تحقيق التوافق

والتوازن الداخلي للفرد ، بالإضافة إلى توافقه مع الجماعات المحيطة به والبيئة التي ينتمي إليها .

٣- إمكانية التعرف على أهمّات القيم من خلال تحديد أهمّات السلوك الفردي تجاه مواقف

محددة ، كل ما هنالك بأن تكون تلك التصرفات والمواقف نابعة من الثقافة والبيئة التي ينتمي إليها الفرد .

٤- أن القيم تنطوي على أبعاد وجوانب متعددة منها ما هو معرفي وما هو وجداني وما

هو سلوكي ، وهذه الأبعاد تندرج في قوتها وتأثيرها ، وهو الأمر الذي يعني بأن القيم تنتظم في بناء هرمي ، أي أنها ليست ذات رتبة واحدة من الأهمية وتختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من فرد لآخر طبقاً لاختلاف البيئة والخبرات المكتسبة والخصائص الشخصية .

٥- أن القيم موضوعات مرغوبة دائماً ، وهو ما يعني بأن اتخاذ السلوك لنمط معين بناء

على توجه قيمي محدد يجب أن يتم وفقاً لرغبة الفرد وإرادته دون ضغط أو إذعان لأي مصدر خارجي .

وتبدو أهمية القيم في أنها تحدد الإطار الفكري للشخصية ذلك الذي يرسم الاتجاهات

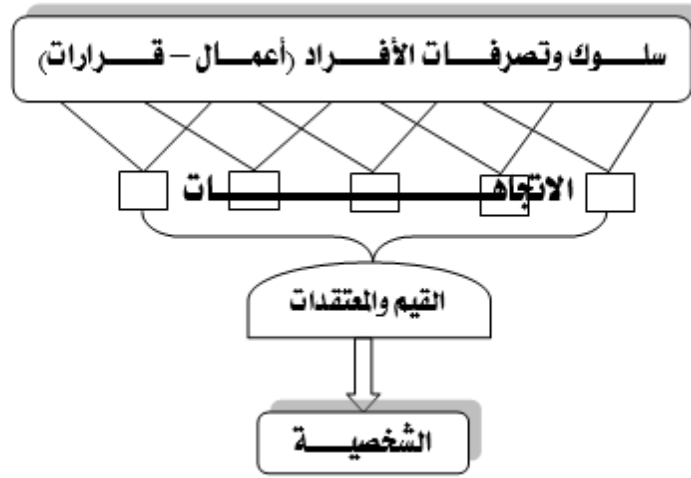
ويساعد في توجيه السلوك بعد ذلك ولهذا فالقيم أكثر تأصيلاً وثباتاً واستمراراً من الاتجاهات ، إذ

أنها تمثل نتاج تفاعلات نفسية وبيولوجية داخل إطار بيئة معينة ، ويوضح الشكل رقم (١/٦)

جذور شجرة القيم وفروعها .

شكل رقم (١/٦)

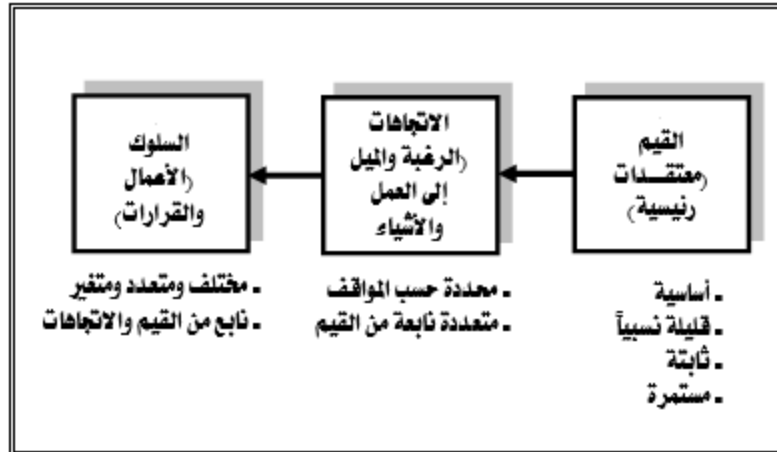
جذور شجرة القيم وفروعها



ويلاحظ من الشكل أن جذور القيم تكمن في مكونات الشخصية وأبعادها وما يؤثر عليها من ظروف بيئية وثقافية متعددة . وتلعب القيم دوراً مؤثراً في تكوين اتجاهات الأفراد ، وبناء المعايير التي يحتكمون إليها في تقييمهم للأمور ، كما تؤثر في السلوك ، ويتضح من الشكل رقم (٢/٦) العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك .

شكل رقم (٢/٦)

العلاقة بين القيم والاتجاهات



ومن الشكل رقم (٢/٦) يتضح لنا أهمية القيم التي تتمثل في :

- ١- أن القيم تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً .
- ٢- أن القيم تساعد في تقويم مخالف أنواع السلوك والتصرفات الفردية .
- ٣- أن القيم تلعب دوراً مؤثراً في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم .
- ٤- أن القيم تحدد اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بمختلف النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية .

ويتبين مما سبق أن القيم تختلف عن الاتجاهات ويوضح ذلك الجدول رقم (١-٦) .
وفي ضوء ما سبق يمكننا بيان أهمية القيم للمديرين ومتخذي القرارات في ضوء ما اقترحه England & Lee على النحو التالي :

- ١- تؤثر في إدراك وتوقع المدير للمشاكل الحالية والمستقبلية.
- ٢- تؤثر على أنماط القرارات الشخصية والتنظيمية وحلول المشكلات.
- ٣- تحديد أسلوب تعامل المديرين مع الأفراد الجماعات داخل وخارج المنظمة.
- ٤- تؤثر على تحديد معاني الإنجاز والنجاح الفردي والتنظيمي.
- ٥- تضع حدود معينة للسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي.
- ٦- تؤثر على مدى قبول المدير واستيعابه الضغوط من داخل وخارج المنظمة.
- ٧- تؤثر في تحديد الأهداف الفردية والتنظيمية وأوليات تحقيقها.

الجدول رقم (٦-١)

الخصائص التي تحدد الفروق بين القيم والاتجاهات

الخاصية	القيم	الاتجاهات
الموافقة الاجتماعية	قد تتطلب موافقة إجتماعية لإقرارها فهي تعبير عن فعل إجتماعي	قد لا يحتاج موافقة اجتماعية فهي مجرد ميل لفعل مرغوب حول موضوع معين
درجة	تمثل وعياً إجتماعياً لمعتنقيها فهي ترسم لهم الأحكام والمبادئ والمعايير المتصلة بنشاطاتهم وتفاعلهم وبالتالي فهي معيارية	تمثل وعياً فردياً بجانب معتنقها وهي تحدد له نشاطه الواقعي أو المحتمل وبالتالي فهي غير معيارية ولا تصلح كأحكام نهائية
درجة التجريد	أكثر تجريداً وأكثر رمزية	أقل تجريداً
الثبات	أكثر ثباتاً فهي تتغير ببطء.	أقل ثباتاً فهي أسهل تغييراً
التكوين	تتكون ببطء ، لحاجتها لاتجاهات وخبرات ومعارف.	تتكون بسرعة فهي لا تحتاج لخبرات كثيرة.
درجة العمومية	لها صفة العمومية ، فهي تعبر عن أحكام عامة تعتمد على مجموعة من الاتجاهات.	تعبر عن موقف أو موضوع واحد أو عدد قليل من المواقف.

تقسيمات القيم :

تتعدد تقسيمات القيم لأكثر من سبب من أهمها تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال كل حسب تخصصه ، وارتباط القيم بالإنسان وهو دائماً عامل متقلب لا يسكن ولا يستقر على حال دائم باختلاف الزمان والمكان هذا بالإضافة إلى تقلب الفكر وعدم ثباته وحاجاته المستمرة إلى الإضافة والتعديل والتطوير بغية الوصول إلى الكمال.

أ- تقسيم القيم بحسب مثاليتها وواقعيتها : تعددت الاتجاهات في تقسيم القيم بحسب

مثاليتها على النحو التالي :

(١) اتجاهات اهتمت بمثالية القيم.

(٢) اتجاهات اهتمت بواقعية القيم.

(٣) اتجاهات اهتمت بنسبية القيم.

وفيما يلي نبذه عن كل نوع منها :

(١) اتجاهات اهتمت بمثالية القيم :

وتقوم هذه الاتجاهات على أساس أن القيم معتقدات أزلية رئيسية ثابتة وغير قابلة للتعديل مع اختلاف الزمان والمكان والأشياء ، ولهذا فالقيم هنا مطلقة ومجردة لا ترتبط بتجارب أو خبرات سابقة وإنما تتميز بالسمو والرفعة والمثالية والمعنوية.

(٢) اتجاهات اهتمت بواقعية القيم :

وتتأسس هذه الاتجاهات على فكرة مؤداها أن القيم حقيقية موجودة في الواقع المادي وليست مجرد معنويات ومثاليات ، ولهذا يمكن تحديد القيم من خلال التحليل العلمي والعقلي. وبالتالي فإن القيم هنا تهتم بالجوانب الاجتماعية بهدف تحقيق سعادة ومنفعة الإنسان وتحفيزه على العمل والإنتاج وتحقيق الذات.

(٣) اتجاهات اهتمت بنسبية القيم :

وتبني هذه الاتجاهات على أساس عدم وجود قيم أخلاقية مطلقة إذا أن القيم قابلة للتغير والنظرة إليها نسبية تختلف من فرد لآخر ، ومن موقف لآخر ومن مكان لآخر ، ومن زمان لآخر ، ومن مهنة لأخرى ... وهكذا.

ب- تقسيم القيم بحسب أنماط الشخصية والميول المهنية :

يعتبر الكتاب الذي ألفه شبرانجر Spranger وأطلق عليه أنماط الرجال Types of man ، وفيه تكلم عن ستة أنماط من القيم كما يوضحها الشكل رقم (٣/٦) ، ويعتبر هذا الكتاب أساساً للمقياس الذي وضعه "البورت وفيرنون" وتم تعديله بعد ذلك بالاشتراك مع جاردنر لندزي وهو المقياس الذي شاع استخدامه في دراسة القيم لدى الأفراد.

الشكل رقم (٣/٦)

القيم الشخصية

القيمة	الخصائص المميزة
القيم الاجتماعية	العلاقات بين الأشخاص، الحب ، والإخاء ، والانتماء .
القيم النظرية	الحقيقة والمعرفة والأفكار، الرؤية المستقبلية .
القيم الاقتصادية	المجالات المادية والمالية والمنفعة.
القيم الجمالية	الجمال ، الحق ، العدل ، الشكل والتناسق والجماليات.
القيم الدينية	المعتقدات والمبادئ الدينية الراسخة .
القيم السياسية	المركز والنفوذ والسلطة والسيطرة والمكانة .

ويتضمن هذا الاختبار ١٢٠ سؤالاً تتوزع بالتساوي على القيم الست المذكورة ويشير كل عشرين سؤالاً من هذه الأسئلة إلى قيمة من هذه القيم.

ويقصد بالقيم النظرية إهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة ، وهو في سبيل ذلك الهدف يتخذ اتجاهاً معرفياً من العالم المحيط به ، فهو يوازن بين الأشياء على أساس ماهيتها ، كما أنه يسعى وراء القوانين التي تحكم هذه الأشياء بقصد معرفتها، دون النظر إلى قيمتها العملية أو إلى الصورة الجمالية لها. ولذلك نجد أن الأشخاص الذين يضعون هذه القيمة في مستوى أعلى من مستوى غيرها من القيم يتميزون بنظرة موضوعية نقدية ، معرفية تنظيمية وهم عادة يكونون من الفلاسفة والعلماء.

أما القيمة الاقتصادية فيقصد بها إهتمام الفرد وميله إلى ما هو مادي في سبيل هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال. ولذلك نجد أن الأشخاص الذين تتضح فيهم هذه القيمة يتميزون بنظرة عملية وتقييم الأشياء والأشخاص تبعاً لمنفعتها ، وهم عادة يكونون من رجال المال والأعمال.

أما القيمة الجمالية فيقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق، وهو لذلك ينظر إلى العالم المحيط به نظره تقدير من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي ، ولا يعني هذا أن الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون فنانين مبتكرين بل أن بعضهم لا يستطيعون الإبداع الفني ، وإن كانوا يتذوقون نتائجه.

أما القيمة الاجتماعية فيقصد بها إهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ، ويجد في ذلك إشباعاً له ، وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات في حد ذاتها ، وليسوا وسائل لغايات أخرى ولذلك يتسم الأفراد الذين يتميزون بالقيمة الإجتماعية بالعطف والحنان والإيثار وخدمة الغير.

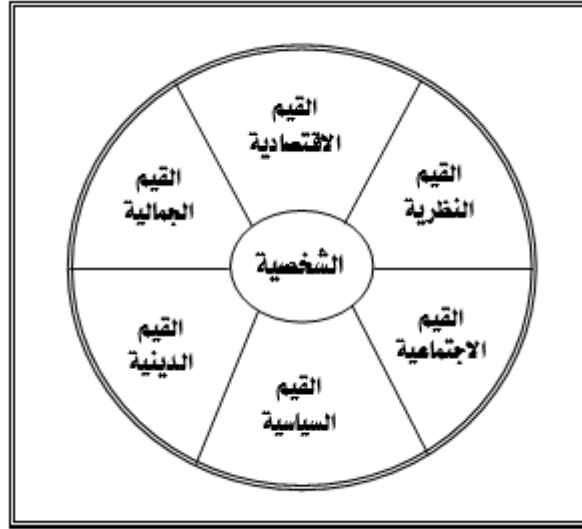
أما القيمة السياسية فيقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة والنفوذ ، فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم في الأشياء أو الأشخاص ، ولا يعني هذا أن الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون من رجال الحرب أو السياسة فبعضهم قادة في نواحي الحياة المختلفة ، يتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم والتحكم في مصائرهم.

أما القيمة الدينية فيقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه. وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة .

ولا يعني هذا التقسيم الذي أورده شبرانجر للقيم أن الأفراد يتوزعون عليها وإنما يعني أن هذه القيم توجد جميعها في كل فرد ، ولكنها تختلف في ترتيب في ترتيب أهميتها النسبية من فرد لآخر قوة وضعاً في الفرد ، وفي مجموعات الأفراد.

الشكل رقم (٤/٦)

القيم الإسلامية الرئيسية



الآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالقيم :

تتعدد الآثار السلبية التي تترتب على تدني القيم لدى أفراد المجتمع ، ومن أهم ما ترتب على ذلك أن تدني القيم الدينية والاجتماعية وحتى الاقتصادية لدى الأفراد يساعد على الاهتمام بالنواحي المادية وتعظيمها حتى أصبحت تلك النواحي هي الغاية وليست الوسيلة ، هذا ويؤدي تدني القيم وحدوث الخلل في تبنيها إلى العديد من النتائج السلبية المتمثلة في تدهور العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات ، وحدوث التفكك والانحلال في جميع المنظمات بدءاً من الأسرة وحتى أكبر المنظمات في المجتمع وسوء الحالة الاقتصادية وتدهور الحالة السياسية ، ومن بين المظاهر والآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالقيم في مختلف المنظمات انتقينا النقاط التالية :

١. قيام بعض القادة بدور السماسرة بين المنظمات التي يعملون بها وبين عملاء من خارج المنظمة.
٢. التدخل بالوساطة أو السلطة لضمان تعيين بعض الأصدقاء أو الأقارب أو المؤيدين.
٣. الموافقة على إصدار العقود والتراخيص لأعمال تضر- بالصالح العام أو تسبب تلوث في البيئة لتحقيق مكاسب شخصية.
٤. فرض الحماية أو التستر على بعض الخارجين على القانون أو المزاولين لأعمال منافية لقيم وتقاليده المجتمع.
٥. ممارسة بعض العاملين لأنماط ضارة بالمجتمع وتخل بمبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين مثل الرشوة والمحسوبية.
٦. ابتكار طرق وأساليب ملتوية في الاستغلال وسوء استخدام السلطة والمركز الوظيفي.
٧. زيادة ظاهرة طلب العمولات والبقشيش من جانب بعض العاملين وارتفاع قيمتها بشكل ملحوظ بارتفاع المستوى الإداري ، وذلك في العديد من مجالات العمل حتى أصبحت تلك الظاهرة وكأنها حق مكتسب لهم.
٨. لجوء بعض المسؤولين إلى التهرب من المسؤولية عن بعض الأعمال وإلقاء تبعيتها على صغار العاملين ليدفعوا ثمن أخطاء غيرهم.
٩. استغلال المنصب والمركز الوظيفي في الإثراء غير المشروع.
١٠. سوء معاملة الجمهور من المتعاملين والتعالي عليهم.
١١. إظهار فروض الطاعة والولاء من جانب بعض الرؤوسين لرؤسائهم حتى ولو تعارض ذلك مع صالح العمل.

الإعلان عن قيام مشروعات وهمية أو احتيالية ثم يكتشف المتعاملون أنهم ضحايا نصب وإحتيال.

١٢. تهرب بعض أصحاب الأعمال من دفع حق الدولة من الضرائب المستحقة على نتائج أعمالهم أو ابتكار أساليب ملتوية للغش والتزييف.

١٣. عدم مشاركة منظمات الأعمال في النهوض بالمجتمع والوفاء بمسؤولياتها تجاهه.

ومما لا شك فيه أن كافة التصرفات السابقة تؤثر تأثيراً سلبياً على أداء العمال في المنظمات بإهدار مواردها وتكوين انطباع سيئ عنها وتغليب الأهداف الفردية على الأهداف التنظيمية.

هذا ، ولقد أثبتت إحدى الدراسات أن السلبيات الأخلاقية المترتبة على تدهور القيم ، وأصبحت سائدة في سلوكيات العاملين بالحكومة والقطاع العام في مصر- ترجع لبعض الأسباب منها :

- ١- افتقاد الموظف القدوة الحسنة داخل وخارج العمل.
- ٢- وجود بعض صور التمييز في المعاملة مما يشعر الإنسان بعد العدالة.
- ٣- سوء الأحوال الاقتصادية السائدة.
- ٤- كثرة القوانين وتعقد الإجراءات المتعلقة بإنجاز الخدمات الجماهيرية.
- ٥- عدم الاهتمام بموضوع أخلاقيات التعامل في مناهج المعاهد الإدارية أو في البرامج التدريبية.

القيم في الفكر الإسلامي :

تمثل القيم في الفكر الإسلامي : " مجموعة المبادئ والأسس والمعايير النابعة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة المؤثرة على الأفراد والجماعات ، والتي تمثل موجهاً ومرشداً للأعمال والتصرفات وإتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي المادية والمعنوية وتكون لها قوة الضرورة والإلزام والعمومية وذلك بهدف إقامة المجتمع الإسلامي المتكامل " .

ومن هذا التعريف يمكن تحديد العناصر التالية :

- ١- مصدر القيم : أن المصدر الرئيسي- للقيم يتمثل في آيات القرآن الكريم والأحاديث الصحيحة الواردة عن النبي محمد صلى الله عليه وسلم ، وذلك فيما يتعلق بمختلف جوانب الحياة المختلفة ، هذا إلى جانب الإيمان بالماديات والمعنويات والوردة فيها سواء فيما سبق البعثة المحمدية من أحداث عن الخلق ، والأنبياء والرسائل والملائكة ، ومجريات الأمور الدينية ... وغيرها أو ما عاصرها من تنظيم وإدارة لشئون الأفراد والجماعات أبان حياتهم في الدنيا ، أو ما سيتلو حياتهم بعد مماتهم من أمور متعلقة بالبعث والحساب والنشور والجنة والنار وغيرها.
- ٢- مستقبل القيم والملتزم بها : أن الملتزم بالقيم الإسلامية هم الأفراد والجماعات الذين آمنوا بالله سبحانه وتعالى رباً واحداً وبرسوله محمد صلى الله عليه وسلم.
- ٣- موضوع القيم : جميع الأمور المادية والمعنوية في الحياة ، الروحية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية ... وغيرها ، جميع الأمور في الماضي والحاضر والمستقبل ما دام الإنسان مؤمن ومعتقد في المصدر الذي يحكي أو يروي أو يقص عليه تلك الأمور ، ومن أصدق من الله ورسوله صلى الله عليه وسلم.
- ٤- الهدف : يتمثل هدف نظام القيم الإسلامية في إقامة مجتمع متكامل ومتكافل تحكمه اتجاهات وتصرفات وسلوكيات واحدة في مرماها ، سامية في مقتضاها.
- ٥- أهم سمات القيم الإسلامية : من أهم سمات تلك القيم أنها : إلزامية. وضرورية. وعمومية وشاملة.

وتتعدد أنواع القيم في الفكر الإسلامي كما يوضحها الشكل رقم (٤/٦) ، ويمكننا القول أنها تنقسم في عدة مجموعات على النحو التالي :

- الأولى : قيم روحية ، وتمثل أساس علاقة الفرد بربه سبحانه وتعالى.

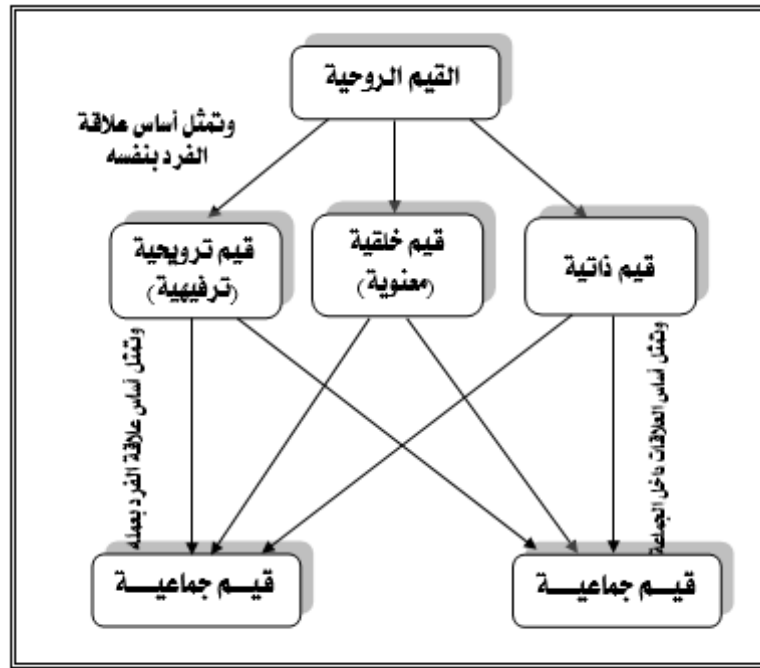
- الثانية : قيم مادية ومعنوية وروحية ، وتمثل أساس علاقة الفرد بنفسه.

- الثالثة : قيم جماعية ، وتمثل أساس العلاقات داخل الجماعة.

- الرابعة : قيم عملية ، وتمثل أساس علاقة الفرد بعمله ، وتشمل مجموعة القيم الواجب توافرها بصفة أكثر ترسيخاً لدى المهتمين بالأمور السياسية والحكم والتشريع والقضاء ... وما شابه ، والقيم الاقتصادية الواجب توافرها لدى المهتمين بالأمور المالية والتجارية ، والإنتاجية وما شاكلها ...

الشكل رقم (٤/٦)

القيم الإسلامية الرئيسية



ويترب على الالتزام بالقيم الإسلامية في كافة أمور الحياة ، سواء فيما بين مختلف أفراده وجماعاته عدة آثار إيجابية يجني ثمارها الفرد والمنظمة والمجتمع نذكر منها :

(١) عبادة الله الواحد الأحد ، والإخلاص له وحده :

إن عبادة الله وحبه تقتضي تقديمه وتعظيمه جل وعلا على جميع العباد مهما كانت قرابتهم ، والأشياء مهما كانت قيمتها ، والأموال مهما بلغت كثرتها ، فالعبادة لله وحده تخلف في الإنسان العزة والكرامة والثقة والرفعة ، فالكل سواء في حاجاتهم لله وخضوعهم إليه وليس لعباد مثلهم.

(٢) الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر :

إن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر يعتبر من سمات المجتمع الواعي النامي الذي يحرص أفرادهِ وجماعته على مصالح بعضهم البعض ، فمن ركائز التقديم والنمو أن تبني الأمور على كل ما هو صحيح ، وأن تتجنب كل ما هو منكر ، وردئ ، والأمة الإسلامية قد اختارها الله لتكون في طليعة الأمم ووصفها خير الأمم وذلك لا لتزامها بمبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتمسكها بهدى الله . يقول تعالى :

- "كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله" (آل عمران : ١١٠).

(٣) استقرار العلاقات الاجتماعية :

إن الالتزام بالقيم الإسلامية يساعد على استقرار الحياة الاجتماعية للفرد بين جماعته ويتضح ذلك في العديد من الأمور من أهمها :

- رفض الوساطة والمحسوبية والمجاملة ومحاولة تجنب الاستثناءات.
- رفض الشكاوى والعمولات والهدايا المغرضة.
- رفض استعمال الأموال العامة للمصالح الفردية.
- الالتزام بالصدق والأمانة والبعد عن الكذب والنفاق.
- تفشي السلام والمحبة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع.
- عدم التباغض والتحاسد.

قال سبحانه وتعالى : "واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم إذا كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخواناً" (آل عمران : ١٠٣).

وروى البخاري بسنده عن سالم أن عبد الله بن عمر أخبره أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : "المسلم أخو المسلم لا يظلمه ، ولا يسلمه ، ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه كربة من كربات يوم القيامة ، ومن تسر مسلماً ستره الله يوم القيامة".

(٤) استقرار الأمور السياسية :

تساعد القيم الإسلامية على استقرار الأمور السياسية ، ويتضح ذلك في العديد من

الأمور من أهمها :

أ- حسن اختيار القادة : فالرسول صلى الله عليه وسلم يقول :

- "من ولي من أمر المسلمين شيئاً ، فأمر عليهم أحد محاباة فعليه لعنة الله ، لا يقبل منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم".

ولهذا فقد اشترط البعض بعض الصفات في القادة والداعين إلى الإصلاح من أهم هذه الصفات :
الإيمان العميق ، التصور الدقيق ، الصدق والأمانة ، العلم ، والأخلاق ، القوة.

ب- الشعور بالمسئولية : فالرسول عليه الصلاة والسلام يقول : كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته.

ويقول تعالى : "كل نفس بما كسبت رهينة" (المذثر : ٣٨)

(٥) انتعاش الحالة الاقتصادية :

يؤدي الالتزام بالقسم الإسلامية إلى رواج المعاملات بين الناس وانتعاش التجارة ، وقيام الصناعات المتعددة والمفيدة في نفس الوقت ، وانتشار المعاملات المالية والمصرفية الصحيحة ، كذلك إتقان الأعمال الزراعية واستصلاح الأراضي الزراعية وتوفير المحاصيل المطلوبة ، هذا إلى جانب قيام مختلف الخدمات التي تتطلبها الأفراد بالمجتمع بما ييسر لهم العيش الآمن ، ومن أهم الآثار الإيجابية المترتبة على الالتزام بالقيم الإسلامية من الناحية الاقتصادية ما يلي :

أ- حب العمل وكراهة البطالة.

ب- تجنب وسائل الكسب غير المشروع.

ج - الاقتصاد في النفقات.

د - تطهير المجتمع من المعاملات الخبيثة.

تعريف الاتجاهات Attitude :

يعرف كامبل الاتجاهات بأنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما ، فإذا لاحظنا فردين الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف ، في حين أن الثاني يسلك سلوكاً متشابهاً كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع ، فكيف يمكن تفسير ذلك ؟ يمكن تفسير التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف والموضوع ، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف أو الموضوع في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع بغض النظر كونها إيجابية أو سلبية.

يعرف ألبورت الاتجاهات بأنها حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية ، تؤثر تأثيراً فعالاً على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها.

يتفق معظم علماء النفس على أن الاتجاه هو ميل أو استعداد ذهني وعصبي ونفسي- للفرد تنظمه خبراته لأن يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد.

والحقيقة أن معظم التعريفات المشهورة تشير إلى النواحي الأساسية في إصلاح الاتجاهات على النحو التالي :

- ١- الاتجاهات الاجتماعية عبارة عن حالات من الاستعداد أو التهيؤ للعمل.
- ٢- أن هذه الاستعدادات مكتسبة عن طريق الخبرة أو التجربة أو التعلم.
- ٣- أنها منظمة تنظيم ديناميكي بمعنى أنها متصلة بعضها ببعض في التنظيم المعرفي للفرد.
- ٤- أنها تحدد تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعية سواء كان مدفوعاً نحوها أو مدفوعاً عنها.

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول أن هناك فارقاً كبيراً بين اتجاه الفرد نحو موضوع أو موقف ما ومعلوماته عن هذا الموضوع أو الموقف ، فالاتجاهات قوى دافعة موجهة في حين أن المعلومات قوى خامدة ، مجرد معرفة الفرد بمعاني الصدق مثلاً لا يؤدي به إلى سلوك فعلي ، أما اتجاهاته وعواطفه نحو هذه المعاني فاستعدادات دافعة حافزة.

أما الرأي فهو التعبير باللفظ أو الإشارة عن الاتجاه النفسي- حول موضوع جدلي أو هو حكم أو وجهة نظر في موضوع معين على أساس المعرفة والواقع إلا أن هذا الحكم يعبر عن اتجاه الفرد وعواطفه بدرجة كبيرة.

أما الميول تمثل اتجاه نفسي— لكنه اتجاه موجب يعمل على حفزها للعمل والتصرف بطريقة إيجابية.

مكونات الاتجاهات :

تتضح مكونات الاتجاهات من التعريف الذي أورده ترياندس Traindis والذي يحتوي على معظم المفاهيم الأساسية التي وردت في مختلف التعريفات وهو أن الاتجاهات تمثل فكرة مشبعة بالعاطفة ، وقميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك ، نحو موقف أو موظف معين.

ومن خلال التعريف يبدو أن هناك ثلاثة مكونات للاتجاهات هي :

١- المكون الفكري أو المعرفي :

يعبر هذا الجانب عن مدركات ومعتقدات الفرد نحو موقف معين أو حدث ما ، ويتشكل من معلومات وآراء الفرد عن موقف معين والتي تتأثر بالأفكار والمعرف والمشاهدات والتفسيرات المنطقية للعلاقات الموجودة في البيئة المحيطة ، وبالتالي فإنه لن يكون للفرد أية اتجاهات حيال أي موضوع إلا إذا كانت عنده أولاً وقبل كل شيء معرفة وإن كانت صحيحة وغير دقيقة إلا أنها تمثل جزء ضروري ومكون أساسي للاتجاهات.

٢- المكون العاطفي أو الانفعالي :

يعبر هذا المكون عن شعور الفرد بالنسبة لموقف معين أو شيء ما ، وقد يكون هذا الشعور إيجابياً أو سلبياً وقد يكون قوياً أو ضعيفاً ، ويشير هذا المكون إلى مشاعر الفرد وعاطفته ، وعادة تيم اكتسابه من مصادر مختلفة كالأسرة والزملاء والجماعات.

يعني ذلك أن الفكرة التي كونها الفرد من موضوع ما يجب أن يرتبط بها شعور ما حيالها، وأن هذا الشعور لن يتكون إلا إذا تكونت الفكرة أولاً.

إن طبيعة الشعور الذي يتولد حيال موضوع ما يتوقف على طبيعة العلاقة بين هذا الموضوع وبين الأهداف الأخرى التي يراها الفرد هامة . لذلك فإن الشعور يصبح إيجابياً تجاه أي موضوع ، إذا كان ذلك يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف أخرى ، والعكس صحيح.

٣- المكون السلوكي :

يعبر هذا المكون عن ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة تجاه موقف محدد ، ويعكس هذا الجانب محصلة الاتجاه الكلي للفرد لأنه يلاحظ من خلال مجموعة تصرفاته والتي تمثل سلوكه ، ولذلك يجب التركيز على هذا الجانب عند قياس وتحديد الاتجاهات داخل المنظمات.

وهكذا يشير المكون إلى أنه إذا توافرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما ، ثم تلاها تولد شعور محدد (إيجابي أم سلبي) حيالها ، فإنه يصبح أكثر ميلاً إلى أن يسلك سلوكاً محدداً تجاه هذا الموضوع.

خصائص الاتجاهات ومصادرها :

تتميز الاتجاهات بعدة خصائص من أهمها :

- ١- الاتجاهات مكتسبة وليست وراثية : مرتبطة بمثيرات ومواقف اجتماعية ويشارك عدد من الأفراد أو الجماعات فيها.
- ٢- الاتجاهات لا تتكون من فراغ ولكنها تتضمن دائماً علاقة بين فرد وموضوع من موضوعات البيئة.
- ٣- الاتجاهات تختلف وتتعدد حسب المثيرات التي ترتبط بها.
- ٤- توضح الاتجاهات وجود علاقة بين الفرد وموضوع الاتجاهات ، ويغلب على الاتجاه الذاتية أكثر من الموضوعية.
- ٥- الاتجاهات منها ما هو واضح وظاهر ومنها ما هو غامض.
- ٦- يقع الاتجاه بين طرفين مقابلين أحدهما موجبة والآخر سالب أي التأييد المطلق أو المعارضة المطلقة.
- ٧- الاتجاه له صفة الثبات النسبي ولكن من الممكن تعديله أو تغييره فإذا كان قوياً يقاوم هذا التعديل والتغيير قد يكون ضعيفاً يمكن تعديله وتغييره.

أما بالنسبة لمصادر الاتجاهات فإن عوامل التنشئة الاجتماعية وعلى رأسها الأسرة والمدرسة ووسائل الإعلام والجماعات المرجعية تلعب دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات فالوالدين والمربين ينقلون إلى الأطفال عن طريق عمليات التعلم والتقليد والتوحد وتبني ميولهم واتجاهاتهم وتعصبهم ومطامحهم.

كما تتبع الاتجاهات من الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتتمشى مع مرحلة التطور التي يجتازها الفرد ، وتتكون الاتجاهات من خلال عملية التفاعل الاجتماعي وفي المواقف الاجتماعية ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للفرد والجماعة لذا تلعب العوامل والمؤثرات الثقافية والحضارية بما تشمله من النظم الدينية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد ، بالإضافة إلى ذلك تلعب التجارب الشخصية في المواقف الاجتماعية دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات.

قياس الاتجاهات :

اهتم العديد من الباحثين والدارسين بتحديد وقياس الاتجاهات باعتبارها عملية نفسية معقدة ومركبة تعبر عن ميل مكتسب تجاه موقف ما أو شيء معين ، وذلك بغية التعرف على طبيعة الاتجاهات ومدى قوتها ، ويمكن قياس الاتجاهات من خلال طرق عديدة منها : المقابلات الشخصية المتعمقة ، والاستقصاءات والتجارب العملية ، ومن أكثر الطرق شيوعاً طريقة الاستقصاء ، ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس اتجاهات الأفراد نحو العمل ما يلي :

١- مقياس الرضا عن العمل :

فقد قام العديد من الباحثين بتصميم مقاييس للوقوف على اتجاهات ورضاء العاملين نحو جوانب العمل المختلفة حيث يمثل الرضا عن العمل : الشعور الناتج عن توافر مجموعة من الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة للوظيفة ، لذلك فإن تحليل جوانب الرضا الوظيفي عن مجالات العمل المختلفة يعد من أهم العوامل التي تساعد في الكشف عن الاتجاهات الحقيقية نحو التفكير أو الرغبة في تنمية القدرات والمهارات الوظيفية والتنظيمية من عدمه.

٢- قياس الالتزام والولاء التنظيمي :

قدم بعض الباحثين استقصاءات للتعرف على اتجاهات العاملين نحو منظماتهم وذلك بغية تحديد مدى التزامهم التنظيمي داخل المنظمات ، إذ يمثل الالتزام التنظيمي جانباً هاماً من جوانب الارتباط بين الفرد والمنظمة وتمثل معرفته ضرورة حيث أثبتت الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والانتاجية واستقرار التنظيم.

٣- قياس ليكرت في الاتجاهات :

تعتمد طريقة ليكرت لقياس الاتجاهات على اختيار عدد من العبارات التي تتعلق بكل اتجاه مطلوب قياسه ويطلب من الأفراد الخاضعين للدراسة الإجابة على العبارات الواردة وفقاً لدرجة موافقتهم على العبارة (موافق تماماً ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق تماماً).

ومن أهم شروط قياس الاتجاه وضوح موضوعه وبساطته وأهميته بالنسبة للأفراد كما يجب الأخذ في الاعتبار الفرق بين الاتجاه المقاس والسلوك الفعلي ، فالاتجاه المقاس هو الذي نعرفه من نتيجة مقاييس الاتجاهات ، والاتجاه العملي هو ما يصدق السلوك الفعلي ، ويؤكد الباحثين على ضرورة الحرص عندما نقرر أن الاتجاهات المقاسة أو الاتجاهات اللفظية تحدد بشكل ثابت السلوك الفعلي للفرد أو للجماعة في المنظمة.

تغيير الاتجاهات :

الاتجاهات قابلة للتغيير رغم أنها تتميز بالثبات النسبي ولها صفة الاستقرار النسبي ، وهناك فرق بين عملية تغيير الاتجاهات المقصودة وعملية تغيير الاتجاهات تلقائياً نتيجة لما يؤثر عليها في الحياة العادية مثل تأثير الأغلبية وتأثير الإيحاء.

ومن الناحية النظرية فإن تغيير الاتجاهات يتطلب زيادة المؤثرات المؤيدة للإتجاه الجديد وخفض المؤثرات المضادة أو الأمرين معاً ، أما إذا تساوت المؤثرات المؤيدة للتغيرات والمؤثرات المضادة له فإنه يحدث حالة من التوازن وثبات الاتجاه وعدم تغييره.

ومن العوامل التي تيسر تغيير الاتجاه :

١. ضعف الاتجاه وعدم رسوخه.
٢. عدم وضوح اتجاه الفرد أساساً نحو موضوع الاتجاه.
٣. عدم وجود مؤثرات مضادة.
٤. وجود خبرات مباشرة تتصل بموضوع الاتجاه.

ومن العوامل التي تصعب تغيير الاتجاه :

١. قوة الاتجاه القديم ورسوخه.
٢. زيادة درجة وضوح معالم الاتجاه عند الفرد.
٣. التركيز في محاولات تغيير الاتجاه على الأفراد وليس على الجماعة.
٤. الجمود الفكري وصلابة الرأي عند الأفراد.
٥. إدراك الاتجاه الجديد كتهديد للذات والمكانة.
٦. محاولة فرض الاتجاه الجديد جبراً رغم إدارة الفرد.

أهم طرق تغيير الاتجاهات :

١- تغيير الإطار المرجعي :

إن اتجاه الفرد يتأثر ويؤثر في الإطار المرجعي (الذي يتضمن المعايير والقيم والمدرجات) لذا فإن تغيير الاتجاه يتطلب إحداث تغيير في الإطار المرجعي للفرد.

٢- تغيير الجماعة المرجعية :

إذا غير الفرد الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها أو إنتمى إلى جماعة جديدة ذات اتجاهات مختلفة فإنه مع مضي الوقت يميل إلى تعديل وتغيير اتجاهاته القديمة.

٣- التغيير في موضع الاتجاه :

إذا حدث تغيير في موضوع الاتجاه نفسه وإدراك الفرد ذلك فإن اتجاهه نحو الموضوع يتغير.

٤- الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه :

إن الاتصال بموضوع الاتجاه يسمح للفرد بأن يتعرف على الموضوع من جوانب جديدة مما يؤدي إلى تغيير اتجاه الفرد نحوه. وفي معظم الأحوال يكون تغيير الاتجاه نتيجة الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه إلى أفضل إذا تكشف جوانب إيجابية إلا أنه في بعض الأحيان يتضح أن تغيير الاتجاه إلى أسوأ إذا كانت الجوانب التي تتكشف نتيجة للاتصال المباشر سيئة.

٥- تغيير الموقف :

تتغير اتجاهات الفرد والجماعة بتغيير المواقف الاجتماعية فمثلاً اتجاهات رئيس القسم تتغير حينما يصبح مديراً ، ومع اختلاف المستويات الإدارية التي يشغلها.

٦- التغيير القسري في السلوك :

إذا حدث تغيير قسري في السلوك نتيجة لظروف اضطرارية فإن ذلك يصاحبه عادة تغيير مصاحب في الاتجاهات إما إيجابي أو سلبي ، خاصة مع الاستمرار على نفس السلوك لفترة طويلة.

تطبيق عملي

اتجاهات المديرين

نحو تنمية ودعم مرؤوسيههم

اقرأ كل عبارة بدقة، وضع دائرة حول الرقم المعبر عن درجة موافقتك على كل منها :

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
١	٢	٣	٤	٥	١- أدمع المرؤوسين وأممي اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل.
١	٢	٣	٤	٥	٢- أحفز المرؤوسين وأكافأهم فوراً على الأداء.
١	٢	٣	٤	٥	٣- أفوض للمرؤوسين بعض السلطات التي تشعرهم بالمكانة والنفوذ.
١	٢	٣	٤	٥	٤- أسعى باستمرار لتنمية السياسات والقواعد التي تساعد على خلق فرص نمو للمرؤوسين.
١	٢	٣	٤	٥	٥- أشجع المرؤوسين على الابتكار والتجديد.
١	٢	٣	٤	٥	٦- أتحمل أخطاء المرؤوسين نتيجة تفويض السلطة لهم حتى يمكنهم اكتساب الخبرة.
١	٢	٣	٤	٥	٧- أسعى للإدارة الصراع والضغوط التنظيمية لدى مرؤوسي وأعد ذلك أحد واجباتي ومسئولياتي الضرورية.

١	٢	٣	٤	٥	٨- أبذل جهداً كبيراً في حماية مرؤوسي والحفاظ على مكانتهم لدى الجهات المختلفة.
١	٢	٣	٤	٥	٩- أعدد إنجازات وأفكار مرؤوس للجهات الإدارية الأعلى.
١	٢	٣	٤	٥	١٠- أترك للمرؤوسين قدراً من المرونة وأسمح لهم بحرية التصرف في بعض المواقف.

لاحظ :

إنك إذا حصلت على مجموع كلي يتراوح ما بين :

- ٤٠ : ٥٠ فإن اتجاهاتك إيجابية نحو تنمية ودعم مرؤوسيك.
- ٣٩ : ٢٥ فإن اتجاهاتك فوق المتوسطة وتحتاج إلى تنميتها.
- ٢٤ فأقل فإن اتجاهاتك نحو تنمية وتدعيم مرؤوسيك غير إيجابية
وتحتاج إلى مراجعتها والسعي لتنميتها.

الباب الثالث

السلوك الجماعي

الفصل السابع

الاتصالات الإدارية

- تعريف الاتصالات وأهميتها
- خصائص الاتصالات الفعالة
- عناصر الاتصالات
- أهداف الاتصالات الإدارية
- معوقات الاتصالات الإدارية
- أنواع الاتصالات الإدارية
- المهارات الجوهرية للاتصالات الإدارية الفعالة

مقدمة

يتطلب إنجاز أى عمل جماعى مشاركة اثنين أو أكثر من الأفراد ، ولا يمكنهم إتمام ذلك بنجاح دون اتصال ، فمن خلال عملية الاتصال تنقل البيانات والمعلومات في صورة قرارات وتوجيهات وتقارير بين العاملين في المنظمة ، وبدونها يتوقف النشاط. وعلى ذلك يعتمد أداء المنظمة إلى حد كبير على كفاءة نظام الاتصالات ، وتلعب الإدارة دوراً رئيسياً في تخطيط نظام الاتصالات المناسبة وتشغيله وتنميته بعد ذلك.

والاتصالات بصفة عامة مهمة للجميع فكل فرد لابد أن يتصل بالآخرين يحصل منهم على معلومات وخبرات تفيده والعكس ، ومن ثم تقوم الاتصالات على التعاون وتبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد مما يساعد على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة وعلى أسس سليمة ، وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية في كونها تساعد المدير في توجيه ومتابعة مرؤوسيه ، والتعرف على ما يحدث من أخطاء فيمكن معالجتها في الحال كما أن الاتصالات الإدارية تساعد في إنجاز أعمال المديرين وتحقيق أهدافهم ، كما أن الاتصالات لها دور كبير في نقل المعلومات إلى المدير عن سلوك الأفراد وممارستهم وبالتالي يستطيع المدير أن يتخذ القرارات اللازمة لمعالجة هذه السلوكيات.

وتبدوا أهمية الاتصالات من خلال علاقتها الوثيقة بالتخطيط من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، والرقابة من ناحية أخيرة ، فال اتصال الجيد يساعد القائمين على وضع الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية ، وكذلك المؤشرات الإحصائية الدقيقة التى تتوقف عليها صحة التنبؤ وبالتالي صحة التخطيط. كذلك تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد.

ومن ناحية صنع واتخاذ القرارات فإنها تتوقف على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصالات ، ومجرد اتخاذ القرار لا يمثل شيئاً بالنسبة للمنظمة ويظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم القرار من وحدات وأفراد.

وتبدوا أهمية الاتصالات في التعرف على العلاقات التنظيمية وانسياب خطوط السلطة ، والوقوف على مراكز وعلاقات الوحدات الإدارية ببعضها البعض داخل التنظيم ، كذلك بيان دور التنظيم الرسمي وغير الرسمي في مجريات الأمور داخل المنظمة.

وتعد وظيفة الاتصالات جزءاً من الوظيفة التوجيهية للمديرين ، رغم أنها مطلوبة وتمارس في كل الوظائف المختلفة وذلك من أجل تنفيذ الأهداف وتحقيقها من كافة الأفراد في التنظيم.

