

جامعة الجزائر 2
أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

محاضرات : السلوك التنظيمي

مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة
السنة الثالثة علم النفس العمل
والتنظيم

إعداد الدكتور:
محمد نجيب عناصري

رأي رئيس المجلس العلمي	رأي رئيس اللجنة العلمية	رأي رئيس القسم

--	--	--

السنة الجامعية : 2021 - 2022

محاضرات في السلوك التنظيمي

ملخص:

في هذه المطبوعة تطرقنا إلى موضوع السلوك التنظيمي من خلال تناول، ماهية السلوك التنظيمي ، طبيعة التنظيمات، السياق الإدراكي، أشكال السلوك الدافعية، والحوافز الفردية والجماعية، كما تناولنا مختلف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والآليات التنظيمية للتعامل معها وفي الأخير تطرقنا إلى الاتجاهات النفسية في عالم الشغل.

الكلمات المفتاحية:

السلوك التنظيمي، طبيعة التنظيمات، السياق الادراكي، أشكال السلوك الدافعية، الاتجاهات النفسية للشغل.

الفهرس :

مقدمة أ

المحاضرة الأولى : ما هي السلوك التنظيمي ؟

1..... مفهوم السلوك التنظيمي

3..... أهمية دراسة السلوك التنظيمي

3..... السلوك التنظيمي في نظريات الإدارة.

6..... مظاهر السلوك التنظيمي

8 تحليل السلوك التنظيمي

المحاضرة الثانية : طبيعة التنظيمات

14..... تعريف التنظيم

18 أبعاد التنظيم.

22 التنظيم حقيقة نفسية واجتماعية واقتصادية

المحاضرة الثالثة : سياق الإدراكي.

29 تعرف سياق الإدراك

29 العوامل المؤثرة في سياق الإدراك.

العوامل المتدخلة في سياق الإغراء..... 39

المحاضرة الرابعة : الدوافع و الحوافز

الدوافع والحوافز 46

أشكال السلوك الدافعي..... 46

نظريات الدوافع 47

الحوافز الفردية والحوافز الجماعية..... 61

أنواع الحوافز..... 62

شروط الحافز الجيد..... 63

دراسة حالة 65

المحاضرة الخامسة : إدارة الصراعات داخل التنظيم

مفهوم الصراع التنظيمي 67

التناولات المختلفة للصراع 68

أنواع الصراعات وفقا لمستوياته 70

صراع الدور..... 71

أسباب الصراعات 76

مراحل تطور الصراع التنظيمي 79

آثار الصراع 81

استراتيجيات إدارة الصراع 83

85 الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراعات

87 دراسة حالة

المحاضرة السادسة : الاتجاهات في عالم الشغل

89 ماهية الاتجاهات النفسية

91 أهمية الاتجاهات

92 علاقة الاتجاهات بالسلوك

94..... تغيير الاتجاهات

100 الاتجاهات في العمل

102..... نظريات الرضا في العمل

108..... تأثير اللارضا على السلوك التنظيمي

111..... الخاتمة

112..... المراجع

مقدمة

يهتم المسيررون والنقابيون وحتى رجال السياسة اليوم بالمظاهر النفسية والاجتماعية للعمل وبتنظيمه. غير أن هذه الاهتمامات تهدف في المقام الأول إلى تحسين الأداء ورفع مستويات الإنتاجية لكنها قلما تهتم برفاهية الرجال والنساء العاملين داخل التنظيم. بالفعل نسمع اليوم هنا وهناك أن "الإنسان هو محور وركيزة المؤسسة" فهل هذا مجرد شعار وأن الحديث هنا عن قوة فكرية أو عضلية أو آلة ميكانيكية متخرجة من معاهد التكوين والجامعات وبدون روح؟ أم الحديث عن إنسان يهدف إلى تحقيق ذاته وإشباع حاجاته مقابل تحقيق أهداف التنظيم، عن إنسان يستحق الاحترام والمعاملة الحسنة حتى لو أخطأ أو لم يحقق مستويات الأداء المطلوبة؟

وبالمقابل فإنه من المؤكد أيضا أن التنظيمات بشتى أشكالها لا يمكنها البقاء والاستمرار إلا إذا كانت ناجحة لاسيما الاقتصادية منها، ولهذا يجب على كافة أعضاءها العمل من أجل ذلك وتقديم أحسن ما لديهم واحترام لوائح وقوانين هذه التنظيمات وإبداء الولاء والالتزام وتحقيق مستويات الأداء المطلوبة حتى تضمن التنظيمات بقاءها واستمرارها في المحيط الاقتصادي.

إذا اعتبرنا العامل إنسانا وليس مجرد منفذا للتعليمات فلا يمكننا أن نتجاهل ونضع على جنب ما يجعل منه كائنا خاصا ومتميزا وهذا يتطلب فهم وتقييم اهتماماته المهنية وشخصيته ودوافعه وحاجاته. ومهما تكون المهمة الموكلة إليه فإن الهدف من دراسة سلوك الإنسان داخل التنظيم أو ما اصطلح على تسميته **بالسلوك التنظيمي** هو معرفة ما الذي يحدد هذا السلوك الإنساني وما هي الأبعاد الفردية والاجتماعية والانفعالية كما تظهر من خلال مستويات الأداء والرضا والالتزام التنظيم.

يهدف تحليل السلوك التنظيمي في المقام الأول إلى فهم السلوك الإنساني داخل التنظيم الصناعي أو الإداري أو الاجتماعي وتحديد مظاهره وأسبابه ثم في المقام الثاني كيف يمكن الاستفادة من المعارف المحققة في هذا المجال ليصبح العامل أكثر إنتاجية وأكثر رضا. يفيد التراث الفكري أن بعض هذه المظاهر والأسباب تجد مصادرها في الأسرة والحياة الاجتماعية خارج التنظيم وتكون مسؤولة عن تشكل الشخصية وتطورها وعن سياق الإدراك وعن تشكل القيم والاتجاهات والدوافع والتصورات الاجتماعية.

كيف يمكن إذا التوفيق بين الطرفين: الإنسان كائن بشري بحاجات ودوافع وقدرات وعواطف وبعقلانية محدودة من جهة والتنظيم كاختراع إنساني ووحدة عقلانية متناسقة ومسيرة من طرف الإنسان ذاته من جهة ثانية؟

نظرا لهذه الاعتبارات يكون من الضروري حين تحليل السلوك التنظيمي فهم كيف ينظر كل طرف إلى الطرف الآخر وما هي توقعات كل منهما من الآخر، كيف ينظر التنظيم من خلال مسيريه ومشرعيه إلى العامل وما هي تصوراتهم عنه وهم من نفس جنسه، وكيف ينظر هذا الأخير إلى التنظيم وكيف يستجيب إلى الإغرامات والأوامر وكيف ومتى يوظف خصائصه وقدراته ومهاراته لتحقيق أهداف التنظيم.

يمثل فهم التفاعل بين الإنسان والتنظيم وكيفية تطوير هذا التفاعل إطارا مهما لتحليل السلوك التنظيمي، وهذا ما دفعنا إلى تقديم معارف حول خصائص الإنسان والتأولات والافتراضات المختلفة التي أقيمت حوله من جهة وخصائص التنظيم والتأولات والافتراضات المختلفة التي أقيمت حوله أيضا من جهة ثانية. فقد خصصنا الجزء الأول لهذا الكتاب للعناصر المقدمة لتحليل السلوك التنظيمي. يحتوى هذا الجزء ثلاثة فصول خصص الفصل الأول لتحديد ماهية السلوك التنظيمي والفائدة منه ومستويات تحليله وربطها بالعلوم التي تساهم في هذا التحليل وعلى رأسها علم النفس وعلم الاجتماع. أما الفصل الثاني فقد خصصناه للتعريف بالتنظيم ومختلف أبعاده والافتراضات التي يقوم عليها والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه التنظيمات الحديثة وتحتم بالتالي الاهتمام بالبعد البشري ومحاولة فهم سلوكه والتنبؤ به ومحاولة توجيهه بما يخدم التنظيم. أخيرا فقد خصصنا الفصل الثالث من الجزء الأول لفهم الطبيعة البشرية والافتراضات التي أقيمت حولها ومحاولة تصحيح بعضها حتى نضع القارئ في الصورة الصحيحة لفهم السلوك البشري عامة والسلوك التنظيمي تحديدا.

أما الجزء الثاني من الكتاب فقد خصصناه للمحددات الفردية والشخصية للسلوك البشري بوجه عام وإسقاط ذلك على السلوك التنظيمي. فمن المتفق عليه أن السلوك الفردي والجماعي للعمال يتحدد - في أي تنظيم كان - بمجموعة من العوامل منها الدوافع والحوافز والنمط الذاتي لتطور شخصية كل عامل وطبيعة تلك الشخصية وبمستوى إدراكه وتصوره للمنبهات التي يشعر بها وكيف يدركها وكذلك بالاتجاهات والقيم التي اكتسبها أو تربي عليها من خلال التنشئة الاجتماعية وما يصابها من خبرات تعلم أخرى. ولا يمكن فهم السلوك البشري داخل التنظيم دون فهم المبادئ الرئيسية لهذه العوامل كما تتيحها العلوم المختلفة كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد وهذا رغم الدور الذي تلعبه الفروق الفردية بين العمال في التعامل مع المنبهات المختلفة. من هذا المنطلق فقد خصصنا الفصل الرابع للشخصية في حين خصصنا الفصل الخامس لسياق الإدراك. أما الفصل السادس والسابع فقد خصصنا لمفهومين أساسيين أيضا في علم النفس وأكثرها صلة بالسلوك وهما الاتجاهات من جهة والدوافع والحوافز من جهة ثانية. ففي هذا الفصل تم عرض أهم النظريات وتطبيقاتها في مجال العمل والتنظيم.

ولكوننا نؤمن بالتغيير والتطور وصعوبة الحياة داخل التنظيمات فقد تناولنا في الجزء الأخير من هذا الكتاب بعض المواضيع الحديثة المتعلقة بالسلوك التنظيمي. من هذا الباب خصصنا الفصل الحادي عشر لموضوع الالتزام التنظيمي في حين تناولنا في الفصل الثاني عشر موضوع التحرش المعنوي في مكان العمل باعتباره ظاهرة متنامية تضر برفاهية الحياة داخل التنظيمات.

المحاضرة الأولى

ماهية السلوك التنظيمي

تمهيد

تتعلق التنظيمات الحديثة من مسلمة مفادها أنه بالإمكان رفع مستوى رضا العمال وفي نفس الوقت رفع انتاجيتهم. غير أن تحقيق هذا المبتغى يمر لا محال بفهم الإنسان وفهم السلوك الذي يظهره والعوامل التي تتحكم فيه أو تؤثر فيه لتحقيق رضا العمال بتقليل التغيب والدوران وزيادة مستويات رضاهم والتزامهم التنظيمي بما يحقق نوعيه حياة أفضل داخل وخارج التنظيم هذا من جهة وتحقيق الانتاجية عالية من جهة ثانية.

سنحاول في هذا الفصل التمهيدي تحديد معنى عبارة السلوك التنظيمي وإبراز مساهمة أهم العلوم في تطور هذا المجال لنعرج بعد ذلك إلى توضيح أهمية فهم مبادئ وأسباب ومحركات السلوك الإنسان بالنسبة للمشرفين والمدرسين. ولن يكون هذا الفصل وافيا إلا بتحديد أنماط أو مظاهر السلوك المرغوب فيها وتلك المرغوب عنها من طرف التنظيم وتحديد مستويات تحليله مبرزين بذلك تأثيرات العوامل والشخصية والجماعية والتنظيمية في السلوك البشري داخل التنظيم وقد نحتاج إلى رؤية متكامل لهذه العوامل والعلوم التي تساعد في فهمها.

مفهوم السلوك التنظيمي

إن دراسة وتحليل سلوك العمال أو ما اصطلح على تسميته "السلوك التنظيمي" أصبح يمثل مجال بحث حديث النشأة نسبيا لكنه عرف تطورا ملحوظا خلال نهاية القرن العشرين. يهدف البحث في هذا المجال إلى تحليل وشرح أنماط السلوك والانفعالات والسياقات المعرفية للأشخاص داخل التنظيم، وكيف تظهر وتثبت أو تزول من أجل نمو وتطور التنظيمات لتصبح أكثر قدرة على المنافسة وبالتالي ضمان بقاءها في محيط عالمي متقلب وغير مضمون.

وقد أصبح واضحا أن السلوك الفردي والجماعي للعمال في أي تنظيم بمجموعة من العوامل منها الدوافع والحوافز والنمط الذاتي لتطور شخصية كل عامل وطبيعة تلك الشخصية وبمستوى إدراكه وتصوره للمنبهات التي يشعر بها وكيف يدركها وكذلك بالاتجاهات والقيم التي اكتسبها أو تربي عليها من خلال التنشئة الاجتماعية وما يصابها من خبرات تعلم أخرى. هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى خارجة عن العامل كنمط الإشراف أو القيادة ومدى توفر الموارد الأولية التي منها المعلومات وتقسيم وتنظيم العمل والمواقف التي تحدث فيها التفاعلات الاجتماعية كفرق العمل والاجتماعات. ولا يمكن فهم السلوك البشري داخل التنظيم دون فهم المبادئ الرئيسية لهذه العوامل كما تتيحها العلوم المختلفة كعلم الإنسان وعلم النفس وعلم الاجتماع التي تعتبر الروافد الأساسية لمجال السلوك التنظيمي وهذا رغم الدور الذي تلعبه الفروق الشخصية بين العمال في التعامل مع المنبهات المختلفة.

علم الإنسان

يهتم علم الإنسان أو الأنثروبولوجيا بدراسة الأنماط السلوكية التي تسود في المجتمعات البشرية المختلفة وتحديد المظاهر الحضارية التي تميزها. وتتفرع البحوث في هذا العمل إلى في الأنثروبولوجيا الطبيعية التي تهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية والتقاليد وأساليب العيش وطرائق تكيف المجتمعات سواء من الناحية المادية كنمط المبانى واللباس والمعدات المستخدمة أو من الناحية المعنوية كاللغة و نمط العلاقات وما يتصل من مراسيم في المواقف المختلفة كالزواج والموت والاحتفالات الدينية. وتعتبر الجوانب المعنوية وما يلحق بها من قيم ومعايير واتجاهات وتصورات اجتماعية من المحددات الأساسية لسلوك الإنسان والتي يحملها معه أينما حلّ فلا يمكنه التجرد منها بسهولة. هذا بالإضافة إلى أن التنظيمات تنشأ في مجتمعات وعليها أخذ بعين الاعتبار عادات وتقاليد وثقافة هذه المجتمعات حين تضع سياساتها الاقتصادية وتلك المتعلقة بتسيير الموارد البشرية باعتبار أنها تستقطب أغلب هذا المورد من المجتمع التي تنشط فيه، وهذا ما يجعل من علم الإنسان أحد الوافد الهامة في مجال السلوك التنظيمي.

علم النفس

يهتم علم النفس بدراسة السلوك البشري والصحة النفسية للأشخاص وتحديد العوامل والظروف التي تسبق أو تصاحب ذلك السلوك بما يساعد على فهمه وزيادة القدرة على التنبؤ به وتوجيهه. وكما سنلاحظ في الفصول اللاحقة فإن الكثير من المفاهيم الأساسية في السلوك التنظيمي والنظريات المقدمة لشرحه وتفسيره هي في الأساس مفاهيم ونظريات مأخوذة من علم النفس باعتبار أن مجال العمل هو مجال تطبيقي لمفاهيم ونظريات علم النفس كغيره من المجالات الأخرى كالمجال العسكري والمجال الرياضي والمجال التربوي.

اعتبارا لهذه المساهمات الكبيرة فإن علم النفس بتخصصاته المختلفة يمثل أحد الروافد الهامة للسلوك التنظيمي إن لم نقل أهمها كون مواضيع الشخصية الإدراك والتعلم والاتجاهات والدوافع والميول وهي مواضع اساسية في علم النفس تمثل أيضا أساس دراسة السلوك التنظيمي.

علم الاجتماع

يعتبر علم الاجتماع من المصادر الهامة الأخرى التي ينهل منها الباحث في مجال السلوك التنظيمي فعلم الاجتماع يهتم بدراسة المجتمع والنظم (الأنساق) الاجتماعية والجماعات الصغيرة وأنماط التفاعل فيها. وتتضح علاقة علم الاجتماع بالسلوك التنظيمي كون الشخص يلعب أدوارا مختلفة في مجموعات ومؤسسات نفس المجتمع ففي بعضها يكون القوة التي تحاول توجيه سلوك الآخرين وفي بعض الآخر يستجيب ويلتزم برأي وتوجيهات الآخرين، فالأب في البيت يلعب دور الموجه لكنه في العمل إذا كان منفذا فهو يطبق توجيهات مشرفيه. كما تظهر مساهمة علم الاجتماع في مجال السلوك التنظيمي من خلال دراسة الجماعات إذ تفيد نظريات علم الاجتماع في التعرف على الجماعات وديناميتها وتفاعلها والأسس التي تقوم عليها علاقاتها ببعضها البعض

وطبيعة هذه التفاعلات التي تتراوح بين التعاون والتنافس والصراع. وتعتبر هذه مساهمة كبيرة باعتبار أن أغلب العمل الذي يتم في التنظيمات يكون ضمن جماعات أو فرق عمل.

أهمية دراسة السلوك التنظيمي

يكتسي فهم السلوك البشري ومعرفة المبادئ التي تحركه أهمية بالغة لدى المشرفين والمديرين والمسيرين الذين عليهم فهم أسباب سلوك العمال وزيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه سلوك هؤلاء مستقبلا بل أكثر من ذلك قد يكون عليهم تغيير بعض أنماط السلوك الذي قد يتعارض وأهداف التنظيم وتوجيههم إلى إبداء أنماط سلوك مرعوب فيه وتكرار هذه الأنماط بما يخدم أهداف التنظيم وهذه حقيقة لا يجب التهرب منها فالهدف الأساسي لكل تنظيم خاصة الاقتصادية منها هو تحقيق الربح غير أن هذا لا يعطي المشرفين والمديرين والمسيرين الحق في معاملة العمال بطريقة غير إنسانية. وهذا يجب التمييز بين مفهوم السلوك التنظيمي والتسيير أو الإدارة.

كثيرا ما يحدث الخلط بين مفهومي السلوك التنظيمي والإدارة أو التسيير وذلك لما بينهما من نقاط مشتركة وإن كان لكل منهما أهدافه ووسائله الخاصة به. فالسلوك التنظيمي كما سبقت الإشارة إليه مجال بحث يهتم بفهم أسباب أنماط السلوك البشري الشخصي والجماعي داخل التنظيم في حين تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف التنظيم. ونظرا لكون الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بتدخل العنصر البشري فإن السلوك التنظيمي يصبح ركيزة أساسية للإدارة فهدف البحث في السلوك التنظيمي هو تزويد المشرف أو المدير بمعلومات أساسية حول طبيعة وأهداف السلوك البشري ليصبح مسيرا ناجحا ذلك لأن ممارسة المسير للوظائف الأساسية لمركز عمله والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والإشراف والمراقبة يمرّ عبر فهمه لسلوكه وسلوك غيره خاصة وأن البعد البشري هو المحرك الأساسي للتنظيم والبعد الوحيد الذي يمكن أن يحقق القيمة المضافة والقدرة التنافسية عن طريق النجاعة والفعالية في الأداء.

السلوك التنظيمي في نظريات الإدارة

النظرية مجموعة من المفاهيم والمعارف والافتراضات التي تم التأكد منها عن طريق القياس والاختبار والتي يبحث في العلاقة بين متغيرين أو أكثر قصد فهم الظاهرة محل الدراسة وتفسيرها وكذا محاولة التنبؤ بها بتكرار حدوثها وفقا للسبب المفترض ومن ثم التحكم فيها وضبطها أو التعجيل في حدوثها إذا كانت مرغوب فيها أو منع حدوثها إذا كانت مرغوب عنها عن طريق التحكم في السبب.

وقياسا على هذا التعريف فإن كافة نظريات الإدارة والتسيير تقوم على افتراض وجود علاقة بين أنماط السلوك والأداء هذا من جهة وتصورات مختلفة عن طبيعة الانسان من جهة أخرى وتحدد على أساس ذلك نمط التفاعل الواجب اتباعه مع العمال داخل التنظيم ولهذا فمن المهم أخذ فكرة

عن افتراضات أهم هذه النظريات حول طبيعة التنظيمات وعن طبيعة الإنسان وطبيعة التفاعل بينهما.

المدرسة الكلاسيكية

تندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان منها نظرية الإدارة ونظرية البيروقراطية ونظرية مبادئ الإدارة. تتفق هذه النظريات صراحة أو ضمناً في نظرتها المحدودة للإنسان إذ ترى فيه كائناً اقتصادياً تحركه الحوافز الاقتصادية كالأجر والمزايا المادية الأخرى باعتباره يستجيب آلياً لهذا النوع من الحوافز.

انطلاقاً من هذا التصور للطبيعة البشرية ركز رواد هذه المدرسة جهودهم للاستفادة من الجهد الجسمي الذي يبذله العامل من خلال تقنين حركات العمل واختصار زمن أدائها. كما يرى أصحاب هذه المدرسة أن العامل خاضع لقرارات الإدارة فهو مجرد امتداد للألات والأدوات التي يستخدمها ولهذا لا يطلب منه التفكير أو اتخاذ قرارات بل تنفيذ ما يطلب منه مجرد بذلك من صفة الإنسانية.

المدرسة السلوكية

يعتبر آلتون مايو وزملاءه الرواد الأوائل لهذه المدرسة التي عرفت في بدايتها بمدرسة العلاقات الإنسانية لاهتمامها بالمظهر الاجتماعي للإنسان. بدأ آلتون مايو أبحاثه سيراً على نهج المدرسة الكلاسيكية لحل مشاكل الإنتاج في إحدى الشركات الأمريكية مركزاً على أثر ظروف العمل العادية كالتهووية والإنارة والرطوبة وفترات الاستراحة لكنه سرعان ما تفاجأ بالارتفاع المستمر للإنتاج مهما كانت التغيرات التي كان يحدثها وتبين له ولزملائه في الأخير أن مجرد وجودهم ومعاملاتهم للعاملات (حيث كان المصنع يشغل عاملات فقط في مراكز التنفيذ) كان سبب هذا التزايد في الإنتاج ومن ثم استخلص الباحثون أن القدرة الجسمية للعاملات ليست المحدد الأساسي للإنتاج بل أن هناك محددات اجتماعية تتمثل في العلاقات وإرادة الجماعة التي تنتمي إليها العاملات بما تحمله من خلفية اجتماعية وروح معنوية. وقد خلصت دراسة آلتون مايو إلى ما يلي:

✓ وجود تنظيم غير رسمي في كل التنظيمات الرسمية تمارس من خلاله الجماعات تأثيراً على سلوك العمال.

✓ يواجه العمال سياسات الإدارة في إطار جماعات تمارس ضغوطاً اجتماعية على أفرادها وحيث يكون مصدر هذه الضغوط التقاليد والأعراف التي تحكم هذه الجماعات.

✓ تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في التأثير على الجماعات وعلى سلوك أعضائها منفردين أو مجتمعين.

يستخلص من نتائج نظريات المدرسة السلوكية أن على التنظيم أن يوفر للعمال فرصاً لإشباع حاجاتهم والتي منها:

✓ الحاجة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

✓ الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعات ومنها الجماعات غير الرسمية.

✓ الحاجة إلى مهام ثرية ومتنوعة.

تتفق نظريات هذه المدرسة في أن الإنسان في العمل لا يسعى فقط وراء الحوافز المادية وإن كانت مطلبا شرعيا بل له مشاعر وعواطف وحاجات نفسية واجتماعية وعليه يجب النظر إليه ككائن اجتماعي.

مدرسة اتخاذ القرارات

يرى أصحاب هذه المدرسة أن جوهر الإدارة ليس طبيعة العلاقات بين العمال وبين هؤلاء والمشرفين بل أن أهم ما في الإدارة هو ما يصدر عنها من قرارات، فالإدارة الناجحة من منظور هذه المدرسة هي تلك التي تصدر القرارات العلمية العقلانية القائمة على الحقائق والبيانات والارقام، ويتم تحقيق ذلك عن طريق التعامل مع المشاكل بطريقة علمية وكأنها معادلات رياضية يتم حساب قيمها.

تحدد الطريقة العلمية لاتخاذ القرارات حسب منظري هذه المدرسة بالخطوات التالية:

1. تحديد المشكل.
2. جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكل.
3. تحديد جميع البدائل الممكنة اتباعها لحلّ المشكل.
4. تقييم البدائل وتفحص مزاياها وعيوبها.
5. اختيار افضل البدائل كحل للمشكل.

يتناسى أصحاب هذه المدرسة أن الإنسان يتميز بعقلانية محدودة فأنجع الإداريين لا يمكنه ان يتخذ لإقرارات معقول تتوقف على نوع وعدد البدائل والزمن والوسائل المتاحة له لاتخاذ هذه القرارات.

الاتجاهات الإدارية الحديثة

تتمثل هذه الاتجاهات في الجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين المدرسة الكلاسيكية التي ترى بأن الإدارة هي جوهر التنظيم ومدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية التي بالغت في التركيز على حاجات العمال النفسية والاجتماعية على حساب الانتاج. وتعتبر نظرية النظم أو الأنساق بتفرعاتها العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات (بوحفص، 2017) حيث أكدت على ضرورة أخذ الإدارة النظرة الشمولية للأمور باعتبار التنظيم نسق مفتوح يتكون من عدة أنساق فرعية تتكون هي الأخرى من أنساق فرعية أصغر بل أن التنظيم نفسه نسق فرعي في النسق الاجتماعي الكلي المتمثل في المحيط المحلي والعالمى الذي يؤثر ويتأثر بالتنظيم وباقى الأنساق الأخرى.

ويعرف النسق بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدًا يكون أكثر من مجموع هذه الأجزاء. ويستنتج من نظرية الأنساق أن التنظيمات

تتفاعل مع محيطاتها ولا يمكن أن تنجح في تحقيق أهدافها إلا بالتواصل المستمر مع هذه المحيطات من خلال عملية التغذية الراجعة التي تسمح لها بالحصول على مدخلات وطرح المخرجات. هذا وتتحدد تفاعلات التنظيم كمنسق مع المحيط بمجموعة من الأبعاد هي:

✓ المدخلات: المعلومات والموارد البشرية والمادية والموارد الأولية... الخ.

✓ العمليات ونشاط تحويل هذه المدخلات.

✓ المخرجات: منتج أو خدمة يقدمها التنظيم بعد عملية تحويل المدخلات.

✓ الحدود: فكل تنظيم حدود مادية يفصله عن بقية التنظيمات وتحدد موقعه داخل المحيط.

✓ التغذية الراجعة: التبادل المستمر بين النسق والمحيط بما فيه من أنساق أخرى.

أما عن افتراضات مدرسة الأنساق عن الإنسان وعن سلوكه داخل التنظيم فإن منظورها يرون في الإنسان كائنا اجتماعيا ذو حاجات مادية ونفسية واجتماعية متعددة هذا من جهة وأن التنظيم لا يمكنه تجاهل تأثير البيئة الداخلية للتنظيم والبيئة الاجتماعية ككل على سلوك العمال من جهة ثانية.

مظاهر السلوك التنظيمي

هناك اتفاق بين الباحثين على أن أهم نواتج السلوك التنظيمي تتمثل في الانتاجية والتغيب والدوران والرضا عن العمل والالتزام والولاء التنظيمي. ويمكن أن نضيف إلى هذه النتائج نوعية الحياة داخل التنظيم والصحة النفسية.

السلوك: هو كل ما يصدر عن الشخص من فعل أو قول أو انفعال. والسلوك التنظيمي هو السلوك الذي يصدر عن العامل داخل التنظيم وعليه فإن التنظيمات تحاول التقليل أو منع أنماط السلوك غير المرغوب فيها وتثبيت وتطوير وزيادة احتمال ظهور أنماط السلوك المرغوب فيه الموضحة في الجدول رقم 1.

جدول رقم 1: مظاهر السلوك التنظيمي

أنماط السلوك المرغوب فيه	أنماط السلوك المرغوب عنه
الأداء (كفاءة وإنتاجية)	التغيب
الالتزام والولاء	الدوران
الرضا	الصرعات
التعلم	

الانتاج والإنتاجية: يمثل الانتاج الهدف النهائي لكل تنظيم ومخرجاته من السلع والخدمات. وهنا يجب التمييز بين مفهومي الإنتاج والإنتاجية، فالإنتاج يمثل كمية الوحدات أو الخدمات المنتجة أو المقدمة من طرف مجموعة أو تنظيم في حين أن الإنتاجية هي نسبة هذه الكمية إلى عامل إنتاج كالوقت أو التكنولوجيا أو عدد العمال الذين شاركوا في انتاج هذه الكمية من السلع أو الخدمات فمثلا ورشة صنع الطاولات التي تنتج 200 طاولة في اليوم هي أكثر إنتاجية من ورشة مماثلة تنتج 120 طاولة يوميا بنفس عدد العمال ونوع التكنولوجيا.

الرضا في العمل: وهو من أكثر المواضيع أهمية وتناولا عند الباحثين ويمكن تعريفه بأنه تلك المشاعر والاتجاهات الناتجة عن تقييم العامل لعمله وللظروف التي يشتغل فيها والتي تتلخص في: العمل في حد ذاته والأجر والعلاقة مع الزملاء والإشراف. وبعبارة أخرى فالرضا عن العمل هو الفرق بين ما يتحصل عليه العامل من مكافآت مادية ومعنوية وما يعتقد أنه يستحقه فعلا نظير ذلك وعليه كلما كان هذا الفرق صغيرا زاد رضا العامل في العمل. يتميز الرضا في العمل بأنه:

- ✓ حالة ارتياح وقبول لإشباع الحاجات والرغبات.
- ✓ تقييم وحكم ناتج عن إدراك شخصي لمتغيرات وظروف العمل.
- ✓ حالة قابلة للتغير.

الدوران: هو تنقل العامل وتغيير مكان العمل من مركز إلى آخر أو من مصلحة إلى أخرى في نفس المؤسسة أو الانتقال إلى مؤسسة إلى أخرى وفي هذه الحالة الأخيرة تستخدم عبارة التسرب.

التغيب: يقصد به عدم حضور العامل إلى مكان العمل. لكن هناك مظهر آخر من التغيب يتمثل في حضور العامل إلى مكان العمل دون تقديم إي إضافة ويعبر عنه في اللغة الفرنسية بالعبارة "Présenteisme" الذي قد تكون تأثيراته السلبية أكثر وأخطر من الشكل المعروف للتغيب.

الالتزام التنظيمي: يدل مفهوم الالتزام لغة عن الاندماج أو الرغبة أو القبول والاستعداد، وعليه يمكن القول بأن الالتزام هو استعداد العامل لتحقيق أهداف التنظيم أو الوظيفة أو الجماعة وفق المعايير المتفق عليها غير أن أهم أشكال هذا الالتزام هو الالتزام التنظيمي الذي كثرت فيه الكتابات. يمثل الالتزام التنظيمي حالة نفسية وسلوكية تعكس مدى توافق قيم ومعايير التنظيم مع قيم ومعايير العامل، وهو تعبير عن تقبل العامل للقيم والمعايير والأهداف التي حددها التنظيم ويترجم ذلك في بذل العامل أكبر عطاء ممكن لصالح التنظيم مع الرغبة القوية في الاستمرارية في عضويته والدفاع عنه والعمل على تحسين سمعته.

يعبر عن الالتزام التنظيمي باللغة الفرنسية بعبارة "Engagement" وهو ناتج عن تطور العلاقة

الوظيفية بين التنظيم والعامل والمشاركة الفعلية لهذا الأخير في تحقيق أهداف التنظيم. ويعبر عن تطور العلاقة الوظيفية باللغة الفرنسية بعبارة "Implication" وقد تتطور هذه العلاقة إلى درجة الإخلاص أو الولاء "Loyauté" حيث يتوحد العامل مع التنظيم لتصبح أهداف التنظيم أهدافه الخاصة. وعليه يبقى الالتزام التنظيمي أقوى مستويات الارتباط بين العامل والتنظيم الذي يوظفه وسوف نعود إلى هذه المفاهيم في الجزء الرابع والأخير من هذا الكتاب لتوضيح الفروق بين هذه المفاهيم وتحديد وجهات الالتزام ومحدداته ونتائجه.

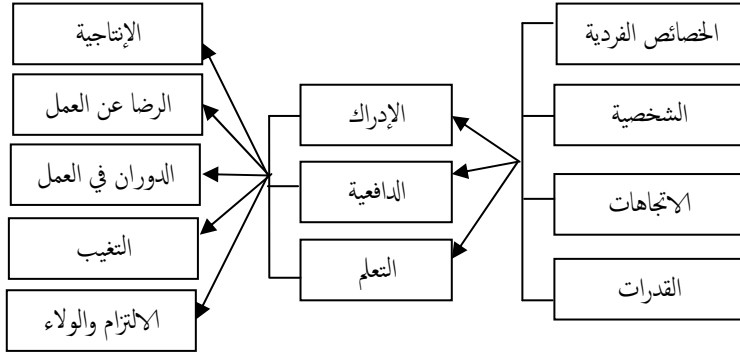
تحليل السلوك التنظيمي

يقدم علم النفس وعلم الاجتماع كما سبقت الإشارة إليه جملة من النظريات والمعارف يمكن أن يستفيد منها الباحث و المشرف أو المسير في فهم وتوجيه سلوك العمال قصد رفع احتمال حدوث أنماط السلوك المرغوب فيه وتقليل احتمال ظهور أنماط السلوك المرغوب عنه. ويمكن تحليل السلوك التنظيمي على ثلاثة مستويات هي المستوى الشخصي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي.

تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الفردي

يتضمن هذا المستوى السياقات والبناءات الفردية التي تؤثر بالدرجة الأولى في السلوك الفردي للعمال والتي يجب تحليلها أولاً لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه خاصة وأنها تحدد إلى درجة ما تأثير المتغيرات الجماعية والموقفية وحتى التنظيمية. وكما هو مبين في الشكل رقم 1 فإن عناصر الخصائص الشخصية وسمات الشخصية والاتجاهات والقدرات العقلية والجسمية تتدخل في السياقات المعرفية كالتعلم والإدراك والدافعية التي بدورها تحدد السلوك التنظيمي ذلك لأن العامل الذي يلتحق بالتنظيم لا يجرى من شخصيته وخصائصه الشخصية وإن كانت التنظيمات تلجأ إلى سياق التنشئة التنظيمية لإدخال بعض التغييرات على هذه الخصائص الشخصية. فالشخصية هي البناء العام للشخص جزء منها وراثي والجزء الآخر مكتسب ولا يمكن للتنظيم إلا تعديل جزء صغير من هذه المكتسبات لتعديل سلوك العمال. كذلك تظهر أهمية سياق الإدراك وأهمية فهم هذا السياق من طرف العامل نفسه أو من طرف مشرفيه، فهو يساعدنا على فهم كيف يرى الشخص (عامل أو مشرف) الآخرين من حوله وكيف يشرح ويفسر سلوكه أو سلوكهم وبالتالي الحكم على الآخرين وعلى الأحداث ومن ثم القرارات التي يتخذها فردياً أو ضمن الجماعة.

الشكل رقم 1: تأثير الخصائص الفردية الشخصية في السلوك التنظيمي



ويفيد موضوع الدافعية في معرفة البواعث التي تحرك سلوك العامل وتثير حماسه وتوجيه نحو تحقيق هدف معين. كما يفيد موضوع الاتجاهات في فهم ومعرفة آراء ومشاعر وميول العمال نحو المواضيع المتعددة الموجودة داخل التنظيم ونحو الأشخاص بما فيها أنفسهم ومن هنا استعدادهم للتصرف بطريقة تتوافق مع هذه الاتجاهات.

تتداخل اعتبارات الذاتية والموضوعية في مظاهر السلوك المعرفية والانفعالية في هذا المستوى من تحليل السلوك التنظيمي لذا نرى أنه من الضروري التوقف لتوضيح هذه الاعتبارات ومدى أهمية أخذها بعين الاعتبار حين تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الفردي على الأقل.

الموضوعية في مقابل الذاتية

إن تحليل سلوك الإنسان داخل التنظيم يحتم علينا أخذ بعين الاعتبار تفسيره الذاتي لما يحدث من حوله داخل التنظيم، أي كيف يدرك هذه الأحداث وكيف يتعامل معها. إن ما يدفعنا للاهتمام بالإدراك والجانب الذاتي هو بكل بساطة أن السلوك يتوقف إلى حد بعيد على الإدراك، فمن المعروف أن الحركة أو الفعل أو السلوك لا يتحدد على أساس الخصائص "الحقيقية" للأحداث وإنما على أساس ما يعتقد الإنسان أنه الحقيقة من منظوره الذاتي. في خلال التفاعلات الاجتماعية الكثيرة ومعايشة الأحداث اليومية لا يمكن للشخص أن يختبر ويتأكد دائماً وبسرعة من تفسيراته لهذه الأحداث والتفاعلات ويكون مضطراً إلى الاعتماد على خبراته السابقة واعتقاداته. ونظراً لأهمية العوامل الشخصية والشخصية في السلوك البشري فقد خصصنا بعض الفصول لهذه العوامل نذكر منها سياق الإدراك والشخصية والحاجات والدوافع.

