



موضوع الدراسة :

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الأفراد الذين نتعامل معهم ، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة لفهم الآخرين ، بل لفهم أنفسنا . . . فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك ، بل وأيضا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه ، فكثيراً ما نسأل أنفسنا . . . لماذا يتصرف فلان بهذه الطريقة ؟ ولماذا يعاملني رئيسي بهذا الشكل ؟ ولماذا لا يفهم المرؤوسون تعليماتي ؟ . . . ونحتاج إلى الإجابة لأنه بناءً عليها نتصرف مع من نعمل معهم ، فسلوكنا يتحدد على أساس تفسيرنا وفهمنا لما يحدث حولنا .

ولقد مر التطور في دراسة السلوك الإنساني بمراحل عديدة ،  
فمنذ بدء البشرية والناس تسعى إلى تفسير السلوك ، وجاءت الأديان  
السماوية لتقدم لنا نظريات متكاملة نحو توجيه السلوك الإنساني ،  
ومع تطور العلوم الإنسانية بدأ علم جديد في الظهور ، وهو علم ( السلوك التنظيمي *Organizational Behavior* ) يقدم العديد  
من المعارف والمهارات التي يحتاج إليها كل فرد ، وعلى وجه  
الخصوص كل مدير ، يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين .  
وعلى الرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة  
وبه الكثير من المبادئ العلمية الهامة التي تساعد في فهم سلوك الناس  
داخل منظمات العمل ، إلا أنه ليس علماً بالمعنى المعترف به ، فهو  
ليس مستقلاً وليس له مجال معرفي محدد خاص به ، كما أنه لا  
يخرج أناساً ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال ، فعلم  
السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس  
والاجتماع ، كما أنه علم وفن في آن واحد ، فهو علم نظراً إلى أنه  
يساعد من خلال دراسة نظرياته على الاستفادة من هذه النظريات في  
تفسير السلوك الإنساني ، والتنبؤ به ، والتحكم فيه ، وهو فن ، حيث  
يستطيع الفرد - بالفطرة - الاستفادة من حصيلة خبراته السابقة وعلى  
ضوئها يحدد طريقة تعامله مع الآخرين ، وحول السلوك التنظيمي  
سوف تدور دراستنا في هذا المؤلف الذي روعي في إعداده أن تكون  
موضوعاته حديثة ومستجدة بقدر الإمكان .

المستفيدون من هذه الدراسة :

للسلوك التنظيمي طلابه المهتمين بعلوم الإدارة في الجامعات والكليات والمعاهد المتخصصة ، إلا أن هذه الدراسة موجهة أساساً إلى المدراء والعاملين والمشرفين ، وأصحاب المراكز القيادية ، وخاصة أولئك الذين تتطلب مهام عملهم التعامل مع العنصر البشري وتوجيهه .

من أجل هذا ، جاءت الصورة التي كُتِبَ بها هذا الكتاب متميزة بالبساطة والوضوح بقدر الإمكان ، بعيدة عن التفصيل الممل ، والإيجاز المخل ، فهي بين هذا وذاك حتى يتمكن في النهاية المبتدئ في دراسة السلوك التنظيمي من الإلمام بالمفاهيم والنظريات والتطبيقات المختلفة الخاصة به دون عناء كبير .

أهمية الدراسة :

ولكن قد يسأل سائل . . . لماذا دراسة السلوك التنظيمي ، وخاصة إذا كان مجال العمل هو كلية الشرطة ، حيث العسكرية والعلوم الشرطية والقانونية ؟ في واقع الأمر إن الإجابة على هذا التساؤل تقتضي منك عزيزي السائل أن تطلع على الشكل التالي :



والواضح من هذا الشكل أن هناك ثلاث مهارات أساسية مطلوبة في كل مدير أيا كان موقعه الوظيفي أو طبيعة عمله ، وهي :  
١. مهارات فنية : وهي مهارات تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل ، فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله ، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية ، وهي معارف متوافرة في كتب ومناهج تعليمية ، مع ملاحظة أن استخدام المهندس والمحاسب وغيرهما للمهارة الفنية يكون بغزارة في بداية حياتهم العملية وبصعودهم إلى أعلى في السلم الإداري يقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية

والإشرافية للعمل والتي تأخذ جزءاً من عملهم كلما صعدوا إلى أعلى .

٢ . مهارات سلوكية : وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس ، وفهم سلوكهم ، وتوجيهه ، حيث يحتاج كل مدير إلى مهارات شخصية تمكنه من التعامل مع دوافع الآخرين ، وشخصياتهم ، والاتصال بهم ، وفهم العلاقات القائمة فيما بينهم ، وكيفية التأثير فيهم . والمدير يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية مهما اختلف المستوى الإداري الموجود فيه ، ولما لا وهو لا يستطيع تنفيذ خطته وأعماله إلا من خلال الآخرين .

٣ . مهارات عقلية : وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة والتعامل مع معلومات متشابكة ، واستخلاص النتائج ، واحتواء المواقف والبصيرة والنفاز في عمق المستقبل ، والتصور الدقيق للأشياء ، والنظر بشكل ثاقب للمشاكل ، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى في السلم الإداري . . .

ننتهي من ذلك إلى القول بأن المدير باختلاف مستواه الإداري - في الإدارة العليا ، أو الوسطى ، أو الإشرافية - وأياً كان موقفه الوظيفي يحتاج إلى مهارات سلوكية لكي يكون قادراً على أداء عمله إذ أنه لن يستطيع أن يحقق أهداف منظمته إلا من خلال الآخرين ، فهو لن يستطيع أن يدير إلا بالتحلي بمهارات التعامل مع الناس أي بالمهارات السلوكية ، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إلمامه بعلم السلوك التنظيمي الذي يمدّه بالعديد من المهارات لعل من أهمها :

- (١) بث روح الفريق ، وتقبل الجماعة للتغيير ، وخاصة أن من مهام المدير الفعال التغيير والتطوير مما قد ينتج عنه مقاومة من العاملين للأفكار الجديدة .
- (٢) معرفة الحاجات المادية والنفسية والاجتماعية للعاملين في المنظمة .
- (٣) الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد والأعضاء في المنظمة .
- (٤) معرفة الدوافع العقلية والعاطفية التي تدفع العاملين لأنواع السلوك المختلفة .
- (٥) معرفة السلوك الشاذ وأسبابه .

- ٦) الإلمام باتجاهات واعتقادات الأفراد العاملين بالمنظمة .
- ٧) تحديد سمات الشخصية للعاملين بالمنظمة .
- ٨) توفير أماكن وظروف العمل المناسبة للعاملين .
- ٩) توفير الاتصال الفعال .
- ١٠) رسم سياسات التحفيز للعاملين .
- ١١) خلق جو مناسب من العلاقات الإنسانية .
- ١٢) وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- ١٣) تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات .
- ١٤) تشجيع الابتكار .
- ١٥) رسم سياسات التدريب الفعالة .
- ١٦) حل النزاع التنظيمي بين الأفراد والجماعات .
- ١٧) إعادة تصميم الوظيفة بما يقلل من الضغوط على العاملين .
- ١٨) مساعدة العاملين على فهم أنفسهم .
- ١٩) تنمية الولاء لدى العاملين .

من هذه النقاط - وغيرها - تبدو أهمية إلمام كل مدير بأحكام السلوك التنظيمي حتى ولو كان موقعه الوظيفي ( كلية الشرطة ) التي ما هي في النهاية إلا منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة من خلال موظفيها .

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي :

- إن المنظمات ذات الفعالية العالية ، تشجع مديريها على دراسة مبادئ وأحكام السلوك التنظيمي ، فما هو الهدف من وراء ذلك ؟ إليك عزيزي القارئ بعض الأمثلة التي توضح هذا الهدف :
- أحد المشرفين يقف على رأس مرؤوسيه ويعطي تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل ، ولكن لاحقاً يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه ، ويتساءل المشرف هل كان أسلوب تدريبيه صحيح أم خطأ ؟
  - اثنان من الخريجين حديثاً تم تعيينهما ، وأشارت سجلاتهما إلى أنهما متشابهان في قدراتهما إلا أنه بعد ستة أشهر من العمل ، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب مع طبيعته في

حين أن الآخر منخفض الحماس وتجاوبه أقل مع العمل . فكيف يفسر ذلك ؟

- يشتكي أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين العاملين تحت إدارته ، وبالذات أيام السبت والأربعاء ، وهو لا يعرف سبباً واضحاً لارتفاع هذه المعدلات في قسمه .
- يتلقى العاملون في أحد الأقسام إشاعة بتعيين رئيس جديد لهذا القسم فيسارع أعضاء القسم بالتماسك سوياً على الرغم من الخلافات الساحقة فيما بينهم ، وذلك لتطبيق ممارستهم المستقرة في القسم . فهل يمكن تبرير هذا السلوك ؟ وهل يكتب لهم النجاح ؟

كما ترى عزيز القارئ الأمثلة السابقة مجرد عينة من السلوك الإنساني الموجود داخل العمل ، كما تشير أيضاً إلى أهمية هذا السلوك ، فهل نستطيع أن نقدم إجابة شافية لكيفية تفسير هذا السلوك والتنبؤ به ؟ و السيطرة عليه ؟

إن علم السلوك التنظيمي يمكنه أن يقدم بعض هذه الإجابات ولا يمكن القول بأنه يقدم كل الإجابات ، ولكنه يحاول أن يقدم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني ، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاًً والسيطرة عليه أو التحكم فيه . وبناء على ذلك يمكننا القول بأن هناك ثلاثة أهداف من وراء دراسة السلوك التنظيمي ، وهي :

- ١ . التعرف على مسببات السلوك .
- ٢ . التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات .
- ٣ . التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات .

ويبقى التساؤل : كيف يمكننا التعرف على مسببات السلوك ؟ والتنبؤ به ؟ والتوجيه والسيطرة والتحكم فيه ؟

للإجابة على هذا التساؤل نضرب المثال التالي على ( الدافعية ) كموضوع من الموضوعات التي يتناولها علم السلوك التنظيمي بالبحث والدراسة :

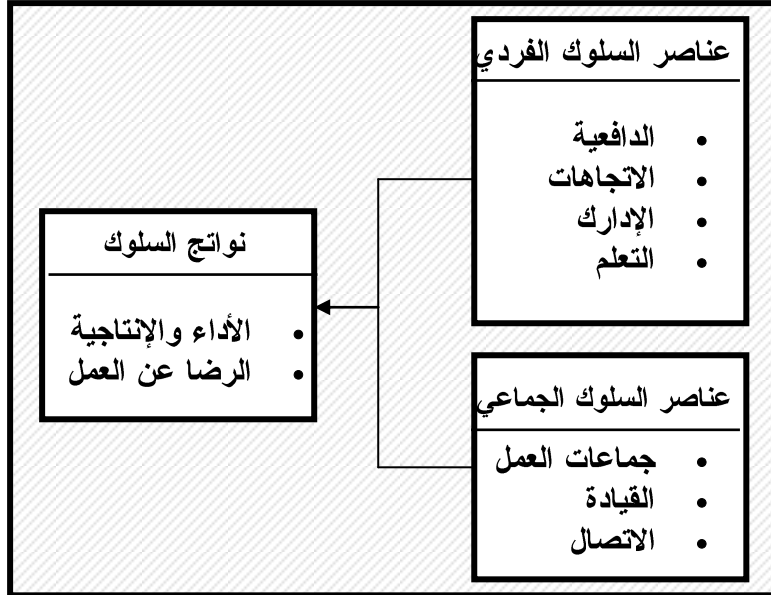
● نفترض أن كلية شرطة أبوظبي قد غيرت جداول العمل إلى أربعة أيام عمل بدلاً من خمسة أيام ، بناءً عليه طال يوم العمل لمدة تسع ساعات مما أدى إلى وجود فترة العمل واستمرارها قبل وبعد فترة الغذاء ، هنا يمكننا القول أنه عند الساعة الثانية والنصف تقريباً سيشعر الأفراد بالجوع وهذا الجوع سيكون دافعاً ومنشطاً لسلوك الأفراد في اتجاه محدد وهو الحصول على الطعام ، فإذا لم توفر الكلية نظاماً يسمح بوجود راحة لمدة قليلة كي يتمكن العاملون خلالها من إشباع حاجاتهم إلى الطعام فقد يؤدي هذا إلى سلوك غير مرغوب إذ أنه في ساعة الطعام تتعطل العقول . أما إذا توافر النظام الذي يؤدي إلى حصول كل فرد على راحة غذاء فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى إشباع مادي للعاملين ، مما قد يؤثر بالإيجاب على سلوك العمل .

● وإذا انتقلنا إلى الشق الثاني من السؤال والمتعلق بمدى إمكانية التنبؤ بالسلوك ، فإننا يمكننا القول نسبياً نعم ، ففي المثال السابق يمكننا أن نتنبأ بسلوك معين للأفراد كلما اقتربنا من الساعة الثانية والنصف ، وهو اتجاههم إلى البحث عن طعام خلال هذه الفترة ، فالمعرفة بوجود مسببات للسلوك ، يمكنها أن تؤدي إلى التنبؤ به ، فكما قلنا أن سبب السلوك هو الجوع ، وحيث أن الساعة الثانية والنصف قد تشير إلى توافر هذا السبب فإننا يمكن أن نتنبأ بسلوك الأفراد حينذاك .

● أما إذا أخذنا الشق الثالث والأخير من السؤال والخاص بمدى إمكانية التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك ؟ فإننا نقول نعم يمكننا جزئياً أن نسيطر ونتحكم في السلوك ، وذلك بمعرفة مسببات هذا السلوك ، فتنبه مديرو الكلية إلى تأثير جداول العمل الجديدة على طول يوم العمل ، ثم تنبههم إلى تأثير ظاهرة الجوع على سلوك العاملين ، قد يؤدي إلى تصميم أنظمة خاصة براحات الغذاء ذلك لأن السيطرة على الجوع أو إشباع الحاجة إلى الأكل يمكنها أن تريح العاملين ، وأن تزيل التوتر الناجم عن الجوع ، وبالتالي قد يؤدي هذا إلى شيوع مناخ عمل جيد ، أما في حالة عدم الانتباه إلى هذه الحقيقة فيمكننا أن نتنبأ بما سيحدث للعاملين ، فعندما تكون الساعة الثانية والنصف قد يزداد الجوع ويزداد التوتر ، وهذا يؤدي بالتبعية إلى تشتت العاملون بعيداً عن العمل ،

وعدم تركيز سلوكهم وظيفياً ، مما قد يؤدي بالتبعية إلى عدم فعالية سلوك الأداء داخل العمل .

خطة الدراسة :



الواضح من النموذج السابق - عزيز القارئ - أن هناك مستويان من العناصر السلوكية يتكون منهما السلوك التنظيمي ، أولهما عناصر السلوك الفردي ، وثانيهما عناصر السلوك الجماعي ، كما أن هناك نواتج للسلوك التنظيمي ، وذلك على النحو التالي :

أولاً : عناصر السلوك الفردي :

وهي العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك ، والتنبؤ به ، وتوجيهه ، وهذه العناصر هي :

١ - الدافعية :

وهو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين ، وفي التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم .

٢ - الاتجاهات النفسية :



وهو موضوع يفيد المدير على وجه الخصوص في معرفة آراء ومشاعر وميول الأفراد ، ومدى إمكانية التأثير عليها لصالح العمل .

### ٣ - الإدراك :

وهو عبارة عن الكيفية التي يرى الفرد بها الناس من حوله ، ويفسر ويفهم المواقف والأحداث ، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين ، وعلى تصرفاته واتخاذ القرارات .

### ٤ - التعلم :

وهو موضوع يفيد المدير على وجه الخصوص في فهم الكيفية التي يكتسب بها العاملون سلوكهم ، والكيفية التي يمكن من خلالها تقوية أو إضعاف أنماط معينة من هذا السلوك .

## ثانياً : عناصر السلوك الجماعي :

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة في السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات ، وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه ، وهذه العناصر هي :

### ١ - الجماعات :

وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل ، كما يتم من خلالها التعرف على ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل .

### ٢ - القيادة :

ويفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات الفعالة والظروف المحددة لها والأنماط القيادية المناسبة والمؤثرة على سلوك الآخرين .

### ٣ - الاتصال :

ويساعد هذا الموضوع المدير على فهم الكيفية التي يتم بها الاتصال داخل العمل بدون معوقات ، كما أنه يوضح الطرق المختلفة

لرفع مهارات الاتصال كالاتماع والمقابلات الشخصية والاجتماعات .

ثالثاً : نواتج السلوك التنظيمي :

لسلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة نود أن نجعلها في أحسن صورة لها ، وأهم هذه النواتج هي .

١ - الأداء والإنتاجية *Performance/Productivity* :

ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية :

أ. أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وهو ما

يشير إلى الفعالية *Efficiency* في الأداء .

ب. أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون

إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة *Effectiveness* في

الأداء .

٢ - الرضا عن العمل *Job Satisfaction* :

وهو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ، ومدى

ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية

في العمل كالأجر ، وسياسات المنظمة ، والرؤساء ، والزملاء ،

والمرؤوسين ، وفرص النمو والترقي ، وفرص تحقيق الذات . . .

وغيرها من العناصر .

وتقدم المباحث التالية - عزيز القارئ - عرضاً للعناصر التي

يتكون منها السلوك التنظيمي - فردية كانت أو جماعية - كما ستهتم

هذه المباحث بمعرفة علاقة هذه العناصر بتفسير سلوك العاملين

والتنبؤ به ، والتحكم فيه ، وذلك بغرض رفع الأداء والرضا الوظيفي

وترتيباً على ذلك ، سوف نقسم الدراسة في هذا المؤلف إلى

ثمانية مباحث ، على النحو التالي :

● المبحث الأول : الدافعية .

- المبحث الثاني : الاتجاهات النفسية .
- المبحث الثالث : الإدراك .
- المبحث الرابع : التعلم .
- المبحث الخامس : ضغوط العمل .
- المبحث السادس : التغيير والتطوير .
- المبحث السابع : الاتصالات .
- المبحث الثامن : القيادة .

وقد ذيلنا كل مبحث من هذه المباحث بوصفة إدارية ، عبارة عن مجموعة من النصائح التي تساعد على تنمية ورفع المهارات المتعلقة بعنصر السلوك التنظيمي موضوع الدراسة \* .

---

\* تلاحظ عزيز القارئ أننا قد استثنينا من مجال الدراسة في هذا المؤلف ( جماعات العمل ) وذلك منعاً للتكرار ، فقد كانت مجالاً لدورات عقدت بالكلية من قبل لكافة المستويات الإدارية بها ، واستكمالاً للمنظومة استبدلناها ببعض الموضوعات المتعلقة بالبناء التنظيمي ، والمتمثلة في ضغوط العمل والتغيير والتطوير التنظيمي .

المبحث الأول  
- الدافعية *Motivation* -



كيف ترفع حماس مرؤوسيك؟



## المبحث الأول - الدافعية *Motivation* -

لماذا يتصرف الناس على نحو معين ؟ لماذا يقدم الإنسان على سلوك معين؟ لماذا نجد موظفين يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل ، بينما آخرون يبذلون أدنى مجهود ممكن ؟ لماذا نجد موظفاً راضياً عن عمله مستمتعاً به ، وموظفاً آخر مستاء ويكره عمله ؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات - وغيرها - تكمن في دراسة الدافعية التي كانت ولا تزال محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة بهدف تحسين مستوى الأداء . فما هو المقصود بالدافعية ؟ وما هي علاقتها بالسلوك ؟ وما هي النظريات التي قيل بها في مجال الدافعية ؟

تساؤلات نجيب عليها تباعاً فيما يلي :

أولاً : المقصود بالدافعية :

إن مصطلح ( الدافعية ) على الرغم من أهميته الواضحة ، نجد صعوبة في تعريفه وتحليله ، وهو ما نلمسه من اختلاف وتفاوت مفاهيم وتعريف الكتاب والباحثين له ، وإن كنا نستطيع أن نستنتج من جملة هذه التعاريف حقيقة الدافعية وهي أنها قوة داخلية تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لازمة لإشباع حاجة معينة في الفرد فسيولوجية أو نفسية (١) . وهكذا فإن نقطة البداية والانطلاق تتمثل في الشعور بنقص أو حاجة أو مطلب أو رغبة ، وهذه تسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد ، وحالة التوتر والقلق وعدم الارتياح هذه تحث الفرد وتستثيره وتنشطه للإقدام على سلوك معين ، أو بمعنى آخر تخلق لديه دافعاً معيناً موجهاً للحصول على ما يحقق له تخفيف النقص وإشباع الحاجة ، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر ، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل ، وقد يكون ذلك سبباً في رد فعل معين يصدر منه .

ونظراً إلى أن الدافعية بمثابة قوة داخلية تحرك الفرد وتستثيره ، فإنها لا يمكن ملاحظاتها أو مشاهداتها أو قياسها - مثل التفكير والإدراك وغيرهما - وإن كان من الممكن استنتاجها والاستدلال عليها من السلوك الظاهري للفرد ، فنستطيع القول مثلاً بأن لدى الفرد دافعية قوية للعمل والإنجاز ، استنتاجاً من أفعاله وتصرفاته التالية :

- ١ . المواظبة في العمل والالتزام بمواعيد العمل الرسمية .
- ٢ . التعاون البناء مع الآخرين .
- ٣ . عدم التغيب .
- ٤ . عدم التمارض .
- ٥ . الحرص على إنجاز ما يسند إليه من مهام .
- ٦ . تكريس كل وقته وجهده لإنجاز العمل .

ولما كانت حاجات الإنسان - بما في ذلك العامل في منظمة ما - لا تقتصر على حاجة معينة ، بل هي متعددة ومتشابكة ، فإن دوافع الإنسان للعمل هي أيضاً عديدة ومتشابكة وتتداخل مع بعضها البعض ، كما أن تلك الدوافع ليست جامدة ولا هي ثابتة ، بل هي في حركة وتغير مستمرين ، كما أنها تختلف من مجتمع لآخر ، وقد تختلف في ذات المجتمع من فترة لأخرى (٢) .