كما تتوقف فعالية الرقابة إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفة الرقابة بطريقة مثمرة وجادة ، مل لم يكن لديه شبكة جديدة وفعالة للاتصال يربط بواسطتها بين كافة أرجاء التنظيم ، وسنقوم في هذا الفصل بعرض الموضوعات التالية :

- تعريف الاتصالات وأهميتها.
- خصائص الاتصالات الفعالة.
- عناصر الاتصالات.
- أهداف الاتصالات الإدارية.
- معوقات الاتصالات الإدارية.
- أنواع الاتصالات.
- المهارات الجوهرية للاتصالات الإدارية الفعالة.

تعريف الاتصالات Communication وأهميتها

تحظى الاتصالات بتعريفات كثيرة ومعاني متعددة وسنذكر بعض هذه التعريفات لتوضيح مفهوم الاتصالات : فيعرفها بعض كتاب الإدارة بأنها "نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر ، وهي وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة "

وهذا يعنى أن الاتصالات عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات من فرد إلى فرد آخر أو إلى مجموعة من الناس كما أن الاتصالات تعتبر وسيلة هادفة إلى إنجاز أعمال المنظمة فهي تقوم على توحيد الأنشطة المتعددة داخل المنظمة وذلك بتوزيع التعليمات ، والأوامر على تلك الأنشطة المتعددة مما يؤدي إلى توحيد وانسياب الأنشطة وتحقيقها لأهدافها.

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات بأنها : "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة ".

فالاتصالات عملية تبادل الأفكار والمعلومات وهذا التبادل يكون بواسطة الحديث أو الكتابة من أجل إيجاد فهم مشترك بين الأفراد في المنظمة من حيث فهم سياسات المنظمة وأهدافها ومحاولة تطبيقها وتنفيذها أيضاً. لابد من إيجاد الثقة بين الأفراد في المنظمة حتى يتم التعاون وتبادل الأفكار والمعلومات سواء بالحدث في سير العمل أو بالكتابة من حيث التقارير أو الخطابات أو النشرات.

كما يعرف الاتصال الإداري بأنه : "عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل فيما بينهما"

فهذه المعلومات تنقل من طرف آخر من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهذه الأهداف كما نعلم تحتاج إلى تعاون وتفاهم متبادل من الطرفين فيما بينهم حتى يتم تحقيق الأهداف وإنجازها.

كما يمكن تعريف الاتصال بأنه "عملية يتم عن طريقها تناقل المعلومات Information من أى نوع فيما بين أعضاء الهيكل التنظيمى بقصد إحداث تغيير". وعلى ذلك فإن أداء المنظمة يعتمد إلى حد كبير على كفاءة نظام الاتصالات المناسب وتشغيله وتنميته بعد ذلك.

وتعرف الاتصالات الإدارية أيضا بأنها "إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير على سلوك أو توجيه وجهة معينة. وتتم هذه العمليات عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد ، بمعنى نقل أو إبطاء البيانات أو المعلومات إلى الآخرين وبالعكس.

يعنى ذلك أن الاتصالات تعمل على نقل المعلومات وانسيابها بين مختلف المستويات في صورة متبادلة بين الجانبين.

يقول "جورج ميد" إن عملية الاتصال لا يمكن أن تتحقق وأن تحدث في حد ذاتها ، ولكنها تحدث كافتراض أساسى للعملية الاجتماعية ، وفي مقابل ذلك تعد العملية الاجتماعية افتراضاً أساسياً للاتصال الممكن.

ومن الواضح بأن الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية فهي في الأساس عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة فهي تشير إلى نقل المعاني والرموز فيما بين الأفراد ، ومن ثم فهي جوهر النظام الاجتماعى. ويعرفها تايلور وآخرون بأنها عملية تبادل الكلمات والخطابات والرموز أو الرسائل بين شخص وآخر من خلال فهم مشترك بينهما.

للاتصالات أهمية بالغة في المنظمات الحكومية وغير الحكومية فلا بد من وجود الاتصالات الفعالة التى تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ، فإذا كانت الاتصالات فعالة أدى ذلك إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، والعكس إذا كانت الاتصالات سيئة ولم تؤد الرسالة المراد توصيلها بصورة صحيحة فإن ذلك يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

يقضى- الفرد الجزء الأكبر من حياته اليومية في التعامل مع المنظمات سواء كانت في شكل مدارس وجامعات ، أو في شكل منظمات أعمال ، أو مصانع ، أو مستشفيات ، أو أجهزة حكومية... الخ ويمكننا القول بأن العصر- الذى نعيش فيه هو عصر- المعلومات والمنظمات حيث ينتمى كل فرد إلى منظمة من المنظمات ، وهذه المنظمات عبارة عن أجهزة تسعى إلى تحقيق الأهداف عن طريق الجهود التعاونية المنسقة بين الأفراد المشتركين في تكوين هذه المنظمات من خلال تناقل البيانات والمعلومات بشكل مستمر.

والنظام الذى تتميز به هذه المنظمات هو تقسيم العمل حيث يقوم كل فرد بدور محدد من الجهد المتبادل للوصول إلى الهدف النهائى.

ولن يستطيع أى فرد داخل المنظمة أن يساهم بجهده للوصول إلى الهدف المشترك ما لم تكن الأهداف معروفة له ، وما لم يكن دوره محدداً تحديداً واضحاً ، وما لم يكن لديه دافع للقيام بهذا الدور ، فالتعرف على الأهداف والأدوار المحددة التى تقوم بها الأفراد وحفزهم على العمل يجب أن يجرى بشأنها الاتصال.

وتبدو أهمية الاتصالات من خلال استعراضنا للنقاط التالية :

- ١- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية حيث يقدر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين ٧٥ - ٩٥% من وقت المديرين.
- ٢- تتوقف القدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات التى يجرىها المدير فى عمله ، ويتضح أن وظيفتي التخطيط والرقابة الإدارية تمثلان عمليات اتصال موسعة من شأنها أن تؤثر على فعالية المدير فى تحقيق الأهداف المطلوبة.
- ٣- تقود الاتصالات إلى ممارسة القوة والسلطة.
- ٤- تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة فى التنظيم.
- ٥- تمثل الاتصالات الوسيلة لإحداث التغيير فى السلوك ، والتغيير المستمر فى فلسفة المنظمة وسياستها.
- ٦- تعد الاتصالات وسيلة فعالة فى إحداث التأثير المطلوب من أجل إنجاز أهداف المنظمة ومن أجل إحداث هذا التأثير تتم عملية تناقل وتبادل المعلومات المختلفة من الخارج ومن داخل المنظمة ... الخ.

خصائص الاتصالات الفعالة

تختلف تفاصيل الاتصالات من عملية لأخرى ومن منظمة لأخرى ، ويتوقف على موضوع الاتصال وأهميته ونوعية المعلومات والوثائق المراد نقلها وعلى إمكانية المنظمة في توفير وسائل الاتصالات المناسبة وعلى الغرض من ذلك ولكنه يمكننا بيان عدد من الخصائص والمواصفات العامة الواجب توافرها في أية عملية للاتصال على النحو التالي :

- ١- السرعة : الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأفضل سرعة بمراعاة الوقت المناسب قبل فوات الأوان ، فأى تأخير قد يترتب عليه نتائج خطيرة وتكلفة عالية والتزامات أخرى على المنظمة.
- ٢- الدقة : وتعنى نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الاتصال ، وهذا العنصر مرتبط بالسرعة - فإذا كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة ولا ينبغي أن نجازف بعدم دقة البيانات ولا بد أن تختار الوسيلة المناسبة لذلك وتختار أفضل وأيسر المفردات والمصطلحات التى تتناسب والوضع الإدارى للموظفين على حسب فهمهم.
- ٣- انخفاض التكاليف : الاتصال الجيد هو الذى يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة وعلى الإدارة أن تراعى عنصر- التكلفة المتمثل فى الآلات والأجهزة المستخدمة فى الاتصال ، وتشمل أيضا مصاريف التشغيل ، والصيانة ، وأجور العمال وغيرها.
- ٤- سهولة الاستخدام : تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء الأعمال والأنشطة من خلال تناقل البيانات والمعلومات دون تعقيد وذلك يتطلب دراسة إمكانيات وقدرات ومستويات العاملين والعمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم فى مجال مهارات الاتصال.
- ٥- الإقناع والتأثير : إذا كان هناك اتصال ذا طابع فعال وله رد إيجابى فإنه يقوم بلا شك على إقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع. ومما لاشك فيه أن عملية الاتصال الجيد تترك أثر فعال وطيب لدى المرسل والمستقبل وتعزز بالثقة وترفع الروح المعنوية.
- ٦- الشمولية : قدرة نظام الاتصال على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم بكافة المعلومات المنظمة ويغضى كافة تخصصاتها والأقسام المختلفة
- ٧- وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها : ويعتبر توفير نظام جيد للمعلومات فى مختلف أشكالها المكتوبة أو المسجلة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات بطريقة منظمة تسهل الاسترجاع فيما بعد وتضمن كفاية المعلومات والبيانات باستمرار.
- ٨- وضوح المعانى : يجب أن تتكيف المعلومات على أساس الطرف المرسل إليه وليس كما يراها المرسل ، كما يجب أن تكون الكلمات واضحة لا تقبل التفسيرات العديدة والآراء المختلفة وذلك عن طريق:

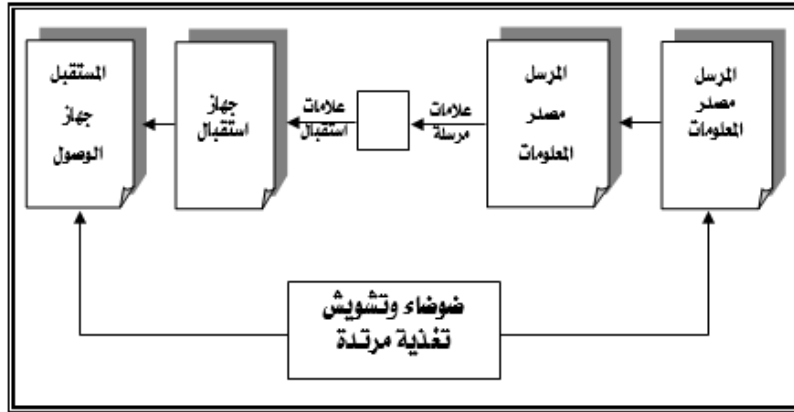
- شرح المعلومات غير الواضحة بمقارنتها بغيرها.
- تجنب المصطلحات المتخصصة والفنية.
- استخدام الأمثلة التي توضح المعلومات المعروفة.
- تلخيص المعلومات وإبراز النقاط الهامة التي تتضمنها.

- ٩- الاهتمام بالعوامل النفسية : إذ أن الاتصال الجيد يتم عندما يكون المرؤوسين في حالة نفسية تؤهل المرؤوسين لاستقبال المعلومات إذا كان المرؤوسين في حالة نفسية جيدة فهذا بلا شك يبعث لديهم تقبل المعلومات ويدلون معلومات إلى المستويات بكل دقة ، وذلك بعكس الحالة النفسية السيئة للمرؤوسين التي قد تؤدي إلى إمداد الآخرين بمعلومات غير دقيقة.
- ١٠- مراعاة الاختلافات الفردية : إذ تلعب الاختلافات والفروق الفردية دوراً هاماً في الاتصال. ويترتب على عدم مراعاتها نتائج سيئة وقد لا تحقق الأهداف من الاتصالات.

عناصر الاتصالات

تتعدد عناصر الاتصالات لدى الكثير من الكتاب ولكن يبدو أن أهم هذه العناصر هي : المرسل - الوسيلة - المستقبل - الرسالة ، ولكن البعض أضاف العديد من العناصر الأخرى وذلك من حيث الغرض والدقة والأسلوب،.. وغيرها ويوضح الشكل رقم (١/٩) أهم عناصر الاتصال

الشكل رقم (١/٩)
عناصر الاتصال



وفيما يلي نلقى الضوء على كل عنصر من عناصر الاتصال بصورة موجزة :

- ١- المرسل : وهو ذلك الطرف الذي يقوم بتوجيه الأوامر وتقديم المعلومات وإبداء الاقتراحات والملاحظات فقد يكون المرسل رئيساً يقوم بإصدار التعليمات والتوجيهات إلى مرؤوسيه كما قد يكون المرسل هو المرؤوس وذلك بقصد إبلاغ رئيسه ما لديه من معلومات، كما قد يكون المرسل زميلاً.. الخ.
- ٢- المستقبل : وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال فقد يكون فرداً أو جماعة يبلغ أوامر أو توجيهات أو معلومات.
- ٣- الرسالة : وهي عبارة عن الأفكار والمعاني والمفاهيم أو الأوامر والتوجيهات والمعلومات والاقتراحات أو أى رموز أخرى يتم تداولها بين طرفي عملية الاتصال.
- ٤- الوسيلة : تمثل الأداة المستخدمة لنقل الأفكار والمعاني ، ولقد تعددت وسائل الاتصال في وقتنا الحاضر نتيجة للتقدم العلمي والتقني الذي يشهده العصر ، فقد يكون الاتصال عن طريق التحدث مباشرة وجهاً لوجه أو بالحديث التليفوني أو التلفزيوني ، وقد يكون عن طريق الكتابة (تقارير - مذكرات - اقتراحات - شكاوى - صحف - مجلات - منشورات - قرارات إدارية متنوعة... الخ).

كما قد يكون الاتصال بالأسلوب المصور كالأفلام السينمائية والإذاعة المرئية والشرائح والملصقات ، والإعلانات التجارية ، وقد يكون عن طريق لغة الجسم مع ما تحمله من تعبيرات وحركات وإيماءات ونظرات.

٥- الهدف : فأى اتصال لابد له من هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وأى اتصال لا غرض منه فإنه يعتبر مضيعة للجهود المبذولة وإهدار للوقت والتكاليف.

٦- الوقت : أن أى اتصال يصل إلى المستقبل في زمن غير مناسب ، أى عندما يكون المستقبل غير مستعد ذهنياً ونفسياً لهذا الاتصال فإن هذا الاتصال لا يؤدي الغرض أو الهدف المطلوب إنجازه وتحقيقه وبالتالي لا يمكن جنى ثمار هذا الاتصال.

٧- الأسلوب : وهو الطريقة أو الديباجة التي تنطلق أو تتحدث بها الرسالة بما يساهم في نقل محتوى هذه الرسالة وكذلك يقتنع بها ويهتم بها مستقبلها.

٨- المكان : بالنسبة لمكان المرسل فهو عادة مقر عمله أو إقامته بالنسبة لمكان المستقبل فإنه يختلف وفقاً لموضوع أهمية الرسالة فإذا كانت الرسالة مهمة فإنها تبلغ له في أى مكان.

٩- التغذية العكسية : وهي عملية تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة ومدى تحقيقها للأهداف وتختلف القنوات المستخدمة في الاتصال باختلاف طرق التغذية العكسية وذلك لمعرفة ردود فعلها حول ما يحدث داخل المنظمة سلباً أو إيجاباً.

أهداف الاتصالات الإدارية

من الصعب أن يكون للاتصال هدف محدد ولكنه عادة يستهدف أكثر من غرض وذلك لأنه يرمى لتحقيق أغراض متعددة. ويمكن تلخيص النتائج التي تعود من الاتصال الفعال من الآتي :

- ١- تعريف أعضاء الجماعة مجالات وأهداف الاتصال الفعال لكي يقتدوا به.
 - ٢- نقل التعليمات من القادة إلى المرؤوسين.
 - ٣- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
 - ٤- توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة لتستعين بها في اتخاذ قراراتها.
 - ٥- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم من القيادات المعنية بأمرهم
 - ٦- تحقيق الرضا عن الجهود بصفة عامة فيما يتصل بنشاط المنظمة وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى الأفراد.
- ومن هذا يتبين أن الاتصال الفعال يضمن استمرار التنظيم وبقائه كما يؤدي إلى تماسك أجزاء البنيان التنظيمي.

معوقات الاتصالات الإدارية

تختلف معوقات الاتصال من منظمة إلى أخرى حسب بياناتها التنظيمية وحسب ظروف عملها وحسب نشاط المنظمة إن كانت خدمية أو ربحية أو منظمة حكومية لا تهدف إلى ربح... الخ ويمكن القول أن أهم معوقات الاتصال هي :

(١) معوقات تنظيمية : وتتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة والتخصص ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال فكلما تعددت المستويات الإدارية أدى ذلك إلى صعوبة الاتصال وتعقده.

(٢) معوقات إنسانية : وتتمثل في السلوك الفردي والنزعات الشخصية التي قد تنعكس في صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة ، التحديد الضيق للمعلومات.

(٣) المعوقات اللغوية : وتبرز هذه المعوقات عند كتابة موضوع الاتصال أو التعبير عنه بصورة شفوية وتظهر الصعوبات في هذا إذا استخدم كل من المرسل والمستقبل كلمات وتعابير غير واضحة ويرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات الدراسية والثقافية لأطراف الاتصال.

(٤) معوقات التخصص : قد يكون التخصص من معوقات الاتصال ، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة ، وأهدافها الخاصة ، والنظر إليها دائماً من زاوية واحدة.

(٥) حجم المنظمة وموقعها الجغرافي : يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الجيد والفعال. وتبدو هذه الظاهرة في المنظمات التي لها مركز رئيسي— وفروع أو مكاتب في مناطق أخرى.

(٦) معوقات تتعلق بكثرة المعلومات أو قلتها عن الحد المطلوب : تمثل كثرة المعلومات في عملية الاتصال عائقاً كبيراً فكثرة المعلومات قد تؤدي إلى عدم فهم المستقبل لها وعدم استيعابها ، فكثرة الرسائل والمعلومات عن المطلوب تؤدي إلى عرقلة الاتصالات وأخذ زمن طويل من وقت الرئيس. كما أن قلة المعلومات ونقصها في الرسالة تؤدي إلى عدم وصول الاتصال بالصورة المطلوبة ، فيجب الاعتدال والتوسط في عملية الاتصال فيجب أن تكون الرسالة وافية من جميع الجوانب دون زيادة ولا نقصان وذلك حفاظاً على الوقت والجهد وسهولة استيعاب هذه الرسالة من قبل المستقبل حتى يتم تحقيق الهدف من هذا الاتصال.

(٧) معوقات خاصة بغياب المعلومات المرتدة : أي أن غياب المعلومات عن مدى الاستجابة لدى المستقبل وردود أفعاله تجاه الرسالة التي وصلته ومدى فهمه لكافة أبعادها.

(٨) معوقات خاصة بالبيئة : وذلك من حيث مدى استقرار البيئة أو ديناميكيته ، فالمنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التغلب تتطلب اتصال متجدد تواكب هذا التغير.

أنواع الاتصالات

وتنقسم الاتصالات الإدارية إلى عدة تقسيمات يمكن بيانها من خلال الشكل رقم (٢/٩) وفيما يلي نلقى الضوء على كل تقسيم فيها بشكل مختصر.

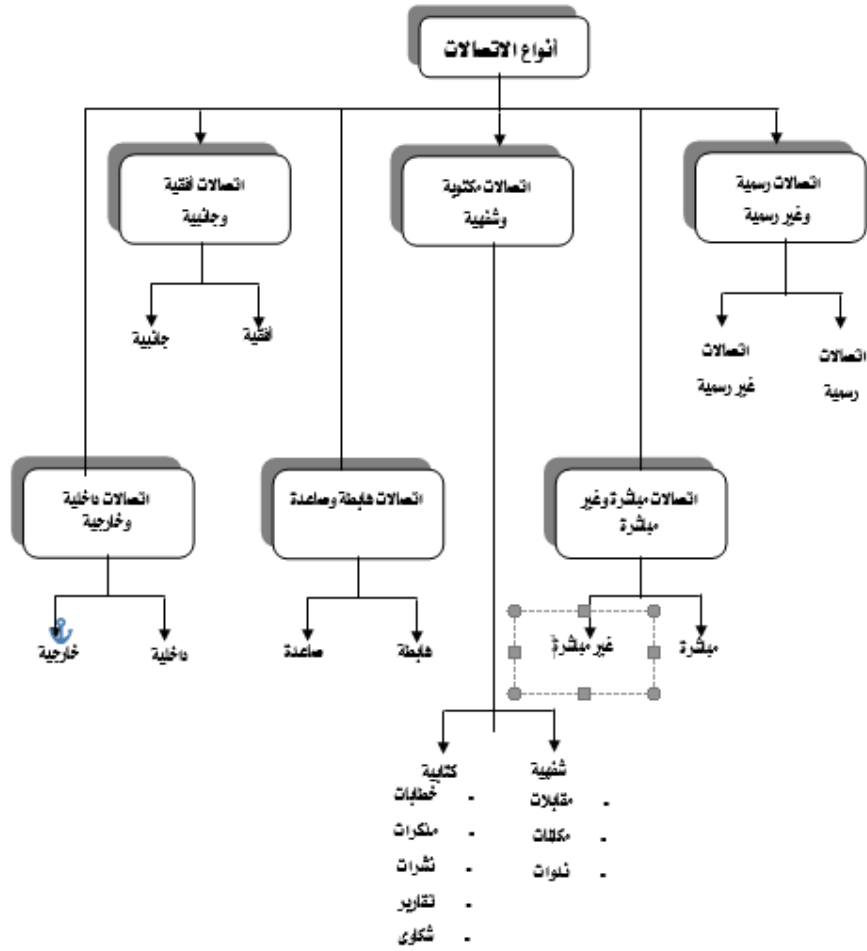
الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية :

الاتصالات الرسمية :

يطلق مصطلح الاتصالات الرسمية على عملية تبادل وتفسير ونشر المعلومات على أن تتم هذه العملية على خطوط السلطة بالهيكل التنظيمي وفقاً لمجموعة من الضوابط والأسس وباستخدام الوسائل التي تقررها الإدارة العليا في المنظمة.

والاتصال الرسمي يتخذ ثلاث اتجاهات هابطة وصاعدة وأفقية فالاتجاهات الهابطة التي تنتقل خلالها الأفكار والقرارات والأوامر من أعلى إلى أسفل مع انسياب خطوط السلطة وهي تعمل على شرح الأهداف والسياسات ونقل الأوامر والتعليمات.

الشكل رقم (٢/٩)
التقسيمات المختلفة للاتصالات



وتمثل الاتجاهات الصاعدة القنوات التي تنتقل من خلالها التقارير والمعلومات عن الأداء والمقترحات والشكاوى وذلك من المرؤوسين إلى الرؤساء. أما الاتجاهات الأفقية فهي التي تنتقل فيها الاتصالات بين العاملين في مستوى إدارى واحد يعبر عن مشاعرهم فيما بينهم وذلك عن طريق عقد اللجان.

الاتصالات غير الرسمية :

تتم من خلال التنظيمات الرسمية وغالباً ما تكون من خلال مراكز غير متخصصة وتتخذ شكلاً علنياً أو سرياً وفقاً للأحوال التي تدعوا إلى نمو الاتصال غير الرسمي.

وللاتصال غير الرسمي أهميته الخاصة في التنظيم والمقصود به "هو ذلك الاتصال الذى يتم بين أفراد المنظمة بصورة لا تعتمد على أوضاعهم ومراكزهم الوظيفية ويتم خارج خطوط السلطة الرسمية نتيجة لاستخدام قنوات الاتصال غير الرسمية" ومن المعلوم أن هذا النوع من الاتصال يتم من خلال شبكة غير محددة أى واسعة النطاق.

الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة :

الاتصال المباشر :

يتم بين الرئيس وكل من المرؤوسين بغير وسطاء ، وعندئذ يصدر الرئيس أمر من خلال وسيلة اتصال واحدة ، كما سيتاح لكل مرؤوسين أن يتصل برئيسه دون عوائق ويصلح هذا النوع من الاتصالات للتنظيمات الصغيرة ، كما يصلح في حالة التنظيمات التي تأخذ بسياسة الباب المفتوح.

الاتصال غير المباشر :

حيث تكون خطوط الاتصال بين الرئيس الواقع في قمة التنظيم والمرؤوسين الذين يتخذون مكانهم في قاعدته عن طريق وسطاء بين الطرفين ، وغالباً ما يكون هؤلاء الوسطاء في درجة أقل من درجة الرئيس وأعلى من درجة المرؤوسين.

الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفهية :

الاتصالات الكتابية

تتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة التي يرسلها المرسل إلى المرسل إليه ، ويكثر هذا النوع من الاتصال في المنظمات ذات الحجم الكبير ، ولكي تكون الاتصالات الكتابية أكثر فاعلية يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.

وللرسالة المكتوبة الجديدة عدة شروط من أهمها :

- ١- أن تكون مختصرة دون إخلال بالمعنى.
- ٢- أن تكون كاملة وشاملة للموضوع
- ٣- أن تتصف بالوضوح وسهولة الفهم لقارئها.
- ٤- أن تكون صحيحة
- ٥- أن تكون لطيفة في وقعها على مستقبلها

فالرسالة الكاملة هي الرسالة التي تحتوي على المعلومات لتحقيق الغرض، والرسالة المختصرة تفيد في توصيل المعنى في أقل وقت وبأقل جهد ، لأن كثيراً من الآراء قد يعترضها الغموض عندما يعبر بكلمات كثيرة، والرسالة الواضحة هي التي تضمن كل جملة فيها معنى كاملاً بحيث يعبر عنها بالكلمات المناسبة ، والرسالة الصحيحة هي التي تخلو من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية ، والرسالة اللطيفة تعنى الابتعاد عن الكلمات والعبارات الجافة التي تدل على العنف وروح العداء أو الحقد أو التي تنطوى على الخبث والتحايل والمواقف السلبية.

مزايا الوسائل الكتابية :

- ١- يمكن الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة والرجوع إليها عند الحاجة.
- ٢- تساعد على حماية المعلومات من التحريف.
- ٣- تعتبر أقل تكلفة بالمقارنة إلى الوسائل الأخرى.

عيوب الوسائل الكتابية :

- ١- لا تساعد في الظروف الاستثنائية التي تقتضى السرعة في إيصال بعض المعلومات.
- ٢- لا تحول مطلقاً عن الفهم الخاطئ في إدراك المقصود وبخاصة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبراته في العمل.

أنواع الاتصالات الكتابية :

الأوامر والتعليمات المكتوبة :

لا يقتصر إصدار الأوامر والتعليمات على الأسلوب الشفهي فقط ، فقد يكون الأمر معقداً ويصعب نقله شفهيّاً ، وقد يتطلب الموقف تنفيذ الأمر بطريقة موحدة ودقيقة من كافة المنفذين.

وتمتاز الأوامر المكتوبة بأن درجة تحريفها تقل من جانب ناقلها إلى المستويات التنفيذية الأخرى ، كما أنه يمكن الاستعانة بها في البرامج التدريبية كمادة توضح سياسات وإجراءات العمل بالمنظمة وتنال الأوامر والتعليمات المكتوبة احترام الأفراد لها.

وهناك بعض المواقف التي لا يفضل فيها استخدام الأوامر المكتوبة مثل نقل المعلومات التي لا يصح أن يعرفها سوى رؤوس معين أو نقل تعليمات يصعب التنبؤ بنتائجها. ويستخدم عادة في نقل الأوامر المكتوبة أحد الوسائل التالية :

- ١- الخطابات الداخلية : وهي تختلف عن الخطابات الخارجية في تصميمها وقد يكتب عليها "خطاب داخلي" أو "مراسلة داخلية"
- ٢- المذكرات القصيرة أو المذكرات المكتبية : وهي عبارة عن قصاصة من الورق أو بطاقة صغيرة مطبوعة يوضح عليها المدير العمل المطلوب إنجازه.

٣- النشرات أو الكتب الدورية : وهى التى يصدرها المدير نتيجة الدراسة السابقة لموضوع معين أو بعد اتخاذ قرارات من جانب الإدارة العليا ، أو عند القيام بأعمال دورية كما هو الحال عند أعداد الميزانية أو خطة التدريب.

٤- التقارير : وهى تحتوى على معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى لتيسر للمستوى الإدارى الأعلى أن يتابع أعمال المرؤوسين ، أو يلم بمجريات الأمور فى العمل أو يحيط بتفسيرات أو إحصائيات أو ما إلى ذلك وهذه التقارير قد تكون دورية أو قد ترفع وقت الحاجة إليها ويراعى عند إعداد التقرير الترتيب المنطقى ، وألا يكون مسهباً بالدرجة التى يملها قارئه أو مختصره - لدرجة عدم قدرته على نقل الرسالة. وكل هذا يسهم فى أن تصبح التقارير وسيلة اتصال جيدة.

٥- الشكاوى : ترفع الشكاوى من المرؤوسين إلى الرئيس ، وعلى المسئول أن يهتم بها للتعرف على أسبابها وإيجاد الحلول ، وأن يعطى الفرصة لكل متظلم أو مغبون كى يتقدم بشكواه ، لأن الاهتمام والعناية بالشكاوى ترفع من روح الموظف المعنوية وتشعره بأهميته ، فالمرؤوس الذى يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه كما يجب ، إلى جانب هذا فإن الكثير من الشكاوى الجادة تؤدى إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات فى العمل.

٦- المذكرات : وهى نوع من أنواع المكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم ، لتوضيح بعض المعانى أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعة أو تقديم اقتراح. وإلى جانب هذا فقط يقوم الرؤساء بتقديمها لغرض الشرح أو تأكيد معانى أو التذكير ببعض الواجبات.

الاتصالات الشفهية :

وهو الاتصال الذى يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل به شفاهة أى عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهذا الأسلوب يعتبر أقصر - الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسر -اً وصراحة ، إلا أنه يعاب عليه أن يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

ومن وسائل الاتصال الشفهية الاتصال المباشر الذى يتم دون استخدام أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين وآخر غير مباشر يتم فيه استخدام وسائل وسيطة. ووسائل الاتصال الشفهية متعددة يمكننا أن نذكر بعضها كما يلى :

١- المقابلات الشخصية :

وتعتبر إحدى وسائل الاتصال الناجحة وتهدف إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات ، أو الشكاوى أو التنظيم فى المنظمة ، والوقوف على استعدادات الموظفين وقدراتهم على الاختيار وقياس مدى استعداد الموظف للتعليم والتدريب.

وتعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجها لوجه ، وبالتالي يلزم مراعاة طريقة الحديث وتعابير الوجه خوفاً من تشويه المعنى المقصود ، فليست العبرة بالأقوال ذاتها ولكن بكيفية تقديم وشرح تلك الأقوال.

٢- المكالمات الهاتفية :

وتستخدم للعمليات ذات المسافات البعيدة وتتصف بالسرعة ويتميز هذا النوع بالصراحة التي قد لا تتوفر في الوسائل الأخرى. وعند إدخال التليفون يجب مراعاة ما يلي :

- ربط المنظمة بالتليفونات الكافية وبلوحة للتحويل والربط "سنترال"
- ويكون ربط المكاتب الداخلية ببعض بواسطة الطلب الآلى الذى لا يتعارض مع لوحة التحويل.
- تعيين الأفراد المدربين على صيانة وتصليح التليفونات والتشويش.

٣- الندوات والاجتماعات :

قد يحتاج العاملون إلى معرفة الآراء ووجهات النظر المختلفة التى تتعلق بموضوع معين والتى لا تستطيع أن يقدمها فرد واحد ، فنجد أن أسلوب الندوة يحقق هذه الرغبة حيث يشترك أكثر من شخص فى تقديم وجهات نظرهم فى هذا الموضوع بين وجهات النظر هذه. وتستخدم الندوة بشكل عام فى مجال التدريب ومناقشة الموضوعات السياسية والقومية والاقتصادية والاجتماعية. ويترك للعاملين فيها فرصة طرح الأسئلة بعد عرض الموضوع.

ومن الأهداف التى تحققها الندوات والاجتماعات كنوع من أنواع الاتصالات الشفهية ما يلي :

- ١- مناقشة وجهات نظر العاملين واقتراحاتهم فى مشكلات العمل وطرقه.
- ٢- إزالة سوء الفهم لدى العاملين بعد عرض وجهة نظر الإدارة.
- ٣- القضاء على الشائعات من خلال طرح الحقائق والمعلومات الصحيحة

الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة :

١- الاتصالات الهابطة :

وهى اتصالات من خط السلطة العليا تحمل الأوامر والتوجيهات وهى بذلك اتصالات هابطة من أعلى إلى أسفل. ومن وسائل نقل التعليمات والأوامر والإرشادات والقرارات وغيرها ما يلي :

- الأوامر والتعليمات التى تعطى وقد تكون شفهية أو تحريرية ثم تنقل بعد ذلك من مستوى إلى آخر.
- النشرات الدورية والخاصة : قد تكون هذه النشرات خاصة بالعاملين ، وقد تكون خاصة بالشركة وممتلكاتها وسياساتها المختلفة.
- الكتيبات : وتفيد فى تعريف الفرد الجديد على أهداف المشروع والخرائط التنظيمية والاختصاصات وغيرها.
- المقابلات الجماعية : وهى مقابلات تعقد للجماعة ليجتمعوا فى أمر ما يهمهم جميعاً ويكون معلناً لهؤلاء الجماعة قبل ذلك بوقت كاف.

٢- الاتصالات الصاعدة :

وهي تلك الاتصالات التي تأتي من المرؤوسين إلى الرؤساء أي تنتقل من أسفل إلى أعلى ، فهي تعتبر وسيلة لرفع المعلومات والتقارير عن الإنجازات المحققة وكذلك تعتبر وسيلة للاستفسار والتأكد من بعض التعليمات وكذلك تعمل على تنسيق الأنشطة المختلفة ، كما تساعد على رفع الآراء والمقترحات إلى الرؤساء المسؤولين.

وتوجد عدة وسائل لنقل المعلومات والاتجاهات من خلال القنوات من أسفل إلى أعلى كما يلي :

- التقارير الدورية وغير الدورية : وهي تقارير ترفع وتعرض على الإدارة العليا والمشرفين يوضح فيها المرؤوسين مجالات الإنجاز المختلفة ومدى التقدم في تنفيذ القرارات.
- التساؤلات والاستفسارات : وتمثل رجوع المرؤوسين إلى الرئيس للتعرف على الطرق والأساليب واجبة الاتباع عندما يعن له أمر من الأمور الخاصة بممارسته لأنشطته.
- نظم الشكاوى والمقترحات : وهذا النظام يعطى الفرصة للعاملين لتقديم شكاواهم ومقترحاتهم.
- استقصاء الروح المعنوية : وهذا الاستقصاء يحتوى على مجموعة من الأسئلة المقدمة للعاملين بصددها المشروع وكذلك اتجاهاتهم نحو الإدارة وكيفية رفع الروح المعنوية لديهم.
- سياسة الباب المفتوح : وهي سياسة ينتهجها بعض الرؤساء وذلك باستقبال مرؤوسيههم بدون أى مواعيد مسبقة.

الاتصالات الأفقية والجانبية :

١- الاتصالات الأفقية :

تعمل على سد الفجوة التي وجدت من الاتصالات الهابطة وكذا الصاعدة، فهذه الاتصالات تتيح الفرصة لتبادل المعلومات لإنجاز أهداف المنظمة ، وهذه الاتصالات تحدث بين الإدارات المختلفة وكذلك تحدث بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة في نفس المستوى.

٢- الاتصالات الجانبية :

وهي الاتصالات التي لا ترتبط بخط السلطة الرسمي ومن أمثلتها تبادل المعلومات أو إعطاء الاستشارات والنصائح للإدارات المختلفة سواء الإدارات الاستشارية أو الإدارات المختلفة في التنظيم وهذه الاتصالات الجانبية هي اتصالات مكملية لأنواع الاتصال الأخرى بحيث تساعد على تحقيق وإنجاز الأهداف.

الاتصالات الداخلية والخارجية :

الاتصالات الداخلية : وتمثل الاتصالات التي تتم داخل المنظمة وقد تكون مكتوبة أو شفوية.

١- الاتصالات المكتوبة ، ومنها :

— تسليم المذكرات والنماذج والتقارير من المكاتب ونظم النقل المكتبية.

— نقل الكلمة بواسطة الوسائل الالكترونية والحاسب الآلية كالفاكس والتليكس والكمبيوتر.

٢- الاتصالات الشفهية ومنها :

— التليفون

— نظم الاتصالات الداخلية بين الإدارات والأقسام.

— الدوائر التلفزيونية المغلقة.

الاتصالات الخارجية : وتمثل الاتصالات التي تتم خارج المنظمة ، وقد تكون مكتوبة أو شفوية :

١- الاتصالات المكتوبة ومنها :

— تسليم المراسلات والنماذج والأوراق بواسطة المراسلين.

— الفاكس والتلكس والبريد الالكتروني.

— الخدمات التلغرافية.

٢- الاتصالات الشفهية ومنها :

— التليفون

— الدوائر التلفزيونية المغلقة.

المهارات الجوهرية للاتصالات الإدارية الفعالة :

يعتمد نجاح عملية الاتصال على توفر عدة مهارات يجب أن يتحلى بها الأفراد في علاقتهم

المهنية والشخصية ومن أهم تلك المهارات :

- مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظي.
- مهارات الإنصات الفعال
- مهارات الكتابة والتحرير
- مهارات القراءة
- مهارات التفاعل والتكيف النفس والاجتماعي.
- مهارات استخدام الاتصالات غير اللفظية.

مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظي :

تعد مهارة التحدث من بين المهارات اللازمة لنجاح عملية الاتصالات الإدارية ، حيث يتم من خلالها عرض موضوع معين شفاهة وذلك في صورة معلومات أو قرارات أو إرشادات أو تقارير أو عرض المقترحات أو شكاوى ... وغيرها.

ومن بين العوامل الواجب مراعاتها لاكتساب مهارة العرض والتقديم والتحدث بشكل فعال ما يلي :

- ١- تحديد الهدف من الحديث : يجب إخبار الآخرين عن الهدف من الحديث بشكل واضح ومحدد يساعد في تقييم عملية الاتصال بعد ذلك.
- ٢- التعرف الجيد على المستمعين : على المتحدث أن يعرف عدد المستمعين وخصائصهم المختلفة من حيث التأهيل والوظائف والتعليم والنوع ... وغيرها.
- ٣- تحديد محتوى الحديث : فيجب التحديد الدقيق للموضوع الذي يتم الحديث بصدده والاختيار المدروس لعناصره المختلفة منذ مقدمته وصلبه وخاتمته.
- ٤- التوقف عن الكلام بين لحظة وأخرى لإتاحة الفرصة للمستمع للمتابعة والاستفسار ، وجذب انتباهه وإعطائه الفرصة للتفكير والانتقال التدريجي بين عناصر الموضوع الذي يتم طرحه.
- ٥- متابعة ردود أفعال المستمعين وذلك من خلال تعبيراتهم غير اللفظية وحركاتهم لاكتشاف مدى اهتمامهم ومتابعتهم للحديث أو انصرافهم وانشغالهم عن المتحدث.
- ٦- اختيار نبرة الصوت المناسبة ، ويتوقف ذلك بحسب أهمية الموضوع المطروح والحقائق والأرقام أو الدلالات التي يتم الحديث عنها.
- ٧- تفهم الحالة النفسية للمستمعين ومراعاة مستوى ثقافتهم ويؤثر ذلك على انتقاء الألفاظ والكلمات المعبرة والمسايرة لحالتهم وبما لا يؤثر على المعنى الأصلي للرسالة ، كما يجب الاهتمام بالبعد الثقافي الذي ينعكس على أبعاد الحديث بكاملة في الإنتاج وعرض الموضوع وشرح أبعاده وكذلك في ختام الموضوع.
- ٨- تحديد الشكل العام لعملية العرض والحديث والمكان المناسب ويتم ذلك بمراعاة :

- بيان وسائل العرض المساعدة كالميكروفون
- عرض هيكل الموضوع
- الخاتمة المعبرة عن الطرح باختصار
- مدى ملائمة المكان الذي يتم فيه العرض
- تمييز المكان بالهدوء والراحة
- تمييز المكان بالإضاءة والحرارة والتهوية

- ٩- الإنصات الجيد لتعليقات واستفسارات المستمعين فكما أتاحوا الفرص للمتحدث للتعبير يجب عليه هو الآخر أن يمنحهم الفرصة للتساؤل أو الاستفسار أو الاقتراح
- ١٠- التكيف مع الأنماط المختلفة للمستمعين والسعي لكسب ثقتهم والعمل على التعامل مع كل منهم من الزاوية التي تؤدي في النهاية لنجاح العرض وبلوغ الهدف المنشود.

مهارات الإنصات الفعال :

إن الإنصات درجة أعلى من الاستماع ، فالأخير يعنى استقبال المعنى أما الإنصات فيشير إلى تدبر معنى ما نتلقاه وتفسيره وفهمه والاستجابة به ، وكثير من الاتصالات الشفهية تفتقد التأثير المطلوب ولا تحقق أهدافها لعدم اهتمام طرفيها بقضية الإنصات الفعال وتركيز كل طرف على التحدث والتحدث ثم التحدث وقليلاً ما نجد الشخص المنصت بعناية.

ومن بين العناصر الواجب مراعاتها حتى يكون الإنصات فعالاً ما يلي :

- ١- التفرغ الكامل للمتحدث وتركيز الانتباه على ما يقوله.
- ٢- إعطاء الفرصة للمتحدث ليقول كل ما يريد وما يود التعبير عنه بأسلوبه وبطريقته ولا تقاطعه.
- ٣- الانتباه إلى السلوك غير اللفظي للمتحدث وذلك من خلال التمعن في فهم إشارات وحركات وإيماءات ونظرات المتحدث.
- ٤- التركيز على الأفكار والموضوعات والعناصر الرئيسية حتى لا يضيع تماسك الموضوع بالتفصيلات التي يعرضها المتحدث.
- ٥- تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه ، ويتطلب ذلك عدم السرعة في إطلاق الأحكام أو تعميمها فالمتحدث له الحرية في التعبير المتكامل للموضوع.
- ٦- عدم التأثير السلبي على عملية الاتصالات : يجب على المتلقي ألا يسهم في التشويش على عملية الاتصال فلا ينشغل عن المتحدث أو يتصرف عنه أو يقاطعه أو يعبر برسائل غير لفظية عن ملله وضجره.
- ٧- تشجيع المتحدث وتحفيزه على العرض والحديث وذلك بمنحه الفرصة للحديث واستخدام لغة الجسم وخاصة تعبيرات الوجه لإشعاره بمدى اهتمامك بالحديث وانتباهك لما يليقه.
- ٨- توجيه الأسئلة والاستفسارات في الوقت المناسب ، فالأسئلة تثير الحياة في عملية العرض وتسهم في الحصول على معلومات أكثر دقة ووضوحاً ، كما أنها تشجع المتحدث على الاسترسال وهى في نفس الوقت دليل على الإنصات.
- ٩- تقبل الانتقاد والإنصات الجيد للاعتراض ومحاولة تحليله منطقياً دون انفعال والاعتقاد في أن "الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية"

١٠- الاعتقاد في قيمة الإنصات وأهميته وضرورته فلن نستطيع التحدث ما لم ننصت وباهتمام ويجب أن تعي الرسالة الإلهية فلدَى كل منا أذنين ولسان واحد وكأُهما الرسالة : أنصت ضعف ما تتكلم ، هذا والأذن مفتوحة ليس لها باب أما اللسان فعليه باب مكون من شفتين لا يمارس نشاطه في الحديث إلا إذا فتحا.

مهارات الكتابة والتحرير

يقصد بمهارة الكتابة هنا الكتابة الإدارية وليست الكتابة الأدبية ، ومن أهم خصائص وسمات الكتابة الإدارية أنها تتأثر بالأسلوب العلمي وتعد أكثر تحديداً واختصاراً لتوصيل الفكرة والمعلومات للآخرين ولها صور محددة من الخطابات أو المذكرات أو التقارير ، ويجب أن توصل نفس الشيء للأفراد وفهمهم للمادة المكتوبة ، ويلخص العلماء مبادئ الكتابة الإدارية في سبعة مبادئ جوهرية أطلقوا عليها Seven C's وتتمثل في الاكتمال Completeness ، الاختصار Conciseness الاعتبارية Consideration ، التماسك Concreteness والوضوح Clarity ، الكياسة Courtesy الدقة والصدق Correctness

- ١- الاكتمال : يجب أن تتميز الرسالة المكتوبة بالاكتمال ويدل ذلك على احتوائها على جميع الحقائق التي يحتاجها القارئ بما يمكنه من الاستجابة لما يريده الكاتب.
- ٢- الاختصار : ويشير إلى التعبير عن المعنى المطلوب بأقل عدد من الكلمات والعبارات الواضحة دون أن يؤثر ذلك على فقدان اكتمال الرسالة.
- ٣- الاعتبارية : وتعني التركيز على الاعتبارات التي ينتظرها القارئ من الرسالة ومراعاة مشاعره وإمكاناته وظروفه المحيطة والفوائد التي ستعود عليه من قراءتها.
- ٤- التماسك : ويمثل التماسك في الكتابة التحديد والتناسق والترابط بين جزئياتها واستخدام الحقائق المحددة والابتعاد عن الكلمات والعبارات غير المحددة مع التركيز على استخدام الكلمات والعبارات الحية.
- ٥- الوضوح : ويعني وضوح المعاني والصياغة أمام القارئ ويتطلب ذلك استخدام الكلمات المحددة بالمعنى المألوف للقارئ ويتطلب ذلك استخدام الكلمات المحددة بالمعنى المألوف للقارئ واستخدام الجمل المؤثرة والمترابطة ومراعاة وحدة الكتابة.
- ٦- الكياسة : وتمثل جانب الاهتمام النفسي بالقارئ عند الكتابة والبعد عن العبارات العدوانية والمثيرة ، والالتزام بالصراحة في غير خدش لمشاعر القارئ وأحاسيسه.
- ٧- الدقة والصراحة : حتى تكون الكتابة صادقة ودقيقة يجب مراعاة المستوى المناسب للتعبير اللغوي ، مع الاعتماد على الحقائق والأرقام والكلمات المحددة كلما أمكن ، هذا إلى جانب تجنب الأخطاء اللغوية والهجائية.