المعرفي في مقابل الانفعالي

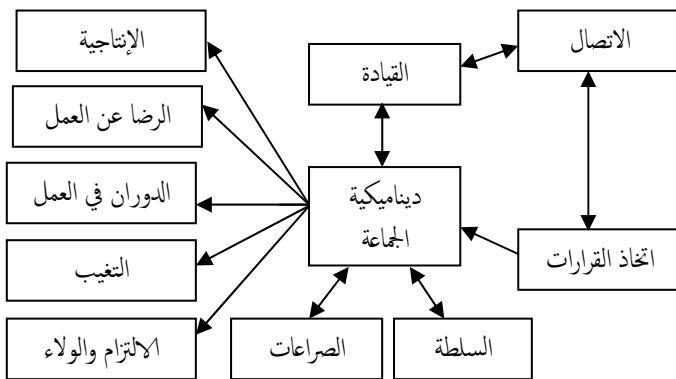
يمكن النظر إلى السلوك البشري على أنه نتيجة سياق معرفي أو بالعكس نتيجة انفعالات. يشير الأول إلى سياق التفكير والسلوك الناتج عن هذا السياق فهو يستخدم العقلانية والمنطق ويحكم العقل، وإن كان ذلك بشكل محدود. أما النوع الثاني من السلوك فيكون نتيجة تدخل المشاعر والانفعالات وإن كانت بعض أنماط السلوك تثيرها غدد متخصصة من جسم الإنسان.

يظهر الإنسان نمطي السلوك داخل التنظيم ويتوقف إحداث التوازن بينهما أو ظهور الواحد على حساب الثاني على الخصائص الشخصية من جهة ومعطيات الموقف الذي يكون فيه الإنسان من جهة ثانية. فمثلا يميل العامل إلى التصرف بشكل عقلاني إذا كانت الأهداف واضحة وكان لديه الوسائل المناسبة والوقت الكافي لتحقيق هذه الأهداف. لكن حينما تمارس عليه ضغوطات فقد يظهر عليه التوتر والقلق ويميل إلى الانفعال. يجدر أخذ بعين الاعتبار نمطي السلوك (العقلاني والانفعالي) في الإطار التنظيمي بل واعتبار السلوك الانفعالي سلوكا عاديا وطبيعيا ذلك أن الأشخاص داخل التنظيم - كما في أي مكان آخر - هم بشر يفكرون وينفعلون.

تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الجماعي

يظهر السلوك الجماعي نتيجة تفاعل فردين أو أكثر خاصة في جماعات العمل وفرق العمل من خلال سياقي الاتصال واتخاذ القرارات. والشكل رقم 2 يوضح تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الجماعي.

الشكل رقم 2: تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الجماعي



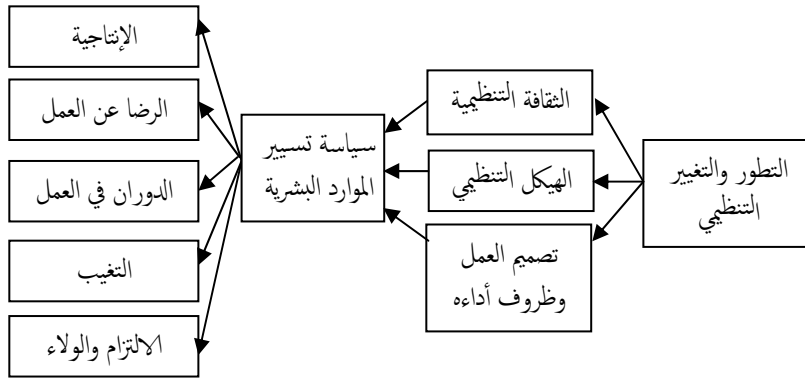
إن التعرف على أهم المتغيرات أو العوامل المؤثرة في سلوك الشخص حينما يكون في جماعة أو فريق أمر ضروري لفهم سلوكه والتنبؤ به وتوجيهه. فمعرفة أنواع الجماعات والظروف التي تنشط فيها والمؤثرة في ديناميتها تساعدنا على التبصر بالسلوك الفردي والجماعي خاصة وأن الإنسان يعيش في جماعات ويعمل من أجلها حتى عندما يكون منفردا ومن هنا نفهم أهمية تأثير الجماعة على الشخص. وموضوع الجماعة وما ينتج عن تفاعل بين أعضائها يقودنا لا محال إلى موضوع آخر لا يقل أهمية بل ويعطى الجماعة معناها الكامل ألا وهو موضوع القيادة فمن الضروري أخذ بعين الاعتبار القيادة كظاهرة اجتماعية ومعرفة لماذا يبحث بعض الأشخاص عن النفوذ وفرص التأثير على الآخرين وكيف يكتسبون هذا النفوذ والقدرة على التأثير في الآخرين وما هي الأنماط القيادية وكيف تؤثر في سلوك أعضاء المجموعة. أخيرا فقد أدرجنا في هذا المستوى موضوع الصراعات داخل التنظيم وهي تفاعلات من نوع خاص تحدث ليس فقط بين شخص وآخر بل يمكن أن تكون بين الجماعات. وللصراعات تأثيرات على سلوك أعضائها وعلى سلوك أعضاء

المجموعات الأخرى لهذا فإن فهم الصراعات والأسباب المؤدية إليها وأنواعها تساعد في فهم وتحليل السلوك التنظيمي. هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية عن تلك التي ذكرناها كالاتصال والتعاون والتنافس والتي لن نتطرق إليها بشكل محدد في هذا الكتاب حيث يمكن أن يرجع القارئ إلى مؤلفات أخرى للكاتب تناولت هذه المواضيع أو بعضها (Bouhafs, 2015 ; Bouhafs, 2018)

تحليل السلوك التنظيمي على المستوى التنظيمي

يقودنا هذا المستوى من التحليل إلى أخذ بعين الاعتبار بعض العوامل الكلية التي تأخذ وقتاً في التشكل وتعطى التنظيم هويته وشخصيته. تتدخل خصائص التنظيم هذه في تحديد السلوك التنظيمي حيث تلعب الثقافة التنظيمية وهيكل التنظيم وظروف العمل دوراً هاماً في تشكل أنماط من السلوك أو زوالها ويكون ذلك عادةً ومقصوداً من طرف التنظيم وفق استراتيجيات واضحة ومخطط لها كالتكوين والتنشئة التنظيمية. والشكل رقم 3 يوضح مساهمة بعض هذه العناصر في السلوك التنظيمي.

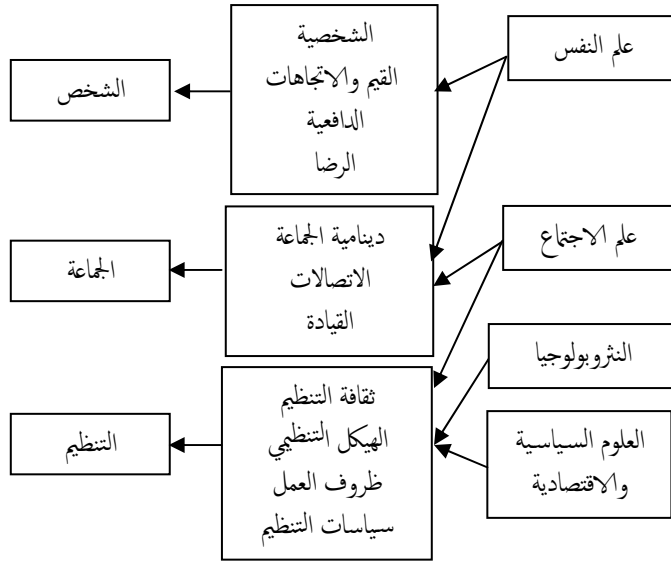
الشكل رقم 3: مساهمة خصائص التنظيم في تشكل السلوك التنظيمي



المنظور الكلي في مقابل المنظور الجزئي

يمكن تحليل السلوك التنظيمي كغيره من مواضيع البحث إما من المنظور الكلي حيث نأخذ صورة مكبرة عن الموضوع أو من المنظور الجزئي حيث نهتم بالتفاصيل البسيطة. وعليه فإن السؤال المطروح هو: أي المنظورين نختار؟ يتعلق الأمر بوحدة الدراسة والتحليل؛ فالمنظور الكلي يضع التنظيم في المقام الأول ثم الجماعات ثم الأشخاص، فهو يعطى الأهمية في تفسير السلوك التنظيمي للتنظيم كوحدة في علاقة مع محيط اقتصادي واجتماعي وسياسي وفق منظور نسقي دون تجاهل عناصر المستويات الأخرى كما هو مبين في الشكل رقم 4. بالمقابل فإن المنظور الجزئي يركز على الأسباب المباشرة والمسؤولة عن ظهور السلوك فهو يعطي الأهمية للعامل الشخصي ثم الجماعي، وبعبارات نظرية الجشطات في الإدراك فإن السلوك التنظيمي وفق هذا المنظور يمثل الشكل في حين يمثل التنظيم الأرضية.

الشكل رقم 4: تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الكلي



خلاصة

توضح لنا من خلال هذا الفصل التمهيدي مفهوم السلوك التنظيمي باعتباره مفهوم دقيق يختلف عن مفهوم السلوك الإنساني فهو شكل خاص من السلوك يظهر داخل التنظيم وقد تكون محدداته من داخل هذا التنظيم أو من خارجه أو من ذات الشخص نفسه. ويعكس هذا السلوك التزام الشخص العامل بتعليمات وقوانين ولوائح التنظيم ويترجم في شكل أداء جيد وحضور مستمر ورضا في العمل مقابل ما يتقاضاه من بدائل مادية ومعنوية يقدمه له التنظيم.

كما توضح لنا أنه بإمكان الباحث في مجال السلوك التنظيمي تحليل سلوك العمال وحتى المشرفين وفق ثلاثة مستويات يعكس كل مستوى مفاهيم ونظريات أهم روافد مجال السلوك التنظيمي المتمثلة في علم الإنسان وعلم النفس وعلم الاجتماع. كما يمكن إدماج هذه المستويات في مستوى كلى وفق تناول مدرسة الأنساق وهو تناول لا مفر منه لتحقيق فهم أشمل وأعمق لسلوك الإنسان داخل التنظيمات باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل جزءاً من نسق أوسع هو المجتمع.

يتبين من قراءة نظريات هذه العلوم أنها تنطلق من افتراضات مختلفة حول ماهية الإنسان وماهية الحوافز التي تدفعه إلى العمل ويكون من الخطأ الاعتماد على نظرية واحدة أو مدخل واحد أو علم واحد لتفسير السلوك التنظيمي ذلك أن الإنسان كل متكامل بجوانبه المعرفية والانفعالية والجسدية والاجتماعية والحضارية. وقد تقيّد هذه النظرة الواقعية عن الإنسان المشرف والمسير في تفاعله مع أعضاء التنظيم واقتناعه بأن سلوك هؤلاء محكوم بعدد من العوامل الفردية والجماعية والتنظيمية ومثار بعدد من الحوافز والحاجات منها ما هو نفسي ومنها ما هو اجتماعي وما هو اقتصادي.

المحاضرة الثانية

طبيعة التنظيمات

تمهيد

تعريف التنظيم

تختلف وجهات النظر إلى طبيعة التنظيم باختلاف التخصصات العلمية حيث يركز كل تخصص على مظهر معين من مظاهر التنظيم، فالاقتصادي يركز على الطرائق التي تطرح بها التنظيمات السلع والخدمات وكيف تصنع القرارات، في حين تهتم الهندسة الصناعية بالتكنولوجيا المحددة للنشاط التنظيمي ويهتم علم الاجتماع بهيكلية التنظيم وكيف يتعامل هذا الأخير مع محيطه الخارجي. أما علم النفس وعلم النفس الاجتماعي فيهتم بسلوك الأشخاص والجماعات وتفاعلها داخل التنظيم.

عندما نتصفح ما كتب حول التنظيم في ميدان علم النفس وعلم النفس الاجتماعي نجد تشكيلة واسعة من التعريفات كان أولها التعريف المقترح من طرف بارنارد عام 1938 Barnard الذي جاء فيه أن التنظيم مجموعة من النشاطات المنسقة تنسيقا واعيا بين شخصين أو أكثر. ومن التعريفات الأخرى التي توضح طبيعة التنظيم ذلك المقترح من طرف سكوت Scott وهو كالتالي: التنظيم الرسمي هو نسق لنشاطات مترابطة لمجموعة من الأشخاص بالتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت سلطة وقيادة موحدة. وفي نفس السياق عرف **إتزيوني () Etzioni** التنظيمات على أنها وحدات مخططة يتم تنظيمها بكيفية واعية من أجل تحقيق أهداف واعية. كما يعرف التنظيم على أنه مجموعة من الأهداف المشتركة معروفة من طرف الجميع تتطلب حد أدنى من المعلومات لتحقيقها. كما يعرف على أنه مجموعة من الأشخاص والجماعات منظمة ومهيكلية ولها علاقات تبادل واتصال. ويعرف التنظيم أيضا بأنه تحويل لعناصر تضمن ماهية واستمرار النشاط بفضل نسق من المعلومات والاتصال. نستنبط من هذه التعريفات أن للتنظيم أهدافا منصوح عليها وشبكة اتصال ومجموعات من الأشخاص يتعاونون إراديا لأداء مجموعة من المهام المختلفة والمتكاملة لتحقيق الأهداف المحددة. وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن تحديد ماهية التنظيم هي الإجابة عن خمسة أسئلة لخصها كل من بورتر ولولر وهكمان (Porter, Lawler and Hackman (1984) كالتالي:

1. من : مجموعة من الأشخاص والجماعات (التشكيلة الاجتماعية)
2. لماذا : قصد تحقيق هدف أو أهداف مشتركة (الاتجاه نحو الهدف)
3. كيف : من خلال نشاط مترابط وعقلاني (الوظائف المميزة)
4. كيف : في إطار شبكة اتصالات محددة (التنسيق العقلاني المقصود)
5. متى : خلال الزمن (الاستمرارية عبر الزمن)

يمكن الاعتماد على هذه العوامل لتحديد متطلبات التنظيم التي من دونها لا يمكن الحديث عن التنظيم.

متطلبات التنظيم

ينظر إلى التنظيم عادة على أنه نسق عقلائي فالتنظيمات تنشأ وتوجد لتسهيل تحقيق الأهداف وعليه فإن المتطلبات الأساسية لهذه النظرة تتحدد في النسق التنظيمي وتحديد الأهداف وإدارة والإشراف على مصادر تحقيق هذه الأهداف والقيم التي تجعل من الأهداف ومحاولة تحقيقها ذات فائدة.

النسق التنظيمي

يُنظر إلى التنظيم على أنه مرادف لعبارات من مثل "مهيكلية" أو "موجهة" فهو عكس الفوضى. والحقيقة أن ملاحظة التنظيمات تؤكد هذه النظرة إذ تعمل التنظيمات بقوانين ولوائح تحدد نظام السلطة وتوزعها وتحدد من يتصل بمن في إطار منظم أو خريطة تتوزع فيها المهام المختلفة بين أشخاص التنظيم فالتنظيم يعنى أيضا الإدارة حيث يحد فيها بعض الأشخاص حرية ومرونة أشخاص آخرين للوصول إلى تحقيق الفائدة الخاصة بهم أو بالتنظيم أو المجتمع وعليه فإن أحد المظاهر الأساسية للتنظيم الفعال يتمثل في الأهداف والإدارة.

الهدف: لكل تنظيم غاية وهدف أو أهداف تكون إما معبر عنها صراحة أو ضمنا قد تكون إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وكلما كانت هذه الأهداف واضحة بالنسبة للأشخاص والجماعات وزاد سعيهم لتحقيقها أمكن تعريف هذا التجمع من الأشخاص والجماعات بالتنظيم. كما تظهر أهمية أهداف التنظيم من خلال الوظائف التي تؤديها ويمكن تحديد بعض هذه الوظائف فيما يلي:

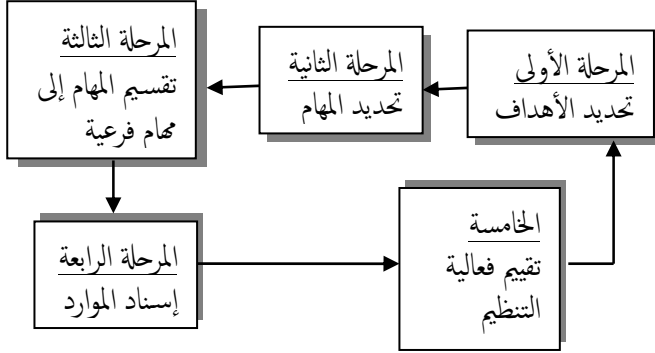
- ✓ توجيه الانتباه: تحدد الأهداف ما الذي يجب أن يحدث وبالتالي فهي تحدد سلوكا مرغوبا فيه وعندما تكون معلنة للأشخاص فإنها تكون بمثابة الدليل لتوجيه نشاطهم ومجهودهم.
- ✓ مصدر الشرعية: فهي تساعد الشخص على إضفاء صفة الرسمية لسلوكه وتبرر أفعاله وقراراته وهي بذلك درعا لكل شخص داخل التنظيم.
- ✓ صفة المعيار: إذ تساعد الأشخاص على معرفة ما إذا حققوا المطلوب منهم أم لا وتعديل سلوكهم لتحقيق المطلوب.

✓ التأثير في هيكل التنظيم: يوجد تفاعل مستمر بين أهداف وهيكل التنظيم إذ يبرر الواحد وجود الآخر فالهدف الذي يحدده التنظيم يؤثر في الطريقة التي ينجز بها كما يفرض تحقيق الهدف تعديل في تركيبات الإنجاز إن دعت الضرورة إلى ذلك.

ونظرا لأهمية أهداف التنظيم فإن تحديدها بالغ الأهمية ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار أن التنظيم شيء ملموس إذ يتكون من أشخاص ومعدات وقوانين هذا من جهة وأن الأهداف ليست بالضرورة أهداف الأشخاص المكونين للتنظيم أي ليست مجموع أهداف أعضاء التنظيم. وربما السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو التالي: إذن هي أهداف من؟ تحدد أهداف التنظيم من طرف بعض الأشخاص داخل أو خارج التنظيم بطريقة جماعية في الغالب من أجل تحقيق فائدة جماعية أو اجتماعية ويكون لهؤلاء مراقبة كافية على مصادر التنظيم. يهدف التنظيم إلى

تحقيق الفعالية من خلال توظيف العناصر سابقة الذكر ويمكن تمثيل سياق تحقيق الفعالية كما هو موضح في الشكل رقم 5 حيث تمثل أهداف التنظيم بداية ونهاية السياق.

الشكل رقم 5: سياق تحقيق فعالية التنظيم



التخصص: يتم انجاز المئات من المهام المختلفة داخل التنظيم الواحد بحيث توكل هذه المهام إلى الأشخاص الذين يتمتعون بالقدرات والمعارف والخبرة لأداء هذه المهام وهذا ما يعرف بتقسيم العمل.

التنسيق: لا يعمل الأشخاص منعزلين عن بعضهم البعض بل يكونون كل متكامل ولتحقيق ذلك يجب التنسيق بين المهام المنجزة من طرف كل شخص. يسمح التنسيق بالربط بين كل أعضاء التنظيم فهو دليل على التكامل والعمل الجماعي.

السلطة: السلطة هي القوة الشرعية التي تعطي شخص ما صلاحية اتخاذ قرارات أو انجاز عمل ما من ذلك أن للإطارات الحق في استخدام المصادر البشرية والمادية دون طلب الإذن من المسؤول الأول عن التنظيم. توجد مصادر قوة أخرى غير السلطة الشرعية نذكر منها في هذا المقام السلطة التقليدية والسلطة الكاريزماتية وسلطة الخبير والسلطة الاقتصادية وسوف نعود إلى هذه المصادر في الفصل الخاص بالقيادة.

التوازن: يمثل التوازن مبدأ أساسيا في علم النفس فكل عضوية تحاول جاهدة التكيف من أجل الحفاظ على توازنها حتى تحقيق الاستمرارية. بالنسبة للتنظيم يعبر مبدأ التوازن عن سعيه إلى ربط الهدف بالمصادر البشرية والمادية المتاحة حتى يتمكن من مواجه التحديات الداخلية والخارجية وهو من أجل ذلك يقوم بتجديد التكنولوجيا وتوظيف عمال جدد وتكوين العمال وإعادة تهيئة مراكز وأماكن العمل وغيرها من الإجراءات التي تحقق التوازن المنشود.

الاستمرارية: تتطلب الاستمرارية ضمان فعالية التنظيم لأطول مدة ممكنة من خلال الحفاظ على التوازن ولا يتم ذلك إلا من خلال قدرة التنظيم على توظيف عمال يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة لشغل منصب أصبح شاغرا نتيجة مغادرة أو تحويل من كان يشغله هذا من جهة وقدرة التنظيم على التكيف مع المحيط. في هذه النقطة الثانية ونظرا لكون التنظيم ينشط في محيط فعلى المسيرين تحليل كل تغيير يطرأ على هذا الأخير لتعديل أهداف التنظيم والأولويات وربما حتى هيكل التنظيم.

الاتصال: لا يمكن تحقيق كل المبادئ التي تم ذكرها إلا من خلال شبكة اتصال فعالة ذلك أن المعلومات تمثل في حد ذاتها مادة أولية لاتخاذ القرارات وهي قابلة للبيع والشراء كما أن الإعلان عن التعليمات والأهداف لا يتم إلا من خلال الاتصال. نشير بأن الاتصال الرسمي الذي يكون بين القمة والقاعدة في الاتجاهين وبين المستويات المتوازية في التنظيم قد يصاحبه اتصال غير رسمي نتيجة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم.

الإدارة

يسعى سياق الإدارة إلى التنسيق بين المصادر البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف وبما أن كل التنظيمات اليوم تقوم على تقسيم العمل أي أن أشخاص مختلفون يقومون بمهام مختلفة ويحتاجون إلى مصادر مادية ومعلومات مختلفة في أوقات مختلفة لإنجاز مهامهم فإن مسؤولية الإدارة تكمن في تنسيق وتعديل وإدماج كل هذه النشاطات بحيث تحقق الأهداف بفعالية أكثر وفي الوقت المحدد.

من الخصائص الأساسية للإدارة أن يتمتع المدير بمعرفة جيدة للمظاهر التقنية والسلوكية للعمل ذلك أن التنسيق يكون بين الأشخاص ويتطلب ذلك معرفة بما يدفع الأشخاص ويحفزهم والقيم والاتجاهات التي تحكم سلوكهم. لتسهيل إدارة التنظيمات عادة ما تقسم هذه الأخيرة إلى أنساق فرعية توزع فيها المهام على أساس التخصص. حسب كاتز وكاهن (1978) Kahn and Katz تتمثل هذه الانساق الفرعية فيما يلي:

1. نسق الإنتاج: يقوم بأداء الوظائف الأساسية داخل التنظيم.
2. نسق المساندة: يقوم باقتناء المواد الخام والمصادر البشرية والخدمات اللازمة لنسق الإنتاج كما يقوم بتوزيع المنتج النهائي للتنظيم.
3. نسق الصيانة: يتكفل بحماية وصيانة الكيان المادي والمعنوي للتنظيم (مصلحة الموارد البشرية وقسم الصيانة).
4. نسق التكيف: يهتم ببحث سبل تكيف وبقاء التنظيم على المدى البعيد في المحيط الاجتماعي والاقتصادي (قسم البحث والتخطيط).
5. النسق الاشرافي: يقوم بالتنسيق بين الانساق الأربع السابقة وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

إن العناصر التي تطرقنا إليها والمتمثلة في النسق التنظيمي والأهداف والإدارة تعكس مبررا واحدا هو القيم؛ ذلك أن لكل مجتمع ولكل تنظيم قيم تمثل أساس سلوك أعضائه ومن القيم السائدة في مجال العمل التي تصب كلها في قيمة أساسية هي التقليل من المدخلات أي الموارد (اليد العاملة والمادة الأولية والمال والوقت) وتعظيم المخرجات (السلع والخدمات)

تجسيدا للمقولة الفرنسية: « Faire mieux avec peu ».

أبعاد التنظيم

يُعبّر عن التنظيم عادة بثلاثة أبعاد هي البعد الهيكلي والبعد المادي والبعد البشري.

هيكل التنظيم

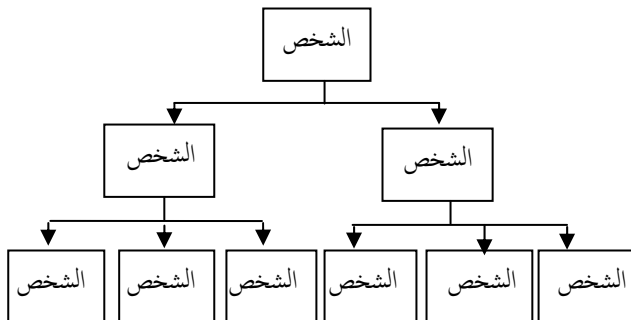
يقصد بهيكل التنظيم الطريقة التي تنظم بها التنظيمات مصادرها البشرية والمادية في وحدات فرعية قصد تحقيق الأهداف المحددة. ويعرف الهيكل على أنه نسبة عدد المستويات التسلسلية إلى الحجم الاجمالي للتنظيم.

يحدد الهيكل التنظيمي علاقات ثابتة نسبيا بين الأشخاص والجماعات والأنساق الفرعية وينظم أنماط التفاعل الاجتماعي ومعايير التنسيق والسلوك والنشاط الذي تتطلبه المهام. يترجم البعد الهيكلي لكل تنظيم في خريطة أو نظام Un organigramme تتجلى فيه قنوات الاتصال وتوزيع السلطة والمهام بين الأشخاص والمصالح والمديريات في التنظيم، ويمكن التمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية وهي الهياكل العضوية أو الأفقية Les structures organiques والهياكل الميكانيكية أو العمودية Les structures mécaniques.

الهياكل العضوية

تتميز الهياكل العضوية بقلّة مستويات الإشراف واتساع نطاقها كما هو موضح في الشكل رقم 6؛ إذ يكون الإشراف أفقيا أكثر منه عموديا ويتميز هذا النوع من الهياكل بالديناميكية والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية التي قد يعرفها المحيط الخارجي الاجتماعي والاقتصادي وكون سياق الاتصال فيها أكثر سرعة وأكثر فعالية، كما أنها تتيح فرص المبادرة والمسؤولية لكل أعضاء التنظيم. غير أن لهذا الشكل من الهياكل عيوب ربما أهمها تمركز الأقدمية والخبرة وفرص اتخاذ القرارات في المراكز الإشرافية العليا، هذا بالإضافة إلى كون اتساع مدى الإشراف قد يخلق صراعات بين أعضاء نفس المجموعة خاصة إذا كانت كبيرة. ومن الأمثلة عن هذا النوع من الهياكل تنظيم فرق البحث العلمي والبنوك والمخابر.

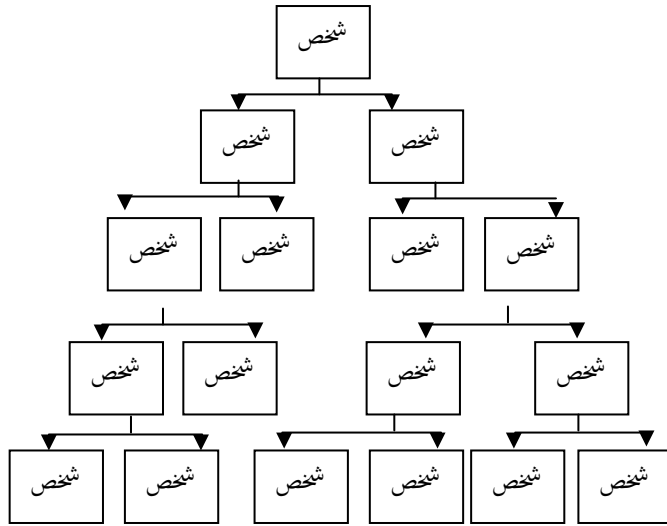
الشكل رقم 6 : الهيكل العضوي



الهيكل الميكانيكية

تتميز الهياكل الميكانيكية على عكس سابقتها بكثرة مستويات الإشراف وضيق نطاقها كما هو موضح في الشكل رقم 7؛ أي أن عدد الأشخاص التابعين لنفس المشرف قليل. يسمح هذا التصميم للمشرف بإحكام رقابته على أعضاء مجموعة العمل من جهة وتحقيق تنسيق جيد مع زملاءه في نفس المستوى الإشرافي. ونظرا لتعدد مستويات الإشراف فإن الهياكل الميكانيكية تعاني من عدة مشاكل تتجلى في مشاكل الاتصال من تأخر وتشويه للمعلومات والأوامر وبالتالي ضعف التنسيق العمودي الذي يُصعب إنجاز المهام ويفقد التنظيم القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة الداخلية أو الخارجية التي تحدث في المحيط الاقتصادي. ومن الأمثلة عن هذا النوع من الهياكل نذكر الجامعات والمستشفيات والتنظيمات الصناعية الكبرى.

الشكل رقم 7 : الهيكل الميكانيكي



يمكن تحليل هيكل التنظيم وفق أبعاد عديدة غير أننا سنتحدّد بتلك التي نراها ذات أهمية في تحليل وفهم السلوك الأشخاص وتفاعلاتهم داخل التنظيمات.

1. اللامركزية: يقصد باللامركزية مدى تفويض السلطة والنفوذ عبر السلم الهرمي للتنظيم وعليه فإن مفهوم اللامركزية ارتباطا وثيقا بمفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات فكلما كانت فرص المستخدمين للمشاركة في القرارات التي تمس وظائفهم ومستقبلهم المهني كبيرة كان مستوى اللامركزية كبيرا.

2. التخصص: نعى بالتخصص عدد الأقسام في التنظيم وعدد الأقسام الفرعية في كل قسم، وقد اعتقد آدم سميث أن التخصص يولد فعالية عالية في الأداء لكونه يسمح للمستخدمين باكتساب الخبرة في ميدان معين الأمر الذي يمكنهم من رفع اسهامهم في تحقيق أهداف التنظيم، ولم يتفطن الباحثون والدارسون للعواقب الانسانية التي تتجر عن التخصص إلا في السنوات الأخيرة.

3. الشكلانية: هي مقدار أو مدي كون المهام منصوص عليها نصا واضحا بواسطة قوانين رسمية وطرائق عمل مقننة، ومؤدى ذلك أنه كلما زادت القوانين ودرجة التقنين في

منصب عمل معين زادت شكلانية ذلك المنصب.

4. مجال أو سعة المراقبة: يقصد بمجال أو سعة المراقبة أو الاشراف متوسط عدد العمال الذين يرأسهم مشرف واحد وقد اقترح بعض الباحثين العدد الأمثل من العمال الذي يضمن الفعالية القصوى في الإشراف.

5. حجم التنظيم: يعبر عن حجم التنظيم بمؤشرات متباينة فمن الباحثين من يشير إلى حجم التنظيم بعدد العمال فيه ومنهم من يشير إليه برأسمال التنظيم.

6. حجم مجموعات العمل: يعمل أعضاء التنظيم في جماعات تتكون من شخصين على الأقل وقد تصل إلى عشرين شخصا تربطهم علاقات تفاعل اجتماعي قصد تحقيق أهداف التنظيم الفرعية. وقد كوّن هذا البعد أساس دراسات عديدة في محاولة تحديد أثر حجم الجماعة في فعالية التنظيم أو تحديد أثرها في اتجاهات وسلوك أعضائها.

7. السلطة: تتمثل السلطة في القوة الشرعية التي يمنحها التنظيم لشخص والتي تسمح له بالتصرف واتخاذ القرارات وعلى هذا الأساس يمكن للمشرف أن يوجه الموارد البشرية والمادية بدون طلب الإذن من المسؤول الأول. تجدر الإشارة إلى أن القوة الشرعية هي أحد مصادر التأثير في الآخرين إلى جانب أنواع أخرى منها القوة الروحية أو الكاريزماتية والقوة الاقتصادية وقوة الخبرة والقوة التقليدية.

8. الاتصال: إن الأبعاد السالفة الذكر لا يمكن أن تحقق أهداف التنظيم في غياب شبكة اتصالات رسمية وغير رسمية فالمعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرارات هذا من جهة وإنّ التعليمات والتوجيهات تتم من خلال سياق الاتصال من جهة ثانية. مجمل القول أنه لا يمكن تصور تنظيم بدون شبكة اتصال واضحة تُنقل خلالها المعلومات من قمة التنظيم إلى قاعدته والعكس. إضافة إلى البعد الهيكلي فإنّ التنظيمات تتميز أيضا ببعديها المادي والبشري.

البعد المادي

يشمل البعد المادي للتنظيم أدوات الإنتاج ورأسمال التنظيم هذا بالإضافة إلى المواد الأولية وكل ما تنتجه التنظيم من سلع. ولقد أصبح التقدم التكنولوجي أحد المؤشرات الهامة التي يستدل بها عن قوة التنظيمات وقدرتها على المنافسة لهذا تسعى التنظيمات اليوم جاهدة إلى تحديث المعدات والتكنولوجيا التي تستخدمها لإنتاج السلع والخدمات وإن كانت بعض القطاعات أكثر استخداما للتكنولوجيا من غيرها فالميادين الاقتصادية الحساسة للتغير في التكنولوجيا هي ميادين الاتصال، والإنتاج السمعي البصري، والصيدلة وغيرها من ميادين إنتاج السلع والخدمات ذات الاستهلاك الواسع.

البعد البشري

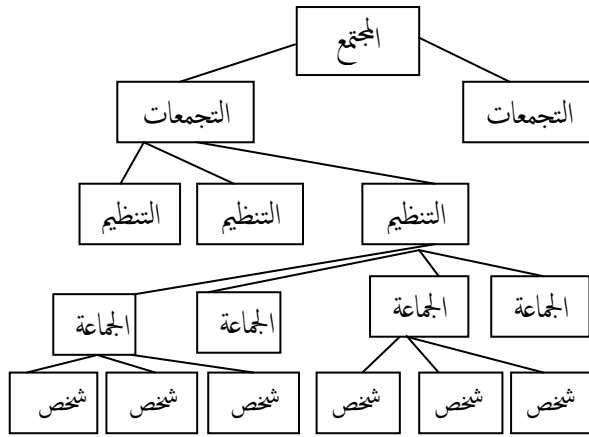
يشار عادة إلى البعد البشري بعدد العمال الذين يوظفهم التنظيم ومستوى التأهيل والكفاءات التي بحوزتهم، وهو العنصر المسؤول عن أهم عمليات التنظيم خاصة منها تلك المتعلقة

بالاتصال واتخاذ القرارات والتي قد تحدد لوحدها فعالية التنظيم وهو ما يفسر الاهتمام المتزايد به. لن نتوسع أكثر في هذا البعد الآن باعتبار أن جزء كبير من هذا الكتاب مخصصة له.

من الواضح أنه لا يمكن تجاهل دور وأهمية كل عامل من العوامل المذكورة المكونة للتنظيم غير أنه أصبح مؤكدا اليوم أن البعد البشري يمثل القوة التنافسية الأساسية للتنظيم وأصبح ينظر إليه كعامل من عوامل خلق الثروة والقيمة المضافة بعد أن كان ينظر إليه كعبء على التنظيم وتكلفة إضافية يدفعها هذا الأخير كل نهاية الشهر، لهذا تسعى التنظيمات اليوم إلى الاستثمار في هذا البعد من خلال عدة استراتيجيات على رأسها التكوين الاستراتيجي والانتقاء وتطوير الالتزام التنظيمي. وفق تناول الأنساق في تحليل التنظيمات فإن عمل كل تنظيم يتمثل في إحداث تحويلات وتغيرات على كل الموارد التي يستوردها من محيطه الخارجي بما في ذلك اليد العاملة.

عند دراسة بناء التنظيم يجب أولا تحديد وحدة التحليل وعلى الرغم من أنه يمكن النظر إلى التنظيمات كوحدات منعزلة فهي في حقيقة الأمر جزء من نسق أكثر شمولية هو المجتمع. وفق هذا المنظور يمكن تقسيم وحدة التحليل إلى مجموعة من الوحدات وهذا على مستويات يكون فيها الشخص أبسط وحدة تحليل ويكون المجتمع أعلى وحدة ونجد بين هذين المستويين الجماعة ثم التنظيم ثم التجمعات على شكل هرمي كما هو موضح في الشكل رقم 8.

الشكل رقم 8 : موقع الشخص والجماعة من المحيط العام



الأشخاص

يتضح من التعريفات السابقة للتنظيم أن هذا الأخير مجال اجتماعي للتفاعل البشري وإذا أخذنا الشخص كوحدة تحليل نكون في ميدان السلوك التنظيمي. ينتمي الشخص إلى التنظيم الصناعي أو الإداري لإشباع حاجات أساسية كالأمن والحب وحاجات عليا كتقدير وتحقيق الذات كما ينتمي أيضا في نفس الوقت إلى مجموعة من التنظيمات كالحزب السياسي والمسجد والنادي الرياضي، فهو ينتمي جزئيا إلى أكثر من تنظيم لكنه لا ينتمي إلى أي منها بشكل كلي.