### ويبقى التساؤل عن الفارق بين الدوافع والحوافز؟؟

في واقع الأمر إذا كان الدافع - كما سبق القول - هو عبارة عن شعور أو إحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها ، فإن الحافز هو عبارة عن مؤثرات خارجية عن الفرد - وليست داخلية - تحفزه وتشجعه للقيام بأداء أفضل ، وقد تكون هذه الحوافز مادية كالترقيات الوظيفية مثلاً ، وقد تكون معنوية كخطابات الشكر ، كما أنها قد تكون إيجابية أو سلبية ، فمكافأة مالية لأحد الموظفين هي حافز إيجابي وبالمقابل فإن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي ، كما أن الإنذار هو حافز معنوي سلبي (٣) .

ثانياً : علاقة الدافعية بالسلوك :

يمكننا القول بأن السلوك أو الأداء هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة وظروف العمل أي أن :

$$\text{السلوك} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{ظروف العمل}$$

فالواضح من هذه المعادلة أن الدافعية هي مفهوم ضروري وليس بكافي للسلوك ، بمعنى أنه حتى لو توافرت قدرات عالية للأفراد ، وظروف عمل مواتية لهم ، فإن ذلك لن يؤدي إلى التأثير على السلوك ما لم يتوافر قدر من الدافعية ، وبمعنى آخر لو أن الدافعية ضعيفة ، بالقدر الذي يمكن أن تقيم بصفر ، فإن محصلة المعادلة السابقة ستكون ( صفر ) . ولذلك لا بد من وجود الدافعية ، ولكنها ليست كافية لتفسير السلوك وحدها ، حيث أنها تتفاعل مع عناصر أخرى مثل القدرة وظروف العمل(٤) .

ثالثاً : نظريات الدافعية :

تتعدد نظريات الدافعية وذلك بحسب التركيز في التعرف على مسببات ونشأة الدافعية ، وشرح وبيان العوامل المؤثرة على توجيه السلوك الدافعي في اتجاه أهداف محدودة أو حوافز أو عوائد معينة ، أو تثبيت السلوك الدافعي أو تحويره ، وما سيحدث هو أننا سنعرض هذه النظريات تباعاً ، وخاصة أنه من الممكن الجمع بينها ، مع التركيز على مدى إمكانية تطبيقها في الواقع العملي .

النظرية الأولى : نظرية تدرج الحاجات :

تقوم هذه النظرية على فكرة مؤداها أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك(٥) ، وتتلخص هذه النظرية في الخطوات التالية :

١. الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة ، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه ، فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد ، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة ، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك ، والعكس صحيح فالحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني .

٢. تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم ، حيث أن تدرج سلم الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات .
٣. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية ( الحاجات الفسيولوجية ) ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم حاجات التقدير ، وأخيراً تحقيق الذات .
٤. الحاجات غير المشبعة لمدد طويلة ، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاماً نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط .

وفيما يلي عرض لهرم تدرج الحاجات ، وشرحها تفصيلاً .



- أما الحاجات الفسيولوجية : فتعمل أساساً على الحفاظ على الفرد والمحافظة على نوعه ، ومن أمثلتها الحاجة إلى الطعام والشراب والمسكن والراحة والنوم والجنس ، ويمكن القول بأن الفرد الذي يعاني لفترات من عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية ، يميل في المستقبل إلى إشباعها وبصورة معظمة حتى ولو وصل إلى درجات مرضية من إشباعها ، فإنه يصر مرة أخرى على إشباعها وبصورة أعمق ، فالفئات الكادحة مثلاً التي عانت لفترات طويلة من الحرمان ، ثم ازدادت غنى بالعمل أو بأي



ظروف أخرى يميل سلوكهم وبإصرار إلى إشباع الحاجات  
الفسولوجية فقط ، كالأكل والشرب والزواج والطلاق .

● الحاجة إلى الأمان : ينتقل إليها الفرد بمجرد أن يشبع حاجاته  
الفسولوجية بدرجة مرضية ، وتتمثل حاجات الأمان في محاولة  
تأمين حياة الفرد والحماية من أي أخطار أو حوادث قد تقضي  
على الحياة ، وفي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من  
خلال أنظمة المعاشات والرعاية الصحية ، والتأمينات الاجتماعية  
.. وغيرها .

● الحاجات الاجتماعية : فعندما يتم إشباع الحاجات الفسولوجية  
وحاجات الأمان تبرز حينئذ الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة  
على السلوك الإنساني وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك ،  
وقد تتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين  
الأصدقاء ، ورغبته في علاقات يحيطها الإعزاز والتعزيز والود  
، كما قد تمتد الحاجات الاجتماعية إلى محاولة كسب الفرد لمزيد  
من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي الذي يحصل  
عليه أو من خلال الهيمنة والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها  
، وتمثل جماعات العمل والأقسام والإدارات وسائل طبيعية يمكن  
من خلالها أن يشبع الفرد حاجاته الاجتماعية .

● حاجات التقدير : وفيها يتم تركيز الفرد على إشباع الحاجة إلى  
المكانة الاجتماعية المرموقة ، وأيضاً الشعور باحترام الآخرين له  
، ويمكن أن تلعب الحوافز والترقيات ، والألقاب البراقة دوراً  
هاماً في إشباع حاجات التقدير ، كذا الحال فإن الشكر في حالة  
إنجاز مهام خاصة وخطابات الثناء يمكنها أن تكون أيضاً من  
الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة للتقدير .

● حاجات تحقيق الذات : وفيها يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال  
تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة  
لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصياً  
، فالناس الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن  
يتصفوا بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحديّة  
لمهاراتهم وقدراتهم ويستطيعون أن يستخدموا من خلالها هذه  
القدرات وأن يطوروا في مقدرتهم الإبداعية والابتكارية بالشكل  
الذي يؤدي إلى إنجاز عالي يستطيعون من خلاله أن يحققوا  
ذواتهم .

## ويبقى التساؤل عن الكيفية التي يمكن بها التطبيق الإداري لهذه النظرية؟

في واقع الأمر يحتاج التطبيق الإداري لنظرية تدرج الحاجات إلى التعرف بواسطة المدير على تلك الحاجات غير المشبعة ، وبما أن الحاجات غير المشبعة هي الحاجات التي تعمل كدوافع للسلوك ، وجب على المدير أن يستغل هذه الفرصة لتوجيه ذلك السلوك الدافعي لمصلحة العمل ، كما أنه يمكن للمدير داخل المنظمة تقديم الحوافز وإقامة الأنظمة الإدارية اللازمة لإشباع الحاجة غير المشبعة لدى العاملين ، مع ربط إشباعها بالأداء المطلوب منهم .

### النظرية الثانية : نظرية دافع الإنجاز *Achievement* :

ذهبت هذه النظرية إلى القول بأن هناك أفراداً ذو ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين ، أطلقت عليهم مسمى ( ذوي الإنجاز العالي *Achievers* ) وانتهت هذه النظرية إلى نتيجة معينة وهي أن هناك دافع متميز هو دافع الإنجاز (٦) . ويمكن تلخيص الاعتبارات التي قامت عليها هذه النظرية في النقاط التالية :

١. دافع الإنجاز يشير إلى تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة ، ويمكن أن نلاحظ أن هناك إنساناً حولنا متحمسين بدرجة عالية لاتمام وإنهاء وإنجاز أعمالهم بصورة جيدة ، وعلى الطرف النقيض قد نجد أفراداً لا يباليوا بالعمل وأن دافع الإنجاز لديهم في حالة انخفاض شديد .

٢. أن دافع الإنجاز يعتبر من الدوافع المتعلمة ، أي أنها ترجع إلى خبرات الشخص ورصيد ما تعلمه ، وتربيته السابقة .

٣. يتميز ذو الإنجاز العالي بخصائص تختلف تماماً عن ذو الإنجاز المنخفض ، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي :

I. يميل ذو دافع الإنجاز العالي إلى القيام بالأعمال ذات المخاطر المتوسطة حتى يستطيع من خلالها أن يثبت كفاءته وقدراته .

II. يميل ذو دافع الإنجاز العالي إلى اختيار الأعمال التي تعطيه أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى إنجازها .

III. يميل ذو دافع الإنجاز العالي إلى اختيار تلك الأعمال التي توفر له الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح .  
IV. فور قيام ذو دافع الإنجاز العالي باختيار العمل وتحديد أهدافه يصبح هذا العمل مسيطراً على مشاعره وحواسه وكيانه ووجدانه بالقدر الذي لا يمكن معه أن يترك العمل في المنتصف ، حيث لا يتركه إلا بعد أن ينتهي منه تماماً ، حتى لو أن هناك مشاكل نشأت من جراء التنفيذ ، فإنها تكون مسيطرة على وجدانه ، ويكون دؤوباً على محاولة إيجاد الحلول المناسبة للسيطرة عليها.

والجدير بالذكر هو أنه ليس بالضرورة أن يؤدي دافع الإنجاز العالي إلى خلق مدير ناجح ، ذلك لأن مقومات المدير الناجح كثيرة ، وقد يمثل دافع الإنجاز أحد جوانبها ، وحتى إن توافر فليس هناك تأكيد بأن الظروف المحيطة بالمدير ستجعل هذا الدافع مثيراً لحماس وأداء ذلك المدير .

ويبقى التساؤل عن مدى إمكانية الاستفادة من هذه النظرية في التطبيق الإداري ؟

في واقع الأمر على الرغم من بساطة نظرية دافع الإنجاز إلا أنها تقدم لنا أسس جيدة للتطبيق الإداري ، نذكر منها على سبيل المثال :

١. إن خلق بيئة ملائمة لذو دافع الإنجاز العالي تمكنه من إبراز طاقته ، واستغلال خبراته بالشكل الذي يفيد العمل .  
٢. إذا كان دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة ، فإننا بالتالي يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكن من خلالها رفع إنجاز العاملين ، أو أثناء تصميم برامج التدريب العادية يمكننا أن نحققها بعناصر توفر وتسهل للمتدربين الإنجاز العالي في هذه الدورات . التي ينبغي أن يتوافر فيها الأهداف التالية:

I. أن نعلم المشتركين فيها كيف يفكرون ، وكيف يتحدثون تماماً مثلما يفعل ذو دافع الإنجاز العالي .  
II. تعليم وتعويد المتدربين على وضع أهدافاً محددة ، بحيث تكون في مستوى قدراتهم ، أي نحدد الأهداف

، بحيث تكون ذات مخاطرة متوسطة بالقدر الذي يمكن هؤلاء المتدربين من استغلال خبراتهم بالشكل الذي يستطيعون من خلاله السيطرة على العمل وتحقيق الأهداف .

III. لابد من تزويد المتدربين من وقت لآخر بمعلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز التدريبي أو في أداء العمل .

### النظرية الثالثة : نظرية التوقع :

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبل ما يؤدي الأمر إلى سلوك محدد ، وترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها ، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد (٧) . ولمزيد من التوضيح لهذه النظرية نورد خصائصها التالية :

١. يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك ، والسلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده ، فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي ، على سبيل المثال ، فهل سيكون سلوك المرؤوس بالموافقة أم بالامتناع ؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال يحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك .

٢. إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر :

I. توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين ، فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤد إلى الأداء المطلوب ، فإن من شأن ذلك أضعاف دافعيته نحو هذا العمل .

II. توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة فقد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية ، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك أي علاقة بين الاثنين ، ويستوي من يعمل ومن لا يعمل ، وكلما كان هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما

زادت دافعية الفرد لهذا الأداء ، وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمروؤوسيه حتى يرفع من دافعتهم للأداء .

III. توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له والأمر يختلف هنا من فرد لآخر ، فالشكر والتقدير قد يكون ذو جاذبية لدى البعض ، وقد لا يمثل أي قيمة لدى البعض الآخر ، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته .

هذا وتشكل العناصر الثلاثة السابقة - في اعتقاد أنصار هذه النظرية - جوهر دافعية الفرد ، كما هو واضح من المعادلة التالية :

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$



ويبقى التساؤل عن مدى إمكانية الاستفادة من هذه النظرية في

التطبيق الإداري ؟

في واقع الأمر لقد ذاعت نظرية التوقع في صيتها لدرجة أنها أصبحت مقبولة علمياً كأحد نظريات الدافعية ، ويمكن استخدام مبادئ هذه النظرية في بعض التطبيقات الإدارية ، فمثلاً على الأنظمة الإدارية ، وعلى المديرين أن يوضحوا للمروؤوسين العلاقة بين الأداء وبين الحصول على حوافز وعوائد معينة ، ويلعب المدير دوراً كبيراً في توضيح هذه العلاقة ، وخاصة إذا كانت هذه العلاقة موجودة بالفعل ، ثم يمتد مجهود المدير إلى تأكيد وتوضيح توقعات المروؤوسين ، وكيف أن مجهوداتهم تؤدي إلى أداء معين ، مع توضيح العوائد والحوافز العديدة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وارتباطها بأداء عمل معين .

النظرية الرابعة : نظرية التعلم الشرطي الوسيلى :

تقوم هذه النظرية - ببساطة - على فكرة مؤداها أن الفرد يكون مدفوعاً لتكرار سلوك ، أو الإحجام عن سلوك معين ، بناء على

العوائد المتوقعة منه ، حيث ترى هذه النظرية ضرورة قيام المنظمة بربط أنظمة الحوافز والأجور بالأداء ، مع الاستخدام الأمثل لكل من الحوافز الإيجابية والسلبية في سبيل التأثير على دافعية الفرد ، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة زيادة دافعية الفرد لتبني سلوك جديد من خلال تقديم حوافز إيجابية أو منع حوافز سلبية ، وعلى العكس من ذلك يمكن للمنظمة زيادة الدافعية للتخلي عن سلوك معين من خلال تقديم حوافز سلبية ، أو من خلال العقاب بمنع الحوافز الإيجابية(٨) .

### النظرية الخامسة : نظرية وضع الهدف *Goal Setting Thoery* :

يرى أنصار هذه النظرية أن وجود الأهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك ، كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعاً للفرد لتحقيقها ، على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يسعى الفرد لتحقيقها ويما يلي شرح لهذه النظرية :

١. إن وجود أهداف هو أمر مهم إذ أنها تمثل طموحات الأداء ، وبالتالي فهي ترشد وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق هذه الطموحات .

٢. إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى .

٣. إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما :

I. تكون الأهداف محددة ، إذ أنها هنا تحدد للفرد ما يجب عليه أن يفعله ، والجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله .

II. تكون الأهداف مقبولة .

III. تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد ، حيث يكون الفرد هنا أكثر حرصاً على تحقيق هذه الأهداف من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من وراء تحقيقها .

IV. تكون الأهداف صعبة ، فالأهداف الصعبة تدفع الفرد إلى بذل قصارى جهده من أجل تحقيقها(٩) .

ويبقى التساؤل عن مدى إمكانية الاستفادة من هذه النظرية في

التطبيق الإداري ؟

في واقع الأمر يستطيع المدير أو المشرف أن يطبق هذه النظرية ، وذلك عن طريق قيامه بالاتفاق مع مرؤوسيه على وضع الأهداف الخاصة بأداء العمل ، فإذا استطاع أن يقوم بذلك أي نجح في التفاوض مع مرؤوسيه في وضع الأهداف بشكل محدد ، وقبلوا هذه الأهداف ، وكان تحقيقها نافعاً ومفيداً لهم ، وكانت في الوقت نفسه صعبة بالقدر الذي تكون به متحدية لقدراتهم ، فإن هذه الأهداف حينذاك يمكنها أن تكون دافعة لسلوك المرؤوسين .

والجدير بالذكر هو أن هناك أسلوب إداري يسمى ( الإدارة بالأهداف *Management By Objectives* ) يعتمد أساساً على نفس فكرة هذه النظرية ، حيث يفترض وجود نظام يوفر إمكانية اتفاق الرئيس مع مرؤوسيه من خلال التفاوض على وضع أهداف معينة للمنظمة على أساس أن تكون هذه الأهداف مكتوبة ومحددة رسمياً وتحقيقها من شأنه أن يؤدي إلى الحصول على بعض الحوافز ، ثم يلي ذلك قيام المرؤوسون بالتنفيذ على أن يتابع المدير الأداء وحل المشاكل بصورة دورية ، وأثناء التنفيذ يتم تقديم تقارير تشير إلى مدى التقدم في الإنجاز ، وعادة ما يتضمن نظام الإدارة بالأهداف نظاماً للحوافز يشير إلى أنه كلما أمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف ، حصل المرؤوسون على حوافز بمقدار هذا الأداء والإنجاز.

### النظرية السادسة : نظرية العدالة :

ترى هذه النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة ، وهذا الشعور هو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه (١٠). وفيما يلي عرض النقاط الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية :

١. أن الفرد هو كائن مدفوع ، إلى أمر معين وهو أن يحدث لديه حالة من التوازن النفسي الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات ، وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها .
٢. يتم وضع هذه المقارنة في نسبة ، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر والترقية والمعاملة الحسنة والحوافز المادية والشكر والمدح والتقدير . . وغيرها ، أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد في المنظمة التي يعمل فيها .

٣. يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه ، بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة صالحين للمقارنة ، وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالتالي :

٤. عندما يشعر الفرد بعدم <sup>عوائد الفرد</sup> التمتع <sup>عوائد الآخرين</sup> بالعدالة ، سيشعر بعدم <sup>مساهمات الفرد</sup> الإنصاف <sup>مساهمات الآخرين</sup> ، وهذا من شأنه أن يدفعه إلى محاولة تخفيض هذا التوتر ، وإنهاء حالة عدم العدالة ، وبالتالي يكون الشعور بعدم العدالة هنا هو المؤدى إلى القدرة الدافعة والتي تحمس الفرد لسلوك معين ، وعلى العكس مما سبق تؤدي العدالة إلى الشعور بالإنصاف والاستقرار وبأن الأمور تسير في نصابها الطبيعي .

ويبقى التساؤل عما يحدث عندما يشعر الفرد بعدم العدالة ؟ للإجابة على هذا التساؤل نفترض أن مرتب الفرد داخل المنظمة ثابت وشعر بأن عوائده أقل ، فهنا يحاول أن يؤثر على مقام المعادلة ، حيث أن لا يستطيع أن يؤثر في بسطها ، وبالنظر إلى أن البسط ضعيف فإنه يحاول أن يقلل المقام بالتقليل من نسبة مساهماته داخل المنظمة سواء من حيث الكيف أو الكم . وعلى العكس مما سبق عند شعور الفرد بأن عوائده أعلى فإنه سوف يحاول أن يرفع المقام أي مساهماته في المنظمة التي ينتمي إليها سواء من حيث الكم أو الكيف .

وبصفة عامة ، يمكن القول بأن الفرد الذي يشعر بعدم العدالة سيلجأ إلى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة ، وإن لم يستطع فإنه قد يحاول أن يغير إدراكه وتصوره عن قيم المعادلة ، أو قد يحاول أن يغير الفرد الآخر ، أو الأفراد الآخرين الذين يقارن نفسه بهم ، وإن يأس من تحقيق العدالة داخل المنظمة التي يعمل بها فقد يضطر إلى تركها كلية .

ويبقى التساؤل عن مدى إمكانية الاستفادة من هذه النظرية في التطبيق العملي ؟

في واقع الأمر لقد تبين من سردنا لهذه النظرية أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه ، مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه ، لذلك يمكننا القول بأنه على المديرين



وعلى المنظمات أن تقدم أنظمة حوافز عادلة ، وتحقق هذه العدالة بربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمونه من عمل ، وبالتالي لا بد من وجود أنظمة عادلة لقياس فاعلية الأداء ، فالعدالة وعدم المحاباة في تقديم الحوافز يمكنها أن تؤدي إلى مشاعر الرضا والارتياح بين العاملين داخل المنظمة (١٠) .

وختاماً إن كان لنا من كلمة نختمت بها مبحثنا حول ( الدافعية ) فلا يسعنا سوى أن نقدم لك ( عزيزي القارئ ) وصفة ، أولاً : لرفع دافعيتك وحماسك في العمل ، وثانياً : لرفع قدراتك على دفع وتحميس الآخرين .

#### أولاً : وصفة لرفع دافعيتك وحماسك :

- تعرف على فرص الترقى في المنظمة ، ونصيبك منها .
- تأكد أن احترام الآخرين لك يتزايد بنجاحك في عملك .
- حال أن تكون متميزاً في عملك من خلال ما تقدمه من تحسينات وابتكارات .
- أرفع من مستوى طموحك .
- ثقنك بنفسك تدفعك لأداء المهام الصعبة .
- قدم عملك مرضاة الله وضميرك .
- حدد هدفاً محدداً وواضحاً لعملك من فترة لأخرى .
- تابع مدى تحقيقك لإنجازك لأهدافك .
- تعرف على حاجات الأفراد وميولهم واتجاهاتهم وتعامل معهم على هذا الأساس .
- تعرف على إمكانيات المنظمة بالنسبة لمنح الحوافز المادية والمعنوية وتعرف على إمكانياتك أيضاً .
- تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة ، وتعرف على كيفية استخدامها .
- أستمع إلى رأي الآخرين ، ففيه دافع وقيمة لك .
- كفى نفسك كلما حققت إنجازاً .
- خذ برهة من الوقت وقيم الذي فعلته مؤخراً .
- اختر العمل والمهام التي بها شيء من التحدي لقدراتك .
- لا تتقيد بالأعمال الروتينية والمتكررة .
- إن كنت غير سعيد بالمرّة في عملك فأبحث عن عمل آخر .