مهارات القراءة

تعد مهارات القراءة من بين مهارات الاتصال الضرورية وخاصة للمديرين في المستويات العليا ، فغالباً ما يحتاج المدير إلى قراءة العديد من التقارير والمذكرات هذا بالإضافة إلى اعتماده للخطط والبرامج والعمليات ، إلى جانب توقيعه على القرار والطلبات... وكل ذلك يحتاج إلى قراءة وفهم واستيعاب حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب وفي أقل وقت ممكن بما لا يبدد وقت المدير ويستنزفه في مجرد قراءة بيانات ومعلومات وخاصة إذا كانت إحصائيات وجداول ونسب وأرقام ، ومن ثم يجب أن يتسم بالخصائص التالية:

- السرعة ، وهى تشير إلى قراءة أكبر عدد من الكلمات في أقل وقت ممكن مع السيطرة على فهمها واستيعابها.
- الدقة ، وتعنى القدرة على التمكن والسيطرة لفهم ما يقرأ ، بحيث لا تؤثر السرعة على الفهم والاستيعاب لمعنى ما يتم قراءته.
- التفكير المنطقي والتحليل ، يهتم التفكير المنطقي بالقدرة على التعرف على الأسباب والمبررات ، والسيطرة على معاني الألفاظ والأرقام التي يتم قراءتها.
- الربط والاستنتاج ، ويعنى قدرة القارئ على ربط الأفكار والفقرات والموضوعات ببعضها حتى يمه من اتخاذ قرار بشأنها والوصول إلى نتيجة معينة وقد تطلب الأمر أيضاً قراءة ما بين السطور لفهم المعنى المتكامل لما تم كتابته.
- التفسير الموضوعي للمادة التي يتم قراءتها : ويتوقف ذلك على البنود السابقة بما يؤدى في النهاية إلى نجاح عملية القراءة أو شلها فالتفسير الدقيق والموضوعي يتم عن مهارات متعددة للقارئ.
- التذكر والتقييم ، من خصائص القارئ الجيد أن يتذكر ما قرأه في بداية التقرير أو في نهاية تقارير سابقة حتى يتمكن من تقييم أبعاد العمل بكامله.

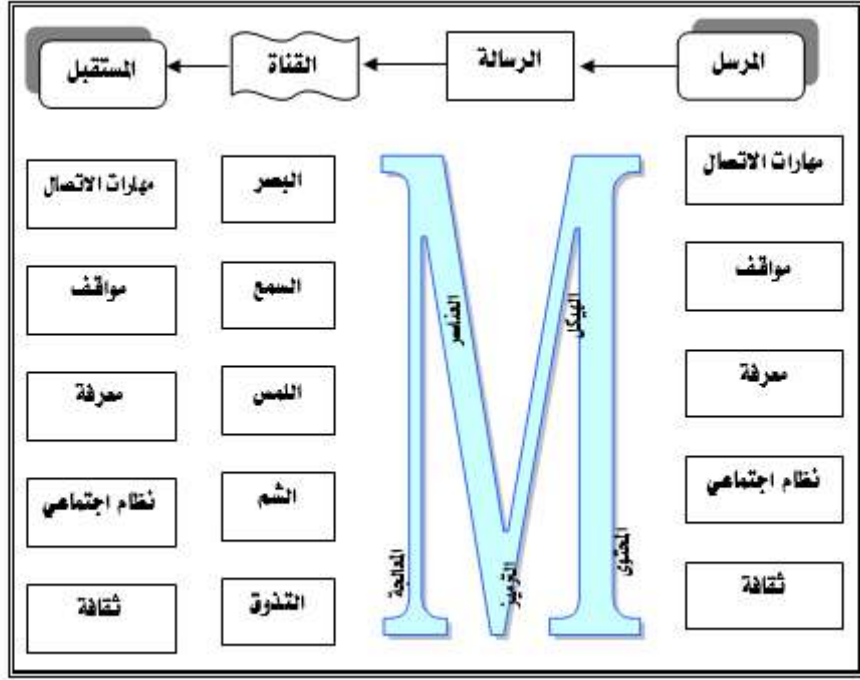
مهارات التفاعل والتكيف النفسي والاجتماعي مع الآخرين :

تبنى مهارات التفاعل الاجتماعي مع الآخرين على أساس أن المعاني الخاصة برسالة معينة لا توجد في كلمات الرسالة فقط وإنما توجد في داخل الأفراد الذين يمثلون طرف عملية الاتصال ، والمستقبل وما تعنيه الكلمات لهما أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها.

ويوضح الشكل رقم (٣/٧) نموذج الاتصال ما قدمه بيرلو

الشكل رقم (٣/٧)

نموذج الاتصال كما قدمه ديفيد بيرلو



المصدر :

David Berlo , the process of communication (New York : Holt , 1960)

ومن النموذج المعروض يتضح أن المرسل والمستقبل يعملان في ظل عدد من العوامل الضابطة للتفاعل الاجتماعي والتي تشمل على مهارات الاتصال ، والمواقف والظروف التي مر بها كل طرف ، والمعارف والمعلومات التي تؤثر على فكر وسلوك الفرد ، بالإضافة إلى النظام الاجتماعي والثقافة بما يؤثران به على نمط الحياة والعادات والتقاليد التي تحكم معاملات الأفراد. وتؤثر العوامل الضابطة تلك بشكل كبير على كفاءة عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل ، كما أن الرسالة ذاتها لابد لها من هيكل وعدة عناصر يمكن ترميزها وفك رموزها بشكل معين لدى كل من المرسل والمستقبل ، هذا بجانب محتواها وسبل معالجتها ، هذا ولا يعمل أي نظام للاتصالات دون عمل الحواس الخمس بصفقتها الرئيسية للمعلومات.

إن تكوين الروابط الاجتماعية في جماعة ما أو منظمة معينة يمكن ملاحظته بنشوء شبكات الاتصال أو العلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد واحداً بالآخر ، وتعرف كذلك بالوحدة الاجتماعية ، إن أي جماعة أو منظمة لا يشترط أن تمر بجميع المراحل أثناء تطورها ولكنها قد تنتقل من مرحلة إلى أخرى حتى تصل إلى مرحلة التكامل انظر الشكل رقم (٤/٧)

الشكل رقم (٤/٧)

مواكبة تنمية الاتصالات لمراحل تطور الجماعات

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
البيئة	البيئة	البيئة	البيئة
لا توجد علاقات	تكوين شبكة اتصالات	تطوير نمو شبكة العلاقات الأولية	شبكة علاقات متكاملة تماماً

وفي المنظمات تتعدد شبكات الاتصال بين الأفراد والجماعات وتأخذ عدة أشكال على النحو

المبين في الشكل رقم (٥/٧)

الشكل رقم (٥/٧)

أهم أشكال شبكات الاتصال

كل القنوات	الدائرة	السلسلة	العجلة

ومن الشكل رقم (٥/٧) يتضح أن هناك عدة أشكال لشبكات الاتصال الفرق الجوهري بينهما يكمن في مدى الاعتماد على المركزية في الاتصالات.

►► في الشبكة الأولى : يوجد الفرد في الوسط ويوجد أربع أفراد أو أكثر على الطرف الآخر وهذه الشبكة مركزية إلى درجة كبيرة حيث يستطيع أعضاء الأطراف الاتصال مع فرد واحد في المركز.

►► في الشبكة الثانية : يوجد عضوين يخدمان كمركز اتصال يستطيع أي منهما الاتصال مع شخص آخر في الوسط ويخدم أعضاء الوسط كنقاط التقاء للفرد الموجود بالمركز. وفي هذه الحالة يتصل فرد المركز مباشرة بفرد في الوسط بينما لا يمكن الاتصال بأفراد الأطراف وتتسم هذه الشبكة أيضاً بالمركزية ولكنها ليست مثل السابقة.

►► أما الشبكة الثالثة : تتسم باللامركزية حيث يمكن لكل فرد الاتصال بالأفراد التاليين له.

►► الشبكة الرابعة : فتتسم باللامركزية الشديدة حيث يستطيع كل فرد أن يتصل مباشرة بباقي أفراد الجماعة.

مهارات أو استخدام الاتصالات غير اللفظية

هل تستطيع أن تقرأ مشاعر وأحاسيس الأفراد من حركاتهم وتعابيراتهم ؟

إن نقل المعاني عن طريق الاتصالات غير اللفظية له نفس التأثير الخاص بالاتصالات اللفظية إن لم يكن أكثر في بعض الأحيان فإذا سمعت الجملة اللفظية "أنا أحترم قرارك" شفهيّاً من أحد الزملاء فإن معناها يختلف بحسب السلوك غير اللفظي المصاحب لها ، فإن جملة "أنا أحترم قرارك" إذا قيلت بنغمة قوية مع رتبة على اليد ومعها إمالة بالرأس واقتراب طبعي فإنها تلقى قبولا لديك. أما إذا قلت حدة النغمة وقيلت الجملة على مرتين "أنا" ثم "أنا" ثم "أنا" بصورة استفهامية مع هزة للرأس فإنها لا تلقى القبول.

إن المدير في منظمات الأعمال يجب أن يولي الاتصالات غير اللفظية أهمية كبيرة في مختلف المواقف والمعاملات مع رؤسائه ومرؤوسيه وعملائه وزملائه ، فلقد دلت البحوث أن المعاني تنتقل في ٦٥% إلى ٩٣% من الحالات اعتماداً على السلوكيات غير اللفظية ، إن الاتصالات غير اللفظية تساعدنا كثيراً في الوقوف على حالات الأفراد في البهجة والسرور - التعجب والاندعاش - الخوف والرغبة - الحزن والإحباط - الغضب والحدة - والاشمئزاز ... الخ ومع احتمال اختلاف فهم معاني تلك الاتصالات بين الأفراد فإنه مما يطمئنا أن قدرتنا على فهم الاتصالات غير اللفظية تنمو من خلال تعاملاتنا مع الأفراد.

إن المدير الحصيف ذو الفراسة والرؤية الثاقبة يستطيع أن يتفاعل بنجاح مع رؤوسيه من خلال ملاحظته لسلوكهم ومتابعته لتعبيراتهم غير اللفظية وذلك اعتماداً على قراءته لمشاعرهم وأحاسيسهم ، انظر إلى الجدول رقم (١-٧) الذي يوضح بعض السلوكيات غير اللفظية ومعناها في عملية الإتصال.

جدول رقم (١-٧)

بعض السلوكيات غير اللفظية ومعناها في عملية الاتصال

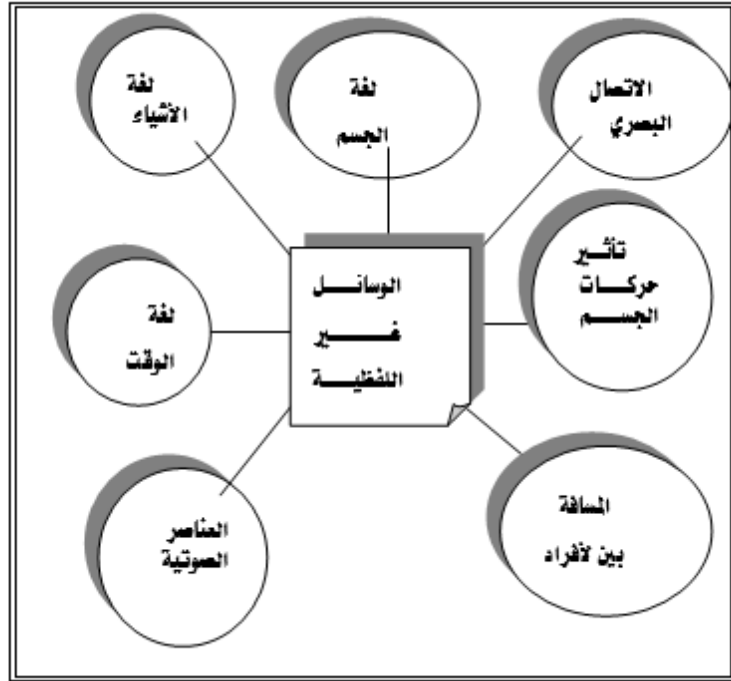
السلوك غير اللفظي	معناها في عملية الاتصال
رفع الرأس وخفضه.	الموافقة والرضا.
الابتسامة.	الارتياح أو الرضا أو الموافقة
الضغط على الأسنان.	التوتر والعصبية.
قضم الشفاه.	العصبية أو الغضب أو الضيق
رفع الحواجب.	المفاجأة أو الدهشة.
رفع الحواجب مع تحريك الشفاه أو الكتف.	المفاجأة أو الدهشة مع التعجب.
فتح الفم قليلاً.	الخوف والرغبة.
الانحناء للأمام.	الاهتمام والعناية والانتباه.
حركة مستمرة على الكرسي.	القلق والسأم والتعب.
الانتصاب والاعتدال في الوقوف أو الجلوس.	الثقة بالنفس.
فتح الفم بدرجة كبيرة مع وضع السبابة عليه.	عدم التصديق والاستغراب.
التثاؤب.	الملل والضجر.
وضع اليد على الخد.	الضجر والسأم.
تشبيك الأيدي وراء الرأس والجلسة باسترخاء إلى الوراء.	السيادة والتفوق.
الأيدي المتصالبة.	التحفز والتقرب والدفاع.

قنوات الاتصال غير اللفظي :

تتعدد القنوات التي يمكن من خلالها متابعة الاتصال بالآخرين اعتماداً على السلوك غير اللفظي ، ولكل منها ما يناسبها من ظروف ، ومن أهم القنوات ما يوضحه الشكل رقم (٦/٧) .

الشكل رقم (٦/٧)

قنوات الاتصال غير اللفظي



ويتضح من الشكل رقم (٦/٧) أن قنوات الاتصال غير اللفظي تتمثل

فيما يلي :

Body language	١- لغة الجسم
Eye contact	٢- اتصال العين
Body contact	٣- اتصالات الجسم
Personal	٤- المسافة بين الأفراد
Vocal Elements	٥- العناصر الصوتية
Time	٦- الوقت
Language of Things	٧- لغة الأشياء

وفيما يلي نبذة عن كل قناة من تلك القنوات :

١- لغة الجسم: Body language

تتعامل لغة الجسم مع الرسائل غير اللفظية التي يتم التعبير عنها من خلال حركات الجسم ، ومع وجود اختلافات ثقافية بين الناس بجانب الاختلاف في المتغيرات الجغرافية والديمقراطية إلا أن هناك العديد من حركات الجسم التي تسهم في نقل المعلومات والمعاني بين الأفراد ولها نفس المعنى.

ولقد توصل العلماء إلى أن هناك خمسة أنواع يتم الاستفادة منها بطريقة مباشرة من خلال لغة الجسم وهى :

- الشعارات أو الرموز Emblems
- الحركات التوضيحية Illustrators
- تأثير المظهر Affect Displays
- الأدوات المنظمة Regulators
- الوسائل المتكيفة Acceptors

أ- الشعارات والرموز Emblems

وتمثل الإشارات والتلميحات التي يمكن تحويلها إلى كلمات فلو أن هناك بعض الأفراد يتجهون نحوك وتريد أن يتوقفوا ، فيمكنك أن ترفع يدك بحيث تكون راحة اليد تجاههم ، والاحتمال الأكبر أنهم سيفهمون أنك تريدهم أن يقفوا. وهكذا هناك الكثير من الإشارات التي يتعامل بها الأفراد داخل المنظمات ولها معنى معروف لدى الجميع.

ب- الحركات التوضيحية : Illustrators

تستخدم الحركات التوضيحية من جانب الأفراد في حواراتهم لتدعيم وتوضيح ما يقوله المرسل ، فإذا أردت أن تخبر شخصاً ما أنك قمت بصيد سمكة كبيرة ، فإنك تستطيع أن تفعل أكثر من مجرد القول بأنك قمت بذلك ، وذلك من خلال استخدام ذراعيك ويدك لتشير إلى الحجم.

استخدام الحركات التوضيحية تزداد أهميته عندما يكون الموضوع مهم بالنسبة للمرسل. وعلى المستقبل أن يقدر الأنماط السلوكية للمرسل عند الحديث، فلو أننا في المثال السابق افترضنا أن المرسل (الصيد) نادراً ما يستخدم الحركات التوضيحية لتأكيد رسالته الشفوية ، فإن استخدام هذه الحركات الآن يدل على إثارة إضافية بسبب صيد مثل هذه السمكة وأنها كانت فعلاً كبيرة.

ج- تأثير المظهر Affect Displays

يرتبط تأثير المظهر بحركات الجسم وتعبيرات الوجه التي تعبر على الحالة الشعورية والعاطفية للمرسل. فإذا عمدنا لدراسة الحالة المزاجية للمرؤوسين من خلال عدة متغيرات من بينها طريقة مشيهم ، فإذا لاحظنا أنهم يمشون بطريقة مترهلة ، ويمشون بطريقة أبطأ من المعتاد فإن دلالة ذلك أن حالتهم المزاجية منخفضة.

إن كثير من الأفراد لا يمكنهم السيطرة على سلوكهم غير اللفظي ومع ذلك قد يكون هناك حالة من عدم الفهم لذلك السلوك لدى المستقبل. ولتقليل عدد الرسائل غير المفهومة أو التي قد يساء فهمها فإنه يجب على المدير أن يتعلم كيفية توجيه قدر كبير من الاهتمام إلى تأثير المظهر ، كذلك يجب عليه أن يتعلم في نفس الوقت كيفية التعامل مع أسلوب المرؤوسين لتقييم الاتجاهات الداخلية عندهم والتي لا يعبر عنها بطريقة لفظية.

إن انتصاب القامة أو اتكاء المستقبل تجاه المرسل أو اتكائه بعيداً عنه أو في غير اتجاهه.. كلها مظاهر يجب أن يتم تفسيرها في ضوء معرفة المرسل بهذا الشخص ولا يجب أن تبني على تفسيرات شخصية ترتبط بأشخاص آخرين أو بأحداث مرتبطة في ذهن المرسل بمواقف أخرى.

د- الحركات المنظمة Regulators

عادة ما يتم تنمية تلك الحركات لكي تساعد على التحكم أو تنظيم تدقيق الرسائل اللفظية التي تتم بين الأفراد. فقيام المستقبل بعمل إيماءة برأسه سوف تشير إلى فهم الرسالة المنقولة وفي نفس الوقت تخبر المرسل بأن يستمر ، وقد يدل غياب هذه الحركات المنظمة أثناء التماور على عدم الاهتمام بما يقوله المرسل.

هـ- الوسائل والحركات المتكيفة Adopters

تعتبر تلك الحركات الأكثر صعوبة من ناحية فهمها أو إعطاء معنى لها، وتعكس هذه الوسائل الشخصية الفريدة للمرسل. لذلك يمكن أن يتم فهمها فقط في ضوء خبرة الفرد بالمرسل ، فشخطة الأقلام الرصاص ، وهز الأرجل ، قضم الأظافر ربما يكون لها معنى بسيط أو لا تعني شيئاً إذا قام بها بعض الأفراد ، ولكنها تحمل معاني هامة عندما يقوم بها أفراد آخرون. وهنا تقع المسؤولية على المدير في تفسير مثل تلك الحركات عندما يقوم بها مرؤوسيه.

٢- الاتصال البصري Eye Contact

يعتبر الاتصال البصري وحركة العين مصدراً هاماً للمعلومات الخاصة بمشاعر وأحاسيس الآخرين. وقد انعكس ذلك في العديد من التعبيرات الدارجة على ألسنتنا يومياً مثل "نظرته تقتل" أو "نظرته جامدة" أو "نظرته حانية" أو "نظرته صارمة" ... ويشير الباحثين إلى أن حركة العين والاتصال البصري قد يكون مفيداً في العديد من المجالات منها :

- التفكير والتأمل.
- الفهم والاستيعاب.
- رغبة المستقبل في الاستجابة.
- الميل العاطفي للطرف الآخر.

■ ويقال أن الأفراد الذين يحسنون الاتصال البصري متفتحون ولديهم نزعة إلى قبول الأفكار والعروض ، بينما الأفراد البعيدون عن الاتصال البصري ليسوا كذلك ، كما أن الفرد الذي يقوم باتصال بصري جيد يصبح الاحتمال كبير في فهمه كما يقول المتحدث وقد أشار الباحثون إلى أن عيون المستقبل بما في ذلك من الرموش والحوجب أغنى مصادر المعلومات عن الحالة العاطفية ، والشعورية الخاصة بالرسالة مثل الغضب والاشمئزاز والسعادة والارتباك.

■ ومع ما سبق لا يوجد ضمان على أن مستقبلي الإشارات أو المؤثرات غير اللفظية على صواب في تفسيرهم ، ولذلك يجب الحذر في المبالغة في الوصول إلى استنتاجات معينة ، وحيث أننا نتعامل مع الاستنتاجات فيوجد دائماً احتمال للخطأ ، ولتقليل هذا الاحتمال يجب على المدير أن يحدث ويجدد من قاعدة بياناته المعرفية الخاصة بسلوك مرؤوسيه.

٣- اتصالات الجسم Body Contact

قدم العلماء تقسيمات متعددة للاتصالات الجسمية من حيث التقارب والملامسة وذلك على النحو التالي :

أ- الاتصالات الجسمية المتعلقة بالنواحي المادية والوظيفية.

ب- الاتصالات الجسمية المتعلقة بالنواحي الاجتماعية.

ج- اتصالات القرابة والصداقة.

د- اتصالات الحب والألفة والمودة

وتمثل هذه التقسيمات المستويات المتزايدة من التقارب والألفة والدعم بين فردين ، فإذا سمح شخص ما لآخر بأن يسلم عليه باليد ، فإن هذا يدل على مستوى معين من التقارب ، ولكن هذا المستوى ليس أكبر من مستوى التقارب إذا سمح هذا الفرد لشخص آخر بأن يتبادل معه الأحضان. ويجب على المديرين أن يدركوا أثناء التعامل مع السلوك الملامس أن ما يتم إدراكه وفهمه على أنه مناسب سوف يكون من خصائص الفرد والمواقف المختلفة والخلفية الثقافية لهذا الفرد.

٤- المسافة بين الأفراد Personal space

إن المسافة أو البعد المسموح به بين الأفراد يمكن أن يستخدم لنقل مستوى الود أو الحب بين شخصين.

لقد قام Hall بتصميم أحد مقاييس البعد الاجتماعي وصف من خلاله المسافة ومستوى الألفة أو المودة والخصائص الصوتية ومحتوى الرسالة ويوضح ذلك الجدول رقم (٧-٢) .

٥- العناصر الصوتية Vocal Elements

تتضمن المكونات الصوتية للحديث من عدة عناصر منها : التأكيد ، معدل الصوت ، الارتفاع ، النطق وعناصر صوتية أخرى كالضحك والبكاء والتنهد والتثاؤب ... الخ.

جدول رقم (٧-٢)

مسافات البعد الاجتماعي وأثرها على عملية الاتصالات

المسافة	العلاقة (مستوى الألفة)	الخصائص الصوتية	محتوى الرسالة
من صفر إلى ٦ بوصة.	حميمة (درجة الألفة).	همس رقيق.	سري جداً.
من ٦ إلى ١٨ بوصة.	حميمة (درجة تباعد).	همس مسموع.	سري.
من ١,٥ إلى ٢,٥ قدم.	شخصي (درجة تلاصق).	صوت ناعم.	موضوع شخصي.
من ٢,٥ إلى ٤ قدم.	شخصي (درجة تباعد).	صوت منخفض.	موضوع غير شخصي.
من ٤ إلى ٧ قدم.	اجتماعي (درجة تلاصق).	صوت كامل.	موضوع غير شخصي.
من ٧ إلى ١٢ قدم.	اجتماعي (درجة تباعد).	صوت كامل ومرتفع بدرجة بسيطة.	معلومات عامة يجب أن يسمعها الآخرون.
من ١٢ إلى ٢٥ قدم.	عام (صورة قريبة).	صوت مرتفع يتحدث إلى مجموعة.	معلومات عامة يجب أن يسمعها الآخرون.
٢٥ قدم فأكثر.	عام (صورة بعيدة).	أعلى صوت ممكن.	الترحيبات والوداع.

وتكمن أهمية الاتصال الصوتي في أن استخدامه يمكن أن يغير معنى كلمات الحديث. فإذا طلب أحد المرؤوسين من رئيسه إجازة لمدة ثلاث أيام ورد عليه "دعنى أدرس الأمر"، فإن صوته في الرد يحمل أكثر من معنى، فإن قيلت العبارة بدون تشديد أو تأكيد على أي من الكلمات وخرجت بطريقة عادية دون تعبيرات وحركات أو إشارات أخرى ربما تعنى أن الأمر سيدرس موضوعياً بالفعل واحتمال حصوله على الإجازة كبير، أما إذا قيلت هكذا.. دعنى (متبوعة بوقفة قصيرة قبل تكملة الجملة) أدرس الأمر فإن الرسالة لا تطمئن في الاستجابة لطلب الإجازة.

وبذلك نرى أن نفس الكلمات يمكن قولها بأكثر من طريقة مما ينتج عنه أكثر من معنى، والسؤال هو كيف تصبح المعاني مقبولة بصفة عامة لدى الآخرين، مفتاح ذلك يكمن في الملاحظة المستمرة وتوفيقها ولكما استمرت هذه العملية لفترة أطول كلما كان تفسير المتلقي أو المستقبل للمعنى المقصود من المرسل أدق.

٦- الزمن Time

يعد الزمن من المتغيرات الهامة لمعظم الأفراد ومؤشر غير لفظي يضيف للرسائل معاني متعددة، وتلعب الثقافة والفروق الفردية دوراً هاماً في تناول الأفراد لأهمية الوقت، ومع ذلك فهناك بعدين جوهريين في هذا الصدد وهما:

- الاهتمام بوقت أي نشاط.
- التأكيد على درجة الخصوصية.

فبعض الأفراد يميل إلى وضع قيمة عالية للوقت وبالتالي نلاحظ ذلك بوضوح عند ممارسته لعمله في البدء والانتهاء وزمن الأداء كذلك يميل بعض الأفراد إلى وضع قيمة أكبر للخصوصية في إدارة وقته وحياته.

إن الاختلافات في تطبيق الوقت تمثل جزءاً كبيراً من العلاقات المتداخلة بين الأفراد يمكن أن تنقل اختلافات في المشاعر والأحاسيس والاهتمامات، فإذا طلب المديرين أحد مرؤوسيه القيام بعمل معين خلال الأسبوع القادم، فالاحتمال الأكبر أن المرؤوس يضع هذا الموضوع ضمن الموضوعات الأقل أهمية. أما إذا قام المدير بتحديد الزمن قائلاً: "أريد هذا الموضوع منتهياً على مكتبي الساعة الثانية بعد الظهر يوم الخميس" فمن المؤكد أن المرؤوس سيضع هذا الموضوع ضمن أكثر الموضوعات أولوية.

تتعامل لغة الأشياء مع العناصر المادية التي يمكن للأفراد التحكم فيها ومن بين ذلك سيارة المدير ، الملبس ، التجهيزات المكتبية أو أدوات المكتب ... ويقوم الأفراد بنقل كثير من الرسائل عبر الأدوات المستخدمة سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية ولذلك يجب على المدير أن يبذل جهداً كبيراً للتعرف على مدلول هذا السلوك غير اللفظي حتى يتم التفاعل مع الآخرين وفهمهم والتأثير في سلوكهم.

وتعتبر الملابس الشخصية من بين عناصر لغة الأشياء الأكثر شيوعاً فعن طريقها يمكن أن تنتقل الرسائل فيما بين الأفراد ، فالأفراد الذين يلبسون بطريقة مغايرة عن الذين يحيطون بهم وبطريقة غير تقليدية قد يتم إدراكهم على أنهم أشخاص مغامرون ومستقلون.

إن البيئة المادية التي يخلفها المدير والتي يؤدي وظيفته في إطارها تنقل نوعية هذا المدير وتنتقل للآخرين معاني محددة عن شخصيته ... فالمكتب والكراسي وترتيبها وساعة الحائط واللوحات المعلقة والسجادة المفروشة وقصاري الزرع ونوعيته ... ولك أن تتصور أنك قد ذهبت لمقابلة أحد المديرين - لم تره من قبل - واستقبلك سكرتيره الخاص وأدخلك غرفة المدير وطلب منك انتظاره ولدقائق حتى ينتهي من اجتماعه ، وجلست تتفحص كل ما حولك من أشياء وعناصر مادية ... لاشك أنك ستبنى استنتاجات معينة عن شخصيته هل هو جاد / صارم / متجهم / ممل / بشوش / اجتماعي / ودي / منظم ...

تحليل العلاقات التبادلية

عند الحديث عن الذات الإنسانية ينتاب الأفراد مشاعر وأحاسيس متباينة وذلك لاختلاف الإدراك لدى كل فرد عن ماهية الذات ومكوناتها وكيفية التعامل معها ، فالبعض يطلق عليها "الأنا" وآخرون يقولون "الذات" وهي أيضاً "النفس".

لقد تحدث ربنا سبحانه وتعالى عن النفس في القرآن الكريم مرات عديدة فيما يقرب من ثلاثمائة مرة فيما يوضح أهميتها وضرورة دراستها وفهمها وتحليلها حتى يمكننا النجاح في التعامل معها أولاً ثم النجاح في التعامل مع بعضنا البعض ليتسنى لنا النجاح بعد ذلك في التعامل مع مقتضيات الحياة وفهم مغزاها وتحقيق رسالتنا على الأرض للوصول إلى الغايات المنشودة.

ومع تعدد ذكر النفس في القرآن الكريم إلا أن تقسيمها قد تمثل في ثلاثة أنواع هي : النفس المطمئنة ، والنفس اللوامة ، والنفس الأمارة بالسوء .

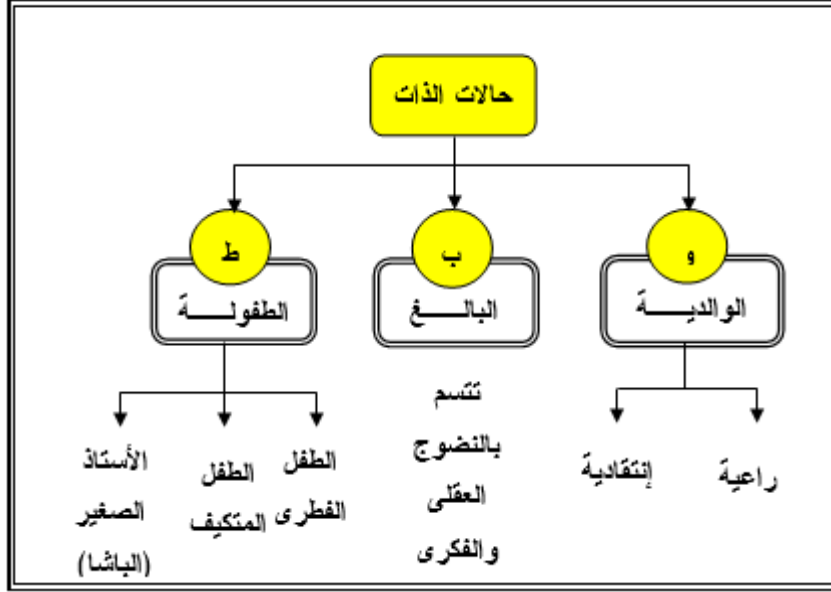
تمثل الذات الكلية (الشخصية) مجموعة متكاملة وإطاراً واحداً يتكون من عدة عوامل جسمية ونفسية ، وتحدد أسلوب تعامل الشخص مع مكونات البيئة.

ولقد قام عالم النفس إيريك بيرن Eric Berne عام ١٩٦١ بتسمية نظرية في تحليل العلاقات التبادلية تحت اسم Transactional Analysis تمثل الهدف منها في تعرف الفرد على نفسه من خلال علاقته بالآخرين ممن يتعامل معهم .

وفي ضوء ذلك يمكننا القول أن تحليل العلاقات التبادلية يعد طريقة منطقية لفهم السلوك وتأسيس سبيل للاتصال الفعال والمفتوح بين مختلف الأفراد ، وهي منهجية منطقية يمكن من خلالها التماس النجاح في التعامل مع الآخرين في المنظمات وفي المنزل وفي الشارع ومع الزملاء والأصدقاء والعملاء...

ومن خلال نظرية العلاقات التبادلية يرى إيريك بيرن أن الذات الكلية تتكون من ثلاث ذوات فرعية هي الوالدية Parent والبالغ Adult والطفولة Child وبالتالي فالذات الإنسانية تمثل تفاعل الذوات الثلاث وليس مجموعها.

حالات الذات الثلاثة



أهم سمات حالات الذات (الوالدية / البالغ / الطفولة)

الطفولة	البالغ	الوالدية
- يحب اللعب واللهو	- يجمع معلومات	- يضع المحددات والقيود
- يميل إلى النكتة	- يفحص المعلومات	- يقدم النصائح والإرشادات
- يشتكى ويعاتب	- يتخذ قرارات مناسبة	- يوجه ويدير
- لا يبالي أحياناً.	- يحاسب ويلوم	- يحمى ويرعى
- هادئ ومؤدب.	- يميل إلى المثاليات.	- يحافظ على التقاليد
- مبدع ومبتكر.		- يصدر الأحكام والتعليمات
- نشيط وفعال.		- ينتقد ويلوم ويؤنب
- متمرد وثائر.		- يتعاطف ويطمئن
- يناور ويؤثر في الآخرين.		- يضع شروط وقواعد لكيفية الحياة.

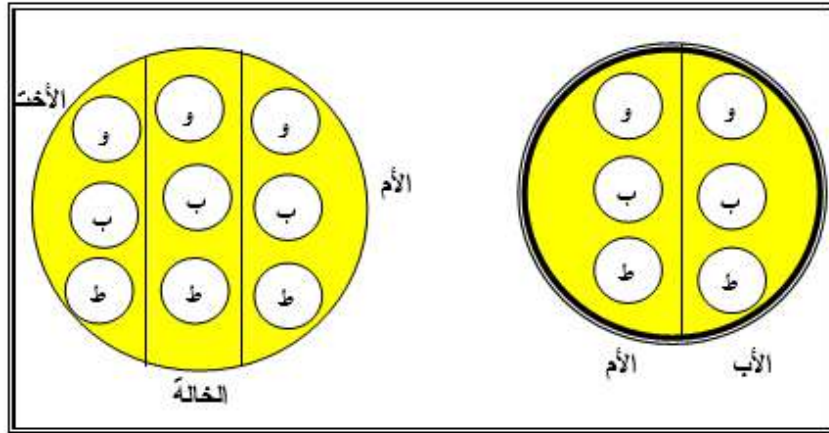
١) حالة ذات الوالدية :

تشتمل حالات ذات الوالدية على الاتجاهات والسلوك الملاحظ عن شخصيات والدية هامة في حياة الفرد ، وهذا يعنى أن الفرد قد يقلد ودون أن يشعر أحياناً نماذج والديه بالنسبة له فيقوم بسلوك يماثل سلوكهم حتى وإن لم يتعامل معهم بشكل مباشر ، فالفرد قد يكتسب الوالدية من الأب والأم والجد والأخ الأكبر والمعلم ، وحين يكتسبها الفرد أولاً فإنها تسمى الوالدية المستوعبة، فالأطفال يتابعون والديهم وبدون أن يدركوا أنهم يقلدون سلوكهم، فقد يمثلون شخصية الوالدية الانتقادية ويقومون بتوبيخ القطط أو الكلاب أو العرائس التي يلعبون بها أو حتى أخوتهم الأصغر منهم تماماً كما يوبخهم والدهم أو والدتهم أو من يربونهم ، كما قد يمثلون دور الوالد الراعي ويظهرون حناناً ورعاية تجاه نفس الأشياء أو الأشخاص كما يفعل والدهم أو والدتهم أو من يتولون رعايتهم.

وتسمى هذه العملية بالوالدية المستوعبة ، فيحدث الاستيعاب حينما يستوعب الطفل شخصيه واحد من الشخصيات الوالدية بالنسبة له. وشخصية الوالدية المستوعبة لها أيضاً ثلاث حالات للذات ، فلها ذات والدية وذات بالغ وذات طفولة فعلى سبيل المثال فالفرد قد :

- يحب لعب الكرة (مثل حالة طفولة الشخصية الوالدية)
- ينبغ في المسائل الرياضية (مثل حالة بالغ الشخصية الوالدية)
- يحب مواسة الآخرين في الشدائد (مثل حالة والدية الشخصية الوالدية)

الوالدية المستوعبة



وأحياناً تكون ذات الوالدية متحفزة ومتعصبة تضع القواعد والمحددات وتصيغ الشروط وتحافظ على القوانين والعادات ، والتقاليد وتصدر الأحكام والانتقادات والتعليمات وهى تسمى والدية إنتقادية ، وأحياناً أخرى تكون مهتمة وراعية تحافظ على الذات والآخرين وتتصرف بروح العاطفة والتشجيع والتحفيز ، وتسعى لتوفير الجو المريح والحماية والطمأنينة للآخرين وتسمى والدية راعية.

وهى بطبيعة الحال تمارس علاقاتها التبادلية داخليا مع بقية الذوات لدى الإنسان (الطفولة ، البالغ) وخارجيا مع الآخرين من خلال تعاملها مع الذوات الثلاث.

(٢) حالة ذات البالغ :

لا ترتبط حالة ذات البالغ بعمر الفرد ، ولكنها تشير إلى القدرة على التفكير الرشيد على أساس حقائق موضوعية ، والفرد الذي يجمع المعلومات ويتأثر بالآخرين ويقرر تغيير السلبيات إنما يفعل ذلك من خلال ذات البالغ ، والفرد الذي يجمع الحقائق وينظمها ويصنع القرارات على أساس الحقائق الموضوعية يكون في حالة ذات البالغ.

ومن أهم سمات ذات البالغ أنها تجمع وتشغل وتخزن المعلومات على أساس الخبرات السابقة وتضع كل الاحتمالات الممكنة قبل التصرف ، كما أنها ترى أن هناك مصادر مختلفة للمعلومات سواء العالم الخارجي (عالم الحقائق والأرقام والأشياء والأشخاص) أو العالم الداخلي (المشاعر والتخيل والاتجاهات والقيم والوجدان...)

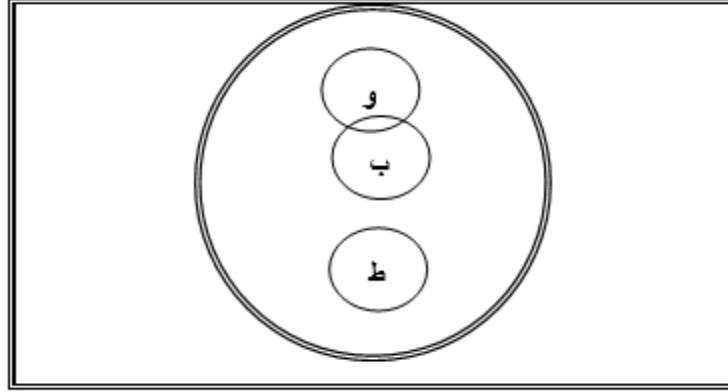
ومن أهم الأسباب التى تدعو إلى تقوية وتدعيم ذات البالغ أنها بمثابة المدير للشخصية ، وذات البالغ في دور المدير تعنى أنها تتخذ قرارات لما هو مناسب للاستعمال من ذات الوالدية وذات الطفولة وتستطيع أن تتولى إدارة الشخصية من خلال :

- الوقوف بمثابة حكم حينما يكون هناك صراع داخلي بين ذات الوالدية وذات الطفولة.
- التصرف كحامي لذات الطفولة حينما تشعر أنها مهددة.
- وضع الأهداف المعقولة وتقرير الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف.
- اختيار واستعمال ذات الوالدية بشكل مناسب.
- اختيار واستعمال ذات الطفولة بشكل مناسب.
- تعلم طرق جديدة للتفكير والتصرف.

وطالما أن التفكير الواضح هو سمة ذات البالغ ، فأحياناً يصاب هذا التفكير بالتشويش من خلال اختيارات ذات الوالدية وذات الطفولة وهذا يشير إلى تلوث ذات البالغ ، وقد يسبب التلوث ذات الوالدية : وذلك عندما يتأثر الفرد بشخصيات والدية حقيقية كانت متعصبة كما في الشكل رقم (٧/٧).

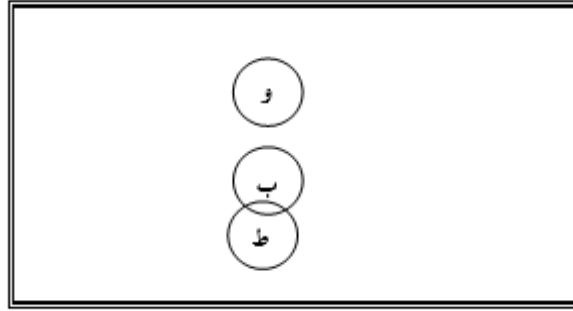
الشكل رقم (٧/٧)

تلوث ذات البالغ بذات الوالدية



كما قد يأتي التلوث من حالة ذات الطفولة إذا كان الفرد قد تعلم أن يكون غير واقعي يتأثر بالخيالات والأوهام فتستمر معه مهما كبر فتؤثر على تفكيره وسلوكه وهو في حالة ذات البالغ .

تلوث ذات البالغ بذات الطفولة



ويمكن إزالة تلوث ذات البالغ بإدراكها لاعتقادات وآراء ذات الوالدية أو مشاعر وتخيلات ذات الطفولة التي لم يتم مراجعتها في ضوء الواقع وحينما تحدث لحظة الإدراك هذه يعاد ضبطها بحيث لا يحدث التداخل.

٣) حالة ذات الطفولة :

تشتمل حالة ذات الطفولة على كل التلقائيات والتصرفات الفطرية التي ولد الشخص عليها ، كما تحوى أيضاً تسجيلات للتدريبات والخبرات منذ الطفولة.

وبصفة عامة فالأفراد حينما يتصرفون بنفس الطريقة التي كانوا يفعلونها في طفولتهم فإنهم يكونون في حالة ذات الطفولة. فالطفل وهو صغير قد يتصرف بعنف مثل الصراخ والبكاء ليحمل والده على الموافقة على شئ معين ثم بعد ذلك يفعل نفس الشئ أو قريباً من ذلك عندما يكبر ليحصل على ما يريد. وكون الفرد في حالة ذات الطفولة لا تعنى بالضرورة أنه يتصرف بغباء أو تصرفات صبيانية وإنما تعنى أنه يتصرف وكأنه طفل صغير.

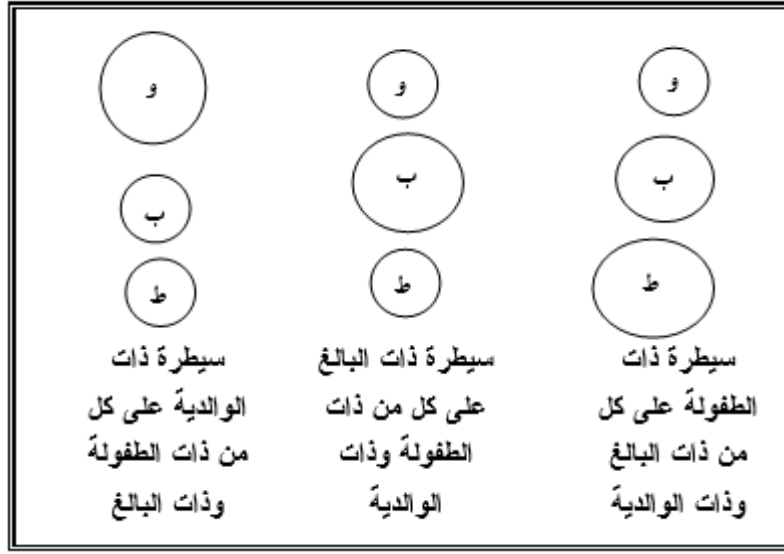
ويمكن تقسيم حالة ذات الطفولة إلى ثلاثة أجزاء مختلفة على النحو التالي :

أ- الطفل الفطري : ويمثل الجزء الحر أو الطليق وغير المراقب ، وهو تماماً مثل الرضيع بطبيعته تلقائياً ومحباً للاستطلاع ، والفرد الذي يفعل أي شئ يريد أن يفعله دون التفكير في العواقب يكون في حالة ذات الطفل الفطري.

ب- الطفل المتكيف : ويمثل ذلك الجزء المدرب والمتأثر بالمتغيرات الخارجية ويختلف الطفل المتكيف باختلاف نوع التدريب والتأثير الذي تعرض له. فبعض الأطفال يتكيفون على سماع عبارات مستمرة بأنهم أغبياء ولا يصلحون لأي شئ ، وعندما يكبرون فإن هذا الجزء من شخصيتهم سوف يستجيب غالباً لهذا المشاعر المكتسبة ويكون في حالة ذات الطفولة المتكيفة عند حدوث هذه الاستجابة.

ج- الأستاذ الصغير (الباشا) : ويمثل ذلك الجزء الماهر أو الأستاذ الصغير في كل فرد ، فالأطفال الصغار عندهم ملكات ابتكارية وفطنة ويتعلمون استغلال الآخرين حتى يحصلوا على ما يريدون ، وعلى هذا فالفرد الذي يستغل تعبيرات وجهه لجعل شخص آخر يشعر بالأسف أو يتألم من أجله يكون في حالة ذات الأستاذ الصغير (الباشا).

سيطرة ذات معينة على الشخصية



والآن كيف يمكننا الاستفادة من تحليل العلاقات التبادلية في فهم إتجاهات وسلوك الأفراد

وإجراء الاتصالات الفعالة والمعاملات بين الأفراد؟

يمكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال بيان أثر العلاقات التبادلية لخدمة الاتصالات بين

الأشخاص حيث تأخذ الاتصالات أكثر من صورة .