الجماعات

تعرف الجماعة على أنها عدد محدد من الأشخاص يتراوح عددهم بين شخصين و20 شخصا يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك ويتفقون إلى درجة كبيرة في القيم والمعايير. وقد كانت الجماعة أحد أهم مواضيع علم النفس الاجتماعي حيث ميزها **جستاف لوبن Gustave lebon** عن التجمهر وهو عدد من الأشخاص يتواجدون في نفس المكان لكن بدون تفاعل وبدون هدف مشترك. غير أن المساهمة الفعلية في دراسة الجماعة كانت للباحث كيرت ولين Kurt Lewin من خلال أبحاثه حول دينامية الجماعات. يمكن التمييز مبدئياً بين نوعين من الجماعات داخل التنظيم هي الجماعات الرسمية التي يحدد التنظيم أشخاصها وتشكلها ونوع التفاعل بداخلها والجماعات غير الرسمية التي تنشأ تلقائياً نتيجة توفر إمكانية التفاعل الاجتماعي بين أعضائها كالتشابه والتقارب والهدف المشترك.

التنظيم حقيقة نفسية واجتماعية واقتصادية

بعد هذه الجولة في الأبعاد والمتطلبات يمكن القول أن التنظيم **حقيقة نفسية واجتماعية واقتصادية** فهو كل متكامل يتطلب مساهمة فعالة من طرف كل أعضاء وخاصة منهم المشرفين الذين تقع على عاتقهم مهام التوجيه والإعلام والتكوين وتعبئة المصادر البشرية والمراقبة لتحقيق أهداف التنظيم.

□ **التنظيم حقيقة اقتصادية:** يمكن النظر إلى التنظيم من خلال نشاطاته لإنتاج السلع والخدمات كوحدة اقتصادية، فهذه النشاطات مثلها مثل التنظيم يمكن اعتبارها نتاج يمكن بيعه وهنا أيضا يتجلى دور الاتصال كعملية تسويق في داخل التنظيم وخارجه ذلك أن التنظيم لا ينشط في معزل عن المجتمع المحيط به بل هو كيان مندمج في مجتمع محلي وإقليمي وعالمي. يمكن فهم هذه الحقيقة البارزة إذا علمنا بأن الغاية الأولى من ظهور التنظيمات كانت اقتصادية لتحقيق الربح المتزايد بالانتقال من النظام الحرفي إلى النظام المصنع. هذا بالإضافة إلى أن التنظيمات تعمر وتبقى بفضل نتائجها وما يترتب عن ذلك من استثمار وخلق مناصب شغل جديدة ولهذا يكون من المهم شرح الحالة الاقتصادية والاجتماعية للتنظيم قصد تعبئة العمال والمشرفين والإطارات.

□ **التنظيم حقيقة ثقافية:** التنظيم مجتمع بشري مصغر له ثقافته الخاصة لها قيمها الخاصة ومعاييرها في تحديد أنماط السلوك المقبولة والمحذرة وتلك المنبوذة. تتجلى هذه الثقافة في سلوك أعضاء التنظيم وفي لغتهم وفي لباسهم وفي شعارات التنظيم التي تميزه عن التنظيمات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى. يستمد التنظيم ثقافته من مصادر عديدة ومتنوعة منها تاريخه وتاريخ مؤسسيه ومن ثقافة المجتمع الذي ينشط فيه ومن القطاع الذي ينتمي إليه. ونظرا لأهمية هذا البعد فقد خصصنا له فصلا كاملا هو الفصل العاشر.

□ **التنظيم حقيقة بشرية:** إلى جانب الثقافة التي تؤكد هذه الحقيقة فالتنظيم هو أولاً وقبل كل شيء مجموعة من الأشخاص لكل منهم شخصية وهوية وأهداف وحاجات يصبو إلى تحقيقها منها ما هو مادي ومنها ما هو نفسي كالحصول على مركز اجتماعي والحصول على التقدير والاعتراف وتحقيق الذات من خلال العمل في تنظيم مميز. من المهم أن تأخذ إدارة التنظيم بعين الاعتبار هذه الحقيقة إذا ما أرادت تحقيق الفعالية ذلك أن الاحترام المتبادل والعلاقات الاجتماعية السوية وإشباع هذه الحاجات أعضاء التنظيم هي أحد مفاتيح الفعالية المنشودة. كذلك من الضروري خلق فضاء وفرص لتبادل الآراء والخبرات حتى يتسنى لكل عضو أن يحدد مكانته في هذا المجتمع البشري المصغر.

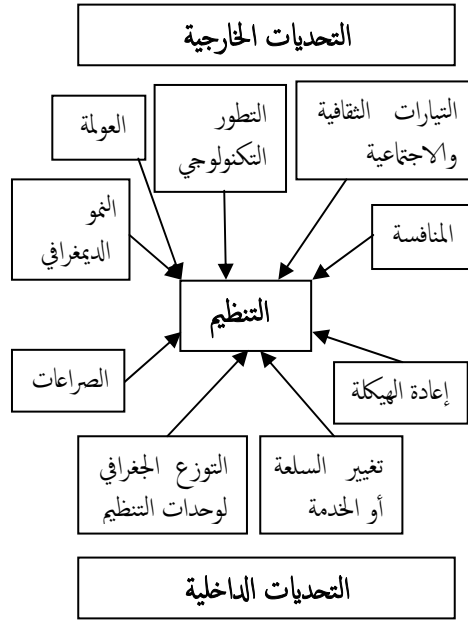
□ **التنظيم حقيقة مؤسسية:** يمثل التنظيم بحكم العلاقة التي تربطه بالمحيط والمجتمع مؤسسة اجتماعية تخضع لقوانين وقواعد هذا المجتمع فهو كيان اجتماعي مثله مثل التنظيمات التربوية والتنظيمات الثقافية والتنظيمات الإدارية في ذات المجتمع ومن هذا المنطلق فالعامل مواطن له الحق في الحصول على المعلومات والخدمات الصحية وحق الإضراب وغيرها من الحقوق التي تكفلها التنظيمات الاجتماعية في كل المجتمعات.

تؤكد كل الحقائق المذكورة سلفاً بأن التنظيم كيان حي يتلقى ويطرح سلع وخدمات لكن هذه العملية ليست بالسهولة التي نتصورها فهو يتأثر بما يحدث من حوله في محيطه الاقتصادي والمجتمع الذي ينشط فيه وكثيراً ما تنعكس هذه التغيرات على الحياة داخل التنظيم وقد تصل هذه التأثيرات حدّ التحدى فيتوجب على التنظيم مجابهتها للحفاظ على توازنه وبالتالي التكيف والبقاء. وسوف نعرض أهم التحديات الخارجية والداخلية التي تواجهها التنظيمات اليوم.

التحديات الراهنة

أحدى الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالسلوك التنظيمي أن التنظيمات أصبحت تعيش اليوم في محيط تنافسي متقلب وضغط يدفع بها إلى إحداث تغييرات في هيكلها وفي سياساتها وحتى في منتجاتها وخدماتها وهي إذ تقوم بهذه التحولات فهي تسعى إلى التكيف والبقاء في هذا المحيط وتضع مجموعة من الإستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف. وكما سبق ذكره تربط التنظيم بمحيطه علاقة تبادلية أكدت عليها نظريات تناول النسق المفتوح. أحد مبادئ هذا التناول أن التنظيم نسق مفتوح لكن له حدوداً واضحة مع محيطه وهو في تفاعل مستمر مع هذا الأخير الذي يتأثر به ويؤثر فيه من أجل التكيف واكتساب القدرة على التنافس على الموارد المتوفرة فيه. وعليه فالتنظيم يواجه تحديات هذا المحيط باستمرار كما يواجه التغيرات المستمرة والمتعددة التي تحدث بداخله بطريقة مخططة أو بطريقة غير مقصودة وهو ما نحدده بتأثيرات المحيط الداخلي. كل هذه التحديات الداخلية والخارجية التي يبين الشكل رقم 9 بعضها تفرض على التنظيم تطوير قدرات أعضاءه وإعادة النظر في سياساته لتحقيق التكيف والاستمرار خاصة تلك المتعلقة بتطوير وتسيير الموارد البشرية وفهم سلوك الموظفين.

الشكل رقم 9 : أهم التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه التنظيمات



التحديات الخارجية

إن التحديات الخارجية التي يواجهها التنظيم كثيرة ومتعددة لهذا فهو يعتمد استراتيجيات مختلفة منها على سبيل الذكر لا الحصر التكوين المتواصل وتحسين الاعلام والاتصال وتحسين ظروف العمل والأمن الصناعي والتوظيف وتسيير الموارد البشرية. ويأتي في مقدمة التحديات الخارجية التطور التكنولوجي والمنافسة والتطور الديمغرافي وتطور سياسات وقوانين الدول.

1. التطور التكنولوجي

يُمس التطور التكنولوجي كل نشاطات ووظائف التنظيم تقريبا مهما كان نوعه أو حجمه وهو بالتالي يحدث تغييرات في هيكله الوظيفي والمصالح حيث تختفي بعض المهن وتظهر إلى الوجود مهن جديدة تتطلب قدرات ومعارف جديدة بما في ذلك إعادة تنظيم العمل وتوزيع الوظائف. ومن ثم يصبح التوظيف والتكوين وإعادة هيكلة مراكز العمل استراتيجيات لا مفر منها لتحقيق تكيف الأشخاص والوظائف الجديدة التي يفرضها التطور التكنولوجي وحتى في تنظيم العمل، وبالتالي التكيف مع المعطيات الجديدة لسوق اليد العاملة والمحيط الاقتصادي ككل هذا من جهة والتخفيف من آثار التطور التكنولوجي من جهة ثانية وبالأخص في مجالات التقليل من مقاومة التغيير وتعلم كيفية التعامل مع الضغط المهني والإنهاك المهني والتقليل من المشاكل والصراعات الناجمة عن التنظيم الجديد وإعادة توزيع الأدوار نتيجة إدخال تكنولوجيا جديدة.

2. المنافسة

تتسبب التنظيمات اليوم في محيط متقلب يكون التنافس فيه على كل عناصر التنظيم من موارد أولية وبد عاملة وتكنولوجيا وغيرها من العناصر الضرورية لإنتاج السلع والخدمات. تدفع هذه المنافسة بالتنظيمات إلى الحد من نسبة التكاليف إلى القيمة المضافة أي أن تكون لها تكاليف أقل وهامش ربح كبير والإبقاء على هذه النسبة عند مستوى أقل أو يساوي المستوى المحقق من طرف التنظيمات المنافسة الأخرى. قد تدفع المنافسة بالتنظيمات إلى تغيير معاييرها للمحافظة على هذه النسبة برفع كفاءات العمال حتى وإن كان عددهم أقل لكنهم أكثر إنتاجا ويطلب منهم الإنتاج المكثف بوسائل أقل تطبقا للمقولة الشهيرة في الاقتصاد الحر " يجب التميز بأقل الإمكانيات Il faut faire mieux avec peu " مما قد يتسبب في صراعات وتذمر وتردى الجو التنظيمي، وتدهور الصحة النفسية والبدنية للعمال.

3. المحيط السياسي والإجراءات القانونية المتجددة

تتدخل الحكومات في تقرير وتعديل بعض نشاطات التنظيمات كمراقب المنافسة فتسن قوانين تلزم بتطبيقها كل المتنافسين وقد يمس هذا التدخل نشاط حيوية في التنظيم منها:

- الإنتاج وما يرتبط به مباشرة من إشهار وتوزيع وسياسة الأسعار.
- المالية وما يترتب عنها من تحديد نسب الضرائب والفوائد.
- التوظيف وما يتعلق به من تحديد الأجور والمكافآت وطرائق استقطاب واختيار الموظفين الجدد.

تفرض هذه القوانين المتجددة التي يسنها المحيط السياسي تبنى التنظيمات إستراتيجيات للاستجابة لهذه القوانين منها التكوين للتقليل من حوادث العمل ومراقبة نوعية الإنتاج وخدمة الزبائن وتطوير مهارات العمال في الاتصال وإعداد الرسائل الاشهارية ودراسة الأسعار التنافسية وغيرها من النشاطات التي تجنب التنظيم أنواع كثيرة من الضرائب والقضايا القضائية وترتفع بالمقابل فوائدها.

4. التطور الديمغرافي

أصبح العمال اليوم يلتحقون بالتنظيمات بعد تكوين قاعدي معمق ونظرا للتطور التكنولوجي السريع والمحيط الاقتصادي المتقلب والمعقد الذي تنشط فيه التنظيمات فإن هذه المعارف التي بحوزة العمال تصبح غير كافية وبالتالي يجب تحديثها وتصحيحها عن طريق التكوين المتواصل، وتصبح عمليات التكوين دورية وضرورية لا محالة مكرسة المقولة "كلما زاد المستوى التعليمي زادت الحاجة إلى التعلم" « Plus on est allé à l'école, plus on y revient » . كما أن التدفق الهائل لعنصر النساء على سوق اليد العاملة يحتم على التنظيمات إعطاء فرص توظيف وتكوين لائق لهذه الفئة تساوي تلك المعطاة للرجال والعمل على إدماجهم وتحقيق المساواة في جميع مجالات العمل بينها وبين فئة الذكور وضمان تكافؤ الفرص بين كل الشرائح الاجتماعية.

التحديات الداخلية

تكون للتحديات الخارجية تأثيراً مباشراً على سير التنظيم الذي تطرأ عليه تحولات داخلية مخطط لها أو عفوية وتصبح هذه التحولات الداخلية تمثل تهديداً وتحدياً بالنسبة للتنظيم ذاته. تتمثل بعض هذه التحولات في إعادة هيكلة التنظيم أو تغيير أهدافها وإنتاجها أو إعادة تنظيم مراكز العمل وإعادة توزيع الأشخاص في المصالح والمديريات. تصبح هذه التحولات تحديات بالنسبة للتنظيم إذا لم يتمكن من تسييرها بشكل عقلائي وقد ينتج عن ذلك صراعات داخلية وتوقيف العمل والإضراب وتدهور الصحة النفسية للعمال.

المحاضرة الثالثة

سياق الإدراك

يتوقف سلوك البشر على الكيفية التي يدركون بها المحيط بما فيه أنفسهم وغيرهم من أشخاص وأشياء وأحداث والتنظيمات الاجتماعية. ونظرا لوجود فروق فردية بين البشر فإن كل شخص يتعامل مع منبهات المحيط بطريقة مختلفة عن غيره من الموجودين في نفس المحيط حيث يعطى كل واحد منهم معنى وتفسيرات وأحكام مختلفة عن ذات الموقف وكأنه يكون حقيقته الذاتية والخاصة به عن هذا المحيط. وهذا الاختلاف قد يرجع إلى عوامل كثيرة منها ما يتعلق بالخصائص الفردية وسمات الشخصية ومنها ما يتعلق بخصائص المنبهات ومنها ما يتعلق بالموقف في حد ذاته، وتفاعل هذه العوامل قد يؤدي إلى إدراك ناقص أو حتى عدم إدراك بعض المنبهات مما قد يترب عنه من سلوك غير مناسب أو غير لائق فمثلا قد يدرك رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات أحد مديريه (مدير التسويق مثلا) الذي يستغرق أيامًا عديدة لصنع قرارات هامة على أنه بطئ التصرف وغير منظم ويخاف صنع القرارات، بينما يدركه شخص آخر (مدير زميل له) على أنه مفكر متأن ومنظم، وهكذا فإن نفس الشخص (مدير التسويق) قد قيمه رئيسه سلبًا بينما قيمه زميله إيجابًا.

يقع المديرون والمشرفون في كثير من الأخطاء من هذا النوع ويتخذون قرارات غير صائبة نتيجة إدراكهم المتحيز أو المغلوط للأشخاص والأحداث والأشياء، وهذا يعنى أن سياق الإدراك يحدد إلى درجة كبيرة سلوك الأشخاص لاسيما السلوك التنظيمي فهو يتدخل في اختيار المشرفين الموظفين الجدد وفي ترقية العمال وتوجيههم والتواصل معهم وفي كل قراراتهم بصفة عامة.

إن العلاقة بين السلوك التنظيمي وسياق الإدراك علاقة وثيقة ذلك أن السلوك البشري يعتمد إلى حد بعيد على الكيفية التي يدرك بها الأشخاص طبيعة العالم من حولهم. من هنا تظهر أهمية دراسة سياق الإدراك في السلوك التنظيمي في أن الأشخاص لا يدركون العالم كما هو على حقيقته وإنما في كثير من الأحيان كما يريدونه أن يكون ولهذا فإن مجموعة من الأشخاص المتواجدين في موقف معين يدركون هذا الموقف بطرق مختلفة. فعلى الرغم من أنهم يستقبلون نفس المنبهات إلا أنهم يعالجونها ويفسرونها ويحكمون عليها بشكل مختلف باختلاف خبراتهم السابقة وقدراتهم وفي ضوء حاجاتهم وفهمهم لأدوارهم وقد يزداد الوضع تعقيدا عندما يتعلق الأمر بإدراك الأشخاص. ومن هنا أهمية فهم المشرف لسياق الإدراك خاصة في عملية الاتصال واتخاذ القرارات المتعلقة بالأشخاص كالتوظيف والترقية والتحفيز والمكافأة التي يُضمّن فيها كل طرف جزءا من شخصيته واتجاهاته وحاجاته وأيضا انفعالاته من خوف أو سعادة وهي كلها عوامل قد تعيق سياق الإدراك.

تعرف سياق الإدراك

الإدراك سياق معرفي يتطلب قدرات حسية وعقلية وهو جوهر النشاط العقلي للإنسان فهو الصورة التي ينظم بها هذا الأخير الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها عن العالم من حوله ويفسرها ومن ثم يتعامل مع هذا العالم على أساسها. وبعبارة أخرى فالإدراك عملية معرفية تتمثل في انتقاء المنبهات والمعلومات وإعطائها معنى معيناً. يبدأ سياق الإدراك إذا بوجود منبهات أو مثيرات يقوم الشخص بانتقاء بعضها وتنظيمها ومن ثم إعطاء معنى لهذا الكل الجديد ليكون أساس سلوكه في الموقف الذي يحدث فيه هذا التفاعل. يفهم من هذا الكلام أن سياق الإدراك يعتمد على الإحساس والانتباه إلى جزء من مكونات الموقف وهو إعادة بناء الحقيقة بما يتضمن ذلك من أخطاء وتحويل. في مجال السلوك التنظيمي يمثل إدراك المشرف والعامل على حد سواء أساس السلوك التنظيمي ويؤثر بالتالي على سلوكهم وتفاعلهم.

تتم عملية الإدراك دون تخطيط مسبق أو وعي ودونما قدرة الشخص على التحكم فيها حيث تصل حواس الإنسان الخمس منبهات متتالية تستقبلها الذاكرة الحسية التي تحتفظ بهذه المنبهات لفترة زمنية وجيزة جداً تقدر بأجزاء الثانية. غير أن حواسنا لا تعي كل المنبهات الموجودة في محيطنا إما لأننا تعلمنا أن نتجاهلها أو لأن أعضاءنا الحسية غير قادرة على استقبالها والإحساس بها. كما أن لهذه الحواس طاقة محددة وتختلف قوة الحاسة من شخص لآخر ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى فحاسة السمع مثلاً تلتقط مدى محدوداً من الترددات، أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر سماعه لكن قد تسمعه حيوانات مثل الكلاب، لكن بعض الناس كفاقدي البصر مثلاً يطورون حاسة السمع أو اللمس بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم.

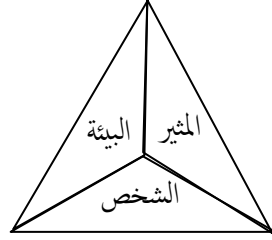
تنقل الحواس المنبهات إلى المخ عبر الأعصاب، وهكذا نشعر أو نحس بالصوت والضوء واللمس والمذاق والرائحة، وهناك أيضاً مثيرات داخلية في جسم الإنسان تنقلها الأعصاب للمخ مثل الإحساس بالتعب أو الألم. غير أن العملية لا تتوقف عند هذا الحد إذ يتدخل الانتباه لانتقاء المنبهات ذات أهمية حيث يتم التركيز على عناصر محددة تبدو لنا مهمة وإهمال أو تجاهل العناصر التي تبدو لنا غير مهمة مما يعنى أن ما ندركه ما هو إلا جزء بسيط مما يجري من حولنا. وتتأثر عملية الانتقاء هذه بعدة عوامل منها شكل المنبه وشدته ودرجة وضوحه واكتماله وجاذبيته والحالة النفسية التي نكون عليها في تلك اللحظة وقدراتنا الحسية واستعداداتنا واتجاهاتنا ودوافعنا وتوقعاتنا والخبرات السابقة التي تعرضنا لها.

العوامل المؤثرة في سياق الإدراك

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا لما يحيط بنا من منبهات والأحكام التي تصدرها تجاهها. ونحن كبشر نتعامل مع كل هذه المثيرات الموجودة في محيطنا المادي والاجتماعي

كما نريدها أن تكون وليس كما هي عليه في الحقيقة ذلك أن سياق الإدراك وثيق الصلة بالخصائص الفردية للشخص الذي يتعرض للمنبه وبخصائص المنبه في حد ذاته والبيئة أو الموقف الذي يكون فيه حين التعرض لهذه المنبهات ويبدو هذا التأثير واضحا عندما يتعلق الأمر بإدراك أشخاص آخرين. يمكن القول إذن أن سياق الإدراك يتأثر بالبيئة والبيئة وبخصائص الشخص كما هو مبين في الشكل رقم 17 وسوف نحلل دور كل عامل على حدى وإن كانت في الواقع متداخلة ومتبادلة التأثير.

الشكل رقم 17 : العوامل المؤثرة في سياق الإدراك



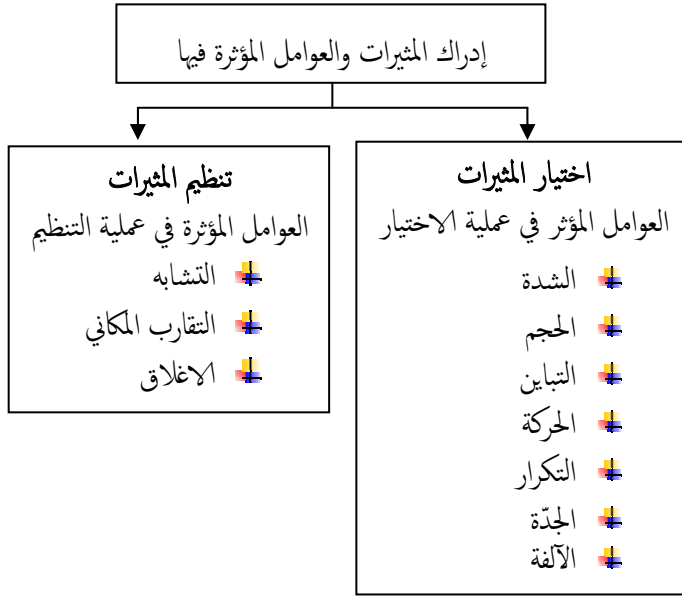
دور المثير أو الشيء المدرك

يتوقف جزء من إدراكنا للأحداث والمثيرات من حولنا على خصائص هذه المثيرات من شكل وحجم وحركة وما إلى ذلك؛ فإدراك العامل لتوجيهات مشرفه مثلا وتفسيره لها يتوقف جزئيا على طريقة تبليغه إياها لفظيا أو جسديا وحتى الموقف الذي يكون فيه الطرفين فتوجيه المشرف الملاحظات للعامل في حضور زملاءه قد يكون لها وقعا سلبيا أكثر مما لو كانا منفردين. وكما سبق ذكره فإن الإدراك يتوقف على عمليتين أساسيتين هما اختيار المثيرات ثم تنظيمها كما هو موضح في الشكل رقم 18.

أولا : الاختيار

تتدخل خصائص المثير في عملية الاختيار لتجعله متميزا عن غيره من المثيرات فتتفرع احتمال الانتباه إليه وبالتالي إدراكه ذلك أن الأشخاص ينجذبون إلى بعض المثيرات دون غيرها فيزداد انتباههم لها. ويمكن توضيح بعض هذه الخصائص التي توظفها إعلانات الإشهار والتسويق للترويج للسلع والخدمات. يمكن أن تستخدم هذه الخصائص في ميدان العمل في عمليات الاتصال المكتوب أو الشفوي خاصة عند إصدار التعليمات أو استخدام الاعلان وتقديم التقارير المكتوبة.

الشكل رقم 18: العوامل المؤثرة في عمليتي اختيار وتنظيم المنبهات



✓ الشدة: كلما كان المثير قويا وشديدا أمكن إدراكه بصورة أسهل بل أنه يفرض نفسه على بقية المنبهات فالصوت المرتفع والضوء الشديد والرائحة النفاذة يمكن إدراكها كونها تغطي على بقية المنبهات من ذات النوع ونحن كبشر ننتبه إلى الإعلانات التسويقية في التلفزيون بصورة أعلى من انتباهنا لبرامج أخرى لأنها تقدم بصوت مرتفع وبشكل مقصود من طرف مصمم الإعلان العارف بأهمية هذه الخاصية في الشيء المدرك.

✓ الحجم: كلما كان المثير ذو حجم أكبر أمكن الانتباه إليه أكثر من الانتباه إلى المثيرات الأخرى ذات الحجم الأصغر. وهذه الخاصية موظفة أيضا في تصميم الإعلانات التي تكون عادة ذات أحجام أكبر وتكتب فيها العبارات الدالة بحجم أكبر أيضا.

✓ التباين: كلما كان المثير متميزا ومتباينا عن ما حوله أمكن الانتباه إليه بشكل أسرع. وإذا بقينا في عالم التسويق نجد أن الاعلانات الجذابة هي تلك التي توظف الألوان لخلق التباين بين محتويات الإعلانات.

✓ التكرار: كلما زاد تعرض الشخص لنفس المثير كان انتباهه إلى ذلك المثير أكبر وهذه الخاصية مستخدمة أيضا في ميدان التسويق حيث تكرر شركات التسويق الاعلانات وفي بعض الأحيان تغير في محتواها بتقليص مدة الإعلان وأيضا بتغيير الأشخاص أو الحيوانات المنشطة للرسالة الإعلامية مطبقة بذلك مبدأ التكرار كقاعدة أساسية للتعلم كما تقترحه النظريات السلوكية.

✓ الحركة: المثير المتحرك يجلب الانتباه أكثر من المثيرات الساكنة ولهذا نجد أن اللافتات ذات الأضواء المتحركة والألوان المتباينة في المحلات والمراكز التجارية تجلب انتباه الأشخاص أكثر من اللافتات الساكنة، كما أن المعلم الذي يجول أرجاء قاعة الدرس يجلب انتباه المتعلمين أكثر من المعلم الساكن والجالس على الكرسي.

✓ الجودة: كلما كان المثير جديدا عما من حوله من المثيرات أمكن الانتباه إليه بشكل

أسرع فالإعلان الجديد المصمم بشكل جيد يثير انتباه الأشخاص كما أن تأثير جدة الاعلان يظهر حين إزالة الإعلانات القديمة لهذا لا غرابة أن لا ينتبه العمال إلى تعليمة جديدة تلصق وسط مجموعة من الإعلانات القديمة.

✓ الألفة: كلما كان المثير مألوفا عما من حوله من المثيرات أمكن الانتباه إليه بشكل أسرع فعلى سبيل المثال قد تلتقط صوت أحد المتحدثين باللغة العربية وسط زحام المئات من المسافرين في أحد المطارات الدولية يتكلمون بلغات مختلفة.

ثانيا: تنظيم المدركات

بعد اختياره المنبهات يقوم الشخص في مرحلة ثانية بتنظيم المنبهات التى وقع عليها انتباهه فهو لا يستقبلها منعزلة عن بقية المنبهات لهذا يقوم بطريقة آلية في أغلب الأحيان بتنظيمها وربطها بعضها ببعض لتكون نظاما متكاملا يمكن أن يعطيه معنى. وإذا عدنا لمثال توجيهات المشرف للعامل نجد أن هذا الأخير لا يكتفى بالكلمات التى ترده من المشرف بل يبحث عن معلومات أخرى كتعبيرات وجه المشرف ونبرات صوته وطريقة توصيل الكلمات حتى يتبين هذا العامل معنى التوجيه الصادر عن المشرف ومعرفة ما إذا كان محاولة للإرشاد أو توبيخ أو محاولة للتحكم والسيطرة. وفيما يلي أهم الخصائص المتوفرة في المثيرات التى تساعد الشخص على تنظيمها في كيانا مترابطا ومتكاملا.

✓ التشابه: كلما كانت المثيرات متشابهة أمكن إدراكها كوحدة متكاملة فالعمال الذين يرتدون لباسا متشابها يمكن إدراكهم كوحدة من مؤسسة ما.

✓ التقارب الزمني: كلما ظهرت المثيرات في فترات زمنية متقاربة تمكن الشخص الذي تعرض عليه هذه المثيرات من الربط بينها وإعطاءها معنى فدخول مجموعة من المشرفين والعمال تباعا إلى مكتب المدير يثير الانتباه وربما يعنى ذلك وجود حالة طارئة في المؤسسة.

✓ التقارب المكاني: كلما ظهرت المثيرات متقاربة مكانيا أمكن إدراكها كوحدة متكاملة وحمل ذلك مدلولاً جديداً والمثال السابق المعطى عن التقارب الزمني يصلح أيضاً لفهم خاصية التقارب المكاني فإزدحام مكتب المدير بالمشرفين والعمال يثير الانتباه وربما يعنى ذلك وجود حالة طارئة في المؤسسة.

✓ الاغلاق: إن التشابه والتقارب الزمني والمكاني تدفع بالشخص القائم بعملية الإدراك إلى بذل جهدا معرفيا للوصول إلى تكوين صورة متكاملة عن وضع معين بالرغم من عدم تكامل صورة هذا الوضع في الواقع فمثلا إذا نظرت إلى ثلاثة مستقيمات غير متصلة تكاد تكون مثلثا بحيث لا توجد زوايا واضحة فأنت ستحاول تقريب هذه المستقيمات لتكوين الزوايا حتى تدرك الشكل أقرب إلى شكل تعرفه وخرزنته في الذاكرة طويلة المدى وهو المثلث.

قد يتم خداع حواس الإنسان وبالتالي إدراكه للمنبهات على أساس التلاعب بخصائص المنبهات أو الأرضية التى تقدم فيها هذه المنبهات أو حتى زاوية وسرعة تقديمها وما إلى

ذلك من الحيل. وهناك أمثلة كثيرة عن خداع الحواس منها خداع آفا وبيتنا، ويجد القارئ بعض الأمثلة لهذه الأنواع من الحيل في الشكل رقم 19.

دور المحيط أو الموقف

يلعب المحيط أو الموقف دورا بالغا في إدراك المنبهات فقد يساعد ويفرض الانتباه إليها أو يحول دون ذلك وبالتالي عدم إدراكها. ويمكن تقسيم المحيط إلي جانبين أحدها مادي والآخر اجتماعي. يقصد بالجانب المادي المسافات والمساحات والأبعاد والألوان وغيرها من الخصائص المادية، في حين يقصد بالجانب الاجتماعي التفاعل بين الأشخاص ومدى تواجد أشخاص آخرين في نفس الحيز المادي فالخلفية الاجتماعية قد تضيف معاني جديد للمنبهات من ذلك أن توجيه الملاحظات للعامل بحضور زملاءه لا يكون لها نفس المعنى حين توجه له على إنفراد ففي الحالة الأولى قد يدركها العامل على أنها توبيخا أو إذلالا أما في الحالة الثانية فقد يدركها على أنها محاولة جادة للإرشاد والتوجيه خاصة إذا قدمت هذه الملاحظات بأسلوب لبق وبعبارات مهذبة مما قد يدفعه لبذل جهد أكبر.

الشكل رقم 19: بعض الأمثلة عن حيل خداع الإدراك

<p>هل سيلتقي جزئي البرج؟</p>	<p>ماذا ترى هل امرأة عجوز أو امرأة شابة؟</p>
<p>أي المربعين أكبر؟</p>	<p>هل ترى أرنب أم بطّة؟</p>
<p>هل يمكنك عدّ النقاط السوداء بين المربعات؟</p>	<p>كم مجها في الصورة؟</p>

دور الشخص

يتأثر سياق إدراك المثيرات بالفروق الفردية بين الأشخاص الناتجة عن رصيد الخبرة المختلف إضافة إلى الاختلاف في القدرات وسمات الشخصية وسلامة الحواس الناقلة للمنبهات. كما أن خصائص الشخص من حيث نزعتة السريعة لإدراك المنبهات قد تؤدي به إلى الحكم على الأشياء والأحداث والأشخاص الآخرين بصورة متميزة عن غيره من الأشخاص الذين يتعرضون لنفس المنبهات. هذا بالإضافة إلى الإعزاء أو التبرير الذي يقدمه الشخص لشرح تفسيره لذات المنبهات والشكل رقم 20 يوضح أهم العوامل الفردية المتدخلة في سياق الإدراك.

الشكل رقم 20 : أهم العوامل الفردية المتدخلة في سياق الإدراك.



أولاً: الفروق الشخصية

يختلف الناس في رصيد خبراتهم وفي الجنس والشخصية والثقافة والحالة النفسية الآنية والدائمة وفي القدرات الجسمية والعقلية ومن شأن هذه الاختلافات أن تؤدي إلى اختلافات في إدراك نفس المنبهات في نفس الموقف.

✓ الخبرة السابقة: يكون البشر رصيدا من الخبرة والمعرفة في التفاعل مع بعضهم البعض ومع الأشياء والأحداث نتيجة التنشئة والتعلم، وهذا الرصيد المعرفي يؤثر في كيفية إدراكهم للمنبهات من حولهم وربما أبسط مثال لتوضيح تأثير الخبر حال الموسيقي الذي يدرك الالحن وعلاقتها بصورة أحسن وأسرع وبصورة أعمق من الشخص العادي.

✓ الجنس: يمكن أن يكون للجنس دورا في اختلاف الإدراك بين الرجال والنساء، فنظرا لطبيعة ودور كل منهما في المجتمع قد يميل أحد الجنسين إلى إدراك بعض المنبهات وإدراكها بشكل أفضل من الجنس الآخر الذي بدوره قد يدرك بعض المنبهات الأخرى بشكل أعمق من الجنس الآخر.

✓ الشخصية: إذا كان من المؤكد أن للناس شخصيات مختلفة فهذا يترتب عنه اختلافهم في إدراك المنبهات من حولهم فالعامل الواثق من نفسه قد يدرك متطلبات العمل الكثيف على أنه تحدياً في حين قد يدركها من هو أقل ثقة في النفس على أنها تهديداً.

✓ ثقافة الشخص: تؤثر ثقافة الشخص ومعتقداته وقيمه في إدراكه للمنبهات من حوله فبعض المشاهد تعتبر لا أخلاقية في بعض المجتمعات في حين تكون مقبولة في مجتمعات أخرى فمثلاً تعدد الزوجات مقبول في المجتمعات المسلمة ومرفوضة في مجتمعات أخرى.

✓ سلامة الحواس: يتوقف الإدراك على الشعور الذي يرتبط بالحواس فإذا كانت هذه الأخيرة سليمة زاد إحساس الشخص بالمنبهات ومنه إدراكه لها وبالمقابل فإن ضعف هذه الحواس يؤثر سلباً في عملية الإدراك من ذلك أن الشخص ضعيف السمع قد لا يدرك المنبهات التي يدركها شخص يتمتع بحاسة سمع سليمة.

✓ الحالة النفسية التي يكون عليها الشخص: إن الحالة النفسية التي يكون عليها الشخص حين التعرض للمنبهات يؤثر في إدراكه لها فبعض الانفعالات كالغضب والخوف تحجب كثير من المنبهات عن الشخص الذي يصدر سلوكاً ما كان ليصدره في الحالة العادية، كما أن الشخص الجائع يدرك أي شيء من حوله على أنه طعام وحين يرفع رأسه إلى السماء ويرى سحابة فقد يشبهها بقطعة خبز.

ثانياً: النزعات السريعة للإدراك

يحاول البشر عن قصد أو عن دون قصد اختزال النشاط المعرفي المبذول للانتباه وإدراك الأشياء والأحداث وغيرهم من البشر لهذا تتكون لديهم نزعة سريعة لإدراك هذه المنبهات تُختبر وتُطور من خلال التجربة والتعلم. غير أن هذه النزعات السريعة في الإدراك قد تؤدي إلى أخطاء في تقييم والحكم على الآخرين وبالتالي إصدار أنماط سلوكية خاطئة قد تسيء إليهم وحتى إلى الشخص القائم بعملية الإدراك. والشكل رقم 20 يبين بعض هذه النزعات السريعة للإدراك التي نذكر منها انطباع اللحظة الأولى والإسقاط والتعميم والتتميط وهذا شرح موجز لها.

✓ انطباع اللحظة الأولى: يميل بعض الناس إلى الحكم على الأشياء والأحداث وعلى الآخرين من اللحظة الأولى التي يرونهم فيها ويبقون على الحكم الناتج عن الانطباع الذي تركه فيهم الآخرين ليصبح المرجع للتعامل معهم لاحقاً فمثلاً قد يرى العمال مشرفهم الجديد مبتسماً فيعتقدون أنه سهل المراس ويمكن التأثير فيه بسهولة. ومن الناس من يُصدق انطباعه الأول وذلك لأن انتباههم وإدراكهم لما حولهم عالي جداً ولأن العمليات العقلية لديهم نشطة وسريعة بالقدر الذي يساعدهم على تكوين تمثيل ذهني سريع للمثيرات فيصدرون انطباعات صادقة نسبياً تؤكد ملاحظاتهم لاحقاً. كذلك تساعد الخبرة والمعارف العلمية على تكوين بعض الانطباعات الصادقة نسبياً.