## ثانياً : وصفة لرفع قدراتك على دفع وتحميس الآخرين :

- تعرف على أهداف المنظمة ، وأنقلها لمرؤوسيك بوضوح وموضوعية وبصورة محددة لكي تكون هي أهدافهم أيضاً .
- تعرف على حاجات الأفراد وميولهم واتجاهاتهم ، وتعامل معهم على هذا الأساس .
- تعرف على إمكانيات المنظمة بالنسبة لمنح الحوافز المادية والمعنوية وتعرف على إمكانياتك أيضاً .
- تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة ، وتعرف على كيفية استخدامها .
- الثواب والعقاب يكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر .
- أستمع إلى اقتراحات المرؤوسين ، فإن تنفيذ الصالح منها يدفعهم لإنجاح العمل .
- حاول دائماً أن تكون المكافأة عن السلوك المرغوب متوافقة مع رغبات الفرد ، وذات قيمة بالنسبة له .
- قدم المكافأة عن السلوك المرغوب أمام الجماعة لتحميسهم على إتباعه .
- كن قدوة لمرؤوسيك باتباع الأسلوب المرغوب .
- أشرح طبيعة المهام للمرؤوسين ، وقم بتدريبهم بنفسك ثم تابع أدائهم .
- قدم المكافأة بعد أداء السلوك المرغوب فيه مباشرة كلما أمكن .
- لا تعهد إلى مرؤوسيك بمهام عمل تافهة أو عديمة الأهمية أو صعبة للغاية .
- لا تنصب العدا مع مرؤوسيك .
- قارن الأساليب التي تستخدمها في تحميس مرؤوسيك بتلك التي يستخدمها المديرون الناجحون من حولك .
- قدم معلومات مستمرة لمرؤوسيك عن أهداف العمل ، وطرق تحقيقها ، ومدى التقدم في الإنجاز .
- أرفع مستوى طموح مرؤوسيك بالتشجيع والمساعدة .
- كن عادلاً في منح مرؤوسيك أي عوائد .
- إذا شعر أي مرؤوس بعدم عدالة تحدث معه وأقنعه بالوضع .
- قدم عوائد تكون مرغوبة لدى المرؤوسين .

- كن مرناً في توزيع مهام العمل ، وبحسب ظروف العمل والمرؤوسين .
- يجب أن يكون هناك وضوح في طريقة حساب الحوافز .
- أرفع روح الولاء للمنظمة والعمل ، وأجعلهم يفتخرون بمنظمتهم .
- دق على الأوتار التي يحبها مرؤوسيك ، فستجدهم يغنون معك .

## قائمة هوامش ومراجع المبحث الأول

١. د. علي السلمي : السلوك التنظيمي ، مكتبة غريب ، ١٩٨٠ ، ص ١٩٢ وما بعدها.
٢. د. حسين حديم : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧ ، ص ١١٥ وما بعدها .
٣. د. عبدالله بن عبدالغني الطجم ، د. طلق بن عوض اللع السواط : السلوك التنظيمي ، بدون دار نشر ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠٧ وما بعدها .
٤. **Adler T.: International dimensions of organizational behavior, ٢<sup>nd</sup>. (Baston : PWS-KENT, ١٩٩١).**
٥. د. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ ، ص ١٣٩ وما بعدها .
٦. د. عبدالغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، ١٩٩١ ، ص ٣٣٧ وما بعدها .
٧. د. أحمد صقر عاشور : السلوك التنظيمي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥ ، ص ١٠٣ ، ١٠٤ .
٨. **H. Joseph Retij: Behavior in Organization, ١٩٨٩, P.٨٩**
٩. د. إبراهيم القمري ، د. عبدالله محمد سعد : العلوم السلوكية بين النظرية والتطبيق ، المؤسسة الثقافية ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ١١٢ ، وما بعدها .
١٠. د. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ١٤١ ، وما بعدها .

المبحث الثاني  
- الاتجاهات النفسية -



كيف تغير من اتجاهات مرؤوسيك؟



## المبحث الثاني - الاتجاهات النفسية -

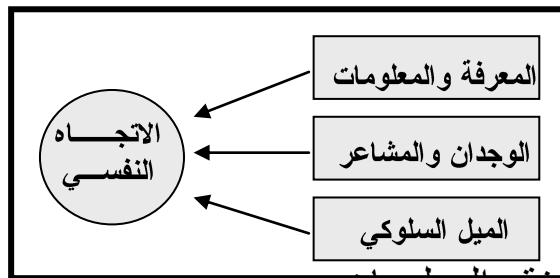
يندر أن نجد شخصاً محايداً ، وبدون مشاعر أو رأي حول موضوع معين ، فالواقع يشير إلى أن لكل شخص أشياء يفضلها ويحبها ، وأشياء لا يفضلها ويكرهها ، وحينما تنحصر آراء ومشاعر الحب والكراهية والتفضيل وعدم التفضيل حول العمل ، يظهر التأثير واضحاً في ظواهر هامة كالرضا عن العمل ، والالتزام الوظيفي .

ومن ثم تبدو الأهمية البالغة للاتجاهات النفسية في مجال العمل إلى الدرجة التي ينبغي معها لمن يدرس هذا الموضوع أن يتعرف على ماهيته وأهميته ، وكيف يمكن التأثير فيه أو تغييره ، وأهم المظاهر الخاصة بالاتجاهات النفسية وهي الرضا عن العمل ، وعليه سوف ندرس في هذا المبحث النقاط التالية :

- ماهية الاتجاهات النفسية وأهميتها .
- تغيير الاتجاهات النفسية .
- الرضا عن العمل .

### أولاً : ماهية الاتجاهات النفسية وأهميتها :

دعنا عزيزي القارئ نسألك السؤال التالي ، والذي سيساعدنا على معرفة ماهية وأهمية الاتجاهات النفسية ، إن كنت رجلاً هل سوف تترك لأختك الحرية في البحث عن عمل ؟ وإن كنت سيدة ، هل ستسمحين لزوجك بالزواج للمرة الثانية ؟ خذ هاذين السؤالين في الحسبان ونحن نتطرق لماهية الاتجاهات النفسية .  
وبداية يمكننا القول بأن أي اتجاه نفسي ناحية شئ معين ينهض على عناصر ثلاثة كما هو واضح من الشكل التالي (١) :



### العنصر الأول : المعرفة والمعلومات :

فما يتوافر لدى الفرد من معلومات ، وتعليم ، وخبرة ، وثقافة يساعد بلا شك على تكوين معتقداته تجاه موضوع معين ، وبالتالي تكوين ردود أفعاله تجاه هذا الموضوع .

### العنصر الثاني : الوجدان والمشاعر :

فبناء على معرفة الفرد ومعتقداته تتكون مشاعره ( أي عواطفه ) والتي قد تظهر في شكل تفضيل أو عدم تفضيل ، وحب أو كراهية ، وإعجاب أو عدم إعجاب ، وارتياح أو عدم ارتياح ، ورضاء أو استياء .

### العنصر الثالث : الميل السلوكي :

فبناء على العناصر السابقة ، يتصرف الفرد بطريقة معينة ، كقيامه بدفع وتعزيز وضع معين ، أو عرقلته . . وهكذا .

ويمكننا - بناء على العرض السابق لعناصر الاتجاه النفسي - أن نضع له تعريفاً بأنه ( عبارة عن تكوينات ثابتة نسبياً من المعتقدات والمشاعر والنوايا السلوكية حول أشياء موجودة في البيئة ) ( ٢ ) . والواضح من هذا التعريف أن الاتجاه النفسي يتميز بالثبات النسبي ، حيث أن تكوينه يحتاج إلى فترة ومجهود بعدها يصبح جزءاً من شخصية الفرد ، وتغييره يحتاج لمجهود كبير وواضح ومنظم .

ولو رجعنا إلى الأسئلة - التي طرحناها سلفاً - ومنها ما يتعلق بإمكانية السماح للأخت بالبحث عن عمل ، حيث أن الاتجاه النفسي حول هذا الموضوع سوف يتحدد بناء على خلفية الشخص من المعتقدات والمعارف ، وأيضاً مشاعره الخاصة بالتفضيل أو عدم التفضيل لهذا الأمر ، والارتياح أو القلق منه ، وأخيراً بالميل السلوكي نحو هذا الموضوع ، أي ما ينوي الشخص أن يفعله لو طلبت منه أخته - كما في المثال السابق - العمل .

ويبقى التساؤل عن مدى أهمية الاتجاهات النفسية في السلوك التنظيمي ؟

في واقع الأمر للاتجاهات النفسية أهمية بالغة في مجال السلوك التنظيمي وذلك لسببين :

## السبب الأول :

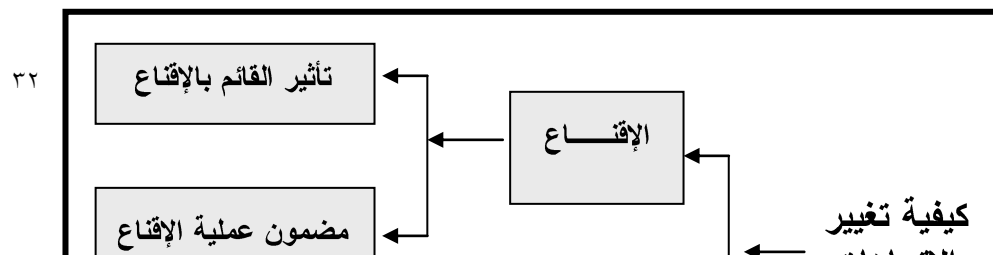
أن الاتجاهات النفسية تؤثر في سلوك الفرد داخل العمل ، وعلى الأخص في مجالات معينة أهمها الغياب ، والتأخير ، والرضا ، والانتماء للوظيفة ، كما أن تطوير المنظمات يحتاج إلى تطوير في مشاعر واتجاهات العاملون فيها تجاه قضايا محددة ، فالمنظمة الراغبة في إحداث تطوير وتغيير تحتاج بالتأكيد إلى تنمية اتجاهات بالتفضيل والارتياح لهذا التطوير وذلك التغيير ، وإلا كان التطوير والتغيير فاشلاً .

## السبب الثاني :

أن أي منظمة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين فيها تجاه كل ما يمس العمل ، وبالتالي فإن تحسين الاتجاهات النفسية هو هدف في حد ذاته .

## ثانياً : تغيير الاتجاهات النفسية :

نظراً لما للاتجاهات النفسية من تأثير واضح على السلوك التنظيمي اهتمت الدراسات والبحوث بالطريقة التي يمكن بها تغييرها بالشكل الذي يتفق في النهاية مع صالح العمل ، وفي هذا الصدد انتهت الدراسات إلى أن تغيير الاتجاهات النفسية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الشخص على إقناع الآخرين بالموضوع الجديد ومحتوى عملية الإقناع نفسها ، مع عدم إنكار دور التشويش الذي يقوم به القائم بالإقناع على المعلومات والمشاعر التي سبق للفرد اكتسابها ويريد القائم بالإقناع تخليصه منها ، حيث يطلق على هذا التشويش مسمى التنافر الوجداني *Cognitive Dissonance* والذي يقارب في المعنى ما يطلق عليه بغسيل المخ (٣) . ويوضح الشكل التالي العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات النفسية والتي سيتم تناولها تباعاً :





## ١ - الإقناع *Persuater* :

تعتمد القدرة على الإقناع على عنصرين أساسيين هما قدرات الشخص القائم بالإقناع ، ومضمون عملية الإقناع نفسها (٤) . وذلك على التفصيل التالي :

### I. قدرة القائم بالإقناع *Persuador* :

إن القائم بالإقناع هو الشخص الذي يتولى مهمة إقناع الآخرين ، وقدرته على الإقناع تعتمد على المقومات التالية :

#### ■ الاجاذبية *Attractiveness* :

وتتحدد هذه الجاذبية بمدى حب الآخرين وراحتهم تجاه الشخص القائم بالإقناع .

#### ■ الثقة *Cerdibility* :

ودرجة الثقة في الشخص القائم بالإقناع تعتمد إلى حد كبير على خبراته ، فالشخص ذو المهارات والخبرات المتخصصة في مجال معين هو أهل لثقة الآخرين فيه ، ومن هو أهل للثقة تزيد قدرته في إقناع الآخرين بتغيير اتجاهاتهم ناحية أحد الأشياء التي هو متخصص فيها ، كما أن دافعية القائم بالإقناع وحماسه حول الموضوع محل الاهتمام من الممكن أن تنتقل منه إلى الأشخاص محل الإقناع .

## ■ الأسلوب *Style* :

فتميز القائم بالإقناع بأن لديه أسلوب جيد في الإقناع من شأنه أن يحدث أبلغ الأثر في تغيير الاتجاهات النفسية للآخرين ، حيث أظهرت الدراسات أن الشخص الذي لديه طلاقة لغوية عالية ، وقدرة على استخدام اللغة ، وأسلوب جيد في المناورة بالألفاظ ، هو شخص أكثر قدرة على إقناع الآخرين وتغيير اتجاهاتهم ، كما أن الشخص الذي يتحدث أسرع من المتوسط يميل الناس إلى الاقتناع به أكثر من الآخرين الذين يتحدثون ببطيء .

## II. مضمون عملية الإقناع :

يتوقف اقتناع الأشخاص برسالة معينة أو فكرة على احتواء هذه الرسالة أو تلك الفكرة على عناصر معينة أهمها ما يلي :

■ أن تكون هذه الرسالة أو الفكرة المطلوب تغيير الاتجاهات إليها سهلة في معناها ، ومنطقية ، فالشخص الذي لا يستطيع أن يفهم فكرة معينة لا يمكن أن يقتنع بها .

■ أن يكون تغيير الاتجاه بحجم قليل ما أمكن ، فإذا كانت الفكرة أو الرسالة مختلفة تماماً عن وجهات النظر الموجودة لدى الشخص المستهدف ، فسيكون تغيير اتجاهاته أمراً في غاية الصعوبة . فإقناع فرد بأن عمل أخته ليس بالشيء السيئ يجب أن يستند على إقناعه بوجود عوامل ذات شخصية جيدة ، وإعطائه أمثلة حقيقية وسهلة ، ثم يطلب من الشخص - محل الإقناع - إعطاء حكمة عليها وهنا نكون قد غيرنا في اتجاه الشخص بحجم قليل وبصورة تمهد لأن يتقبل الفكرة الجديدة ، وهي فكرة عمل أخته .

## ٢ - التنافر الوجداني :

إن قدرة الشخص القائم بالإقناع على إحداث بلبلة وتنافر في أفكار ومعتقدات ومشاعر الفرد تجاه أمراً معيناً يساعد كثيراً على

تغيير الاتجاهات النفسية لهذا الفرد تجاه هذا الأمر (٥). وغسيل المخ **Brain Wash** لا يختلف كثيراً عن المبدأ السابق وإن كان يحدث في الغالب بأساليب غير مشروعة ولا إنسانية ، حيث يتم تشكيك الشخص المستهدف في مبادئه ، مما يؤدي إلى غسيل للمخ ، ثم تبدأ مرحلة زرع الأفكار والمبادئ والمعتقدات الجديدة .

### ثالثاً : الرضا عن العمل :

يمثل العمل جزء معلوم من حياتنا ، وبمرور الوقت داخل هذا العمل يتشكل لدى كل فرد مجموعة من المعتقدات والمشاعر حول هذا العمل ، وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل ، ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول هذا العمل ، وبناء عليها يتشكل وجدانه ومشاعره ناحية عمله ، الأمر الذي يحركه في النهاية إلى أن يتصرف سلوكياً بشكل معين قد يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء ، وفي غيابه ، وتأخيريه ، وتركه للعمل ، وطريقة احترامه لرئيس وأنظمة العمل .

الأمر الذي يدفعنا إلى التساؤل عن مسببات الرضا عن العمل

؟

في واقع الأمر يمكننا - من خلال النظريات التي تناولت هذا الموضوع - أن نقسم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين رئيسيتين :

- أولهما : مسببات خاصة بالفرد ذاته .
- وثانيهما : مسببات خاصة بالمنظمة .

وذلك على التفصيل التالي :

١ - المسببات التنظيمية للرضا : وتتمثل في النقاط التالية :

- I. نظام العوائد : مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ، حيث يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب ، وبالشكل العادل .
- II. الإشراف : فإدراك الفرد بمدى وجوده الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ، والأمر هنا يتوقف على إدراك الفرد بنفسه ووجهة نظره الشخصية

حول عدالة المشرف أو ( الرئيس ) واهتمامه بحاجات المرؤوسين ، وحمايته لهم .

III. سياسات المنظمة : فمن مسببات الرضا عن العمل ، وجود لوائح ، وإجراءات تنظم العمل ، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه .

IV. تصميم العمل : فحينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة ، والتكامل ، والاستقلال ، وتوافر معلومات كاملة ، يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل .

V. ظروف عمل جيدة : فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ، ولعل من أهم هذه الظروف ما يتعلق بالإضاءة ، والتهوية ، وحجم المكتب وترتيبه والتليفون ، وحجم الاتصالات الشخصية .

## ٢ - المسببات الشخصية للرضا :

لقد أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد فهناك إناس بحكم طبيعتهم الخاصة قد يكونوا أقرب إلى الرضا أو الاستياء ولعل من أهم هذه المسببات الشخصية للرضا ما يلي :

I. احترام الذات : فكلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه واحترام ذاته ، والعلو بقدره ، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الذين يشعرون ببخس في قدرهم ، فإنهم عادة ما يكونوا غير راضيين عن العمل .

II. تحمل الضغوط : فكلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها ، كلما كان أكثر رضا . أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة ، وينهارون فور وجود العقبات فإنهم عادة ما يكونوا غير راضيين عن العمل .

III. المكانة الاجتماعية : فكلما ارتفعت المكانة الاجتماعية ، أو الوظيفية ، أو الأقدمية ، كلما زاد رضاء الفرد عن عمله ، وعلى العكس يزداد استياء الفرد كلما قلت مكانته الاجتماعية أو الوظيفية أو قلت أقدميته .

IV. الرضا العام عن الحياة : حيث يميل الأفراد السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم . أما التعساء في حياتهم ، والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم .

## قائمة هوامش ومراجع المبحث الثاني

١. د. عرفه المتولي سند : مقدمة في العلوم السلوكية ، بدون دار نشر ، ١٩٨٣ ، ص ٧٨ وما بعدها .
٢. د. مصطفى أحمد تركي : بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، دار القلم الكويت ، ١٩٨٦ ، ص ٢٩ وما بعدها .
٣. د. ثابت عبدالرحمن إدريس : السلوك الإنساني في التطبيق الإداري ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢ ، ص ٢٨١ وما بعدها .
٤. د. صديق محمد عفيفي ، د. أحمد إبراهيم عبدالهادي : السلوك التنظيمي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٠١ وما بعدها .
٥. د. حسن محمد الشيخ : السلوك الإداري ، النظرية والتطبيق ، بدون دار نشر ، ص ٥٣ وما بعدها .

المبحث الثالث  
- الإدراك *Perception* -



كيف يفهم العاملون الأشياء من حولهم؟

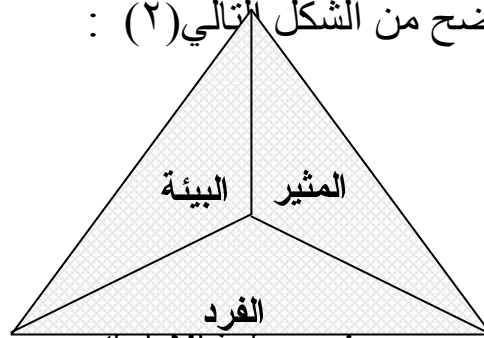


## المبحث الثالث - الإدراك *Perception* -

يمكن أن يعرف الإدراك بأنه ( العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور حولهم ) (١) . وإدراكنا لما يدور حولنا لا يعني أننا قد أدركنا الحقيقة ، ذلك لأننا نميل إلى رؤية الأشياء بالطريقة التي نود أن نراها بها ، فلو سألت طلاباً عن أحد الأساتذة فإنك سوف تجد تفاوتاً في الإجابات ، فمنهم من يثني ومنهم من يذم ، وستجد إجابات تتفاوت من طالب لآخر مع أنهم يرون نفس الأستاذ تحت نفس الظروف المحيطة ، لكن إدراكهم لكفاءة ذلك الأستاذ تختلف من طالب إلى آخر ، كما قد يفسر أحد العاملين توجيهه رئيسه بأنه إرشاد ونصح ، بينما يفسر مرؤوس آخر نفس التوجيه بأنه تحكم وسيطرة مبالغ فيها ، وأيضاً قد يفسر أحد المرؤوسين النقد الذي يوجهه إليه الرئيس على أنه إهانة ، بينما يعتبره مرؤوس آخر محاولة لوضعه على الخط السليم ، كما أنه - أحياناً - قد تفسر ابتسامة معينة على أنها تحية ، وأحياناً أخرى - وفي نفس الظروف - يفسرها آخر على أنها سخرية (٢) .

إذا فنحن في الواقع لا نرى الحقيقة *Reality* بل نفسر ونترجم ما نراه ونعتبره الحقيقة ، ومن هنا كان هذا القول ( إذا أنت لم تدرك الحقيقة ، فالحقيقة قائمة بدون إدراك ) .

ويبقى التساؤل عن العوامل التي تؤثر على إدراكنا ، والتي قد تعمل على انحراف تصوراتنا عن الواقع ؟ في واقع الأمر يمكننا أن نقسم العوامل المؤثرة في الإدراك - بخلاف حواس الفرد - إلى ثلاثة أقسام . كما هو واضح من الشكل التالي (٢) :



القسم الأول : المثير ودوره في عملية الإدراك :



إن إدراكنا وتفسيرنا للأشياء أو المثيرات من حولنا يتوقف على خصائص تلك الأشياء أو هذه المثيرات ، حيث يزيد انتباه الفرد وينجذب إلى مدركات ومثيرات دون غيرها نظراً لتمييز هذه المدركات أو تلك المثيرات بخصائص معينة منها(٣) :

#### ١ - الشدة :

فكلما كانت المثيرات أو المدركات من حولنا قوية وشديدة ، كلما أمكن إدراكها بصورة أسهل ، فالصوت المرتفع والضوء الشديد ، والرائحة النفاذة ، يمكن إدراكها بصورة عالية ، فنحن ننتبه إلى إعلانات التليفزيون بصورة أكثر من انتباهنا إلى برامج أخرى ، وذلك لأنها ذات صوت أعلى .