أنماط الاتصال بين الأشخاص في ظل نظرية تحليل العلاقات

اتصالات مكتملة (متسقة)	اتصالات متقاطعة	اتصالات خفية
(أ)	(ب)	(ج)
التبادل المناسب والمتوقع والذي يعتمد على العلاقات البشرية الصحيحة ، ويعنى التقدير الصحيح للطرف المرسل لحالة الذات للطرف المستقبل.	يحدث التبادل المتقاطع حينما تكون حالة الذات في الشخص المستقبل ليست هي نفس الذات التي توقعها الشخص المرسل	وهي تنطوي على أكثر من حالة لها ذات عند إجراء عملية الاتصالات فهناك اتصالات ظاهرة وأخرى خفية

تطبيق عملي :

قياس فعالية الاتصالات

تقدم هذه القائمة فرصة لك لكي تحكم على مدى فعاليتك في إجراء علاقتك واتصالاتك، وسوف تساعدك على فهم أفضل لكيفية تقديم نفسك للآخرين والاستفادة من قدراتك في التعامل والاتصال بهم من خلال تعاملاتك وأنشطتك.

نرجو منك التفضل بالإجابة عن كل سؤال بأسرع ما يمكن تبعاً لما تشعر به في نفس لحظة قراءته. كما نرجوا ألا تتأثر بأي شخص وأنت تجيب على هذه القائمة ، ويمكنك مناقشتها مع أي شخص بعد استكمال الإجابة عليها.

تذكر أن صدق الإجابة ضروري جداً ، ونرجوا الصراحة الكاملة أثناء إجابتك عن تلك القائمة. مع ملاحظة أن عمود "نعم" يمكن استخدامه عندما تكون إجابتك بأن هذا العنصر يحدث معظم الوقت أو عادة. في حين أن عمود "لا" يمكنك استخدامه عندما تكون إجابتك أن هذا العنصر لا يحدث أبداً أو نادراً ما يحدث. هذا ويتم استخدام عمود "أحياناً عندما لا تهيل إجابتك إلى "نعم أو "لا" ونرجو منك عدم استخدامه كلما أمكن.

والآن

اقرأ كل سؤال بعناية ، وإذا لم تسطع الإجابة المحددة لسؤال ما ، أجب بأفضل ما يمكنك ولكن تأكد من الإجابة على كل سؤال ، أجب بما تشعر به فور قراءتك للسؤال.

الرجاء وضع علام (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة لكل عنصر من العناصر التالية :

الدرجة	أحياناً	لا	نعم	الأسئلة
				١- هل تخرج كلماتك خلال تحدثك بالطريقة التي تحبها؟
				٢- عندما يوجه إليك سؤالاً غير واضح ، هل تسأل الشخص الذي وجهه أن يشرح لك ما يعنى أو ما يقصد؟
				٣- عندما تحاول شرح موضوع ما ، هل يتدخل الآخرون لمساعدتك في توضيح ما تريده؟
				٤- هل تفترض أن الطرف الآخر يفهم مباشرة ما تقوله ، دون حاجتك إلى شرح ماذا تعنيه تفصيلاً؟
				٥- هل تسأل الشخص الذي تحدثه عما يشعر به تجاه النقطة أو الموضوع الذي تحاول إقناعه به؟
				٦- هل تجد صعوبة في التحدث إلى الآخرين؟
				٧- في حديثك مع الآخرين هل تحاول أن يكون محور حديثك في الموضوعات ذات الاهتمام المشترك بينكما؟
				٨- هل تجد صعوبة في عرض أفكارك عندما تكون مختلفة عن دائرة اهتمام من حولك؟
				٩- في المحادثات ، هل تحاول أن تضع نفسك مكان الشخص الآخر؟
				١٠- في المحادثات ، هل تميل إلى أن تتحدث أكثر من الشخص الآخر؟
				١١- هل تعتقد أن نبرات صوتك مؤثرة في الآخرين؟
				١٢- هل تحجم عن أي قول تعتقد أنه سوف يسبب أذى للآخرين؟
				١٣- هل من الصعب أن تقبل النقد البناء من الآخرين؟
				١٤- عندما يؤذى أحداً ما شعورك ، هل تناقش ذلك معه؟
				١٥- هل تجد غضاظة في الاعتذار لشخص ما استشعرت جرح مشاعره؟
				١٦- هل تشعر بالضيق إذا لم يوافق الآخرون على أفكارك وآرائك؟
				١٧- هل تجد صعوبة في التفكير المركز عندما تكون غاضباً من شخص ما؟
				١٨- هل تحرص على عدم مخالفة الآخرين عندما تستشعر أن المخالفة في الرأي تغضبهم منك؟
				١٩- عندما تختلف مع شخص ما ، هل تستطيع مناقشته في سبب الخلاف دون غضب؟
				٢٠- هل تقتنع بطريقتك في تسوية الخلافات مع الآخرين؟
				٢١- هل تشعر بالارتياح تجاه الشخص الذي تشعر أنه يضايقك أو يداهنك؟

الدرجة	أحياناً	لا	نعم	الأسئلة
				٢٢- هل تتجهم وتعبس لوقت طويل إذا شوش عليك شخصاً ما أثناء حديثك؟ ٢٣- هل أنت قادر بصفة عامة على الثقة في الأفراد الآخرين ؟ ٢٤- هل تجد أنه من الصعب مجاملة الآخرين وإطرائهم؟ ٢٥- هل تعتمد إخفاء عيوبك وأخطائك عن الآخرين؟ ٢٦- هل تساعد الآخرين على فهمك وذلك من خلال الإفصاح عن تفكيرك وشعورك ومعتقداتك؟ ٢٧- هل من الصعب عليك الوثوق في الآخرين ائتمانهم على أسرارك؟ ٢٨- هل تميل إلى تغيير موضوع الحديث عندما تجد أن المناقشة بدأت تثور فيها المشاعر؟ ٢٩- في محادثتك هل تسمح للطرف الآخر أن ينهي حديثه قبل أن يتلقى رد فعلك عن هذا الحديث؟ ٣٠- هل تجد نفسك غير منته لما يقوله الآخرين أثناء حديثهم معك ؟ ٣١- هل تحاول أن تصغي باهتمام عندما يتحدث معك شخص ما؟ ٣٢- هل يبدو على الآخرين أنهم منصتين أثناء حديثك معهم؟ ٣٣- خلال المحادثة هل من الصعب بالنسبة لك أن تتفهم الأمور كما يراها الآخرون؟ ٣٤- هل تتظاهر بالإنصات للآخرين مع أنك في حقيقة الأمر غير منصت لهم؟ ٣٥- في المحادثات هل تستطيع أن تتبين الفرق بين ما يقوله الفرد وما يشعر به؟ ٣٦- خلال محادثتك ، هل تستشعر دون صعوبة رد فعل الآخرين لحديثك؟ ٣٧- هل تشعر بأن الأفراد الآخرين يتمنون أن تكون شخصية مختلفة عما أنت عليه الآن؟ ٣٨- هل يفهم الآخرون حقيقة مشاعرك؟ ٣٩- هل يلاحظ الآخرون أنك تعتقد أنك باستمرار على حق؟ ٤٠- هل تعترف بالخطأ عندما تعرف أنك مخطئ في أمر ما؟

الفصل الثامن

القيادة الإدارية

- تعريف القيادة وأهميتها.
- عناصر القيادة.
- نظريات القيادة.
- القيادة والقوة ورد فعل المرؤوسين.
- تطبيق عملي : هل تعرف نمطك القيادي.

الفصل الثامن

القيادة الإدارية

- تعريف القيادة وأهميتها.
- عناصر القيادة.
- نظريات القيادة.
- القيادة والقوة ورد فعل المرؤوسين.
- تطبيق عملي : هل تعرف نمطك القيادي.

مقدمة

المدير هو الشخص المسؤول عن إدارة مجموعة الموارد البشرية بإحدى الوحدات الإدارية داخل المنظمة بحيث ينظم العلاقات والمعاملات فيما بينهم بما يساهم في تحقيق مجموعة الأهداف المرجوة بمراعاة الظروف والعوامل المحيطة.

ومن ذلك يتضح أن المدير هو الشخص الطبيعي الذي يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المسئول ، وهذا يعنى بالدرجة الأولى أنه ملتزم ذاتياً وليس ملزماً خارجياً بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التي تيسر تحقيق الأهداف ، هذا بجانب تولى هذا المدير مسئولية مزاج مجموعة الموارد المزيج المناسب لكل عمل أو نشاط لما يحتاجه من أموال وموارد ، وأفراد ، وتحفيز... الخ ، وما دامت الإدارة في جوهرها هي إدارة الناس ، فتنظيم العمل وتنسيق العلاقات والمعاملات والإجراءات فيما بين البشر يعتبر البعد الثالث والهام في عمل المدير.

ويمكن القول أن المدير وهو يدير مجموعة الأنشطة والمهام يضع نصب عينيه مجموعة الأهداف التي يرجو سواء منها ما يتعلق بأهدافه الشخصية أو أهداف منظمته التي يرجو مرءوسيه لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عملية تحقيق التوافق في الإشباع من خلال مجموعة متعددة وأحياناً كثيرة متعارضة من الأهداف.

إن المدير حتى يحقق ذلك يعمل من خلال مجموعة متكاملة من الوظائف تتمثل في : ١- وظيفة التخطيط. ٢- وظيفة التنظيم. ٣- وظيفة التوجيه القيادة ٤- وظيفة المتابعة والرقابة.

وهي وظائف متكاملة مترابطة متفاعلة ليس بينها فواصل زمنية أو مكانية وإنما هي متلاحمة وإن تم تقسيمها وترتيبها فللأغراض البحثية فقط.

ونتناول في هذا الفصل الموضوعات التالية :

- تعريف القيادة وأهميتها وعناصرها.
- نظريات القيادة.
- القيادة والقوة ورد فعل المرؤوسين.
- تطبيق عملي : هل تعرف نمطك القيادي

تعريف القيادة وأهميتها

القائد Leader هو الشخص الذى يوجه أو يرشد ويحفز الآخرين ويشير ذلك إلى وجود علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه، ولقد تعددت تعريفات القيادة واختلفت الآراء حولها وفقاً لنوعية الفكر الذى يتبناه الكتاب ومجال تخصصهم وخبراتهم فى مجال العمل ، ولكنها تركز على عملية التأثير فى الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.

وأيا كانت تعريفات القيادة فإن هناك اتفاقاً بين الكتاب والباحثين فى موضوع القيادة على أنها تشتمل على الأبعاد التالية :

- وجود قائد يعنى وجود تابعين له يسمعون له ويطيعونه.
- تستند القيادة على مفهوم التأثير فى الآخرين ، والاعتماد على أكثر من نوع من أنواع القوة (الشرعية /الثواب/ العقاب /المعلومات/ المرجعية..)
- تسعى القيادة إلى تحقيق مجموعة أهداف تتعلق بالجماعة والتنظيم ، فالجماعة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفى والإشباع المادى والمعنوى والتنظيم يسعى إلى تحقيق الإنتاجية والنمو والبقاء.

وتبرز أهمية القيادة وضرورتها من خلال استعراضنا للنقاط التالية :

- ١- إن القائد هو الذى يحدد أهداف الجماعة ويبينها ويفسرها بالشكل الذى ييسر لأفراد الجماعة الالتزام بها وتحقيقها ، وقد يتطرق الأمر لمناقشتها معهم والتعرض لبعض التفاصيل التى تدعم خطوات الجماعة.
- ٢- إن القائد هو الذى يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها فهو الذى يعى جيداً إمكانيات الأفراد والموارد الأخرى ومدى قدرة الأفراد على تحمل المسؤولية ومن ثم يمكن توظيف هذه الإمكانيات دون تعارض أو ازدواج.

٣- إن القائد هو الذى ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة حيث تلتقى عنده خطوط العلاقات بين مختلف أفراد الجماعة ويقوم القائد بتنظيم علاقات العمل عن طريق التخطيط والتنسيق وتوزيع العمل والتوجيه والمتابعة، كما يسعى بالإضافة إلى ذلك لمواجهة الصراع والتوزيع والضغوط التى قد تظهر داخل الجماعة.

٤- إن القائد هو الذى يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات حيث تمتد مهام عمله لتشتمل على ربط نشاط جماعته بغيرها من جماعات العمل.

ويلخص أحد الكتاب الدور الهام للقيادة فى أربعة جوانب رئيسية تتمثل فى: الجانب التنظيمى ، والجانب الإنسانى ، والجانب الاجتماعى ، والجانب الخاص بالأهداف. وفيما يلى عرضاً مختصراً لهذه الجوانب.

١) الدور التنظيمى للقائد : حيث لا يقتصر دور القائد على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات تتم فى الحدود المرسومة لها ، بل يمتد ليشمل إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ، ويبعث النشاط فى نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية عالية. كما يبرز دور القائد التنظيمى من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وتوجيه جهودهم ، وربط أقسام التنظيم الإدارى بالعاملين فيها ، وبالأهداف التى يسعى التنظيم لتحقيقها.

٢) الدور الإنسانى للقائد : ويتضح أهمية الجانب الإنسانى فى عمل القائد، إذا ما أدركنا أن تحقيق أهداف منظمات الأعمال تتم من خلال الأفراد بالدرجة الأولى. وعملية التوجيه التى تعتبر محور نشاط القيادة ، تنصب أساساً على السلوك الإنسانى للأفراد ، مستهدفة تنمية روح التعاون الاختياري بينهم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادة التنظيم والعاملين فيه. كما يتضح دور القيادة فى الجانب الإنسانى إذا ما استعرضنا مسئوليات القائد فى مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة فى التركيز على التفاهم المتبادل ، وإشراكهم فى كل ما يمس شئونهم ، والاعتداد بما يبذله من آراء واقتراحات ، وإشعار كل مرؤوس بالتقدير والاعتراف لما يبذله من مجهود ، وحفزه على العمل بحماس ورضا ، وتمكينه من استخدام مهاراته فى العمل.

- ٣) الجانب الاجتماعي للقائد : ومن المظاهر الهامة الاجتماعية القائد امتداد علاقته بالمرؤوسين خارج نطاق العمل في شكل ممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية أو الترفيهية. ويبرز دور القيادة هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين المرؤوسين. من ناحية أخرى ، ويتأثر سلوك القائد بقيم وعادات وتقاليد الأفراد وكذلك المجتمع المحيط ، ويجب على القائد الناجح تقدير هذه النواحي وأخذها في الاعتبار حتى يستطيع تحقيق أهدافه التنظيمية بالكفاءة والفاعلية المرغوبين.
- ٤) مسؤولية القائد عن تحقيق أهداف التنظيم. على الرغم من تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الهدف واحد في جميع المنظمات ، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال تحديدها وتوضيحها للمرؤوسين ، وبين أهداف المجتمع ككل.
- والخلاصة ، أن القيادة في أي موقع ، تعتبر روح التنظيم وعليها تتوقف فاعليته وحيويته واستمرار وجوده.

عناصر القيادة

بناء على استعراضنا لمفهوم القيادة وأهميتها يمكن إنجاز العناصر الجوهرية للقيادة الفعالة فيما يلي :

أولاً : القدرة على التأثير : وتتعدد الوسائل التي يمكن للقائد ان يستخدمها لإحداث التأثير المطلوب في مرؤوسيه ومن أهم هذه الوسائل :

أ- الإثابة : حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط.

ب- الإكراه : وتقوم هذه الوسيلة على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخواف والتهديد وتوقيع الجزاء.

ج- القوة المرجعية : وتعنى ان يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهة نظرهم مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم.

د- قوة الخبرة : حيث تزداد قدرة المدير في التأثير على مرؤوسيه كلما اتسمت شخصيته بالمرونة ، وكان على دراية كبيرة بالنواحى الخاصة بالنشاط الذى يعمل فيه.

هـ- قوة الشرعية والرشد : وذلك بأن يحاول المدير في إطار من الشرعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم. ولا شك أن فهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التى تنشأ بين أفراد الجماعة ، وإدراكه لإبعادها ومعرفته لاتجاهات الأفراد ، يؤدى إلى زيادة قوة وفاعلية التأثير التى يمكن أن يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات.

ثانياً : المقدرة على توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم : تستهدف عملية التأثير التى يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه. تنظيم جميع القوى البشرية التى توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير يشرف على مجموعة من التابعين الذين يختلفون من حيث السن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية. والمدير القائد هو الذى يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً رغم أوجه الاختلاف بينهم.

ثالثاً : المقدرة على تحقيق الهدف : فالغرض الأساسى من عملية التوجيه التى يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم ، إنما يتمثل فى تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. ورغم أن أهداف التنظيم قد تختلف مع أهداف المجموعات الفرعية للتنظيم أو مع الأهداف الشخصية للتابعين ، وكذلك الأهداف الشخصية للمدير القائد، مما يحاول إيجاد نوع من التوازن والتوفيق بين تلك الأهداف المتعددة، والتى قد تبدوا متعارضة أحياناً ، ليصل بالتالى إلى تحقيق الهدف النهائى للتنظيم.

رابعاً : المقدرة على تحقيق الاتصال الفعال : إذ تعكس التعاريف السابقة للقيادة قدرة القائد على إحداث التأثير الشخصى- بوسائل التأثير المتعددة والتى يمكن ممارستها من خلال عملية الاتصال. ويستهدف الاتصال فى هذه الحالة ليس مجرد نقل المعلومات او الأفكار ولكن كذلك التأثير على اتجاهات التابعين ، حتى يجعلهم مستعدين للتحرك فى اتجاه الهدف الذى ينبغى تحقيقه.

نظريات القيادة

تعددت الدراسات والبحوث التى أجراها العلماء سعياً للتعرف على النمط القيادى الفعال الذى يتمكن من إدارة الموارد المتاحة للمنظمة وتحقيق أهدافها. ومن أقدم النظريات فى هذه الصدد ما قدمه ليفيت وهوايت (Lippitt , White , 1930) حول أنماط القيادة حيث قدما ثلاثة نماذج للقيادة وهى القيادة الأوتوقراطية ، والقيادة الديمقراطية ، والقيادة غير الموجهة. وفى فترات الأربعينات والخمسينات تركزت الاهتمامات حول سمات القائد فظهرت نظرية السمات فى القيادة. ثم كانت الاتجاهات السلوكية فى القيادة من الدراسات التى أجرتها جامعتى أوهايو وميتشجان والتى اهتمت بدور القائد نحو العاملين ومشاعرهم والعمل وإنتاجية ، هذا بالإضافة إلى جهود يليك وموتن من خلال نموذج الشبكة الإدارية.

ومع تدخل فيدلر لدراسة أبعاد ومحددات القيادة ، أعطى فتحاً جديداً لإدخال ظروف الموقف كمتغيرات تتفاعل مع خصائص القائد وبالتالي يمكن تحديد مدى فعالية الأسلوب القيادى بناء على اهتمام القائد بالأفراد واهتمامه بالعمل إلى جانب

ظروف القوة والسلطة على السلم الوظيفى لكل من الرئيس والمرؤوس ثم كانت جهود هاوس في نظريته المسار - الهدف ، وجهود وليم ريدن لتحقيق الفعالية القيادية وبالتالي تحقيق فعالية المنظمة.

وفيما يلي نستعرض بإيجاز تلك الدراسات والنظريات :

أولاً : نظرية الأهماط القيادية

تعد من أكثر النظريات شيوعاً في الفكر الإدارى ، إذ يتم تصنيف القادة على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على مرؤوسيه ، وفقاً لتلك النظرية يمكن تصنيف القيادة على ثلاثة أهماط رئيسية وفقاً للدراسة التي أعدها كل من Lippitt and White, 1930 هي :

(١) القيادة الأوتوقراطية : Autocratic Leadership

يتميز هذا النمط من القيادة بعدة خصائص يمكن ذكر أهمها على النحو التالي :

- ▶ اعتماد القادة على السلطة الرسمية واتخاذها كأداة للتحكم والسيطرة على المرؤوسين لإجبارهم على تنفيذ الأعمال.
- ▶ تركيز كل السلطات في يد القائد والانفراد بإصدار الأوامر والتعليمات التي تشتمل على التفاصيل.
- ▶ انخفاض ثقة القائد في مرؤوسيه وعدم دعمه لمقترحاتهم أو تأييده لأدائهم.
- ▶ ضعف وسائل الاتصالات من أسفل إلى أعلى والاعتماد بشكل جوهري على الاتصالات الهابطة.
- ▶ استخدام التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات ، فالتخويف والترهيب أهم عند هؤلاء القادة من التبشير والترغيب.

ومن عيوب هذا النمط من القيادة أنها تؤدي لوجود شعور بعدم الرضا عند المرؤوسين مما ينعكس بالسالب على روحهم المعنوية ، هذا بالإضافة إلى تكوين شعور عدائي لدى المرؤوسين نحو القائد وإلى ضعف كفاءتهم في تحقيق الأهداف وإنجاز الأنشطة والأعمال وتفشى السلبية في العمل والاكتفاء بالحد الأدنى من العمل الذي يجنبهم عقاب القائد.

ورغم عيوب هذا النمط إلا أن له متطلبات تطبيقه والاعتماد عليه بشكل جوهري مثل فترات الظروف الطارئة والأزمات وتختلف الظروف التي تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور ، هذا إلى جانب ضرورته مع المرؤوسين الذين يتطلب معاملتهم ذلك في حالات الفوضى والتسيب أو أنهم بطبيعتهم يميلون إلى الانقياد والتبعية والتهرب من تحمل المسؤولية ونقص الثقة بالنفس.

(٢) القيادة الديمقراطية Democratic Leadership :

يتميز هذا النمط من القيادة ببعض الخصائص والسمات يمكن إجمالها فيما يلي :

- ▶ الاعتماد على العلاقات الإنسانية كأساس للتعامل مع المرؤوسين وبالتالي السعي لإشباع حاجاتهم وخلق التعارف فيما بينهم وحل مشكلاتهم.
- ▶ إشراك المرؤوسين في بعض مهام القيادة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والصلاحيات لهم في بعض الأعمال.
- ▶ الثقة في المرؤوسين وتأييدهم وإشعارهم بحرية المنافسة والاقتراح والاعتداد بما يبدونه من آراء.
- ▶ تزايد الاعتماد على الاتصالات بكافة أنواعها سواء الهابطة منها أو الصاعدة أو تلك الأفقية فيما بين المرؤوسين لتدعيم الآراء ونقل الخبرات والاستفادة بالكفاءات.

► الميل إلى استخدام التحفيز الإيجابي والتشجيع المستمر ومنح المكافآت بدرجة أعلى من التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات.

ومن مزايا القيادة الديمقراطية أنها تشبع جو من الرضا والارتياح لدى المرؤوسين مما ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية لهم وتدعيم روح المودة والتعاون والولاء للتنظيم والقائد ، هذا إلى جانب مساهمتها في توفير الكفاءة العالية لدى المرؤوسين في تحقيق الأهداف وخلق الروح الإيجابية فيهم.

أما أهم عيوب هذا النمط القيادي ما قد يبدو من تنازل في العملية القيادية من القائد لمرؤوسيه والاستغلال السيئ لهذا التنازل من قبل المرؤوسين ، هذا بالإضافة إلى أن طبيعة عمل بعض القادة قد لا يتيح لهم تبادل الرأي مع المرؤوسين ، وأخيراً قد لا يميل المرؤوسين إلى تحمل المسؤولية ولا يرغبونها وإنما يفضلون القائد الحازم.

(٣) القيادة غير الموجهة (الفوضوية) Laissez – Fair Leadership :

يتميز هذا النمط من القيادة بقدر كبير من الحرية ويسمح به القائد لمرؤوسيه يحددونه ويختارونه ويقررونه ، وتنخفض درجة مشاركة القائد إلى حد كبير وتتمثل أهم مميزات هذا النمط فيما يلي :

► اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل.

► الاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق والميل لإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة.

► تزايد الاعتماد على سياسة الباب المفتوح في الاتصالات وتبدو وجود هذا النمط في الحياة العملية أو استمراره إن وجد لعدم قدرته على تحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال.

ثانياً : نظرية السمات :

إن دراسة خصائص القادة وسماتهم لتعد من أولى الدراسات الخاصة بسلوك القادة وتأثيرهم في سلوك مرؤوسيهـم ، إذ اهتمت تلك الدراسات ببحث وتحليل الخصائص المميزة للقائد عن الشخص العادى من حيث الذكاء والطموح وتحمل المسؤولية والمبادأة ... وغيرها ، ولقد تعددت تلك الدراسات وكان من بينها تلك الدراسة الشاملة التى أجراها ستوجل Stogdill وراجع كافة البحوث التى تمت منذ ١٩٤٨ وصنف السمات الواجب توافرها فى القائد فى مجموعات ست على النحو المبين بالجدول رقم (٨-١) وهى على النحو التالى:

١- الخصائص الجسمية : وتهتم ببعض الحقائق الطبيعية كالعمر والمظهر والطول والوزن وهى بطبيعة الحال يجب أن تكون فى وضع أفضل مما هى عليه عند مرؤوسيهـم.

جدول رقم (٨-١)

بعض الأمثلة لسمات القيادة التى تم دراستها

الخصائص الجسدية	الخلفية الاجتماعية	الذكاء
العمر	التعليم	الحكم على الأمور
الوزن	التنقل	الحسم
الطول	المركز الاجتماعى	الطلاقة فى الحديث
المظهر	الطبعة العاملة التى ينتمى إليها	
الشخصية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الخصائص الاجتماعية
الاستقلال	حاجة الإنجاز	القدرة على الإشراف
الثقة بالنفس	المبادأة	التعاون
الالتزام	الإصرار	المهارة الشخصية
الإقدام والجسارة	حاجة المسؤولية	الاستقامة
	الاهتمام بالآخرين	حاجة النفوذ
	الاهتمام بالنتائج	
	حاجة الأمن	

المصدر :

- E. Bass Stogdill Handbook of Leadership (New York , free press , 1981)

- ٢- الخلفية الاجتماعية والاقتصادية : بما تشتمل عليه من عناصر مثل التعلم والمركز الاجتماعي وإمكانية التنقل.
- ٣- الذكاء : إذا يجب أن يتصف القائد بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة في الحديث والقدرة الفكرية المتميزة.
- ٤- الشخصية : من مميزات شخصية القائد اليقظة والثقة بالنفس والتكامل الذاتي وتأكيد الذات والتحكم والسيطرة.
- ٥- الخصائص المرتبطة بالعمل : وذلك من خلال حرص القائد على تحقيق نتائج إيجابية مستمرة والرغبة في الإنجاز وتحمل المسؤولية والمبادأة وحب الحب حيث الدافعية مرتفعة للإنجاز والتوجه للعمل الجاد.
- ٦- الخصائص الاجتماعية : حيث يشارك القادة في الأنشطة المختلفة ويتفاعلون مع عدد كبير من الناس ويتعاونون مع الآخرين.

ثالثاً : النظريات السلوكية :

من أبرز الدراسات التي أجريت حول الدور السلوكي في القيادة منذ نهاية الأربعينات دراسات جامعة أوهايو وميتشجان ، وكان الهدف من هذه الدراسات فحص العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة وأهم هذه المقاييس درجة رضا المرؤوسين عن القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين.

وتوصلت دراسات جامعة أوهايو إلى تحديد بعدين جوهريين للقيادة :

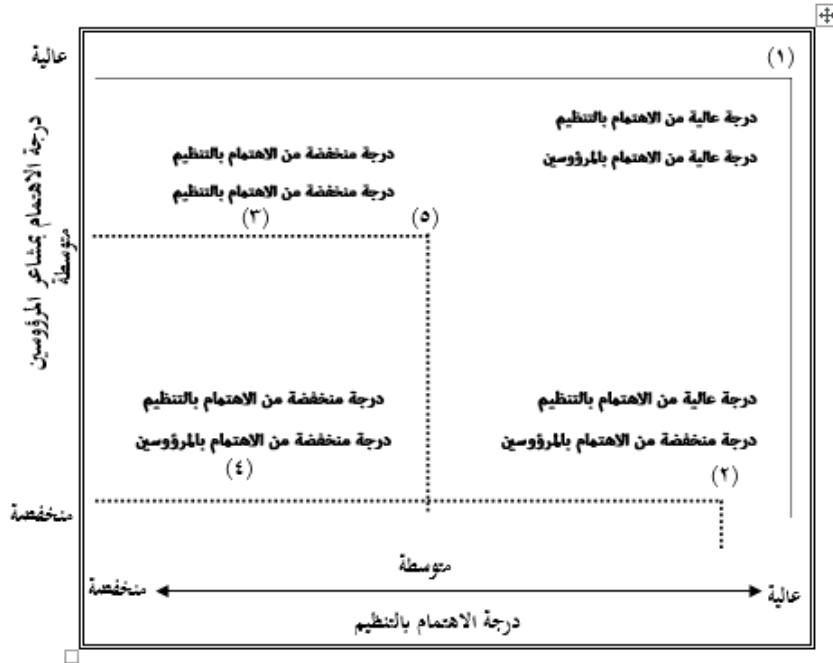
☒ البعد الأول : القائد الذي يهتم بمراعاة مشاعر المجموعة (يركز على العاملين)

☒ البعد الثاني : القائد الذي يهتم بنتائج التنظيم (يركز على العمل)

وقد وجدت الدراسة أن النمط الأول من القيادة يظهر أسلوباً قيادياً بأعلى درجة من الاهتمام بالتنظيم والمرؤوسين معاً ، في حين نجد النمط الثاني لديه قدرة عالية من الاهتمام بالتنظيم وقدر قليل من الاهتمام بالمرؤوسين والنمط الثالث يتميز بالوسطية من الناحيتين ويوضح ذلك الشكل رقم (١/٨)

شكل رقم (١/٨)

أبعاد القيادة في دراسة جامعة أوهايو والأنماط القيادية المترتبة عليها



وفي جامعة ميتشجان توصلت الدراسات إلى نمطين متميزين للقيادة متشابهين مع أسس وأبعاد الدراسة بجامعة أوهايو حيث تم التوصل من خلال دراسات ميتشجان إلى تحديد أسلوبين متميزين من أساليب القيادة هما :

- ١- الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل : ويهتم بالإشراف الفعال واستخدام القوة الشرعية والالتزام بجدول الإنتاج وتقويم أداء العمل.
- ٢- الأسلوب القيادي الذي يهتم بالموظف : ويهتم بالأفراد ويركز على تفويض السلطات وإشباع حاجات الموظفين.

ولقد قام فرنسيس ليكرت بدراسة نماذج السلوك القيادي وتوصل إلى التمييز بين أربعة أنماط للقيادة وهي :

- ١- النمط التحكمي المستغل : وتتم عملية اتخاذ القرارات في إطاره بشكل مركزي شديد ، والاتصالات هابطة والتفاعل قليل بين القائد ومرؤوسيه ويشوبه الخوف وعدم الثقة ويسود التهديد والرقابة والسيطرة الشديدة.

٢- النمط التحكمي الخير : وهو لا يختلف عن النمط الأول إلا في الإحساس الطيب الذي يستشعره القادة عند تعاملهم مع المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

٣- النمط الاستشاري : ويسمح هذا النمط بممارسة الاتصالات الصاعدة والهابطة ويوجد مجال لتحقيق التغذية المرتدة وتوجد مساحة لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ، إلا أن القادة مازالوا يحتفظون بالدور الحاسم في عملية اتخاذ القرارات.

٤- النمط المشارك الديمقراطي : ويمثل نمط المشاركة الكلية حيث يثق القائد في مرؤوسيه ثقة كاملة ويستشيرهم ويحصل منهم على لأداء والأفكار ويشجعهم على اتخاذ القرارات في كافة المستويات ويتيح لهم الفرصة للإبداع والابتكار ويفوض لهم السلطة.

ومن النماذج المعروفة في مجال الأنماط القيادية نموذج الشبكة الإدارية Managerial Grid الذي قام بتنميته وتقديمه بليك وموتن Blake & Mouton ، وتعمل الشبكة الإدارية على تصنيف القادة إلى عدة أنماط اعتماداً على متغيرين أساسيين هما:

١- الاهتمام بالإنتاج والعمل.

٢- الاهتمام بالناس والأفراد.

وقد ضمت الشبكة ٨١ نمطاً ركز الباحثان على خمسة أنماط رئيسية منها نظراً لتمييزها واقتنائها ببعض النظريات السابقة في الفكر الإداري ، وتعبيرها عن باقي الأنماط بشكل أو بآخر.

وقد تم وضع تلك الأنماط في مصفوفة سميت بالشبكة الإدارية يمثل بعدها الأفقى الاهتمام بالعمل وبعدها الرأسى الاهتمام بالعاملين وتقع درجة الاهتمام لكل من البعدين على مقياس من تسع درجات تعطى فيه درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام بالعمل أو العاملين ، وتسع درجات لأعلى درجات الاهتمام، وقد تم وضع الأنماط الخمسة في زاوية المصفوفة وفي وسطها كما يوضح ذلك الشكل رقم (٢/٨) وتتمثل هذه الأنماط فيما يلي :

- ١- النمط (١ ، ١) : ويمثل النمط السلبي ، ويعطى اهتمام محدود لكل من الإنتاج والعاملين.
- ٢- النمط (١ ، ٩) : ويمثل النمط العملي ، ويهتم أساساً بالإنتاج بينما يكون اهتمامه بالعاملين بقدر محدود.
- ٣- النمط (٥ ، ٥) : ويمثل النمط المتوازن ويهتم بدرجة متوازنة بكل من الإنتاج والعاملين.
- ٤- النمط (٩ ، ١) : ويمثل النمط الاجتماعي ويهتم بالإنتاج بقدر محدود بينما يكون اهتمامه بالعاملين بدرجة كبيرة.
- ٥- النمط (٩ ، ٩) : ويمثل النمط المتكامل ويهتم بكل من الإنتاج والعاملين بقدر كبير.

الباب الرابع

سلوك المنظمة

الفصل التاسع

دوافع السلوك

- مفهوم الدوافع وأهمية دراستها .
- تصنيف الدوافع .
- نظرية تدرج الحاجات .
- المتغيرات الأساسية المؤثرة في الدوافع .
- طرق تحفيز العاملين
- تطبيق عملي: إستقصاء دوافع السلوك

مقدمة

يعمل الأفراد داخل المنظمات المختلفة تدفعهم في ذلك قوى وأسباب متعددة، اهتم العلماء والباحثين بدراسة تلك القوى والأسباب وتحليلها للتعرف على مكوناتها وترتيبها بما يؤدي لاستثمار الموارد البشرية أفضل استثمار ممكن.

إن موضوع الدافعية يعد واحداً من أهم الموضوعات التي يجب دراستها وتحليلها في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي ولقد اهتمت مختلف النظريات والمدارس الإدارية بدراسة دافعية العامل وإن اختلفت العوامل التي اهتمت بها كل مدرسة ، فقد درست المدرسة الكلاسيكية العامل كأحد العناصر المادية واهتمت بتحفيظه مادياً وتدرج اهتمام المدارس الأخرى حتى توصلت إلى أن العامل يمكن تحفيظه من خلال عوامل عديدة معنوية كالتحدى والرغبة في الإنجاز والنمو والتقدم بجانب العوامل المادية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها مدارس الإدارة ، كذلك بناء على ممارسات المنظمات ونتائج أعمالها أصبح من الضروري أن تضع كل منظمة هيكلها متكاملًا لنظم الحوافز لديها يعتمد على تغطية النواحي المادية والمعنوية في حياة العاملين ، وفي ضوء ذلك يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- مفهوم الدوافع وأهمية دراستها
- تصنيف الدوافع
- نظرية تدرج الحاجات
- المتغيرات الأساسية المؤثرة في الدوافع
- طرق تحفيز العاملين
- تطبيق عملي : استقصاء دوافع السلوك

مفهوم الدوافع وأهمية دراستها

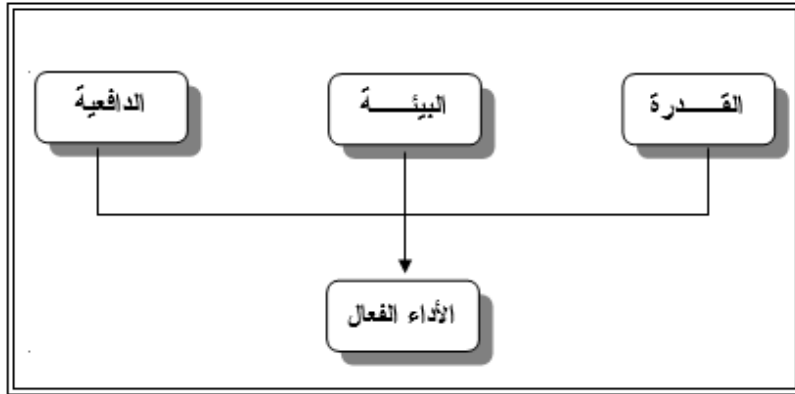
تشير الدافعية إلى القوى التي تحرك الأفراد في اتجاه معين وذلك للقيام بعمل ما أو التصرف حيال موقف محدد ، ومعنى آخر هي القوى التي تحرك العاملين والمديرين لتحقيق إنتاجية أفضل ، ويمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة.

وبناء على ذلك يمكن استخلاص ثلاثة ركائز جوهرية تدور حولها الدافعية :

- ١- الدافعية هي القوى المحركة والعوامل المثيرة لنشاط الفرد.
 - ٢- الدافعية تؤدي إلى تحديد التوجه والهدف المراد تحقيقه.
 - ٣- الدافعية توضح كيفية بدء السلوك والفعل واستمراره ونوعية ردود الأفعال المحتملة.
- إن الأداء الفعال يعتمد على توافر ثلاثة قوى رئيسية هي : القدرة ، والعوامل البيئية ، والدافعية ، ويوضح ذلك الشكل رقم (١/٧) :

الشكل رقم (١/٧)

العوامل المؤثرة على الأداء الفعال



فإذا توفرت القدرات الأساسية لدى العاملين ، وقامت المنظمة بتدعيمها عن طريق العوامل البيئية والتنظيمية ، وتوفر قدر مناسب من الدافعية ، هنا يمكن تحقيق أفضل النتائج وتتهيئ الفرصة لتحقيق الغايات والأهداف. ومع تغير هذه العوامل يتغير الأداء وتتأثر الإنتاجية إيجاباً وسلباً.

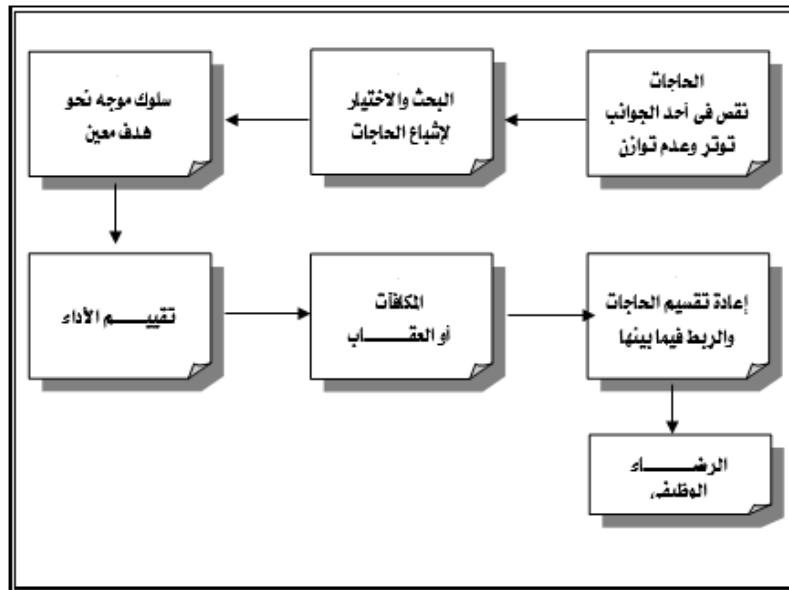
في العديد من الحالات يمكن للمديرين أن يساعدوا رؤوسهم على تنمية قدراتهم من خلال التدريب ومنحهم الفرصة للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة. كذلك يمكنهم توفير مجموعة من الظروف والعوامل البيئية والتنظيمية المساعدة كالإضاءة والتهوية والأمن والسلامة والجو المريح وغيرها من العناصر ، أما عوامل الدافعية فإنها تختلف من فرد إلى آخر ، لأن الدافعية تمثل عوامل وقوى داخلية فإنه لا يمكن ملاحظتها وقياسها وتحليلها والتعرف على أبعادها بدقة كما تقوم المنظمة بتحليل وقياس أرصدها ومواردها وغيرها من إمكاناتها المادية.

وحيث أن النموذج الأساسي للسلوك الإنساني يبدأ من خلال تعرض الفرد لمثيرات معينة تؤدي بدورها إلى إثارة حاجاته ورغباته قاصداً تحقيق هدف معين فإنه يصبح من الضروري بيان مكانة وأثر الدوافع في بيان خطوات هذا السلوك والآثار الناتجة عنه.

ويمكن النظر إلى الدوافع على أساس أنها عملية متكاملة تمر بعدة مراحل حتى يتحقق الإشباع. ويوضح الشكل رقم (٢/٧) دور الدوافع في تحقيق الإشباع والرضا الوظيفي.

الشكل رقم (٢/٧)

نموذج سيزلاجي ووالاس للدافعية



ومن الشكل السابق يتضح أن الدوافع تركز على تحليل ودراسة الحاجات، الدوافع ، والأهداف ،
والحوافز وتتمثل أهم خطواتها على النحو التالي :

- ١- تبدأ الحاجة في الظهور مع الوصول إلى حالة من التوتر وعدم التوازن الداخلي.
- ٢- البحث والتفكير فيما يتعلق بكيفية إشباع الحاجات.
- ٣- السلوك ، يحول الفرد عملية البحث والتفكير إلى سلوك موجه نحو تحقيق الهدف ، وتتدخل القدرة بين البحث والتفكير والسلوك الفعلى.
- ٤- تقييم الأداء وذلك من خلال الفرد أو الآخرين ويتمثل في تحليل مدى النجاح في الأداء والسلوك السابق في تحقيق الهدف
- ٥- المكافآت أو العقاب هي الخطوة التالية التي تتوقف على نتيجة عملية تقييم الأداء السابقة.
- ٦- الربط بين السلوك والجزاء في هذه الخطوة يقوم الفرد بمقارنة السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع حاجته الأصلية.

إذا كانت دورة الدوافع السابقة قد أشبعت الحاجة التي بدأت بها فالنتيجة تكون توازناً ورضاء ،
أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فإن دورة الدوافع يمكن إعادتها مرة أخرى مع احتمال أكبر
لتغيير وتعديل السلوك الأول بآخر يمكن من خلاله تحقيق التوازن والرضا.

وفي ضوء ما سبق يمكننا التفرقة بين بعض المصطلحات الجوهرية في هذا الصدد على النحو التالي :

١- الدوافع :

تعرف الدوافع بأنها طاقة كامنة عند الفرد تعمل على زيادة استثارته ليسلك سلوكاً معيناً في العالم
الخارجي ويتم ذلك عن طريق اختيار الاستجابة المناسبة وظيفياً في عملية تكيفه مع بيئته
الخارجية ، ويعرف البعض الدوافع بأنها :

- شكلاً من أشكال الاستثارة الملحة التي تخلق نوعاً من النشاط.
- مثيراً داخلياً يحرك سلوك الفرد ويوجهه للوصول إلى هدف معين.
- حالة فسيولوجية تجعل الفرد يقوم بسلوك في اتجاه معين لخفض حالة التوتر وإعادة الفرد لحالة الاتزان.

مفاهيم أساسية

الدافع ←	قوى كامنة لدى الفرد تدفعه لیسلك سلوك معين
الحاجة ←	نقص في أحد الجوانب يترتب عليه توتر داخلي يفقد الفرد توازنه
الحافز ←	ما ينشط الفرد ويهيئه للعمل ، أى بمثابة المثير
الباعث ←	موقف خارجي يثير الدافع ويرضيه في آن واحد ، وقد يكون إيجابي (يجذب الفرد) أو سلبي (يبعد الفرد)

٢- الحاجة :

يلزم الفرد نوع من الاتزان بينه وبين البيئة الخارجية التي يعيش فيها ، وأن أى خلل في حالة الاتزان هذه تنتج ما يسمى بحالة الانحراف عن الشروط اللازمة لحفظ بقاء الكائن وهو ما يعرف بالحاجة.

فالحاجة إحساس بالتوتر الداخلي ناتج عن حالة نقص أو زيادة في شيء ما تفقد الفرد توازنه النفسي ومتى تشبع تلك الحالة يعود الفرد مرة أخرى إلى حالة الاتزان.

٣- الحافز :

الحافز هو ما ينشط الفرد ويهيئه للعمل أى بمثابة المثير الذي يهيئ استعداد الكائن للقيام باستجابات متميزة.

- الحافز مثير داخلي عضوى يجعل الفرد مستعداً للقيام باستجابات معينة نحو موضوع معين في البيئة الخارجية أو البعد عن موضوع معين.
- مما سبق نشير إلى أن الحافز هو الوجه المحرك للدافع لكنه لا يوجه السلوك توجيهاً مناسباً فهو مجرد دفعه من الداخل في حين أن الدافع دفعه في اتجاه معين.

٤- الباعث :

- الباعث هو موقف خارجي يثير الدافع ويرضيه في آن واحد فالبواعث نوعان الايجابية منها تجذب الفرد إليها والسلبية منها تحمل الفرد على تجنبها والابتعاد عن عواقبها.
- فالباعث هو الموضوع الذي يهدف إليه الفرد ويوجه استجاباته سواء تجاهه أو بعيداً عنه ومن شأنه إزالة حالة التوتر التي يشعر بها.