✓ التتميط: يكون الإنسان نتيجة خبراته السابقة والتشئة الاجتماعية التي تعرض لها

تصنيفات جاهزة للأشخاص والأحداث. ففي كثير من الحالات لا نعرف الكثير عن الشخص الذي نقيمه ما عدا بعض الخصائص الظاهرة كالجنس والسن ولون البشرة غير أننا انطلاقاً من هذا الكم القليل من المعلومات نحاول تصنيف الشخص في فئة اجتماعية يتم على أساسها إصدار أحكام سطحية من مجرد النظرة الأولى إليه فعوض التعامل مع الشخص على أساس خصائصه الفردية فإننا نتعامل معه كممثل لفئة أو طبقة اجتماعية أو مهنية. يسمى سياق التصنيف هذا بالتمييط ويهدف إلى تبسيط التفاعلات الاجتماعية واختزال السياقات المعرفية المستخدمة في هذه التفاعلات. ويمكن أن يكون التمييط على أساس الجنس أو الدين أو لون البشرة أو الجنسية أو المهنة أو حتى الانتماء إلى التنظيمات المختلفة ومن الأمثلة الشائعة عن التمييط حسب الجنسية أن الأمريكيون أناس ماديون واليابانيون يحبون بلدهم حباً شديداً وأن الألمان ملتزمون في العمل وأن الجزائريون عصبيون. ومن الأمثلة الأخرى عن التمييط حسب الجنس أن المرأة حساسة ومدركة للعلاقات الاجتماعية وهذه التصنيفات ليست صحيحة بالضرورة. يتضمن التمييط بعض المخاطر حين إصدار أحكاماً عن الشخص فمثلاً ليس كل الأشخاص يقامون التغيير مع تقدمهم في السن أو يصبحون أقل إبداعاً لهذا يكون من الخطأ أخذ قرار بشأن توظيف أو ترقية أو تسريح شخص على أساس التمييط فيكون القرار ظالماً وغير عادل.

✓ الإدراك الجاهز أو الحكم المسبق: يمكن اعتبار التمييط نوع من الإدراك الجاهز أو الحكم المسبق حيث يرى الشخص الآخرين بالصورة التي يريدها كون معارفه السابقة وعواطفه ومشاعره تجهزه لأن ترى الآخرين بالصفة التي توقعها فيهم. يؤكد الإدراك الجاهز تأثير الخبرات السابقة وحصيلة التجارب الشخصية والتنشئة الاجتماعية في سياق الإدراك فالشخص ذو الخلفية التجارية ينظر إلى المشاكل التي قد تعترضه من زوايا تجارية واقتصادية كما أن المختص في علم النفس يرى المشاكل من حوله مرتبطة بسلوك واتجاهات وعادات الناس.

✓ الإسقاط: الإسقاط في الإدراك حالة يرى فيها الشخص الآخرين من خلال صفاته هو حيث يعتمد على مشاعره ورغباته ودوافعه في الحكم عليهم. وعادة ما يقوم الشخص بإسقاط على الآخرين صفاته القبيحة التي لا يرغب في الإفصاح عنها أو الاعتراف بها فمثلاً المشرف الكسول قد يعزى تراجع أداء العمال إلى قلة دافعيتهم ونشاطهم. من هذا المنطلق فإن هذا السياق يلعب دوراً هاماً في الحفاظ على مفهوم ذات إيجابي لكنه قد يكون مضللاً في تقييم الآخرين والحكم عليهم. وقد نفهم أهمية تجنب الإسقاط في التنظيمات خاصة فيما يتعلق بقرارات التوظيف والترقية والمكافأة.

✓ التعميم: يميل الناس إلى تقييم الظواهر والحكم عليها انطلاقاً من خصائص هذه الظواهر فيدركون الكل من خلال الجزء وعليه يتم التقييم والحكم من صفة إلى أخرى أو من سلوك إلى آخر أو من شخص إلى آخر وفيما يلي شرح لكل حالة من حالات التعميم هذه.

✚ التعميم من صفة لأخرى: يقوم الشخص في هذه الحالة بالتعميم من صفة شخصية واحدة إلى باقي صفات الشخص محل الإدراك استنادا إلى مسلمة وجود تشابه بين هذه الصفات وبين الشكل العام للشخصية فمثلا قد ترى شخصا يحمل نظارات فتقول بأنه ذكي ومهذب ويشغل وظيفة هامة. ومن أمثلة كذلك تشكيل انطباع سريع عن مترشح لمنصب عمل من مجرد نبذة صوته أو شكل ولون هندامه أو تسريحة شعره. وهكذا فإننا نستخدم معلومات قليلة لتكوين صورة عن شخص وفي بعض الأحيان انطباعا إيجابيا أو سلبيا قد يدوم ويبقى ليؤثر في بقية القرارات التي نأخذها بشأن هذا الشخص.

✚ تعميم سلوك على باقي أنماط السلوك المحتملة (ثر الهالة): في هذه الحالة يعتمد الشخص القائم بعملية الإدراك على سلوك يصدره شخص آخر للحكم على باقي تصرفات وأنماط سلوك هذا الأخير فمثلا ترى لاعب كرة قدم ماهر فتقوم بتعميم هذا السلوك على باقي أنماط السلوك المحتمل لهذا اللاعب كأن تقول بأن هذا اللاعب يمكن أن يكون قائدا للفريق يوجه ويساعد باقي اللاعبين أو أنه سيصبح مدربا كفاء.

يقترّب أثر الهالة من التتميط لكنه يختلف عنه في كونه ليس افتراضا جاهزا ومسبقا لتصنيف المدركات كما هو الحال في التتميط بل هو تشكيل انطباعات سريعة وإصدار أحكام انطلاقا من جزئية بسيطة من الصورة الكلية للظاهرة المدركة ومن أمثلة ذلك تشكيل انطباع سريع عن مترشح لمنصب عمل من مجرد الاطلاع على سيرته الذاتية أو اسم الجامعة التي تخرج منها. لهذا فإن التعميم في حالة الهالة قد يكون له آثار خطيرة داخل التنظيم خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والترقية وتقييم أداء الموظفين. ففي هذه النقطة الأخيرة يعتمد كثير من المشرفين على بعض التصرفات القليلة للموظفين التي قد لا تمت بصلة لعملهم لتقييمهم والحكم على أدائهم وفي بعض الأحيان للحكم على شخصهم فإذا كانت هذه التصرفات مقبولة قد يميل المشرف إلى تقييم الموظف تقييما إيجابيا والعكس صحيح فإن أخطأ الموظف في حالة واحدة فقط فقد يعتقد المشرف أنه يخطئ في كل المجالات.

✚ التعميم من شخص إلى أشخاص آخر: يميل البعض إلى تعميم خصائص أشخاص معينين على أشخاص آخرين كأن يقول أحد الموظفين أن مشرفه الجديد عادل ومتسامح استنادا إلى أن مشرفه السابق كان يتحلى بهذه الصفات وذلك بالرغم من أن هذا التعميم قد يكون غير صائب لعدم توفر معلومات حول المشرف الجديد.

ثالثا: الإعزاء

تقوم النزعات السريعة للإدراك كما مرّ معنا على معلومات قليلة حول الشخص محل الإدراك لكن بمجرد توافر المعلومات نتيجة التفاعل الاجتماعي يصبح بمقدورنا تكوين صورة أقرب إلى الواقع وإعطاء تفسيراً لسلوكنا وسلوك الآخرين. يسمى سياق الاستدلال الذي نحاول من خلاله تقييم والحكم على الأشخاص من خلال سلوكهم بالإعزاء Attribution. وضع عالم النفس الاجتماعي الألماني هايدر "Heider" الخلفية النظرية للإعزاء في

كتابه المنشور عام 1958 بعنوان "علم نفس العلاقات الشخصية The Psychology of Interpersonal Relation أكد فيه أن الإنسان ليس مستجيباً للأحداث استجابة آلية كما ترى النظريات السلوكية وإنما يفكر في سبب حدوثها، وأن سلوك الشخص السابق والحالي وليس النتيجة التي يحصل عليها هو ما يحدد سلوكه المستقبلي فالإعزاء هي العملية التي يحاول الشخص من خلالها الاستدلال على دوافع الآخرين وتفسير سلوكهم الظاهري وينتهي به الأمر إلى إصدار أحكام عن ما إذا كان سلوكه أو سلوك الآخرين ناتجاً عن عوامل داخلية أو خارجية بمعنى هل هذا السلوك ناتج عن إرادة حرّة أو أن الشخص أُجبر على القيام بذلك السلوك. كان هايدر يرى أن البشر يحبون تحديد أسباب ما يحدث والبحث في العلاقات السببية كونها جد مهمة في التعامل مع الآخرين، فعلى العكس الأشياء التي تتبع قوانين الطبيعة فإن للبشر الرغبة والدوافع والأهداف للبحث في أسباب حدوث الحوادث والسلوك، لهذا عندما نلاحظ سلوكاً يصدر عن شخص فإننا نحاول بطريقة آلية فهم وشرح وتفسير لماذا قام بذلك السلوك. إن الحكم الأول الذي نصدره - وربما الأهم - يتعلق بالأسباب الداخلية أو الخارجية التي تقف وراء هذا السلوك. وقد أصبحت دراسة هذه العملية من الموضوعات الأساسية في بحوث علم النفس الاجتماعي وغيره من مجالات علم النفس.

اتجاه الاعزاء

يقوم الأشخاص بإعزاء أسباب لنجاحهم وفشلهم فإذا ما أدرك الشخص السبب فسوف يساعده ذلك في السيطرة على ذلك الجزء من البيئة. كما يعتقد هايدر أن معتقدات الأشخاص حول أسباب نتائجهم - حتى ولو لم تكن حقيقية - يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تفسير توقعاتهم. وأشار إلى أن الأشخاص يرجعون تلك الأسباب إما إلى عوامل خارجية بيئية (External Attribution) مثل الحظ وصعوبة العمل كأن يقول الشخص: لقد كان أدائي سيئاً بسبب الشرح السيئ للمدرس" أو لم يحالفني الحظ" أو بالعكس يرجعون تلك الأسباب إلى عوامل داخلية تتعلق بهم (Internal Attribution) مثل الجهد والقدرة كأن يقول الشخص: لقد كان أدائي جيداً بسبب براعتي وجهدي". غير أن نتائج البحوث اللاحقة بينت أن الشخص يميل إلى التحيز تجاه نفسه ومصالحته فإذا نجح في مهمة فإنه سيعزئها في الغالب إلى نفسه أما إذا فشل فلن يرجع ذلك إلى نفسه وإنما سوف يبحث عن شماعات خارجية يعلق عليها هذا الفشل. كذلك إذا كانت سلوك الشخص ومشاعره تختلف من موقف إلى آخر لكنها في اتفاق مع سلوك ومشاعر الآخرين في نفس الموقف أمكن إعزاء هذا السلوك والمشاعر إلى أسباب خارجية تتعلق بالظروف أو الموقف الذي يكون فيه الشخص. وعلى نقيض طرف إذا كان سلوك الشخص ومشاعره تختلف من موقف إلى آخر لكنها لا تتوافق مع سلوك ومشاعر الآخرين فعلى الأرجح أن سبب هذا السلوك يرجع إلى الشخص نفسه وهنا يكون الإعزاء داخلياً.

العوامل المتدخلة في سياق الإعزاء

استخدم واينر Weiner مفهوم الإعزاء في مجال التعلم لمعرفة كيفية تفسير الطلاب للنجاح والفشل في مواقف التحصيل الدراسي. يرى واينر (1979؛ 1986) أنه يمكن تحليل الإعزاء وفق ثلاثة أبعاد وهي المركز (داخلي مقابل خارجي) والثبات الزمني (ثابتة مقابل غير ثابتة) وأخيراً إمكانية مراقبة المواقف (قابلة للمراقبة مقابل غير قابلة للمراقبة) ذلك أنه سواء تم إدراك السبب على أنه داخلي أو خارجي، فإن ذلك لا يروي القصة كاملة خاصة إذا كان الهدف هو التنبؤ بالسلوك في مواقف الانجاز. حسب روتر Rotter فإن إعزاء النجاح يكون لأسباب داخلية كالجهد والقدرة ونظر إليهما على نحو متكافئ على الرغم من أن للجهد والقدرة مضامين سلوكية مختلفة لكن واينر يذهب إلى أبعد من ذلك حيث لاحظ أن معظم الأشخاص يرون أن الجهد يتم ضبطه من جانب الشخص بينما لا يرون ذلك بالنسبة للقدرة التي تدرك بصفة عامة على أنها سبب ثابت نسبياً في حين يختلف الجهد المبذول حسب الموقف. وبناء على ذلك يميز واينر بين الأسباب الداخلية المختلفة لمخرجات الانجاز بالنظر إلى ثباتها و إمكانية ضبطها.

إن أبعاد الثبات والضبط التي أضافها واينر إلى بعد مكان الضبط (الداخلي أو الخارجي) الأصلي لروتر تسمح بكم أكبر من التنبؤات السلوكية المحددة من المعتقدات حول سبب التعزيز. وقد مكن ذلك من استخلاص بعض الحقائق حول العزو منها:

✓ أكثر الأسباب التي يذكرها الناس لنجاحهم وفشلهم هي القدرة والجهد وصعوبة المهمة والخط أو الصدفة.

✓ هناك ميلاً عاماً لدى الأشخاص إلى عزو نجاحهم إلى أسباب داخلية ومستقرة خاصة بالشخص نفسه، وإلى عزو خيرات الفشل إلى أسباب خارجية.

✓ يضحخ الأشخاص من أهمية الأسباب الداخلية لنجاحهم وهذا ما نلاحظه عند حصول الطلبة على نتائجهم حيث يفتخرون بقدراتهم وبالجهد الذي بذلوه.

من جهته ساهم هارولد كيلي Kelly في تحديد العوامل التي ترجح الإعزاء الداخلي أو الإعزاء الخارجي حيث اقترح ثلاثة معايير هي التباين والاتفاق والثبات والتي تعتمد لإصدار أنواع معينة من الاستدلالات السببية المتسقة عبر المواقف وعبر الزمن لتفسير الأحداث التي يختبرها الأشخاص وسوف نشرح هذه المعايير الثلاثة انطلاقاً من مثال حول فشل أحد الطلبة في امتحان نصف السنة في إحدى المواد التعليمية.

مركز الضبط: إعزاء داخلي في مقابل إعزاء خارجي

يمكن أن نقدم عدة تفسيرات حول فشل هذا الطالب من ذلك أنه لم يجتهد ولم يكلف نفسه عناء المراجعة (إعزاء داخلي) أو أن الأستاذ قدم محتوى المادة بشكل غير مفهوم أو أن السؤال لا يتعلق بالمحتوى المقدم (إعزاء خارجي). فقد يكون الحدث راجعاً إلى عوامل تكمن في طبيعة الشخص مثل قدرته أو جهده، في مقابل إرجاع الحدث (أو النتيجة) إلى أسباب

خارج نطاق طبيعة الشخص أو مسؤوليته كالصدفة والحظ أو عوامل أخرى.

التباين: الخاص في مقابل العام

يفيد معيار التباين في معرفة ما إذا كان نفس الطالب قد فشل في امتحانات نصف السنة في بقية المواد أو أنه فشل في امتحان هذه المادة فقط. فإذا كان الطالب قد فشل في كل الامتحانات الأخرى فمن المحتمل أن يكون الإعزاء داخليا أما إذا فشل في امتحان هذه المادة فقط ونجح في بقية المواد فالإعزاء يكون خارجيا. فعندما يكون السبب في الحدث أو النتيجة له آثار عامة على جوانب أخرى ولا يقتصر على هذا الحدث فقط يكون الإعزاء داخليا.

الاتفاق: الفردي في مقابل الجماعي

أما معيار الاتفاق فيخبرنا عن ما إذا كان أغلب الطلبة قد فشلوا أيضا في امتحان المادة أو أن الطالب المعنى كان الفاشل الوحيد في المادة فإذا كان الاتفاق عالي (فشل كل الطلبة بما فيهم الطالب المعنى) فإن الإعزاء يكون خارجيا والعكس صحيح أي إذا كان الطالب المعنى الفاشل الوحيد بينما نجح بقية زملاءه فالإعزاء يكون داخليا.

الثبات: التغير في مقابل الاستمرارية

يفيد معيار الثبات في معرفة ما إذا كان الطالب الذي فشل في امتحان نصف السنة في المادة قد فشل أيضا في امتحان نهاية السنة في المادة أم لا. فإذا كان الطالب قد فشل في امتحان نصف السنة في المادة وفشل أيضا في امتحان نهاية السنة فالإعزاء يكون داخليا أما إذا فشل في امتحان نصف السنة فقط ونجح في امتحان نهاية السنة فالإعزاء يكون خارجيا فقد يعزى الحدث إلى أسباب ثابتة أي مستمرة عبر الزمن وعبر المواقف في مقابل أسباب غير مستمرة. والجدول رقم 4 يلخص هذه المعايير الثلاثة في سياق الإعزاء باستخدام المثال المذكور سابقا.

جدول رقم 4 : استخدام معايير التباين والاتفاق والثبات في تحديد مركز التحكم الداخلي والخارجي.

مركز الضبط	التباين	الاتفاق	الثبات
إعزاء داخلي	الطالب فشل في كل امتحانات نصف السنة	الطالب كان الفاشل الوحيد من زملاءه	فشل الطالب في امتحان نهاية السنة أيضا
إعزاء خارجي	نجح الطالب في بقية الامتحانات	كل الطلبة فشلوا في الامتحان	نجح الطالب في امتحان نهاية السنة

أخطاء الاعزاء

يرتكب البشر عادة خطأين أساسيين في سياق الاعزاء خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين الأداء والتقييم. يسمى الخطأ الأول خطأ الملاحظ ويمكن أن نسمى الثاني بخطأ تفضيل الذات¹ Self-serving bias

يميل الشخص في الخطأ الأول إلى اعزاء سلوكه إلى أسباب خارجية وعوامل المحيط والموقف واعزاء سلوك الآخرين إلى أسباب داخلية. فعندما يطلب منا شرح لماذا قمنا بسلوك ما فإننا عادة ما نعزى الأمر إلى الموقف الذي يكون قد فرض علينا ذلك لكن حين يطلب منا شرح سلوك الآخرين فإننا كملاحظين نربط الأمر بالشخص الذي قام بالسلوك كالقول بأنه يقوم دائما بهذا السلوك فمثلا لتبرير عدوانيتنا نقول بأن الآخر كان مخطأ لكن لتبرير عدوانية الآخر نقول أنه عدواني بطبعه.

أما الخطأ الثاني فيتمثل في اعزاء سلوكنا إلى عوامل داخلية إذا كانت النتائج جيدة أو إيجابية كالنجاح أو الأداء الجيد والتميز لكن إذا ساءت الأمور وكانت نتائج السلوك ضعيفة أو سلبية كالفشل أو الإخفاق أو المهمة فإننا نعزى ذلك في الغالب إلى عوامل خارجية كالحظ أو قلة الوسائل. يهدف هذا النوع الثاني من الخطأ في الاعزاء بطريقة مقصودة أو غير مقصودة إلى رفع مستوى تقديرنا لذاتنا.

تظهر بعض الملاحظات المهمة إذا حاولنا دمج الخطأين في نفس الموقف لنقل مثلا تفاعل المشرف كملاحظ وأحد الموظفين. فإذا كان أداء الموظف ضعيفا فإن المشرف يقوم بإعزاء داخلي كأن يقول بأن الموظف لم يبذل الجهد اللازم في حين أن الموظف يقوم بإعزاء خارجي كأن يقول بأن التوجيهات لم تكون واضحة وهنا يظهر خطأ الملاحظ. كما يظهر الخطأ الثاني في نفس الحالة لأنه حتى وإن كان المشرف يعاتب الموظف على الأداء الضعيف فهذا يعنى أن ضعف أو غياب الإشراف لم يكن سبب ضعف الأداء. لكن إذا كان أداء الموظف جيدا فمن المحتمل جدا أن يقوم المشرف بإعزاء داخلي كأن يقول أن الموظف ما كان ليحقق هذا الأداء المتميز لولا إشرافي عليه والتوجيهات التي قدمتها له.

يمكن أن يتسبب خطأي الاعزاء منفردين أو مندمجين في ظهور وجهات نظر مختلفة وفي بعض الأحيان متناقضة في تقييم الأداء سواء كان جيدا أو ضعيفا مما قد يؤدي إلى ظهور خلافات وصراعات بين الأشخاص.

بعض التطبيقات حول سياق الإدراك في العمل والتنظيم

لقد تبين لنا من خلال الأمثلة التي قدمناها لشرح عناصر الفصل الحالي أن سياق الإدراك عرضة للخطأ والتشويش لكثرة العوامل المتدخلة فيه. وقد يقع المديرون والمشرفون عن دون قصد في كثير من هذه الأخطاء الشائعة التي تم ذكرها سابقا حين تقييم الأشخاص

¹ ترجمة حرة

والحكم عليهم أثناء عمليات الاختيار والتوظيف والتوجيه والترقية وتقييم الأداء وأثناء اتخاذ القرارات بصفة عامة.

وعليه حتى وإن كان المسير أو المشرف أو المقيم إنسانا فإن مهمته والمسؤولية التي تقع عليه تفرض عليه أن يكون كيسا ومنبها وعارفا بأخطاء الإدراك خاصة أثناء التفاعل مع غيره من البشر والحكم عليهم أو على أداءهم وهذا يحتم عليه التحضير والتخطيط لكل عملية ويكون له ذلك من خلال:

1. تحديد معايير الاختيار أو تقييم الأداء بشكل موضوعي.
2. أن ينصب التقييم على الجوانب الموضوعية عندما يتعلق الأمر بتقييم الأداء.
3. وضع نظام لجمع البيانات والمعلومات عن الأداء المستمر للأشخاص وتسجلها وإعطائها أوزانا حسب أهمية البعد خاصة وأن الإعلام الآلي يسمح بمثل هذه العمليات.
4. التدرّب على طرق وتقنيات الاختيار والتقييم.
5. الإطلاع على أخطاء الإدراك التي أشرنا إليها بالتفصيل أثناء التفاعلات الاجتماعية والوعي بتدخل القيم والاتجاهات والخصائص الشخصية في سياق الإدراك والتفاعلات الاجتماعية.
6. عدم التسرع في إصدار أحكاما على أساس معلومات قديمة أو قليلة والسعي إلى جمع معلومات جديدة وواقرة.

خلاصة الفصل

يمثل الإدراك وما يترتب عنه من إعزاء للسلوك الذاتي أو سلوك الآخرين أحد أهم المواضيع في السلوك التنظيمي ذلك أن أغلب أنماط السلوك والقرارات التنظيمية تبنى على أساس الكيفية التي يدرك بها الأشخاص الأحداث وكيفية تفسيرهم لها والمعنى الذي يعطونها إياها. يرتبط الإعزاء بالإدراك كونه شرح لمسببات السلوك ويساعد فهمه على شرح لكيف وماذا يكون سلوك الأشخاص بالشكل الذي ظهر فيه وأيضا فهم كيف ولماذا يستجيب الأشخاص لسلوك الآخرين. هذا ويتأثر سياق الإدراك بثلاث محددات هي الشخص المدرك والموضوع المدرك والموقف الذي تحدث فيه عملية الإدراك، فكل هذه العوامل تضيف أو تحذف معلومات تجعل من الشخص لا يدرك الواقع الموضوعي وإنما يدركه كما يريده هو.

وتظهر أهمية الإدراك بالنسبة للمشرف أو المسير في تسيير الموارد البشرية وضرورة تجنبه كثير من أخطاء الإدراك التي تم التطرق إليها في هذا الفصل كونه مسؤولا عن أشخاص ويتخذ بشأنهم مجموعة من القرارات المتعلقة بتنظيم العمل والترقية والتحفيز والتقييم والتي تؤثر على حياتهم داخل وخارج التنظيم. لهذا فهو مطالب بمعرفة معوقات الإدراك والعوامل التي قد تشوبه وتؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة د تسبب الضرر للأشخاص وللتنظيم.

دراسة الحالة (1)

شاركت كعضو في لجنة مقابلة لتقييم مترشحين لوظيفة في مؤسستك، ولقد قابلت ثلاثة من المترشحين هذه بعض مواصفاتهم.

1. عادل: كان يرتدي فنانة حمراء اللون وسروال جينز ويبدو أنه يمارس الرياضة وكان حديثه سريعا وبراقا ومنطقا.

2. كريم: كان يرتدي بدلة أنيقة لكنها بسيطة وتبدو عليه النظافة والهدام وكان كلامه مرتبا وواضحا وفيه هدوء ورزانة.

3. رياض: كان يرتدي بدلة جديدة وبراقة بربطة عنق حمراء وكان يضع عطرا فواحا وشعره مصفف ويلمع بشكل ملحوظ.

الأسئلة

أ. أي من المترشحين الثلاثة تختار لشغل المنصب؟

ب. هل تعتقد أن إجابتك سليمة؟ لماذا؟

دراسة الحالة (2)

عين أحد أصدقائك مشرفا على مجموعة عمل في شركته وهي أول مرة يشغل فيها هذا المركز. سمع صديقك عن نظرية تسمى "نظرية الإعزاء" ويعتقد أنها ستفيد في تسيير جماعة العمل التي يشرف عليها، لذا طلب منك أن تشرح له هذه النظرية وكيف يمكن أن يستفيد منها في تسيير جماعة العمل. ماذا ستقول له؟

المحاضرة الرابعة

الدوافع والحوافز

يختلف الأشخاص في قدراتهم للقيام بالأعمال المسندة إليهم وفي رغبتهم في أدائها بل أن القوة الدافعة تختلف باختلاف الحاجات والمواقف فيكون أداء البعض جيدا ويكون أداء البعض الآخر ضعيفا. قد يرجع الاختلاف بين العمال ذوي الأداء الجيد والعمال ذوي الأداء الضعيف إلى فروق في المهارات لكن هناك عوامل أخرى قد تتدخل لتحدث هذا الفرق منها الدوافع وارغامات محيط العمل حيث يلاحظ أن العمال ذوي الأداء الجيد يرغبون في العمل ويتقنونه وهذه إشارة إلى تمتعهم بدافعية تمكنهم من تضليل الصعاب بشرط توفر القدرات والمهارات. من هذا المنطلق كثيرا ما يستدل عن الدافع من خلال الأداء، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو التالي: "إلى أي مدى يتأثر الأداء بالجهد والقدرة؟".

نظرا لتعدد العوامل المنبئة بالأداء فقد اقترح الباحثون في مجال السلوك التنظيمي المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية}$$

يظهر من المعادلة أن الأداء دالة لجداء القدرة في الدافعية ومعنى هذا أنه للحصول على أداء جيد يجب أن يكون كل من القدرة والدافعية عالية وإلا كان الأداء ضعيفا وقد يكون منعدما إذا كان أحد الحدين منعدما أي يساوي الصفر.

أضافت الدراسات اللاحقة حدا آخر للمعادلة يتمثل في إدراك الشخص للدور وعوامل المحيط التي تتعلق بالمعايير وتحديد ما يجب عليه القيام به إذ لا يكفي أن يتمتع هذا الأخير بالقدرة والدافعية ليكون أداءه جيدا بل يجب أن يعرف ما هو مننظر منه وما هي المعايير المحددة لذلك، وعليه تصبح المعادلة كالتالي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{المحيط}$$

نستنتج مما سبق أمرين هامين، أولهما أن الدافعية عامل من بين مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء فهي ضرورية لكنها ليست كافية لكنها بالمقابل أكثر قابلية للتأثير والتغيير من السمات والمهارات والقدرات فهي تحت مراقبة الشخص نفسه ويمكن أن تتأثر بالمحيط، لهذا تعتبر الدافعية السبيل الأسهل لتحسين الأداء وهو ما يفسر أيضا اهتمام الباحثين والمسيرين بها.

أما الاستنتاج الثاني الذي يمكن استخلاصه فهو أن الدافعية تختلف باختلاف الأشخاص والمهام والمواقف؛ فبعض المهام تتطلب قدرات أكثر من الرغبة في حين تعتمد أخرى على الدافعية بشكل واضح. كذلك يتمتع بعض الأشخاص بدافعية ذاتية قد تغنيهم عن كل تحفيز في حين يعتمد أداء آخرين على التحفيز وحتى التحفيز المادي. بعد معرفة أهمية الدافعية ومساهمتها في الأداء نحاول في ما يلي تحديد مفهوم الدافع قبل التعرض إلى أهم النظريات التي تشرح الدوافع في العمل.

الدوافع والحوافز

يمتلك كل شخص في داخله قوى أو طاقة كامنة تحركه وتدفعه الى القيام بالأعمال، وهي عبارة عن رد الفعل لرغباته وحاجاته والسبيل لتحقيقها، فعندما يعمل الأشخاص في أي عمل معين ويحاولون الوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة في أداءهم فإن ذلك قد نتج عن رغبتهم في استثمار هذا العمل لتحقيق حاجاتهم، وهذه الحاجات تؤدي الى الرغبة في العمل والتي تسمى بالدافعية للعمل.

تعرف الدافعية في التراث الأدبي لعلم النفس بأنها قوة داخلية تثير السلوك وتوجهه نحو تحقيق الهدف ولا تختفى إلا بتحقيقه. وتختلف عبارة "الدافع" عن "الحافز" في كون الأولى قوة داخلية تعكسها رغبة الشخص في بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الهدف سواء كان هذا السعى واعى أو لا في حين أن الحافز عامل خارجي يتمثل في العوائد التي يتوقعها الشخص أو يبحث عنها نظير أداء عمل معين. تكون الحوافز إما مادية كالحصول على المال أو أي منفعة مادية أخرى، كما يمكن أن تكون معنوية كالحصول على السلطة والنفوذ والتقدير والاحترام وما إلى ذلك من المنافع التي يصعب تقديرها مادياً.

يمكن القول إذن أن الدافع القوة داخلية تثير وتحرك الشخص، وهذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الشخص، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء. يظهر الدافع لإشباع حاجات الإنسان المختلفة كون الحاجة غير المشبعة تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الشخص، وهذه الحالة تثير دوافع ينتج عنها قيام الشخص بسلوك لإيجاد ما يشبع هذه الحاجة وبالتالي تقليل أو تخفيف التوتر الذي كان عليه والرجوع إلى حالة التوازن التي تسمح للشخص بالتكيف والبقاء. والشكل رقم 29 يوضح العلاقة بين الحاجة والدافع.

الشكل رقم 29 : العلاقة بين الحاجة والدافع



تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحثه على التصرف بحثاً عن إشباعها، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الإنسان ويسمى حينها بالسلوك الدافعي.

أشكال السلوك الدافعي

يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أنماط من السلوك فعن محمد سعيد سلطان (2002) قسم كيمل وجارمزي

السلوك الدافعي إلى ثلاثة أنواع:

1. **السلوك المتمم أو الكامل:** وهو أكثر أنماط السلوك الدافعي وضوحاً حيث يُمكن الشخص من الإشباع الكلي لحاجة معينة. ومن أمثلة هذا السلوك والحوافز المرتبطة به: تناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء) والترشيح في انتخابات سياسية (النفوذ).

2. **السلوك الإجرائي أو الوسيطي:** وهو على النقيض من السلوك المتمم أو الكامل إذ يتميز بعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة، فالاتجاه إلى المطعم أو الالتحاق بجمعية مناصري فريق كرة قدم يمثلان تعبيرات معينة عن الجوع والانتماء؛ فالسلوك هنا ما هو إلا إجراء أو وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، ولكن

هذا السلوك لا يعني بالضرورة أن الحاجة قد أشبعت.

3. **السلوك الإحلالي:** هو إحلال طريقة للإشباع مكان طريقة أخرى فحينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة فإنه يشبع حاجة أخرى بدلاً عنها. وهذا النمط من السلوك يصعب وصفه بدقة وهذا ما يثير مشكل قدرة الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ.

يطرح السلوك الإجرائي والاحلالي مشكلة صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني، وبنفس المنطق كثيراً ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك معين، فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع؛ فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية لذا يرغب الشخص في أن يراه الآخرون في ذلك المكان.

ويخلص **هيلجارد واتكينسون** أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع من خلال ملاحظة السلوك في الأسباب التالية:

1. يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن شخص لآخر في نفس المجتمع وبنفس الثقافة.

2. تعبر أنماط سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.

3. تعبر أنماط سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.

4. قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة.

5. قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

أخيراً نجد أنه من الضروري أن نركز الاهتمام على نقطتين هامتين تتعلقان بالدوافع. تتمثل الأولى في أن الدافع مثله مثل الإدراك والتعلم بناء افتراضي فهو هيكل متداخل يعرف على أساس اشتراطات سابقة وسلوك لاحق، فالدوافع نفسها لا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها ولكن يمكن ملاحظة السلوك الناتج عنها، فالمشي والجري وتناول الطعام واكتساب أصدقاء جدد جميعها أمثلة عن السلوك الذي يمكن ملاحظته والذي يمكن من خلاله الاستدلال على مختلف الدوافع. أما النقطة الثانية فهي إمكانية التعبير عن الدوافع الواحد بعدة أنماط من السلوك.

نظريات الدوافع

تهتم نظريات الدوافع على اختلاف أطرها بالوصول إلى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني. في إطار السلوك التنظيمي يكون من المفيد بالنسبة للإدارة والمشرفين فهم دواعي سلوك العمال بشكل معين ومن ثم زيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه هذا السلوك مستقبلاً.

تقوم نظريات الدوافع على فكرة أساسية مفادها أنه من الممكن ومن الضروري تغيير سلوك الآخرين لتقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب فيه وإضعاف الرغبة في تكرار السلوك المرغوب عنه بهدف تحقيق أهداف التنظيم. والمتفق عليه أن السلوك الإنساني موجه دائماً لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف حتى وإن كان الإنسان في بعض الأحيان لا يعي تماماً أهداف كافة أنماط السلوك التي تصدر عنه.

تقسم نظريات الدوافع عادة إلى مجموعتين هما نظريات المحتوى ونظريات السياق. تحاول نظريات تناول

الأولى تحديد وترتيب الحاجات التي تدفع بالشخص إلى القيام بسلوك ما في حين تحاول نظريات التناول الثاني تحديد لماذا وكيف يختار الشخص القيام بسلوك بدل سلوك آخر فهي تركز على سياق الاختيار.

نظريات المحتوى

قبل التطرق إلى نظريات ترتيب الحاجات نقدم أولاً أهم الحاجات الإنسانية إذ هناك على الأقل أربع حاجات حازت على اهتمام الباحثين وهي الحاجة إلى المهارات والفضول وحاجة الانجاز وحاجة الانتماء والحاجة إلى النفوذ.

1. حاجة المهارات والفضول

توصف بعض خصائص الدافعية المرتبطة بالعمل بالحاجة إلى المهارات والفضول حيث تظهر الدافعية في غياب أي مكافأة خارجية واضحة وكأن هناك حاجة داخلية للتحكم في المحيط كونه التمتع بالمهارات أمر مفيد في حد ذاته. تثار الدافعية في هذه الحالة بمجرد تصور التحديات وتختفي حين يتحكم الشخص في الموقف أو المهمة تحكما تاما.

انعكاسات هذه الحاجة واضحة بالنسبة للتنظيم الذي يجب عليه خلق مواقف عمل تتضمن تحديات ذات مستوى مقبول تثير الحاجة إلى استخدام المهارات أو البحث عنها وتنميتها. وترتبط هذه الحاجة بخاصية أخرى للدوافع ويتعلق الأمر بالفضول الذي يحرك الأشخاص لاكتشاف المواقف والتعرف عليها بغض النظر عن فائدتها أو أي مكافأة محتملة.

2. حاجة الانجاز

تعبّر هذه الحاجة عن الرغبة في إتمام وإتقان المهام والأعمال وقد طور الباحث ماكلياند McClelland نظريته حول هذه الحاجة التي يرمز لها باللغة الانجليزية بالحروف nAch. يختلف الأشخاص في مستويات الحاجة إلى الإنجاز ويظهر ذلك في سلوكهم وفي أعمالهم فقد تتوافر هذه الحاجة لدى البعض الأشخاص وتكاد تكون منعدمة لدى البعض الآخر. من خصائص الأشخاص ذوي الحاجة العالية إلى الإنجاز تفضيلهم للمواقف التي تتضمن نوع من المخاطرة والحصول على تغذية راجعة سريعة لمعرفة مدى تقدمهم في إنجاز مهمة ما. أخيرا فإن الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز يفضلون إتمام المهام فذلك يعطيهم مكافأة داخلية ولا يبحثون عن المال إلا كمؤشر عن مدى تفوقهم وليس كوسيلة للحصول على الرفاهية.