#### ٢ - الحجم :

فكلما كان المثير ذو حجم كبير ، كلما أمكن الانتباه إليه أكثر من الانتباه إلى المثيرات ذات الحجم الصغير ، ويستفاد من ذلك عند تصميم الإعلانات ، حيث تكتب العناوين الرئيسية فيها ببخط ذو حجم كبير .

#### ٣ - التباين :

فكلما كان المثير متميزاً ومتبايناً عن ما حوله من باقي المثيرات ، كلما أمكن الانتباه إليه بشكل أكبر ، فوجود خطاب أصفر اللون ضمن باقي الخطابات المعروضة على أحد المديرين قد يسترعى انتباهه أكثر من الخطابات الأخرى ، والطالب الذي يجيب في كراسة الإجابة ويضع الكلمات المهمة بألوان مختلفة ، يثير انتباه المصحح لهذه الورقة أكثر من غيرها .

#### ٤ - التكرار :

فكلما تكرر وجود المثير أمام الشخص ، كلما زاد احتمال انتباهه إليه ، ويمكن الاستفادة من ذلك فتكرار التوجيه للمرؤوس يمكنه أن يزيد من الأثر .

#### ٥ - الحركة :

فكلما كان المثير متحركاً ، كلما أمكن الانتباه إليه أكثر من المثير الساكن ، فاللافتات ذات الأضواء المتحركة أكثر جذباً للانتباه من اللافتات الساكنة .

#### ٦ - الجده :

فكلما كان المثير جديداً عن ما حوله من المثيرات العادية ، كلما أمكن الانتباه إليه بصورة عالية ، فالمهمة الجديدة المسندة إلى أحد العاملين قد تثير انتباهه أكثر من المهام التي تعود عليها .

#### ٧ - الألفة :

فكلما كانت المثيرات مألوفة لدى الفرد ، وذلك بالمقارنة بما حولها من أشياء غريبة ، كلما أمكن الانتباه أكثر إلى هذه الأشياء المألوفة ، فعلى سبيل المثال قد تلتقط صوت أحد المتحدثين باللغة العربية وسط زحام العديد من الناس يتكلمون بلغات مختلفة في أحد المؤتمرات الدولية .

#### القسم الثاني : البيئة ودورها في عملية الإدراك :

إن البيئة التي تحوي مثيرات معينة ذات أثر بالغ على كيفية إدراكنا لهذه المثيرات ، فقد تؤدي إلى إبراز هذه المثيرات وقد يؤدي الأمر إلى أننا لا ندرك هذه المثيرات بالمرّة ، وللبيئة كعامل مؤثر في عملية الإدراك جانبين جانب طبيعي ، وجانب اجتماعي (٤) .

الجانب الطبيعي : يقصد به المسافات والمساحات والأبعاد والأجواء وغيرها من الأبعاد الطبيعية ، فالرسالة التي قد لا ينظر إليها بعين الاهتمام وهي موجودة في وسط بريد أحد المديرين ، إذا أرسلت له على شكل تلغراف قد تلقى اهتماماً بالغاً منه ، كذلك سماعتك - عزيز القارئ - جرس التليفون الساعة الثانية عشرة ظهراً قد يعني ذلك وجود عمل مجدي وسار ، ولكن إذا سمعت نفس الصوت الساعة الواحدة بعد منتصف الليل فقد يكون ذلك مثيراً للريبة .

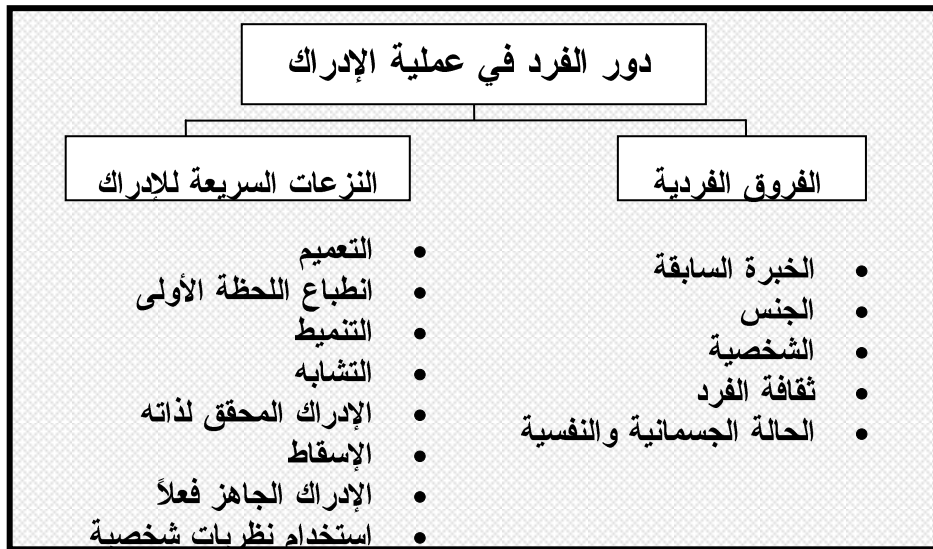
أما الجانب الاجتماعي من البيئة : فيعني الخلفية الاجتماعية المحيطة بالمثيرات ، حيث يمكن أن تضيف معاني جديدة للمثيرات التي يدركها الفرد .

فقيام أحد المديرين بنقد أحد مرؤوسيه وبلهجة نابية أمام زملائه قد يؤدي إلى تحول إدراك الزملاء بعيداً عن محتوى عملية النقد إلى انتقاد موقف الرئيس نفسه وانتظار رد الفعل المرتقب من المرؤوس محل النقد ، وهذا الموقف نفسه يمكن أن يدرك بصورة أخرى لو أن هذا النقد كان في سرية بين الرئيس والمرؤوس ، وكان بأسلوب أكثر لباقة ، حيث أنه من شأن ذلك أن يشعر المرؤوس بأن هذا النقد ما هو إلا محاولة لإرشاده وتوجيهه الوجهة السليمة في العمل مما قد يستتبع نقل هذا الإحساس أو الشعور إلى باقي الزملاء في العمل .

القسم الثالث : الفرد ودوره في عملية الإدراك :

تتأثر عملية إدراك المثيرات من حولنا بالاختلافات الفردية الموجودة بين الأشخاص ، وترجع هذه الاختلافات إما لاختلافات في رصيد الخبرة أو لاختلافات في الجنس أو في الشخصية . كما أن خصائص الفرد من حيث نزعته السريعة لإدراك شيء معين قد تؤدي إلى حكمة على الأشياء أو على الآخرين بصورة متميزة عن غيره من الأفراد .

وفيما يلي سوف نتناول هذه الاعتبارات بالتفصيل ، كما هي واضحة في الشكل التالي (٥) :



أولاً : الفروق الفردية :

فالاختلاف في رصيد الخبرة ، والجنس ، والشخصية ، قد يؤدي إلى اختلاف الناس في إدراكهم لنفس الشيء ، وذلك على التفصيل التالي :

### ١ - الخبرة السابقة :

يؤثر رصيد خبراتنا على إدراكنا للأشياء التي نتعرض لها ، فالموسيقي يدرك الألحان بصورة أعمق من الشخص العادي ، وضابط الشرطة يكون لديه إدراك أوسع بالأوامر العسكرية ، وقواعد الانضباط من الطالب المرشح بالكلية ، ومن أجل هذا يختلف الناس في إدراكهم لنفس الشيء وذلك لما بينهم من فوارق ، خاصة في أرصدهم المعرفية ، فحين يستقبل الإنسان المثيرات الخارجية من خلال حواسه ، فإنه يخترن في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة نتيجة لخبراته السابقة ، وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها ، وهنا يقارن الإنسان ما تم استقبله من مثيرات جديدة بالمعلومات والمعاني المخترنة في ذاكرته ، ومن ثم يستطيع اكتشاف معاني جديدة لها ويصنفها في تكوينات مناسبة مما قد يؤثر في سلوكه المقبل.

### ٢ - الجنس :

يختلف الرجل عن المرأة في أسلوب الإدراك ، فبينما تهتم المرأة بالمدركات الحسية ، وتنتبه إليها وتفهمها أكثر من الرجل ، نجد أن الرجل يعتمد في إدراكاته على التحليل بصورة أعمق من المرأة ، ويهتم بتأويل العلاقات أكثر من المرأة ، وعلى الرغم من هذا الاختلاف بين الرجل والمرأة فإن العلم لم يستطع أن يحدد أيهما أحسن من الآخر في إدراكاته ، حيث فقط أمكنه القول أن كلاهما مختلف عن الآخر .

### ٣ - الشخصية :

فباختلاف شخصياتنا نختلف في إدراكاتنا للأشياء من حولنا ، حيث أشارت بعض البحوث إلى أن الأشخاص الذين تتميز شخصياتهم بقدر ضعيف من الاحترام وهم في نفس الوقت أكثر توتراً وهديمو الثقة في أنفسهم يميلون غالباً إلى الاقتناع بآراء الآخرين ، أو أنهم يمكن إقناعهم .

#### ٤ - ثقافة الفرد :

إن ثقافة الفرد ومعتقداته تؤثر - دون شك - على طريقة إدراكه للموضوعات من حوله ، فالأسباني عندما يرى الدماء تسيل من أحد الحيوانات في مصارعة الثيران يقوم على الفور بتحية مصارع الثيران ويشعر باستمتاع من وراء هذا ، بينما إذا رأى شخص آخر نفس المشاهد فربما سيشعر بأن هذا نوع من التعذيب للحيوان وأنه مظهر لا أخلاقي .

#### ٥ - الحالة الجسمانية والنفسية للفرد :

إن الشخص الجائع قد يدرك أي شيء من حوله على أنه طعام ، كما أن الشخص ذو الحالة النفسية الطيبة قد يرى في لعب الأطفال من حوله نوع محبب من الترويح عن النفس ، بينما إذا كان في حالة نفسية سيئة قد يفسر هذا النشاط بأنه عبث وإزعاج .

#### ثانياً : النزعات السريعة للإدراك :

يميل الفرد عادة إلى استخدام طرقاً مختصرة للحكم على الآخرين من حوله ، فهو يستخدم العديد من الطرق التي تشير إلى نزعة معينة في كيفية الحكم على الآخرين بصورة معينة ، وبمعنى آخر يقوم الفرد عقب تعرضه لمثيرات تمس أفراداً أو أشياء من حوله بالاستدلال بصورة سريعة من هذه المثيرات على معاني وأحكام يطلقها على الأفراد أو الأشياء ، وسنشرح فيما يلي تلك الطرق المختصرة والتي تعطي إمكانية سريعة للفرد لكي يطلق أحكاماً على من حوله من الناس ، وبالرغم من أن نزعاتنا الإدراكية قد تسهل من عملية الحكم على الآخرين والوصول إلى نتائج سلوكية سريعة إلا أنها قد تؤدي - في نفس الوقت - إلى بعض الأخطاء التي قد تسيء إلى التصرف والسلوك ، وفيما يلي وصف لتلك النزعات الإدراكية السريعة :

#### ١ - التعميم *Generalization* :

حيث يميل الناس عادة إلى تعميم الظواهر استناداً إلى خصائص أو إلى ملابسات موجودة في هذه الظواهر ، وهناك العديد من حالات التعميم فقد يميل الفرد إلى أن يعمم من صفة لأخرى أو من سلوك لآخر أو من فرد لآخر ، على التفصيل التالي :

أ - التعميم من صفة لأخرى *Metaphorical Generalization* :  
هنا يقوم الفرد بالتعميم من صفة شخصية واحدة على باقي صفات الفرد ، استناداً إلى وجود تشابه جزئي بين هذه الصفة وبين الشكل العام للشخصية ، فإذا رأيت فرداً له عيون زرقاء باردة فقد تعمم بالقول بأن هذا الشخص بارد وغير حساس لمشاعر الآخرين ، ويمكن هنا أن نلاحظ أن هناك تشابهاً جزئياً بين برودة العين وبين برودة المشاعر والأحاسيس وفي الواقع قد يكون هذا صحيحاً أو خاطئاً . وقد ترى فرداً آخر غير مهتم فتقول أنه غير مهذب .

ب - التعميم من سلوك معين على باقي أنواع السلوك المحتمل من الفرد *Hallo Effect* :

في هذه الحالة ، عادة ما يحاول الفرد أن يتخذ من سلوك أو مظهر معين أساساً للحكم على السلوكيات أو المظاهر الأخرى للفرد ، فقد ترى شخصاً ذا خصائص تجعله كفاء في عملية التنظيم أو التخطيط في عمله ، فتقوم بتعميم هذا السلوك إلى أنواع أخرى من السلوك ، كأن تقول أن هذا الشخص يمكن أن يقود ، وأن يوجه أو أن يدير الآخرين .

ج - التعميم من فرد لأفراد آخرين *Paratakis* :

يميل البعض إلى تعميم صفات أناس معينين إلى صفات أشخاص آخرين ، فمثلاً قد يقول أحد المرؤوسين أن رئيسه الجديد ذو شخصية جيدة وعادلة ، وذلك استناداً إلى أن رئيسه السابق كان متحملاً بهذه الصفات ، وذلك على الرغم من أن هذا التعميم قد يجانبه الصواب لعدم توافر بيانات كافية عن الرئيس الجديد .

٢ - انطباع اللحظة الأولى *First Impression* :

يميل البعض إلى الحكم على الآخرين من اللحظة الأولى التي يرونهم فيها ، فعلى الرغم من تعرض بعض الناس وبصورة وقتية ولحظية لصفات معينة ، إلا أن البعض يحاول أن يعمم هذه الصفات اللحظية أو المؤقتة على باقي الصفات .

وهنا يلاحظ أن انطباع اللحظة الأولى ، هو نوع من أنواع التعميم ، ولكنه تعميم يستند على تعرض الشخص لصفات لحظية مؤقتة ، فقد يرى أحد المديرين الجدد من مرؤوسيه مبتسمين فيعتقد

أنهم سهلوا المراس مع ملاحظة أن هناك إناس يصدق انطباعهم في اللحظة الأولى وذلك لأن إدراكاتهم وانتباههم للمدركات من حولهم عالية جداً وأن عملياتهم العقلية نشطة بالقدر الذي يساعد على التمثيل الذهني السريع للمثيرات من حولهم فيصدروا انطباعات صادقة نسبياً

### ٣ - الترميز *Stereotyping* :

يميل الناس عادة إلى وضع الأفراد في أنماط اجتماعية ، ثم يقيمون الآخرين بمدى انتمائهم لتلك الأنماط الاجتماعية ، فالترميز هو عبارة عن تقييم للفرد بحسب انتمائه إلى جماعة معينة ، وحكمنا على الآخرين يتأثر عادة بمدى انتمائهم إلى جماعات معينة مقسمة حسب الجنس ، أو الدين ، أو الجنسية أو المهنة أو الحرفة أو الانتماءات التنظيمية المختلفة ، فقد نقول مثلاً ( أن الأمريكيان إناس ماديون ، واليابانيون شديديا الحب لبلدهم ، والألمان دؤوبو العمل ، والسود موسيقيون ، والقضاة ذو حكمة وعدالة وهكذا .

### ٤ - التشابه *Similar To Meeffect* :

قد يدرك الفرد الأشخاص من حوله بصورة محببة ومفضلة إذا كان هناك تشابه بينه وبينهم ، فالتشابه في النوع أو التعليم أو المستوى المادي أو الجنسية أو الانتماء الجغرافي قد يكون كفيلاً بالتأثير على فهم وإدراك الفرد لمن حوله من الأشخاص الآخرين .

### ٥ - الإدراك أو التوقع المحقق لنفسه *Self-Fulfilling Prophecy* :

ويطلق عليه - أيضاً - التنبؤ المؤكد لذاته ، وفيه يقوم الفرد بإدراك أو توقع شيء بقيمة معينة ، ثم يقوم بتحقيق هذه القيمة في أفعاله ، أو أنه يحاول أن يؤكد هذه القيمة حتى يكون إدراكه لها سليماً وصادقاً . فمثلاً إذا أستقبل أحد رؤساء الأقسام مجموعة من العاملين الجدد ، ثم تلقى معلومة من مدير الإدارة أن هؤلاء العاملين الجدد مختلفون في ذكائهم وفي قدراتهم على العمل ، وفي واقع الأمر تشير التقارير المتعلقة بعملية الاختيار إلى أنهم متساوين في قدراتهم وذكائهم . إلا أنه بعد فترة من العمل سيظهر بعض العاملين تفوقاً على زملائهم وذلك لأن الرئيس قد أقتنع بالفعل بأنهم مختلفون ، وهنا

يصب اهتمامه على فئة من العاملين دون الأخرى ، تلك الفئة التي يعتقد أنهم أذكى أو ذو قدرات عالية ، ويعطيهم مزيداً من الاهتمام والرعاية والتوجيه والإرشاد ، مما يؤدي إلى تحسن في أدائهم في المستقبل بالمقارنة بزملائهم الآخرين ، وهنا يمكننا القول بأن الاختلاف في تقييم وإدراك الرئيس للاختلافات بين العاملين الجدد تم إثباتها بالفعل وتم تأكيدها من خلال التجربة ، وهذا ما يطلق عليه بأن النبوءة قد تؤكد ذاتها أحياناً ، وذلك من خلال سعي الشخص القائم بالنبوءة إلى محاولة تأكيد صحة هذه النبوءة .

#### ٦ - الإسقاط *Projection* :

وهنا يرى الشخص صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية ، حيث يسقط مشاعره ودوافعه ورغباته في الحكم على الآخرين ، وعادة ما يظهر الإسقاط بالنسبة للصفات غير المرغوبة والتي توجد في الشخص القائم بالإدراك ، ولكنه لا يود الإفصاح عنها أو الاعتراف بها ، فمثلاً الشخص الكسول قد يعزي انخفاض الأداء في العمل إلى انخفاض دافعية وأداء الآخرين أو إلى تدهور مستوى النشاط لدى هؤلاء الآخرين ، كذلك الحال بالنسبة للشخص غير الأمين ، قد يكون متشككاً بالنسبة لأمانة الآخرين ، بل أنه قد يصل به الأمر إلى حد وصف الآخرين بعدم النزاهة وعدم الأمانة. أيضاً الخائف قد يفسر سلوك الآخرين على أنه توتر ناجم عن الخوف .

#### ٧ - الإدراك الجاهز فعلاً ( أو الحكم المسبق ) :

وهنا يرى الشخص الآخرين بالصورة التي يودها ويرغبها ، بمعنى أن مدركاته وعواطفه ومشاعره جاهزة بالفعل ، وحينما يرى الآخرين فإنه يرى فيهم الإدراك الجاهز ، فهنا يرى الشخص ما يود أن يراه ، فالجائع قد يكون حساساً جداً لرائحة الطعام ، وأي حديث حول الأطعمة ، والشخص ذا الخلفية التجارية يرى المشاكل أمامه ذات زوايا تجارية واقتصادية .

#### ٨ - استخدام نظريات شخصية لتفسير السلوك :

حينما يصل الفرد من تعميماته السابقة إلى نظرية ثابتة وخاصة به في تفسير السلوك الإنساني ، فإنه يحاول أن يستخدمها في نفس تفسير سلوك الآخرين من حوله .



فمثلاً يصف كثير من الناس الشخص الدؤوب على العمل والمتحمس له بأنه شخص شريف ، وذلك على الرغم من عدم توافر أي معلومات عن هذه الصفة الأخيرة لدى الفرد ، وكلما قابلوا شخصاً دؤوباً على العمل ومتحمساً له اعتبروه شريفاً أيضاً ، وقد يصل البعض من خلال تعامله مع النساء في العمل إلى حقيقة معينة وهي أنهم غير أكفاء في العمل ، وبالتالي فهو ينظر لكل امرأة يتعامل معها على أنها غير منتجة .

وفي النهاية يبقى التساؤل عن أثر الإدراك على سلوك الأفراد داخل المنظمات ؟

في واقع الأمر أن الأفراد يتصرفون وينتهجون سلوكاً معيناً ويحملون اتجاهات محددة داخل المنظمات ، وهذا السلوك وتلك الاتجاهات لا تعكس بالضرورة واقع الحال في بيئة هؤلاء الأشخاص ، بل ما يعتقدون أنه الواقع ذلك لأن الأفراد يتصرفون بناء على مفهومهم للحقائق وليس للحقيقة نفسها - كما سبق القول - ومن هنا ، كان لا بد أن يكون أدراك الفرد عاملاً حاسماً في السلوك الإنساني في التنظيم وله تأثيره على الإنتاجية والغياب وترك العمل .

إن المنظمات ربما تصرف الملايين في محاولة لإيجاد جو مريح لموظفيها ، ومع ذلك إذا كان اعتقاد ( أو إدراك ) الموظفين أن وظائفهم مزعجة وجو العمل غير مريح ، فإنهم يتصرفون بناء على اعتقادهم أو إدراكهم ، ولما لا وكان الإدراك يحدد السلوك بغض النظر عن مدى واقعيته .

لذلك كان لزاماً على المشرفين والمديرين تقصي اتجاهات الموظفين ومحاولة تضيق الهوة بين التصور والواقع ، حيث أن الفشل في معرفة تصورات العاملين سوف ينعكس بالسلب على الأداء الوظيفي. كما أنه إذا كانت هناك رغبة في تحسين الرضاء الوظيفي بين العاملين فلا بد من تحسين الإدراك عن الوظيفة وعوائدها في الحاضر والمستقبل .

وإن كان لنا من كلمة نختم بها مبحثنا عن الإدراك فلا يسعنا - عزيزي القارئ - سوى أن نقدم لك وصفاً إدارية تحوي بين طياتها

مجموعة من النصائح السريعة التي يمكن من خلالها تحسين إدراكاتنا بغرض رفع صدق وصحة حكمنا على الآخرين :

١. أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الشيء أو الأشخاص محل الإدراك .
٢. استمع وأنظر جيداً ، بل واستخدم حواسك كلها في استقبال أكبر قدر ممكن من المثيرات من حولك .
٣. أشحذ ذهنك وانتباهك لهذه المثيرات .
٤. درب نفسك على ربط هذه المثيرات والمعلومات والأشخاص والأشياء .
٥. استخدم رصيد خبرتك وخبرات الآخرين فيما تستقبله من مثيرات .
٦. حاول أن تستدل بموضوعية عن معاني هذه المعلومات .
٧. أدرس أخطائك الإدراكية ، وحاول أن تعالجها ، فالمعرفة بمشاكل الإدراك في حد ذاتها قد تمثل نصف الحل .
٨. أنتبه إلى القيم الاجتماعية السائدة وتأثيرها على ما تقوم بإدراكه .
٩. كن حساساً بالمشاعر والعلاقات الشخصية والاجتماعية المحيطة .
١٠. حاول أن لا تسقط في فخ المظهر الخارجي أو الانتماء الاجتماعي والوظيفي للفرد .