الدوافع Motivation

الدافعية هي القوة force التي تستثير وتوجه سلوك الفرد إلى وجهة معينة وهي أيضاً تحدد كيفية ممارسة الفرد لهذا السلوك والاستمرار فيه ، ولذا تشخص الدافعية عن طريق :

- عوامل تستثير السلوك.
- عوامل توجه السلوك.
- عوامل تحدد كيفية نهج هذا السلوك والاستمرار فيه.

وتبدو أهمية دراسة الدوافع من كونها الموضوعات الهامة في دراسات السلوك التنظيمي لأن دوافع السلوك تفسره. ولا تقتصر أهميته معرفة الدوافع على علاج السلوك المنحرف فحسب ، وإنما تساهم في التعرف على مقدرة الفرد وما لديه من خبرة ومهارة وتدريب وما يحيط به من متغيرات مناسبة لعمله ... كل ذلك لا يمكن أن يؤتي ثماره إلا إذا اقترن بدوافع قوية إلى العمل.

كما أن معرفة الدوافع أمر ضروري لكل مسئول عن جماعة فالمدير في حاجة إلى معرفة دوافع مرؤوسيه وميولهم حتى يتسنى له أن يستغلها في حفزهم على العمل وتحقيق الأهداف ، فالعمل لن يكون جيداً ما لم يشبع حاجات الأفراد ويرضى دوافعهم ، كذلك فالفرد نفسه يجب أن يفهم دوافع سلوكه ليتجنب الكثير من المتاعب والمشكلات والمعتقدات الباطلة والأزمات النفسية.

إن موضوع الدوافع يتصل بجميع موضوعات علم النفس مثل الإدراك والتذكر والتخيل والتفكير والتعلم ويعتبر المدخل إلى دراسة شخصية الفرد ولا يفوتنا أن نؤكد أن وراء كل سلوك دافع وقد تكون عدة دوافع وقد يؤدي الدافع الواحد إلى ألوان متباينة من السلوك طبقاً لاختلاف الأفراد واختلاف الثقافات.

ولا شك أن فهم دوافع الفرد وطرق إشباعها ومدى الإشباع يضيف إلى قدرتنا على المساعدة للوصول إلى أفضل مستوى للرضا عن العمل وتحقيق الإنتاجية والعلاقات الطيبة معه.

تصنيف الدوافع

قد تكون الدوافع شعورية أو لا شعورية ، فالدوافع الشعورية تبدو حين يتبين الشخص الأسباب التى تحرك سلوكه فى موقف من المواقف ، والدوافع اللاشعورية تبدو حين لا يعى الفرد الأسباب الحقيقية المحركة للسلوك.

وأشار بعض العلماء إلى إمكانية تقسيم الدوافع إلى إيجابية وسلبية ، فالدوافع الإيجابية هى التى تدفع الفرد إلى سلوك معين ، أما الدوافع السلبية فتتمثل فى تلك الدوافع التى تمنع الفرد عن التصرف بطريقة معينة.

ومن أكثر التقسيمات شيوعاً للدوافع تقسيمها إلى نوعين رئيسيين هما الدوافع الفطرية والدوافع المكتسبة :

أولاً : الدوافع الفطرية :

وهى مجموعة الدوافع التى توجه سلوك الفرد بغرض إشباع حاجة أو حاجات بيولوجية وهى دوافع عامة مشتركة بين جميع أفراد النوع الواحد وتظهر منذ الميلاد أو فى أى سن مبكرة قبل أن يستفيد الفرد من الخبرة وهى ضرورية لبقاء النوع وحفظ الحياة مثل دافع الجوع ودافع الجنس.

من هذه الصفات يمكن تعريف الدافع الفطرى بأنه : " استعداد عصبى نفسانى فطرى يجعل صاحبه يتأثر بمؤثرات مناسبة له ، ويدركها إدراكاً حسيّاً ، ويشعر عند ادراكها بانفعال من نوع خاص وبدافع إلى سلوك خاص يشبع حاجة عضوية أو نفسية ويحقق غرضاً حيويّاً " .

ومن أهم الخصائص الجوهرية للدوافع الفطرية

- ١- أنها غير مكتسبة ، أى أنها فطرية قد فطر الله عليها الإنسان منذ خلقه ، لم يتعلمها الفرد من أحد.
- ٢- السلوك الغريزى عام عند جميع الأفراد ، فجميع أفراد الجنس البشرى عندها غريزة الجوع والعطش والجنس والحنو على الأولاد.
- ٣- الثبات مع الزمن. ففى جميع الأجيال لم يتغير الحال عند الإنسان فى حاجته للنوم أو الطعام ، ولا مدة حمل الجنين البشرى.
- ٤- يؤدى السلوك الغريزى غاية حيوية ، أى أنه يهدف إلى حفظ حياة الفرد أو بقاء الجنس ، فغريزة البحث عن الطعام والشراب تهدف إلى حفظ الفرد.

٥- كل سلوك غريزي مصحوب بادراك ونزوع ، أى استعدادات حركية ينتج عنها سلوك يحقق هدف الغريزة.

٦- الدافع الغريزي مصحوب بانفعال : فالانفعال واضح في غضب الإنسان عندما يسلبه أحد بعض حقوقه.

٧- الدافع مصحوب بحاجة : وتمثل الحاجة اختلال توازن الفرد وما ينتج عن ذلك ، كجفاف الحلق في حالة العطش ، أما الدافع فيمثل القوة التي تدفع الفرد إلى إعادة التوازن الذي فقده.

٨- الدافع مصحوب بقوة محرصة ديناميكية داخلية موجهة ، مصاحبة للسلوك الغريزي تدفع الفرد إلى العمل والسعى وراء الحاجة وإزالة الخلل أو القلق الذي أحدثته الحاجة.

وتقسم الدوافع الفطرية إلى نوعين : الدوافع الأساسية الأولية ، والدوافع الثانوية.

١- الدوافع الأساسية الأولية :

أ- يتوقف على إشباعها حياة الفرد أو الجنس أو النوع ، كالدوافع إلى الطعام والدوافع إلى الشراب ، وكغريزة الأمومة ، والغريزة الجنسية ، ويتوقف عليها بقاء النوع أو الجنس.

ب- لها عند الأفراد إفرازات أو تغييرات خاصة بكل غريزة أو دافع كإفراز اللبن لغريزة الأمومة ، وكالتغييرات التي تظهر عند الجوع والعطش.

ج- جميع أفراد الجنس يحققون الدوافع الأولية بسلوك واحد أو متشابه ، فإشباع الجوع مثلا يكون بالأكل.

(٢) الدوافع أو الغرائز الثانوية :

وتتصف بالصفات التالية :

أ- لا تتوقف عليها حياة الفرد أو النوع.

ب- وليس لها ما يقابلها من إفرازات أو تغييرات في عضوية الكائن الحي كالتقليد وحب الاجتماع وحب الاستطلاع.

ج- يختلف أفراد الجنس في السلوك لتحقيق الدافع الثانوى ، فحب الاجتماع قد يتحقق في الأسرة أو النادي أو المسجد أو الحزب.....الخ.

ومن أمثلة الدوافع ، بصرف النظر عن كونها أولية أو ثانوية :

١- حب الاستطلاع :

وهو سلوك الإنسان لدى وقوفه على أمر غريب أو خبر مفاجئ أو حدث جديد. فيستيقظ الانتباه وينبعث الاهتمام وتتحفز الوظائف النفسية من إدراك وتعليل وتفكير.

٢- حب السيطرة :

وهو دافع يبعث صاحبه على حب النفوذ والقيادة وعلى اتخاذ سلوك يحقق التسلط على الأفراد الآخرين. ويصاحبها انفعال الزهو أى الشعور بنشوة النصر أو الغلبة وبسط النفوذ.

٣- الدافع إلى المقاتلة :

وهو اندفاع الفرد إلى البطش والهجوم دفاعا عن حياته أو عن أفراحه أو عن وطنه أو من أجل الحصول منفعه.

٤- غريزة الهرب :

وانفعالاتها الخوف. ويعتمد عليها بعض المديرين بتخويف مرؤوسيههم من العقاب ، وأصل هذه الغريزة سلوك يتخذه الفرد للخلاص مما يهدد حياته.

٥- غريزة حب الإجتماع :

وتبدو واضحة فى التعاون والاشتراك فى جماعات وفرق العمل واللجان والاجتماعات التى تتعاون فيما بينها كما تبدو فى الاهتمام بأخبار المنظمة وتاريخها ومنتجاتها وعلاقاتها. ولقد جعل " مكيدوجل " لكل انفعال أساسى غريزة. فمثلا دوافع الأم إلى حماية أولادها والعطف عليهم هو غريزة الأمومة... ودافع الإنسان للخوف من حيوان خطر هو غريزة الهرب. والدافع الذى يدفع الإنسان إلى العمل والحفظ هو غريزة التملك ، وهكذا ... جعل لكل دافع غريزى انفعالا ، وجعل كل إنفعال علامة على وجود الدافع الغريزى.

تصنيف مكودول للغرائز والدوافع

- ١- غريزة الوالدية وانفعالاتها الحنان والرعاية
- ٢- غريزة المقاتلة وانفعالاتها الغضب.
- ٣- غريزة الاستطلاع وانفعالاتها التعجب.
- ٤- غريزة الهرب وانفعالاتها الخوف.
- ٥- غريزة البحث عن الطعام وانفعالاتها الجوع
- ٦- غريزة النفور وانفعالاتها الاشمئزاز
- ٧- غريزة الاستغاثة وانفعالاتها الشعور بالعجز والضعف
- ٨- الغريزة الجنسية وانفعالاتها الشهوة الجنسية.
- ٩- غريزة الخنوع وانفعالاتها الشعور بالنقص أو الخضوع
- ١٠- غريزة السيطرة وانفعالاتها الزهو والنفوذ
- ١١- غريزة التملك وانفعالاتها حب التملك
- ١٢- غريزة الحل والتركيب وانفعالاتها حب العمل والنشاط
- ١٣- الغريزة الاجتماعية وانفعالاتها الشعور بالوحدة.
- ١٤- غريزة الضحك وانفعالاتها التسلية.

ثانياً : الدوافع المكتسبة :

دوافع مشتقة أصلاً من الدوافع الفطرية ، وذلك بغرض إحداث تهذيب وتعديل على أنماط السلوك الفطري حتى تتخذ شكلاً مهذباً ومقبولاً لدى المجتمع والذي يميز هذه المجموعة من الدوافع أنها متعلمة من الإطار الاجتماعي أي تكتسب عن طريق التنشئة الاجتماعية للفرد التي بموجبها يكتسب الفرد الحساسية للدوافع الاجتماعية ، كما أن تلك الدوافع تأخذ صوراً مختلفة في كيفية الإشباع.

نظرية تدرج الحاجات

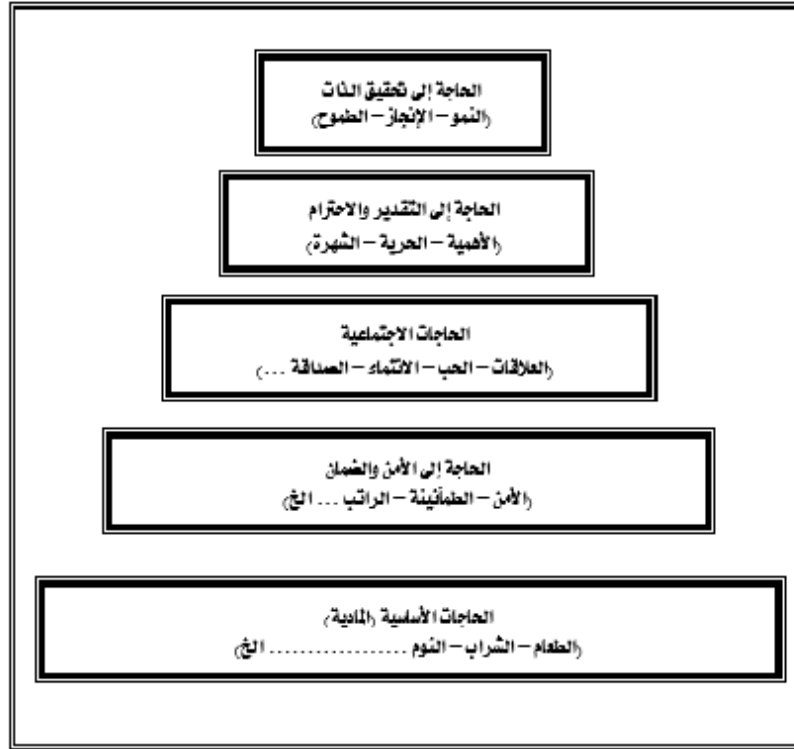
لدراسة دوافع السلوك عند الإنسان يمكن الرجوع إلى دراسات الفلاسفة والعلماء الأوائل حيث اهتم العديد منهم بدراسة الأسس والأسباب التي تدفع الأفراد للتصرف بالطريقة التي يريدونها ، ولكن يمكننا القول أن المتاح من الدراسات حول الدافعية كالمتاح في الكتابات عن الإدارة وأصولها أي منذ أواخر القرن التاسع عشر- وخلال القرن العشرين ، وفيما يلي نلقى الضوء باختصار شديد حول نظرية تدرج الحاجات لماسلو ، حيث تفترض نظرية ماسلو في التدرج الهرمي للحاجات أن الأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء لإشباع مجموعة من الحاجات الذاتية تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وقد بنى ماسلو نظريته مستنداً إلى ثلاثة افتراضات أساسية:

- ١- أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات غير المشبعة هي المؤثرة على السلوك.
- ٢- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.
- ٣- ينتقل الأفراد من مستوى إلى مستوى أعلى في درجات الهرم عندما يشبع الحاجات الدنيا فالتى تليها ... وهكذا بمعنى أن العاملين يهتمون أولاً بالحاجات الدنيا وبعد أن يتم إشباعها يسعون لتحقيق الإشباع في الحاجات العليا.

ويوضح الشكل رقم (٣/٧) التدرج الهرمي للحاجات عند ماسلو

الشكل رقم (٣/٧)

التدرج الهرمي للحاجات عند ماسلو



يبين الشكل رقم (٣/٧) أن الحاجات عند ماسلو تنقسم إلى خمس تقسيمات على النحو التالي :

- ١- الحاجات الأساسية (المادية) : وتشير إلى الحاجات الفسيولوجية التي تمثل ضروريات للفرد لا يستطيع أن يعيش بدونها كالحاجة إلى الطعام والشراب والسكن والملبس والنوم ... الخ.

وتتمثل هذه الحاجات للأفراد داخل التنظيم في الاهتمام بالأجر والمكافآت والحوافز بالإضافة إلى الاهتمام بظروف العمل المادية وتتميز هذه الحاجات بعموميتها لدى الناس جميعاً مع اختلاف أعمارهم وجنسياتهم ودخلهم ...، وذلك لأنها فطرية وليست مكتسبة من البيئة. هذا بالإضافة إلى أن لها الأولوية في الإشباع على باقي الحاجات. فإذا تم إشباع الحاجات الأساسية عند الحد الأدنى فإن حاجات المستوى الأعلى مباشرة تأخذ أهميتها كعوامل دافعة.

٢- حاجات السلامة والأمن : وتمثل حاجة الفرد للتحرر من التهديد والوقاية من الخطر والحوادث وتفادي الأضرار التي تمس أمنه المادى أو النفسى. ويمكن أن نجد هذه الحاجات لدى الأفراد داخل التنظيم في صورة الحاجة إلى : ظروف عمل آمنة ، الحاجة إلى استقرار أو زيادة الأجور والمكافآت ، الأمان الوظيفى الحصول على المزايا والخدمات الإضافية لتوفير حاجات الحماية والصحة والحاجة إلى الضمان والأمان عند التقاعد.

وبإشباع الحد الأدنى من الحاجات الأساسية وحاجات السلامة والأمن من خلال الأجور والمكافآت بالاعتماد على المعايير الحاكمة الموضوعية والعادلة لمعاملة الأفراد في مختلف الظروف يمكن الانتقال إلى الحاجات الاجتماعية

٣- الحاجات الاجتماعية : تشتمل هذه الحاجات على الحاجة إلى إقامة علاقات الود والانتماء والصدقة والحب مع الآخرين ، أنها تشير إلى تلك العلاقات المرضية مع الآخرين بدءاً من علاقات الفرد مع أسرته والديه وأخوته وأقاربه، وعلاقاته مع زوجته وأبنائه وزملائه وجيرانه. ويمكن أن نجد هذه الحاجات في مجال التنظيم من خلال حاجات الأفراد إلى الاهتمام بالتفاعل المتكرر مع زملاء العمل ، والإشراف والعناية بالعاملين وتوجيههم وإرشادهم والنصح لهم ، كذلك القبول والقرب من الآخرين والشعور بالألفة والتعاون والانسجام.

إن عدم إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين قد يؤدي إلى نتائج سيئة وغير مأمونة العواقب على المنظمة والأفراد معاً فتزداد معدلات دوران العمل والتمارض والغياب والكرهية أن تكون الجماعات الرسمية داخل التنظيم لاشك تسهم بشكل كبير في إشباع تلك الحاجات ، كذلك فرق العمل والجماعات غير الرسمية والأنشطة المختلفة التى تجمع بين عدد من الأفراد ... كل ذلك يمثل صوراً يجب على الإدارة تشجيعها وعدم محاربتها بل عليها أن تستثمرها لإشباع الحاجات الاجتماعية لدى الأفراد.

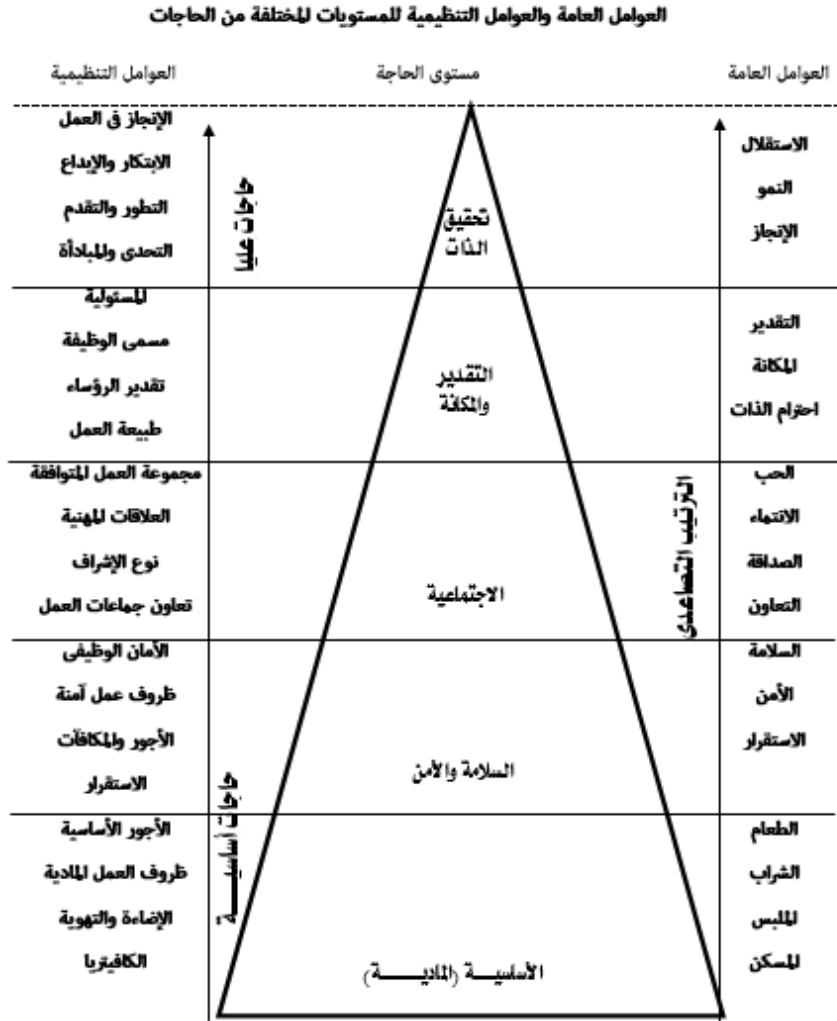
٤- الحاجة إلى التقدير والمكانة : وتشير إلى حاجة الفرد إلى التقدير والمركز والاحترام سواء من قبل الذات أو من الآخرين كذلك الحاجة إلى تنمية الشعور بالثقة بالنفس والاعتبار ويتم إشباع الحاجة إلى التقدير والمكانة من خلال تحقيق أو إنجاز مهام وأنشطة معينة بنجاح يترتب عليه تقدير الآخرين لقدرات ومهارات الفرد في الأداء ، كذلك تخصص الفرد في أعمال معينة متميزة يقدرها الآخرين ، كذلك حاجة الفرد إلى تكوين السمعة الطيبة والمكانة الرفيعة والحصول على الألقاب البراقة (مدير ، رئيس قسم - كبير محاسبين ...) وفى مجال العمل يجب السعى لإشباع حاجات التقدير والمكانة من خلال مراعاة مشاعر الأفراد ومكانتهم فالترقية وما يحيط بها من إجراءات خاصة بمكان العمل ، والانتقالات ، وبعض المزايا الأخرى كلها تمثل دلالات على تقدير الأفراد وإشباع حاجاتهم للتميز والاحترام والشهرة.

٥- الحاجة إلى تحقيق الذات : وتشير إلى حاجة الأفراد إلى تأكيد ذاتهم وإظهار إمكانياتهم والتعبير عن قِيمهم ، وذلك بالاستفادة من القدرات والمهارات والإبداعات الخاصة بهم ، ويسعى الأفراد الذين يستشعرون الحاجة إلى تحقق الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم وتسمح لهم بالتطور واستخدام الأساليب الإبداعية والإبتكارية وتوفير لهم فرص التقدم العام والنمو الذاتي ويمكن أن نجد أن هذه الحاجات في مجال التنظيم من خلال حاجة الأفراد إلى أن تفوض لهم بعض الأعمال المتميزة والمبتكرة وقمنهم الاستقلالية والسلطات الكافية لاتخاذ القرارات وتشعرهم بقيمة وأهمية إنجازاتهم ، هذا بالإضافة إلى حاجة الأفراد المستمرة للنمو في مجال عملهم وعلاقاتهم من خلال حرصهم على زيادة معلوماتهم ومهاراتهم في مجال تخصصهم.

ويوضح الشكل رقم (٤/٧) العوامل العامة والعوامل التنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات حسب تصنيف ماسلو.

الشكل رقم (٥/٧)

العوامل العامة والعوامل التنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات



المتغيرات الأساسية المؤثرة في الدوافع

قدم بورتير ومايلز نموذجاً نظرياً لدراسة الدافعية خلال السبعينات ، لقي قبولاً كبيراً ، حيث كونا نموذجهما استقراء العديد من البحوث التجريبية التي تمت في هذا المجال. ويعتبر هذا النموذج من أوائل المحاولات المتكاملة لتحديد المتغيرات الأساسية التي تؤثر في دافعية الأفراد لأداء العمل في المنظمات ، ويعرض الجدول رقم (٧-١) لهذه المتغيرات ، وأيضاً لبعض الأمثلة البارزة عليها.

الجدول رقم (٧-١)

المتغيرات الأساسية المؤثرة في الدوافع

متغيرات متعلقة بالبيئة التنظيمية	متغيرات متعلقة بطبيعة العمل	متغيرات متعلقة بالفرد
١- بيئة العمل المباشرة	١- نمط العوائد	١- اهتمامات الفرد
- جماعة العمل	الداخلية	٢- اتجاهات الفرد
- نمط الإشراف	٢- درجة الاستقلال	- نحو نفسه
٢- القرارات والتصرفات التنظيمية	المتاحة للفرد في	- نحو عمله.
- أنظمة العوائد الفردية.	أداء العمل	- نحو بيئة العمل.
- أنظمة العوائد الجماعية.	٣- مقدار المعلومات	٣- الحاجات الأساسية للفرد الأمان ،
	المتوفرة عن نتائج	الاجتماعية ، الإنجاز، وما إليها.
	الإنجاز.	

وقبل أن نتعرض لهذه المجموعات الثلاثة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في الدافعية ، يجب الإشارة إلى أن هذه المتغيرات لا تمثل نظاماً ساكناً ، فهي ليست ثابتة عبر الزمن بل أنها تتغير من موقف لآخر. وبالإضافة إلى ذلك ، فهذه المتغيرات لا تمارس تأثيرها منفردة بل هي تؤثر في دافعية الأفراد مجتمعة ، كما أنها في ذات الوقت تؤثر في بعضها البعض، ويتوقف مستوى دافعية الفرد إذن على طبيعة وقوة هذه المجموعات الثلاث من المتغيرات ، وأيضاً على ما يحدث بينها من تفاعلات. ويمكن صياغة هذا المفهوم في معادلة مبسطة كما يلي :

الدافعية = متغيرات متعلقة بالفرد × متغيرات متعلقة بطبيعة العمل × متغيرات متعلقة بالبيئة التنظيمية.

١- المتغيرات المتعلقة بالفرد :

يشير استقراء نتائج البحوث التجريبية التي أجريت في هذا المجال إلى أن المتغيرات المتعلقة بالفرد مثل اتجاهاته واهتماماته وحاجاته ذات تأثير بالغ على سلوكه. فقد تبين مثلاً أن الأفراد الذين يتمتعون بدافع إنجاز قوى يتميزون بمستويات أداء مرتفعة مقارنة بمن يتحلون بدافع

إنجاز ضعيف. كذلك اتضح أن اتجاهات الأفراد السلبية نحو المنظمة التي يعملون بها تؤدي إلى النقص الواضح في رغبتهم في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة والانتماء إليها والمشاركة في أنشطتها وفي ذات الاتجاه تشير نتائج العديد من التجارب إلى إمكانية الاعتماد على مستوى طموح الأفراد في التنبؤ بدقة بمعدلات أدائهم

٢- المتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل :

أسفرت أبحاث مختلفة عن أن المتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل مثل درجة السيطرة المتاحة للفرد على عمله ، ومدى المسؤولية التي يحتويها العمل ، ذات تأثير بالغ على الدافعية ، فقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على أن إثراء الوظيفة بما يتضمنه من زيادة درجة الحريات والصلاحيات والسيطرة المتاحة للفرد في أدائه لعمله ، قد أدى إلى إرتفاع معدلات الأداء.

على أن الظاهرة الجديرة بالاهتمام في هذه الدراسات يتمثل فيما قررته من نتائج تتعلق بمقولة أن تأثير المتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل على الدافعية يزداد عندما يؤخذ في الاعتبار الدور الذي تمارسه المتغيرات المتعلقة بالفرد ، كمتغيرات وسيطة في هذه العلاقة.

٣- المتغيرات المتعلقة بالبيئة التنظيمية :

يذخر التراث التنظيمي بالعديد من المؤشرات والدلائل التي تؤكد تأثير العديد من المتغيرات المتعلقة بالبيئة التنظيمية مثل نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد ، وجماعة العمل التي ينتمي إلى عضويتها ، على مستوى أدائه وما نتائج تجارب الهاوثورن إلا تأكيداً لهذا الاتجاه منذ القدم حين كشفت النقاب عن التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل والدور الحيوي الذي تلعبه في تقدير معدلات الأداء. ونؤكد هنا مرة أخرى على أن تأثير متغيرات البيئة التنظيمية على الدافعية يزداد حين تتفاعل مع المتغيرات المتعلقة بالفرد ، والمتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل.

طرق تحفيز العاملين

لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه ، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها ، تلك التى يطلق عليها الحوافز.

ومن هنا تأتى التفرقة بين الدوافع والحوافز ، فإن الدوافع Motives تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك سلوكاً معيناً أى هى القوة الداخلية التى تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر- له رسم غاياته وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية. أما الحافز Incentives فهو المثير الخارجى الذى يحرك فى نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين ، والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والاستجابة.

ولهذا يمكن القول أن العوامل والمتغيرات التى تحث الفرد على التصرفات بطريقة معينة ، وتقلل أو تزيد من سرعة هذا التصرف يطلق عليها اسم الحوافز وبهذا يمكننا تعريف الحوافز على أنها :

مجموعة الأدوات والوسائل التى تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على العناصر التالية :

- ١- أن الحوافز هى مجموعة من الأدوات والوسائل.
 - ٢- تقوم المنظمة حسب إمكانياتها بتوفير تلك الحوافز.
 - ٣- تتعدد أنواع الحوافز ليس بحسب قدرة المنظمة وإمكاناتها فقط وإنما بحسب احتياجات الأفراد ودوافعهم أيضاً.
 - ٤- يتمثل الهدف الأساسى من الحوافز فى إشباع حاجات الأفراد بمختلف تقسيماته من ناحية ، وتحقيق الإنتاجية من ناحية أخرى.
 - ٥- يجب أخذ الظروف والمتغيرات البيئية فى الحسبان عند إعداد نظم الحوافز فى المنظمة.
- لقد تعددت المداخل التى يمكن إتباعها لتصنيف الحوافز التى تمنحها المنظمات للعاملين بها ، من بين تلك التصنيفات :

- الحوافز المادية والحوافز المعنوية.
- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.
- الحوافز المباشرة وغير المباشرة.

■ الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية.

■ الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية.

■ الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

وعادة تستخدم المنظمة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري ، وتؤثر أيضا إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح ، وتبقى المسؤولية على إدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة

وتشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عملات أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الأعباء المادية. أمام الحوافز المعنوية : وهى لا تقل أهمية وتأثيراً في حفز همم الأفراد - فتمثل ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم ، ولذا فهى تقدم لهم أنواط الجدارة وأوسمة النجاح وشهادات التقدير وتحفل بهم وتنشر أسماءهم وتصور حفلاتهم ... وهكذا.

وتمثل الحوافز الفردية : ما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها، بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التى حققوها كجماعة ، أما الحوافز الجماعية : فتهتم بجماعة العمل لتحقيق الارتباط والانسجام والتوافق الجماعى وتنمية الشعور الجماعى بالمسؤولية. وسنناقش تفصيلاً طرق منح الحوافز الفردية والجماعية.

والحوافز المباشرة : تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق ، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية ، في حين نجد أن الحوافز غير المباشرة تتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التى تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة ، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة.

ويمكن تقسيم الحوافز أيضاً إلى حوافز نقدية وحوافز غير نقدية ، تمثل الحوافز النقدية ما تقدمه المنظمة للعاملين بها في صورة نقدية فقط كالمكافآت والعمولات والدفع لقاء المعرفة والمهارة والمشاركة في الأرباح وغيرها أما الحوافز غير النقدية فهى التى تتمثل في السياسات واللوائح التى تقرها المنظمة لحفز العاملين كالمشاركة في البرامج وإعادة تصميم العمل ، والنقل والترقية ومواعيد العمل والمشاركة في الملكية وغيرها ...

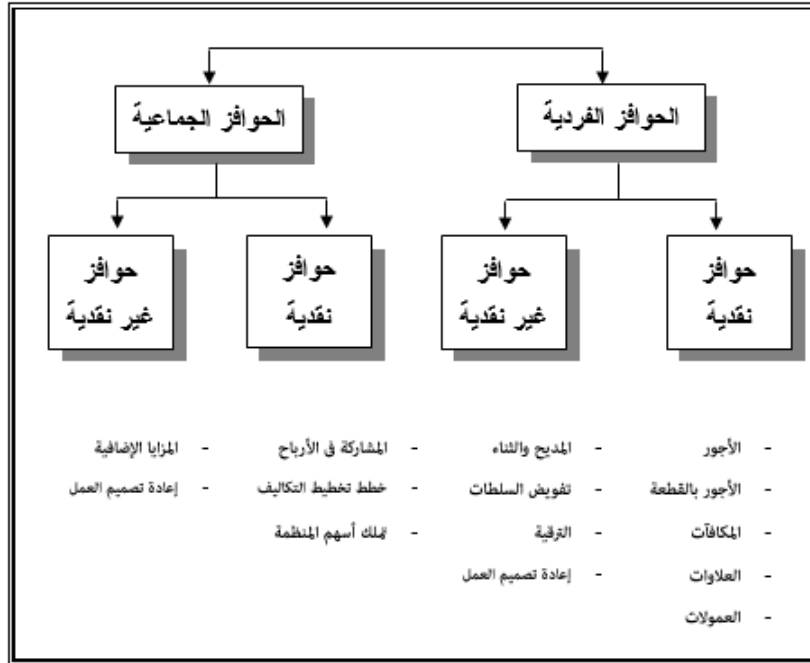
والحوافز التقليدية تشير إلى ما تعارف عليه من طرق تحفيزية في وقت ما، أما الحوافز الابتكارية فتتمثل ما تضيفه المنظمات الرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين بها ودعوتهم بصورة دائمة لابتكار الطرق والفنون التي تدعم نمو المنظمة وبقائها.

وتمنح الحوافز الإيجابية للأفراد والجماعات في صورة إثابة عن العمل بما يحقق مزايا مادية أو معنوية فردية أو جماعية ، في حين تمثل الحوافز السلبية أسلوباً للتهديد والتخويف إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم التزامهم بالحدود المبينة في العمل والسلوك والتصرف كما تؤمن الحقوق من خلال ردع الأفراد وإبعادهم عن الإهمال والتهاون والإخلال بالواجبات.

وفيما يلي نتناول بشيء من التفصيل طرق الحوافز الفردية والحوافز الجماعية ، النقدية وغير النقدية ، كما يوضحها الشكل رقم (٥/٧)

الشكل رقم (٥/٧)

أنواع الحوافز



أولاً : الحوافز الفردية :

تتعدد أنواع الحوافز الفردية ، ويمكن استعراض أهمها على النحو التالي:

(أ) الحوافز الفردية النقدية :

١- الأجر والرواتب :

الأجر هو المقابل النقدي المباشر والمحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله مدة زمنية محددة. ويمثل الأجر الكيان الأساسي للحوافز في معظم الوظائف في غالبية المجتمعات مع تسليمنا باختلاف أنظمتها وطرق تقديره من منظمة لأخرى وفي نفس المنظمة من قطاع لآخر. ويقدر الأجر بناء على طبيعة العمل المؤدى وأهميته وطبيعة سوق العمالة ، ومدى حداثة أو أقدمية من يستحقه ، والقواعد القانونية واللوائح التي تنظمه.

وتبدو أهمية الأجر كأحد أنواع الحوافز الهامة لتأثيره على كثير من أنواع الحوافز الأخرى كالعلاوات والمكافآت والبدلات وما إليها ، هذه إلى جانب دوره الأساسي في إشباع حاجات الأفراد الفسيولوجية ، واعتباره العنصر الجوهرى المعبر عن تقدير المنظمة للجهد المبذول في العمل.

٢- الأجر بالقطعة : Piecework

يمثل الأجر بالقطعة إحدى الطرق الفردية للحوافز التي تمنح للعامل عن كل قطعة من الإنتاج ويتم احتسابها بصورة يومية أو أسبوعية عن طريق حساب عدد الوحدات المنتجة ، وهي أكثر الطرق شيوعاً ويمكن تطبيق هذه الطريقة على أساس إخضاع كل الكمية المنتجة للأجر أو الحافز المحدد فإذا كنا في ورشة للأثاث وكان أجر العامل ٥ جنيه عن تجميع الكرسي ، وقام العامل بتجميع وتجهيز عدد ٦ كراسي في اليوم فإن أجره الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج $6 \times 5 = 30$ جنيه في اليوم.

كما يمكن تطبيق طريقة الأجر بالقطعة على أساس وجود أجر ثابت يمثل حد أدنى يحصل عليه العامل وحافز عند زيادة إنتاجه ، وكمثال إذا كان أجر العامل في المثال السابق ١٥ جنيه في اليوم وكان الإنتاج النمطي الواجب أن يقوم به هو عدد ٣ كرسي ، وكان حافز الكرسي الواحد ٥ جنيهات ، واستطاع العامل أن يقوم بتجميع وتجهيز عدد ٧ كراسي في أحد الأيام ، فإنه يستحق الحافز على ٤ كراسي وبحسب الحافز لذلك فيكون $(5 \times 4) = 20$ جنيهاً.

ومن مزايا هذه الطريقة ، سهولة حسابها وبساطتها ووضوحها أمام العامل بما ييسر له الاهتمام بعمله وإقامة علاقة وثيقة بمنظمته ، هذا إلى جانب مراعاتها لعنصر العدالة والمساواة.

إلا أنه يؤخذ على طريقة الأجر بالقطة صعوبة تحديد الحد الأدنى للإنتاج الذي يستحق عليه العامل الأجر المحدد ، واختلاف العامل والمنظمة حول تحديده فكل منهما له رأى مختلف عند تحديده ، كما تحتاج هذه الطريقة قياس مستمر للكمية المنتجة.

٣- المكافأة Bonus :

تمنح المنظمات مكافآت لكبار موظفيها في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة العليا منها ، بناء على ما يقدمونه من أفكار وآراء وأنشطة وأعمال تؤثر على الأداء العام للمنظمة أو أدائهم بحيث يترتب عليها تحقيق الأرباح وزيادة كميات المبيعات. ليست هناك نسباً معينة لمقدار المكافآت التي يمكن تقديمها ولكن قد يكون المستوى الإداري أهمية كبيرة في تحديد مقدار المكافأة فكلما ارتفع المستوى الإداري زادت نسبة المكافأة الممنوحة ، هذا كما يتأثر مقدار المساهمة بمستوى أداء المدير ، وبناء على ذلك يمكن أن نرى جدولاً يوضح نسبة المكافآت من المرتب السنوي على النحو التالي :

المستوى	مدير عام	مدير	رئيس قسم
أداء ممتاز	١٥٠%	١٢٠%	٨٠%
أداء جيد	١٢٠%	٨٠%	٥٠%
أداء عادي	٨٠%	٥٠%	٣٠%

وقد نترك الحرية لكل قطاع أو إدارة لتحديد المبالغ المحددة كمكافأة للعاملين بها دون التقيد بنسبة أو فترة دورية ، ما يهم أن تراعى فيها قواعد العدالة والمساواة والأداء.

٤- العلاوات Merit Raises :

تمثل العلاوات زيادة معينة في الأجر أو المرتب تعطى للأفراد بعد تقييم أدائهم هذه العلاوات تحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للمرؤوسين.

ويمكن استخدام العلاوات كأداة تحفيزية لعدة أغراض متباينة فقد تمنح العلاوات للكفاءة وذلك عند زيادة الأجر أو الراتب نتيجة لزيادة إنتاجية الفرد، كما قد تمنح العلاوة للأقدمية عندما يمر على الفرد عام جديد يضاف إلى تاريخ عمله بالمنظمة ، وهناك أيضاً العلاوات الاستثنائية التي تمنح للفرد عندما يميز أداؤه عن الآخرين ويقدم عملاً أو فكراً ابتكارياً تستفيد منه المنظمة.

ومن مزايا العلاوات كأسلوب تحفيزي سهولة تطبيقها للاستفادة من تصنيفها لإشباع مختلف حاجات الأفراد بجانب إمكانية منحها لعمال الإنتاج والإداريين والبائعين والتخصصيين ويؤخذ على طريقة العلاوات أنها تعتمد على نتائج تقييم الأداء التي قد تميل إلى محاباة الأفراد وإعطائهم تقديرات عالية بالإضافة إلى منح الأفراد علاوات متساوية مع أن جهودهم مختلفة.

٥- العمولات Commissions :

في وظائف البيع غالباً ما نجد البائع يحصل على أجره بناء على النتائج التي يحققها ، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من المبيعات التي يحققها ، أو من الديون التي يحصلها ، وقد يصل الأمر إلى أن يحصل بعض المسؤولين في الوظائف الإدارية على عمولات للصفقات التي يعقدونها مع الشركات الأخرى ، وعادة ما يحصل البائع على راتب ثابت بجوار العمولة، ويعمل الراتب الثابت على إشباع حاجاته الأساسية وتأمين أمور معيشته ، في حين تحفزه العمولة وتدفعه لتنمية مجهوده البيعى.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها متغيرة بحسب حجم المبيعات فلا تمثل عبء على المنظمة ، كما تعد حافزاً لرجل البيع لزيادة إنتاجيته وتدعم العلاقة بالعملاء بالإضافة إلى أنها تسهم في تحقيق أهداف رجل البيع النشط وتحفزه للابتكار والتجديد في عمله.

غير أنه من أهم عيوبها تركيز رجل البيع على إتمام الصفقات بغض النظر عما قد يحدث مثل إهمال لخدمات بعد البيع ، أو زيادة المردودات ، أو البحث عن عملاء جدد وتدعيم العلاقات معهم أو السعى لتحقيق التوازن بين المناطق البيعية ، بالإضافة إلى ذلك فإن رجل البيع قد لا يشعر بالأمان لعدم استقرار دخله وبذله للجهد الكبير ، وأخيراً فإن مقدار العمولة يعتمد على حالات السوق ومدى انتعاشها أو انكماشها. لهذا لا تعتمد المنظمات على الراتب والعمولة فقط في معاملة بائعيها وإنما تقدم العديد من طرق التحفيز الأخرى ، كنظام المكافآت الخاصة أو المشاركة في الأرباح ، أو نظم جوائز الباعة ، هذا إلى جانب ابتكار الطرق التي تجمع بين مختلف الأنظمة السابقة.

٦- حوافز المعارف والمهارات

Pay –for – knowledge & pay – for – skills compensation

في سبيل تعزيز قدرة الأفراد للتعامل مع التطورات المعاصرة في المجالات المختلفة لأنشطة وأعمال المنظمة ، والحفز الدائم لتحسينها ، ودعمها لتقبل الأفراد للتغيرات والتعقيدات الناجمة عن تطبيق الأنظمة الحديثة ، وإرساء روح المبادرة والإبداع ، تسعى المنظمات إلى تعديل وتطوير وتنمية المعتقدات والتقاليد والقيم والأنظمة الإدارية ، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد لاكتساب المعارف والمعلومات الجديدة وتنمية مهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم بما يتفق ومواكبة المتطلبات المعاصرة.

لذا تهتم معظم لمنظمات الرائد بتنمية طرق غير تقليدية للتحفيز فيما يتعلق ببعض وظائفها. حيث تحدد قيمة وأهمية الوظيفة ومستوى الراتب الذي تستحقه على هدى من تحليل وتقييم الوظائف ، ولقد توصلت المنظمات في السنوات الأخيرة إلى بديل تحفيزي جديد يعتمد بصورة جوهرية على مدى إلمام الأفراد بالمعارف والمعلومات ، ومدى تمييزهم بالمهارات أكثر من اعتماده على المهام المادية للوظيفة وكيفية القيام بها. أى أن الحوافز لا تمنح فقط بناء على ما يؤديه الفرد من مهام ولكنها تمنح على أساس مدى ما يمكن أن يؤديه الفرد من وظائف ومهام ، وبهذا يكافئ الأفراد على كل عمل أو مهارة جديدة يؤدونها.

ومن مزايا هذه الطريقة :

- ١- أن زيادة المهارات وتنوعها يؤدي للتمييز والبراعة في ممارسة الوظائف وينتج قد أكبر من المرونة لدى العاملين في التصرف والأداء الفعال.
- ٢- إن زيادة معارف العاملين ستمكن من تخفيض العدد الكلى المطلوب منهم لممارسة الأنشطة والمهام بالإضافة إلى تحقيقهم لنتائج أفضل.
- ٣- إن التحفيز في هذا الصدد يعنى تحقيق مستويات أعلى من الرضا عن العمل وبالتالي تناقص معدلات دوران العمل وانخفاض معدلات الغياب.

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة أنه ليس بمقدور كل المنظمات تطبيقها نظراً لطبيعة أعمالها وصغر حجمها وانخفاض إمكاناتها.

(ب) الحوافز الفردية غير النقدية :

الحوافز عادة تعنى المال ، ولكن !! تشتمل حوافز الأداء على أشكال أخرى متعددة غير نقدية منها الأنواط والنياشين والميداليات والكئوس والشهادات ، والإعفاء من التزامات الوقت حضوراً وانصرافاً والعطلات وغيرها من الحوافز غير النقدية.

ولقد أوضحت نتائج أحد البحوث بالتطبيق على ٣٢٠٠ شركة أن ٦٠% منها تستخدم المكافآت غير النقدية تبدأ إحدى أشكالها بالقول المعروف المحبوب " شكراً لك " وتأخذ أشكالاً أخرى متعددة من بينها المديح والثناء وتفويض السلطات ، والترقية والتقدم وإعادة تصميم العمل بتصنيفاته المختلفة، وفيما يلي نتعرض لبعض هذه الطرق :

١- المديح والثناء مقابل التأنيب والتوبيخ

يحتاج الأفراد إلى الثناء والشكر بما يشعرونهم بتقدير الآخرين لجهدهم الذى بذلوه حتى ولو كان ذلك واجباً مفروضاً عليهم ومن ثم يعتبر تقدير عمل الأفراد أحد أدوات التحفيز الفعالة لتحقيق الرضا والفخر للإنجازات التى حققونها. ويجب أن يكون التقدير للأعمال الممتازة والجهود الابتكارية بصورة واضحة ومباشرة ووقتيه بما يشجع الأفراد على تقديم المزيد من مثل هذا العمل.

ويعد التأنيب والتوبيخ الأداة المقابلة للمديح والثناء ويكون فى حالة الانحراف السالب فى أداء الأفراد ويجب أن يتم اللوم والتوبيخ والتفريع مباشرة بعد ارتكاب الخطأ مع إخبار الأفراد بالخطأ الذى تم ارتكابه ومدى الاستياء نتيجة تأثير ذلك على الأداء ، كما يجب أن يتم التركيز على الانتقاد على السلوك والتصرف والعمل وليس على الفرد ذاته وبعد اللوم والتأنيب يجب إشعار الأفراد بمدى تقديرهم والثقة فيهم لتخطى هذه الكبوة والاستمرار فى الإنتاجية ذات الكفاءة العالية.