تظهر الحاجة إلى الإنجاز في مرحلة الطفولة وتتطور بفعل التربية فالأطفال الذين يتميزون بالاستقلالية لكن يعطون تغذية راجعة سريعة وواضحة ومحددة ومكافآت مادية خاصة تتطور لديهم الحاجة إلى الإنجاز. غير أن ماكلياند يرى بأن الراشد يمكنه تطوير هذه الحاجة أيضا لذا وضع برامج لتطويرها لتصبح دافعا وقد تم اختبار هذه البرامج في مواقف مختلفة وفي دول مختلفة.

3. الحاجة إلى الانتماء

أجريت دراسات قليلة حول هذه الحاجة التي تعبّر عن رغبة الأشخاص في الانضمام إلى الآخرين غير أن هذه الدراسات على قلتها بينت أن الأشخاص الذين يتوقعون مواقف ضاغطة يرغبون في البقاء مع الآخرين خاصة إذا

كان هؤلاء يتعرضون لنفس المواقف الضاغطة. وتأتى صعوبة دراسة هذه الحاجة لكونها مركبة ويصعب فصلها عن عوامل أخرى؛ فالشخص الذي يظهر حاجة إلى الانتماء قد يبحث أيضا عن السند الاجتماعي أو الراحة النفسية أو المركز الاجتماعي أو الحب أو أنه يبحث عن التواجد مع الآخرين بدون سبب واضح.

4. الحاجة إلى النفوذ

تظهر على بعض الأشخاص حاجة قوية للحصول على النفوذ في مكان العمل من أجل الترقية أو السيطرة على الآخرين. ويبدو أن الأشخاص الذين يبحثون على النفوذ يحصلون عليه بأي طريقة كانت ويستخدمونه لتحقيق أهدافهم. تصب البحوث حول النفوذ على المستوى النظري في اتجاهين حيث يرى أصحاب الاتجاه الأول أن النفوذ سياق اجتماعي يستخدم لتنظيم الجماعات بحيث يمكن لشخص أن يجعل شخص آخر يقوم بعمل ما كان ليقوم به لولا تدخل الشخص الأول الذي يستخدم مصادر مختلفة من أجل ذلك كالسلطة التنظيمية أو الكاريزما أو العقاب وما إلى ذلك من المصادر التي ستعرض لها بنوع من التفصيل في الفصل الخاص بالقيادة والإشراف كون هذا السياق يمثل جزءا هاما من نشاط المشرف أو المسير. أما أصحاب الاتجاه الثاني فيعتبرون النفوذ والبحث عنه واستخدامه سمة من سمات الشخصية. نظرا لأهمية هذه الحاجة فقد جعلها ماكلياند بعدا هاما في نظريته، وقد وجد أن المشرفين تكون لديهم عادة حاجة قوية إلى النفوذ لكنهم لا يكونون فعالين إلا إذا كان لديهم التزام بأهداف التنظيم (.)

كانت الحاجة أساس بعض النظريات في الدوافع لهذا سميت هذه النظريات بنظريات المحتوى نذكر من أهمها نظرية سلم الحاجات ونظرية الوجود والانتماء والنمو ونظرية "س" و"ص" ونظرية العاملين.

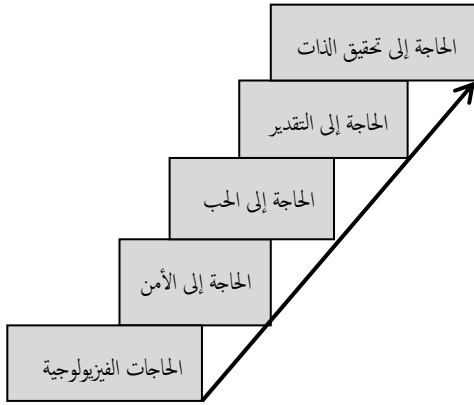
نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو

يقترن اسم أبراهام ماسلو (1908 – 1970) بنظرية سلم الحاجات أو نظرية هرم الحاجات وإن لم يرتبها هو ذاته بالشكل المعروف في جل الكتب التي تعرض هذه النظرية، وهي نظرية تستخدم في فهم الحاجات والدوافع بمعنى أن دوافع الأشخاص وخاصة في العمل مرتبطة بالبحث عن اشباع الحاجات.

يرى ماسلو أن الإنسان كائن مميز يسعى إلى إشباع حاجات متعددة ومهمة للبقاء أهمها تحقيق الذات وما أن يشبع إحداها حتى يطالب بالمزيد وهو ما يشكل دافعا في سلوكه فإشباع حاجة يترك مكانا لحاجة جديدة وهي الحاجة التي لم تشبع فتصبح أكثر الحاحا وتدفع بالشخص إلى البحث عن سبل اشباعها فالحاجات التي يتم اشباعها لا تصبح قوة دافعة. قدم ماسلو هذه الحاجات في خمسة مستويات كما هو مبين في الشكل رقم 30 حيث تشكل الحاجات الفيزيولوجية قاعدة الهرم وتتمثل هذه الحاجات في الطعام والمسكن والملبس والجنس وغيرها فهي تمثل الحاجات الأساسية المادية والفطرية اللازمة للبقاء على قيد الحياة لهذا يسعى الإنسان لإشباعها أولا. وما أن يحقق الشخص هذه الحاجات ويضمن استمرارها حتى تتلاشى سيطرتها على سلوكه فيبدأ في التفكير في الحاجات التي تليها في السلم ويتعلق الأمر بحاجات الأمن والاطمئنان. تعتبر حاجة الإنسان إلى الأمن من أهم الحاجات في حياته المهنية فهو يبحث عن الاستقرار وعدم الخوف من الفصل لكن بعض قرارات الاعتبارية وغياب العدالة والتمييز والمحابة في توزيع العوائد تشكل عائقا في طريق إشباع هذه الحاجة. وما أن تشبع هذه الحاجات ويضمن الشخص استمرارها حتى تطفو الحاجة إلى الحب والانتماء؛ وهي حاجات اجتماعية تعبر عن رغبة الشخص في

أن يكون عضوا مقبولا في جماعته وفي مجتمعه حيث يعطى ويتلقى الحب والصدقة.

الشكل رقم 30 : سلم الحاجات حسب نظرية ماسلو



كثيرا ما تدرك الإدارة هذه الحاجة على أنها خطر يهدد كيانها لهذا فهي تضع العوائق المختلفة لمنع التجمعات وصد الرغبة في التنظيم الجماعي. أما حاجات المستوى ما قبل الأخير فهي الحاجة للشعور بالتقدير والاحترام من طرف الآخرين وهي حاجات قد يصعب اشباعها لأنها تطلب فهم الشخص لنفسه وذاته واحترامه لها حتى يمكنه فهم الغير واحترامهم والحصول على احترامهم له. أخيرا تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات في قمة الهرم كونها الهدف الأسمى للإنسان، ويتطلب اشباع هذه الحاجة فهم الإنسان حقيقته وإدراك قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه وأن يسعى إلى تمهيتها وتطويرها.

قدم ميتشل (1984) بعض التوضيحات حول نظريات هرم الحاجات منها أن ماسلو أشار إلى أن هذا الترتيب خاص بالأشخاص العاديين ولا ينطبق على الجميع. كذلك أشار ماسلو إلى أن هذا الترتيب ليس جامدا فمثلا إذا كانت يجب اشباع الحاجة إلى الحب قبل الحاجة إلى التقدير فهذا لا يعنى أن الحاجة إلى الحب يجب أن تشبع مئة بالمئة حتى تظهر الحاجة إلى التقدير وفق الفكرة العامة للسلم الذي مفادها أنه كلما زاد إشباع حاجة فقدت قوتها كدافع.

يُرشد مضمون هذه النظرية الإدارة إلى كيفية إثارة الدافعية لدى العمال دون اعتبار تحقيق هذه الحاجات خطرا عليها. من هذا المنطلق يجب على التنظيمات إشباع الحاجات الدنيا للعمال أولا كالأجر والترقية قبل البحث عن إشباع الحاجات العليا والتي منها الاستقلالية والمسؤولية. كذلك من التطبيقات الهامة لنظرية الحاجات أن يدرك المشرفون أن العمال يكونون عند مستويات مختلفة على سلم الحاجات وفي فترات مختلفة من الزمن لهذا يجب أخذ بعين الاعتبار هذه الفروق الفردية في الحاجات من شخص إلى آخر وحتى لدى نفس الشخص من فترة زمنية إلى أخرى فما يحفز عاملا اليوم قد لا يكون كذلك بعد فترة.

نظرية الوجود والانتماء والنمو

لا تضيف النظرية التي طورها الباحث الدرر الكثير لنظرية سلم الحاجات إنما تقلص مجموع الحاجات إلى ثلاث حاجات أساسية هي الحاجة إلى الوجود والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى النمو، وهي في الحقيقة تتضمن كل الحاجات التي قال بهام ماسلو. ولعل الشيء الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيدها على التسلسل الذي ورد

في ترتيب الحاجات عند ماسلو فحسب هذه النظرية يمكن للشخص أن يسعى إلى إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، وأن الفشل في إشباع حاجة عليا (التقدير أو تحقيق الذات) قد يؤدي إلى زيادة الرغبة في إشباع حاجات المستويات الأدنى. حسب الدرر فإن الحاجة المشبعة لا تفقد قوتها الدافعة بل أن حاجة النمو تزداد شدتها كلما أشبعت. أخيرا فإن هذه النظرية تقر بوجود فروق فردية بين الناس في سعيهم لإشباع الحاجات المختلفة التي تم ذكرها- على عكس نظرية تسلسل الحاجات التي تقر بأن كل الناس يسعون إلى إشباع نفس الحاجات بنفس الطريقة- بسبب عوامل كثيرة منها المستوى التعليمي، والخلفية الاجتماعية والثقافية، واختلاف البيئات.

نظرية الحاجات لماكلياند

تفترض هذه النظرية التي ترتبط باسم الباحثين ماكلياند وأتكينسن (1953) أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية ترتبط برضا الشخص وتظهر في رغبته في التميز والإبداع والتأثير وينعكس ذلك في تفضيل الشخص للأعمال غير الروتينية التي تتضمن نوع من التحدي لقدراته والتي يمكن قياس نتائجها التي تزود صاحبها بمعلومات عن إنجازاته التي تصبح مصدر فخر له. وصف ماكلياند هذه الرغبة بالحاجة إلى الإنجاز التي كونت أساس نظريته.

لاحظ دافيد ماكلياند أن الأشخاص الذين يتميزون بالحاجة إلى الإنجاز لديهم رغبة إلى اتمام العمل وإتقانه وبذل الجهد على خلاف الأفراد العاديين ليس لأنه يطلب منهم ذلك ولكنهم يرون في ذلك إنجازا خاصا بهم وإرضاء لأنفسهم بغض النظر عن ارتباط التميز في العمل بمكافآت ومنافع مادية. غير أن الحاجة إلى الانجاز ليس الحاجة الوحيدة المقترحة في هذه النظرية وإن كانت الأهم إذ يقترح ماكلياند وأتكينسن ثلاثة حاجات كأساس للنظرية، والحاجات هي:

1. الحاجة للإنجاز والتميز والتفوق.

2. الحاجة للسلطة والقوة والسيطرة.

3. الحاجة للانتماء وتكوين علاقات مع الآخرين.

أطلق ماكلياند على الأشخاص الذين لديهم هذه الحاجات وبالتحديد حاجة الإنجاز مسمى ذوي الانجاز العالي الذين يتميزون بدافع قوي. هذا ويمكن تلخيص نظرية الحاجات لماكلياند وأتكينسن في الاعتبارات التالية:

✓ يشير دافع الإنجاز إلى الرغبة في أداء العمل بصورة متقنة لهذا نلاحظ أن بعض الأشخاص متحمسين بدرجة عالية لإتمام المهام الموكلة إليهم وعلى الطرف النقيض قد نجد أشخاص لا يبالون بالعمل مما يدل على أن دافع الانجاز لديهم ضعيفا.

✓ يعتبر دافع الانجاز من الدوافع المتعلمة فهي محصلة ورصيد الخبرات الشخص وما تعلمه خلال التنشئة الاجتماعية حيث يكون ذوي دافع الانجاز المرتفع قد حصلوا على فرص التجريب والمحاولة والخطأ والاستكشاف والاكتشاف في محيط داعم معنويا ومساندا في عملية التعلم هذه. وقد وجد ماكلياند أن الشعوب التي تحتوى أساطيرها والقصص الموجهة للأطفال قيم الإنجاز والإتقان وعدم الاستسلام يتميز أفرادها بدافع انجاز عالي وأن الشعوب التي تحتوى أساطيرها وقصصها على مقدار عال من القدرية والحظ والتواكل ينشأ أفرادها بدافع انجاز منخفض.

✓ يتميز ذوي دافع الانجاز العالي بالخصائص التالية:

1. الميل إلى تحمل المخاطر بمستويات متوسطة.
 2. اختيار الأعمال التي تعطي أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى انجازهم وتحقيقهم للأهداف المحددة.
 3. الميل إلى الأعمال التي توفر الشعور بالتقدير نتيجة اتمام العمل بنجاح.
 4. سيطرة العمل على مشاعر وكيان الشخص بالقدر الذي يمكنه ترك العمل في المنتصف بل أنه لا يتركه إلا بعد الانتهاء منه حتى وإن تسبب ذلك في مشاكل أو أخطاء لكن الشخص لا يتوقف عند هذا الحد بل يسعى فيما بعد إلى حل هذه المشاكل وتجاوز الأخطاء بإيجاد الحلول التي تضمن له السيطرة على الموقف وعلى العمل.
- ليس من الضروري في مجال السلوك التنظيمي أن يؤدي دافع الانجاز العالي إلى خلق مدير أو مشرف ناجح لان مقومات النجاح كثيرة قد مثل دافع الانجاز المرتفع أحد جوانبها فقط، وحتى وإن توفر هذا الدافع فليس هناك تأكيد بأن الظروف المحيطة بالمدير أو المشرف ستساعد على ظهور هذا الدافع.

نظرية "س" و"ص"

اقترح ماك غريغر (1906 – 1964) Douglas Mc Gregor نمطا جديدا لتسيير العمال وتحليل العلاقة بين الاشراف والدوافع انطلاقا من مناظرة بين تصوّرين متناقضين للإنسان في العمل سمي أحدهما نظرية "س" (X) والثاني نظرية "ص" (Y). تعكس النظرية (X) إيديولوجية وممارسات وتصور الإنسان العادي في مطلع القرن التاسع عشر. فمن مسلمات النظرة التقليدية للإدارة أن من واجب الإدارة تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر فائدة للتنظيم. ولتحقيق هذا الهدف لا بد عليها من السيطرة والهيمنة على سلوك ونشاطات العمال وتوجيههم ومراقبتهم. وهذا التصور قائم على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الإنسان العادي سلبي وكسول ولا يحب العمل بطبعه.
 2. لا يرغب الإنسان العادي في تحمل المسؤوليات ويفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويشرح له المطلوب منه.
 3. يعمل الإنسان العادي خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
 4. تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل فهو لا يؤتمن.
 5. يعتبر الأجر والمكافآت المادية أهم حوافز العمل بالنسبة للإنسان العادي.
- تعكس هذه الافتراضات تصورات أصحاب الأعمال والمسيرين والتي يقصدون من ورائها ضرورة التحكم في العامل ومراقبته ووضع سلطة قهرية باعتبار أن العامل يرفض المسؤولية ويبحث عن الأمن فهم مدفوع بالحاجات الدنيا حسب سلم ماسلو. وبعبارة أخرى يجب ضربه على مؤخرته كي يعمل وهو الشعار الذي يحمله هذا الافتراض السلبي عن الإنسان في العمل (KITA : Kick In The Ass).
- بالمقابل فإن النظرية "ص" (Y) تعكس افتراضات إيجابية حول الطبيعة البشرية لتفسير بعض أنماط السلوك

التنظيمي آخذة بعين الاعتبار الدوافع العديدة التي تدفع بالعمال إلى العمل وخاصة منها الدوافع العليا في سلم ماسلو وتعتبرها مفاتيح السلوك التنظيمي. كما تعطى افتراضات نظرية "ص" أهمية للبعد الإنساني وتضع موازنة بين حاجات العامل وحاجات التنظيم. تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

1. يمثل العمل مصدرا لإشباع الحاجات فهو حافز في حد ذاته

2. يبحث العامل عن تحقيق الذات من خلال تحمل المسؤوليات

3. يتمتع العامل بمقدار من المعارف لا تستغل كلية من طرف التنظيم، وهو قادر على الإبداع.

يُعتبر ماك غريغر أنّ هذا النمط أو الأسلوب الثاني هو الأسلوب الأمثل لتسيير العمال لكونه يقوم على إشباع حاجات أساسية ويعتبر العامل حراً ومسؤولاً وما على الإدارة إلا مساعدته وتوجيهه من خلال التشجيع وإتاحة له فرص التقدم. كما تسمح افتراضات نظرية "ص" بدمج أهداف الأشخاص وأهداف التنظيم التي لا تكون متناقضة بالضرورة. بهذه الافتراضات استبدلت نظرية "ص" إدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف وهو أسلوب تسيير جديد نسبياً في الإدارة.

نظرية العاملين

أجرى فريدريك هرزبرغ (1923 – 2000) Frederick Herzberg ابتداء من عام 1959 دراسات حول دوافع الإنسان في العمل وحول طرق تنظيم العمل، ففي موضوع الدوافع وعلى ضوء النتائج التي توصل إليها اقترح نظرية العاملين حين ميّز بين مجموعتين من العوامل المفسرة للدوافع تسمى عوامل المجموعة الأولى بالعوامل الوقائية في حين تسمى عوامل المجموعة الثانية بعوامل الدافعية. يرى هرزبرغ بأن الرضا واللارضا يؤثران بطرق مستقلة في السلوك وهذا لأن عكس الرضا ليس عدم الرضا وإنما غياب الرضا (Le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de satisfaction).
جدا حسب نظرية العاملين أن يكون العامل راضيا ولاراضى في عمله في نفس الوقت. وقد سبق الإشارة إلى هذه النظرية في الفصل السابق المتعلق بالاتجاهات.

1. عوامل الوقائية (اللارضا) والتي منها:

✓ ظروف العمل الجيدة.

✓ الأجر المناسب.

✓ علاقات عمل جيدة أو على الأقل مقبولة.

✓ معرفة سياسات المؤسسة وطريقة تسييرها (أن يعرف العامل الدور الذي يلعبه في المؤسسة).

✓ نمط الإشراف.

✓ المركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

يؤدي عدم إشباع عوامل اللارضا هذه إلى ظهور الصراعات والتمرد والإضراب عن العمل، غير أن إشباعهما لا يؤدي إلى رضا إضافي أو دافعية لدى العمال لكن إشباعها يعتبر حداً أدنى يجب توفره حتى يستمر العامل في العمل، ومن هنا فإن عبارة اللارضا أو غياب الرضا تختلف عن عبارة عدم الرضا كما هو مبين في الشكل 31.

2. عوامل الرضا أو الدافعية والتي منها:

✓ الحاجة إلى التقدير وشعور العامل باعتراف الآخرين بدوره في التنظيم.

✓ الحاجة إلى المسؤولية والاستقلالية.

✓ أهمية العمل في حد ذاته وكونه إبداعا وفيه نوع من التحدي.

✓ الحاجة إلى الإنجاز وفهم العامل لدوره وأهميته.

✓ التطور والنمو الشخصي

تصبح هذه العوامل أساس الدافعية إذا تمّ اشباعها فوجودها يؤدي إلى تحسن الأداء وارتفاع الإنتاجية لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى العامل.

أما فيما يتعلق بتنظيم العمل فقد اقترح هرزبرغ بعض الطرق لتحقيق هدف مزدوج يتمثل فيما يلي:

1. تجنب عدم رضا العمال: يمكن حسب هرزبرغ التعرف بسهولة على هذه العوامل والقضاء عليها، وهي

حسب هرزبرغ تمثل مطلبا مشروعا للعمال.

2. إثارة الرضا من خلال إثراء العمل الذي افرغته التيلورية من محتواه ويكون ذلك من خلال:

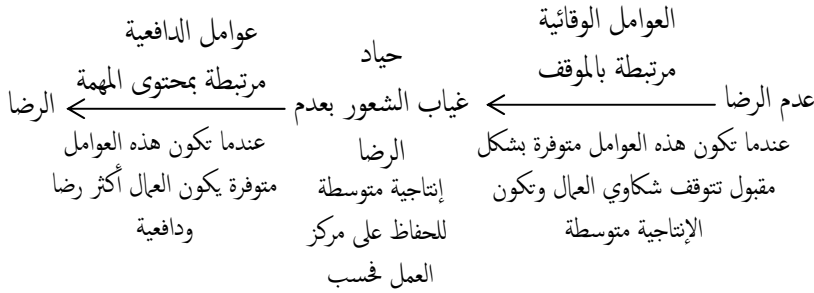
✓ توسيع المهام: بحيث يتم تجميع المهام المتكاملة في مركز عمل واحد وقد تكون هذه المهام موزعة على

مجموعة من العمال من قبل.

✓ إثراء المهام: ويتعلق الأمر بإعادة هيكلة المهام لإعطاء محتوى العمل معنى وجاذبية.

يؤدي تطبيق هذه الطرائق إلى رضا أكبر لدى العمال من دون أن يؤثر ذلك في إنتاجيتهم.

الشكل رقم 31 : ملخص لنظرية العاملين



نظرية التعلم الشرطي الواسيلي

تجد نظرية التعلم الشرطي الواسيلي التي اقترحها الباحث سكينر Skinner تطبيقا لها في الدوافع وتحديد كيفية توزيع الحوافز. يقول صاحب النظرية بأن الشخص يكون مدفوعا لتكرار سلوك معين أو الاحجام عنه بناء على العوائد التي تحصل عنها جراء ذلك السلوك وإمكانية تحقيق الأهداف الفردية.

تقوم هذه النظرية على الاعتبارات التالية:

1. إن العوائد التي يحصل عليها الشخص نتيجة سلوك معين وأيضا الحاجات التي يسعى إلى تحقيقها يمكن

أن توجه حماسه ودافعيته إلى اختيار أفضل سلوك ممكن.

2. يقوم الشخص بالعديد من السلوك وبناء على نتائج السلوك الذي يختاره يتعلق كيف يزيد من احتمال قيامه بهذا السلوك أو أن يقلل من احتمال القيام بسلوك آخر.

3. تحدث العوائد التي يحصل عليها الشخص نتيجة قيامه بسلوك أثرا فيه.

4. عندما لا يتم تدعيم السلوك المرغوب فيه ولمدة طويلة فإن ذلك يؤدي إلى اختفاء الدافعية لإظهار ذلك السلوك.

5. يمكن زيادة دافعية الشخص للقيام بسلوك ما وتكراره من خلال:

أ. التدعيم الإيجابي (تقديم حوافز مرغوب فيها).

6. يمكن زيادة دافعية الشخص للقيام بسلوك ما وتكراره من خلال:

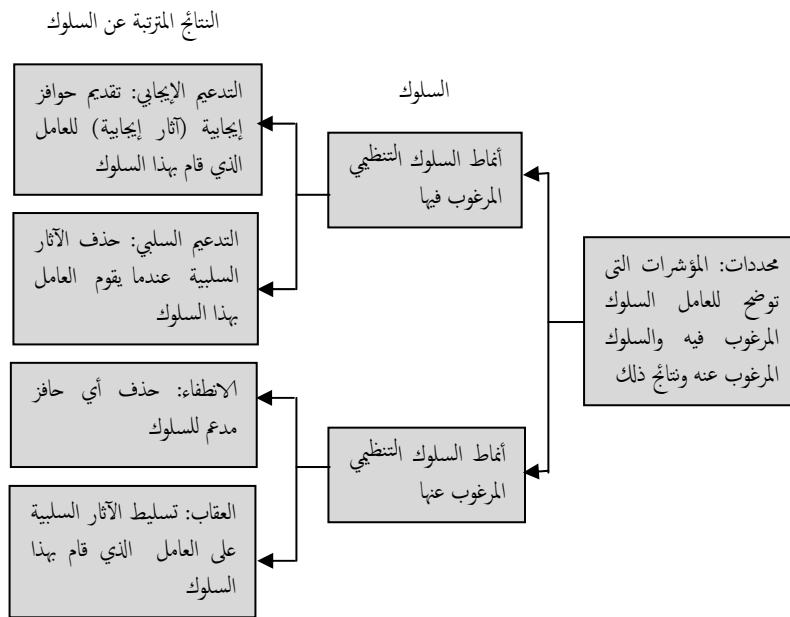
أ. التدعيم السلبي (منع حوافز مرغوب فيها).

ب. عدم التدعيم واللاتدعيم

ت. العقاب

الاشراط الإجرائي هو التعلم الذي يحدث عندما يدرك الشخص العلاقة بين السلوك ونتائج ذلك السلوك كما هو مبين في الشكل رقم 32. تشرح هذه النظرية كيف يتعلم العامل استخدام المحيط لتحقيق أهدافه والحصول على العوائد التي يرغب فيها فالعامل يعرف مثلا أنه إذا انجز عملا بالمعايير المطلوبة سيؤجر على ذلك ماديا أو يحصل على التشجيع والمدح بالمقابل سيكف عن التأخر عن العمل إذا تم توبيخه أو خصم جزء من راتبه. في مجال العمل يركز الاشراط الإجرائي على ربط السلوك التنظيمي كالأداء والتغيب والتأخر بالحوافز المتوفرة في محيط العمل كزيادة الأجر أو المدح أو التوبيخ أو الطرد.

الشكل رقم 32 : تقنيات الإشرط الاجرائي



تلعب المحددات الموقفية دورا هاما في تكوين العلاقة بين السلوك ونتائج ذلك السلوك وتتمثل هذه المحددات في التعليمات والقوانين والأهداف والتوجيهات التي تصدر عن الآخرين؛ فمثلا تعليمة مفادها أن أي تأخر عن العمل خلال ثلاثة أيام في الشهر يترتب عليه خصم 15 بالمئة من راتب الشهر الموالي تجعل العامل يعرف ما الذي عليه فعله (عدم التأخر أكثر من مرتين). يفهم من هذا أن الاشرط الإجرائي يستخدم لتحديد كيف يمكن للتنظيم أن يحقق غرضين باستخدام النتائج أولها زيادة احتمال إظهار العامل أنماط السلوك المرغوب فيها. أما الغرض الثاني فيتمثل في تقليل احتمال إظهار العامل أنماط السلوك غير المرغوب فيه.

قدمت هذه النظرية معارف هامة في تنظيم الحوافز إذ استخدمت مبادئها في وضع جداول التحفيز والتدعيم التي منها:

❖ جدول التدعيم المستمر: يقدم التدعيم بصورة دائمة ويكون تأثيره الدافعي كبيرا لكنه أنيا لاكتساب أو انطفاء سلوك معين.

❖ جدول التدعيم المنقطع: ويكون وفق أشكال مختلفة منها:

1. جداول زمنية ثابتة: يعطى التدعيم بعد كل فترة زمنية ثابتة لكن تأثيرها الدافعي ضعيف.

2. جداول الاستجابات الثابتة: يعطى التدعيم بعد عدد من الاستجابات الثابتة وتأثيرها الدافعي متوسط.

3. جداول زمنية متغيرة: يعطى التدعيم بعد كل فترة زمنية يكون الفاصل الزمني بينها متغير وتأثيرها الدافعي قوي.

4. جداول الاستجابات المتغيرة: يعطى التدعيم بعد عدد متغير من الاستجابات الثابتة. يكون التأثير الدافعي لهذه الجدول للحوافز قوي جدا.

نظريات السياق (النظريات المعرفية في الدوافع)

يرى أصحاب هذا المدخل لدراسة الدوافع أنه من الخطأ الاعتماد فقط على متغيرات الدعم الخارجي لتفسير الدافعية لأنها ورغم أهميتها لا تقدم تفسيراً متكاملاً للسلوك. وتقدم نظريات هذا المدخل بعدا إضافيا لتفسير السلوك البشري يتمثل في ضرورة دراسة إدراك الشخص وأفكاره وتوقعاته وخبراته السابقة. ترى بعض نظريات هذا المدخل أن السياقات المعرفية كالتوقع والإدراك والنية في تحقيق الهدف تحدد السلوك في حين ترى نظريات أخرى أن متطلبات الموقف هي التي تحدد السلوك. من أهم نظريات هذا المدخل نظرية القيمة والتوقع ونظرية المشاركة في تحديد أهداف ونظرية العدالة.

نظرية القيمة والتوقع

عن بوحفص (2000) تنطلق هذه النظرية من مسلمة مفادها أن الأشخاص يحاولون تعظيم الفوائد التي يحصلون عليها حيث يفاضلون بين أنماط السلوك الممكنة (الذهاب إلى العمل أو البقاء في البيت) ثم يختارون السلوك الذي يعتقدون أنه يؤدي إلى النتائج أو المكافآت التي يرغبون فيها. من هذا المنطلق يعتبر الباحثون فروم و بورتير ولولر Vroom, Porter and Lawler أن سلوك الشخص مبنى على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة له نتيجة القيام بذلك السلوك، هذا من جهة والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة من جهة ثانية

وأخيرا مدى إمكانية أن تصبح هذه الفوائد وسيلة للحصول على فوائد إضافية كما هو مبين في الشكل رقم 33. بعد كل هذه العملية العقلية التي قد تطول أو تقصر في الزمن يسلك الشخص السلوك الذي يتوقع أن يحقق من خلاله أكبر قدر من الفائدة، ليس هذا فحسب بل يكون وسيلة لتحقيق فوائد أخرى. يمثل التوقع درجة احتمال تحقيق الفوائد المرغوبة المباشرة وغير المباشرة حسب تقدير الشخص.

يمكن توضيح السياق في هذه النظرية من خلال المثال التالي الذي تظهر فيه العلاقة بين المفاهيم الثلاثة.

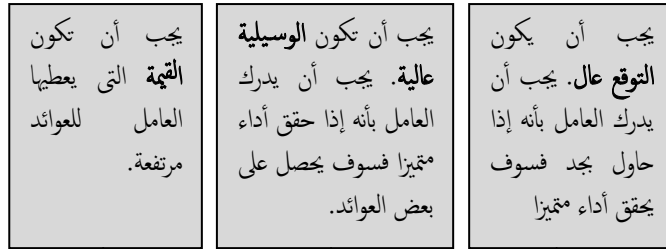
1. العلاقة بين الجهد المبذول والأداء، أي أن بذل جهد إضافي يؤدي إلى تحسن الأداء.

2. العلاقة بين الأداء والمكافأة، حيث يعتقد الشخص أن الوصول إلى مستوى أداء معين سيؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوب فيها أي المكافأة.

3. العلاقة بين المكافأة والأهداف الخاصة للشخص، أي معرفة هل أن المكافأة المحصل عليها يمكن أن تصبح وسيلة لتحقيق بعض الأهداف.

إذا كان الشخص يعتقد فعلا أن العمل الجاد يؤدي إلى هذه النتائج فإنه يختار القيام بجهد أكبر في العمل. أما إذا كان يعطى قيمة أكبر لتكوين الصداقات وقراءة الجريدة منها للأجر والترقية فسوف يكتفى بالحضور البدني دون القيام بجهد.

الشكل رقم 33 : محددات السلوك حسب نظرية القيمة والتوقع



الجهد ← الأداء ← العوائد

من الضروري الإشارة هنا إلى أن الأداء هو محصلة جداء القدرة في الرغبة في العمل، ويضاف إلى ذلك

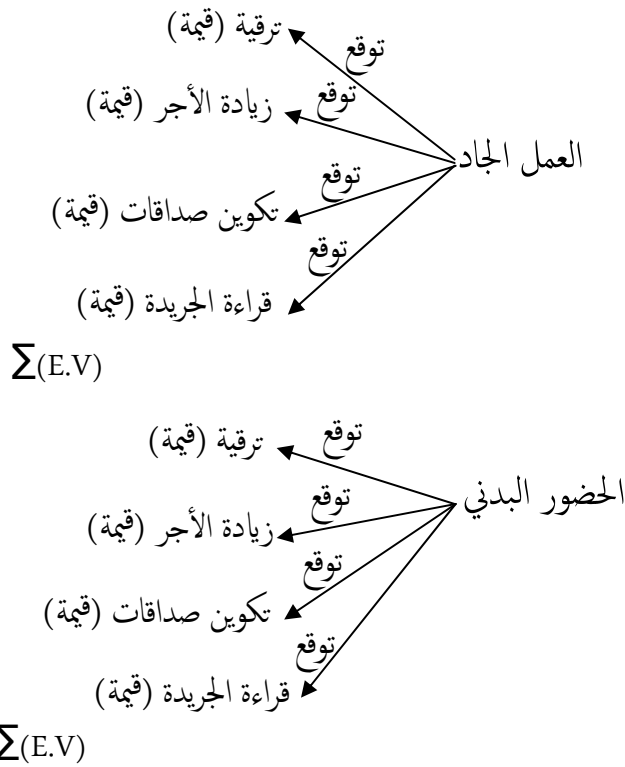
أيضا توفر الفرص لأن يظهر الشخص هذه القدرة؛ فقد لا تتاح للأشخاص القادرين والراغبين في العمل الفرص لإظهار مواهبهم لأسباب عديدة منها عدم توفر وسائل العمل المناسبة أو نمط إشرافي متسلط أو ظروف عمل غير مناسبة ففي هذه الحالة لا يمكن الحديث عن غياب الدافعية.

يوضح الشكل رقم 34 نموذجا عن هذه النظرية. يتم حساب مجموع جداء التوقعات (E) في قيمتها المدركة

(V) بالنسبة لكل سلوك بديل $\sum(E.V)$. تعبر الدرجة النهائية عن القيمة المتوقعة أو النتيجة المتوقعة مع العلم أن

النظرية تتوقع أن يختار الشخص السلوك الذي يُعطى أكبر قيمة متوقعة.

الشكل رقم 34 : نموذج نظرية القيمة والتوقع



لهذه النظرية تطبيقات في مجال الإشراف منها أن يعي المشرف أن ما يهيم العمال هو توقع المكافآت والتعويضات فالأشخاص يقومون باختيارات على أساس ما يتوقعون الحصول عليه مستقبلا وليس على أساس ما حصلوا عليه سابقا. كذلك يجب أن ترتبط المكافآت والتعويضات ارتباطا مباشرا بالسلوك المرغوب فيه من طرف التنظيم؛ فإذا كانت المواظبة والإبداع مطلوبة من طرف التنظيم فيجب مكافأة صاحبها فورا وبشكل علني وباستمرار. أخيرا وبما أن تقييم الأشخاص للنتائج يختلف من شخص لآخر فيجب على الإدارة أو المشرف التوفيق بين النتائج التي يقدمها التنظيم ورغبات الأشخاص.

نظرية المشاركة في تحديد الأهداف

تنسب هذه النظرية إلى الباحث لوك وتقوم على فكرة مفادها أن مبعث إثارة دافعية الشخص هي الأهداف والغايات وما لها من أهمية لديه، فسلوك الشخص محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ومدى أهميتها بالنسبة إليه لذا يمكن التأثير في سلوكه بالتأثير في هذه الأهداف. وعليه كلما كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة ومقبولة لديه زادت الدافعية لتحقيقها. كما أن المعلومات التي يتلقاها الشخص عن مستوى أدائه وإنجازه لتحقيق هذه الأهداف يؤدي أيضا إلى زيادة الدافعية لديه للمزيد من العمل. بالنسبة للباحث لوك فإن الحوافز والمكافآت حتى وإن كانت تؤثر في قبول الأهداف فهي ليست العامل المحدد بل أن الأهداف في حد ذاتها هي التي تحدد الدافعية بل هناك عوامل أخرى منها درجة الالتزام بالأهداف الموضوعية ودرجة ثقة الشخص بقدرته على تحقيق الأهداف وأيضا طبيعة الثقافة الوطنية للمجتمع الذي يعيش فيه الشخص.

تقوم نظرية تحديد الأهداف على الاعتبارات التالية التي تساعد في فهم الدافعية:

1. وجود الأهداف أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي ترشد وتوجه سلوك الشخص لتحقيق هذه الطموحات كما أنها تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها.
2. الأهداف والنوايا وطموحات الأداء محصلة لقيم واعتقادات الشخص من ناحية ولرغباته وعواطفه من ناحية ثانية.

3. يزيد التأثير الدافعي للأهداف عندما:

أ. عندما تكون الأهداف محددة فهي تحدد بذلك للشخص ما الذي عليه فعله وتحدد له أيضا مقدار الجهد الذي ينبغي عليه بذله.

ب. عندما تكون الأهداف مقبولة، فعندما يقبل الأشخاص بالأهداف فإنهم يقدمون أن ما لديهم والحصول على أفضل نتيجة.

ت. عندما تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للشخص، حيث يكون أكثر حرصا على تحقيقها من أجل الحصول على المنفعة من وراء ذلك.

ث. عندما تكون الأهداف صعبة لكن محددة، فعندما تكون الأهداف عامة (أبذل أقصى ما في وسعك) يكون مستوى الأداء ضعيفا لكن عندما تكون الأهداف محددة والخاصة (عليك بحل مشكل تأخر العمال) يكون مستوى الأداء مرتفعا.

ج. عندما تكون الأهداف قابلة للقياس، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة دافعية وتحسين الأداء نتيجة حصول الشخص على تغذية راجعة فورية وموضوعية عن أدائه.