قائمة هوامش ومراجع المبحث الثالث

١. Jerry L. Gray and Fredrick A. Stake:  
Aronizational behavior: Concepts and  
howell Co., ١٩٨٨.
٢. Edgar Sspein: Organizational Psychology,  
N-J: Prentice Hall, ١٩٨٨.
٣. H. Joseph Retij: Behavior in Organization,  
ILLINOIS: IRWIN, ١٩٨٩.
٤. د. أحمد صقر عاشور : السلوك في المنظمات ، دار المعرفة  
الجامعية ، الأسكندرية ، ١٩٨٥ ، ص ١٠٣ ، ١٠٤ .
٥. د. إبراهيم الغمري ، د. عبدالله محمد أسعد : العلوم السلوكية  
بين النظرية والتطبيق ، المؤسسة الثقافية ، القاهرة ، ١٩٧٦ ،  
ص ١١٢ ، ١١٣ .

المبحث الرابع  
- التعلم - م -



كيف يكتسب العاملون السلوك؟



نحن بحاجة إلى تعويد موظفينا على السلوك النافع لهم ولعملهم ، كما أننا بحاجة إلى أن ننهيهم عن أنماط السلوك غير المرغوبة ، ونحثهم على عدم القيام بها ، فببساطة نحن بحاجة إلى تشجيع السلوك الطيب في العمل ، وإضعاف السلوك غير المرغوب فيه ، وهذا هو محور موضوع التعلم الذي يعد أساساً يركن إليه كل مدير يود أن يؤثر في سلوك مرءوسيه ، فتدريب العاملين ، ومتابعتهم ، وإصدار الأوامر لهم ، وتعديل سلوكهم ، وتحفيزهم ، وعقابهم ، أمور تعتمد جميعها على مبادئ التعلم ونظرياته .

وإذا كان التعلم هو عبارة عن التغيير الدائم نسبياً في السلوك الفردي ، فإن التساؤل الذي يطرح نفسه هو الكيفية التي يمكن بواسطتها اكتساب سلوك جديد؟

في واقع الأمر لقد تعددت النظريات التي جاءت للإجابة على هذا التساؤل ، ولعل من أهمها وأكثرها انتشاراً ما يلي :

١ - نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ *Learning By Try and Error* :  
تقوم هذه النظرية على فكرة مؤداها أننا دائماً نتعلم من الأخطاء التي نقع فيها ، فتكرار المحاولة الناجحة للسلوك تجلب للفرد السرور ويميل لتثبيتها في سلوكه ، وعلى العكس من ذلك لا يميل الفرد إلى تكرار السلوك غير الناجح والذي أصابه بالضرر ، إذ أن هذا الأثر غير الطيب للسلوك يقلل من فرصة تكرار الفرد له في المستقبل (١) .

٢ - نظرية التعلم عن طريق الاستبصار *Learning By Insight* :  
يرى البعض أن التعلم لا يمكن أن يبني على عملية التخبط ، كما هو الحال في نظرية المحاولة والخطأ - سألفة الذكر - وإنما تتدخل إرادة الفرد من حيث الفهم والذكاء وإدراك العلاقات كعامل أساسي في التعامل ، حيث يقوم الفرد باستقبال معلومات ممن حوله ، ثم يقوم بتنظيم هذه المعلومات وربطها بمعلومات سابقة من رصيد خبراته ، ومن خلال عملية التنظيم والربط هذه يحاول الإجابة على سؤال معين مضمونه هل انتهاجه لسلوك

معين سوف يؤدي إلى عوائد ذات نفع ورضا له أم لا ؟ ومن ثم يمكننا القول بأن عملية الاستبصار هذه تمر بالخطوات التالية :

- I. استقبال المعلومات من خلال الحواس واعطائها مدلولات فكرية .
- II. استخدام الذكاء في الآتي :

- ◀ تنظيم هذه المعلومات .
- ◀ ربطها ببعضها أو ربطها برصيد خبرة الفرد .
- ◀ الحكم والتقدير والاستدلال من هذه المعلومات بنتائج تساعد الفرد على أن يتبصر بعلاقة السلوك بعوائد تؤدي إلى نفع له .

وقد يأخذ الاستبصار فترة طويلة ، حتى يمكن للفرد أن يتعلم السلوك الجديد ، وهنا يكون الاستبصار تدريجياً وبيطياً ، كما قد يحدث أحياناً أن يكون الاستبصار فجائياً ، وفيه يكون الوصول إلى السلوك السليم قد جاء نتيجة لتبصر الفرد بشكل لحظي (٢) .

### ٣ - نظرية التعلم بالتقليد *Learning By Imitation* :

تقوم هذه النظرية على فكرة مؤداها أننا يمكننا تفسير جزءاً مما نتعلمه على أنه تقليد لسلوك إناس آخرين ، فمن خلال ملاحظة الفرد لسلوك من حوله ، يقوم بمحاكاة هذا السلوك (٣) . حيث تمر عملية المحاكاة هذه بالخطوات التالية :

- I. ملاحظة الفرد لسلوك الناس من حوله : حيث يلتقط أنواعاً من السلوك تتميز بالأهمية ، وخاصة إذا كان القائم به شخصاً ذو أهمية أو مكانة اجتماعية معينة .
- II. التمثيل الذهني لما لاحظته الفرد : حيث يقوم الفرد في هذه الخطوة باستخدام مدركاته العقلية ، كاستخدام الحواس في استقبال معلومات يقوم بتنظيمها وربطها والخروج منها بنتائج معينة وهي الحكم على السلوك الواجب اتباعه .
- III. تجريب السلوك الجديد : فإذا أدت العمليتان السابقتان إلى توصل الفرد إلى نتائج معينة تتمثل في ضرورة القيام بسلوك معين ، فإنه يقوم بتجربته ، فإن أدت هذه التجربة إلى نتائج سارة له فمن المحتمل أن يقدم على تكراره في المستقبل ، أما إذا أدت التجربة إلى نتائج سلبية واستهجان

من الآخرين فإن الفرد قد يتجنب تكرار هذا السلوك في المستقبل .

والجدير بالذكر أن النمذجة السلوكية *Behavior Modeling* تعد حالة تطبيقية خاصة للتعلم بالتقليد ، وفيها ترى المنظمة ضرورة نقل سلوك جيد يقوم به أحد العاملين فيها إلى باقي أفرادها ، مما قد يعود في النهاية بالنفع على المنظمة ، وأيضاً على الأفراد الذين يقومون بهذا السلوك .

ويبقى التساؤل : إذا كانت النظريات السابقة تتحدث عن كيفية اكتساب السلوك الجيد عن طريق التعلم ، فكيف يمكن الإبقاء على هذا السلوك ، أو إضعافه إن كان غير مرغوب فيه ؟ في واقع الأمر هناك العديد من الوسائل التي يمكن الاستعانة بها للإبقاء على السلوك الجيد ، أو إضعاف السلوك غير المرغوب فيه ، لعل من أهم هذه الوسائل وأكثرها انتشاراً استخدام التدعيم أو العقاب ، فمن ناحية يعتمد الإبقاء على السلوك الجيد على تدعيمه سواء كان التدعيم إيجابياً كالمدح والتشجيع والشكر والعوائد المادية وغيرها ، أو كان التدعيم سلبياً كعدم تطبيق لائحة الجزاءات مثلاً على الذين يلتزمون بقواعد السلوك الجيد ، ومن ناحية أخرى يعتمد إضعاف السلوك غير المرغوب فيه على عدم تشجيعه ، وعدم تشجيع السلوك قد يكون من خلال عدم تدعيمه - وهو ما يسمى بللا تدعيم - أو من خلال العقاب ، ومثال عدم تدعيم السلوك ، عدم إعطاء أي اهتمام لمروجي الإشاعات ، الأمر الذي قد يساعد على إيقافها ، أما العقاب فيتحقق بالإذاز والخصم ، والفصل ، والتوبيخ ، وغيرها من الجزاءات الإدارية التي تساعد على الحد من السلوك السيئ(٤) ويحضرنا في هذا المقام العديد من النصائح التي يمكنها أن تزيد من فعالية أنظمة العقاب ، لعل من أهمها ما يلي :

- ١ . يجب أن تطبق أنظمة العقاب في المراحل الأولى لتكوين ونشأة السلوك غير المرغوب فيه .
- ٢ . يجب أن تتسم أنظمة العقاب بالحسم والسرعة والشدة .
- ٣ . يجب تجنب إهدار كرامة الفرد محل العقاب .

٤. يجب أن يكون هناك ثبات في تطبيق أنظمة العقاب ، بحيث تطبق على كافة الحالات المماثلة التي تستدعي تطبيق العقاب .
٥. يجب أن يعرف الفرد الذي يطبق عليه العقاب جانب السلوك غير المرغوب فيه الذي أدى إلى توقيع العقاب عليه ، وكيف يمكنه تفاديه في المستقبل .
٦. يجب أن يكون الفرد الموكول إليه تطبيق أنظمة العقاب ، هو نفسه الموكول إليه تدعيم السلوك المرغوب فيه ، وتقديم الحوافز الإيجابية عنه .
٧. يجب أن يكون هناك تلازم دائم بين استخدام العقاب ، وظهور السلوك غير المرغوب فيه .

### ويبقى التساؤل عن الكيفية التي يمكن بواسطتها تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة .

في واقع الأمر أن للتعلم تطبيقات عديدة في مجال الإدارة ، ويكفينا القول بأن أي اكتساب للسلوك يحدث في مجال العمل هو نوع من أنواع التعلم ، ونتعرض فيما يلي لأهم الوسائل التي يمكن من خلالها تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة ألا وهي التدريب ، وتحوير السلوك ، وذلك على النحو التالي :

#### أولاً : التدريب :

- وهو وسيلة يمكن من خلالها إكساب الفرد داخل المنظمة العديد من المهارات . ولضمان فعاليته كوسيلة للتعلم ينبغي مراعاة الأمور التالية :
١. تحديد هدف التدريب ، حتى تكون كل المعارف والمهارات موجهة لتحقيق هذا الهدف .
٢. معرفة مستوى من يتدرب ، حيث يساهم ذلك في تحديد المحتويات التي سيتدرب عليها .
٣. يفضل تقسيم الشيء الواجب تعلمه إلى أجزاء ، وأن تكون سلسلة .
٤. يجب استخدام حوافز للمتدربين وذلك لإثارة دافعيتهم للتعلم .
٥. يجب البدء ببطيء ، ثم زيادة جرعات التدريب تدريجياً .
٦. يجب إراحة المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق .



٧. يجب إشراك المتدربين في المناقشات .
٨. يجب اختبار مدى تقدم المتدربين في اكتساب المعارف والمهارات .
٩. يجب تشجيع المتدربين على تطبيق ما تعلموه .
١٠. يجب تزويد المتدربين بمعلومات تظهر مدى تقدمهم في التدريب والمعرفة والمهارة .
١١. يجب إحداث نوع من التشابه بين الظروف التي يتدرب فيها المتدربون ، والظروف التي يعملون فيها .
١٢. يجب تدريب المتدربين على استخدام المبادئ النظرية في الواقع العملي ، وإظهار مشاكل التطبيق .

### ثانياً : تحويل أو ( تعديل ) السلوك Behavior Modification :

وهو عبارة عن استخدام مبادئ التعلم ، وبطريقة نظامية ، في تعديل السلوك بما يساعد على أداء أفضل في العمل(٥). وتمر عملية تحويل ( أو تعديل ) السلوك بالمراحل التالية :

١. تحديد السلوك أو الأداء المراد تغييره .
٢. تحديد شكل ومستوى السلوك والأداء الحالي .
٣. تحديد شكل ومستوى السلوك والأداء المطلوب أن يكون عليه في المستقبل وبعد التعديل .
٤. اختيار المدعمات - أي الحوافز - المناسبة .
٥. تطبيق التدعيم بالشكل الذي يساعد على وصول السلوك إلى المستوى المطلوب ، وبطريقة متقطعة .
٦. متابعة السلوك في صعوده وهبوطه ، وتدعيمه بالشكل الملائم ، حتى يبقى في أعلى مستوى ممكن له .

وأخيراً إن كان لنا من كلمة نختم بها مبحثنا حول التعلم ، فلا يسعنا سوى أن نقدم إليك - عزيزي القارئ - مجموعة من النصائح لرفع مهارتك في اتخاذ إجراءات انضباطية ، ومجموعة أخرى من النصائح لرفع قدراتك في توجيه العاملين ، باستخدام مبادئ التعلم :

### أولاً : نصائح لرفع المهارة في اتخاذ إجراءات انضباطية :

- عاقب الشخص عندما يكون بمفرده ، أما عن المدح فليكن أمام الجميع .

- تأكد من وقوع الخطأ قبل تطبيق العقاب .
- طبق العقاب مباشرة عقب ارتكاب السلوك الخاطئ .
- ليكن العقاب وسيلة للتعلم والتوجيه وتجنب الأخطاء وليس وسيلة لممارسة النفوذ والسلطة والضغط على الآخرين .
- أجعل العقاب بالقدر المتناسب مع السلوك الخاطئ ، فلا يكون مفرطاً في الشدة ، ولا متناهياً في الضعف .
- احتفظ في سجلاتك بلائحة الجزاءات .
- ابتعد عن أساليب العقاب التي تهدر كرامة الفرد وتسبب الألم والحرج .
- لا تطبق العقاب آلياً ، بدون التعامل مع المشاكل المسببة للخطأ الذي أستوجب العقاب ، مع مراعاة شرح أسباب العقاب للمرؤوس والكيفية التي يمكنه بواسطتها تجنب إنزال العقاب به مستقبلاً .
- طبق إجراءات عقاب موحدة على الجميع بصرف النظر عن شخصية من يطبق عليه العقاب ، ووقت التطبيق .
- أجعل العقاب موضوعياً موجهاً إلى تصرفات وسلوكيات محددة لا إلى شخصية الفرد واتجاهاته .

ثانياً : نصائح لرفع القدرة في توجيه العاملين باستخدام مبادئ

التعلم :

- أحسن استقبال المرؤوس الجديد ، وأشرح له طبيعة عمله .
- حدد لكل مرؤوس هدفاً واضحاً يتفق مع أهدافه الشخصية ، وأهداف المنظمة .
- أسند لكل مرؤوس المهمة التي تناسب خبراته وتفضيلاته .
- أجعل هناك طرق اتصال واضحة وسهلة في جميع الاتجاهات .

- استخدم المكافأة المشروطة بالأداء للسلوك الصحيح .
- طبق إجراءات عقاب مستقرة وثابتة .
- عندما يؤدي الفرد عمله يجب مكافئته أمام الجميع حتى يكون قدوة يحاكيها الآخرون .
- أطلع المرؤوس على نتائج أدائه .
- ليكن العقاب مناسباً تماماً للسلوك الخاطيء ، والمكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ، حتى يحقق كل منها الأثر المرغوب .
- أبحث عن بدائل للعقاب قبل أن تلجأ إليه كلما أمكن ذلك .

قائمة هوامش ومراجع المبحث الرابع

١. **VICTOR VROOM: Work and motivation:**  
N.Y: Johan Wiley, ١٩٦٤.
٢. **J.C.Williams: Human Behavior in organizations,** ١٩٧٥, P.٣٥٥.
٣. د. مؤيد سعيد سليمان : المناخ التنظيمي ، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، ١٩٨٧ ، ص ٤٤ .
٤. د. محمد الحنيطي : الصراع التنظيمي وأسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩٣ ، ص ٣١ وما بعدها .
٥. د. مدحت محمد الديب : جوانب في الصراع التنظيمي ، المجلة العربية ، العدد الثالث ، ١٩٨٧ ، ص ٦ وما بعدها .

المبحث الخامس  
- ضغوط العمل -



## المبحث الخامس - ضغوط العمل -

يعاني الكثير من العاملين ، وعلى الأخص المديرين منهم ، من الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل ، أو الإحساس بضغوط نفسية من العمل *Work Stress* . الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاتزان النفسي والبدني ، مما ينعكس بالسلب على الأداء في العمل ، من هنا جاء اهتمام المنظمات الحديثة بضغوط العمل في محاولة منها لمواجهتها بوضع العديد من الحلول لها .

فما هي مسببات ضغوط العمل ؟ وما هو تأثيرها على الجسم ؟  
وكيفية علاجها ؟

تساؤلات نجيب عليها تباعاً فيما يلي :

أولاً : مسببات ضغوط العمل :

لضغوط العمل مسببات كثيرة ، حتى أنه يمكن القول بأن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً للتوتر والقلق ، ونستعرض فيما يلي أهم مسببات ضغوط العمل :

١. صعوبة العمل : وقد ترجع صعوبة العمل لعدم معرفة الفرد بجوانبه ، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب ، أو أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء ، أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بعدم الاتزان (١) .

٢. مشاكل الخضوع للسلطة : حيث تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية ، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء ، وعادة ما يطلب من المرؤوسين الامتثال لسلطة الرؤساء ، الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض (٢)

٣. عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم : حيث تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى أن تأخذ الشكل البيروقراطي المتقيد

بلوائح وإجراءات رسمية ، والمعتمد على نظم إشراف متشددة ، والمرتكز على سياسات رشيده وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية ، ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ، ومع حاجتهم للنمو وتأكيد الذات ، ويؤدي ذلك التعارض إلى المزيد من الضغوط النفسية على العاملين(٣) .

٤. صراع الأدوار : يلعب الفرد الواحد داخل المنظمة عدة أدوار ، وأحياناً تكون هذه الأدوار متعارضة ، وخاصة عند توجيه عدة طلبات إليه من عدة رؤساء مختلفين ، وكانت هذه الطلبات متعارضة ، وإذا أضفنا إلى هذا رغبة المرؤوس في الالتزام بمعايير الجماعة ، وتحقيق طموحاته الشخصية ، فإن الأمر يزداد تعقيداً ويلقي على هذا الفرد بالمزيد من الضغوط النفسية(٤) .

٥. عدم وضوح العمل والأدوار : فعدم تأكد الفرد من شكل واختصاصات عمله ، وعدم تأكده من توقعات الآخرين عنه فيما يجب أن يؤديه ، يولد لديه الشعور بعدم سيطرته على عمله ، مما يزيد من الشعور بالضغط النفسي(٥) .

٦. اختلال ظروف العمل المادية : إذ أن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة ، وحرارة ، ورطوبة ، وضوضاء ، وترتيب مكان العمل . . . وغيرها من الظروف قد تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل ، مما يؤدي - بالطبع - إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية .

٧. اختلال العلاقات الشخصية : فإداء العمل يتطلب ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية ، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئوا استغلالها ، مما يؤدي إلى أن تصبح هذه العلاقات عدوانية يسودها الصراعات ، الأمر الذي يزيد من حدة الضغوط النفسية على الفرد .

٨. الأحداث الشخصية : يتعرض الفرد من آن لآخر لأحداث في حياته الشخصية قد تؤدي إلى المزيد من الضغوط النفسية عليه ، حيث انتهت الأبحاث إلى حقيقة مضمونها أن فقد الزوج أو الزوجة تمثل أعلى الأحداث من حيث الضغوط النفسية على الفرد يليها أحداث الطلاق والإصابة بمرض خطير ، والإحالة إلى التقاعد ، والزواج ، والحمل - بالنسبة للمرأة - والتغيير في المسؤولية الوظيفية ، والمشاكل مع الرئيس ، والإجازات ،

والأعياد ، فكل هذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل فتؤدي إلى شعور الفرد بضغوط العمل .

٩ . تأثير شخصية الفرد : وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها ، تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن فهو يقرأ كتاب أثناء أكله ، ويعمل أثناء مشاهدته للتلفزيون ، ويراجع ملفاته أثناء سفره ، فهم فئة من البشر حتى في استمتاعهم بوقت الراحة يؤدون أعمالاً أخرى .

هذه الفئة تتحمل درجات عالية من التوتر والضغط النفسي ، قد لا يتحملها الآخريين ، فمثلهم كمثل المصاب بالبرد ولكنه على الرغم من ذلك يؤدي عمله على خير وجه ، مع ملاحظة أن هذه الفئة عند وقوعها في أزمة كبيرة قد تخلف أثراً خطيرة على حياتها .

ثانياً : تأثير ضغوط العمل على الجسم :

يختلف الناس في مدى تأثرهم بضغوط العمل ، وذلك حسب قوتهم الجسمانية ، ويمكن القول بأن أضعف جزء في النظام الحيوي أو العضوي بالجسم هو أول جزء يتأثر بضغوط العمل ، أي أن الأعراض المرضية لضغوط العمل تظهر على أضعف جزء بالجسم . وفيما يلي عرض لأهم الأعراض المرضية لضغوط العمل .

- ١ . فرط الالتهياج والاستثارة .
- ٢ . الحزن والكآبة .
- ٣ . جفاف الفم والزور .
- ٤ . صعوبة التركيز في العمل ، وسرعة التغيير في الأفكار .
- ٥ . عدم الاتزان الانفعالي .
- ٦ . الشعور العام بالخوف .
- ٧ . الصعوبة في التحدث والتعبير .
- ٨ . الأرق وعدم القدرة على النوم .
- ٩ . العرق بغزارة .
- ١٠ . فقدان الشهية أو الإفراط في تناول الطعام .
- ١١ . اضطراب في عملية الإخراج .
- ١٢ . آلام في عضلات الرقبة وأسفل الظهر .
- ١٣ . الارتعاش والحركات العصبية .



- ١٤ . آلام القولون أو المعدة ، مع عسر في الهضم .  
١٥ . الصداع .