٢- تفويض السلطات مقابل حبسها :

يعد تفويض السلطات من الأدوات التى يمكن من خلالها تحفيز الأفراد ، فالتفويض فى بعض جوانبه يعنى الثقة فى المرؤوسين للقيام بأعمال معينة وتحمل مسئوليتها ويجب أن يأخذ الرئيس فى اعتباره قدرات ومهارات مرؤوسيه ويهتم بتحليل الظروف المحيطة به ، والأعمال التى سيتم تفويضها حتى يحقق التفويض أهدافه فى تحفيز وتشجيع الأفراد على الإنجاز والأداء الفعال.

ويمثل عدم تفويض السلطات للمرؤوسين حفزاً سلبياً يمكن استخدامه والتلويح به للمرؤوسين مع ضرورة وضوح ذلك للمرؤوسين والاستشهاد أمامهم بالتجارب السابقة في عمليات التفويض الناجحة منها والفاشلة حتى يمكن إثارة همم المرؤوسين وحفزهم لتقبل المسؤولية والسعى لإثبات الذات.

٣- الترقية والتقدم مقابل الثبات والتجاهل :

تمثل الترقية حافزاً له أبعاده المادية والمعنوية لأنها تفتح أمام الأفراد آفاقاً واسعة للنمو والتقدم ولهذا تستند الترقية على أسس واضحة من تحليل الوظيفة وقدرات وإبداعات الأفراد وإنجازاتهم. وبجانب ذلك يجب أن تستند عملية الترقية على المعايير الموضوعية بعيداً عن المعايير الشخصية حتى يمكن إرساء قواعد الولاء والالتزام لدى الأفراد ، وتجنب الآثار السلبية لظهور أمراض المناخ التنظيمي.

وكما تمثل الترقية حافزاً إيجابياً فإن بقاء الموظف على نفس حالته الوظيفية فترة طويلة أو نقله لوظيفة أقل أو تركه والاستعانة بالمصادر الخارجية لشغل وظيفة أعلى كان يمكنه تقلدها كل ذلك يمثل حافزاً سلبياً يمكن استخدامه في الحالات والظروف التي تسمح بتطبيقه.

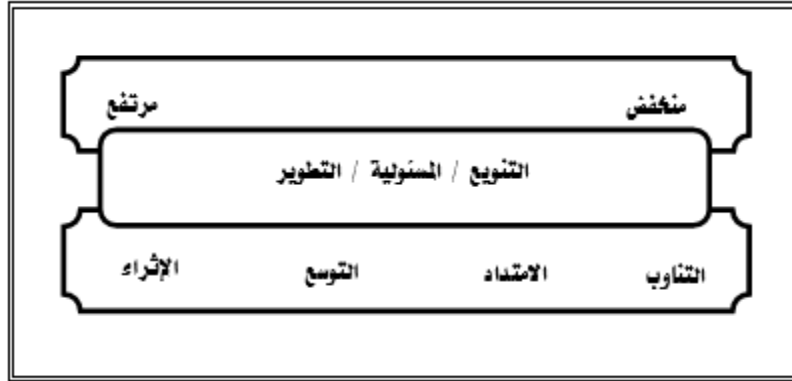
٤- إعادة تصميم العمل :

تستمد الوظيفة أهميتها لكونها تمثل مجموعة مهام يمارس فيها الفرد قدراته ومهاراته ويطبق معلوماته ، ولكن بقاء الفرد في نفس المجال لفترات زمنية طويلة وممارسته لأجزاء دقيقة من التخصص وعدم اشتراكه في تقرير الأمور المتعلقة بوظيفته قد تحقق عدم رضاءه. من هنا جاءت فكرة تحفيز العاملين عن طريق تحريكهم وتناوبهم من وظيفة لأخرى Job Rotation ومع ذلك ظلت لدى العاملين طاقات فكرية يمكن أن يحولونها إلى إبداعات في مجال وظيفتهم مما دعى البعض إلى التفكير في تحفيز العاملين عن طريق فكرة التوسع والإثراء الوظيفي والتي تعنى إجراء تعديل في أعباء الوظيفة يتضمن تغييراً في بعض واجباتها وتنوعاً في مسؤولياتها ، وتطويراً في مواصفاتها بحيث تعطى لصاحبها مجالاً لإشباع حاجات الإنجاز والتقدير واثبات الذات وحافز على الأداء الفعال ليحصل على المزيد من إشباع تلك الحاجات.

ويفرق البعض بين الدرجات المختلفة لإعادة تصميم العمل ، كما يوضح الشكل رقم (٦/٧) حيث تبدأ بالتناوب الوظيفي Job Rotation الذي يشير إلى التنقل من وظيفة لأخرى في فترات محددة حيث يؤدي واجباته تقريباً ولكن في وظائف أو مواقع مختلفة.

شكل رقم (٦/٧)

الدرجات المختلفة لإعادة تصميم العمل



أما الامتداد الوظيفي ، فإنه يزيد قليلاً عن التنوع الوظيفي ويشير إلى تنوع أنشطة الوظيفة التي يمارسها الفرد مما يشعره بالقدرة على أداء مزيد من الأنشطة وبالتالي يشبع حاجته للتقدير وتحقيق الذات إلى حد ما.

ويعني التوسع الوظيفي Enlargement أداء الفرد لواجبات أكثر تنوعاً وتعقيداً فهناك تكبير في أنشطة الوظيفة وبالتالي المهارات المطلوبة لأدائها مما يدفع الفرد لاكتساب المهارات اللازمة لكفاءة الأداء وحسن التعامل مع الآخرين لتنوع العلاقات والارتباطات ، فيساعد ذلك على إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد.

أما الإثراء الوظيفي enrichment فلا يعني تنوع الواجبات والأنشطة وتكبيرها فقط ، وإنما تكبير المسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة كالمشاركة في التخطيط ووضع الأهداف والمعايير وأساليب الرقابة مما يتطلب التنمية والتطوير الذاتي للفرد ، ومن ثم فإن زيادة المسؤولية هي العنصر المحرك والمحفز للفرد وليس مجرد زيادة الأنشطة والواجبات.

ثانياً : الحوافز الجماعية :

تمثل الحوافز الجماعية ميزة لجميع أعضاء الجماعة تمنح لهم بناء على إنتاجية وتفاعل أداء الجماعة كلها ، سواء صغر حجم الجماعة أو كبر ، وتوصف الجماعة بالصغر عندما يتراوح عدد أعضائها بين ٤-٧ عاملين ، والكبر عندما يتراوح عدد الأعضاء من ٣٥-٤٠ عامل.

وتكون الحوافز الجماعية مناسبة في حالة الارتباط الكبير بين الوظائف التي يؤديها الأفراد. ومن المتوقع أن يزيد الارتباط والتداخل بين الوظائف في المستقبل ، رغم وجوده في العديد من الحالات في الوقت الحالي ، وفي الماضي كان قليل من المنظمات تتبع الحوافز الجماعية لكنها في المستقبل ستصبح في حاجة أكثر لابتكار طرق جديدة لتقييم الأداء الجماعي وتنمية طرق جديدة للحوافز الجماعية.

الحوافز الجماعية النقدية :

١- المشاركة في الأرباح : Profit - Sharing plans

من بين طرق التحفيز الجماعية على مستوى المنظمة منح الأفراد ميزة المشاركة في الأرباح الصافية وتأخذ المشاركة في الأرباح عدة أشكال على النحو التالي :

(١) التوزيع الدورى للأرباح : وبمقتضاها يتم حساب الأرباح الصافية في نهاية المدة الزمنية المقررة ثم تحتسب نسبة المشاركة في الأرباح وتوزع نقداً على العاملين بالنسب السابق تحديدها.

(٢) تجميع مستحقات الأفراد من المشاركة في الأرباح ثم دفعها لهم بصورة إجمالية عند خروجهم على المعاش أو في حالات العجز عن العمل ، أو دفعها للورثة في حالة الوفاة.

(٣) إتباع مزيج من الطريقتين السابقتين فيوزع جزء ويستبعد جزء يتم تجميعه ويوزع في حالات المعاش أو العجز عن العمل أو الوفاة.

٢- خطط تخفيض التكاليف Cost Reduction Plans :

تتحقق للمنظمة بعض المزايا والوفورات نتيجة جهد وفكر العاملين بها ، وذلك من خلال العمليات الإنتاجية والخدمية ، وذلك في صورة تنمية الإنتاجية وتحسين الجودة وتخفيض تكاليف المواد والمستلزمات ، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات ورضا العميل.

ويجب أن ربط عملية تقديم مقترحات تخفيض التكاليف بأهداف المنظمة والعاملين بها بحيث ينعكس أى تحسن فى الأداء على رفاهية الجميع. وغالباً ما تتراوح نسبة مشاركة العاملين في الوفورات الناتجة عن تخفيض التكاليف بين ٦٥% - ٧٥% فى حين تحصل المنظمة على نسبة تتراوح بين ٢٥% - ٣٥% من الوفورات الناتجة عن ذلك التخفيض ، وذلك بعد استبعاد ما قد تراه المنظمة من احتياطي لمواجهة بعض الظروف.

ويمكن التعرف على نسبة العائد لكل من المنظمة والأفراد من خلال تكوين لجنة من ممثلى الإدارة وممثلى الموظفين لتحديد المعايير التى سيتم استخدامها فى تحديد المزايا والوفورات. على أن تتم مراجعة تلك المعايير بصورة دورية من قبل هذه اللجنة لتعديلها أو تقديم الاقتراحات المتعلقة بها.

وتتعدد الطرق المستخدمة لدراسة خطط تخفيض التكاليف وبحث المقترحات وأثر ذلك على الوفورات المحققة ، ومن أهم تلك الطرق وأشهرها طريقة سكانلون Scanlon pan

ويبين المثال التالى نموذجاً مبسطاً لتطبيق سكانلون فى التحفيز الجماعى:

تكلفة العمالة خلال شهر أكتوبر	
٦٠٠٠٠٠	وفورات العمالة ٦٠٠٠٠٠
	وفورات تحسين النوعية ٤٨٠٠٠٠
	وفورات المواد ٣٦٠٠٠٠
١٤٤٠٠٠٠	إجمالي الوفورات
٣٦٠٠٠٠	- ٢٥% احتياطي لمواجهة الظروف المتغيرة
١٠٨٠٠٠٠	- الوفورات القابلة للتوزيع :
٧٥٦٠٠٠	- ٧٠% نصيب العاملين من الوفورات
٣٢٤٠٠٠	- ٣٠% نصيب المنظمة من الوفورات
نسبة نصيب الموظفين من الوفورات = ٧٥٦ × = ١٠,٢٦%	

٣- تملك أسهم الشركة Employee Owner Ship :

يسعى الأفراد أحياناً لتملك أسهم الشركات التي يعملون بها حيث تمنحهم الإدارة الحق في شراء بعض أسهم الشركة بأسعار محددة سلفاً ، توضع هذه الأسعار على أساس السعر السائد في السوق أو سعر الإصدار خلال فترة معينة ، وتسعى المنظمة إلى ترويج هذا النوع من الحوافز لعدة أسباب أهمها:

- ١- أن هذه الأسهم لا تمنح مجاناً ، وإنما يدفع مقابلها بناء على الأسعار المحددة.
 - ٢- دفع العاملين لبذل مزيد من الجهد لشعورهم بملكية جزء من رأس المال مع محاولة تحجيم المخاطر وحل المشكلات والتغلب على المعوقات.
 - ٣- تخفيض حدة التوتر والصراع والضغط الناتج عن إحساس العاملين باستغلال المنظمة لقدراتهم ومهاراتهم وبث روح الالتزام والتعاون والرضا لتحقيق نجاح المنظمة.
- وقد تمنح بعض المنظمات المديرين العاملين بها في مختلف المستويات الإدارية بعض أسهمها إذا حققوا لها أهدافها على المدى البعيد ، وقدموا جهداً مميزاً في الأداء.

(ب)- الحوافز الجماعية غير النقدية :

كما تمنح الحوافز الفردية غير النقدية ، فإن الإدارة قد تعطي الحوافز غير النقدية سواء كانت إيجابية أو سلبية بصورة جماعية ، وذلك بهدف إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين ، وتسهم الحوافز الجماعية غير النقدية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رغبتهم لتحقيق المصلحة العامة ، ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز :

- توجيه خطابات شكر وتقدير لجميع أعضاء الإدارة أو القسم
- نشر أسماء أفراد الجماعة في لوحة الشرف.
- إتاحة الفرصة لجميع أفراد الجماعة لتقديم مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات
- إعادة تصميم العمل بأشكاله المختلفة على مستوى الوظائف.

تطبيق عملي

استقصاء دوافع السلوك

لكل عبارة من العبارات التالية سبع استجابات مختلفة تتراوح بين :

موافق تماماً	موافق	موافق قليلاً	لا أدري	معارض قليلاً	معارض	معارض قليلاً
٣+	٢+	١+	صفر	١-	٢-	٣-

يرجى وضع علامة (√) أمام كل عبارة للاستجابة لرأيك شخصياً ، أمامك عشر دقائق للانتهاء من ذلك.

العبارات	٣+	٢+	١+	صفر	١-	- ٢	٣-
١- يجب منح زيادات في الأجور لكل من يؤدي عمله بشكل مطلوب.							
٢- وصف الوظيفة وصفاً جيداً للعامل أو الموظف يساعده على القيام بعمله بدقة وتحقيق ما هو متوقع منه.							
٣- يحتاج العاملون إلى من يذكرهم دائماً بأن استمرارهم في العمل مرهون بتقدم المنظمة.							
٤- لابد أن يهتم المدير اهتماماً كافياً بظروف العمل المادية للعاملين معه.							
٥- يجب على من يرأس عملاً ما أن يبذل جهداً من أجل تنمية مناخ عمل ودي مع رؤوسيه.							
٦- اعتراف الإدارة بالإنجاز غير العادي يعنى الكثير بالنسبة للعاملين.							
٧- المدير الذى يتصف باللامبالاة يؤدي مشاعر العاملين معه.							
٨- يريد العاملون أن يشعروا بأنهم يستفيدون استفادة كاملة من مهاراتهم الحقيقية في العمل.							
٩- يمثل نظام مكافأة نهاية الخدمة عنصراً هاماً في حرص العاملين على وظائفهم.							

العبارات	٣+	٢+	١+	صفر	١-	- ٢	٣-
١٠- كل الوظائف تقريباً يمكن جعلها مشجعة ومثيرة لاهتمام العاملين.							
١١- يبذل معظم العاملين أفضل جهد لديهم في كل ما يقومون به من أعمال.							
١٢- تستطيع الإدارة إظهار اهتمام أكبر بالعاملين بأن توفر لهم مناسبات اجتماعية بعد ساعات العمل.							
١٣- الشعور بالفخر والاعتزاز بالعمل يمثل مكافأة هامة لكل من يعمل بالمنظمة.							
١٤- يريد العاملون أن يشعروا بأنهم أفضل من يؤدي أعمال وظائفهم.							
١٥- جودة العلاقات غير الرسمية في العمل لها أهمية كبيرة.							
١٦- وجود حوافز مادية فردية يحسن من أداء العاملين.							
١٧- شعور العاملين بوضوح جهودهم أمام الإدارة العليا له أهمية عندهم.							
١٨- يفضل العاملون أن يخططوا ويتخذوا القرارات بأقل قدر من إشراف رؤسائهم.							
١٩- يمثل ضمان استقرار الوظيفة أهمية كبيرة عند العاملين							
٢٠- جودة الأدوات التي يعمل بها العاملون له أهمية خاصة لديهم.							

يرجى نقل الأرقام المقابلة لاستجابتك للعبارات المختلفة كل في مكانه من الجداول الخمسة التالية ، مع الاحتفاظ بالإشارات (+) ، (-) ثم استخراج حاصل الجمع الجبري لكل جدول.

حاجات الأمن	
الدرجة	رقم العبارة
	٢
	٣
	٩
	١٩
	مجموع

الحاجة الأساسية	
الدرجة	رقم العبارة
	١
	٤
	١٦
	٢٠
	مجموع

الحالة الاجتماعية

الدرجة	رقم العبارة
	٥
	٧
	١٢
	١٥
	مجموع

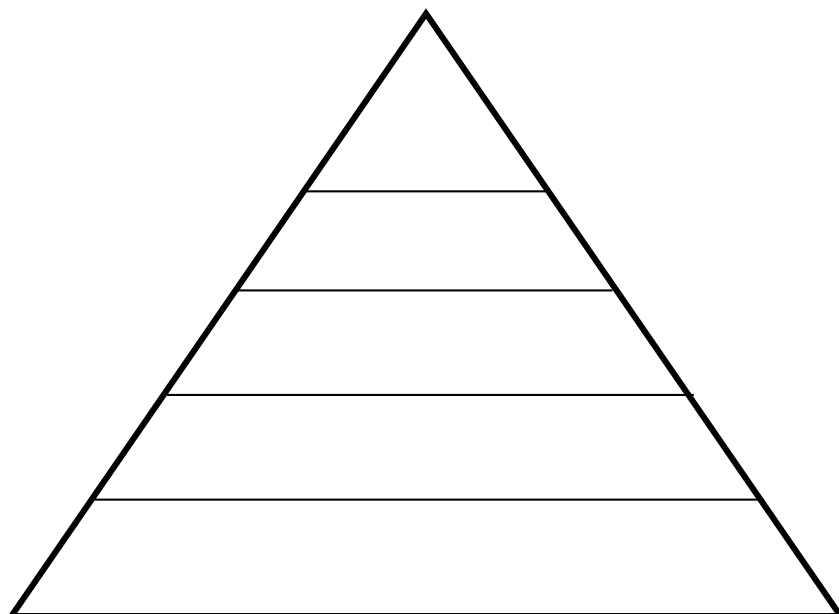
حاجات إثبات الذات

الدرجة	رقم العبارة
	١٠
	١١
	١٣
	١٨
	مجموع

حاجات المركز والمكانة

الدرجة	رقم العبارة
	٦
	٨
	١٤
	١٧
	مجموع

○ ينقل مجموع درجات الجداول الخمسة إلى هرم الحاجات بحيث يوضع الرقم الموجب الأكبر في قاعدة الهرم ثم نتدرج بالأرقام الأقل في اتجاه القمة ، يمكنك التعرف على دوافعك الحالية ثم مناقشتها مع المجموعة.



الفصل العاشر

التغيير والتطوير التنظيمي

- مفهوم التغيير التنظيمي (التعريف-الأهمية-الأهداف)
- مجالات التغيير التنظيمي.
- مصادر التغيير التنظيمي وأسبابه.
- التطوير التنظيمي : ماهيته ومناهجه المميزة.
- الخصائص المميزة لسلوك المنظمات المعاصرة.
- استراتيجية التغيير وإداراته.
- تطبيق عملي : قياس مدى استعداد المنظمة لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

مقدمة

تفرض طبيعة العوامل البيئية الداخلية والخارجية واستمرار تقلبها وعدم استقرارها على المنظمات ضرورة إجراء عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.

ويعد موضوع التغيير والتطوير التنظيمي من الموضوعات القديمة الحديثة في مجال دراسات الإدارة والتنظيم وذلك لطبيعته الخاصة التي ترتبط بعنصر- الموارد الإنسانية إلى جانب عنصري الموارد المادية والمعنوية.

ويتطلب الحديث عن التغيير التنظيمي بحث ماهيته وأسبابه ودواعيه والفوائد المترتبة على تطبيقه ومحددات الاستفادة منها والعقبات التي تقف أمام نجاح المنظمات في تطبيقه وهذا بالإضافة إلى المناهج التي يمكن الاستعانة بها والمداخل المتعددة التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها ، كل ذلك مع ضرورة مراعاة المتغيرات المحيطة بالمنظمة والمؤثرة على أهدافها واستراتيجياتها ، مما قد يحتم عليها دراسة الخصائص المميزة لسلوك المنظمات المعاصرة.

وفي ضوء ما سبق نتناول في هذا الفصل النقاط التالية :

- مفهوم التغيير التنظيمي (التعريف - الأهمية - الأهداف)
- مجالات التغيير التنظيمي.
- مصادر التغيير التنظيمي وأسبابه.
- التطوير التنظيمي : ماهيته ومناهجه المميزة.
- الخصائص المميزة لسلوك المنظمات المعاصرة.
- استراتيجية التغيير وإدارته.
- تطبيق عملي : قياس مدى استعداد المنظمة لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

مفهوم التغيير التنظيمي

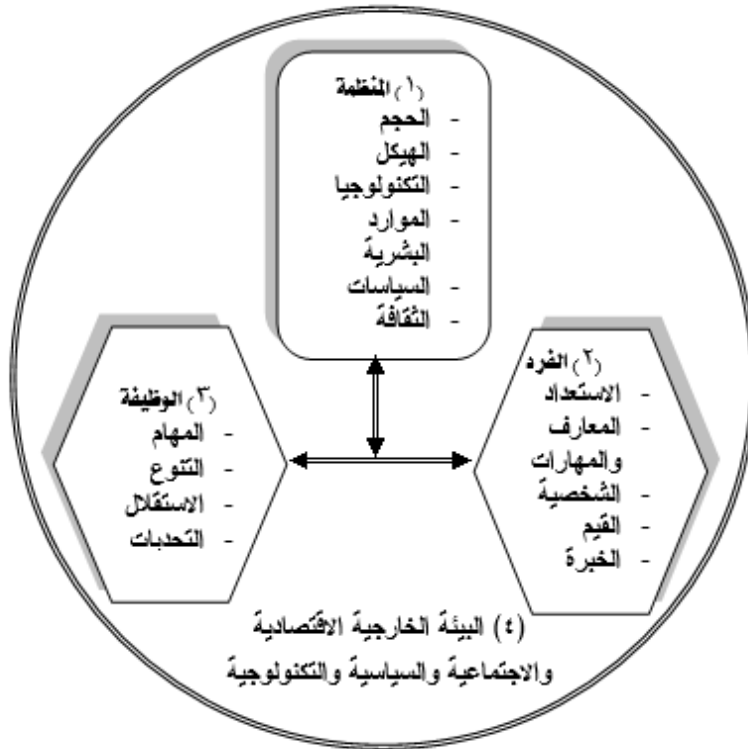
يشير التغيير إلى الانتقال من وضع إلى وضع آخر يعتقد المسؤولين أنه الأفضل ، والتغيير ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية والاقتصادية ، فدوام الحال من المحال ، والأمر يختلف فقط في كيفية التعامل مع التغيير ... هل سيتم التخطيط له ؟ أم سننتظر حتى يحدث فنستجيب له ؟ ، أم سنقاومه ساعين لتحجيم أثره ؟ أم ماذا.

والتغيير ما دام متعلقاً بالتنظيم فإنه يرتبط بشكل واضح بالأبعاد التنظيمية التي يوضحها الشكل رقم (١/١٥) الذي يبين المجموعة الرباعية التي يهتم بها التغيير التنظيمي.

ينعت التغيير بأنه تنظيمي ، لأنه يقع داخل المنظمات ، يتناول كل عناصرها وأبعادها ، في سكونها ، وفي تفاعلاتها ، ويجب الاتفاق مسبقاً على خطواته وإجراءاته بدقة مع جميع الأطراف ، كذلك أسلوب جمع البيانات ، وتحليلها لتشخيص المشكلات ، والاتفاق على الحلول المقترحة ، وطريقة تطبيقها ، ومتابعة الآثار المترتبة على التطبيق ، والتدخل عند الضرورة لتعديل مسار التطبيق إذا لزم الأمر ، وباتفاق جميع الأطراف المعنيين بإحداث التغيير.

الشكل رقم (١/١٥)

المجموعة الرباعية التي يهتم بها التغيير التنظيمي



وبالتالى فإن أطراف عملية إحداث التغيير المخطط لأى وحدة تنظيمية داخل المنظمة تشمل الأطراف التالية :

- ١- عضو الجماعة : كل فرد بذاته داخل الجماعة بصرف النظر عن وظيفته أو دوره.
- ٢- الجماعة التنظيمية : كل أعضاء الوحدة التنظيمية وفرق وجماعات العمل الذين لهم هدف مشترك.
- ٣- المدير المسئول : المسئول الرسمى عن الوحدة التنظيمية.
- ٤- وكيل التغيير : سواء كان فرداً أو جهة فهو مكلف بإحداث التغيير بالوحدة التنظيمية ، وسواء كان داخلياً أو خارجياً.
- ٥- المنظمة : تعتبر الهدف النهائى لعملية إحداث التغيير : حيث أن الهدف يكمن فى تحسين فعاليتها وزيادة إنتاجها ، وتعتبر أيضاً عن البيئة التى تعمل الوحدة فى إطارها ، وقد ينظر للمنظمة على أنها وحدة تنظيمية لإحداث التغيير الشامل.

ويمثل التغيير التنظيمى عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ، تتعلق بأحد أبعاد الهيكل التنظيمى وعلاقاته وخطته وأهدافه ، ولذا فقد تشتمل على الخطط ، أو الهيكل التنظيمى ، أو السلوك والثقافة التنظيمية ، أو تكنولوجيا الأداء ، أو ظروف ومتطلبات العمل ، أو الأفراد وعلاقاتهم وما شابه ذلك بهدف مواكبة الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة للبقاء والاستمرار والنمو.

وتبدو أهمية التغيير التنظيمى للعديد من الأسباب المؤثرة على استمرارية التنظيم وموه وبقائه ، ومن بين الأبعاد الموضحة لأهمية التغيير والتطوير ما يلى :

- أ- بالنسبة للعاملين
- تهتم عمليات التغيير بإشباع حاجات الانتماء ، وسيادة روح الفريق وزيادة جودة حياة العمل Quality of work life وتحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفى ، وتدعيم القيم الإيجابية لديهم ، ولذا تبدو أهمية التغيير بالنسبة للعاملين فى العديد من النقاط منها :
- ١- رغبة العاملين فى وظائف تتحدى مهاراتهم وتنمى شخصياتهم.
- ٢- سعى العاملين إلى مناخ تنظيمى يحقق لهم المساواة والتأثير المتبادل فى علاقاتهم التنظيمية.
- ٣- احترام الإدارة لكرامة العاملين الإنسانية تزيد من إنتمائهم وولائهم التنظيمى إضافة إلى وفاء المنظمة بمسئوليتها الإجتماعية.

٤- تصميم الوظائف والهياكل التنظيمية والمسار الوظيفي بما يواكب تطلعات العاملين خلال حياتهم الوظيفية.

٥- الاهتمام بالمسائل العاطفية في حياة المنظمة خاصة تحقيق الذات للفرد والصراحة بين أعضاء المنظمة والشعور بالدفء الإجتماعي.

٦- وضع السياسات والنظم الإدارية المؤيدة لتحفيز العاملين وإثارة همهم.

ب- بالنسبة للعملاء :

يجب على المنظمة مراعاة الثقافات المختلفة للعملاء عند توفير منتجاتها، كما يجب عليها الاهتمام لمتطلبات الشعوب والمناطق المتباينة. من هنا تضاعف تأثير العملاء على المنظمة. ولقد أطلق على عقد التسعينات في القرن الماضي أنه عقد المنافسة الشرسة ولذلك احتل رضا العميل مكان الصدارة في استراتيجيات المنظمات ، والعمل يريد منتجات خالية من العيوب، وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب ، وبالكمية المناسبة ، واختصاراً إنه يريد الجودة الشاملة Total Quality.

ج- بالنسبة للمنظمة :

لكي تكون المنظمة متميزة ، فيجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء ، وكل نشاط ، وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين. فالأخطاء قد تتضاعف ، والفشل في تحقيق متطلبات فرد ما ، في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشكلات في أماكن عديدة بالمنظمة ، وهذه بدورها تضاعف المشكلات والأخطاء.

وهنا يصبح "للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى- في كل مكان، أما إذا قبلنا المشكلات والأخطاء في منظماتنا ، فسوف يضيع وقتنا وجهودنا على أنشطة ليست لها فائدة : كتصحيح الأخطاء ، البحث عن الأشياء ، اكتشاف أسباب التأخير ، مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل ، وتقديم الاعتذارات للعملاء بسبب الأخطاء أو المنتجات المعيبة ، أو التأخير في مواعيد التسليم.

ومنهج الجودة الشاملة كأحد مناهج التغيير للمنظمة ككل يوفر لغة واحدة في كل أنحاء المنظمة وهي التحسين المستمر ، حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة، في كل الإدارات ، وعلى كل المستويات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء continuous improvement ويمكن القول بأن المناهج الإدارية الحديثة ، رغم كثرتها وتعددتها في العقد الأخير ، إلا أنها جميعها تخاطب مثلث التغيير بأضلاعه الثلاثة : العاملين / العملاء / المنظمة.

وتبدو الحاجة للتغير والتطوير في العديد من الحالات من أهمها :

- التكيف مع البيئة واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات.
- الاستغلال الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة.
- إحياء الركود التنظيمي أو تجنب التدهور في الأداء التنظيمي.
- تحديث وتطوير التكنولوجيا والأساليب المستخدمة في العمل.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- مواجهة الاحتياجات المستقبلية للتوسع ودخول أسواق جديدة.
- تنمية ولاء العاملين وخلق الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.
- الارتقاء بمستوى جودة المنتج وتحقيق التميز في السوق التنافسي.

إذا أردنا أن ننجح التغير يجب

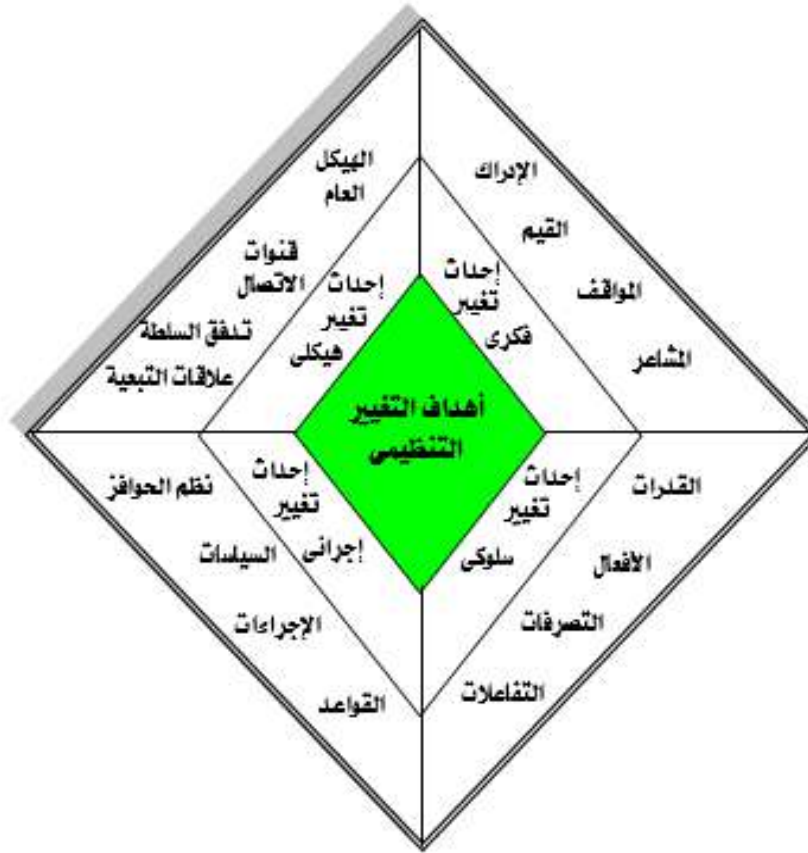
- ١- إشراك الناس في التغير ، مع بيان المصالح التي ستعود عليهم.
- ٢- تزويد الناس بمعلومات مستمرة ، عن نتائج وآثار التغير.
- ٣- مراعاة ثقافات العاملين وقيم العمل.
- ٤- إشعال حماس العاملين وحفزهم للعمل وتقبل التغير.
- ٥- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
- ٦- كسب ثقة التنظيمات والجماعات غير الرسمية.
- ٧- الاهتمام بالبرامج التدريبية في إحداث التغير.
- ٨- الاعتماد على قيادات فعالة ذات قبول عال لإحداث التغير سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

وتتمثل أهداف عملية التغير فيما يوضحه الشكل رقم (٢/١٥).

ومن الشكل رقم (٢/١٥) يتضح أن أهداف عملية التغير التنظيمي متعددة ومتداخلة أيضاً وتتمثل باختصار فيما يلي :

الشكل رقم (٢/١٥)

أهداف عملية التغيير التنظيمي



(١) التغيير الفكري : يسعى هذا النوع من التغيير إلى تنمية نواحي الفكر والمعرفة ، ولهذا فهو يدور حول المفاهيم والمبادئ والأسس التي يجب أن يعتنقها الأفراد والجماعات ، وتُعد قضايا التغيير الفكرى سهلة نسبياً حيث أنها تهدف إلى نشر- المعلومات الصحيحة على نطاق واسع ومجموعات معينة قبل أن تمتد إلى تغيير المفاهيم والمبادئ الأساسية ومن القضايا التي يركز عليها التغيير الفكرى :

- تنمية المشاعر الإيجابية تجاه أساليب جديدة.
- تطوير المواقف لصالح العمل.
- الإدراك والوعى الصحيح لأهداف وغايات التنظيم.

(٢) التغيير الإجرائى : ويهدف هذا النوع من التغيير إلى إقناع عدد كبير من الأفراد والعاملين بالقيام بأعمال معينة من خلال تقبلهم لسياسات وإجراءات عمل جديدة تختلف عن تلك التي يطبقونها حالياً ، ومن أمثلة القضايا التي يتناولها التغيير الإجرائى :

- صياغة سياسات عمل جديدة تسير متطلبات العوامة.
- تبسيط الإجراءات وتطويرها للاستفادة الفعالة من الوقت.
- تنمية نظم الحوافز الجماعية المعمول بها.
- طرح قواعد عمل جديدة بدلاً من القواعد القديمة.

(٣) التغيير الهيكلى : ويُعد التغيير الهيكلى من أصعب أنواع التغيير لتركيزه على موضوعات الهيكل ، والعلاقات والاتصالات فيما بين مختلف جوانبه ، ومن أمثلة القضايا التي يركز عليها التغيير الهيكلى :

- تخفيض مستويات الهيكل التنظيمى.
- إرساء قواعد جديدة لزيادة فعالية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتدعيم عمليات تدفق السلطة.

(٤) التغيير السلوكي : ويهدف هذا النوع من التغيير إلى مساعدة العاملين على تغيير قيمهم وسلوكهم ، ويُعد التغيير القيمي والسلوكي من أصعب أنواع التغيير أيضاً لحاجته إلى فترات طويلة وجهد وتكلفة ، ومن أمثلة القضايا التي تهتم بالتغيير السلوكي :

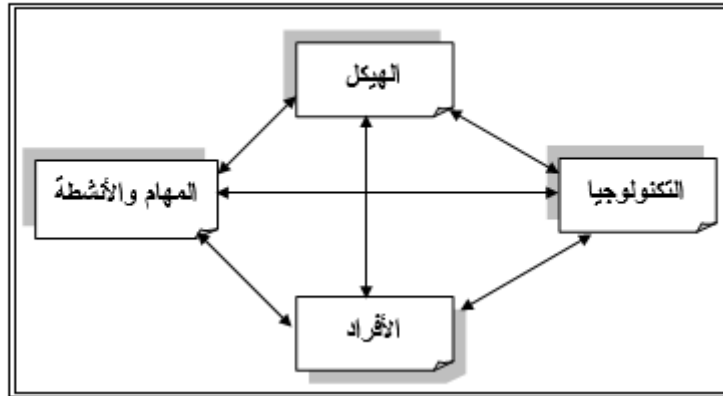
- تنمية القيم والمعتقدات التي تؤكد على قيمة الانتماء.
- تنمية القدرات والمهارات العملية لدى الأفراد.
- تدعيم الممارسات والتصرفات الإيجابية.
- زيادة الاهتمام بالعلاقات بين مختلف الأطراف العاملة بالمنظمة.

مجالات التغيير والتطوير التنظيمي

أشار ليفت H.Leavitt إلى مجالات التغيير التنظيمي من خلال الأبعاد الموضحة بالشكل رقم (٣/١٥) ، ولقد نوه إلى أن إحداث تغيير في واحد من هذه المجالات سيؤثر على المجالات الأخرى فالتغييرات التي تتم على الهيكل بغرض تسهيل المهام لا شك ستؤثر على الأفراد والإجراءات والعمليات الفنية التي تتم.

الشكل رقم (٣/١٥)

المجالات المختلفة لإحداث التغيير التنظيمي



- ١- الهيكل : يمكن إجراء عمليات التغيير من خلال التوجيهات الرسمية ، والإجراءات والسياسات والقواعد والتي تنعكس بشكل واضح من خلال البناء التنظيمي والعلاقات وأنماط السلطة والمسئولية ، كذلك المركزية واللامركزية ، بالإضافة إلى طرق إعداد الميزانيات والقوانين واللوائح الخاصة بعلاقات التنظيم بالأطراف الخارجية كالبينة والمنظمات الحكومية والموردين وغيرهم.
- ٢- التكنولوجيا : وتشمل إجراء التغيير للعمليات الفنية والأساليب المتبعة في العمل وكيفية انسيابه مما ييسر عمليات الأداء وقد يتطلب ذلك إعادة تصميم العناصر المادية وطرق العمل ومقاييسه المختلفة.
- ٣- المهام والأنشطة : وتتعلق بالعمل والنشاط الذي يمارسه الأفراد بالتنظيم ولذا قد يتطلب الأمر التركيز على دافعية الأفراد وتصميم الوظائف وتوصيفها..
- ٤- الأفراد : تعد عمليات التغيير المرتبطة بالأفراد من أصعب أنواع التغيير لأنها تتعلق بالاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية... وكلها عوامل شخصية تحتاج إلى دراسات متعمقة ويمكن تحقيقها عن طريق البرامج التدريبية الشاملة والمستمرة وأساليب تقييم الأداء الحديثة وإجراء عمليات الاختيار الدقيق والتخصيص الصحيح للأفراد.

مجالات التغيير والتطوير في المنظمات

- الهيكل التنظيمي والاختصاصات والعلاقات التنظيمية.
- سياسات ولوائح وإجراءات وطرق العمل.
- التكنولوجيا المستخدمة في العمل.
- نظم الاختيار والتعيين والتدريب.
- سياسات الأجور والحوافز والترقية.
- الأداء الإداري للمنظمة ، والأداء الفني والهندسي للعاملين.
- ظروف وبيئة العمل المادية للعاملين.
- نظم التوزيع المادي في المنظمة (النقل / التخزين ، المناولة).
- نظم تقييم الأداء.
- جودة المنتج وخدمة العملاء.
- وسائل وأساليب المحافظة على البيئة.

مصادر التغيير وأسبابه

وإن تعددت المصادر والقوى المسببة للتغيير ، إلا أنه يمكننا إجمالها في مصدرين جوهريين هما العوامل البيئية الخارجية ، والعوامل البيئية الداخلية، وذلك على النحو التالي :

أولاً : عوامل البيئة الخارجية :

وتشتمل على العوامل التي لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها في البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تمارس نشاطها من خلالها ، كما أنه من الصعب التنبؤ بها بشكل دقيق ، ومن أمثلة تلك العوامل :

١- العوامل السياسية والتشريعية : وتمثل العوامل المرتبطة بسياسة الدولة وعلاقاتها واحتمال التغيرات التي قد تسنها أو تتعرض لها سواء كانت محلية أو عالمية ، هذا بالإضافة إلى ما تعتمد الدولة تغييره في التشريعات الحالية بقوانين وتشريعات جديدة تواكب متطلبات الحياة المعاصرة ، ولا شك أن لكل ما سبق تأثيره الواضح على ممارسات المنظمات مما قد يمثل تغيير لأحد الأبعاد التنظيمية.

- ٢- العوامل الاقتصادية : وتشير إلى العوامل المرتبطة بالموارد المتاحة وكيفية استغلالها واستثمارها ، وما يرتبط بذلك من أمور اقتصادية كالأسعار والدخول والمنافسة والاتجاهات نحو الخصخصة والانفتاح... وغيرها وتؤثر هذه العوامل عند تغيرها بشكل واضح على العديد من مدخلات ومخرجات المنظمة وعملياتها التشغيلية.
- ٣- العوامل الاجتماعية : وتعبر عن الأفراد بالمجتمع من ناحية علاقاتهم الاجتماعية وعاداتهم وتقاليدهم ، والقيم التي تحكمهم عند ممارسة أمور حياتهم وثقافتهم ومدى اهتمامهم بالبيئة التي يعيشون فيها ومسايرتهم للتطورات المحيطة.
- ٤- العوامل التكنولوجية : وتمثل التأثيرات المتعلقة بالطرق والأساليب العلمية والفنية المستخدمة ، ولذا يجب مواكبة التطورات التكنولوجية الجديدة فيما يخص المعلومات والطرق والأدوات والاتصالات... وغيرها.
- ٥- العوامل الطبيعية : وتشير إلى الموارد الطبيعية المتاحة وإمكانية تعرضها لبعض التغيرات كوجود الزلازل والهزات الأرضية والسيول والتغيرات في درجات الحرارة المعتادة... الخ.

ثانياً : عوامل البيئة الداخلية :

وتحتوى على العوامل التي يمكن السيطرة عليها في البيئة الداخلية بالمنظمة والتي ترتبط بالموارد البشرية والإمكانات المالية ونواحي التسويق والمجالات الفنية والإنتاجية... وغيرها ، ومن أمثلة تلك العوامل :

- ١- الافتقار إلى نظم واضحة لتحليل وتوصيف وتقييم الوظائف.
- ٢- عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي الحالي لمتطلبات وأهداف التنظيم.
- ٣- تعقد سياسات وإجراءات وطرق العمل بما يؤدي لعدم إنسيابه بالشكل المناسب.
- ٤- تقادم التكنولوجيا المستخدمة وعدم مسايرتها لأهداف التنظيم.
- ٥- نفشى اللامبالاة وعدم الولاء من ناحية العاملين للتنظيم.
- ٦- انخفاض مستوى أداء العاملين وعدم رضائهم عن سياسات وإجراءات المنظمة.
- ٧- الصراعات والخلافات التنظيمية وتعدد مصادر ضغوط العمل.

ولكن السؤال المطروح هنا هو : لماذا يقاوم التغيير من قبل الأفراد؟!

لقد تعددت الأسباب التي تعرض لها الكتاب والباحثين لمقاومة التغيير ، ولقد تعايش العديد منا مع هذه الأسباب سواء كان هو الذي يغير ، أو الذي يطبق عليه التغيير ومن بين أهم أسباب مقاومة التغيير :

١- تهديد الاهتمامات والمصالح الشخصية للأفراد ، ويبدو أثر تهديد التغيير من خلال التأثير السلبي للتغيير على المصالح والأهداف الشخصية للأفراد ، ويتضح ذلك في العديد من الأمثلة من بينها :

أ- تخفيض المركز والمكانة الوظيفية.

ب- تهديد الضمان الوظيفي والأمان النفسى.

ج- التقليل من القدرات والمهارات المطلوبة للوظائف.

٢- الفهم الخاطئ للتأثير على النواحي الاجتماعية : ومن أمثلة الأسباب المتعلقة بالنواحي الاجتماعية التي تؤدي لمقاومة التغيير ما يلي :

أ- مخالفة المعايير السلوكية والاعراف السائدة بين الجماعة.

ب- التقليل من النفوذ والتأثير والتفاعل الاجتماعى.

ج- سوء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

٣- سوء فهم وتقدير أهداف التغيير ومنافعه ، ومن أمثلة أسباب مقاومة التغيير المتعلقة بسوء فهم الأهداف ما يلي :

أ- عدم وضوح أهداف التغيير ودوافعه.

ب- عدم المشاركة في وضع خطط وبرامج التغيير.

ج- ارتفاع تكاليف التغيير وعدم توفر الميزانية الكافية.

٤- عدم القدرة على التكيف مع التغيير ، وتعدد الأسباب الموضحة لعدم القدرة على التكيف مع التغيير ومن أمثلتها :

أ- إظهار التغيير للعيوب الشخصية لدى الأفراد.

ب- فرص التغيير جبراً على الأفراد.

ج- تطبيق التغيير دفعة واحدة.

ويمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال العديد من المداخل ، بعضها يركز على أسلوب إجراء التغيير ، وبعضها يعتمد على صفات وخصائص القائمين بالتغيير والمصالح التي يمكن تحقيقها لمنظمتهم ، وبعضها الآخر يهتم باستثمار العوامل السلوكية في التأثير على الأفراد لقبول التغيير ، ومن أهم تلك المداخل :

- ١- المشاركة في التغيير : إن مشاركة الأفراد الذين سيطبّقون عمليات التغيير يقلل من مقاومتهم ، ويرجع ذلك لمساهمتهم في إبداء الآراء وتقديم المقترحات مما يساعد على امتصاص اندفاعهم للمقاومة ، وذلك لأنهم أصبحوا شركاء في التغيير لا منفذين فقط والحكمة تقول "إن الناس الذين يبحرون معك في قارب واحد لن يحدثوا فيه ثقباً".
- ٢- الاعتماد على الترغيب والتحفيز : ويتطلب ذلك تقديم الحوافز من أجل إحداث التغيير سواء كانت نقدية أو غير نقدية ، مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية ، ويحدد من خلالها للأفراد الفوائد والمنافع التي ستعود عليهم إذا نجح التغيير ، فالإنسان بطبيعته نفعية ولن يسلك سلوكاً إلا إذا كان وراءه دافع وأمامه هدف واضح يتمثل في منفعة ينتظرها.
- ٣- التمهيد والتهيئة لإحداث التغيير : ويعتمد ذلك على البدء مبكراً بالحديث عن بعض الموضوعات والأسباب التي تؤكد على ضرورة التغيير ، وذكر المواقف والقضايا السابقة التي تمثلت نتائجها في نواحي سلبية تتطلب الأمر ضرورة تغييرها ، هذا إلى جانب إيضاح الأهداف التي يمكن تحقيقها مع تغير الحال ، والنتائج المنتظر تحقيقها إذا تم التغيير.
- ٤- إدخال تغييرات متعددة في نفس الوقت : ويتطلب ذلك وجود عدة أمور تحتاج إلى التغيير في نفس الوقت مما يشنت قوة الأفراد في عملية المقاومة ويعمل على توزيع المقاومة الكلية على التغييرات المتعددة.
- ٥- الاعتماد على القادة غير الرسميين لإحداث التغيير : يمثل قادة الجماعات غير الرسمية في التنظيم مصدراً ذو قيمة عالية في إقناع الأفراد بمزايا وفوائد التغيير ، ولكن الأهم في المرتبة الأولى اقتناعهم أولاً بهذا التغيير حتى يمكنهم ممارسة دورهم في إقناع الآخرين بذلك.
- ٦- فرض التغيير بصورة جبرية : ويعتمد ذلك على إحاطة عمليات التغيير بقيود حاکمة وتهديدات قاطعة تلزم الأفراد على تقبله حتى يلتمسوا بأنفسهم مزاياه وفوائده أو يصلوا لدرجة التعود عليه وممارسته بشكل طبيعي.