تقترح هذه النظرية أن التنظيم يمكنه التأثير في دافعية عماله من خلال سياق تحديد الأهداف بحيث يربط الحوافز بتحقيق هذه الأهداف وتقديم التغذية الراجعة المناسبة في وقتها، وعليه ينحصر عمل الإدارة في مجال التحفيز في تحديد أهداف واضحة بمستويات صعوبة مقبولة وزيادة التزام العمال بتحقيقها. ليس هذا فقط بل أن النظرية تقترح تفاوض المدير أو المشرف مع أعضاء مجموعات العمل ومع الأشخاص لوضع أهداف خاصة بأداء العمل، فإذا استطاع أن يقوم بذلك ونجح في وضع أهداف محددة وقابلة للقياس وحصل على قبول العمال بها فإن ذلك يزيد من دافعيتهم. وقد أصبح هذا الإجراء يعرف بمسمى الإدارة أو التسيير بالأهداف حيث يتفاوض المدير مع مرؤوسيه - المشرفين في الغالب - على تحقيق هؤلاء جملة من الأهداف المكتوبة والمحددة رسميا في عقد العمل على أساس أن قبول هذه الأهداف وتحقيقها يؤدي إلى حصول هؤلاء على حوافز مادية.

نظرية المساواة

طور آدمس ستراسي Stacy Adams خلال السنوات 1969 نظرية المساواة وهي نظرية معرفية بحثة إذ تربط بين درجة الدافعية لدى العامل وبين شعوره بعدالة نظام الحوافز المطبق في التنظيم الذي ينتمي إليه نتيجة لموازنة عقلية بين المساهمات والمكافآت على أساس معيارين وكأن للإنسان ميزان عقلي يستخدمه لتحديد ما سيقوم به. يتمثل المعيار الأول في المقارنة الداخلية حيث يوازن العامل بين مساهماته والمكافآت التي يحصل

عليها. أما المعيار الثاني فهو خارجي ويتمثل في المقارنة الخارجية حيث يوازن فيه بين مساهماته والمكافآت التي يحصل عليها مقارنة بمساهمات غيره وما يحصلون عليه من مكافآت نظير نفس الأداء. إذا أدرك الشخص أن الفرق ضئيل فإنه قد يشعر بحالة من الارتياح ونتوقع عدم تغيير سلوكه أو دافعيته، لكن عندما يدرك بأن مساهماته أكبر مما يحصل عليه (معيار داخلي) أو أن ما يحصل عليه أقل مما يحصل عليه غيره (معيار خارجي) فإنه يشعر بحالة عدم الارتياح وعدم التوازن نتيجة شعوره بغياب المساواة وسيسعى إلى إعادة حالة التوازن بإحدى الطرق التالية: (1) التقليل من المساهمات أو (2) البحث عن تعظيم الفوائد أو (3) تغيير معيار المقارنة.

كذلك إذا أدرك الشخص أن الفوائد التي يحصل عليها أكبر من مساهماته فإنه يعيش أيضا حالة عدم ارتياح وشعوره بغياب المساواة وفي هذه الحالة يحاول تجنب الضغط الناتج عن عدم التوازن هذا بإحدى الطرق التالية: (1) زيادة مساهماته أو (2) التقليل من الفوائد أو (3) تغيير معيار المقارنة. والمثال التالي كفيلا بتوضيح هذه البدائل: لنفترض أنك تعمل لحاما في ورشة بناء لحساب شركة وتتناول يوميا وجبة الغداء مع عامل آخر يعمل في ورشة ثانية لحساب شركة ثانية وقد اخبرك أنه يتقاضى 50000 دج شهريا في حين تتقاضى أنت 40000 دج، ماذا ستفعل؟

البدائل الممكنة حسب نظرية المساواة هي: (1) يمكن أن تطلب من مشرفك زيادة في أجرك لتحصل على 50000 دج (2) وإن لم تحصل على هذه الزيادة تقلل من مجهودك في العمل أو (3) التوقف عن تناول وجبة الغداء مع لحام الورشة الأخرى والاكتماء بتناولها مع أحد عمال مؤسستك ممن يقومون بنفس العمل ويتقاضون نفس الأجر.

يترتب عن شعور العامل بغياب العدالة التوزيعية تصرفات وأنماط من السلوك تتراوح بين التقليل من الجهد المبذول إلى التفريط في المنتج أو ينتهي به الأمر إلى ترك المؤسسة والبحث عن مؤسسة أخرى توفر حوافز أكثر. كما قد يترتب عن شعور العامل بغياب العدالة التوزيعية تغيير فهمه عن مستوى أدائه وأداء غيره من خلال إعادة النظر في تقييمه لمساهماته أو الحوافز التي يحصل عليها بالزيادة أو النقصان حتى يحقق التوازن المعرفي. تجدر الإشارة هنا إلى أن الأمر يتعلق بمدى إدراك العامل لهذه المساواة، والإدراك كما سبقنا الإشارة إليه في الفصل الرابع من هذا الكتاب سياق معرفي قد تشوبه بعض الأخطاء.

تندرج نظرية المساواة أو الميزان كما تسمى أيضا تحت إطار عام وأوسع هو مدخل العدالة التنظيمية ونظرية المساواة كما مر معنا لا تتناول إلا مظهرا واحدا من هذه العدالة هي العدالة التوزيعية المتعلقة بالمساواة في توزيع العوائد والمكافآت. العدالة التنظيمية لا ترتبط بنظرية محددة بل بمجموعة النظريات التي تركز على طبيعة ومحددات ونتائج العدالة داخل التنظيم. اعتمادا على مجموعة النظريات هذه حدد الباحثون أربعة أشكال من العدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية المتعلقة بتوزيع العوائد والمكافآت والعدالة الإجرائية المتعلقة بـ استخدام الطرق والوسائل لتقييم الأداء وتوزيع المكافآت والعدالة البيئية المتعلقة بمعاملة كل أعضاء التنظيم بنفس الطريقة وعلى قدم المساواة وأخيرا عدالة الاعلام التي تعنى حق حصول كل أعضاء التنظيم على معلومات حول التنظيم وعن فرص التطور والنمو وما إلى ذلك من المعلومات التي يحتاجها أعضاء التنظيم.

نظرا لهذه الاعتبارات فمن واجب إدارة التنظيم والمشرفين أن يهتموا بتحقيق المساواة في تقييم الأداء وأيضا في توزيع الحوافز والمكافآت على العمال. أما إذا تبين للعمال أن أسس التقييم والتحفيز غير عادلة فإن ذلك بمثابة رسالة غير مباشرة لهم مفادها أنه لا علاقة لنوعية الأداء بالحوافز، وأن عليهم إتباع أساليب أخرى - ربما غير شرعية - لتحقيق أهدافهم أو ترك المؤسسة.

تطبيقات نظريات الدوافع: تحفيز العمال

إن الهدف من عرض نظريات الدوافع وتعريف المديرين والمشرفين بها هو أن يكون فهمها أساسيا في عمليات التحفيز التي تمارسها إدارات المؤسسات بهدف حث العمال على بذل أقصى جهد في العمل. وقد تبين من خلال عرض نظريات الدوافع أن الدافع الداخلي ناتج عن وجود فرق بين حالة راهنة وحالة متوقعة، وأن الحافز عامل خارجي يسمح الحصول عليه بسد الفجوة بين الحالتين وإشباع الحاجة والتخلص بالتالي من حالة عدم التوازن التي تفرضها الحاجة.

وبما أن الإنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول إشباعها من خلال فرصة التميز بعمله فمن الضروري معرفة أن هذه الحاجات متنوعة فمنها حاجات مادية وأخرى معنوية أو اجتماعية وعلى التنظيمات أن تستثمر في هذا الأمر بوضع سياسة تحفيز ذات جودة تكون واضحة وعدالة لزيادة واستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأشخاص في أدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض إيصالهم الى مستويات مثالية في الأداء تخدم أهداف التنظيم من جهة وتعمل على زيادة استقرار أعضائه مادياً ومعنوياً واجتماعياً.

إن جودة سياسة التحفيز وتحقيق الأهداف المرجوة منها يعكس مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به إدارة التنظيم في تحقيق أقصى استثمار لعملية التحفيز في تحقيق أهداف التنظيم، وتظهر هذه المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأشخاص ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على استثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للتنظيم والأشخاص.

لقد تبين من خلال عرض نظريات الدوافع أن الحوافز نوعان هما الحوافز المادية والمعنوية، وأن هذه الحوافز مهما كان نوعها يمكن أن تطبق فرديا أو جماعيا.

الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

تقدم الحوافز الفردية لأشخاص معينين قصد تشجيعهم على تحسبب الأداء كأن تقدم مكافأة للعامل الذي حقق أفضل إنتاج أو أبدع في عمله. وباعتبارها موجه للشخص وليس للجماعة فمن شأن الحوافز الشخصية أن تزيد التنافس الإيجابي بين العمال، غير أنها يمكن أن تؤثر سلبا على روح الجماعة حيث تظهر الشخصية والأنانية التي تفكك تماسك الجماعة، ولتجنب هذه الآثار الجانبية عادة ما تكمل الحوافز الشخصية بحوافز جماعية. في هذه الحالة يستفيد كافة أفراد الفريق من حوافز يكون الغرض منها تحسين روح الجماعة وتعزيز تماسكها والتعاون بين أعضائها بحيث يحرص كل واحد منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملاءه. يدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن فرع في المؤسسة أو توزيع نفس الحصة المالية كمكافأة على جميع أفراد الفرع أو المؤسسة.

أنواع الحوافز

هناك أنماط عديدة للأجور التشجيعية الشخصية تعتمد في مجملها على إعطاء العمال نسبة معينة ومحددة من الأرباح المحققة من زيادة الإنتاج. كما يمكن أن تكون الحوافز معنوية كنشر صورة ونتائج أفضل عامل في المؤسسة.

الحوافز المادية

وهي متعددة ومن أشكالها ما يلي:

أ. الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة: يتمثل هذا الحافز في إعطاء العامل أجرا يتناسب وعدد الوحدات التي أنتجها أو الخدمات المقدمة خلال فترة زمنية محددة، ومن شأن هذا الحافز أن يدفع بالعمال إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات أو أكبر عدد من الخدمات.

ب. خطط تقاسم الأرباح: يعتمد هذا الأسلوب في التحفيز على معادلة يتقاسم على أساسها العمال الأرباح المحققة نتيجة أدائهم. ومن شأن هذا الأسلوب أن تتضح في أذهان العمال العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج التي يحصلون عليها. وقد يأخذ هذا الأسلوب أشكالا أخرى كأن توزع نسبة من الأرباح على العمال إضافة إلى الرواتب التي يتقاضونها أو أن يملك العمال أسهما في المؤسسة. وهناك شكل آخر لهذا الأسلوب لا يرتبط بالأرباح المحققة بالضرورة بل بالإنتاجية التي يحققها العمال كأن تضع المؤسسة هدفا إنتاجيا محددا وحيث لا تتجاوز تكلفة الوحدة المنجزة مبلغا معيناً وبالمقابل تلتزم المؤسسة بأن يتقاضى العمال نسبة معينة مثلا 50 بالمئة من الفرق المحقق بين الكلفة الأصلية والكلفة محققة. وأهم ما يميز هذا الشكل المسمى بتقاسم المكاسب هو صرف حوافز للعمال حتى وإن لم تحقق المؤسسة أرباحا وهذا عكس الأشكال السابقة التي يكون أساس التحفيز فيها حجم الأرباح المحققة.

ت. التحفيز على أساس المهارات المكتسبة: يقوم هذا الأسلوب على تشجيع العمال على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا حوافز مادية ومعنوية فمثلا تقدم جامعة الجزائر 2 في نهاية كل سنة جامعية مكافآت للأساتذة الذين ترقوا إلى رتبة أستاذ التعليم العالي، ويتبع ذلك بزيادة في أجرهم الشهري. يساعد هذا النوع من التحفيز الذي يقوم على أساس المسمى الوظيفي على تحديد الرواتب بحيث يصبح العامل وفقا لهذا المعيار راغبا وقادرا على القيام بمهام عديدة بدل أن يبقى محدود الإمكانيات. من الواضح أن هذا الأسلوب من التحفيز يتجاوب مع التغيرات السريعة في الأعمال والمهن والتغيرات الأخرى التي تحدث في محيط المؤسسة مما يستدعي التطوير المستمر للمهارات والكفاءات وهو أسلوب يرتبط بالدوافع التي تتعلق بالوجود والتطور الشخصي.

ث. المزايا المادية المنتقاة: إدراكا منها لوجود فروق فردية بين العمال في نوع وشدة الحاجات فإن بعض

المؤسسات تلجأ إلى إعطاء عمالها حرية اختيار الحوافز التي يمكن أن تقدمها لهم ضمن نسبة محددة وفقا لرواتبهم الأساسية ومراكز عملهم. وقد تكون هذه الحوافز أجرا أو إجازات أسبوعية أو شهرية أو اسفار وما إلى ذلك.

لا شك أن هذا الأسلوب من التحفيز يتوافق مع نظرية القيمة والتوقع لأنه يستجيب لتوقعات العمال المختلفة

ويدفعهم لبذل مجهود إضافي لأنهم يتوقعون الحصول على ما يرغبون فيه نتيجة هذا الجهد الإضافي.

الحوافز المعنوية

يمكن اعتبار إشراك العمال في تحديد الأهداف وزيادة دورهم في التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم أعلى مستويات الحوافز المعنوية. ومن الحوافز المعنوية الأخرى المرغوب فيها نذكر حصول العمال على الاعتراف بجهدهم ومن الأمثلة التطبيقية لهذا التحفيز الأخير تسمية الموظف المثالي الشهري أو السنوي أو إقامة حفلات أو تسليم شهادات وأوسمة.

شروط الحافز الجيد

إن العديد من التنظيمات التي اعتمدت أسلوب التحفيز المادي أو الجاف لم تستطع أن تستمر لفترة طويلة في تحسين الإنتاج حتى وإن استخدمت الحافز المادي كعامل ضغط لتحقيق الإنتاج، ذلك أن العامل يبحث عن العمل الذي يحصل فيه على المال والتقدير معاً. من هذا المنطلق تحاول التنظيمات في العصر الحديث استخدمت الطرائق الصحيحة لتحفيز عمالها تقوم على دراسة ظروف العمل المادية والإنسانية لغرض التعرف على مستويات دافع الإنجاز لدى عمالها هذا من جهة وإجراء دراسة عميقة للعوامل والرغبات النفسية للعمال والحرص على اشباعها من جهة ثانية وكل هذا بغرض كسب ولائهم وإخلاصهم في العمل إضافة إلى ضمان قدرتهم على تقديم أفضل المستويات في الأداء. ومن شأن هذه الطرائق الصحية أن تؤدي بالتنظيم إلى العمل بتطابق الرغبات الموجودة مع نظام تحفيز يكون أكثر ملائمة وبالتالي أكثر فعالية يسمح بمعالجة عدة أنواع من المشاكل مثل التعب والملل وتوفير عوائد مهمة مثل الوقاية من الحوادث وتحقيق الرضا النفسي للعمال واستقرارهم. إن أسلوب التحفيز الفعال هو الذي يعمل على إثارة الدوافع التي يرغب فيها التنظيم والذي يحفز العمال على القيام بالأعمال التي يفضل التنظيم زيادة مستوى أدائها، كما يحفزهم في نفس الوقت على التخلي عن كل الأعمال وأنماط السلوك التي لا تخدم مصلحة العمل وتؤثر سلباً على مستوى الأداء وعلى التنظيم ككل لهذا يجب أن يتميز نظام الحوافز الفعال بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

1. أن يكون قادراً على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوحد بين الشخص ووظيفته أو مهنته حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه طردياً.
2. أن يتسم بالمساواة والشفافية وأن يوفر الفرص للجميع.
3. أن يلائم الظروف المستحدثة للعمال وما تحدده رغباتهم المختلفة بما إن كل نوع من التحفيز يلائم وقت وظرف معين، حيث يؤدي هدفه بشكل عالي المستوى عندما يكون متناسباً مع ظرف العمال ورغباتهم، ففي ظرف معين يكون الحافز المعنوي أو النفسي أكثر فعالية من الحافز المادي أو العكس أو الاثنان معاً في ظروف أخرى.
4. أن يكون تأثيره واضحاً على سلوك وأداء العمال، فلا بد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز.

عندما يكون نظام التحفيز ذو مستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بشكل عام:

أ. بالنسبة للتنظيم

1. زيادة قوة الميزة التنافسية لدى التنظيم من خلال رفع مستوى أداء أعضائه.
2. زيادة مستوى الإنتاج ونوعيته وهذا يعني زيادة مستوى الأرباح المحققة.
3. ترشيد الوقت وعوامل الإنتاج المختلفة والتقليل من إهدارها.
4. التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد مثل الملل والتأخير والغياب والتنافس غير الشريف.
5. تكوين معايير ثابتة لجذب واستقطاب الأشخاص الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.

ب. بالنسبة للعمال

1. توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية وصحية بعيداً عن البحث عن طرائق أخرى خارج نطاق الوظيفة.
2. توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيداً عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز حيث يكون التفوق والأداء والسلوك الجيد المعايير الوحيدة لنيل الحافز.
3. إحساس العمال باهتمام التنظيم بهم وحرصه على زيادة تعلقهم بالعمل إضافة الى حرصه على تكريم المتميزين منهم وتحفيز المتقاعسين على تحسين مستوى أداءهم.
4. زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي، إضافة الى زيادة حرصهم على اختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء والتميز.

خلاصة الفصل

لقد أكدنا خلال هذا الفصل على أن الأداء يتوقف إلى حد بعيد على تفاعل القدرات والدافعية بمعنى أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الشخص لقدراته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الشخص، فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء والعكس صحيح. ورغم أن التنظيم يمكنه اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالقدرات اللازمة لتحقيق أهدافه وتنمية قدرات البعض الآخر فإنه لا يستطيع أن يتأكد من أن أدائهم سيكون ملائماً أو مناسباً، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية تكمن في العمل على إثارة وتنشيط الرغبة وقوة العمل بوضع نظام تحفيز عادل وفعال.

التحفيز من مسؤوليات ومن اهتمامات الإدارة والمشرفين، لذا على هؤلاء إدراك أن الأداء الجيد يرتبط بنظام تحفيز جيد وعادل. والمقصود بالجيد أن يأخذ نظام الحوافز بعين الاعتبار الحاجات المختلفة للأشخاص على اختلافهم بل ودرجة الحاجتها من شخص إلى آخر هذا من جهة وارتباط المكافآت بالسلوك المحقق لأهداف التنظيم المعلن عنها بشكل مباشر من جهة ثانية. أما من حيث عدالة نظام الحوافز فيجب أن تكون المكافآت على حسب الجهد والأداء و أن تقدم بشكل علني فالأشخاص يشعرون بالمساواة والمساواة إذا كانت لديهم فكرة واضحة حول

لماذا يكافأ البعض ويعاقب البعض .

أخيرا فمن المفيد جدا للتنظيم تحديد الأهداف للعمال تحديدا دقيقا وواضحا وجعلها في متناول العمال لكن بها نوع من التحدي؛ فوجود الأهداف يدفع بالعمال إلى بذل الجهد والسعي لتحسين الأداء. وقد يكون من المجدي إشراك العمال في وضع بعض الأهداف فمن شأن ذلك زيادة دافعهم والتزامهم بتحقيقها.

دراسة حالة (1)

الفلوس تحي النفوس

رجع السيد رضواني إلى أرض الوطن قادما من فرنسا بعد 15 سنة من الغربة لم يحقق خلالها سوى تكويننا في الميكانيكا. بعد استقراره فكر السيد رضواني في مشروع يستثمر فيه بعض آلاف الأورو التي جمعها في الغربة وبعد تفكير اهتدى إلى إنشاء شركة نقل بثلاثة مركبات نقل واتفق مع مسؤول شركة الإسمنت لنقل الإسمنت من مصنع مفتاح بضواحي الجزائر العاصمة إلى مناطق التعمير فيها. واستطاع السيد رضواني أن يحصل على سائقين ممتازين لهذه المركبات.

وكان السيد رضواني يفتخر بأنه يدفع أعلى أجر في المنطقة لكنه كان يدير العمل بيد من حديد ويضغوط مستمرة على السائقين. وقد لاحظ مدير مصنع الإسمنت وبعض أصدقاء السيد رضواني هذا الأسلوب في التسيير فنصحوه بأن يريح السائقين وأن يعاملهما بإحسان وأن يراعى مشاعرهم لأن الأجر ليس كل ما يحتاجه السائقين. فما كان من السيد رضواني إلا أن ردّ على هؤلاء قائلا: " هذه فلسفة كاذبة وأنا أعرف كيف أتعامل مع هذا النوع من العمال." ثم أضاف قائلا: " يجب أن تعلموا أن الفلوس تحي النفوس، وأن من يريد العيش يحب أن يتحمل حتى يكسب بعض المال ليعول أهله."

الأسئلة

1. هل توافق على فلسفة السيد رضواني؟ إذا كان الجواب بنعم ففي أي الظروف؟
2. هل يمكن إهمال وجهة رأي أصدقاء السيد رضواني؟ لماذا؟
3. كيف يمكن جعل السائقين يقدمان على العمل بحماس وإثارة؟

دراسة حالة (2)

بينما أنت جالس في أحد المطاعم تنتظر صديقا لك لتتناول معه وجبة الغداء سمعت نقاشا بين شخصين في الطاولة المجاورة. قال الشخص الأول: "أأكد لك إذا أشبعت حاجات عمالك فسوف يكونون أكثر إنتاجية". ردّ عليه الشخص الثاني قائلا: "لست موافقا : ربما إذا أشبعت حاجاتهم سيحضرون إلى العمل لكنهم لن يكونوا جادين في العمل".

مع أي الشخصين تتفق ولماذا؟

المحاضرة الخامسة

إدارة الصراعات داخل التنظيم

تمهيد :

يلاحظ القارئ أن عنوان الفصل هو إدارة الصراعات داخل التنظيم لاعتبار أن الصراعات على مستوى التنظيمات الصناعية والاقتصادية والخدمائية أصبحت أمرا حتميا ما دام الصراع داخل الشخص نفسه أمرا حتميا أيضا لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية والمادية من جهة وتعدد الأدوار التي يؤديها الشخص من جهة أخرى إلى درجة اتفاق الباحثين في السلوك التنظيمي على أن الصراعات بين الأشخاص وبين الجماعات أصبحت أمرا محتوما يصعب تفاديه وتجنبه بل سمة ملازمة من سمات التنظيمات. بل أن التنظيمات الحديثة أصبحت تتميز بمعايشتها الصراع بدرجات أكبر من ذي قبل وعلى مستويات عديدة منها الصراع بين الأشخاص وبين الجماعات والصراع بين مصالح التنظيم الواحد والصراع بين التنظيمات، غير أن ما يهمنا في هذا المقام هو الصراع بين الأشخاص والصراع بين الجماعات. ومن هنا تبرز أهمية دور المشرف في الإدارة الوسطى خاصة في تفهم الصراع وكيفية مواجهته والتعامل معه والاستفادة قدر الإمكان من نتائجه الإيجابية والحد من أثاره السلبية المحتملة من خلال إتباع الأساليب والإستراتيجيات المناسبة في إدارته.

وقد تختلف حدة التناقضات في التنظيمات فقد تكون مجرد سوء فهم أو اختلاف في الرأي أو في القيم أو تعارض مصالح فردية أو جماعية ويكون حدها الأقصى الصراع الحاد الذي قد يصل إلى حد السلوك العدواني والتصادم الجسدي. والصراع كما سنرى ليس دائما هداما بل يمكن أن يكون ظاهرة صحية لهذا فإن إدارة الصراع عملية مهمة يمكن أن تستفيد منها الإدارة بإعادة توجيهه الوجهة الصحيحة ومنع وصل الظاهرة إلى مرحلة الارياك وتعطيل العمل.

مفهوم الصراع التنظيمي

يعبر الصراع عن التناقض والاختلاف وإذا كان من الباحثين من يعتبر عبارات الصراع والنزاع ظواهر مختلفة فإننا بغرض التبسيط نعتبرها مترادفات وسوف نستخدم عبارة الصراع. عن جميل المومني (2006 ، ص 41) فإن مصطلح الصراع كما ظهر في اللغات الأجنبية (Conflict) مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflictus) التي تعني "التطاحن معا باستخدام القوة". وهي حالة تدل عن عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو الخلاف وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضهما البعض.

أما على المستوى النظري فلم يتفق الباحثون على تعريف موحد للصراع لتباين مدارسهم، فعن نفس الباحث عرفه بولدنج Boulding على أنه "موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها. ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر (جميل

المومني،41،2006). وعن أحمد بطاح (2006 ، ص132) عرف روبينز (Robbins) (2001) الصراع على أنه "عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق، ينجم عنها إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحصيل أهدافه وعن تعزيز ميوله".

وعرفه كل من جرينبرغ و بارون الصراع (Baron 2003 Greenberg) بأنه مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه. وعرفه السالم (1991) على أنه ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية ال يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية. أما توماس (1979) Thomas فيعرفه بأنه "عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن طرف آخر يعيق تحقيق أهدافه مما قد يخلق لديه شعور بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي يقوم بسلوك معين قد ينهي الصراع أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع" ص10.

تتطبق كل هذه التعريفات على الصراع في العمل فهو مجال تفاعل اجتماعي بامتياز وتكثر فيه الصراعات على كل المستويات. نقلا عن قاسم القريوتي (2009، ص258) فقد عرف تومسون (1960) الصراع داخل التنظيم بأنه: "سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم".

يمكن القول إذن بأن الصراع جهد هادف يقوم به شخص أو جهة للتأثير سلبا على شخص آخر أو جهة أخرى قصد منعها من تحقيق أهدافها ومصالحها.

التناولات المختلفة للصراع

تختلف وجهات النظر إلى الصراع وما إذا كان سلبيا تماما أو فيه بعض الايجابيات. من هذا المنطلق يمكن التمييز بين تناولين مختلفين أحدهما تقليدي تمثله المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والثاني حديث تمثله المدرسة السلوكية التفاعلية. عكست المدارس الإدارية بوجه عام تباينا كبيرا في شأن الصراع ودوره في سلوك الأشخاص والتنظيمات، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمرا خطيرا يعبر عن الظاهرة السيئة التي غالبا ما تصيب التنظيمات أو جماعات العمل، فهي حالة غير طبيعية يجب التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على التنظيم. بالمقابل ينظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمرا لا مفر منه في مختلف جوانب حياة التنظيم سواء ما تعلق بالأشخاص أو الجماعات أو التنظيم ككل فهو حالة تفاعلية تظهر على شكل خلافات أو اختلافات أو عدم توافق بين كيانات اجتماعية تشمل الأشخاص والجماعات والتنظيمات.

النظرة التقليدية للصراع

يري أصحاب هذه النظرة أن الصراع ظاهرة سلبية غير مريحة يجب تجنبها والقضاء عليها في حال

ظهورها لأنها نوع من التخريب والعنف والسلوك اللاقوائي. وتقوم النظرة التقليدية للصراع على الافتراضات التالية:

- ✓ الصراع حالة يمكن تجنبها.
- ✓ يسير الصراع عادة أشخاص معينين (محدثو الاضطرابات).
- ✓ يجب أن تلعب الإدارة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- ✓ أن تتجاهل الإدارة الصراع وتتجنب الحديث عنه في حالة ظهوره.

ويمكن ربط هذه النظرية بجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية كتايلور وفايول اللذين نظروا إلى الصراع كظاهرة سلبية، ونادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال التطبيق الصارم للقوانين والأنظمة والإجراءات.

إن التمسك بهذه النظرة التقليدية يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي ويتجاهل أي نتائج تترتب عن مقاومة ظهور الصراع بل أنها تتجاهل الحقائق والوقائع التي منها أن الصراع أمر طبيعي على مستوى الأشخاص والجماعات وحتى التنظيمات. كذلك فإن إخفاء الشعور بعدم الرضا وغياب فرص التعبير عنه قد يكون مدمرا نفسيا أكثر مما لو كان ظاهرا وأنه كلما طال كبتة وإخفاءه كانت النتائج أسوأ وما إخفاء الصراع إلا تعبيراً عن ثقافة الخضوع والإذعان.

النظر الحديثة للصراع

يرى أصحاب الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية وهو بدرجة ما مطلوب حيث يسمح للأشخاص بالتنفيس عن غضبهم وطرح على طاولة النقاش المشاكل المسببة للصراع، كما أنه ويوفر فرصا جديدة لفهم المواقف واتجاهات الأطراف المتورطة فيه. من هذا المنظور فالصراع ليس سلبيا كلية بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه وهذه وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكيون من بعدهم الذين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلبيا على التنظيم فيوتر علاقات أعضائه ويريك برامجه أحيانا إلا أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره في الحدود المعقولة والاستفادة منه في تحقيق أهداف التنظيم.

أما أصحاب النظرية التفاعلية فيذهبون إلى أبعد من ذلك إذ يعتبرون الصراع ظاهرة إيجابية وعلى الإداري أو المشرف أن يخلقها إن لم توجد حيث أن وجود الصراع من وجهة نظر أصحاب هذه النظرية يؤدي إلى بعث الحيوية في التنظيم وتنشيطه وبالتالي تمكينه من تحقيق أهدافه بأفضل صورة ممكنة فوجود الصراع دليل على حيوية التنظيم. وهذا التناول الحديث هو أحد التفسيرات التي تقدمها المجتمعات والتنظيمات الحديثة التي تؤمن بالتعددية وبالحق في إبداء الرأي وطرح وجهات نظر مختلفة تدفع بعجلة التقدم إلى الأمام. يمكن فهم التناول الحديث بعد عرض الافتراضات التي يقوم عليها وهي كالتالي:

- ✓ الصراع حالة يمكن تجنبها.

✓ الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.

✓ يجب التعامل مع الصراع ما دامت إدارته ممكنة.

✓ للصراع لإيجابيات يجب استغلالها.

رغم أهمية النظرة التفاعلية للصراع فلا يمكن إنكار أن لا أحد يرتاح للصراع كونه حالة من عدم التوازن تتطلب طاقات وجهود لتصليح الوضع أو تحويله إلى موقف مفيد لهذا فإن معظم المجتمعات تؤكد على ثقافة التوافق. لكن الصراع من وجهة النظرة التفاعلية ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية الوجود تمثل تحدياً للمشرفين والمسيرين الذين لا يطلب منهم إخفاء الصراعات والقضاء عليها حال ظهورها ولكن التعامل معها وإدارتها وتوجيهها بما يخدم أهداف التنظيم والعمال.

إن الأسباب المختلفة والمتعددة للصراعات توحى بحتمية حدوثها وعدم القدرة على تحاشيها أو إنكار وجودها لهذا يؤخذ على النظرة التقليدية عدم اهتمامها بالصراعات مبررة ذلك بإمكانية التخلص منها بطرد العمال المتسببين فيها واختيار عمال أكثر انضباطاً والتزاماً بالمعايير التي تقرها الإدارة، وهي نفس النظرة السلبية التي تحملها النظرة التقليدية عن الجماعات غير الرسمية والقيادة غير الرسمية. غير أن هذه الطريقة في التعامل مع الصراعات لم تمنع حدوثها والدليل على ذلك انسداد الحوار بين العمال والإدارة في التنظيمات الأمريكية في الأربعينيات من القرن العشرين وظهور نظريات حديثة في مقدمتها المدرسة السلوكية بعد تجارب هاوثورن حيث تبين أن الصراعات مثلها مثل الجماعات غير الرسمية يمكن تحويلها إلى قوة إيجابية تخدم التنظيم ولن يتسنى ذلك إلا باعتماد الاتجاهات التالية:

✓ الاعتراف بحتمية الصراعات.

✓ تشجيع المعارضة البناءة بدل قمعها لتحريك التنظيم وتحفيزه على التكيف وبناء القدرة على الاستمرارية.

✓ الاعتراف بأن القدرة على إدارة الصراعات عملية ضرورية لذا على التنظيم إعداد أعضاء لهذه المهمة.

✓ إدارة الصراعات مسؤولية الجميع.

أنواع الصراعات وفقاً لمستوياته

لقد صنف الصراع وفقاً لمستويات حدوثه إلى ستة مستويات.

أ- الصراع داخل الشخص نفسه (الصراع الذاتي)

أشار إلى المستوى الأول كل من القريوتي (1997،55) و جونسون وسكولي (Johnson&scolly,2001,p49) ويتعلق الأمر بالصراع الذي يحدث عندما يجد الشخص نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة تحتم عليه اختيار إحدهما لأنه لا يستطيع تحقيقها معاً. كما يحدث هذا النوع من الصراع عندما يستوجب على الشخص أن يختار من بين بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه

ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار أحد هذه البدائل.

يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

❖ صراع الهدف

يحدث صراع الهدف عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وأخرى إيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الشخص الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما. وهذه الحالة كثيرا ما تنطبق على المشرف في وسط السلم الهرمي الذي يجد نفسه في كثير من الأحيان بين المطرقة والسندان. وهناك أربعة أشكال لصراع الهدف كما تمت الإشارة إليها في الفصل الاتجاهات.

1- الصراع بين هدفين إيجابيين (اقترب - اقترب)

ينشأ هذا النوع عندما يكون على الشخص أن يختار بين بديلين جيدين بالنسبة له كالصراع الذي يعيشه المدير الذي يريد أن يوصي بمنصب معين لأحد مرؤوسيه ولكن من ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة. ويسمى هذا النوع أيضا بتناقض الأهداف الإيجابية.

2- الصراع بين هدفين سلبيين (تحاشي - تحاشي)

ينشأ هذا النوع من الصراع الداخلي عندما يكون على الشخص أن يختار بين بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له كأن يكون العامل مخير بين البقاء في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء كثير من صلاحياته أو أن يقدم استقالته من هذه الوظيفة ويسمى بصراع الإحجام.

3- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي (اقترب - تحاشي)

ينشأ عندما يتعامل الشخص مع موقف فيه جوانب سلبية وأخرى إيجابية بقدر متقارب كأن يسعى العامل لتحقيق هدف معين في العمل ولكنه يجد معارضة شديدة من بعض زملائه المقربين فيصبح في موقف صراع مع ذاته: هل يستمر في السعي نحو تحقيق هذا الهدف أم يتراجع ويسمى هذا النوع أيضا بصراع الإقدام - الإحجام.

4- الصراع بين هدفين لهما إيجابيات وسلبيات (اقترب - تحاشي مزدوج)

تظهر هذه الحالة عندما يكون على الشخص أن يختار بين بديلين لكل منهما جوانب سلبية وأخرى إيجابية كأن يكون على الشخص الاختيار بين أن تتم ترقية لوظيفة أخرى لا يريدتها ولكن براتب أعلى أو أن يتنازل عن هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفته التي يريدتها بالراتب نفسه.

من الممكن أيضا أن يكون الصراع الداخلي نتيجة لليأس أو الإحباط الناجم عن وجود حاجز مادي أو نفسي يعوق الشخص دون تحقيق الهدف الذي يصبوا إليه وغالبا ما يأخذ رد الفعل النفسي صورا عدة منها العدوانية والانسحاب والاستمرار أو قبول حل وسط.

❖ صراع الدور

يظهر صراع الدور نتيجة تحطم بعض الأبعاد الأساسية للتنظيم كالتخصص وتقسيم العمل وحدة الأوامر وتسلسل قنوات الاتصال حيث أن التنظيمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى

للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء عمالها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من تلك التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة.

يذكر العميان (2004، ص186) عدة أسباب لصراع الدور في التنظيم منها:

1- **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول في شعور العمال بصراع الدور داخل التنظيم؛ فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لتحقيق الأهداف وتوضح من خلاله السياسات والقرارات والأوامر. من البديهي إذا أن عدم وضوح معالم الهيكل التنظيمي من خلال منظم واضح ومعروف من طرف الجميع سوف يخلق الخلط في أداء المهام وتعدد مصادر السلطة والأوامر بل وازدواجيتها.

2- **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله العامل في التنظيم صراعا ذاتيا له حيث يعاني بعض العاملين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور اتجاه توقعات مديره وتوقعات أعضاء مجموعة العمل أو أن تكون قدراته ومهاراته مختلفة عما تتطلبه المهمة التي أسندت إليه. عن ميتشل (1984) Mitchell تشير الدراسات أن صراع الأدوار له تأثيرات سلبية على الصحة النفسية للشخص داخل التنظيم ومن مؤشرات القلق والضغط والدوران في العمل وانخفاض مستوى الإنتاجية.

3- **أسلوب الإشراف:** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل التنظيم مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لأعضاء مجموعة العمل أو يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة مشوهة فإن العامل في هذه المجموعة يشعر بنوع من الصراع مع ذاته. كذلك قد يكون أسلوب الإشراف سببا في صراع الدور فقد يشعر العمال بصراع الدور حين يعتمد المشرف إلى تكليفهم بمهام تفوق قدراتهم وإمكاناتهم.

ب- الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة

قد ينشأ الصراع بين فردين أو أكثر من نفس الجماعة بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره. وبصفة عامة فإن الصراع بين الأشخاص من مجموعة واحدة في التنظيم يمكن إرجاعه إلى سببين هما حسب ليلوفس وكاهي (Lulofs & cahy, 2000, p243):

❖ عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ.