تلك هي الأعراض ، أما الأمراض فمحاولة التعرف عليها ليس بالأمر اليسير ، وخاصة أن معظم الأمراض قد يكون سببها راجعاً إلى التوتر ، والضغط النفسي ، ولعل من أشهر الأمراض المصاحبة للضغوط النفسية القرحة وصعوبة الهضم ، والقراع ، والارتيكاريا ، وصعوبة التنفس ، والفشل الجنسي ، وارتفاع ضغط الدم ، والجلطة الدموية ، وتصلب الشرايين ، وأمراض السكر .

### ثالثاً : علاج ضغوط العمل :

هناك العديد من الطرق التي قيل بها كوسيلة لعلاج ضغوط العمل ، وإن كانت هذه الطرق قد تجدي مع بعض الناس ، وقد لا تجدي مع البعض الآخر ، ومن أهم هذه الطرق ما يلي :

- ١ . التأمل : وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمانية العميقة ، وهي تستند - في الغالب - على بعض تمارينات ( اليوجا ) التي فيها يجلس الفرد في وضع مستريح وعينيه مغلقتان ، مردداً لفظ عديم المعنى ، ويكون التمرين لمدة ( ٢٠ دقيقة ) تقريباً ، والهدف منه تفريغ الذهن وتحقيق الاسترخاء للجهاز العصبي اللاإرادي مما يساعد في النهاية على إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل .
- ٢ . الاسترخاء : يعتمد الاسترخاء على الجلوس في وضع مستريح وهادئ ثم التفكير في ( شخص معين ) أو الدعاء لله مع كل نفس يلتقطه الفرد مما يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل ، ويصل البعض إلى حالة الاسترخاء ، من خلال التسييح باستخدام ( المسبحة ) ، ومن خلال قراءة القرآن الكريم ، ومن خلال الصلاة .
- ٣ . التركيز : فقيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهميه ، ولمدة ( ٣٠ دقيقة ) يمكنه أن يساعده في تخفيف حدة الضغوط النفسية التي يواجهها في العمل بشرط اتباعه للخطوات التالية :

◀ تحديد أفضل مهام العمل التي يجب أن يؤديها .

◀ اختياره لتلك المهام التي تحتاج لوقت قصير ، والتي تعود إنجازها بكفاءة عالية ، وقيامه بتنفيذها .

٤ . التمرينات الرياضية : يمكن القول أنه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دوراً في مواجهته للآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل ، حيث تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد ، كما أنها تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر .

٥ . النظام الغذائي : فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم ، ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل ، هذا ويراعى في النظام الغذائي السليم الجوانب التالية :

- ◀ كمية الطعام لا هي كبيرة ولا هي صغيرة في أي وجبة .
- ◀ نوع الطعام يتضمن تغطية كاملة لكل المكونات الغذائية .
- ◀ عادات حسنة في الأكل مثل الأكل ببطيء ، ومضغ الطعام جيداً .

وعندما يتفاعل نظام الغذاء الجيد مع التمرينات الرياضية يكون لكل منهما أثراً حسناً على الآخر ، والمحصلة النهائية هي مقاومة الفرد للآثار السيئة للضغوط النفسية ، فمثلاً الغذاء الجيد يساعد على أداء التمرينات الرياضية بكفاءة ، والغذاء والتمرينات معاً يؤديان إلى رفع كفاءة الفرد في الاسترخاء والتركيز .

ويبقى التساؤل : هل من طرق تنظيمية لعلاج ومنع ضغوط العمل ؟ في واقع الأمر يمكن للمنظمات ممارسة بعض السياسات التي من شأنها معالجة ضغوط العمل ، ومن هذه السياسات ما يلي :

١ - إعادة تصميم هيكل التنظيم :

حيث يمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط كدمج وظائف ، أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم ، أو إنشاء وظائف ( مثل مساعد مدير ) يمكنها أن تحل كثيراً من المشاكل ، أو النظر في أعباء العمل الملقاة على عاتق الأقسام والوظائف .

٢ - نظم للمشاركة في اتخاذ القرارات :  
حيث يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى الشعور بالخربة  
وضغوط العمل .

٣ - الكشف عن مسببات ضغوط العمل :  
حيث يمكن للمدير من خلال تيقظه اكتشاف بعض مسببات الضغوط  
النفسية في العمل ، ومن ثم محاولة إيجاد حلول لها .

٤ - الأنشطة العلاجية في مناخ العمل :  
حيث تسعى المنظمات التي تعترف بتأثير ضغوط العمل على سلوك  
موظفيها إلى إنشاء أنظمة علاجية لتخفيض هذه الضغوط عن كاهل  
العاملين ، ومن هذه الأنظمة تعيين مستشاراً نفسياً واجتماعياً للعمل ،  
وتخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية ، وحجرات للتركيز  
والاسترخاء .

وأخيراً إن كان لنا من كلمة نختم بها مبحثنا حول ضغوط العمل ،  
فلا يسعنا - عزيزي القارئ - سوى أن نقدم إليك مجموعة من النصائح ،  
عسى أن تفيدك في القضاء على ضغوط العمل ، وهي كالتالي :

- أذكر ربك إذا نسيت ، وأشكره في السراء ، وأدعوه في الضراء .
- لا تنسى صلاتك وقراءة القرآن .
- عند إحساسك بالغضب ، أغلق الباب على نفسك ، أجلس مسترخياً  
وأغلق عينيك .
- أبتعد بقدر الإمكان عن الأشخاص مثيري المشاكل .
- أبتعد عن المواقف المشحونة بالانفعالات .
- تتبع التغيرات التي تحدث في جسمك ، مثل النبض والحرارة  
وضغط الدم ، وحاول السيطرة على ذلك إما بالهدوء أو باستشارة  
الطبيب .
- اختر لنفسك ركناً بمنزلك لراحتك وهدوئك النفسي والبدني .
- في حالة غضبك قم بتنظيم شهيقك وزفيرك ، وأفعل ذلك بعمق .
- استمتع بممارسة هوايتك ، وخصص لها وقتاً .
- تحدث عن همومك مع أصدقائك .
- أفصل بين هموم العمل وحياتك المنزلة .

- اقطع عملك إذا كان روتينياً بالتحدث مع أحد الزملاء ، أو بأداء عمل آخر ، حتى تقطع حدة الملل وتعود نشيطاً إلى عملك الأساسي .
- إذا كنت تقرأ خطاباً أو تقريراً هاماً ، فركز في القراءة ، ولا تحاول أن تقرأ بسرعة .
- حاول ألا تعمل في الإجازات ، ولا تنفقها في النوم .
- لا تقتل ذهنك في التفكير المضمي في المشاكل ، ففي الواقع الكثير مما تتخيله من هموم قد لا يحدث .
- لا تفكر في الكيفية التي يفكر بها الآخرين تجاهك ، فالمضي في هذا التفكير ثمرته الحيرة والقلق والاكتئاب .
- قم بتقوية عضلة المخ ، وذلك من خلال الاستخدام الراقى لحواسك المختلفة ، التي يمكن تدريبها على ممارسة شيء له قيمة ، كنتناول أطعمة شهية والاستمتاع بتذوقها ، والتمتع برؤية الطبيعة والغروب والشروق ، والاستمتاع برؤية وشم الزهور وتنسيقها .

قائمة هوامش ومراجع المبحث الخامس

١. **D. Johnson: Joining together, prentice-hall, ١٩٧٥, P.١٧.**
٢. د. عبدالله عبدالغني الغامدي : الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (١٤) ، العدد الثالث ، ١٩٩٠.
٣. **J.Littere : The analysis of organizations, New York, ١٩٧٣, P.٢١٩.**
٤. د. صديق محمد عفيفي ، د. أحمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي مرجع سابق ، ص ١٩١ وما بعدها .
٥. د. حسن محمد الشيخ : السلوك الإداري ، النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ص ٩٠ وما بعدها .

المبحث السادس  
- التغيير والتطوير التنظيمي *Change and Organizational*  
- *Development*



- التغيير والتطوير التنظيمي *Change and Organizational* -

التغيير هو سنة الحياة ، إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها ، وهو سمة أساسية للمنظمات الناجحة التي تسعى دائماً إلى التحديث والتطوير نحو ما هو أفضل ، الأمر الذي يضع تحديات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات فأعظم المديرين - كما يقول كريس آر جيس *Chris Argyris* - هم أولئك القادرين على إدارة التغيير والتطوير التنظيمي .

- فما هو المقصود بالتغيير والتطوير التنظيمي ؟
- ومن يكون القائم بعملية التغيير والتطوير والتنظيم ؟
- وما هو الموضوع الذي تنصب عليه عملية التغيير والتطوير التنظيمي ؟
- وما هي المراحل التي تمر بها عملية التغيير ؟
- وهل من المتصور أن يواجه التغيير مقاومة من العاملين داخل المنظمة ؟

تساؤلات نجيب عليها تباعاً ، فيما يلي :

أولاً : المقصود بعملية التغيير والتطوير التنظيمي :

التغيير والتطوير التنظيمي هو عبارة عن خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل ، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية ، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين ، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، وعلى التدخل من طرف خارجي ، وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية (١) . والواضح من هذا التعريف أن للتغيير والتطوير التنظيمي عدة خصائص ، وهي :

١. أنه عبارة عن خطة طويلة المدى : إذ لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة بين عشية وضحاها ، فخطة التطوير التنظيمي تأخذ على الأقل سنة ، وقد تمتد إلى ما بين ثلاث إلى خمس سنوات .

- ٢ . يقوم على حل المشاكل وتجديد الممارسات : إذ يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها .
- ٣ . محصلة مجهود تعاوني للإداريين .
- ٤ . التأثير ببيئة المنظمة .
- ٥ . التدخل الخارجي : حيث يقال - أحياناً - أن من بداخل الصورة قد لا يراها على حقيقتها ، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المنظمة للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير ، والطرف الخارجي هذا قد يعمل في واحدة أو أكثر من خطوات التغيير كتشخيص المشاكل ، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم ، ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشاكل ، وكفاءة الإداريين وفلسفة الإدارة في الاعتماد على طرف خارجي .
- ٦ . التطبيق العملي للعلوم السلوكية : حيث تعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية ، والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين ، وتطوير مهاراتهم ، واستعدادهم للتعلم ، وتقبل التغيير .

ثانياً : القائم بعملية التغيير :

تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير مشكلة تنحصر في الإجابة على السؤال التالي :

- من يقوم بعملية التغيير والتطوير التنظيمي ؟ حيث توجد العديد من البدائل تتمثل في قيام المنظمة بنفسها بالتطوير أو اعتمادها على مستشار خارجي يحرك عملية التطوير . وذلك على التفصيل التالي :

- ١ - قيام المنظمة نفسها بعملية التغيير والتطوير :  
وهنا تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير ، ولها في هذا الشأن بدائل ثلاثة ، هي :  
١ . أن تستأثر وحدها بسلطة التغيير .  
٢ . أن تقوم بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير .  
٣ . أن تقوم بتفويض سلطة التغيير والتطوير لمستويات أدنى .

ويلاحظ في هذا الشأن أن هناك منظمات قليلة تسعى إلى تعيين مستشار لها في الشؤون الإدارية والتنظيمية ، على أن يكون له خبرة في



مجال السلوك التنظيمي ، بحيث يراقب ويتابع مشاكل المنظمة ، وينتهد الفرصة المناسبة لإحداث أي تطوير ، ويتميز مستشار التنظيم الداخلي - هذا - بأنه على قدر كبير من المعرفة بالظروف المحيطة بالمنظمة ومشاكلها والعاملين فيها ، الأمر الذي يجعل من السهل تقبل أفكاره ، كما يتميز بالولاء والانتماء إلى تلك المنظمة .

٢ - الاستعانة باستشاري من خارج المنظمة :

وهنا تستعين المنظمة بمساعدة خارجية من أحد الاستشاريين الذي يتبع من أجل إحداث التغيير والتطوير داخل المنظمة الخطوات التالية :

I. المبادأة : أي إشعال فكرة التطوير التنظيمي وأهميتها للمنظمة .  
II. تشخيص المشاكل .

III. وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل : وفي هذه المرحلة يقوم الخبير الاستشاري بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها ، وهل سيغطي التغيير الأفراد والجماعات والهياكل ؟ أم جزء منها ؟ وهل يكون التغيير شاملاً ؟ أم جزئياً وبالتدرج ؟ كما يقدم الخبير الاستشاري في هذه المرحلة الأدوات التي سيستخدمها في التغيير ، أي هل سيقوم بتعديل هياكل التنظيم ؟ أم بإعادة تصميم الوظائف ؟ أم بتعديل الإجراءات وتبسيط العمل ؟ أم بتدريب العاملين ؟

IV. تقييم ومتابعة التطوير : وفي هذه المرحلة يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير والتغيير التنظيمي من خلال العديد من المؤشرات

ثالثاً : الموضوع الذي ينصب عليه التغيير والتطوير :

يمكن أن تكون الوحدة أو الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي أحد جهات ثلاث ، وهي : الفرد ، أو الجماعة ، أو المنظمة ، كما يمكن أن ينصب التغيير على جهتين فقط من هذه الجهات ، أو جميعها (٢) . وفيما يلي نوضح بإيجاز علاقة مجالات التغيير الثلاثة باختيار منهجية التغيير :

١. الفرد :

ينال الفرد اهتماماً زائداً من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي ، ويذخر الأدب والفقهاء التنظيمي بمجالات وجهود التغيير الفردي ، ولا نبالغ إذا قلنا أن معظم جهود التطوير التنظيمي تركز

على تغيير الفرد ، ويستند منهج تغيير الفرد على افتراض أن تغيير الفرد سيصاحبه تغيير في المنظمة ، وتتعدد أساليب ووسائل تغيير الفرد من إعادة تعلم ، إلى تغيير في القيم ، والاتجاهات ، والدافعية . . . وغيرها .

## ٢ . الجماعة :

حيث يفترض المتحمسون لتغيير الجماعة أن التغيير في الجماعة سيتبعه تغيير في الفرد ، نظراً إلى أن الفرد في النهاية يعمل في إطار الجماعة ، وهناك وسائل وأساليب مختلفة لإحداث التغيير في الجماعة ، تتركز حول التغييرات في عمليات وأنماط الاتصالات واتخاذ القرارات ، وحل المشكلات . . . وغيرها .

## ٣ . تغيير البناء الاجتماعي للمنظمة :

ومن الأساليب والوسائل المستخدمة هنا تغيير تصميم المنظمة ، أو تغيير تصميم الوظائف ، أو إعادة توزيع السلطات ، أو تغيير ثقافة المنظمة .

## رابعاً : المراحل التي تمر بها عملية التغيير :

تناول الكثير من الكتاب المعنيين بالتغيير التنظيمي ، عملية التغيير وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ، ومراحل وخطوات عملية التغيير وطرحوا نماذج وأفكار عديدة في هذا المجال ، من أشهرها كتابات ( كيرت ليوين *Kurt-Lewin* ) الذي أطلق عليه البعض ( الأب الروحي ) لحركة ديناميكية الجماعات ، حيث طور نموذجاً لإحداث التغيير حظى باهتمام كبير وقبول واسع ، ويعتقد الكثير من الكتاب بأن النموذج الذي قدمه ( ليوين ) والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً في عملية التغيير ، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة . ويرى ( ليوين ) أن أي تغيير مخطط وواع ، ينبغي أن يمر بمراحل ثلاث (٣) :

١ - الإذابة ( إذابة الجليد )      ٢ - التغيير      ٣ - إعادة التجميد

وذلك على التفصيل التالي :

## ١ - الإذابة *Unfreezing* :

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد ، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد ، فقبل تعلم أفكار وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والممارسات الحالية ، ويعتبر الكثير من الكتاب أن هذه المرحلة هادفة جداً ، وتلعب دوراً كبيراً في إنجاح عملية التغيير ، وكثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة ، حيث تهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الأفراد للتغيير ، وتعلم معارف ومهارات جديدة عن طريق استبعاد المعارف والمهارات الحالية ، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ .

## ٢ - التغيير *Changing* :

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات جديدة ، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي ، ويحذر ( ليوين ) من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة ، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي ، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً أولاً ، أي إذابة الجليد بشكل سليم ، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك ، والتشويش ، ومزيج من الشعور بالأمل والقلق .

## ٣ - إعادة التجميد *Refreezing* :

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة ، بحيث تصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة ، وبعد إظهار هذا السلوك أو ذلك الاتجاه ، ينبغي - من أجل تثبيته أو تجميده - استخدام التدعيم - أي الحوافز - لتعزيز التغيير المرغوب ، كما يمكن استخدام أسلوب النمذجة - السابق عرضه - لتعزيز استقرار التغيير .

ويعتقد بعض الكتاب بأهمية التقييم في هذه المرحلة كوسيلة لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت ، ويظهر في الشكل التالي عملية التغيير ذات المراحل الثلاث :

المرحلة إعادة	المرحلة - التغيير -	المرحلة - إذابة الحنيد -
- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات	- تغيير الناس - تغيير الأعمال - تغيير البناء - تغيير التقنيات	- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير - تقليص المقاومة للتغيير

### خامساً : مقاومة التغيير :

تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أمراً حتمياً ، مثلما أن التغيير أمراً حتمياً لا مناص منه ، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك في إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد ، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة على التغيير ، والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة برغباته وحاجاته.

### - أشكال مقاومة التغيير :

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون ، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته .  
ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير ، ما يلي :

- ١ . قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد .
- ٢ . القيام بدور الصامت وعدم التفوه بشيء .
- ٣ . قيام الفرد - بسرعة - بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية يحاول من خلالها إثبات كفاءة الأسلوب الحالي وأفضليته .
- ٤ . إصرار الفرد على أن التغيير ليس عادلاً .
- ٥ . تقليل الفرد من الحاجة للتغيير .
- ٦ . إظهار الفرد موافقته الشديدة ولكنه في نفس الوقت يعبر عن نقد معذور كأن يقول ( يالها من فكرة رائعة . . . ولكن ) .
- ٧ . اقتراح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير .

- الأسباب التي تدعو الأفراد لمقاومة التغيير :

حاول الكثير من الكتاب والمهتمين بالتغيير التنظيمي معرفة الأسباب التي قد تدفع البعض لمقاومة التغيير التنظيمي ، وانتهوا إلى تحديد مجموعة من الأسباب لعل من أهمها ما يلي :

- ١ . عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة .
- ٢ . عندما يكون الأشخاص المتأثرون بالتغيير غير المشاركين فيه .
- ٣ . عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل .
- ٤ . عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية .
- ٥ . عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير .
- ٦ . عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير أو تهديد للمصالح الشخصية .
- ٧ . عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير .
- ٨ . عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل جديدة .
- ٩ . عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه .
- ١٠ . عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية .
- ١١ . عندما يكون هناك عدم ثقة في من يقوم بالتغيير .
- ١٢ . عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة .
- ١٣ . عندما يسير التغيير بخطى سريعة .

- التعامل مع الاتجاه المقاوم للتغيير :

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على إنجاح وفاعلية عملية التغيير ، فمع تزايد شدة مقاومة التغيير على جميع مستويات وأجزاء المنظمة ، تكون احتمالات نجاح عملية التغيير محددة وتكاد لا تذكر ، ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة الأفراد للتغيير ، بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بالتخفيف من حدة مقاومة التغيير ، إذا لم يكن باستطاعتها القضاء عليها كلياً ،

وذلك من أجل تيسير عملية التغيير وسرعة إنجازها وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد والمنظمة.

ومن بين الاستراتيجيات العامة لتقليل مقاومة التغيير والتي حظيت باهتمام وقبول واسعين ، تلك التي قدمها **John-Kotter** (٤) . وتقوم على النقاط التالية :

١. التعليم والاتصال : ويتحقق ذلك عن طريق مناقشة أمر التغيير مسبقاً مع العاملين ، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه .
٢. المشاركة : وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه ، وتقبل مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل .
٣. الدعم والمؤازرة : ويشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير ، والإصغاء بعناية للمشاكل وحالات التذمر ، وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة ، والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء (٥) .
٤. التفاوض والإتفاق : ويتحقق ذلك عن طريق تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير ، وإجراء بعض المساومات ، لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير .
٥. التحكم والاستمالة : وتشتمل على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين ، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية ، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى درجات الدعم والمساعدة .
٦. الإكراه الصريح والضمني : ويتحقق باستخدام السلطة لإجبار الأفراد على تقبل التغيير ، مع تهديد أي فرد يقاوم التغيير بالآثار السيئة التي من الممكن أن تحيق به كنتيجة لمقاومته هذه .

١. **J. Gray and F. Starke : Organizational behavior concepts and applications, ١٩٨٠m P.٣٧.**
٢. د. عبدالله بن عبدالغني ، د. طليق بن عوض الله السواط : مرجع سابق ، ص ٢٠٩ وما بعدها .
٣. د. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ٩٩ وما بعدها .
٤. د. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ١٠١ وما بعدها .
٥. د. عبدالغفار حنفي : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ٢٢٧ وما بعدها .

المبحث السابع  
- الاتصال *Communication* -

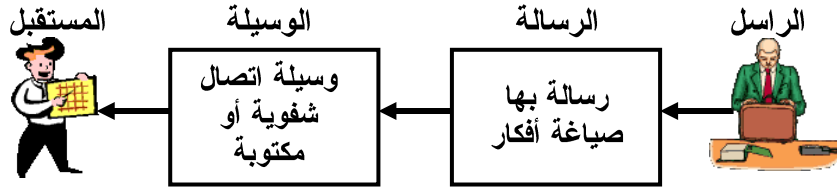




## المبحث السابع - الاتصال - *Communication*

يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة اتصال معينة إلى الطرف الآخر (١) .

والواضح من هذا التعريف أنه يقسم الاتصالات إلى عدة أجزاء ، كما هو واضح في الشكل التالي :



### ١ - الارسال *Sender* :

ولديه مجموعة من الأفكار *Ideas* والمعلومات ، التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر ، ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور ، وكذلك بخبراته السابقة ، كما تؤثر حاجاته واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها .

### ٢ - الرسالة *Message* :

وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين الارسال والمستقبل ، وتحويل الأفكار قد يأخذ أشكالاً عديدة منها الكلمات ، والحركات والأصوات ، والأرقام ، والصور ، وتعبيرات الوجه . . . وغيرها من الرموز ، مع ملاحظة أن الاختيار لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من الارسال والمستقبل ، فعلى الارسال أن يعرف أن الصياغات والرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس ، كما قد تحتوي على معاني ضمنية ، أو خفية ، أو مترادفة ، أو متعارضة .

### ٣ - الوسيلة *Media* :

على الراسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعلية على المستقبل لها ، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال ، فمنها المنطوق ( الشفهي ) كالمقالات الشخصية ، والاجتماعات ، واللجان ، والتليفون ، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والتقارير والمنشورات .

### ٣ - المستقبل *Receiver* :

يستقبل الطرف الآخر رسالة من خلال حواسه المختلفة ( السمع ، البصر ، الشم ، اللمس ) ويختار وينظم المعلومات ، ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات .

تلك هي الخطوات الأربع التي تمر بها عملية الاتصال ، ويبقى التساؤل : هل هناك معوقات معينة من الممكن أن تتعرض لها عملية الاتصال ؟

في واقع الأمر قد تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءتها ، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال ، وعلى عناصر الاتصال نفسها ، ويمكن تقسيمها إلى معوقات في المرسل ، ومعوقات في الرسالة ، ومعوقات في وسيلة الاتصال ، ومعوقات في المستقبل ، ومعوقات في بيئة الاتصال (٢) . وذلك على التفصيل التالي :

#### أولاً : معوقات في الراسل :

- ١ . اعتقاده أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية .
- ٢ . دوافع الراسل تؤثر في طبيعته وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل .
- ٣ . تصرفات الراسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ، ولا تكون لمصلحة العمل .
- ٤ . الحالة الانفعالية للراسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها .
- ٥ . قيم ومعتقدات الراسل ، وميوله ، واتجاهاته النفسية ، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه .

٦ . الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي هو ينظر به إليها .

### ثانياً : معوقات في الرسالة :

فمن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها وتسيء إلى شكل وحجم ، ومعنى المعلومات الواردة فيها ، ما يلي :

- ١ . سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات الواردة فيها .
- ٢ . عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة .
- ٣ . افتقاد الراسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد .

### ثالثاً : معوقات في وسيلة الاتصال :

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ، ولطبيعة الشخص المرسل إليه ، في فشل الاتصال في كثير من الأحيان ، وعليه يجب أن يقوم الراسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال . ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال ، ما يلي :

- ١ . اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال .
- ٢ . عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال .
- ٣ . اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال .
- ٤ . عدم إتباع الراسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال وذلك في حالة وجودها .

### رابعاً : معوقات في المستقبل :

قد يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها الراسل وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها الراسل والسابق الإشارة إليها .

### خامساً : معوقات في بيئة الاتصال :

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم والمحيطه بعملية الاتصال . وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها :

- ١ . أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة ، أو الأهداف المشتركة بينهما .
- ٢ . أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال .
- ٣ . أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه .
- ٤ . عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة ( من قبل الرؤساء والمنظمة ) يحبط عمليات الاتصال .
- ٥ . عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبط عمليات الاتصال .

#### المهارات الشخصية في الاتصال :

تساهم المهارات الشخصية في الاتصال في تحسين الأداء ، وخاصة أن كل شيء - تقريباً - نؤديه يتم عن طريق نوعاً من الاتصال (٣) . فإعطاء الأوامر والتوجيه وإصدار التعليمات ، ومقابلة المرؤوسين والرؤساء ، وإدارة الاجتماعات . . كلها أنواع من الاتصالات ، وبالتالي فإن تميز المدير بمهارة شخصية عالية في الاتصال يرفع من كفاءته الإدارية . وهناك العديد من المهارات الشخصية في الاتصال نستعرض منها تلك المهارات الخاصة بالقدرة على مقابلة الآخرين ، والقدرة على إدارة الاجتماعات ، وذلك على التفصيل التالي :

#### أولاً : المقابلات Interviews :

ينفق الأفراد جزءاً كبيراً من أوقاتهم داخل العمل في مقابلة الآخرين سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو رؤساء . . أو غيرهم ، ويشيع استخدام المقابلات للعديد من الأغراض مثل التعيين ، وتوجيه المرؤوسين وإصدار الأوامر وتلقي التعليمات ، وللتأديب ، وللتفاوض ، وللاقتناع ، وللشكوى . . ولغيرها من الأغراض . . ونستعرض فيما يلي العوامل المؤثرة في المقابلات الشخصية ، وهي تلك العوامل التي يمكنها أن تؤثر في نجاح أو فشل سير المقابلات .

١. شكل أطراف المقابلة : فالمظهر وطريقة ارتداء الملابس لهما تأثير على طريقة حكم أحد أطراف المقابلة على الطرف الآخر ، فمن تقبل شكله ستقبل كلامه(٤) .
٢. انتماء أطراف المقابلة : إن انتماء أحد الأطراف إلى جماعات معينة محددة على أساس الجنس أو الدين أو منطقة جغرافية معينة أو مستوى إداري معين قد يؤثر في حكم أحد الأطراف على الطرف الآخر من المقابلة ، وهو ما يطلق عليه التتميط .
٣. فكرة الشخص عن الطرف الآخر : فوجود معلومات لدى أحد الأطراف عن الطرف الآخر مثل الصفات الشخصية ، أو الاتجاهات النفسية ، والقيم والدوافع ، يمكنها أن تؤثر على سير المقابلة .
٤. حركات الجسم : فطريقة الجلوس ، وحركات الأيدي والجذع أو ما يطلق عليها ( لغة الجسد ) لها تأثير على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة .
٥. تعبيرات الوجه : فحركة الشفايف ، وخلجات الوجه والحواجب أو ما يطلق عليه ( لغة الوجه أو لغة العيون ) ذات تأثير فعال على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة .
٦. الصوت : إن نبرة الصوت ، وارتفاعها ، ودقة الوضوح فيها ، ودرجة العمق أو الدفء أو المرح فيها يمكنها أن تؤثر على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة .
٧. اللغة : إن التحدث بلغة عامية أو فصحي ، ومدى صعوبة الكلمات أو المصطلحات ، ومدى سلامة الصياغات والعبارات والجمل ذات تأثير على الفهم .
٨. قوة ومركز أطراف المقابلة : إن ثقة أحد أطراف المقابلة وإيمانه بالموضوع الذي ينقله واقتناعه به يؤثر في طريقة إدارة الحوار ، وفي محاولات التأثير على الطرف الآخر .
٩. ارتباك أطراف المقابلة : يؤدي ارتباك وتوتر أحد الطرفين إلى انتقال ذلك إلى الطرف الآخر ، وعدوى الارتباك قد تفسد المقابلات .
١٠. الود بين أطراف المقابلة : إن التحية وعبارات الرد والابتسام يمكنها أن تزيل كثيراً من التوترات ، وتشعر

الطرف الآخر بإمكانية التفاهم والوصول إلى نتائج مرضية

١١. الترتيب للجلسة ومكان المقابلة : إن جلوس أطراف المقابلة في مواجهة بعضهم البعض خلف أحد المكاتب يضفي طابع الرسمية والامتحان ، وبالتالي فإن ترتيب المقاعد ، ووضع المكتب وطريقة جلوس أطراف المقابلة أموراً قد تؤثر على سير المقابلات .

١٢. الإعلان عن موضوع المقابلة : إن معرفة أو عدم معرفة موضوع المقابلة والإعلان عنه للطرف الآخر ذات تأثير كبير على تسهيل أو عرقلة المقابلة

١٣. التخطيط المسبق للمقابلة : إن التخطيط المسبق للمقابلة يضيف نوعاً من الانتظام وعدم العشوائية ، كما أن ذلك من شأنه أن يوفر كثيراً من الوقت ويؤدي إلى الوصول إلى الهدف من المقابلة بالسرعة المطلوبة .

### ثانياً : الاجتماعات Meetings :

يلجأ المديرون بصورة دائمة إلى عقد اجتماعات وندوات ولجان لتوضيح بعض أمور العمل ، وتعتبر الاجتماعات من وسائل الاتصال الأكثر شيوعاً في إدارة وتسيير الأعمال ، وفيما يلي نوضح العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل الاجتماعات (٥) :

١. هدف الاجتماع وموضوعاته : فمن المهم الإعلان عن البنود التي سيتم تناولها في الاجتماع ، وقد يتم تحديد موضوعات الاجتماع شفاهة أو كتابة من خلال خطاب الدعوى للاجتماع أو من خلال جدول الأعمال .

٢. دور أعضاء الاجتماع : من المهم إعطاء فرصة لكل الأعضاء وعدم السماح بسيطرة أعلاهم صوتاً أو أكبرهم سناً أو أعلاهم مركزاً ، كما يهم تحديد طريقة المشاركة بالرأي ، وأسلوب الاقتراح ، وطريقة المداولة والتصويت . وغيرها .

٣. تشكيل الاجتماع : إن انتقاء أعضاء اللجنة أو الاجتماع ، له تأثير على النجاح أو الفشل ، ومن المهم ألا يكون الأعضاء في حالة تنازع أو ذوي خلفيات وخبرات تقسد ولا تثري الغرض من الاجتماع .

٤. عدد الأعضاء : عدد (٥) أو (٦) أعضاء هو الحجم المثالي للاجتماع ، فكلما زاد عدد الأعضاء زادت مشاكل الاتصالات داخل الاجتماع .
٥. وقت الاجتماع : البداية المبكرة في اليوم ، أو المتأخرة في اليوم للاجتماع قد تفسده ، كما أن طول مدة الاجتماع عن حد معين قد تؤدي إلى فشله ، ويقال أن الحد الأقصى للاجتماع العادي هو ساعتين وبعد هذا الوقت يبدأ الاجتماع في الفشل .
٦. النواحي الرسمية للاجتماع : ويقصد بها إجراءات الدعوى للاجتماع ، وجدول الأعمال ، ومحضر الاجتماع . .  
وغيرها ، يمكن أن تساعد في تسهيل إجراءات الاجتماع من الناحية الرسمية .
٧. دور الرئيس : للرئيس دوراً هاماً في إدارة دفة الاجتماع ، فعليه أن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد له ، وأن يعد للاجتماع بإتباع الإجراءات الرسمية له ، وأن يعالج الصراعات بين أعضاء الاجتماع ، وأن يمنع ظهور الموضوعات غير المعلنة ، وأن يساعد في الوصول إلى قرارات محددة من خلال إتباع أساليب اتخاذ القرارات الجماعية .

وأخيراً إن كان لنا من كلمة نختمت بها مبحثنا حول ( الاتصال )  
فلا يسعنا سوى أن نقدم إليك - عزيزي القارئ - مجموعة من  
النصائح التي قد تساعد في إجراء مقابلة شخصية ناجحة :

١. قم بالإعداد المسبق للمقابلة :
  - خطط ما تود أن تقوله .
  - حدد الغرض من المقابلة في شكل واضح وبصيغات محددة .
  - استخدم ورقة وقلم في تحديد أهم خطوط المقابلة .
  - أكتب بعض الأسئلة التي تود أن تلقيها أثناء المقابلة .
  - قم بإعلام الطرف الآخر بموضوع المقابلة بصورة مسبقة على الاجتماع .
  - أبدأ الاجتماع في الوقت المحدد له بالضبط .

## ٢. هبئ المكان ومهد للمقابلة :

- خطط لمكان المقابلة ، هل ستجلسان في مقابل مكتب ، أم منضدة؟
- هل ستقدم له قهوة ، أم شاي ؟
- قم بالتحية في بداية المقابلة .
- تكلم في البداية عن شيء ليس له علاقة بالعمل ، كالقول مثلاً ( ما أجمل طقس اليوم . . . أليس حقاً ) .
- حاول أن تشعره بأهميته .
- أغلق باب الغرفة ما أمكن لكي تشعره بخصوصية وسرية الاجتماع وأهميته .

## ٣. شجع الطرف الآخر على التحدث :

- بالابتسامة والإيماء يمكنك أن تشجع الآخرين على التحدث .
- لا تتحرك بتمل ، وتتشاءب .
- أشكر الطرف الآخر على الآراء الجيدة ، ولا تنهره على الآراء التي تعارضها .

## ٤. أسأل الطرف الآخر :

- أسأله بصورة مباشرة ووجه إليه أسئلة ذات إجابات محددة مثل ( نعم ، لا ) وذلك إذا أردت أن تسيطر على المناقشات ، أو إذا أردت أن توجهها في اتجاه معين ، أو أن تجعل مدة الاجتماع قصيرة .
- أسأله بصورة غير مباشرة ، ووجه أسئلة ذات إجابات مفتوحة ( فيها إبداء للرأي ) وذلك إذا كنت غير متأكد من الإجابة أو إذا أردت أن تتعرف على مشاعر وانفعالات الطرف الآخر ، أو الحصول منه على معلومات كثيرة .

## ٥. سيطر وتحكم في مجريات المقابلة :

- أبدأ في الوقت المحدد لبداية الاجتماع ، وأبدأ أنت الاجتماع وليس هو .



- سجل ما يحدث ، بقدر الإمكان بصورة خفية ، وغير مشوشة للحديث ، خذ ملاحظات سريعة يمكن أن تكملها بعد انتهاء المقابلة .
- لخص للطرف الآخر ما حدث وانتقل إلى جزء آخر من الحديث كالقول مثلاً ( يتهياً لي إنا وصلنا إلى . . . ) أو ( أعتقد أننا الآن مستعدين لمناقشة . . . ) .
- انتهر الفرصة المناسبة للتدخل وقطع الاسترسال في الحديث من الطرف الآخر ، كانتهاز فرصة رنين التليفون ، أو فتح الباب ، أو أخذ الطرف الآخر لنفسه ، وأبدأ أنت الحديث .

#### ٦ . قم بإنهاء المقابلة :

- قم بصياغة ما تم التوصل إليه بسرعة .
- أ جعل المقابلة قصيرة ما أمكن .
- وجه تحية ختامية وودع الطرف الآخر .

## قائمة هوامش ومراجع المبحث السابع

١. د. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ٢٣٩ وما بعدها .
٢. د. عبدالله عبدالغني الغامدي : الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية ، مرجع سابق ، ص ١٩ .
٣. د. عبدالله بن عبدالغني ، د. طليق بن عوض الله السواط : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ٢٠٠ ، ٢٠٠١ .
٤. د. حسين حريم : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد ، مرجع سابق ، ص ٢١٩ وما بعدها .
٥. د. علي السلمي : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ٢٩٢ وما بعدها .

## المبحث الثامن

- القيد - ادة -

كيف تؤثر في الآخرين ??

## المبحث الثامن - القيادة -

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ القدم ، وتزداد أهميته في المنظمات في العصر الحديث لما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات وتغييرات في شتى المجالات ، فنجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على دور القائد ، الأمر الذي يدفع العديد من المنظمات إلى استبدال القيادات حينما تواجه الإخفاق والصعوبات ، بقيادات أخرى (١) .

فما هو المقصود بالقيادة ؟ وهل هناك فارق بين القائد والمدير ؟ وما هي أدوات قوة القائد التي يؤثر بها على الآخرين ؟ وما هي النظريات التي قيل بها حول القيادة ؟

تساؤلات نجيب عليها تباعاً فيما يلي :

### تعريف القيادة :

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء بدراسة موضوع القيادة ، إلا أنها لا تزال لغزاً محيراً ، وموضوعاً غامضاً ، فلم يتمكن هؤلاء العلماء - حتى الآن - من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة .

وإن كان معظم ما قيل من تعاريف لظاهرة القيادة - إن لم يكن جميعها - تنظر إليها على إنها عملية اجتماعية محورها التأثير في الآخرين ، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية ، وهو ما يطلق عليه القاعد ويستوي هنا أن يكون هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل ، أو زملاء ، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي (٢) .

### ولكن هل كونك مديراً يجعلك قائداً أيضاً ؟ :

إن علم الإدارة يفترض أن المدير يقوم بعدة وظائف ، من بينها القيادة فالمدير يقوم بالتخطيط ، والتنظيم ، والرقابة وأيضاً قيادة وتوجيه المرؤوسين ، إلا أنه - وللأسف - قد نجد أحد المديرين غير قادر على

الاضطلاع بدوره القيادي ، وذلك لافتقاده للمقومات الشخصية والسلوكية للقيادة ، الأمر الذي قد يحد من فاعليته في التأثير على مرءوسيه ، فافتقاد المدير لسمات المبادأة والخبرة وقوة الشخصية ، وعدم اتسام سلوكه بالتأثير على المرؤوسين ، هي أمثلة لعدم اتصاف المدير بالقيادة ، والواقع العملي يؤكد ذلك ، ففشل الكثير من المدراء ، والنزاعات بين المدير ومرءوسيه ، وعدم إذعان المرؤوسين لمديرهم ، وعدم اقتناعهم به ، كلها أمثلة على إمكانية وجود مدراء لا يتسموا بأي صفات أو سلوك قيادي .

فالقائد لا يشترط فيه أن يكون مديراً ، ولكنه إذا كان في مركز إداري يخوله سلطة الإشراف على عدد من المرؤوسين ، فإنه يمكنه أن يجمع حينئذ بين صفتي القائد والمدير ، وهذا هو الوضع المثالي الذي يؤكد على ضرورة إعطاء المنصب الإداري لشخص تتوافر فيه صفات معينة من أهمها القيادة ، أو لشخص تتوافر فيه الاستعدادات القيادية ، والتي يمكن تنميتها وإثارتها - فيما بعد - بشيء من التدريب على المهارات القيادية(٣) .

ولكن كيف يستطيع القائد أن يؤثر على سلوك المرؤوسين ؟؟  
لقد تعددت البحوث العملية والكتابات التي تناولت أساليب التأثير القيادي وفيما يلي نستعرض هذه الأساليب ، وعلى القارئ أن يلاحظ أنه كلما استطاع القائد ممارسة أكبر قدر ممكن من هذه الأساليب ، كلما استطاع أن يضيف إلى مهارته القيادية رصيداً أكبر في التأثير على المرؤوسين(٤) :

#### ١ . استخدام المدعمات والعقاب :

ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية ، كالمكافآت والعلاوات والشكر ، والتقدير ، بالإضافة إلى استخدام لائحة الجزاءات بما قد تحويه من لفت نظر ، ولوم ، وإنذار ، وخصم من الراتب . . وغير ذلك من البنود .

#### ٢ . تحديد أهداف العمل :

القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرءوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل فيها ، وعند تحديده لهذه الأهداف ينبغي عليه إقناع مرءوسيه بها ، وتوضيحها لهم ، مع ربطه بين

تحقيق هذه الأهداف وبين تحقيق الطموحات والأهداف الشخصية للمرؤوسين .

### ٣ . جمع وتحليل ونشر المعلومات :

لكي يمارس القائد نفوذاً عالياً ، عليه أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تمس وتهم جماعته ومرؤوسيه ، ثم عليه أن يقوم بتحليلها ، وانتقاء النافع منها والمؤثر في دافعية وأداء المرؤوسين ، فليست كل المعلومات هامة ونافعة ، كما أن مصادر المعلومات تختلف في صدقها وثباتها ، وعلى القائد أن يوضح أسلوب اتصال مرؤوسيه بهذه المصادر ، أو أسلوب عزلهم ومنعهم من الاتصال بهذه المصادر .

### ٤ . تحديد أساليب العمل :

ويتم ذلك خلال قيام القائد بوصف مهام العمل ، وتحديد طرق التنفيذ ، وتدريب المرؤوسين ، وتوجيههم ، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة للأداء ، وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكه كقدوة يحتذى بها المرؤوسون .

### ٥ . تهيئة ظروف العمل :

إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة ، يمكنه أن يزيد من نفوذه وتأثيره على مرؤوسيه ، ويتحقق ذلك من خلال تصميم القائد لمكان العمل من مكاتب ، وستائر ، وتهوية ، وإضاءة . . . وغيرها من وسائل الراحة في مكان العمل .

### ٦ . تقديم النصح والخبرة المنشورة :

يواجه المرؤوسون من فترة لأخرى العديد من المشاكل ، وعليهم أن يحصلوا على خبرة ومشورة الآخرين في هذا المجال ، وقيام الرئيس بتقديم نصيحته في الوقت المناسب تكسبه نفوذاً وتأثيراً على مرؤوسيه ، وشيوع هذا الأمر بين المرؤوسين من شأنه أن يؤدي إلى ثقة واحترام وقبول المرؤوسين لخبرة ونصيحة قائدهم في المواقف المشابهة .

## ٧. إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم :

يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم ، فالمشاركة هنا تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم ، وإن كان تحديد من سيتم إشراكه أمراً يتأثر بالعديد من العوامل منها على سبيل المثال مدى كفاءة المرؤوس .

## ٨. تحميس ورفع دافعية المرؤوسين :

الأفراد تختلف دافعيتهم لأداء العمل من وقت لآخر ، وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها دراسة حاجات المرؤوسين ، ومساعدتهم في تحديد أهدافهم ، وإشعارهم بالعدالة ، على التفصيل السابق عرضه في المبحث الخاص بالدافعية .

## نظريات القيادة :

حاول ، ولا يزال يحاول ، الكتاب والباحثون ، وبخاصة في العلوم السلوكية والعلوم الإدارية تفسير وشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره ، ولقد ظهر - نتيجة لذلك - العديد من النظريات التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسة مرتبة من الأقدم تاريخياً إلى الأحداث ، وهي :

- ١ . نظريات السمات .
- ٢ . النظريات السلوكية .
- ٣ . النظريات الموقفية .