ومع تعدد المداخل التي يمكن إتباعها للتغلب على مقاومة التغيير وتخفيف حدته إلا أننا نستخلص منها :

- ليست هناك طريقة واحدة يمكن القول أنها الأفضل بشكل دائم ، وإنما الأفضل أن نأخذ في الاعتبار ظروف عملية التغيير وخاصة ما يتعلق بالمستفيد من التغيير ، والمستهدف منه ، ومجالاته كما يوضحها الجدول رقم (١/١٥)

الجدول رقم (١/١٥)

المستفيد من التغيير والمستهدف منه ومجالاته

الهدف من التغيير	المستفيد من التغيير	مجالات التغيير
■ إحداث التغيير الفكرى ■ إحداث التغيير السلوكى ■ إحداث التغيير الإجرائى ■ إحداث التغيير الهيكلى.	■ الفرد ■ الجماعة ■ المنظمة	■ القدرات الشخصية للأفراد. ■ العلاقات بين الأفراد. ■ قدرات جماعة العمل. ■ العلاقات بين جماعات العمل.

- يمكن الاعتماد على أكثر من طريقة في نفس الوقت بحسب استراتيجية وخطة التغيير والتطوير التنظيمى التى سيتم الاعتماد عليها.
- تؤثر قيم واتجاهات القائم بعملية التغيير على اختيار الطريقة المناسبة والتى تتراوح ما بين المشاركة والدافعية والإجبار والفرض دون مناقشة.

التطوير التنظيمي : ماهيته ومناهج تطبيقه

يرى البعض أن مصطلح التطوير التنظيمي يصف عملية إدارة التغيير ، وقد ذهبوا أيضاً إلى أن التطوير التنظيمي يعد فرعاً من فروع المعرفة نشأ حديثاً ويتجه لاستخدام معارف العلوم السلوكية لمساعدة المنظمات في التكيف مع التغيير حيث يعرف التطوير التنظيمي على أنه : عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية. وعادة ما تمثل هذه العملية جهداً مخططاً للتغيير يشمل نظاماً بأكمله لفترة من الوقت على أن يتم ربط ذلك برسالة المنظمة وغاياتها. ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغيير التنظيمي حيث يعتمد المديرين بشكل كبير عند إجرائهم لعمليات التغيير التنظيمي على الأساليب والنماذج والمداخل التي اقترحها خبراء التطوير التنظيمي.

ويعرف بيكارد Bechard (١٩٦٩) التطوير التنظيمي بأنه : جهد مخطط ، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة ، من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية".

أما فرنش وبل French & Bell (١٩٧٨م) فإنهما يعرفان التطوير التنظيمي بأنه : "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة فعالة لمناخ التنظيم ، تعطى أهمية كبيرة للعمل الجماعي الشامل".

أما ألدرفر Alderfer (١٩٧٧م) فيرى أن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فاعلية أبعاده التنظيمية".

وتتفق هذه التعريفات على أن جوهر التطوير والتغيير التنظيمي هو سلوك الفرد وجماعة العمل في منظمات العمل الحكومية وغير الحكومية ، عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلاتها باستمرار ووفق المتغيرات البيئية ، سواء الاجتماعية منها أو الاقتصادية أو التنظيمية أو الفنية أو التكنولوجية.

وبشكل عام يمكن القول أن تدخل المنظمة لتنمية برامج التطوير التنظيمي قد تأخذ عدة أشكال تتمثل في :

- ١- الاستعانة بالمكاتب والخبراء الخارجيين.
- ٢- الاستعانة بخبراء من الداخل.
- ٣- الاستعانة بمزيج من الخبراء من الداخل والخارج.

ويتوقف الاعتماد على أى منها على ظروف المنظمة وإمكاناتها وفلسفتها ومراعاة مزايا وعيوب كل شكل منها.

وتتمثل مناهج التطوير المعروفة فى ثلاثة أبعاد تركز بشكل أساسى على الفرد ، والجماعة ، والتنظيم ، ففى المنهج الأول : المنهج الفردى يتم الاعتماد على تنمية الفرد وتطويره من خلال محورين هما التنمية الذاتية والتنمية المفروضة.

أما المنهج الثانى للتطوير : المنهج الجماعى فيركز على مجموعات وفرق العمل ودراسة وتحليل علاقاتها ، والتأكيد على المشاركة والقدرة على التغيير وفقا للإدراك المتبادل وتقديم أدوات التطوير الملائمة.

ويركز المنهج التنظيمى : على الوظيفة ودراسة العلاقات القائمة بين الأقسام والإدارات والوحدات التنظيمية بشكل متكامل.

الخصائص المميزة لسلوك المنظمات الجديدة

تتغير طبيعة المنظمات باستمرار ، فمن الصعب ، بل من المستحيل ألا تؤثر العوامل والمتغيرات البيئية المتعددة على سلوك المنظمات ، كذلك يصعب أن تتجاهل التيارات التنظيمية تلك التحديات المعاصرة وألا تدرسها وتحللها وتكيف معها بالشكل الذي تراه مناسباً ، ويمكن تحديد بعض الأبعاد والخصائص المميزة لسلوك المنظمات في المستقبل على النحو التالي :

- ١- المنظمة المتعلمة The Learning Organization
- ٢- رأس المال الفكرى Intellectual Capital
- ٣- الميل للتجديد والابتكارية Entrepreneurialism
- ٤- نمو قطاع الأعمال الصغيرة The growth of the small business
- ٥- عولمة الأعمال Global action of business
- ٦- زيادة الاهتمام بأخلاقيات الأعمال The Increasing importance of business Ethics.

وفيما يلي نبذه عن كل منها

أولاً : المنظمة المتعلمة

أحد الموضوعات الرئيسية في سلوكيات المنظمات هو تعلم التنظيم ، ولقد تطرق لهذا الموضوع العديد من الكتاب خلال عقد التسعينات من القرن العشرين ، ومن أبرزهم سينج Senge الذى قدم كتابه The Fifth Discipline وفيه ينتقد الطرق القديمة والخطوات التقليدية لتحسين التنظيم وزيادة فعاليته ويدعو لتعلم التنظيم حتى يتمكن من التحسين والاستمرار ، وقدم خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في :

- أ- نظم التفكير المفتوحة والتي تعنى جيداً كافة التأثيرات المحيطة.
- ب- الأعراف الشخصية التى تشجع العاملين على التعلم المستمر وتدعيم المهارات.
- ج- النماذج الذهنية والابتكارية المستمرة التى تهتم بتنمية التنظيم ككل بشكل دائم.
- د- بناء الرؤية المشتركة للتنظيم ككل تمثل الدعامات للتميز والتعلم واستمرار تطوير وتنمية تلك الرؤية لتأثيرها على نظم الاتصالات والسياسات وغيرها.
- هـ- فريق التعلم يجب تكوين الفرق الحريصة على التعلم المستمر بحيث تصبح عاداتهم وممارساتهم قابلة للتعلم.

ولقد أدت التغيرات المتلاحقة في كافة العوامل البديلة المحيطة بالمنظمة إلى ضرورة إعادة النظر في أسلوب الإدارة. فالعولمة ، والتنوع وزيادة حدة المنافسة والتركيز على الجودة ورضاء العميل ... وغيرها ، كل ذلك أدى إلى اهتمام المنظمات بالسعى لزيادة قدرتها على المعرفة والتعلم.

وليس هناك نموذج واحد لزيادة قدرة المنظمة على التعلم والمعرفة. إذ أنها تمثل الفلسفة والاتجاهات والقيم فيما يتعلق بدور العاملين عن تحقيق المعرفة والتعلم فكل فرد في المنظمة يشارك في تحديد وحل المشكلات ، ومساعدة المنظمة على تحسين نشاطها ونتائجها وقدرتها مما يدعم خبراتها ، ويتم ذلك بالتركيز على الجودة والسعى لتحقيق رضا العملاء وإشباع حاجاتهم ، ومن ثم تؤكد المنظمة المتعلمة على عمل الفريق وتبنى نظرية النظم بصورة أكثر من اهتمامها بتسلسل هرمية التنظيم لتعظيم الأداء.

ومن أهم الخصائص والأبعاد التي تركز عليها المنظمة المتعلمة :

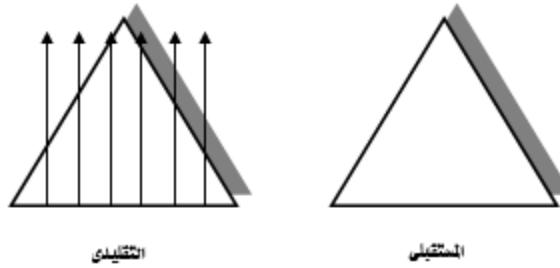
- ١- الرؤية الثقافية : تقوم الإدارة العليا بوضع تصور عام لرؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية التي أسست من أجل تحقيقها ، كذلك تحدد القيم الثقافية الجوهرية التي يسترشد بها الأفراد عند مزاوله نشاطهم بالمنظمة ، وبذلك فالقيم الثقافية والرؤية تسير للمنظمة التعامل المستقبلي على المدى البعيد إذ توضح الخطوط العريضة التي تعمل المنظمة من خلالها.
- ٢- تمكين العاملين لا يشير إلى منح العاملين مزيد من القوة وإنما تمييز وإدراك القوة التي يتمتعون بها والاعتراف بها واعطائها الحرية (إطلاقها) لتعمل لخدمة المنظمة وتشغيلها بصورة أكثر كفاءة وفعالية. ففي بعض الشركات الكبرى نجد أن الاعتماد الرئيسي- في اتخاذ القرارات على فرق العمل في مستوى الإدارة الدنيا ، فتعتمد الشركة على أكثر من ١٠٠ فريق عمل للمشاركة في تحقيق المعرفة وصنع القرارات واتخاذها.
- ٣- الشكل التنظيمي الجديد : أثر النمو الاقتصادي الكبير ، وقوة المنافسة العالمية مع كثرة وجود متوسطى العمر من الموظفين ... على بناء الهياكل التنظيمية الجديدة ، مما أدى لظهور اتجاه قوى في منتصف الثمانينات لإعادة الهيكلة ، وتمثلت بعض إنتاجها في اتجاه المنظمات لتقليل عدد العاملين بها وأثر ذلك بدوره على مديرى الوسط ، وظهرت الهياكل التنظيمية الجديدة بصورة مسطحة (ليست هرمية) بما يسهم في سرعة الاستجابة للسوق والقرب من العملاء.

٤- الإدارة بالمكاشفة Open - Book Management من المفاتيح الجوهرية لتحقيق فعالية فرق العمل وتمكين العاملين المشاركة المعلوماتية ، فبدون اکتمال المعلومات ، فلن يتمكن العاملين من تحديد الاحتياجات وحل المشكلات. وفي المنظمات الساعية للتعلم ، فالبيانات عن الموازنات ، والأرباح ، وتكاليف الإدارات والأقسام ، توجيهات الإدارة العليا يجب أن تكون متاحة لأي فرد في المنظمة. وفي النموذج الأول المعاصر للمنظمات يعتقد المديرون أنه كلما زادت المشاركة المعلوماتية بين المنظمة والأطراف الأخرى وخاصة العاملين بها كلما زادت فعاليتها وانخفضت الأعباء والتكاليف التي تتحملها.

٥- تغير طبيعة المسار الوظيفي ، أدت العديد من العوامل والمتغيرات المعاصرة إلى تغير طبيعة المسار الوظيفي ، إذ يبدو المسار في شكله الجديد والمتوقع مستقبلاً في شكل لولبياً ومتقطع أحياناً ولا يبدأ بالضرورة من نقطة أصلية هي الصفر.. ويوضح الشكل رقم (٦/٢) النموذج التقليدي والشكل الجديد والمتوقع مستقبلاً للمسار الوظيفي.

الشكل رقم (٦/٢)

النموذج التقليدي والمستقبلي للمسار الوظيفي



٦- التغير في طبيعة العمل الإداري ، فهناك بعض التغيرات في ممارسة الأعمال الإدارية فمنها زيادة أهمية العمل الجماعي والاعتماد على فرق العمل ، والعناية بالفكر الاستراتيجي وبناء الرؤية وصياغة الرسالة الواضحة للمنظمة ، وظهور مفهوم الموظف الشامل ... وغيرها من التغيرات الملموسة في طبيعة الأعمال والأنشطة الإدارية في صورها المختلفة.

ثانياً : معرفة المنظمات ورأس المال الفكرى :

كثير من المنظمات تدرك أن قيمتها تكمن في الأصول المادية والنقود التي تسيطر عليها ، وهذا إدراك يشوبه الكثير من الخطأ لأن منظمات اليوم أصبحت تعتمد وبشكل كبير على المعرفة التي يتميز العاملون بها وبشكل كلى معرفة المنظمة كثقافة عامه لها ، فعالم الأعمال دائماً في تغير ، فالهندسة المالية الحديثة لا تعتمد على مقاولين ووكلاء ذوى أصول مادية كبيرة قدر حاجتها إلى أساليب وطرق وفكر وتكنولوجيا معاصرة. إن المنظمات في حاجة إلى المعرفة والابتكار لنجاح أعمالها في المستقبل فالمسيطر على فكر المسئولين بها يتمثل في التفكير الدائم في الغد ، وليس فقط بل واستشعار معايير النجاح في ذلك الغد ، فالمنظمات التي تفكر في الغد ولكنها تؤسس تفكيرها على معايير الأمس أو اليوم ما زالت معرفتها في مرحلة غير ناضجة.

والسؤال المطروح هو كيف تحقق المنظمة تنمية لرأسمالها الفكرى والاستعانة بالأفراد بما يحقق الفعالية ، وللإجابة على هذا السؤال نجد أن هناك بعدين جوهريين يجب دراستهما وتحليلهما :

○ الأول : ماهى المعرفة المناسبة للمنظمة؟ ومدى اعتناق وإيمان المنظمة بتلك المعرفة؟

○ الثانى : كيفية استخدام العاملين بالمنظمة لتلك المعرفة والاستفادة منها؟

ويجب على المنظمة وحتى يمكنها زيادة العائد عى الاستثمار المالى والفكرى أن تقلل من اعتمادها على المهارات غير الواعية ، ويتطلب ذلك من المنظمة البحث دائماً عن الأفراد ذوى الرؤية الثاقبة والأفكار الابتكارية والمواهب العالية التى يجب ربطها دائماً باستراتيجية المنظمة. ويجب مراعاة أن المنظمات قد تستطيع تملك بعض المعلومات وحمايتها بقوانين الملكية الفكرية ، كما تستطيع تنسيق العمليات والخطوات ، وبناء قواعد المعلومات وحتى نظم إدارة المعرفة ، ولكنها لا تستطيع تملك الأفراد ، فقط يمكنها الاعتماد عليهم فترات معينة من الوقت ، فإلى أى مدى يمكنها الاستفادة من أفكارهم وإبداعاتهم؟! ومن ثم فإن المنظمات في سعيها لخلق رأس مال بشرى تحتاج لفريق قوى وقيم عالية وفلسفة تعلم مستمرة والإيمان بمشاركة رأس المال الفكرى والمادى في تحقيق النجاح.

ثالثاً : الميل للتجديد والإبتكارية :

تلعب المنظمات دوراً محورياً في المجتمع الذي تعيش فيه ، وذلك لقيامها بالتصميم والتعبير والإعداد والتجديد والابتكار في منتجاتها وأنشطتها، ولقد تزايدت أبعاد هذا الدور في السنوات الأخيرة ، إذ تعاطم الاهتمام بالابتكار في المنتجات التي تقدمها المنظمة والسعي لغزو أسواق جديدة والعمل في بيئة يحكمها عدم السيطرة والتأكد ، ولذا فلن تتمكن المنظمة من الاستمرار ما لم يكن الإبداع والابتكار هو أحد قيمها الفكرية الذي ينعكس في شكل سلوك وتصرف منظور بعد ذلك ، ومن ثم نجد أن المنظمة المعاصرة التي تنشد البقاء في المستقبل تضع نصب أعينها الأبعاد التالية :

- ١- تقييم مواطن القوة والضعف بشكل مستمر.
- ٢- التحول من البيروقراطية إلى القيادة والمرونة.
- ٣- تحقيق الفعالية أكثر من الاهتمام فقط بالكفاءة.
- ٤- دائماً تسأل نفسها : لماذا نقوم بهذا النشاط؟!

ويوضح الجدول رقم (١٥-٢) الفروق الجوهرية بين المنظمات المبدعة والمبتكرة والمنظمات التقليدية.

الجدول رقم (١٥-٢)

الفروق الجوهرية بين سلوك المنظمات التقليدية

والمنظمات المبدعة والمبتكرة

الخصائص	المنظمات التقليدية	المنظمات المبدعة والمبتكرة
التوجيه العام بحسب	١- القواعد والإجراءات ٢- التعليمات والإرشادات ٣- الأوامر المحددة. ٤- النظرة الجزئية.	١- العملاء ومتطلباتهم. ٢- الرؤية. ٣- الآراء ووجهات النظر. ٤- النظرة الكلية المتكاملة.
طبيعة المسئول	- الرئيس - محدد بمركز ومكانة وظيفية.	- المرشد الوفي المراقب المخلص. - من لديه الأفكار المبدعة والخلاقة أيا كان موقعه
التعامل مع الآخرين بحسب	١- الرقابة والتحكم والسيطرة. ٢- التخطيط والبرمجة.	١- الثقة والانفتاح والانطلاق. ٢- المرونة والسيناريوهات.

رابعاً : نمو قطاع الأعمال الصغيرة

لقد تقدم الاقتصاد الالماني اعتماداً على الشركات ذات الحجم المتوسط والصغير وغالباً ما كانت تلك الشركات للعائلات كما كانت تعمل في القطاع الصناعي ، ومع ما لقيته تلك الشركات من مصاعب ومشكلات بسبب التكاليف العالية أحياناً إلا أنها مثلت تجارب يمكن دراستها والاستفادة من نتائجها.

وتتميز المشروعات الصغيرة بالعديد من الخصائص التي تفردها عن الشركات الكبيرة من بينها :

- أ- قد توفر معدلات أمان وظيفية أكبر في ظل سياسات العمولة والخصخصة وتخفيض حجم العمالة في الشركات الكبيرة.
- ب- المشاركة في الربح والمشاركة في الفرص وخطط المعاشات وغيرها من المزايا المتاحة.
- ج- التقدير الذي يلقاه العاملین للكفاءة في إنجاز الأعمال والسرعة في الحصول على النتائج عما يحدث في المنظمات الكبيرة.
- د- السيطرة على المخاطر والتهديدات المحيطة.
- هـ- القدرة على التماسك والالتحام حتى تخلق مكانة لها في السوق.
- و- الحصول على دعم الحكومة والأجهزة المحلية وإمكانية الاستفادة من المنح أو القروض المالية المطلوبة.

خامساً : عولمة الأعمال :

إن العالم يتغير بسرعة مذهلة ، خاصة في المجالات الاقتصادية والثقافية، لدرجة أن العديد من الشركات وجدت صعوبة كبيرة في التكيف مع هذه التغيرات ، فعلى سبيل المثال بدأت مع عام ١٩٨٩ عملية زوال الستار الحديدي واحداً بعد الآخر ، ودول أوروبا الشرقية حصلت على استقلالها عن الاتحاد السوفيتي ، واتبع الاتحاد السوفيتي سياسة البروسترويكا عام ١٩٩١ وبدأ يحل نفسه ، واتحدت ألمانيا مرة ثانية ، وفي عام ١٩٩٢ كان من الأحداث الاقتصادية الجوهرية اتجاه الدول الأوروبية (١٢ دولة) إلى تحرير التجارة كلية وبصورة شاملة بما يعنى إزالة الحدود وإقامة معايير عامة لكافة المنتجات ، وتحركت دول أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك) لخلق منطقة تجارية حرة.

وعلى الوجه الآخر نجد (كوريا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج) قد أصبحوا منافسين لدرجة كبيرة حتى أن البعض يرى أن القرن الحادي والعشرين هو قرن منطقة الباسيفك. ولقد أدخلت اليابان قليل من المنافسين الأجبيين وخفضت من موانع التجارة.

أدى ما سبق إلى ظهور فرص ومخاطر لمنظمات الأعمال خلال العالم وتغيرت الإدارة الاستراتيجية العالمية ، ففي عام ١٩٨٩ حققت شركة كوكا كولا ٨٠% من أرباحها من تجارتيها الأجنبية ، واخترق اليابانيون لسنوات عديدة أسواق الولايات المتحدة الأمريكية في السيارات والإلكترونيات والحديد والصلب و سلع صناعية أخرى. ويشترى الإنجليز السيارات فورد الأمريكية التي يتم تجميعها في إنجلترا بأجزاء مصنعة في ١٣ دولة أوروبية مختلفة ويشترى الأمريكيون يومياً أحذية بريطانية مصنعة في كوريا.

لقد تغير عالم الأعمال ولا عودة للوراء ، فالمنافسة العالمية هي جوهر اللعبة والمنظمات عليها أن تصنع وتسوق بنجاح وتسيطر على استراتيجيات عالمية لكي تنجو بنفسها وتستمر في السوق وتتقدم باقتدار في القرن الحادي والعشرين.

لقد أعطت عولمة الأعمال دفعة كبيرة نحو صياغة استراتيجيات عالمية وأثرت على ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، ومن ثم يجب أن تدرك المنظمات الاعتبارات العالمية وأثرها وتحليل عملياتها وتوجهاتها من منظور عولمي ويجب أن تدرك أيضاً أن المنافسين العالميين سوف يدخلون أسواقهم كجزء من الاستراتيجيات العالمية ولن يكون هذا النظر والتحليل إلا من خلال عولمة الفكر والتصرف.

ومن أهم ملامح عولمة الأعمال والإدارة :

١- المنافسة الشديدة وخاصة في الأسواق الثلاثة المحورية اليابان وأوروبا وأمريكا الشمالية.

٢- الغزو الياباني لأمريكا ، حيث تقوم اليابان بعملية غزو مستمر لأمريكا من خلال

أساليب علمية مدروسة تعتمد على :

- الموارد البشرية والقرارات الحكيمة في مجال العمل.
 - القاعدة الاقتصادية في آسيا والباسفيك.
 - تدعيم علاقتها مع كوريا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج.
 - النمو المستمر واحتواء تكنولوجيا القرن ٢١.
 - القدرة على استيعاب البحث العلمي وتطبيقاته العملية.
- ٣- نجاح النمر الأسويوية في السوق العالمي لتبنيها روح المنافسة مع الاقتصاد الحر ومقاومتها للضغط الأمريكي ومقاومة عملاتهم للدولار الأمريكي.
- ٤- التمكن الأوروبي والتكامل الاقتصادي حيث تعتبر أوروبا هي الركن الثاني للسوق والأهم اقتصادياً لتربط أسواقه واتساعها ورغبتها المستمرة على التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على المنافسة العالمية واجتيازها للسوق المحلي.

٥- الاتفاق الثلاثي لدول أمريكا الشمالية الولايات المتحدة وكندا والمكسيك واتجاهها لإنشاء منطقة تجارة حرة ، وإن كانت هناك ملامح عامة لتناقص المركز التنافس للولايات المتحدة وذلك لعدة أسباب منها :

- التحول من اقتصاد قائم على الصناعة التحويلية إلى اقتصاد خدمي.
- تقلص الاستثمار في مجال الصناعات التحويلية الثقيلة.
- تدهور مستوى الجودة.
- تحويل التكنولوجيا من الولايات المتحدة إلى منافسيها.
- شيوع النظرة قصيرة الأجل فيما يتعلق بالعوائد المتوقعة من المنظمة

سادساً : زيادة الاهتمام بأخلاقيات الأعمال :

تزايد الاهتمام الاجتماعي وتعددت ضغوط بعض الحكومات على المنظمات لتأخذ في اعتبارها الأهداف الاجتماعية للمجتمع ولتوفي بمسئوليتها الاجتماعية تجاهه ، هذا بالإضافة إلى المناداة بأن يقنع المساهمون بأقل دخل أو بدخل مناسب يمثل العائد على استثماراتهم.

وكان من ثمار هذا الاهتمام وتلك الضغوط بجانب استشعار تلك المنظمات لدورها الأخلاقي والاجتماعي النتائج التالية :

- أ- تعدد الندوات والاجتماعات والمؤتمرات التي اهتمت بجانب القيم والأخلاقيات المميزة لسلوك المنظمات الفعالة.
- ب- دراسة دور المنظمات في تحسين جودة البيئة وصنع منتجات وإمداد وإعداد العاملين بالرعاية الصحية والأمان والبحث عن الأهداف الاجتماعية ذات النطاق الواسع.
- ج- إعداد الحملات الإعلامية للحث على المحافظة على البيئة وانتهاج السلوكيات الحميدة للمنظمات والأفراد.
- د- النهي عن السلوك غير الأخلاقي للمنظمات في تعاملها مع الآخرين أي كانت أوضاعهم سواء في داخلها أو خارجها، ومن السلوكيات المنهي عنها:

- الابتزاز ، والهدايا المغرضة.
- الصراعات الهدامة ، الخلافات المستمرة.
- المدفوعات السياسية غير القانونية.
- الإخلال بالقانون بصورة عامة.
- إساءة استخدام المعلومات.
- الرشوة الوساطة والمحسوبية... وغيرها.

استراتيجية التغيير وإدارته

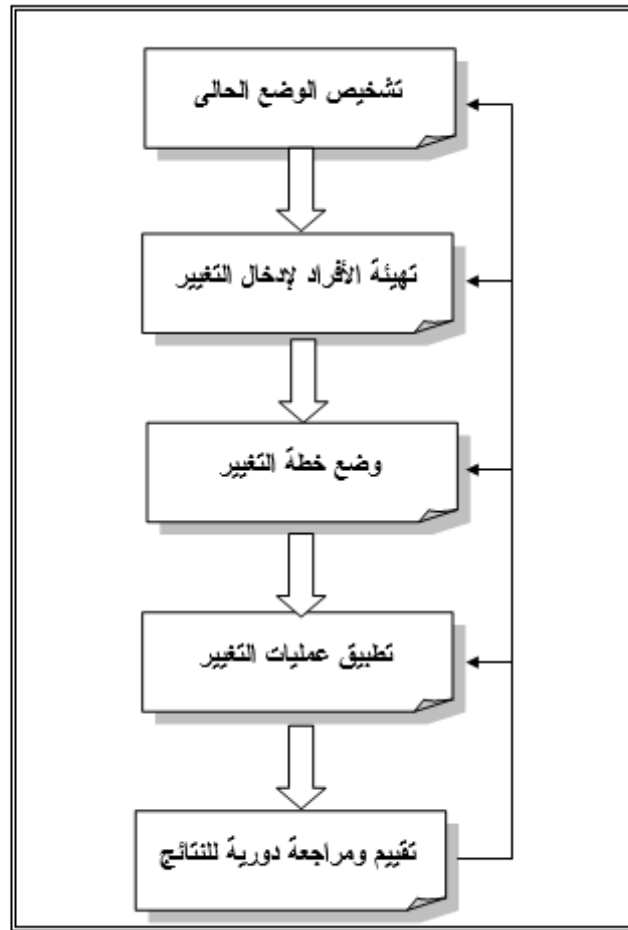
تتمثل إستراتيجية التغيير فيما تنظر المنظمة أن تكون عليه في المدى البعيد ويتعلق بأحد الأبعاد التنظيمية المؤثرة وعلاقتها بالعوامل البيئية ويتحكم في بقاء التنظيم واستمراره.

وتشير إدارة التغيير إلى المجهودات المبذولة المؤسسة على التحليل والدراسات بهدف الانتقال من وضع إلى وضع أفضل لتحقيق نتائج محددة في فترة زمنية معينة.

وبذلك فالعملية الإدارية للتغيير تشتمل على مجهودات خطية تبني على أهداف معينة وتحتوى على السياسات والإجراءات والبرامج ... ، بالإضافة إلى المجهودات التنظيمية التي توضح دور الجميع لإحداث التغيير والعلاقات الواجب سريانها ، هذا إلى جانب التوجيه والمتابعة والتقييم للتغيير المقصود، بحيث يتم هذا التغيير بطريقة علمية منظمة بعيداً عن العشوائية والتطبيق العفوى. ويشير الشكل رقم (٤/١٥) إلى خطوات استراتيجية التغيير التنظيمي

الشكل رقم (٤/١٥)

خطوات استراتيجية التغيير التنظيمي



1

١- تشخيص الوضع الحالي : وفي هذه الخطوة يتم جمع المعلومات والحقائق حول ظروف المنظمة في مختلف الإدارات والأقسام ويمكن استخدام الاستقصاءات أو المقابلات مع المديرين والعاملين لجمع المعلومات والتعرف على كيفية ممارسة العمليات ، ومن أهم نتائج هذه الخطوة :

- توصيف بيان أبعاد الوضع الحالي.
- دراسة وتحليل الموقف أو أبعاد الظاهرة السائدة ومتغيراتها.
- تحديد مجالات التغيير الممكن إحداثها.
- تحديد الغايات بعيدة المدى الواجب تحقيقها.

٢- تهيئة الأفراد لإدخال التغيير : والمقصود بالأفراد هنا الإدارة العليا والعاملين معا بحيث يتم تبادل الرأي حول المعلومات بين مختلف الأعضاء بالمنظمة ممن لهم صلة بعمليات التغيير المنشودة ، وذلك للتعرف على اتجاهات وقيم ومشاعر العاملين في الإدارات والأقسام للتوصل إلى نقاط التقاء وإتفاق تسمح بإتمام التغيير على أسس صحيحة.

٣- وضع خطة التغيير ، وفي هذه الخطوة تتضح الرؤية إلى حد كبير عن ماهية مجالات التغيير ، مع وجود المناخ المناسب لإحداثه ، ولذا يجب بعد التشخيص الدقيق للمشكلة ، القيام بتحديد الأهداف الواجب تحقيقها والبدائل الممكنة ومناقشتها مع المسؤولين تمهيداً لتطبيقها ، ومن ثم تتمثل الأبعاد الخاصة بهذه الخطوة فيما يلي :

- تحديد الأهداف بشكل واضح ومفهوم ومتفق عليه.
- اختيار الطريقة أو البديل المناسب لإجراء عمليات التغيير لتحقيق الأهداف السابق وضعها.
- وضع الخطة الخاصة بالتغيير في شكل مبرمج يحدد الاختصاصات والتكاليف والأنشطة والأزمنة وتتابعها مع بيان السيناريوهات البديلة.
- مناقشة خطة التغيير والتطوير مع المسؤولين.
- تحديد المتطلبات والآثار المترتبة على تنفيذ الخطة.
- التمهيد لتنفيذ الخطة وخلق المناخ التنظيمي المدعم لإجراء التغيير.
- صياغة معايير ومقاييس محددة للأداء.

٤- تطبيق عمليات التغيير : ويشير ذلك إلى الجانب التطبيقي في استخدام أسلوب التغيير المقترح وتنفيذه ، ويمكن الاعتماد على أى من المداخل الحديثة بأدواتها وأساليبها المختلفة ، فلقد ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من المداخل المعاصرة يمكن الاعتماد على أى منها لتحقيق عمليات التغيير ، ويتوقف الأمر بطبيعة الحال على الظروف والعوامل المؤثرة على المنظمة في بيئتها الخارجية والداخلية معا ، ومن أهم تلك المداخل :

من المداخل المعاصرة للتغيير والتطوير التنظيمي

Downsizing	● تخفيض حجم العمل
Total Quality Management (TQM)	● إدارة الجودة الشاملة
Reengineering	● إعادة الهندسة
Reorganization	● إعادة التنظيم
Creative Destruction	● الهدم البناء
Quality Circles	● حلقات الجودة
Just -in-Time (JIT)	● الآنية
Open Book Management	● الإدارة بالمشافة
Employee Empowerment	● تمكين العاملين

أ- تخفيض حجم العمل Downsizing

عمليات خاصة بحذف بعض الوظائف بهدف زيادة كفاءة الأداء من خلال تقليل التكاليف مع الحفاظ على حجم المخرجات بل والسعى لتنميتها وقد يتطلب الأمر هنا ضرورة إعادة تصميم وتحليل الوظائف وتدريب الأفراد وتهيئتهم نفسياً لتقبل عمليات التغيير في هذا الصدد.

ب- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)

الجهود الإدارية والتنظيمية الشاملة المرتبطة بتحقيق قبول وتفوق المنتجات ارتكازاً على المتطلبات التالية :

١- التزام الإدارة من قمة رأسها إلى أخمص قدميها لتدعيم عمليات التحسين والتطوير المستمر.

٢- التركيز الدائم على العميل سواء الداخلى أو الخارجى.

٣- الاستفادة المثلى والاستخدام الفعال لقوة العمل المتاحة بالكامل.

٤- التطوير المستمر للأعمال ومراحل العملية الإنتاجية.

٥- التعامل مع الموردین كشركاء.

٦- تحديد معايير ومقاييس الأداء لمختلف العمليات.

ج- إعادة الهندسة : Reengineering

إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة ، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات بهدف تحقيق أفضل إنتاجية مع انسيابية العمل.

ومن أهم أدوات إعادة الهندسة التي يمكن الاعتماد عليها لإحداث التغيير ما يلي :

١- الخريطة التنظيمية

٢- الأدوات والأساليب.

٣- التصميم الداخلي.

٤- القواعد.

٥- نظم القياس والمحاسبة.

٦- نظم المكافأة والتحفيز.

٧- نظم التدريب.

٨- نظم المعلومات.

د- إعادة التنظيم Reorganization

يعنى إحداث تغيير في الاختصاصات والسلطات والعلاقات التنظيمية والوظائف ومستوياتها ونطاق إشرافها والاتصالات بين وحداتها المختلفة (وقد يكون ذلك جزئياً أو كلياً) من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والتنسيق اللازم للقيام بالأعمال على أكمل وجه عن طريق تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا.

هـ- الهدم البناء : Creative Destruction

التحول من المبادئ الإدارية والتنظيمية القديمة والانتقال إلى مجموعة جديدة ، تأسيساً على دراسة واعية واقتناع وليس تحت الضغط. ويتطلب ذلك تغييرات جذرية في العمالة وإزالة الفواصل والحدود بين الوحدات رأسياً وأفقياً ، والتحول من النظام التقليدي المبني على خطوط السلطة إلى النظام الجديد المبني على آليات السوق ، وسيطرة تكنولوجيا المعلومات المساعدة على التحول من الشكل التنظيمي الهرمي إلى الشكل الشبكي.

و- دوائر الجودة Quality Circles

تمثل دوائر الجودة وحدات عمل ذاتية ، تتكون من مجموعات صغيرة من العاملين من ٣ إلى ١٢ عاملا يديرها ويشرف عليها مشرف أو رئيس الوحدة حيث يقوم بتدريب أعضاء الجماعة على الأساليب المختلفة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل والعلاقات الإنسانية ، ويتصف العمل بالدائرة بالشكل التطوعي حيث ينضم إليها الأعضاء بشكل اختياري مطلق وتجتمع بصورة دورية ومن أهم أهدافها : تحسين جودة الإنتاج وتخفيض التكاليف وأعباء العمل ، وتحسين ظروف وبيئة العمل وتنمية مهارات العاملين ، وتعميق الانتماء للمنظمة.....

ز- الآنية (JIT) Just -in- Time

تعنى الانضباط التام والالتزام الكامل بالوقت المحدد في العمل والشراء والإنتاج ، فالتخطيط الجيد يترتب عليه ورود المادة الخام في الوقت المحدد وعدم تجميد رؤوس الأموال في شكل رصيد مخزون ويصبح المستثمر في المخزون صفر مما يسهم في رفع الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج.

ح- الإدارة بالمكاشفة Open -Book Management

تمثل الإدارة بالمكاشفة أن تقوم إدارة المنظمة بفتح سجلاتها وإعلانها والإفصاح عن مشاكلها أمام كافة العاملين بها ، وذلك من أجل الحصول على مقترحاتهم حول أهمية وضرورة إيجاد أفضل الحلول لهذه المشكلات.

ط- تمكين العاملين : Employee Empowerment

ويتمثل تمكين العاملين في توفير القوى التي يكتسبوا من خلالها القدرة على الأداء ، بحيث تزيد ثقتهم ويرتفع انتماؤهم وولائهم لتحمل المسؤولية ويزداد تفاعلهم مع المنظمة ، بمعنى إتاحة الفرصة للممارسة الإيجابية أمام الأفراد وتبدو معالم التمكين من خلال عدة متغيرات :

- إعطاء العاملين سلطات ومسؤوليات وقدرة على التصرف.
- منح العاملين الموارد والإمكانات اللازمة للتصرف.
- تحجيم التدخل المباشر للإدارة.
- توفير المناخ التنظيمي المدعم للأداء الإيجابي.
- إتاحة المعلومات والبيانات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات.
- بناء جسور الثقة بين مختلف الأطراف بالمنظمة.

٥- التقييم والمراجعة الدورية للنتائج :

تمثل هذه المرحلة أهمية خاصة لأنها تعكس مدى الالتزام بتحقيق الأهداف والتأكد من مساهمة عمليات التنفيذ طبقاً لما سبق تخطيطه بمراعاة المعايير السابق وضعها ، وتشير عملية التقييم إلى التعرف على نقاط القوة والضعف حتى يمكن معالجة نواحي القصور والاستمرار في إجراء عمليات التغيير المنشودة.

قياس مدى استعداد المنظمة
لإحداث التطوير التنظيمي

غير موافق	بدون رأي	موافق	العبارات
			١- إن المديرين في جميع المستويات الإدارية لديهم السلطة الكافية للتعامل الفعال مع مقاومة التغيير
			٢- إن التصرفات اليومية للقادة تؤكد على مساندة التغيير والالتزام به.
			٣- يوجد لدى جميع أعضاء المنظمة شعور مشترك عميق بضرورة التغيير.
			٤- توجد رؤية واضحة ومستقبل المنظمة انطلاقاً من حاضرها.
			٥- يوجد نظام مكافأة واضح يساعد الأفراد على إحداث التغيير.
			٦- يوجد اتساق بين مجهودات التغيير على مستوى كل من الأفراد والمنظمة.
			٧- تراقب إدارة المنظمة دائماً تحركات المنافسين نحو إحداث تغيير داخل منظماتهم.
			٨- إن الاهتمام بالعميل وإشباع احتياجاته هي مسئولية كل فرد داخل المنظمة.
			٩- دائماً ما يتم مكافأة الأفراد والمديرين على تحمل المخاطر نحو إحداث التجديد والبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات.
			١٠- يتسم الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة.
			١١- يتميز نطاق الإشراف داخل المنظمة بالاتساع.
			١٢- يثق تماماً جميع أعضاء المنظمة بقياداتهم.
			١٣- توجد علاقات تعاون وتكامل بين جميع الأقسام والإدارات داخل المنظمة.
			١٤- توجد درجة عالية من مشاركة أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات.
			١٥- يرحب جميع المديرين بالمنظمة بالصراحة والتفتح في عرض الموضوعات عليهم من جانب موظفيهم.

العبارة	موافق	بدون رأي	غير موافق
١٦- تتسم عملية اتخاذ القرارات بالسرعة والمرونة ومراعاة مجموعه كبيرة من الاقتراحات.			

الفصل الثاني عشر

الصراع التنظيمي

- مفهوم الصراع ومستوياته
- رؤية النظريات الإدارية للصراع التنظيمي.
- الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي والآثار المترتبة عليه.
- مراحل عملية الصراع.
- مداخل إدارة الصراع التنظيمي.
- أنماط المديرين وعلاقتها بالصراع التنظيمي.
- تطبيق عملي : كيف تعرف نمطك في إدارة الصراع؟

مقدمة

يتعرض الإنسان للعديد من الصراعات التي تحدث بداخله وحوله ، فالإنسان على المستوى الشخصي يعاني من الصراع بين آماله وطموحه وإمكاناته وقدرته على تحقيقها ، لشخصيته. هذا إضافة إلى ما تفرضه عوامل البيئة الخارجة على الفرد من عوامل إقتصادية وإجتماعية وسياسية وثقافية وتكنولوجية. وعلى مستوى وظيفته ومستواه الإداري تجده يعاني بعض الصراعات التنظيمية المرتبطة بالهيكل والمستوى الإداري وعلاقاته ، والتخصص الوظيفي ، وأنواع القوة التي يمتلكها أو يفتردها ، ومدى مسابقة أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

والإنسان لا يعمل معزول عن الآخرين فهو غالباً عضو في جماعة تتعرض هذه الجماعة هي الأخرى للعديد من الصراعات الداخلية نظراً لباين أهداف أعضائها أو نزاعهم حول الموارد المتاحة أو استفادتهم من بعض مزاياها. هذا ، وقد يحدث الصراع بين الجماعة وجماعات أخرى بالمنظمة نظراً لاختلاف أهداف كل منهما.

وتواجه المنظمة أيضاً الصراعات الداخلية والخارجية التي تمثل محصلة لصراع الأفراد مع أنفسهم أو مع بعضهم البعض ، أو بين الجماعات داخلها، أو بينها وبين غيرها من المنظمات سواء في مجال تخصصها أو ترتبط معها بأى علاقة ترتب عليها تباين في الأهداف والمصالح والموارد.

ونعرض في هذا الفصل لعدة موضوعات تتناول مختلف أبعاد الصراع التنظيمي ، وذلك من خلال النقاط التالية :

- مفهوم الصراع ومستوياته.
- رؤية النظريات الإدارية للصراع التنظيمي.
- الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي والآثار المترتبة عليه.
- مراحل عملية الصراع.
- مداخل إدارة الصراع التنظيمي.
- أنماط المديرين وعلاقتها بالصراع التنظيمي.
- تطبيق عملي كيف تعرف نمطك في إدارة الصراع.

مفهوم الصراع ومستوياته

يعانى الإنسان فى العصر الحديث صراعات متعددة تحيطة من كافة الجوانب إلى جانب ما يعيشه من صراع داخلى على مستواه الشخصى— بين آماله وطموحاته وأهدافه ومدى إمكانية تحقيقها. فالفرد يعيش فى بيئة ذات عوامل ومتغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتشريعية وتكنولوجية وثقافية ، فهل تتفق قيم ومعتقدات الفرد مع هذه العوامل والمتغيرات؟ وان اتفقت فهل يواكب ذلك قيم ومعتقدات الآخرين من حوله ممن تربطه بهم علاقات إدارية أو تنظيمية. فهو كزميل أو رئيس أو مؤسس أو عميل أو مقدم خدمة تقع على عاتقه العديد من الضغوط وينتظر منه الوفاء بالكثير من الأدوار. وهذا كله يلفت الانتباه للصراع الذى يتعرض له الفرد بينه وبين الآخرين.

وقد يحدث الصراع بين جماعة وأخرى يمثل الفرد أحد أعضائها ، وبحكم إنتماء لها فهو يعيش صراع جماعته مع الأفراد أو الجماعات الأخرى.

والمنظمة تعيش هى الأخرى فى صراعات داخلية وخارجية هى محصلة لصراع الأفراد مع أنفسهم أو مع بعضهم أو بين بعضهم على شكل جماعات أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات. وإذا عدنا لمعنى الصراع ، فإننا سنجد أنه يعنى النزاع أو التناقض أو الخلاف.

ويعرف البعض الصراع على انه وضع تنافسي- يدرك فيه طرفى الصراع التعارض بين مصالحهما ، ويرغب كل طرف فى الحصول على المنافع التى تتعارض مع رغبة الطرف الآخر. وهكذا يحدث الصراع عندما يلتقي شخصان أو أكثر أو مجموعتان أو أكثر ولكل طرف منهما أهداف أو أفكار أو فلسفة أو منفعة أو أسلوب يناقض الطرف الآخر وبالتالي يمكننا أن نخلص إلى أن الصراع يشير إلى "تداخل فيما بين الأهداف التى ترتبت على تعارض الأدوار ، مما يؤدى إلى تعطيل إتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل". وينبع تداخل الأهداف من :

- تعارض المصالح.
- تناقض القيم والمعتقدات والآراء.
- إختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات.

وتتعدد مستويات الصراع ويمكن سردها على النحو التالي :

١- الصراع على المستوى الفردي (الذاتي) : Intra Personal Conflict

ويحدث هذا الصراع داخل الفرد الواحد ، فتتجاوزه اتجاهات مختلفة في نفس الوقت ، وذلك لتعارض حاجته مع القيود التنظيمية أو البيئة المحيطة ، ويكون هذا الصراع عندما يدفع الشخص بنوع أو أكثر من التوجيهات أو الأوامر ، أو عندما يتوقع من الشخص دوراً معيناً ولا يستطيع التجاوب مع هذا التوقع.