❖ المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة.

ومن الوسائل الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الشخص والآخرين ما يعرف بنافاذة "جوهاري"¹ كما هو مبين في الشكل رقم 43 والتي تساعد على تحديد أنماط التفاعل بين الشخص والآخرين، وتساعد على اختيار طرائق لتفسير الصراعات بين الطرفين (عسكر، 1983، 32) وكيفية التقليل منها.

¹ تتكون كلمة جوهاري من الأحرف الأولى من اسمي الباحثين صاحبها هذه النافذة وهما جوزيف لونت وهاري إنجهام (joseph-lanft&harry-ingham)

الشكل رقم 43 : نافذة جوهاري.

الذات الخفية الشخص يعرف نفسه فقط	الذات المكشوفة الشخص يعرف نفسه ويعرف الآخرين
الذات غير المكتشفة الشخص لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين	الذات العمياء الشخص يعرف الآخرين فقط

المصدر : (العميان،188،2004).

تقوم نافذة أو شبكة "جوهاري" على افتراض مؤداه أن هناك أشياء يعرفها الشخص عن نفسه وأشياء لا يعرفها، وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه وأشياء لا يعرفونها عنه، وبهذا تتكون النافذة من أربع خلايا أو مربعات مرقمة من 1 إلى 4 تعكس كل منها مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الأشخاص. يمكن تمثيلها الحالات الأربع في شبكة كالتالي:

الآخرون			
يعرف الآخرين	يعرف الآخرين		
2	1	يعرف نفسه	الشخص
4	3	لا يعرف نفسه	

نقلا عن العميان (2004) فإن حالات الذات تكون كالتالي:

❖ الحالة الأولى: الشخص يعرف نفسه ويعرف الآخرين

تسمى هذه الحالة بالذات المكشوفة وهذه أفضل الحالات حيث أن الشخص على بينة بمشاعره وتصوراتهِ ودوافعه وأيضاً بمشاعر وتصورات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم. ينتج عن تبصر الشخص بنفسه وبالآخرين قوة التفاعل والثقة المتبادلة مما يجعل التفاعل أمراً ممتعاً يسهل عملية الاتصال ويقلل الاختلافات وبالتالي ضعف احتمال حدوث مشاكل أو صراعات. يترجم هذا التفاعل الإيجابي في شبكة "جوهاري" إلى توسع مساحة المربع رقم 1 إلى الشمال وإلى الأسفل كما هو مبين في الشكل رقم 44.

الشكل رقم 44 : الذات المكشوفة

الآخرون			
يعرف الآخرون	يعرف الآخرون		
2	1	يعرف نفسه	الشخص
4	3	لا يعرف نفسه	

❖ الحالة الثانية: الشخص يعرف نفسه فقط ولا يعرف الآخرين

تسمى هذه الحالة بالذات الخفية وتتميز بعدم معرفة الشخص بمشاعر وتصورات ودوافع الآخرين لقلّة تفاعله ويتعامله معهم. يعاني الشخص في هذه الحالة من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم مما يزيد من احتمالات الاختلاف وربما الصراع. يمكن للشخص أن يتجنب الاختلافات مع الآخرين بالتقرب منهم والتعرف عليهم ومعرفة قيمهم واتجاهاتهم نحو ونحو العمل فيزداد رصيد معرفه عنهم وعن تصوراتهم واتجاهاتهم.

يترجم هذا التفاعل الإيجابي في شبكة "جوهاري" إلى توسع مساحة المربع رقم 1 إلى الشمال كما هو مبين في الشكل رقم 45.

الشكل رقم 45 : الذات الخفية

الآخرون			
يعرف الآخرون	يعرف الآخرون		
2	1	يعرف نفسه	الشخص
4	3	لا يعرف نفسه	

❖ الحالة الثالثة: الشخص يعرف الآخرين فقط

تسمى هذه الحالة بالذات العمياء وتقع في المربع رقم 3 في شبكة "جوهاري" حيث يكون مستوى إدراك

الشخص بدوافعه واتجاهاته ومشاعره منخفضا في حين يكون مستوى إدراكه لمشاعر ودوافع الآخرين واتجاهاتهم مرتفعا ففي هذه الحالة تتوافر للشخص معلومات كثيرة عن الآخرين لكنه لا يعرف ما يخصه من معلومات عن ذاته مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيدا عن زملائه في العمل. وقد يكون الآخرون على علم بمشاعر وتصورات واتجاهات الشخص لكنه نتيجة انطواء هذا الأخير وانعزاله عنهم فهو لا يعطيهم الفرصة لمساعدته وإعطائهم إياه معلومات عن نفسه.

لحل هذه المشكلة يتوجب مساعدة الشخص على الخروج من عزلته والتفاعل مع بقية أعضاء الجماعة وفتح أمامهم المجال لتزويده بمعلومات عن نفسه ومساعدته على فهم نفسه وبالتالي تقليل إمكانيات الاختلاف والصراع.

يترجم هذا التفاعل الإيجابي في شبكة "جوهاري" إلى توسع مساحة المربع رقم 1 إلى الأسفل وتقلص مساحة المربع رقم 3 كما هو مبين في الشكل رقم 46.

الشكل رقم 46 : الذات الخفية

الآخرون			
يعرف الآخرون	يعرف الآخرين		
2	1	يعرف نفسه	الشخص
4	3	يعرف نفسه	

❖ الحالة الرابعة: الشخص لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين

تسمى هذه الحالة بالذات غير المكتشفة وتقع في الخانة رقم 4 من شبكة "جوهاري" وهي أسوأ الحالات حيث لا يكون للشخص معرفة لا عن مشاعره ولا عن اتجاهاته ولا عن دوافعه وهو كذلك لا يعرف شيء عن مشاعر ودوافع واتجاهات الآخرين من حوله. من الواضح أن حالة كهذه تقلل بشكل كبير فرص التفاعل والتواصل بل أنها ترفع مستويات عدم الفهم وسوء الاتصال مما يولد صراعات حادة بين الشخص وبقية أعضاء الجماعة.

يمكن التخلص من هذه الحالة أو على الأقل التقليل منها بتشجيع ومساعدة الشخص على التفاعل مع الآخرين حتى تزيد معرفته بهم وبمشاعرهم واتجاهاتهم نحو وهو ما يسمح لهؤلاء بإعطائه انطباعاته عنه وعن عمله مما يزيد معرفته بنفسه. وكما قلنا فهذه أسوأ الحالات وتتطلب عمل منهجي قد يستدعي تدخل

مختص في علم النفس. يترجم زيادة التفاعل في هذه الحالة في شبكة "جوهاري" إلى توسع مساحة المربع رقم 1 إلى الأسفل وإلى الشمال وتقلص مساحة باقى الخانات لنعود إلى شكل الحالة الأولى وهي حالة الذات المكشوفة (أنظر الشكل رقم 44).

أما عن الأسباب التنظيمية للصراع بين أعضاء المجموعة الواحدة فقد يحدث الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة والتباين الفكري عند اتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث تغيير. وقد يتخذ الصراع بين أعضاء المجموعة الواحدة نمط الصراع الوجداني فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف مما يتسبب في عدم الانسجام بين أفراد جماعة العمل.

د- الصراع بين الجماعات

يحدث الصراع بين الجماعات أو جماعتين حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية كما هو الحال في الصراع بين أفراد المجموعة الواحدة. وغالبا ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا نتيجة البحث عن النفوذ أو بسبب فرض السلطة. ينبغي في هذه الحالة اختيار مبدأ التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع والابتعاد عن إستراتيجية الهيمنة. يتجلى الصراع بين الجماعات في التنظيم من خلال المؤشرات التالية:

❖ يتسم سلوك كل جماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة فيكثر الكذب والغيبة والنميمة وتزداد الأحقاد بين أفراد الجماعتين.

❖ تضخيم كل جماعة نقاط ضعف الجماعة الأخرى وتحاول النيل من سمعتها والحط من قدرتها أمام الآخرين.

❖ تظهر كل جماعة عناصر قوتها وتحاول إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين.

تجدر الإشارة إلى أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل التنظيم فقط وإنما تحدث بين التنظيم وجهات أو تنظيمات أخرى في محيطه الخارجية لأن التنظيم يتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون ومستهلكون وموردون إضافة إلى التنظيمات الأخرى المتواجدة في المحيط والتي قد تتعاون أو تتنافس معه حول مصادر يوفرها المحيط.

أسباب الصراعات

رأينا في الفصل الأول أن من سمات التنظيم تقسيم المهام والتخصص وهذا ما يخلق نوع من التباين في سلوك العمال نتيجة لكيفية إدراكهم متطلبات العمل وسمات شخصياتهم وقدراتهم وقد يؤدي ذلك إلى تصادم بين الأشخاص أو بين الجماعات أو بين الأشخاص وإدارة التنظيم لهذا فالصراعات داخل التنظيم قد يكون لها أسباب متعددة ومختلفة غير أنه يمكن إجمال بعضها في أسباب تنظيمية وأخرى شخصية.

أ. الأسباب التنظيمية

1. نمط اتخاذ القرارات: بالرغم من أهمية أسلوب اتخاذ القرارات بالمشاركة إلا أنه يفتح - وليس دائما - المجال لظهور التناقضات التي يمكن أن تتحول إلى صراعات. فالهدف الرئيس في مثل هذا الأسلوب هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر لاختيار أحدها، غير أن مشاكل الاتصال وسوء الفهم وتشدد بعض الأطراف وانحيازها لحل دون آخر بسبب أو بدون سبب قد يقود إلى ظهور صراع بين الأطراف المشاركة في اتخاذ القرار.
2. تعدد وحدات التنظيم: إن تعدد الوحدات والأقسام واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة على حساب الأهداف العامة للتنظيم مما قد يرفع احتمال ظهور الصراع بين هذه الوحدات والأقسام، على الرغم من أن جميعها وخاصة في التنظيمات الرسمية تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للتنظيم.
3. غياب تقنين واضح للأدوار والمهام: مما لا شك فيه أن عدم معرفة أو عدم إلمام الشخص بالأبعاد التي تمتد إليها سلطته أو مسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه (زملاء، رؤساء مرؤوسين) حالة من الصراع، وهي سمة تعاني منها بعض التنظيمات خاصة تلك التي تتميز بعدم توازن السلطات والمسؤوليات في هياكلها التنظيمية. كذلك قد يؤدي تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وصرف المكافآت إلى ظهور الصراعات وقد تزداد حدة الصراع إذا تفاوتت معايير تقييم الأداء في الوحدات والأقسام فمثلا إذا كان المعيار الأساسي في تقييم قسم التسويق في مؤسسة ما هو حجم المبيعات التي يحققها القسم بينما يكون معيار تقييم قسم متابعة الديون هو حجم المبيعات المحصلة فإذا انحصر اهتمام قسم المبيعات في تحقيق رقم عال للمبيعات دون التدقيق في قدرة المشتريين على الدفع فإن تأخر هؤلاء في الدفع سيؤثر على حجم الديون المتراكمة في قسم متابعة الزبون مما قد يؤثر على العلاقات بين القسمين وقد يؤدي ذلك إلى ظهور الصراع بينهما.
4. تعدد مستويات الإشراف: إن تعدد مستويات الإشراف وإتباع التنظيم أسلوب الإدارة المركزية يرفع احتمالات حدوث الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه الاتصال بسبب مرور التعليمات أو الأمر بعدد كبير من المستويات. كما أن تعمد بعض الجهات أو العمال إخفاء معلومات مهمة بغرض الانفراد بالنفوذ والسلطة قد يؤدي إلى ظهور صراعات.
5. ترابط أو استقلالية المهام بين الوحدات أو بين العمال أو ما يسمى بالعلاقات الإعتمادية: يمثل تقسيم العمل والتخصص أحد الأسس الهامة للتنظيم حيث تمر عملية إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بعدة مراحل يعتمد فيها العمال والأقسام على بعضهم البعض وهذا أمر طبيعي لكن زيادة حاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدماتي غالبا ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، حيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في التنظيم يعد مصدرا للصراع وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها البعض فإن احتمال حدوث الصراع يصبح محدودا أو معدوما أحيانا (الشماع خليل، 2005، 297). وتظهر

هذه تناقضات أو صراعات بين العمال أو الأقسام جليا في حالة غياب التنسيق الدقيق والكامل واختلاف سرعة ودقة العمل من عامل إلى آخر أو من قسم إلى آخر كما مرّ معنا في مثال قسم التسويق وقسم متابعة الديون.

6. التنافس على الموارد النادرة: وهذا ما يحدث عندما يرغب أحد الأطراف أو كلاهما الحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحددة كالموارد المالية (الميزانيات) والفنية (الأجهزة والمعدات والأثاث) والموارد البشرية (كعدد العمال) وذلك بأقل جهدا.

7. عدم فعالية نظام الاتصال داخل التنظيم: إن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأشخاص وبين الأقسام وبين الإدارات داخل التنظيم يؤدي إلى عدم توفر المعلومات بالشكل المطلوب الخاصة حين اتخاذ القرارات ففي غياب المعلومات المهمة تكون القرارات محدودة متباينة وفي بعض الأحيان متناقضة لما صدر سابقا مما يحدث نوعا من التناقض يكون بادرة لظهور الصراع بين الفئات المختلفة. كلما زادت درجة الغموض والتشويش ونقص المعلومات أوجبها زاد التوتر نحو حيازة معلومات ضرورية فتزداد ظاهرة الصراع حدة قبل أن يتسنى اتخاذ القرار.

8. صراع الأجيال: إن الفجوة الزمنية بين الأجيال خاصة في غياب ثقافة تنظيمية قوية وسياسة واضحة للتنشئة التنظيمية قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس صحيح أيضا فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية، أو أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.

ب. الأسباب الشخصية

قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات فقد تكون الأسباب متعلقة بشخصيات بعض العمال وبتجاهاتهم كما سبق شرحه باستخدام شبكة "جوهاري". ويمكن حصر أهم العوامل الشخصية لظهور الصراعات فيما يلي:

1. نمط وطبيعة شخصية بعض العمال: بعض العمال لا يرغبون في التعاون مع الآخرين بحكم شخصيتهم المنطوية والمنعزلة، وهذه الشخصيات تتنافى مع متطلبات العمل داخل التنظيم الذي هو في الأساس عمل جماعي. ومن أهم صفات الشخصيات غير المتعاونة:

- ❖ الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- ❖ الإحساس بالدونية الاجتماعية.
- ❖ الطبيعة العدوانية.
- ❖ الاستمتاع بمعاناة الآخرين.

2. تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العمال: إن اختلاف أفراد التنظيم من حيث خلفياتهم الثقافية والاجتماعية أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف واختلافها لكن هذه الاختلافات الطبيعية

والضرورية تفرض على التنظيم ضرورة التوفيق بين أعضاءه وتحقيق العدالة بينهم في الحصول على الترقية والمكافآت وهذا الأمر قد لا يتحقق مما قد يتسبب في ظهور بعض الصراعات داخل التنظيم.

3. عدم الرضا في العمل: قد ينعكس عدم الرضا في العمل لأسباب مختلفة عن سلوك العمال فيغيب التعاون بينهم وتظهر المشاحنات وتثار المشاكل لأتفه الأسباب مما قد يتسبب في ظهور الصراعات بين الأشخاص أو الجماعات أو الأقسام.

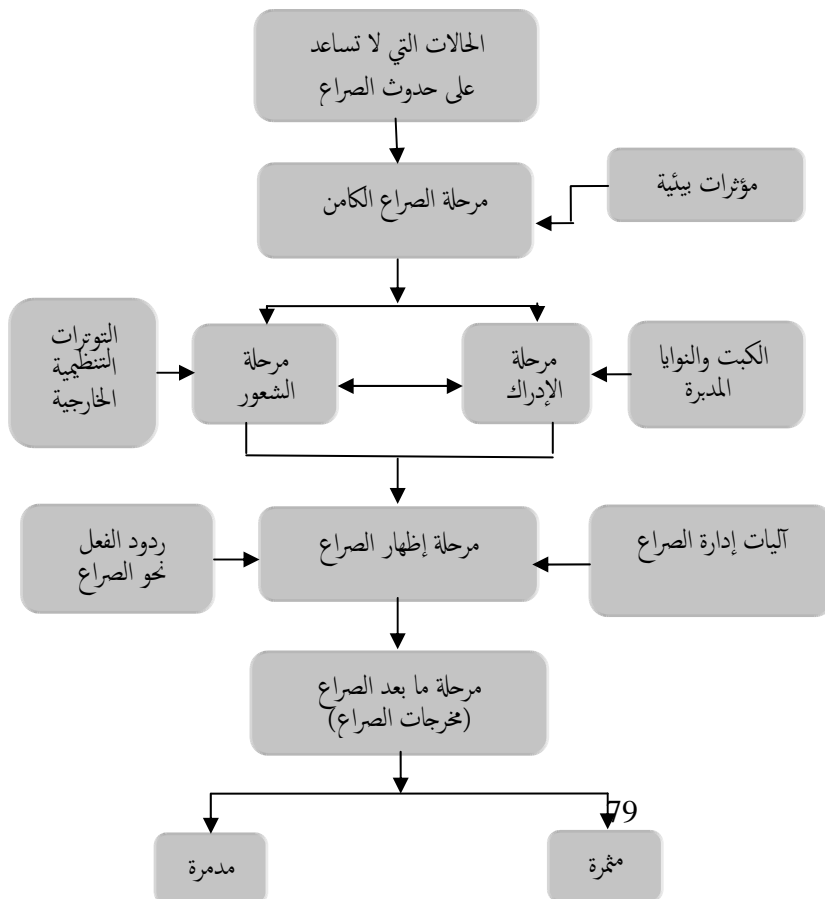
مراحل تطور الصراع التنظيمي

يحمل الصراع في طياته معنى التراكم فهو لا يظهر فجأة بل ينشأ ويمر بعدة مراحل وإن لم يكن هناك اتفاق بين الباحثين حول عددها. عن هارثويك وباركي (2004) Hortwick and Barki كان بوندي (1980) (pondy) قد حدده خمس مراحل لتطور الصراع لكل منها مؤشرات يوضحها الشكل رقم 47 ويمكن أن يطلق على هذه المراحل دورة حياة الصراع.

مرحلة الصراع الكامن

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأشخاص أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ظهور الصراع بشكل ضمني غير معلن عنه. لا تدرك الأطراف وفي هذه المرحلة وجود الصراع بينها بالرغم من وجود بعض حالات التفاعل الحاد السابقة تسببها المواقف التنظيمية كالتنافس على الموارد والحاجة إلى الاستقلالية وما إلى ذلك من الأسباب التي سبق ذكرها. فحالات التفاعل الحادة هذه تعكس صراع كامن وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر.

الشكل رقم 47 : مراحل ومؤثرات الصراع التنظيمي.



مرحلة الصراع المدرك

يبدأ أطراف الصراع في هذه المرحلة في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهم، وتلعب المعلومات المتبادلة بين الأشخاص والجماعات عبر قنوات الاتصال المتاحة وخاصة غير الرسمية منها دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع.

مرحلة الشعور بالصراع

يتبلور الصراع في هذه المرحلة بشكل واضح حيث يتولد فيها أشكال من القلق والتوتر والغضب الشخصي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا. تتشكل أطراف الصراع في هذه المرحلة وتظهر علنا بحيث يسعى كل منها للفوز حتى وإن تطلب ذلك عدم تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

مرحلة الصراع العلني (السلوكي)

يصبح الصراع في هذه المرحلة معلن عنه ويأدى للعيان من خلال أنماط السلوك المختلفة حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر ويتم ذلك بطرائق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية. وقد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل الانسحاب واللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى. كما أن حدة الصراع تتوقف على جملة من الاعتبارات يأخذها أطراف الصراع بعين الاعتبار. في هذا الصدد يذكر عاشور (1990،267) أربعة عوامل تفسر الاختلافات في وجهات النظر عند أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته.

□ إدراك الأطراف لحدة الصراع وآثاره: كلما أدركت أطراف الصراع أن مدى التناقض بينها كبيرا وأن الضرر والخسارة التي ستلحق بهم جراء مواقف الطرف الآخر كبيرة زاد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع.

□ قوة أطراف الصراع: فكلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع كبيرة زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة إما في تصعيد الصراع أو في إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات.

□ سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع: أي مدى تأثير سلوك كل طرف في الطرف الآخر فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر يدفع هذا الطرف الأخير إلى استخدام أساليب أكثر عدوانية.

□ شخصية أطراف الصراع: حيث تتأثر الإستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية فالأشخاص ذوي الصفات الشخصية التي تتصف بالجمود الإدراكي يميلون إلى تصعيد الصراع. كما أن الأشخاص من ذوي صفات عدم الثقة غالبا ما يستخدمون أساليب انتقامية

واستغلالية، أما المسالمون والمعتمدون على الآخرين فيستخدمون إستراتيجيات تعاونية.

وقد أضاف هرسي وكينيث (1993) Hersey and Kenneth عاملا خامسا وهو إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة بينهم؛ فكلما أدرك أطراف الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة (أي أن المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة كبيرة) حد هذا من احتمال استخدام أساليب عدوانية ومتطرفة في الصراع وزاد من احتمال استخدام أساليب تفاوض سليمة وإستراتيجيات تعاون مما يؤدي إلى حصر الصراع في نطاق ضيق.

مرحلة مخرجات ما بعد الصراع

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأشخاص أو الجماعات وتعتبر أيضا محصلة التناحور والنتيجة النهائية للأطراف المتصارعة. تبدأ في هذه المرحلة عملية إدارة الصراع التي تتوقف نتائجها على أسلوب إدارة الصراع ومعالجته فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فمن شأن ذلك تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلا. ولكن إذا تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة يستفيد منها أحد الأطراف فقط (طرف رابح وطرف خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا يمكن أن تشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا.

يظهر تحليل مخرجات مرحلة ما بعد الصراع أن بعض الصراعات تكون مثمرة وتحقق رضا الأطراف المتصارعة فتكتسب بذلك الأطراف معرفة في تحدى المشاكل وتحسن طرائق الأداء فيرتفع مستواه ويزداد تماسك الجماعات. لكن بالمقابل قد تكون الصراعات مدمرة فتؤدي إلى عدم رضا الأطراف المتصارعة وهو ما يؤدي إلى تزايد روح العداة والخصومات وتدهور الروح المعنوية للأشخاص فيزيد استهلاك الوقت والجهد وموارد التنظيم للفوز بالصراع وليس لتحقيق أهداف التنظيم فتتخفض مستويات الأداء والإنتاجية مما قد يلحق الضرر بالتنظيم الذي قد يفقد توازنه ويجد صعوبة في مجابهة التحديات الخارجية والتحديات الداخلية الأخرى.

ومن المهم جدا ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن حل الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن عدم ظهور الصراع المكشوف داخل التنظيم يعني بصورة عامة أن هناك صراعا أو صراعات خفية مادامت هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات اتخذت أو سيتم اتخاذها.

آثار الصراع

ذكرنا أن عدد من الباحثين يرون أن للصراع آثار سلبية تخل بفعالية التنظيم في حين يرى عدد من الباحثين الآخرين أن للصراع آثار إيجابية ينبغي للإدارة ان تستفيد منها بأقصى درجة ممكنة، وعليه يمكن القول أن للصراع آثار إيجابية وأخرى سلبية وسوف نعرض بعض هذه الآثار بدأ بالآثار الإيجابية.

أ. الآثار الإيجابية

يعترف أصحاب الفكر الإداري الحديث بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون "إن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في التنظيم، ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير". وعليه فالصراع يفيد التنظيم على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع كونه يشجع المبادرة الخلاقة وتطوير الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تجعل التنظيم متطور ومتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي نذكر ما يلي:

❖ تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات ويؤدي ذلك إلى حلول فعالة وخلاقة.

❖ قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم نحو ما هو أفضل.

❖ يكون الصراع خبرة للإدارة والعمال يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلاً.

❖ يرفع الصراع مستويات تماسك الجماعة الواحدة عندما تكون على خلاف مع جماعات أخرى.

❖ قد يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو وتحقيق البقاء للتنظيم.

ب. الآثار السلبية

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع فهو يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأشخاص وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ويخلق تشويشاً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل التنظيم. من هذا المنطلق فإن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل التنظيم نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف القدرة على اتخاذ القرار وهي حالات تؤثر بدورها على تراجع إنتاجية التنظيم وانخفاض الروح المعنوية للعمال وهذا يؤثر بدوره على فعالية التنظيم كونه يصبح مضطراً على زيادة طاقته حتى يحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع وإن التوتر والقلق إذا استمررا في التنظيم كفيلاً بتمزيقه. ومن الآثار السلبية البارزة للصراع التنظيمي نذكر ما يلي:

❖ قد يدفع الصراع بكل طرف من أطرافه إلى المبالغة في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للتنظيم مما يعيق تحقيق أهداف هذا الأخير.

❖ يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني ونمو تيارات الخصومة والعداوة بين العمال داخل التنظيم.

❖ يهدم الصراع المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال وقد ينعكس ذلك سلباً على مستوى الكفاءة والفعالية على المستويين الجزئي (الأشخاص والجماعات) والكلّي (التنظيم كمنسق).

❖ قد يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر مما قد يضر بالصالح العام.

❖ التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة وداخل التنظيم.

استراتيجيات إدارة الصراع

يجدر بنا قبل التطرق إلى كيفية تعامل إدارة التنظيم مع الصراعات الاشارة بإيجاز إلى استراتيجيات حلّ الصراع بين الأشخاص أو الجماعات.

استراتيجيات حلّ الصراع بين الأشخاص أو الجماعات

هناك ثلاثة استراتيجيات يمكن اتباعها للتعامل مع الصراع على المستوى الشخصي أو الجماعي وهذه الاستراتيجيات مبنية على مبدأ الكسب أو الخسارة لأحد طرفي الصراع أو لكليهما وتتمثل فيما يلي:

1. استراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع وتتميز بكونها:

✓ لا تحقق رغبات وأهداف أي من الطرفين.

✓ تبقى أسباب الصراع قائمة.

2. استراتيجية يخسر فيها طرف ويكسب فيها الطرف الآخر وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها:

✓ تحقق رغبات وأهداف طرف دون الطرف الآخر.

✓ تبقى احتمالات تكرار الصراع وتصاعده واردة.

3. استراتيجية يكسب فيها جميع أطراف الصراع وتتميز بما يلي:

✓ يتم حل الصراع على أساس المصلحة المشتركة.

✓ تعتمد أسلوب المواجهة الجماعية لحل المشكل.

✓ يعترف جميع أطراف الصراع أن هناك خلافاً أو شيئاً ما غير سليم يجب الانتباه إليه مستقبلاً من أجل المصلحة العامة.

استراتيجيات تعامل التنظيم مع الصراع

تعكس هذه الاستراتيجيات تعامل إدارة التنظيم مع الصراع وتتراوح بين إنكار الصراع والتسيير الايجابي له، ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1. استراتيجية التجنب

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إنكار الصراع أو التغاضي عن أسبابه على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومتحكم فيها بحيث يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر ويدفع بهذا الأخير إلى الانسحاب من موقف الصراع. وتبعاً لذلك يحاول المشرف أو المسؤول المحافظة على التجانس والتهديئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل التنظيم أو جماعة العمل ومحاولة منع انتشار

شعور الغضب والإحباط لدى العمال. ومن الطرق التي تعكس هذه الاستراتيجية ما يلي:

✓ **الإهمال**: تتمثل هذه الطريقة في تجاهل الصراع على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن ويزول الصراع من تلقاء نفسه. قد يكون هذا الأسلوب مجدياً في حالة الصراعات الناتجة عن سوء الفهم لكن في حالات الصراع الحادة الناجمة عن تداخل المصالح والأدوار قد يؤدي ذلك إلى تعفن الوضع وزيادة حدة التناحور بين أطراف الصراع وتطرف طرق التعبير عنه ما لم تحدد مصادره وأسبابه.

✓ **الفصل الجسدي بين أطراف الصراع**: تتمثل هذه الطريقة في إبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض منعاً للتفاعل والتصادم بهدف إزالة الصراع. غير أن هذا الحل قد يضر بالتنظيم خاصة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين أطراف الصراع. ولما كان التنظيم يقوم على التقسيم والتخصص فإن هذه الطريقة لا تجدي نفعاً إلا مع الأشخاص حيث يمكن نقل أحدهما إلى موقع آخر.

✓ **السماح بالتفاعل المحدود**: تسمح الإدارة في هذه الطريقة بوجود تفاعل محدود بين الأشخاص أو الجماعات في إطار رسمي مضبوط فقط كاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جدول أعمال دقيق وصارم ويسهر على سيرها رئيساً محنكاً ومسلحاً بأساليب التواصل وعارف بالسلوك البشري.

2. استراتيجية التهدئة

يتمثل الهدف من استخدام هذه الاستراتيجية في كسب الوقت حتى تهدأ الأطراف المتصارعة ويتم خلال هذه الاستراتيجية التركيز على تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" وتأخير الحسم في نقاط الخلاف "الأساسية" إلى وقت لاحق. وهناك أسلوبين لتطبيق هذه الاستراتيجية.

✓ **التخفيف**: يتم في هذا الأسلوب التقليل من نقاط الاختلاف وإبراز أوجه الاتفاق وإثارة أهمية المصالح المشتركة بين أطراف الصراع مع أمل أن تدرك هذه الأخيرة أنها ليست متعارضة الأهداف بالشكل الذي كان يبدو لها سالفاً.

✓ **التوفيق**: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي ويطلق عليه أيضاً أسلوب الحل الوسط أو المساومة، ويقصد به إيجاد حل يرضي جزئياً الطرفين بحيث يتنازل كل طرف عن شيء ذي قيمة. غير أن القرار الذي يتم التوصل إليه لا يكون مثالياً لأطراف الصراع بحيث لا يكون هناك رابحاً تماماً ولا خاسراً تماماً كون كلا الطرفين يخسران من جانب ويكسبان من جانب آخر. لا يمكن استخدام هذا الأسلوب إلا إذا كان هناك تناسب في القوة بين الأطراف المتصارعة. أما إذا كان أحد طرفي الصراع أقوى من الطرف الآخر فإنه سيفرض حلاً من طرف واحد وعليه فإن هذا الأسلوب لا يكون فعالاً لأنه لا يحقق حالة الرضا الكامل لأي من الطرفين ويبقى على مصادر وأسباب الصراع قائمة.

✓ **تكوين الحساسية**: يكون الهدف أساسياً لعملية التكوين في هذه الحالة رفع مهارات الأشخاص على فهم أنفسهم وفهم الآخرين. كما يركز التكوين على فهم تأثير المشاكل والصراعات على إدراك الأشخاص للأحداث وعلى أنفسهم وتأثير ذلك على الحياة الاجتماعية داخل التنظيم وعلى الأداء والإنتاج والروح

المعنوية والاتصال. وتكون النتيجة النهائية لتكوين الحساسية وعي الأشخاص بأنفسهم وبيعضهم البعض وتنمية مهاراتهم في التفاعل والتعامل مع المشاكل والخلافات والصراعات.

3. استراتيجية استخدام القوة

يتم اللجوء إلى استخدام القوة لإنهاء الصراع في أقرب وقت ممكن سواء تحددت أسبابه أو لا. ويتم بذلك بتدخل السلطة العليا من خلال الأمر بإنهاء الصراع ووضع الحل الذي تراه مناسباً. وهذه الاستراتيجية مشكوك في فعاليتها كونها تكبت الصراع.

4. استراتيجية المواجهة

تتعلق أساليب هذه الاستراتيجية من الإقرار بوجود الصراع والعمل على تحديد ومناقشة أسبابه ومصادره بعد تحديد المصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة. من أساليب هذه الاستراتيجية تبادل وجهات النظر والتركيز على الهدف الاستراتيجي واللجوء إلى الوساطة أو التحكيم.

✓ *التفاوض وتبادل وجهات النظر:* وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل يتفق عليه الجميع.

✓ *الوساطة:* وهي العملية التي تدعي بموجبها جهة أو شخص ثالث للمساعدة في حل الصراع ويقوم بدور الوسيط بين الطرفين.

✓ *التحكيم:* ويتم اللجوء إليه حين يفشل التوسط في إيجاد حل عندها يرفع موضوع الصراع إلى جهة ثالثة تعطي السلطة من قبل طرفي الصراع لإيجاد حل يلزم الطرفين.

✓ *التركيز على الهدف الاستراتيجي:* يتم في هذه الطريقة التركيز على الهدف أو الأهداف العليا المشتركة بين أطراف الصراع مما يجعل الخلافات الأخرى غير ذات أهمية. ويتطلب ذلك إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع هذا من جهة وفتح قنوات الاتصال بينها واستخدام نظام الحوافز الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلية وليس الأهداف الفرعية داخل التنظيم من جهة ثانية. يتطلب تطبيق هذا الأسلوب توفر بعض الشروط منها وجود اعتماد متبادل بين الأطراف المتصارعة وأن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوب فيه وله قيمة عالية لدى أطراف الصراع مع وجود مكافآت نظير إنجاز هذا الهدف.

الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراعات

انطلاقاً من كون الصراعات بصفة عامة والصراعات التنظيمية بصفة خاصة ظاهرة عادية بل إنسانية لأسباب عديدة وجب على التنظيمات الاستعداد للتعامل معها قصد الاستفادة منها. فبعد تشخيص طبيعة الصراع والتعرف على أسبابه وتحديد الجهات الداخلة فيه يتعين على إدارة التنظيم وضع آليات للتعامل معه ليس بإنكاره أو بالتخفيف منه ولكن لتوجيهه الوجهة الإيجابية المناسبة واستغلاله قصد تحقيق بعض الأهداف التنظيمية. ومن الآليات التي يمكن من خلالها استثارة الإبداع والحيلولة دون الركود والجمود

نذكر ما يلي:

✓ التأكيد متى سنحت الفرصة على أولوية الأهداف التنظيمية العليا مما يساهم في توجيه اهتمامات وجهود الجميع نحو هذه الأهداف والتخلي عن النظرة الضيقة للأهداف الشخصية مما يضيق مجال الصراعات.

✓ العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات التنظيمية.

✓ تحسين سياق وقنوات الاتصال وخلق فرص التشاور والبحث عن القواسم المشتركة التي تجمع أكثر مما تفرق.

✓ زيادة فرص التفاعل بين العمال بحيث يتعرف كل موظف عن طبيعة عمل الآخرين مما يساعد على فهمهم لأعمال بعضهم البعض. ويمكن في هذا الصدد تفعيل التناوب الوظيفي والدوران بين الأقسام والمصالح وتنظيم بعض اللقاءات غير الرسمية وتكوين فرق العمل وتنظيم دورات التكوين سواء داخل التنظيم في مراكز العمل أو خارجه.

✓ توحيد معايير تقييم الأداء وأسس توزيع المكافآت وإيجاد حوافز التعاون بين الأقسام والمصالح بما يسمح برفع مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية وخاصة منها العدالة التوزيعية.

✓ ممارسة الرئيس للسلطة التنظيمية بحيث يتخذ الإجراءات الحاسمة في حق كل من يحاول تعطيل التنظيم وتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة. وقد يتطلب الأمر نقل العمال الذين يفتعلون المشاكل إلى مصالح أخرى أو الاستغناء عنهم كحل جذري. كما يجب أن يعمل الرئيس بموجب السلطة المخولة له وأن يدير الصراع من خلال تهيئة مناخ العمل الذي يمكّن العمال من تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة أو الشعور نحو العمل الجماعي وتحسين الأداء والإنتاجية والالتزام التنظيمي.

✓ القيام بمسوحات للتعرف على مستويات الرضا لدى العمال والتطبيق الفعال لمقابلة نهاية السنة قصد التعرف على المشاكل التي تواجههم واتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها.

✓ وضع آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات مثل اللجان والمجالس التي تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر والأقسام بحيث يشترك فيها العمال من مستويات تنظيمية مختلفة، على أن تجتمع هذه اللجان والمجالس بشكل دوري للبحث في المشاكل التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية.

خلاصة الفصل

إدارة الصراع لا تعني القضاء عليه أو تجنبه ولا تعني أيضا ترك العنان له وتجاهله بل الأمر يتطلب تشخيص تداعياته بهدف تحديد أسبابه وحجمه ومعرفة هل يستدعي الأمر التدخل أم أنه يقع ضمن النطاق المسموح به للتفاعل الاجتماعي. ومن الواضح أن الأمر يحتاج للمراقبة والمتابعة المتواصلة وإعداد المهارات الإشرافية والإدارية لتوجيه الصراع التنظيمي وتحويله من صراع عشوائي هدام إلى صراع موجه

يحدث إبداعا وتطورا وطفرة تنظيمية.

كما أن ظهور الصراعات داخل التنظيم مؤشر صحي إذ يُعتبر فرصة يعبر من خلالها العمال على حاجاتهم الشخصية وحاجاتهم إلى موارد ولوائح وقوانين تنظم التفاعلات خاصة في ظل التطور التكنولوجي والنمو الديمغرافي والتحاق عمال شباب بالتنظيمات وهم يحملون توقعات وتصورات مختلفة. لهذا يجب على إدارات التنظيمات أن تعيد النظر دوريا في معايير تقييم الأداء وأسس توزيع المكافآت وإيجاد حوافز جديدة تشجع على التعاون بين الأقسام والمصالح وتحقيق العدالة التنظيمية وخاصة منها العدالة التوزيعية.