ويطلق البعض على المجموعتين الأولى والثانية : النظريات التقليدية وشبه التقليدية في القيادة ، أما المجموعة الثالثة : فيسميها البعض بالنظريات الحديثة ، وسنعرض - بإيجاز - فيما يلي هذه النظريات :

## أولاً : نظريات السمات Traits Theory :

ركزت هذه النظريات على القائد نفسه ، حيث افترضت أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة ، يكتسبها الإنسان بالميلاد ، ومن هذه السمات ما يتعلق بالبنية الجسدية القوية ، والذكاء ، وحب السيطرة ، والثقة بالنفس ، والحيوية ، والنشاط ، والنضج العاطفي ، والدافعية العالية للإنجاز ، والبصيرة النافذة ، وإنكار الذات ، والحسم . . . وغيرها .

لكن هذه النظريات لم تصمد طويلاً أمام العديد من الانتقادات التي وجهت إليها ، وإن كان لا يمكن إغفال أهميتها ، العملية وخاصة أن الناس يميلون دوماً للنظر إلى السمات - التي حددتها هذه النظريات - كمعايير لاختيار القادة .

### ثانياً : النظريات السلوكية *Behavioral Theories* :

تفترض هذه النظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد ، ولكن ليس سماته كما ترى النظريات السابقة ، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته ، وقد حاولت هذه النظريات أن تكتشف أي الأنماط القيادية أكثر فاعلية عن غيره في أداء العمل ، وكانت السمة الأساسية في هذه النظريات هي المقارنة بين نمطين أساسيين متضادين لبعضهما البعض ، ويقدم الشكل التالي تصويراً للدراسات والنظريات التي جاءت في هذا الشأن(٥) .

النظرية	أنماط القيادة عندها
أيوا	تسلطي . . . . . تسبيبي
أوهايو	تنظيم العمل . . . . . الحساسية للآخرين
ميتشجان	مهتم بالإنتاج . . . . . مهتم بالعاملين
ماكجر يجور	س . . . . . ص
المشاركة	غير مشارك الآخرين في اتخاذ القرار . . مشارك الآخرين في اتخاذ القرارات



ومن خلال الشكل السابق يمكننا تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسات العديدة التي تناولت أنماط السلوك القيادي في النقاط التالية :

١. لا يمكن إغفال أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل .
٢. يبدو أن الأنماط الديمقراطية أو القيادة بالمشاركة أو التي تركز على العلاقات الإنسانية أو على المرؤوسين تؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى وروح معنوية ودافعية عالية .
٣. النمط التسلسلي قد يؤدي إلى مؤثرات إنتاجية عالية ، وذلك بشرط أن يمارس القائد هذا النمط باستمرار ، وأن يتواجد بين مرؤوسيه بصورة دائمة .

### ثالثاً : النظريات الموقفية :

نظراً لوجود العديد من الثغرات في النظريات السلوكية - السابق ذكرها - بدأ الكتاب في البحث عن نظريات جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد هي نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة ، وشخصية القائد والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والبيئية ، ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة من أهمها النظرية الموقفية في القيادة ، ونظرية المسار والهدف (٦) . وذلك على التفصيل التالي :

#### ١ - النظرية الموقفية في القيادة :

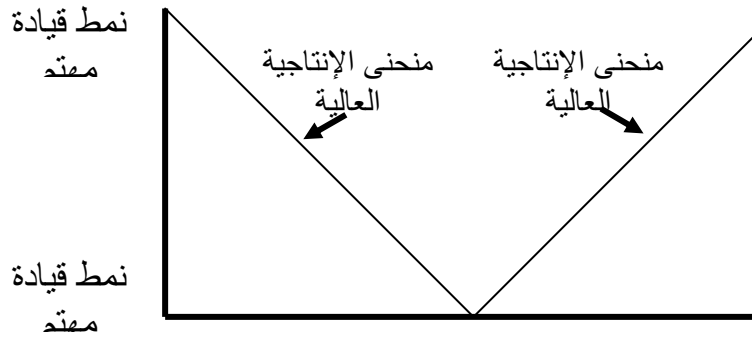
يقدم فيدلر *Fiedler* هذه النظرية التي مؤداها أن فاعلية نمط القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة ، وبالتالي تقوم نظريته على عنصرين وهما ( نمط القيادة ) و ( الموقف القيادي ) .  
أما النمط القيادي فيتمثل عند فيدلر في نمطين وهما :  
١. نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج وتصميم العمل .  
٢. نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية .

أما الموقف القيادي ، فيعني به فيدلر عدة اعتبارات ، وهي :

١. طبيعة وجود العلاقة بين القائد والمرؤوسين .
٢. دقة تصميم العمل ، ووضوح المهام .

٣. مقدار ونوع السلطة التي يمارسها القائد بالنسبة للحوافز والعقاب .

ولقد وصل فيدلر لمجموعة من النتائج ، يمكن توضيحها في الشكل التالي :



موقف سهل	موقف متوسط	موقف صعب
١ - علاقات حسنة بين القائد	١ - علاقات عادية بين القائد	١ - علاقات سيئة بين القائد
٢ - سلطات عالية	٢ - سلطات متوسطة	٢ - سلطات ضعيفة

- والواضح من هذا الشكل ، أن هذه النظرية تفترض التالي :
١. في المواقف الصعبة : حيث العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين والقائد لا يتمتع بأي سلطة ، والعمل غير واضح ، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً .
  ٢. في المواقف السهلة : حيث العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين ، والعمل واضح ، والقائد يتمتع بسلطات واسعة ، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً أيضاً .
  ٣. فقط في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة : حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين ، والعمل متوسط الصعوبة ، والقائد يتمتع بقدر من السلطات ، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية فعالاً .

وعلى الرغم من عدم ثقة كثير من الباحثين في الأساليب المنهجية والبحثية التي أتبعها فيدلر في بحوثه ، إلا أن نظريته قدمت

تبريراً معقولاً نسبياً لتأثير الموقف على نمط القيادة ، وهي من أولى النظريات التي أخذت عناصر الموقف في الحسبان .

٢ - نظرية المسار والهدف :

قدم هاوس *House* نظريته في المسار والهدف ، وهي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين ، والذي يوضح لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف ، أي أن نمط القيادة الفعال - كما ترى هذه النظرية - هو ذلك النمط الذي يؤثر في مستوى دافعية ورضاء المرؤوسين ، إلا أن هذا النمط القيادي الفعال ، يختلف نوعه بحسب الموقف القيادي وقد قسم هاوس أنماط القيادة إلى أربعة أنماط (٧) :

- ١ . النمط الإنساني : وهو نمط من القيادة يهتم بالعاملين ومشاعرهم بدرجة عالية جداً .
- ٢ . النمط المشارك : وهو نمط من القيادة يهتم بأخذ آراء العاملين قبل اتخاذ القرار .
- ٣ . النمط الموجه : وهو نمط من القيادة يهتم بإرشاد وتوجيه العاملين أكثر من أخذ آرائهم .
- ٤ . النمط المهتم بالإنجاز : وهو نمط من القيادة يهتم بطموحات وأهداف العاملين ويثق في قدراتهم ويهتم بالعمل .

أما بالنسبة للموقف القيادي فقسمه هاوس إلى قسمين ، كالتالي

:

- ١ . طبيعة العمل .
- ٢ . شخصية المرؤوسين .

وبناء على ما سبق توصل هاوس إلى النتائج التالية :

- ١ . يؤدي النمط الإنساني في القيادة إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين ، حينما يتميز العمل بأنه مثير للتوتر والإحباط ، ويركز سلوك القائد وتصرفاته في هذا الموقف على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة .

٢. يؤدي نمط القيادة المشاركة إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بالغموض ، وتحديه لقدرات الفرد وحينما يكون المرؤوسين ذوي نزعات للاستقلال ، فهذا الموقف يشير إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذاتهم ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال نمط القيادة المشاركة .
٣. يؤدي نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضاً أو صعباً ، وحينما يكون المرؤوسين منغلقيين وغير مبادئين ، فغموض العمل ، وانغلاق المرؤوسين يحتاج إلى توجيه القائد لاجلاء وتوضيح العمل ، وإرشاد المرؤوسين للأداء الفعال .
٤. يؤدي نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضاً وغير متكرر ، فهذا العمل المرن ، مع اهتمام القائد بالإنجاز وثقته في قدرات المرؤوسين ، يمكن أن يثير حماس هؤلاء المرؤوسين .

#### تعقيب على النظريات الموقفية في القيادة :

إذا كانت نظريتي فيدلر وهاوس تقدمان شيئاً ، فهو إثبات تأثير الموقف على العلاقة بين نمط القيادة من ناحية ، وفعالية القيادة من ناحية أخرى ، إلا أنها لم تغطيا إلا عدداً محدداً من العناصر المكونة للموقف القيادي ، لذلك قد يكون من الملائم إلقاء الضوء على المزيد من العناصر المكونة للموقف القيادي وتأثيرها على فعالية أنماط القيادة ، والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي (٨) :

- I. عناصر مرتبطة بشخصية المرؤوسين وجماعة العمل .
- II. عناصر مرتبطة بخصائص العمل .
- III. عناصر مرتبطة بخصائص التنظيم .

#### أ - شخصية المرؤوسين وجماعة العمل :

١. التعليم : تشير البحوث إلى أن الأفراد الأعلى تعليماً يفضلون نمط العلاقات الاجتماعية والإنسانية أكثر من نمط القيادة المهتم بالعمل والذي يركز على الإنتاج .
٢. السن : فأجيال العاملين الجدد ذوي السن الصغير يفضلون ويتجاوزون مع النمط المشارك للقيادة ، في حين أن كبار

السن ذوي القيم التقليدية يتجاوبون أكثر مع نمط القيادة الموجهة .

٣. حجم الجماعة : فكلما كانت الجماعة صغيرة الحجم ، كلما استطاع القائد أن يعطي اهتماماً للعلاقات الإنسانية ، وعلى العكس لا يجدي هذا النمط من القيادة كلما كانت الجماعة كبيرة الحجم ، حيث يكون هنا نمط القيادة الأفضل هو ذلك المهتم بالعمل والإنتاج .

٤. خصائص الشخصية : فالفرد الذكي ، المدفوع ذاتياً ، والمنضبط ذاتياً ، ولديه مقدار عالي من الثقة واحترام الذات يتفاعل أفضل مع النمط المشارك من القيادة ونمط العلاقات الإنسانية ، وعلى العكس يكون الأشخاص ذوي الاستعدادات الذهنية الأقل ، والغير واثقين من أنفسهم أكثر تفاعلاً مع النمط القيادي الموجه والذي يركز على العمل والإنتاج .

٥. خصائص الجماعة : كلما كانت الجماعة متماسكة ومستقرة ومنضبطة أمكن للقائد أن يستخدم أساليب العلاقات الإنسانية والمشاركة أكثر من الجماعات المفككة والمتنازعة .

٦. التعاون : إذا كان أداء العمل يتوقف على تعاون المرؤوسين كان من الأفضل للقائد أن يستخدم النمط المشارك للقيادة ، أما إذا كان الموقف وطبيعة العمل لا يتطلبان تعاوناً مع المرؤوسين فعلى القائد أن يبتعد عن مثل هذا النمط القيادي .

#### ب - خصائص العمل :

١. وضوح المهام : فكلما كانت مهام العمل صعبة وغامضة ، كلما كان من الأفضل أن يكون نمط القيادة موجهاً على العمل ، ذلك لأن النمط سيساعد على توضيح العمل وإجلاء الغموض عنه ، بالإضافة إلى ذلك لو كان القائد يعاني من انخفاض مستواه الفني - مقارنة بالمرؤوسين - فعليه أن يركز على العلاقات الإنسانية ، وليس على الإنتاج ، إذ أن ذلك من شأنه أن يشجع مساهماتهم التي تساعد على تطوير العمل وتساعد القائد في تحديد الإجراءات والقواعد .

٢. روتينية العمل : تتضارب الآراء حول نمط القيادة المناسب حينما يكون العمل روتينياً مملأً ، فالبعض يقول أن نمط القيادة المهتم بالإنتاج والموجه ضروري حتى يمكن إنجاز مثل هذه الأعمال ، إلا أن الرأي الراجح ذهب إلى القول بأن النمط المشارك للقيادة ونمط العلاقات الإنسانية هو النمط الفعال في هذه الحالة ، ذلك لأنه يساعد المرؤوسين على تحمل المصاعب الموجودة في بيئة العمل .

٣. مستوى المهارة : كلما تطلب العمل مستوى مهارة عالي من المرؤوسين ، زاد انتماء الفرد لمهنته ، وقل انتمائه إلى بيئة العمل وقائده ، وهنا على القائد أن يستميل المرؤوسين بنمط جذاب مثل العلاقات الإنسانية والمشاركة ، أما النمط الموجه في القيادة فقد يفيد في مواقف بها مرؤوسين يؤدون أعمالاً تستدعي مهارة أقل .

٤. توافر المعلومات : إذا كان المرؤوسين بحاجة إلى معلومات لم توفرها ظروف العمل ، وهذه المعلومات لدى الرئيس ، فهو هنا يستطيع أن يقدمها في شكل توجيهي ( قيادة موجهة ) أما في الوضع المعاكس ، حيث تتوفر معظم المعلومات لدى المرؤوسين ، وتقل لدى الرئيس ، فعلى الرئيس أن يتبع نمط القيادة بالمشاركة أو بالعلاقات الإنسانية حتى يستميلهم ويتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل .

### ج - خصائص التنظيم :

١. طبيعة هدف التنظيم : فكلما كان هدف التنظيم محدداً وواضحاً ، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل فعالاً ، أما إذا كان هدف التنظيم هدفاً نوعياً مهتماً بالجودة ، كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك والمهتم بالعلاقات الإنسانية(٩) .

٢. طبيعة المخرجات : فكلما كانت المخرجات تأخذ شكل منتجات كمية ، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل أفضل ، أما إذا كان التنظيم ومخرجاته يدور حول الخدمات ، كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك والمهتم بالعلاقات الإنسانية.

٣. نمط القيادة في الإدارة العليا : يؤثر نمط القيادة في الإدارة العليا على نمط القيادة في المستويات الأدنى ، فعندما يكون النمط السائد للقيادة في الإدارة العليا مهتماً بالإنتاج ، كان هناك ميل لدى المستويات القيادية الأدنى لإتباع النمط المهتم بالإنتاج أيضاً ، ويكون من المفيد لأي قائد أن يحلل النمط القيادي لرؤسائه ، وعلى ضوء ذلك يحدد النمط الواجب إتباعه (١٠).

وأخيراً إن كان لنا من كلمة نختم بها مبحثنا حول ( القيادة )  
فلا يسعنا سوى أن نقدم إليك - عزيز القارئ - مجموعة من النصائح  
، عسى أن تساعدك على رفع مهاراتك في القيادة :

- ❖ استخدام أكبر قدر ممكن من أساليب التأثير القيادي كالحوافز والعقاب ، والنصيحة .
- ❖ أعرف أهداف العمل ، وأهداف مرؤوسيك الشخصية ، وقارب بينهما .
- ❖ قم بتحديد مهام وعمل مرؤوسيك ، وأشرح لهم طرق التنفيذ ودرّبهم وقم بتوجيههم .
- ❖ كن قدوة يحتذي بها ، فلن تكون قائداً ما لم تكن مثلاً حسناً لمرؤوسيك .
- ❖ اعتمد على نفسك ، ولا تطلب المساعدة الناتجة عن ضعف ، حتى لا تقلل من ثقة مرؤوسيك فيك وفي قدراتك .
- ❖ استخدم نفوذك الرسمي ، ولا تتوانى في أن تظهر قوتك الرسمية .
- ❖ أنصت لمشاكل مرؤوسيك ، وحاول بقدر الإمكان تذليلها فقيامك بذلك يزيد من ولائهم إليك .
- ❖ أعرف أن هناك أنماطاً مختلفة من الناس ، فتعامل معهم من منطلق هذه الاختلافات .
- ❖ قم بإشراك مرؤوسيك في الأمور والقرارات التي تهمهم .
- ❖ أتبع نمط الإشراف الذي يتناسب مع المواقف التي تتعرض لها وقم بدراسة أبعاد هذه المواقف حتى تستطيع أن تحدد النمط المناسب للإشراف .
- ❖ أعرف نفسك ، وسر قوتك ، واستغل ذلك لأقصى درجة .

- ❖ أعرف أن جزءاً من قوتك القيادية يكمن في تحميس ورفع دافعية مرؤوسيك ، ولذلك عليك أن ترفع من قدرتك على إثارة الدافعية .
- ❖ أعرف أن جزءاً من قوتك القيادية يكمن في قدرتك على إكساب مرؤوسيك لمهارات وخبرات جديدة ومستمرة .
- ❖ قم بتحسين الظروف البيئية للعمل ، مثل مكاتب مرؤوسيك والتجهيزات المكتبية ، وأضف لمسة جمال إلى عملهم .

وهكذا تكون الدراسة في ( السلوك التنظيمي ) قد اكتملت عناصرها فإن كان فيها كمال ، فهو من عند الله سبحانه وتعالى ، وإن اعترأها النقص فهو مني ، ولما لا وأنا بشر أجتهد فأخطئ وأصيب ، فإن أصبت فأجري على الله ، وإن أخطأت فأدعوه ألا يحرمني أجر المجتهدين ، والله الأمر من قبل ومن بعد . . . . .

" وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين "



قائمة هوامش ومراجع المبحث الثامن

١. P. Zimbardo, E. Eysenck and C. Maslach :  
Influencing attitudes and changing behavior  
(Menlo Park : AWP-COMPANY ١٩٧٧ ), P.٢٠.
٢. Ibid. P.٢١.
٣. Ibid. P.٢٢.
٤. N. Lemon : Attitudes and their measurement  
“London : B.T. Batsford LTD ١٩٧٣”, P.١٠.
٥. Ibid. P.١٢.
٦. R. Barton and W. Chappell : Public  
administration the work of government “Illinois :  
Scott, Foresman and company ١٩٨٥” P.٣٣٤.
٧. J. Adler : International dimension of  
organizational behavior, ٢<sup>nd</sup>., Boston, P-W-S-  
Kent ١٩٩١”. P.٢٠٩.
٨. Ibid. P.٢١٠.
٩. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ٣١٩.
١٠. د. عبدالله بن عبدالغني الطجم ، د. طليق بن عوض الله السواط :  
السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ٢١٧ وما بعدها .



الصفحة	الموضوع
	مقدمة
١	- موضوع الدراسة
٣	- المستفيدون من هذه الدراسة
٣	- أهمية الدراسة
٥	- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي
٨	- خطة الدراسة
١٣	- المبحث الأول : الدافعية
١٣	- المقصود بالدافعية
١٤	- علاقة الدافعية بالسلوك
١٥	- نظريات الدافعية
٢٥	- وصفة لرفع دافعيتهك وحماسك
	- وصفة قد تساعد في رفع قدراتك على دفع وتحسيس الآخرين
٢٥	
٢٧	- قائمة هوامش ومراجع المبحث الأول
٢٨	- المبحث الثاني : الاتجاهات النفسية
٢٩	- ماهية الاتجاهات النفسية وأهميتها
٣١	- تغيير الاتجاهات النفسية
٣٤	- الرضا عن العمل
	- قائمة هوامش ومراجع المبحث الثاني
٣٧	
٣٨	- المبحث الثالث : الإدراك
	- المثير ودوره في عملية الإدراك
٤٠	
	- البيئة ودورها في عملية الإدراك
٤١	

٤٢	- الفرد ودوره في عملية الإدراك	
	- أثر الإدراك على سلوك الأفراد داخل المنظمات	٤٨
٤٩	- وصفة لتحسين الإدراك	
٥٠	- قائمة هوامش ومراجع المبحث الثالث	
٥١	- المبحث الرابع : التعلم	
٥٥	- كيفية تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة	
٥٥	- أولاً : التدريب	
٥٦	- ثانياً : تحوير أو ( تعديل السلوك )	
	- نصائح لرفع المهارة في اتخاذ إجراءات انضباطية	٥٧
	- نصائح لرفع القدرة في توجيه العاملين باستخدام مبادئ التعلم	٥٧
٥٩	- قائمة هوامش ومراجع المبحث الرابع	

□

## الموضوع

الصفحة

٦٠	- المبحث الخامس : ضغوط العمل	
٦١	- أولاً : مسببات ضغوط العمل	
٦٢	- ثانياً : تأثير ضغوط العمل على الجسم	
٦٣	- ثالثاً : علاج ضغوط العمل	
	- نصائح قد تفيد في القضاء على ضغوط العمل	٦٦
	- قائمة هوامش ومراجع المبحث الخامس	٦٨
	- المبحث السادس : التغيير والتطوير التنظيمي	٦٩

	- أولاً : المقصود بعملية التغيير والتطوير التنظيمي	٧٠
	- ثانياً : القائم بعملية التغيير والتطوير التنظيمي	٧١
	- ثالثاً : الموضوع الذي ينصب عليه التغيير والتطوير	٧٢
٧٣	- رابعاً : المراحل التي تمر بها عملية التغيير	
٧٥	- خامساً : مقاومة التغيير	
٧٥	- أشكال مقاومة التغيير	
٧٦	- الأسباب التي تدعو الأفراد لمقاومة التغيير	
٧٦	- التعامل مع الاتجاه المقاوم للتغيير	
	- قائمة هوامش ومراجع المبحث السادس	٧٨
٧٩	- المبحث السابع : الاتصال	
٨٠	- تعريف الاتصال	
٨١	- معوقات الاتصال	
	- المهارات الشخصية في الاتصال	٨٣
٨٥	- أولاً : المقابلات	
	- ثانياً : الاجتماعات	
	- نصائح قد تساعد في إجراء مقابلة شخصية ناجحة	٨٦
٨٩	- قائمة هوامش ومراجع المبحث السابع	
٩٠	- المبحث الثامن : القيادة	
٩١	- تعريف القيادة	
٩١	- هل كونك مديراً يجعلك قائداً	
	- أدوات قوة القائد التي يؤثر بها على المرؤوسين	٩٢
٩٤	- نظريات القيادة	
	- نصائح قد تساعد في رفع مهارة القيادة	١٠٢

- قائمة هوامش ومراجع المبحث الثامن

١٠٤

- فهرس الموضوعات

١٠٥ - ١٠٦