٢- الصراع على مستوى الجماعة (بين طرفين) :

Interpersonal Conflict

ويحدث هذا الصراع نتيجة الاختلاف والتعارض بين الأهداف المختلفة للأفراد ، ويظهر هذا الصراع نتيجة توتر بين شخصين أو أكثر ، وذلك عندما يكون الأفراد أعضاء في مجموعات مختلفة وتتطلب مواقعهم في كل مجموعة أماط مختلفة من السلوك لمختلف الحالات والمواقف.

٣- الصراع داخل المنظمة الواحدة : Intra Organizational Conflict

ويحدث هذا الصراع بين مختلف أقسام وإدارات المنظمة الواحدة ، ويطلق عليه الصراع داخل الجماعة ، وتتمثل أنواع الصراع داخل الجماعة فيما يلي :

- صراع الدور : وذلك عند إختلاف توقعات الأفراد عما يؤديه الآخريين من أعمال وأنشطة ، مثال ذلك قسم السكرتارية والحفظ وإدارات الخدمة العامة في المنظمات فكل إدارة تتوقع من مثل هذه الإدارات والأقسام أدوار معينة.
- صراع إصدار الأوامر : ويتضح هذا النوع عند اتخاذ القرارات خاصة عند إختلاف المعايير والقيم بين الأفراد مثال ذلك ما يحدث في اجتماعات مجلس الإدارة.

- صراع الأعمال والأنشطة : ويبدو ذلك مع ظهور الأعمال المشتركة بين أكثر من قسم أو إدارة ومدى تحقيق النجاح أو الفشل لأعمال الجماعة مثال ذلك ما يحدث يومياً عند تنفيذ العمليات بين إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل والمشتريات... وغيرها.

٤- الصراع فيما بين المنظمات :

ويحدث هذا الصراع بين المنظمات المتنافسة والمتضاربة المصالح والأهداف ويعبر عن التوتر الذى يظهر بين منظمين أو أكثر عند تعارض مصالح كل جماعة عن الأخرى ، فكل منظمة لها أهدافها وقيمها وثقافتها واتجاهاتها مثال ذلك الصراع لكسب سوق معينة أو قطاع منها.

رؤية النظريات الإدارية للصراع التنظيمى

اختلفت رؤية المدارس والنظريات الإدارية للصراع التنظيمى حيث كانت على النحو التالى :

أ- النظرية الكلاسيكية : يمكن تلمس رؤيتها من خلال مدارسها المختلفة كما يلي :

- المدرسة العلمية : ركزت على حسن اختيار العاملين مع الاهتمام بتدريبهم ومكافأتهم لتحقيق أفضل إنتاجية ، ولم تشر فى مبادئها إلى الصراع.
- مدرسة عملية الإدارة : افترضت عدة مبادئ تساعد على تحقيق الفعالية فى ظل مناخ لا يوجد فيه الصراع.
- البيروقراطية : افترضت بناء التنظيم على إجراءات وقواعد محددة مع رفض الصراع.

وهكذا يتضح أن النظرية الكلاسيكية ترى أن الصراع سيئاً غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال المبادئ والقواعد المحددة والواضحة ، وتتمثل أهم خصائص رؤية تلك النظرية للصراع فيما يلي :

- أن الصراع ضار بالمنظمة ويمكن تجنبه وأنه يظهر نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين.
- تقوم الإدارة بالقضاء على الصراع كلية بشتى الوسائل وأهمها قوة السلطة الرسمية لأن الصراع يسبب ردود فعل سيئة بين الأفراد.
- استمر هذا المفهوم حتى نهاية الثلاثينيات تقريباً.

٢- النظرية السلوكية : ترى هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية تصاحب التعامل الانساني داخل أى منظمة ، فسلمت بوجوده في حدود معينة وانتقدت المدرسة الكلاسيكية في كبتها للصراع حيث لا يمكنها بأى حال التخلص منه ، ومن أهم خصائص رؤية النظرية السلوكية للصراع ما يلي :

- إن الصراع أمر ضروري وحتمي.
- تقوم الإدارة بمراقبة مستوى الصراع السائد وعدم التدخل طالما كان الصراع في الحدود المسموح بها.
- إن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها ودراستها وتحليلها.
- إن الصراع أمر حيوي في عمليات التغيير والتطوير.
- ساد هذا المدخل منذ الأربعينات وحتى الستينيات.

٣- النظرية الحديثة : أشارت هذه النظرية إلى أنه لا يمكن تجنب الصراع داخل المنظمات بل أن هناك ضرورة لوجود مستوى معين من الصراع بين الأفراد داخل الإدارات والأقسام وبينها بعضها البعض. وأن الصراع قد يكون بناءً أو هداماً ففي بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوب فيه بدرجة عالية بينما في مواقف أخرى قد يكون من الأفضل منعه أو تقليله. ومن أهم خصائص رؤية النظرية الموقفية أو الحديثة للصراع ما يلي :

- إن الصراع في المنظمات ليس حتمياً فقط ، بل إن له جوانبه الإيجابية وليس من صالح المنظمة أن تخلو من الصراع.
- واجب الإدارة التدخل لزيادة مستوى الصراع وتنظيمه عند انخفاضه عن المستوى المطلوب.
- تخفيض حدته وتهديده عند زيادته عن المستوى المطلوب.
- ساد هذا المدخل منذ السبعينات وحتى الآن.

الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي والآثار المترتبة عليه

أن تعدد الذوات داخل الفرد الواحد ، واختلاف أنماط البشر وقيمهم ومعتقداتهم وتنوع أهدافهم في أي وقت وفي أي مكان ، لا شك سيؤدي إلى الصراع ، ومن أهم الأسباب الشائعة للصراع داخل المنظمات ما يلي :

- ١- صراع الدور : ويبدو نتيجة التغير في التوقعات أو مستويات الأداء والسلوك وذلك لاختلاف الإدراك بين الأشخاص في تفسير ما يدور حولهم واختلاف قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم.
- ٢- صراع الثقافات : ويحدث ذلك عند اختلاف وتناقض عادات وتقاليدهم وقيمهم ومعتقدات ومبادئ الأطراف المختلفة بفعل الزمان أو المكان أو المعلومات مما يؤدي لنزعات متباينة تحتاج إلى التقريب فيما بينها ، مثال ذلك صراع الأجيال أو المستويات الاجتماعية أو الجنسيات المختلفة ، أو النوعيات المختلفة وهكذا.
- ٣- العلاقات الاعتمادية : عندما يعتمد شخص أو جهة على طرف آخر للقيام بعمله ينشأ الصراع بينهما فإدارة البيع لا يمكنها أن تتم عمليات وإجراءات البيع إلا بعد أن تنتهي إدارة الإنتاج ، كذلك إدارة الإنتاج لا يمكنها العمل إلا بعد الحصول على احتياجاتها من المواد ومستلزمات الإنتاج من إدارة المشتريات التي لا تستطيع القيام بدورها إلا بعد الحصول على كافة البيانات والرجوع للإدارة المالية وإدارة المخازن ... وهكذا.

- ٤- المنافسة على الموارد : ويظهر الصراع للتنافس على موارد محدودة يتقاسمها عدة أطراف سواء كانت موارد مادية أو بشرية.
- ٥- التغير في الأهداف والمعايير : يؤدي الاختلاف حول تعريف الأهداف والمعايير وتحديد أولوياتها إلى وجود الصراع ، كذلك وجود مواقف تتطلب اتخاذ قرارات مشتركة ، أو وجود أكثر من طريقة لحل وعلاج المواقف والمشكلات نظراً لتعدد البدائل الممكنة.
- ٦- التغير في التفويض : ويبدو ذلك لزيادة أو خفض سلطات وصلاحيات الأفراد والإدارات ، مما يترتب عليه غموض الدور ، وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات بشكل دقيق.
- ٧- التغير في المركز : ويتضح ذلك لزيادة أو خفض مراكز الأشخاص وعدم رضائهم عن الوظيفة والمركز والمكانة التي يشغلها.
- ٨- تفسير القواعد والبيانات : يؤدي الالتزام الحرفي / أو عدم الالتزام بالقواعد والسياسات والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم إلى نشوء الصراع بمختلف مستوياته.
- ٩- الميل إلى النزاع والسيطرة ، هناك بعض الأفراد بطبيعتهم يميلون إلى النزاعات العدوانية فيبحثون عن نقاط الاختلاف مع الآخرين ويعظمونها خاصة إذا مكنهم مركزهم الوظيفي من ذلك ، وغالباً ما يرجع ذلك لأسباب نفسية يجب التعرف عليها وتحليلها.

آثار الصراع التنظيمي ونتائجه :

اعتبر البعض الصراع مرضاً لصحة المنظمة وعرضا من أعراض عدم وجود مهارات اجتماعية ، هذا إلى جانب تأثيره السيئ على قدرات المنظمة ومواردها ، في حين ينظر البعض الآخر إلى الصراع على انه يسهم في إعادة تحديد الأهداف أو تغيير وتطوير المنظمة أو إعادة توزيع مواردها، ومن ثم فالحديث عن نتائج الصراع لابد وأن يتضمن الجانبين الإيجابي والسلبي ، وذلك على النحو التالي :

أولاً : الآثار الإيجابية للصراع :

تتمثل أهم النتائج والآثار الإيجابية للصراع فيما يلي :

- ١- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى الأفراد ، حيث يولد الطاقة والرغبة لديهم للعمل وتحقيق الذات.
- ٢- إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد إذا يمثل الصراع منفذا للتوتر المكبوت وحين يتم تصفيته يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم ومسئولياتهم الأساسية.
- ٣- إحداث التغيير والتطوير فعادة يتم البحث عن حل للمشكلة الأساسية وقد يؤدي ذلك إلى اكتشاف التغيرات الضرورية للمنظمة ودخولها حيز التنفيذ.
- ٤- اكتشاف طرق علاج الصراع ومحاولة تجنب أسبابه مستقبلا حيث يمكن الصراع من تكوين خبرة تعليمية يصبح من خلالها المشاركون أكثر إدراكاً لوظائف خصومهم والمشاكل التي عليهم أن يتعاملون معها.
- ٥- اكتشاف الطرق وتحديد المعلومات التي تساعد في حل مشكلات العمل ، فالصراع ما هو إلا نوع من أنواع الاتصال وإدارته قد تفتح طرقا جديدة للاتصال.
- ٦- إعادة هيكلة الوحدات الإدارية العاملة بالمنظمة ، فقد يؤدي الصراع إلى تكامل بعض الإدارات أو اندماجها معاً لأداء نشاطها ، كما قد يؤدي إلى فصل واستقلال بعض الإدارات عن الأخرى لتحقيق الكفاءة في الأداء.

ثانياً: الآثار السلبية للصراع :

يحقق الصراع بعض النتائج والآثار السلبية خاصة عند زيادته عن المستوى المناسب ، ومن بين تلك الآثار :

- ١- تقديم المصالح الشخصية على المصالح العامة للمنظمة ، فالسبب الحقيقي في الصراع يرجع لاختلاف المعايير الشخصية وتباين الإدراك بين الأفراد وقد يؤدي ذلك إلى أن ينظر كل طرف إلى موضوع الصراع بشكل ذاتي لتحقيق الفوز تجاه الطرف الآخر بالتغاضي عن مصلحة المنظمة ككل.
- ٢- الآثار السيئة على الصحة النفسية والجسمانية ، غالباً ما يؤدي الصراع إلى التوتر النفسى الذى يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة ، هذا بالإضافة إلى ما قد يترتب من آثار جسمانية في صورة أمراض كالسكر والضغط... وغيرها.
- ٣- إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال ، يؤدي الصراع إلى ضياع وقت أطراف الصراع وجهدهم وإذا كانوا في مستويات الإدارة العليا والوسطى - وغالباً ما يكونوا - فلا شك سينعكس ذلك على ضياع المال لاتخاذ قرارات غير رشيدة.
- ٤- افتقاد الثقة بين الإدارة والعمال وخاصة في حالات عدم توزيع القوة بالتساوى بين طرفي الصراع واحتدامه لفترات طويلة بما قد يؤدي لحركات انتقامية من العمال.
- ٥- التزوير في البيانات والمعلومات وتزييف الحقائق ، قد يعتمد أطراف الصراع إلى المبالغة في البيانات وتزويدها لإثبات صحة موقفهم تجاه الطرف الآخر وطمعاً في كسب الموقف ضد الطرف الآخر.
- ٦- الآثار السيئة على الموارد التنظيمية بشكل عام ، فكل طرف من أطراف الصراع يسعى إلى كسب الموقف ، لصالحه حتى وأن أدى ذلك إلى إهدار قيمة الموارد البشرية أو المادية أو المعنوية للمنظمة في أى شكل من أشكالها ، كذلك تتأثر فلسفة وقيم ورسالة المنظمة وغاياتها بميول أطراف الصراع ونزواتهم التى تنعكس في شكل ردود فعل نتيجة رغبة آنية أو نزوة أو مصلحة وقتية.

مراحل عملية الصراع

يوجد عدد من النماذج التي تفسر- كيف يحدث الصراع التنظيمي ، لكل منها متغيراته الأساسية التي يبنى عليها ، سنحاول استعراض أهمها على النحو التالي :

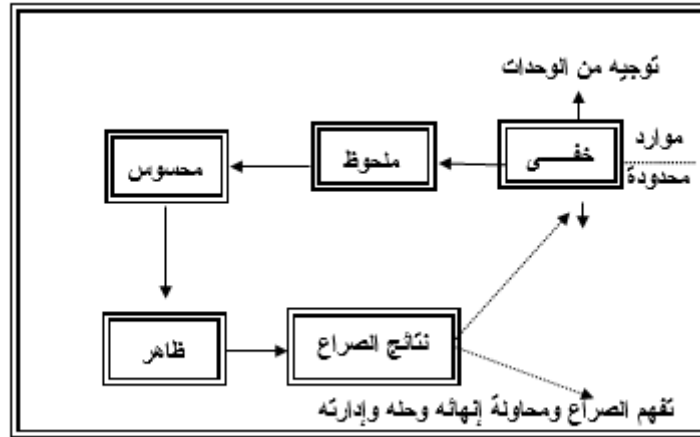
أولاً : مراحل عملية الصراع عند بوندي Lewis Pondy

يرى بوندي أن الصراع يحدث من خلال مراحل خمسة جوهرية على النحو المبين

بالشكل رقم (١/١٢)

الشكل رقم (١/١٢)

مراحل عملية الصراع عند بوندي Pondy



ومن الشكل رقم (١/١٢) يتضح أن هناك خمسة مراحل للصراع هي :

- المرحلة الأولى : مرحلة الصراع الخفي : وفيها توجد البيئة التنظيمية المهمة للصراع حيث توجد أهداف وموارد مشتركة بين العديد من الوحدات الإدارية مع وجود التباين بين الأفراد والمسؤولين في القيم والمعتقدات والاتجاهات.
- المرحلة الثانية : مرحلة الصراع الملحوظ : وهنا تبدو بعض مظاهر الصراع ويبدأ أطراف الصراع في إدراكها والتعرف على مدى تأثيرها على الأهداف والموارد.

- المرحلة الثالثة : مرحلة الصراع المحسوس : بعد مرحلة إدراك الصراع وملاحظته يشعر به أطراف الصراع كل في مجاله ويصبح لدى كل طرف منهما الاستعداد والرغبة لحل مشكلة الصراع.
- المرحلة الرابعة : مرحلة الصراع الظاهر : يترتب على الصراع في مراحله السابقة ردود فعل تتضح وتظهر جلية في هذه المرحلة حيث قد تظهر ردود فعل نفسية مثل العدوانية ، أو الانسحاب ، أو الاستمرار في المحاولات ، أو البحث عن الحلول البديلة وفي معظم الأحوال يؤثر ذلك على الإنتاجية والعمل بشكل أو بآخر.
- المرحلة الخامسة : مرحلة نتائج الصراع وما بعدها : وتتمثل آثار هذه المرحلة فيما يتخذ من قرارات لإدارة الصراع ، فقد يتم التحرك باتخاذ قرارات لحل الصراع ومواجهته وبحث أسبابه وتحليلها لمنع حدوثها مستقبلاً، وقد تستمر بعض آثاره الخفية لتدور مرة أخرى عبر مراحل عملية الصراع.

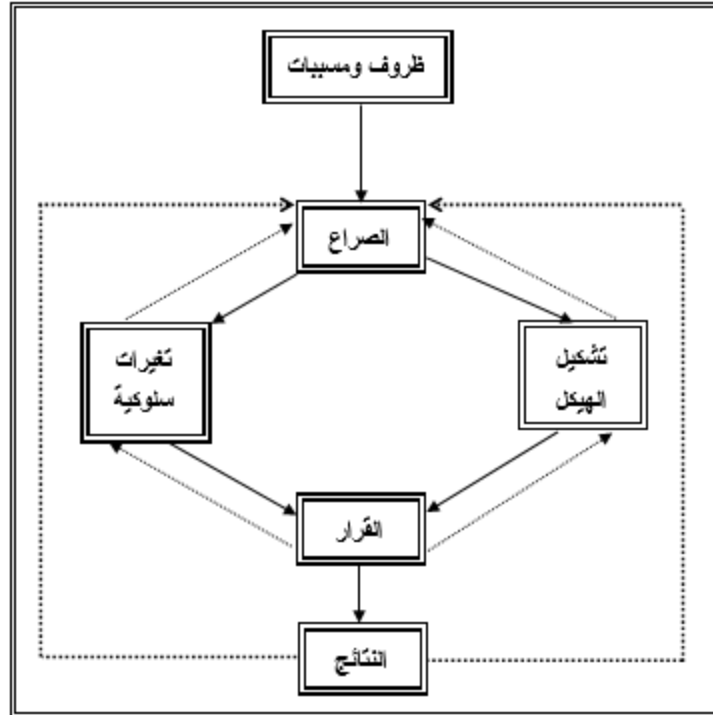
ثانياً : مراحل الصراع عند راهيم Rahim

تتمثل مراحل الصراع التي اقترحتها راهيم في عدة نقاط بينها في الشكل رقم

(٢/١٢).

الشكل رقم (٢/١٢)

مراحل عملية الصراع عند راهيم



◀ المرحلة الأولى : الوقوف على ظروف ومسيبات الصراع : والتي قد تكون :

- سلوكية تتعلق بقيم واتجاهات ومقترحات الأفراد.
 - ديمغرافية ترتبط بخصائص وسمات ووظائف الأفراد كالسن والجنس
 - هيكلية تختص بالمستويات الإدارية والتنظيم والسلطة والمسئولية والإشراف
- والاختصاصات

◀ المرحلة الثانية : حدوث التغيرات السلوكية : والتي يبدو من خلالها تعارض المصالح واختلاف الاتجاهات والقيم فيظهر التباين في السلوك والتصرف لدى الأفراد.

◀ المرحلة الثالثة : تشكيل الهيكل : في هذه المرحلة يأخذ الصراع الشكل الرسمي له فيصير -ح كل طرف عن متطلباته وأهدافه بوضوح ونقاط اختلافه مع الطرف الآخر.

« المرحلة الرابعة : اتخاذ القرار : يشير اتخاذ القرار إلى مواجهة الصراع بطريقة عملية من وجهة نظر كل طرف سواء اتفق الطرفان أو اختلفا ، وإن كانت القرارات في معظم الأحيان في هذه المرحلة تعتمد على محاولة التوصل إلى حل الصراع بطريقة ترضى طرفيه.

« المرحلة الخامسة : نتائج الصراع : ينتج في هذه المرحلة من وجهة نظر راهيم" اتجاه من اثنين.

- الاتجاه الأول : تفهم الموقف من قبل الأطراف المتصارعة والتوصل إلى اتفاق يرضى عند الجميع.
- الاتجاه الثاني : إحساس البعض أنه خسر— وبالتالي يتكون الصراع الخفي وتستمر دورة الصراع.

ثالثاً : مراحل عملية الصراع عند ديوتش Deutsch

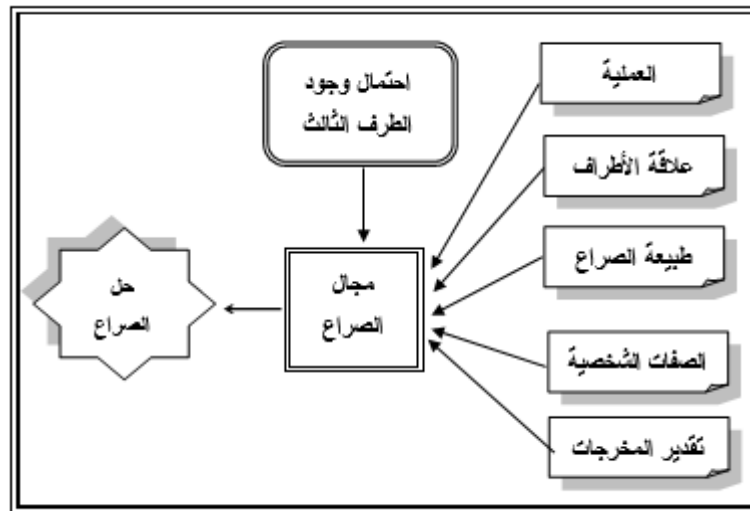
تمر عملية الصراع عند ديوتش بثلاثة مراحل جوهرية يوضحها الشكل رقم

(٣/١٢)

الشكل رقم (٣/١٢)

العوامل المحددة لطبيعة الصراع

مراحل عملية الصراع عند ديوتش



◀◀ المرحلة الأولى : ظهور العوامل المحددة لطبيعة الصراع ونوعيته ويتضح ذلك من خلال تحليل العوامل التالية :

- ١- العملية : وتمثل المعاملات التي بشأنها قد يظهر الصراع وتمثل جزئيات وتفصيلات يجب بحثها وتدقيقها.
- ٢- العلاقة بين الأطراف : وبتحليلها يمكن الوقوف على مدى التعاون أو المنافسة بين الأطراف.
- ٣- طبيعة الصراع : وهنا يتم تحديد حجم عملية الصراع ذاتها فيقدر حجمه ومستواه وأثره على مختلف الأطراف والمنظمة.
- ٤- السمات والخصائص الشخصية لأطراف الصراع : ويتم بحثها من خلال تحليل ثقافة وقيم الأفراد ونموذج حياتهم وبناء على ذلك يقدر السلوك المتوقع منهم.
- ٥- تقدير وتقييم النتائج : ومن خلال هذا العامل يتم تقدير وتقييم كل طرف لمدى قوة الطرف الآخر في الصراع ويبنى خطته وبرامجه للتعامل مع الصراع من خلال النتيجة المترتبة على تحليله.

◀◀ المرحلة الثانية : مجال الصراع ونطاقه : تبدأ هذه المرحلة بانتهاء تحليل كافة العوامل والقوى الخاصة بالمرحلة الأولى ، حيث يتضح مدى قوة كل طرف وإمكاناته وتبدو الصورة العامة لمجال الصراع ونطاقه والإطار الذي يمكن تصوره للحلول الممكنة لذلك الصراع لدى كل طرف ومن ثم قد يحتاج الطرفان إلى تدخل طرف ثالث لديه عنصر القوة والحكمة لإنهاء عملية الصراع وحل مشكلته.

◀◀ المرحلة الثالثة : حل الصراع : وفي هذه المرحلة تتخذ القرارات الخاصة بإنهاء الصراع وتحدد الإجراءات التي ينبغي على كل طرف القيام بها للوصول إلى إنهاء التوتر القائم بين الأطراف.

مداخل إدارة الصراع

تعددت كتابات الباحثين حول النماذج والمداخل التي يمكن إتباعها لمواجهة وحل الصراع بين الأفراد والإدارات داخل المنظمات ، ويمكننا استعراض أهم تلك النماذج والمداخل على النحو التالي :

أولاً : نموذج والتون ودوتون لإدارة الصراع داخل الوحدات الإدارية :

يمثل الصراع الاختلاف والتناقض بين أهداف ومتطلبات الجماعات المختلفة داخل المنظمة مما يتطلب ضرورة التدخل لمواجهة وإدارته حتى تتمكن تلك الجماعات أن تحقق أهدافها وغاياتها ، حيث نجد العديد من صور الصراع داخل جماعات ووحدات العمل ومن أمثلتها :

- الصراع بين مستويات السلطة الإدارية (العليا - الوسطى - الدنيا).
- الصراع بين الإدارات الوظيفية (الإنتاج - التسويق - الأفراد).
- الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.
- الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- الصراع بين الإدارة في المركز الرئيسي والإدارة في الفروع.

ولقد قدم والتون ودوتون نموذجاً مبسطاً لإدارة الصراع داخل الوحدات الإدارية يوضحه الكل رقم (٤/١٢).

الشكل رقم (٤/١٢)

نموذج والتون ودوتون لإدارة الصراع داخل الوحدات الإدارية

ناقس من اصل المصدر

وكما يتضح من النموذج الذى قدمه والتون ودوتون فإن هناك ظروفًا ومتغيرات ترتبط بهيكل المنظمة ومنها ما يتعلق بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية ، هذا بالإضافة إلى ما يتعلق بالمتغيرات الشخصية والسلوكية للأفراد ، وتلك هى النقطة الأساسية المحددة لمدى وجود الصراع من عدمه ومدى حدته أو سكونه فكلما كان هناك وضوح فى البناء التنظيمى وفى علاقات الأفراد بعضهم بعضاً أدى ذلك إلى وجود مستوى مناسب بين الصراع بما يمكن إلى حد كبير من السيطرة عليه وإدارته ، وعكس ذلك صحيح عندما يتسم الهيكل بوجود الخلل أو الازدواج أو التضارب فى الصلاحيات والمسئوليات أو وجود أهداف غير واضحة ، وثقافات وقيم وأخلاقيات متباينة.

وتتضح عمليات الصراع وتفاعلاته من خلال سلوك الأفراد وتصرفاتهم لأنها هى التى تظهر قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم ، فإذا اتسم السلوك بالتكرار وأصبح نشاطاً وممارسة تميل إلى الاختلاف والتناقض مع الآخرين بدأ الصراع وتطلب الأمر ضرورة التدخل ، وفى هذا الصدد يلعب المدير دوراً جوهرياً لإدارة الصراع من خلال توجيهه لمجهودات المرؤوسين واختياره للأسلوب المناسب لحل ما بينهم من مشاكل ويساعده فى ذلك ما لدى هؤلاء المرؤوسين من خبرة فى العمل والتعامل.

وفى المرحلة الأخيرة تبدو فى نموذج إدارة الصراع ما يترتب عليه من نتائج من بينها :

- ١- التغيرات التى قد تحدث فى الموارد البشرية بالنقل أو الترفيه أو الفصل أو التعيين أو الاستغناء أو العقاب ، هذا بالإضافة إلى ما يضيفه التعامل مع الصراع للأفراد من خبرات وتجارب وتساعدهم للتصدي له مستقبلاً.
- ٢- استغلال الموارد ، ينتج عن إدارة الصراع ما يتعلق بمدى استغلال الموارد بكفاءة ، فإذا تمت إدارته بكفاءة وفعالية تم الاستغلال الأمثل للموارد وعكس ذلك صحيح إذا لم تحسن الإدارة التعامل معه.

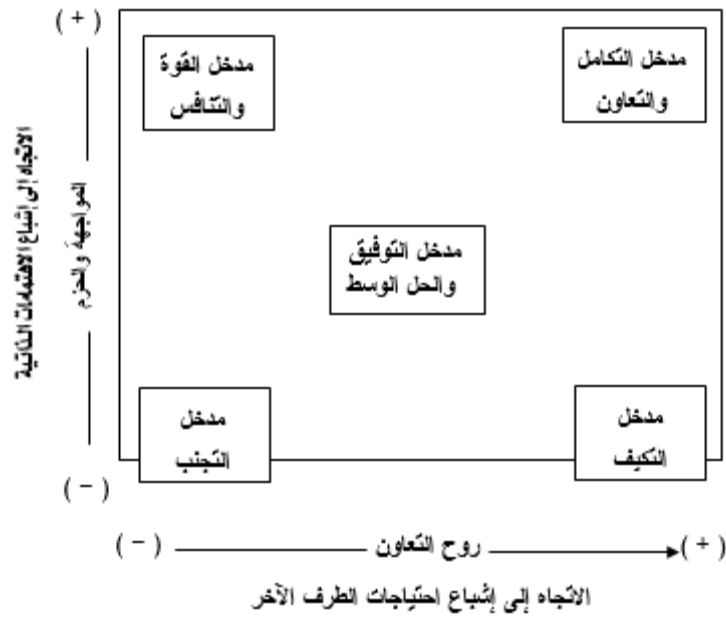
٣- تحقيق الأهداف من خلال أطراف الصراع ، هناك طرفين على الأقل للصراع ما لم يتدخل طرف ثالث المدير مثلاً لمساعدتهم في التعرض له، وهدفهم جميعاً تحقيق أهداف التنظيم وإن اختلفت الرؤى وفي هذا الصدد يجب التركيز على الجوانب الموضوعية بما يسهم في تقارب وجهات النظر الذاتية.

ثانياً : نموذج توماس لإدارة الصراع :

اعتمد هذا النموذج على أن هناك خمسة مداخل لإدارة الصراع التنظيمي ومواجهته ، لكل منها الظروف والعوامل التي تناسب إتباعه وتطبيقه ، تتمثل هذا المداخل فيما يوضحه الشكل رقم (٥/١٢).

الشكل رقم (٥/١٢)

مدخل إدارة الصراع



المدخل الأول : مدخل القوة والتنافس :

يعتمد هذا المدخل على الإجبار والتهديد ويكون الحل الذى يتم التوصل إليه في صالح أحد الأفراد فقط ، ويفترض أحد الأطراف هنا أنه في موقف - المكسب - خسارة عند التعامل مع الصراع فيلجأ إلى التهديد أو توقيع العقاب كالتهديد بالحرمان من المكافأة أو تقييم ضعيف للأداء ، ومع الآثار السلبية التى قد تترتب على هذا المدخل في إدارة الصراع إلا أنه يمكن الاعتماد عليه في بعض الأحوال مثل :

- ١- الحالات التى تتطلب السرعة والحزم ، وعند ظهور اتجاهات الخطر، وفي المواقف الطارئة.
- ٢- القضايا والمواقف الهامة ، وعندما تحتاج القرارات غير المبرمجة للتطبيق ، وعند الرغبة في تقليل التكاليف.
- ٣- المواقف الإدارية الحيوية التى تتعلق باستقرار التنظيم والحفاظ على مركزه ومكانته.
- ٤- المواقف التى يوجد بها أفراد يعتمدون لكسب المواقف بطرق غير شرعية، كمحاولة أحد الأطراف استغلال فرد ما ، واحتياج هذا الفرد إلى اتخاذ قرار سريع لحماية نفسه.

المدخل الثاني : مدخل التكامل والتعاون :

يقصد بمدخل التكامل والتعاون المواجهة والاعتراف صراحة بالصراع ، ثم تقييمه بواسطة كل الأطراف المشاركة ، بما يقود لتنمية متعمقة لبدائل حله وبالتالي اتخاذ القرار بالحل الفعال والمقبول من طرفي الصراع ، ومع ما قد يواجهه هذا المدخل من معوقات تتعلق بطرفي الصراع ومعايير الجماعة ومتطلبات العمل إلا أنه من المناسب إتباعه في العديد من الحالات أهمها :

- ١- حالات الاتفاق على حل متكامل وظهور الأهمية الواضحة لاهتمامات مختلف الأطراف بشكل لا يمكن معه الاعتماد على الحل الوسط.
- ٢- حالات الرغبة في اكتساب الخبرة والتعليم.
- ٣- المواقف التي تتطلب للحصول على آراء ومقترحات الآخرين من ذوي الرأي الصائب والإدراك الصحيح.
- ٤- الرغبة في اكتساب تعهد معين بالتعاون للوصول إلى الحل المطلوب.
- ٥- مراعاة مشاعر الآخرين نظراً لأهميتها في استقرار العلاقة.

المدخل الثالث : مدخل التوفيق والحل الوسط :

يقصد بمدخل التوفيق محاولة تنازل كل طرف إلى حد ما وتقارب وجهات النظر بما يؤدي للوصول إلى الحل الوسط من خلال المفاوضات ، وذلك عندما تتقارب قوة الطرفان نسبياً ويكون هذا المدخل مناسباً لإتباعه في إدارة الصراع في الحالات التالية :

- ١- حالات وجود أهداف مهمة ، إلا أنها لا تساوى الجهد المبذول في الصراع.
- ٢- حالات تساوى قوة أطراف الصراع نسبياً ، ولكل منهم أهداف متبادلة.
- ٣- عندما تريد الأطراف تحقيق تسوية مؤقتة للقضايا المعقدة.
- ٤- الرغبة في الوصول إلى حلول ملائمة في ظل ضغوط الوقت.
- ٥- عندما لا يجدي إتباع الأسلوبين السابقين (التنافس - التعاون) فيتم التراجع والاعتماد على الحل الأوسط.

المدخل الرابع : مدخل التجنب والتحاشي :

يقصد بالتجنب والتحاشي عملية الانسحاب من الصراع ، حيث يتجنب الفرد للحضور أمام الطرف الآخر ، والرد على مذكراته أو التجاوب مع متطلباته ، ومع هذا قد يكون مدخل إدارة الصراع عن طريق التجنب مناسباً في بعض الحالات منها :

- ١- القضايا البسيطة أو أن هناك قضايا أكثر أهمية وإلحاحاً.
- ٢- إدراك أحد طرفي الصراع أنه ليس هناك فرصة أخرى لإقناع الآخرين باهتماماته ومصالحة.

- ٣- الأعباء والجهود المبذولة أكثر وزناً من الفوائد والمنافع المرجوة.
- ٤- الرغبة في إعطاء الفرصة للتقاط الأنفاس ، والسماح للآخرين بالتهديئة وإعادة تقييم الموقف وتفهم حقيقة الوضع.
- ٥- عند تجميع البيانات والمعلومات وتفضيل عدم اتخاذ قرار متعجل.
- ٦- عند تقدير موقف الطرف الآخر وظهور احتمال قدرته على حل الصراع بنجاح أكبر.

٧- عندما تبدو القضايا المطروحة هامشية وعرضية بالنسبة للقضايا الأخرى.

المدخل الخامس : مدخل التكيف مع ظروف الموقف (الميل لمساعدة الآخرين)

ويقصد بهذا المدخل التهديئة على اعتبار أن الصراع سيزول وستبقى العلاقة مع الطرف الآخر مما يدعو إلى التعاون ، ومن ثم يسعى الفرد إلى تقليل التوتر بإعادة التأكيد على إمكانية الوصول إلى الحل وتأييد الأطراف ويشجع على إخفاء المشاعر والتركيز على الموضوعية في التعامل بدلاً من الاتجاهات الذاتية ، ويمكن إتباع هذا الأسلوب في الحالات والمواقف التالية :

- ١- شعور أحد الأطراف بضعف موقفه ، واتجاه إلى السماح للطرف الآخر بإظهار حججه ومبرراته ورغبته في التعلم وتحكيم الدوافع العقلية.
- ٢- عندما تكون القضايا أكثر أهمية للطرف الآخر من أهميتها بالنسبة للطرف الأول.
- ٣- الرغبة في بناء جسور من الثقة الاجتماعية بين الأطراف تمهيداً للقضايا الأكثر أهمية في المستقبل.

- ٤- الرغبة في تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن ، عندما تكون الخسائر قضية محققة لا محالة.
- ٥- عندما يكون الاستقرار أمراً حيوياً وهاماً بالنسبة للإدارة أو المنظمة.
- ٦- السماح للمرؤوسين بتطوير وتنمية قدراتهم بالتعلم من أخطائهم.

أنماط المديرين وعلاقتنا بمواجهة وإدارة الصراع

يتأثر استخدام مدخل معين من مداخل إدارة الصراع بنمط التنظيم السائد في المنظمة (آلى أو عضوي) ، وبنمط القيادة السائد (أوتوقراطي أو ديمقراطي) فالتكامل والمواجهة مدخل ضروري للتنظيم العضوي أكثر من التنظيم الآلى ، وكذلك المدير الديمقراطي يلجأ للاعتماد على هذا المدخل أكثر من المدير الأوتوقراطي ، ... وهكذا.

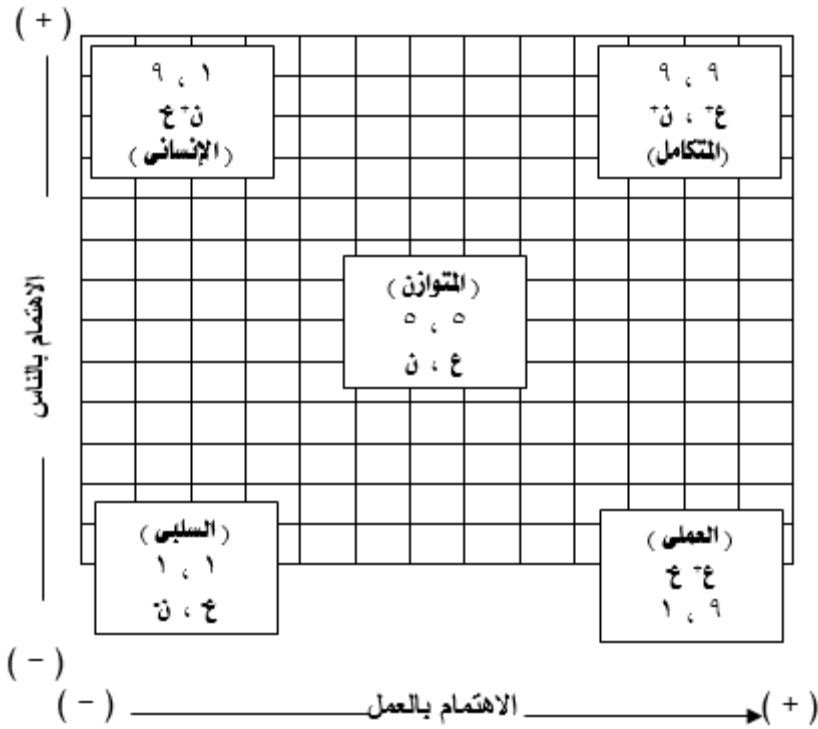
واعتماداً على شبكة بليك وموتن التى يوضحها الشكل رقم (٦/١٢) يتضح أن هناك خمسة أنماط للمديرين لكل منهم مواصفاته وخصائصه المعروفة ، وما يهمنا هنا التعرف على كيفية مواجهة كل نمط للصراع فى عمله وإدارته.

ويمكن القول أن مواجهة كل مدير للصراع تتوقف حسب خصائصه وسماته التى تحدد نمطه الإدارى وذلك على النحو التالى :

○ المدير الإنساني : (النمط ن +) الذى يهتم بالأفراد بشكل كبير على حساب اهتمامه بالعمل والإنتاجية : هذا النمط من المديرين يعتبر نفسه الأخ الأكبر فى العائلة ، ومن ثم يتبنى مدخل الاختصاص والتهدئة ويعتمد إلى تلطيف المواقف الساخنة بين الأفراد ، ولا يميل إلى مواجهة الأمور، ولكنه يتركها للزمن والظروف ، ويجب أن يكون الجو المتاح من حوله ودى ومريح.

الشكل رقم (٦/١٢)

أنماط المديرين بحسب شبكة بليك وموتن



- المدير المتكامل : النمط (ع⁺ ن⁺) الذي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل كبير ، يتبنى مدخل المواجهة بفهم ورشد وروية ويتحدى الآثار والنتائج المتوقعة ويحسب لكل شيء حسابه بما يؤدي لاتخاذ القرار الفعال لحل الصراع.
- المدير المتوازن (النمط ع⁻ ن⁻) الذي يهتم بالأفراد والعمل بشكل متوازن، ينهج مدخل المناورة ويميل إلى التفاوض ومحاولة إحداث الموازنة بين الأطراف واتخاذ القرار الذي يرضى جميع الأطراف فكل الناس خير وبركة.
- المدير السلبي (النمط ع⁻ ن⁻) الذي لا يهتم بكل من الأفراد والعمل معاً: يتبنى مدخل التجنب والتجاهل حيث يميل إلى الهروب والتجاهل أو الانسحاب كلية ويترك الأمور على سجيتها ، فالزمن كفيل بحل المشاكل " وتبات نار تصبح رماد".

○ المدير العلمى (النمط ع⁺ ن⁻) الذى يهتم بالعمل على حساب الأفراد : ويميل هذا النمط إلى قمع الصراع ومواجهته بالقوة والتهديد ويعتقد استراتيجية النصر أو الهزيمة وخلق روح التنافس بين الأفراد ويميل إلى المصارحة بإيضاح النقاط السلبية وأثارها ومن السبب فيها ، وكيف يمكن حلها ، فالحق أحق أن يتبع.

ومما سبق يمكننا الربط بين أنماط المديرين ومداخل مواجهة الصراع على النحو المبين بالشكل رقم (٧/١٢).

الشكل رقم (٧/١٢)

أنماط المديرين في مواجهة الصراع

ناقص نت اصل المصدر

تطبيق عملي :

كيف تعرف نمطك في إدارة الصراع

عزيزي المدير

تتعدد المواقف التي تحدث داخل التنظيمات نتيجة تعدد وتشابك العلاقات، منها ما يسير وفق رغبتك ويساعدك على إنجاز أعمالك وتحقيق أهدافك ، ومنها ما يمثل عوائق وعقبات في سبيل ذلك ، ضع في اعتبارك المواقف التي ترى أن رغباتك فيها مختلفة تماماً عن رغبات الآخرين داخل إدارتك أو تتعامل معهم في الإدارات الأخرى.

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية قراءة متأنية ، وفكر فيما تتوقعه من تصرف يمكن أن تسلكه حيال كل موقف منها ، ثم قم باختيار المستوى الذي يوافق تصرفك المتوقع.

أمامك أربعة خيارات أمام كل عبارة يمثل أولها أن هذا التصرف متوقع جداً منك في مثل هذه المواقف وتنخفض درجة توقعك حتى تصل إلى أنه غير متوقع أبداً ، ضع علامة (✓) أمام ما يوافق درجة توقعك في غالب الأحوال. والآن دعنا نتعرف سوياً على نمط الصراع السائد لديك...

العبارة	متوقع جداً ٤	متوقع ٣	غير متوقع ٢	غير متوقع أبداً ١
١- أنا عادة حازم في صياغة وتحقيق أهدافي ، وغالباً ما تتسم تلك الأهداف بالتحدي والمنافسة.				
٢- أحاول دائماً أن أدمج من مركزي وأن أجعله هو الأقوى.				
٣- أتخلى عن بعض المنافع والمزايا في سبيل اكتساب منافع ومزايا أخرى.				
٤- أشعر بأن الاختلافات لا تستحق دائماً القلق والتوتر الذي نبذله تجاهها.				
٥- أحاول إيجاد وضع وسط بين موقفى وموقف الطرف الآخر.				
٦- أثناء المفاوضات أحاول تفهم وتقدير رغبات الطرف الآخر.				

العبارة	متوقع جداً ٤	متوقع ٣	غير متوقع ٢	غير متوقع أبداً ١
٧- أحاول إظهار أفضلية وفوائد مركزي ، ولذلك أسعى لإبراز العديد من المبررات التي تؤيد ذلك. ٨- أتجه دائماً نحو مناقشة المشكلات بصورة موضوعية ومباشرة مع الطرف الآخر. ٩- أحاول إيجاد مزيج عادل بين المزايا والأعباء لكلا الطرفين (أنا / الطرف الآخر). ١٠- أحاول تضيق الفوارق والخلافات فوراً عند حدوثها. ١١- أحاول تجنب خلق الشعور بعدم الرضا عن النفس. ١٢- أحاول أن أهدئ وألطف من مشاعر الطرف الآخر وأن أحافظ على علاقتنا السوية. ١٣- أحاول إبراز كافة الاهتمامات والقضايا في الحال. ١٤- أحياناً أتجنب أخذ أماكن أو مراكز من شأنها أن تخلق نزاع ما بيني وبين الآخرين. ١٥- أحاول ألا أؤذي مشاعر وأحاسيس الطرف الآخر.				

مفتاح الحل :

بعد أن تنتهي من القائمة السابقة يمكنك التعرف على النمط أو الأنماط المسيطرة في الصراع بينك وبين الآخرين ، وذلك من خلال استكمال الجداول التالية بالدرجات التي سبق وحددتها بالقائمة السابقة :

(٣) فُط الحل الوسطى

الدرجة	العبارة
	٣
	٥
	٩
	المجموع

(٢) النمط التعاونى

الدرجة	العبارة
	٨
	١٠
	١٣
	المجموع

(١) النمط التنافسى

الدرجة	العبارة
	١
	٢
	٧
	المجموع

(٥) فُط التكيف مع ظروف المؤلف

الدرجة	العبارة
	٦
	١٢
	١٥
	المجموع

(٤) فُط التجنب والتماشى

الدرجة	العبارة
	٤
	١١
	١٤
	المجموع

الترتيب	فُط الصراع
	- النمط التنافسى.
	- النمط التعاونى.
	- فُط الحل الوسط.
	- فُط التجنب والتماشى.
	- فُط التكيف مع ظروف الموقف.

الفهرست

الصفحة	الموضوع
٧	المقدمة :
	الباب الأول
١	السلوك الإنساني والإدارة
	الفصل الأول
٢	السلوك الإنساني
	▪
	الفصل الثاني
٢٦	المدخل إلى دراسة السلوك التنظيمي
	▪
	الباب الثاني
٦٠	السلوك الفردي داخل المنظمات
	الفصل الثالث
٦١	الشخصية وأهمية دراستها في منظمات الأعمال
	▪
	الفصل الرابع
٩٨	الدراک
	▪
	الفصل الخامس
١٢٦	السلوك الابتكاري للمدير وأثره في تنمية قدرات مرؤوسيه
	▪
	الفصل السادس
١٢٨	القيم والاتجاهات
	▪

١٥٣	الباب الثالث السلوك الجماعي	الفصل السابع الارتصالات الإدارية
١٥٤		
٢١٦	الباب الرابع سلوك المنظمة	الفصل التاسع : دوافع السلوك
٢١٧		