يكون الصراع خبرة للإدارة والعمال يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلا. ليس هذا فحسب بل أن التنظيم يمكنه الاستفادة مباشرة من الصراع إذا ما استطاع التعامل معه بشكل عقلائي وتحويله إلى قوة مبدعة وموقف معبر عن المبادرات والأفكار الجديدة التي يستفيد منها التنظيم للتطور والمحافظة على بقاءه. غير أن كل هذا مرهون بقدرات وكفاءة المسيرين والمشرفين ونيتهم في تحويل الصراع من ظاهرة طبيعية إلى استراتيجية مريحة للعمال والتنظيم على حد سواء.

دراسة حالة

واجه أحمد عبد الدائم مؤخرا معضلة حين العمل مع أعضاء فريق العمل الذي يرأسه حيث قال أحد الأعضاء : " يجب أن تناول التوصيات التي يجب أن نخرج بها إجماع أعضاء الفريق وإلا فلن نصل إلى اي اتفاق".

لم يوافق أحمد عبد الدائم على هذا الرأي لأنه يعتقد بأن الاجماع شيء محبذ لكنه غير ضروري لتحقيق الاتفاق لهذا اتصل بك يطلب النصيحة باعتبارك مستشارا في التسيير ومتخصصا في استخدام فرق العمل داخل التنظيمات.

ماذا ستقول له؟ ولماذا؟

المحاضرة السادسة

الاتجاهات في عالم الشغل

رأينا في الفصل السابق كيف يتحدد السلوك بالإدراك وأن من العوامل المؤثر في عملية الإدراك الاتجاهات وهي الموقف الذي يتخذه الشخص من شخص آخر أو من شيء أو فكرة. والمؤكد أن لكل منا مواضيع (أشخاص أو أشياء أو مفاهيم) يفضلها ويحبها وأخرى ينفر منها ويكرهها لهذا نادرا ما نجد شخصا محايدا نحو الأشياء والأفكار والأشخاص. وفي مجال العمل عندما يتعلق الأمر بمشاعر الحب والكراهية بمعنى تفضيل وعدم تفضيل جوانب متعلقة بالعمل وما يحيط به فإن تأثير ذلك يبدو واضحا في مظاهر هامة ذات الصلة بالعمل كالأداء والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والانتماء التنظيمي والتفاعل الاجتماعي كالتعاون والتنافس والصراعات. لكن قبل التطرق للاتجاهات في العمل يبدو من الضروري تحديد مفهوم الاتجاهات النفسية بصفة عامة.

ماهية الاتجاهات النفسية

راجع ألبرت أكثر من 100 تعريفا للاتجاهات ووجد بعض نقاط الاتفاق بينها. يتفق الباحثون على أن الاتجاه ميل أو استعداد للاستجابة بالموافقة أو الرفض تجاه شخص أو مجموعة من الأشخاص أو مفهوم أو شيء؛ فهو موقف يتخذه صاحب الاتجاه من هذا الشيء أو الفكرة أو الشخص. يقوم هذا التعريف للاتجاه على افتراضات أساسية أولها أن الاتجاه يرتبط بالسلوك وعليه يمكن افتراض أن العامل الذي يحب العمل يأتي للعمل والذي لا يحب العمل يود أن يبقى في البيت. أما الافتراض الثاني فيمكن في أن الاتجاه يرتبط بمشاعر الشخص تجاه موضوع الاتجاه. أخيرا فإن الاتجاه بناء معرفي افتراضي يكونه الشخص من خلال تجارب التعلم والتنشئة الاجتماعية فهو يتشكل مع تطور شخصية صاحبه وهو بذلك قابل للتغيير غير أنه شيء يحمله الشخص في داخله ولا يمكن مشاهدته بل يستدل عنه من خلال السلوك اللفظي والفعلي والانفعالات. كما يتفق الباحثون على أن للاتجاه ثلاث مركبات هي المركبة المعرفية والمركبة العاطفية (الانفعالية) وأخيرا المركبة السلوكية.

✓ المركبة المعرفية

إن ما يتوفر للشخص من معلومات نتيجة التعلم والخبرة والتفاعل الاجتماعي والثقافي يشكل زادا معرفيا يرجع إليه الشخص لتحديد موقفة من الأشخاص والمفاهيم والأشياء. كما تساعده هذه المعارف في تكوين ردود فعل تظهر في شكل مشاعر وتصرفات تجاه موضوع الاتجاه.

✓ المركبة العاطفية

اعتمادا على المعارف التي يتحصل عليها عن الموضوع تتكون لدى الشخص مشاعر وعواطف تجاه ذلك الموضوع. تظهر هذه المشاعر في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب أو كراهية ورضا

أو استياء.

✓ المركبة السلوكية

تظهر هذه المركبة في ميل الشخص إلى إبداء سلوك معين تجاه موضوع الاتجاه ويعبر عن ذلك بالنية للتصرف بطريقة معينة تجاه موضوع الاتجاه. وحتى وإن كان الشخص قادرا على إخفاء الجانب المعرفي والجانب العاطفي للاتجاه فإنه يصعب عليه إخفاء الجانب السلوكي لهذا كثيرا ما يستدل عن الاتجاهات من خلال السلوك والعكس صحيح.

اعتبار لهذه المركبات الثلاث يمكن تقديم تعريفا أكثر شمولية للاتجاهات النفسية يكون كالتالي: هي تكوينات ثابتة نسبيا من المعارف والمشاعر والنوايا السلوكية حول أشياء موجودة في البيئة بمعناها الواسع. تشير عبارة الثبات النسبي إلى أن الاتجاه يحتاج إلى فترة زمنية ومجهود ليصبح جزءا من شخصية الشخص هذا من جهة وأن تغيير الاتجاه المتشكل يحتاج هو أيضا إلى الوقت والجهد الكبير والمنظم من جهة ثانية.

تمييز الاتجاه عن بعض المفاهيم الأخرى

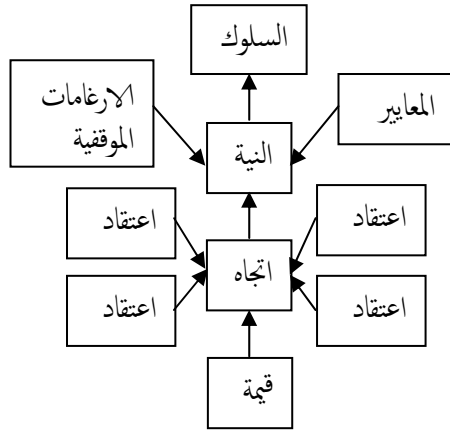
يمكن فهم الاتجاهات النفسية أيضا بتمييزها عن بعض المفاهيم الأخرى القريبة منها كالحدث والاعتقاد والقيم. الاتجاه ليس حدثا فهو موقف تقييمي يعبر عن مشاعر الشخص تجاه موضوع محدد في حين أن الحدث تبليغ عن شيء موجود أصلا؛ فأن تقول بأنك تناصر فريق مولودية الجزائر لكرة القدم فهذا اتجاه لكن حينما تقول أن فريق مولودية الجزائر هو عميد الفرق الجزائرية فهذا حدث. وهذا التمييز بين المفهومين مهما جدا كون بعض الأحداث تفهم عن خطأ على أنها اتجاهات وقد تكون سبب صراعات بين الأشخاص أو المجموعات. كذلك تختلف الاتجاهات عن الاعتقادات؛ فهذه الأخيرة تعرف عادة على أنها أحكام حول العلاقات بين الأشخاص والمفاهيم والأشياء فعندما تقول "أحب عملي" فهذا اتجاه لكن عندما تقول "أحصل على راتب جيد مقابل عملي" فهذا اعتقاد.

ورغم هذا الوضوح في التمييز بين المفهومين فبعض الباحثين يرون في الاتجاه مجموعة من الاعتقادات. أخيرا فإن الاتجاهات تختلف عن القيم كون هذه الأخيرة أوسع من الاتجاهات إذ يمكن القول بأن القيمة الواحدة تعطي مجموعة من الاتجاهات فمثلا اتجاهات الشخص نحو الأقليات العرقية المختلفة تعبر عن قيمة المساواة لديه. هذا بالإضافة أن القيم تحمل في مضمونها بعد "الواجب" فهي تعرف أيضا على أنها أفكار تحدد كيف يجب على الشخص أن يسلك أو يتصرف.

يقودنا هذا التحليل إلى القول بأن الاتجاهات هي مشاعر من نوع خاص فهي ليست أحداثا بالرغم من أنها نتيجة لعدة اعتقادات كما هو موضح في الشكل رقم 21 يظهر هذا الشكل أن الاتجاهات مدفونة في البناء النفسي للإنسان لهذا فهي منبئ جيد عن السلوك كما أنها تمثل مؤشر

جيد عن القيم. وسوف نعود إلى العلاقة بين الاتجاهات والسلوك لاحقا لكن قبل هذا لنلقى نظرة على أهمية الاتجاهات.

الشكل رقم 21: علاقة الاتجاهات بالسلوك وبعض المفاهيم الأخرى



أهمية الاتجاهات

تخدم الاتجاهات أهدافا كثيرة ومتنوعة؛ فمن المنظور الفردي تمثل الاتجاهات قاعدة المعارف الضرورية لتفاعل الشخص مع الآخرين ومع العالم من حوله. فبمجرد أن يدخل الشخص في تفاعل مع الآخرين فإنه يحاول معرفة ما إذا كانت لديهم نفس الاتجاهات التي يحملها عن المواضيع المختلفة أم أن لديهم اتجاهات تختلف، وهذا التقارب أو التباعد يحدد بشكل كبير نوع وشدة ومدة التفاعل بينه وبين الآخرين. كذلك تلعب الاتجاهات دور المؤشر الاجتماعي؛ فهي تخبرنا عن التوجه العام لمجتمع نحو شخص (كما هو الحال في الانتخابات) أو نحو شيء (كما هو الحال في استهلاك السلع والخدمات) أو نحو فكرة (كما هو الحال في القرارات الحاسمة).

تكوّن وتطور الاتجاهات

تتكون بعض الاتجاهات القاعدية في مرحلة الطفولة الأولى ثم تبنى عليها اتجاهات أخرى مع تقدم الشخص في السن. تظهر لدى الطفل حاجات فيزيولوجية يمكن اشباعها بطرق مختلفة، غير أن عملية الاشباع هذه ترتبط ببعض الظروف المحيطة فإذا أشبع الطفل حاجة الأكل مثلا فإنه يربط ذلك بالظروف التي تحقق فيها هذا الاشباع كوجود الأم والوقت والمكان، وبعد مدة ترتبط أنماط من السلوك بالحاجات المشبعة؛ لهذا فإن تكوين الاتجاهات يرتبط بتاريخ الشخص نفسه.

والفكرة الأساسية لتكوين الاتجاهات هي أن هذه المشاعر الخاصة يتم تعلمها حيث يكتسب الشخص هذه المشاعر نتيجة خبراته وتفاعله مع المحيط المادي والاجتماعي، ونتيجة لذلك فهو يكون اتجاهات تتراوح بين القبول والرفض نحو كل الأشياء. ليس هذا فحسب بل أن تكوين وتطوير الاتجاهات نحو الأشياء والأشخاص يتوقف على علاقة هذه الاتجاهات بمواضيع أخرى فبالرجوع

إلى مثال حاجة الأكل نجد أن الأكل (إشباع الحاجة) يرتبط بحالة الارتياح وترتبط الأم بالأكل فتصبح مصدر الارتياح وهكذا تتكون الاتجاهات نحو موضوع ما من خلال علاقة هذا الموضوع بمواضيع أخرى فإذا كان الموضوع الأول مقبولا فإن الموضوع الجديد سيكون مقبولا هو أيضا والعكس صحيح.

علاقة الاتجاهات بالسلوك

لقد ذكرنا سابقا العلاقة بين الاتجاهات والسلوك ويبقى السؤال القائما "هل يمكن الاعتماد على الاتجاهات للتنبؤ بالسلوك؟" يكون الجواب بنعم لكن بشروط. فمن هذه الشروط أن يكون الاتجاه نحو موضوع محدد؛ كلما كان موضوع الاتجاه دقيقا أمكن ربطه بالسلوك، فمثلا إذا كنت تود أن تعرف هل سيحضر شخص ما اجتماع من نوع خاص فإن تتبئك سيكون أصدق إذا كنت تعرف اتجاه ذلك الشخص نحو هذا النوع من الاجتماعات وليس نحو الاجتماعات بشكل عام. ومن الشروط الأخرى أخذ بعين الاعتبار المعايير ومتغيرات الموقف فكما سبق توضيحه في الشكل رقم 21 تتدخل متغيرات الموقف والمعايير بين الاتجاه والسلوك، فمثلا يمكن أن يعارض عامل العمل تحت إشراف امرأة لكنه بحكم حاجته إلى العمل وقوانين المؤسسة يرغب على العمل تحت إشرافها. كذلك يجب أن توافق النية الاتجاه إذ قد يحدث أن تتغير نية الشخص فيسلك سلوكا لا يتماشى مع اتجاهه.

خلاصة القول أن الاتجاهات ترتبط فعلا بالسلوك فهي كما سبقت الإشارة إليه استعداد للاستجابة بطريقة معينة نحو موضوع محدد وهي بالتالي تضغط لأن يسلك الشخص ذلك السلوك. لكن هناك قوى أخرى قد تضعف أو تلغى هذا الضغط أهمها الارغامات الموقفية والقيم فتمنع قيام الشخص بالسلوك الذي كان مستعدا للقيام به وفقا لاتجاهه. وعليه ففي غياب هذه القوى المعاكسة يبحث الشخص دائما عن تحقيق التوافق بين اتجاهه وسلوكه ومن هذا المنطلق يمكن مساعدته على تكوين أو تغيير اتجاهاته من خلال التأثير في سلوكه والعكس صحيح.

تنظيم وديناميكية الاتجاهات

تكمّن إحدى التطبيقات الهامة لفهم العلاقة بين الاتجاه والسلوك في تغيير اتجاه الشخص لجعله يغير سلوكه لكن هذا لا يكون سهلا فكما ذكرنا الاتجاهات متجذرة في البناء النفسي فهي محاطة باتجاهات أخرى وبالقيم والاعتقادات والارغامات الموقفية لهذا يجب فهم تنظيم هذا البناء قبل الحديث عن محاولة إحداث أي تغيير فيه. اقترحت نظريات لتفسير تنظيم الاتجاهات وبقية المكونات الأخرى لعل أهمها نظريات التناسق العام ونظرية التناظر المعرفي.

✓ نظرية التناسق العام

كان فريتز هايدر Fritz Heider أحد الباحثين الأوائل الذين قدموا نظرية عامة لشرح تنظيم وديناميكية الاتجاهات (1946) تسمى نظرية الميزان. كان النموذج الذي قدمه هايدر بسيطا جدا إذ

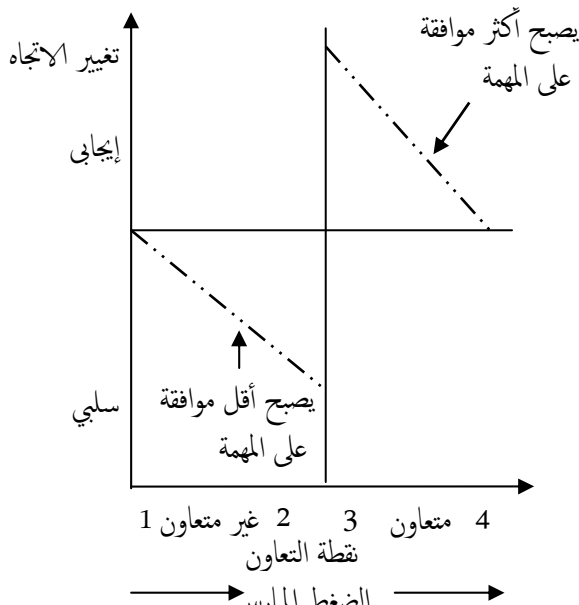
يهتم بالعلاقة بين اتجاه شخص نحو موضوع ما (مثلا الاتجاه نحو الطاقة النووية) واتجاهه نحو شخص آخر (مثلا رئيس الجمهورية) واعتقاد الشخص الأول حول اتجاه هذا الشخص الثاني نحو موضوع الاتجاه (اعتقاد الشخص حول اتجاه رئيس الجمهورية نحو الطاقة النووية). يقترح هذا النموذج الذي يقوم على التجاذب بين الناس أننا نحب الأشخاص الذين نعتقد أنهم يحبون نفس الأشياء التي نحبها ويكرهون الأشياء التي نكرهها، وفي حالة عدم توفر هذا الاتفاق فإننا نشعر بحالة عدم ارتياح وسنعمل على تغيير أحد الاتجاهين حتى نحقق التناسق.

✓ نظرية التناظر المعرفي

وجه انتقادين أساسيين لنظرية الميزان أو التناسق أولهما أنه بسيط جدا وثانيهما أنه لم يربط بين الاتجاه والسلوك حيث كان تركيز النموذج الذي تقترحه على العلاقة بين الاتجاهات فقط. من هذا المنطلق اقترح ليون فستنجر Leon Festinger (1957) نظرية حول العلاقة بين الاتجاه والسلوك سميت بنظرية التناظر المعرفي. حسب فستنجر يكون عنصران معرفيان متافران إذا كان نقيض العنصر الثاني ينحدر من الأول، وهذان العنصران يمكن أن يكونا اتجاهين أو اعتقادين أو ملاحظات الشخص حول سلوكه الخاص. فمثلا اعتقاد شخص بأن التدخين يسبب السرطان وهو في نفس الوقت يدمن على التدخين يتوقع أن يثير هذا التناقض مشاعر عدم الارتياح لدى هذا الشخص (وجود تناظر بين الاعتقاد والسلوك) ويدفعه إلى تغيير أحد العنصرين الاعتقاد أو السلوك.

غير أن حالة التناظر المعرفي تظهر خاصة في المواقف التي يُرغم فيها الشخص على القيام بسلوك لا يرغب فيه. في هذه الحالة يكون السؤال: ما مقدار الضغط الذي يجب ممارسته على الشخص للقيام بهذا السلوك وما هي انعكاسات ذلك على تغيير اتجاهه؟ لنأخذ مثلا لتوضيح هذه الحالة. يريد مدير من كاتبته أن تقوم بعمل لا يعجبها ليكن تنظيف مكتبه علما بأن هذا العمل لا يدخل في مهامها. في هذا الموقف نتوقع نظرية التناظر المعرفي أن ضغطا قليلا يكون كافيا لقيام الكاتبة بهذه المهمة (الوضعية 3 في الشكل رقم 22) عند هذا الحد قد تشعر الكاتبة أنها قامت بشيء غير مرغوب فيه وقد تشعر بالتناظر المعرفي. بما أن سلوكها لا يتوافق مع اتجاهها فإنها توافق على تنظيف المكتب حتى تقلل من التناظر وتبرر سلوك تنظيف مكتب المدير.

الشكل رقم 22: العلاقة بين الاتجاه والسلوك وفق التناظر المعرفي



أما إذا خضعت إلى ضغط أكبر كالتهديد بالطرد فإنها قد تنظف المكتب لكنها تبقى تكره المهمة (الوضعية 4 في الشكل رقم 22) وفي هذا الموقف لا تجد الكاتبة صعوبة في تبرير سلوكها. وأما إذا كان الضغط الممارس قليلا فإن الكاتبة قد ترفض القيام بالمهمة ويمكن أن تصبح نظرتها إلى هذه المهمة أكثر سلبية (الوضعية 2 في الشكل رقم 22) وهذا التوقع يرجع إلى كون الكاتبة رفضت أمر المدير ويجب عليها تبرير ذلك لنفسها حتى تتجنب حالة عدم الارتياح وعند هذا الحد قد يصبح اتجاهها أكثر سلبية نحو مهمة تنظيف المكاتب. أخيرا إذا رفضت الكاتبة القيام بالمهمة كونها لا تحبها وهي حرة في ذلك (الوضعية 1 في الشكل رقم 22) فهناك توافق تام بين الاتجاه والسلوك بمعنى غياب حالة عدم الارتياح وبالتالي لا توجد حاجة إلى التغيير.

تكون هذه الافتراضات صحيحة في حالة ما إذا كان الشخص يتمتع بحرية التعاون أو كان خاضعا تماما، فتزيد حالة التنافر المعرفي كلما كان الشخص حرا لكن إذا لم تكن له حرية الاختيار فإن اتجاهه لا يتغير بالرغم من قيامه بالسلوك مجبرا.

يظهر من خلال هذا المثال مدى أهمية استخدام التنافر المعرفي من طرف المشرفين في تسيير عمالهم وفي اتخاذ القرارات بصفة عامة؛ إذ لا يحبذ زيادة الضغوط على هؤلاء لدفعهم لأداء مهامهم. يفضل المشرفون الحالة التي يحب فيها العمال عملهم حيث يحتاجون إلى ممارسة ضغط قليل عليهم ثم زيادة الضغط بدل العكس؛ لأنه في حالة ممارسة ضغط قليل جدا أو عدم الضغط قد يرفض العمال المهمة وقد يكرهون المهمة وهذا ما يتطلب استخدام ضغطا كبيرا جدا لجعلهم ينجزون المهمة.

يقترح فستجر أنه يجب النظر إلى نسبة التنافر بين العناصر للتنبؤ بإمكانية تغيير الاتجاه أو السلوك، فوجود عنصر واحد في تنافر مع مجموعة من العناصر المتناسقة لن يحدث عدم ارتياح كبير حتى يسبب التغيير. كذلك يقترح فستجر إعطاء أوزان لهذه العناصر المعرفية حسب أهميتها وعليه حتى وإن كانت عناصر قليلة في حالة تنافر لكنها ذات أهمية بالنسبة للشخص فإن هذا الأخير سيشعر بحالة عدم الارتياح وسيسعى إلى إحداث التغيير حتى يحقق التناسق بين العناصر والرجوع إلى حالة الارتياح.

عمليا كيف يمكن تقليل التنافر؟ اقترح فستجر ثلاث استراتيجيات لتقليل التنافر المعرفي. تكمن الأولى في تقليل أهمية العناصر المتنافرة، وتكون الثانية بإضافة عناصر متناسقة أخرى وتمثل الاستراتيجية الثالثة في تغيير العناصر المتنافرة.

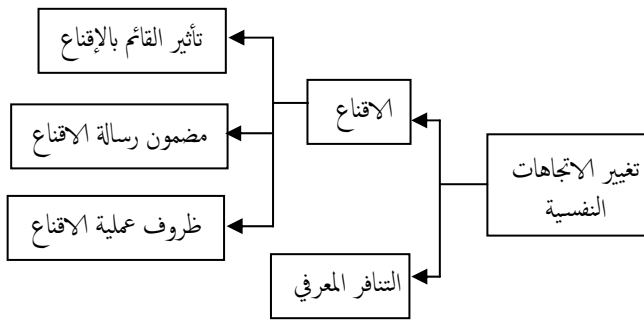
تغيير الاتجاهات

يمثل تغيير الاتجاهات بيت القصيد في تحليل العلاقة بين السلوك والاتجاهات ولنا أن نطرح السؤال التالي: كيف يمكن تغيير الاتجاهات؟ خاصة وأنها جزء من البناء النفسي للشخص وتكون محاطة بمركبات أخرى لهذا البناء كالاقتادات والقيم وبعض الاتجاهات القاعدية هذا من جهة وأن الأشخاص يحاولون الإبقاء على أنماط متاسقة وثابتة من الاتجاهات والقيم والاعتقادات من جهة ثانية.

كون الاتجاهات ثابتة نسبيا فهذا لا يعنى عدم إمكانية تغييرها، غير أن ذلك يوقف بدرجة كبيرة على إرادة الشخص أو على قدرة القائم بتغيير اتجاه شخص آخر على اقناع هذا الأخير بمعلومات معينة ودفعه لبناء مشاعر جديدة وتقوية ميله السلوكي. غير أن عملية التغيير لا تتوقف عند هذا الحد فتغيير الاتجاه يتوقف أيضا على مضمون رسالة الاقناع وعلى سير عملية الاقناع والظروف التي تتم فيها العملية. ومن الواضح أن تقديم رسالة تناقض معارف الشخص ومشاعره وميله للتصرف بطريقة معينة إزاء موضوع ما سيخلق نوع من التشويش في ذهن ذلك الشخص فيدخل هذا الأخير في حالة من الصراع النفسي نتيجة التناظر المعرفي الذي أصبح يعيشه. يمكن القول إذن أن تغيير الاتجاه يتم بطريقتين هما الاقناع وخلق التناظر المعرفي الذي يقترب في حالاته المتطرفة بما يعرف بغسل المخ.

يسمى الشخص القائم على تغيير اتجاهات شخص آخر **بالموصل** أو **الواصل** وتتبع عملية تغيير الاتجاه السياق الموضح في الشكل رقم 23.

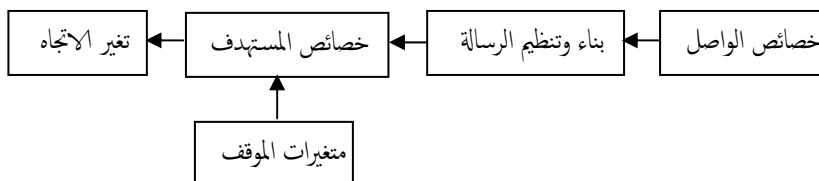
الشكل رقم 23 : سياق عملية تغيير الاتجاهات النفسية



الاقناع

تتوقف قدرة الاقناع على مجموعة من العناصر الأساسية هي قدرات وخصائص المواصل أي الشخص القائم بعملية الاقناع ومحتوى وبناء الرسالة وخصائص الشخص المستهدف والظروف التي تتم فيها عملية الاقناع. وهذه العناصر تشكل نموذج نمثله في الشكل رقم 24.

الشكل رقم 24: العناصر الأساسية المؤثرة في عملية الاقناع



قدرات وخصائص الواصل

تلعب خبرة ومركز الواصل دورا أساسيا في عملية الإقناع بتغيير الاتجاهات هذا بالإضافة إلى تمتعه بمجموعة من الخصائص الشخصية والقدرات حتى يحمل الآخرين على تغيير اتجاهاتهم وفيما يلي بعض هذه الخصائص.

✚ الجاذبية: إن جاذبية الواصل لدى الأشخاص محل الإقناع لها تأثير على نجاح عملية الإقناع ولما كانت جاذبية الواصل تتحدد بمدى حب الآخرين وراحتهم تجاهه فإن الجهات المسؤولة عن هذه العملية عادة ما تختار المشاهير أو الرياضيين أو النساء لإقناع الجماهير تطبيقا لنظرية التناسق للباحث هايدر. ويمكن التأكد من ذلك من خلال تحليل الرسائل الإشهارية لتسويق السلع والخدمات.

✚ المصداقية: تتوقف مصداقية الواصل أو درجة الثقة فيه إلى حد بعيد على خبرته فالشخص ذو المهارات والخبرة المتخصصة في مجال معين يكون عادة أهلا لثقة الآخرين فيه وبالتالي فإن قدرته في إقناعهم بتغيير اتجاهاتهم نحو المواضيع التي يتخصص فيها تزداد لهذا عادة ما تستعين الاعلانات التجارية بخبراء (أطباء أو مهندسون مثلا) يحاولون إقناع المشاهد بضرورة اقتناء السلعة أو طلب الخدمة. كما أن دافعية وحماس الواصل نحو الموضوع محل الاهتمام قد تنتقل إلى الآخرين بشرط أن لا تصل درجة الإفراط لأن المستهدف في هذه الحالة قد يتساءل هل للواصل شيء يربحه من وراء ذلك فكلما شعر المستهدف أن للواصل غرض خاص قل احتمال تغيير الاتجاه.

✚ الأسلوب: إن الأسلوب الذي يقدم به الواصل محتوى رسالة الإقناع يمكن أن يحدث الأثر البالغ في تغيير الاتجاهات النفسية أو لا. ويتضمن الأسلوب الفعال الطلاقة اللغوية وحسن المناورة بالألفاظ.

محتوى رسالة الإقناع

يجب أن تكون الرسالة أو الفكرة المراد تغيير اتجاه الآخرين نحوها محددة الملامح وسهلة في معناها، وأن تكون مقدمة في بناء فكري منطقي ومتكامل فالشخص الذي لا يمكنه فهم فكرة ما لا يمكنه أن يقتنع بها ولا يمكنه بالتالي تكوين اتجاه نحوها.

كذلك من الضروري أن يكون تغيير الاتجاه بحجم قليل ما أمكن؛ فإذا كانت الرسالة أو الفكرة مختلفة جذريا مع وجهات نظر الشخص المستهدف بتغيير الاتجاه فإن عملية التغيير تصبح صعبة المنال، لكن حينما يكون المطلوب هو إحداث تغيير بسيط في الاتجاهات فإنه من السهل تحقيق ذلك.

كذلك من المشروع أن نطرح السؤال حول قوة الرسالة؛ هل يجب أن تكون قوية أم بالعكس لينة؟ تبين نتائج الدراسات في هذا الجانب أنه إذا كان موضوع الرسالة غير مهم بالنسبة للشخص المستهدف فإن التشدد كفيلاً بأن يحدث أكبر قدر من التغيير. لكن إذا كان الموضوع مهماً جداً فإن التشدد يقابل بالرفض ولا يحدث تغيير بل أن الرسالة اللينة تكون أكثر نجاحاً في أحداث التغيير.

بعد آخر خاص ببناء الرسالة يجب أن يُؤخذ بعين الاعتبار أيضاً ويتعلق الأمر بما إذا يجدى نفعاً تقديم مظهر واحد (المظاهر السلبية فقط أو المظاهر الإيجابية) أو المظهرين معاً. أغلب الدراسات تقول بضرورة الأخذ مبدأ المظهرين فالرسالة الإعلامية التي تظهر نقاط ضعف المنافس ونقاط قوته تظهر أقل خداعاً وبالتالي أكثر اقناعاً.

تتعلق النقطة الأخيرة في بناء الرسالة باستخدام التخويف أم لا، وبعبارة أخرى هل من المفيد إخبار الناس بالأضرار التي تترتب مثلاً عن التدخين؟ تفيد نتائج البحوث في هذا الجانب أن استخدام أسلوب التخويف يكون مفيداً إذا كانت للمستهدف الحرية والقدرة على تغيير سلوكه أو اتجاهه مباشرة بعد تلقيه الرسالة كما هو الحال مثلاً في الرسائل الإعلامية للتحسيس بخطورة حوادث المرور أو أمراض الأسنان. لكن إن لم يكن المستهدف قادراً على القيام بأي شيء لتقليل الخوف أو القلق الذي تثيره الرسالة فإن استخدام أسلوب التخويف لن يجدي نفعاً في التغيير.

خصائص المستهدف

يحاول كل شخص الالتزام والحفاظ على اتجاهاته الأصلية ويبدل قسارى جهده من أجل ذلك خاصة إذا سبق له وأن عبر عنها علنياً. كذلك تقل فرص تغيير الاتجاهات إذا كانت مركزية بالنسبة لبعض الاتجاهات الأخرى أو الاعتقادات. يفهم مما سبق أن الاتجاهات التي نلتزم بها فعلاً أو قولاً يصعب تغييرها.

كذلك تؤثر الخصائص النفسية للمستهدف في احتمال تغيير اتجاهه حيث يظهر أن الأشخاص الذين لهم ثقة كبيرة في أنفسهم ولهم تقدير ذات عالي يصعب تغيير اتجاهاتهم كونهم يعتقدون أن اتجاهاتهم صحيحة ومبررة مقارنة بذوي تقدير الذات المنخفض، ولنفس السبب فهم لا يولون أهمية بما قد يقوله أو يفعله الخبراء أو المشاهير من الفنانين أو الرياضيين.

ظروف عملية الإقناع

هناك عدد من المتغيرات المتعلقة بموقف تغيير الاتجاهات التي يمكن أن تؤثر في مدى حدوث التغيير بغض النظر عن خصائص الواسل ومضمون الرسالة وخصائص الشخص المستهدف. إذا علم شخص أن شخصاً آخر يحاول تغيير اتجاهه نحو موضوع ما فبإمكانه مقاومة محاولة الإقناع لا لشيء إلا لأنه يكون قد استعد لذلك وحضر الحجج المضادة وحصن نفسه وموقفه الدفاعي فكل هذه الإجراءات من شأنها أن تقلل احتمالات حدوث التغيير.

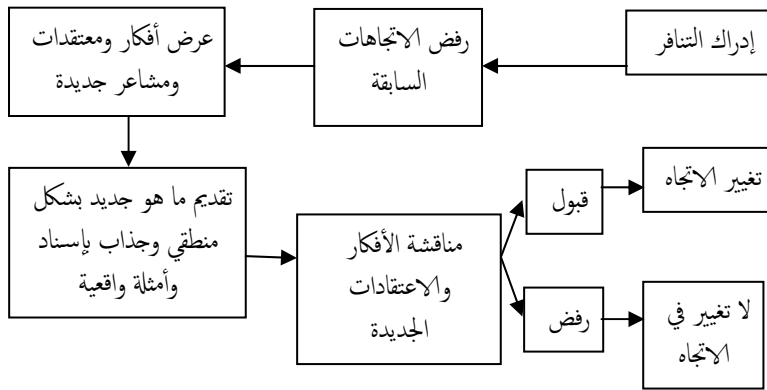
متغير موقفي آخر لا يقل أهمية في إحداث التغيير من عدمه يتمثل في السند الاجتماعي الذي

يتلقاه الشخص المستهدف من أشخاص آخرين؛ فإذا كان الجميع يوافق على ما يقوله الواصل من خلال تعبيرات الوجه والجسد والانتباه فمن المحتمل جدا أن يغير الشخص المستهدف اتجاهه.

تغيير الاتجاه بخلق التنافر المعرفي

إن قدرة الواصل على احداث بلبلة وتنافر في أفكار ومعتقدات ومشاعر الشخص المستهدف بتغيير الاتجاه قد يساعد على تغيير هذا الأخير اتجاهاته النفسية وبالتالي سلوكه. وغسل المخ لا يختلف كثيرا عن هذا المبدأ وإن كان يحدث في الغالب بأساليب قيصرية وغير شرعية وغير إنسانية حيث يتم تشكيك الشخص المستهدف في مبادئه ومعتقداته فيؤدى ذلك إلى تخليه عنها قبل أن تبدأ مرحلة زرع الأفكار والمبادئ والاعتقادات الجديدة.

الشكل رقم 25: تغيير الاتجاه عن طريق التنافر المعرفي



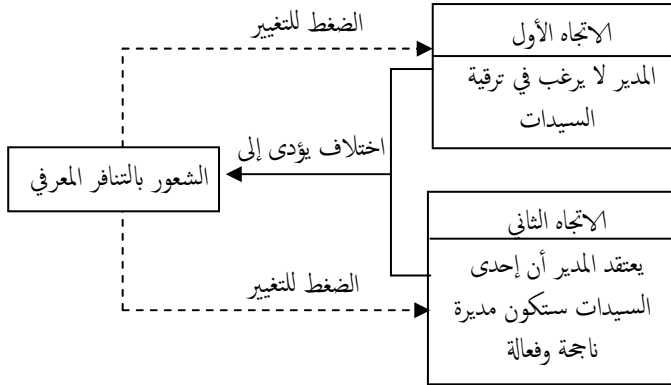
وبالرجوع إلى فكرة التنافر المعرفي فإن تغيير الاتجاهات يمر بالمراحل المبينة في الشكل رقم 25 والذي يظهر من خلاله أن هذه العملية تبدأ بإدراك الشخص المستهدف وجود تنافر أي عدم تناسق بين أفكاره ومعتقداته ومشاعره والمعلومات الجديدة المقدمة له فإذا كانت هذه الأخيرة مقدمة في رسالة واضحة ومنطقية فسوف يتخلى عن الأفكار والمشاعر القديمة ويكون الوقت حينئذ مناسباً لتقبل الأفكار والاعتقادات الجديدة وكلما كانت هذه الأخيرة جذابة وقوية ومنطقية وقائمة على أسناد وحجج قوية ومدعومة بأمثلة واقعية كان تقبلها سهلاً.

بعد تعرف الشخص المستهدف على المعلومات والأفكار الجديدة يقوم في مرحلة ثانية بمناقشتها لتحديد ما إذا كان يجب عليه قبولها أو رفضها، فإن قبلها تحدث عملية تغيير الاتجاهات وإن رفضها فإن التغيير لم يحدث وقد يتطلب الأمر مجهوداً أكبر لتحقيق التغيير.

لا يكون التنافر المعرفي دائماً بين معلومات ومشاعر قديمة وأخرى جديدة بل قد يكون بين اتجاهين لدى نفس الشخص إذا قد يميل هذا الأخير إلى موضوع لكنه في الوقت ذاته لا يرغب فيه كما هو مبين في الشكل رقم 26 أو تنافر بين الاتجاه والسلوك. وحتى نفهم هاتين الحالتين نصوغ مثالاً عن كل منهما.

لنفترض في حالة التنافر المعرفي بين اتجاهين لدى نفس الشخص أن أحد المديرين لا يفضل ترقية النساء إلى المناصب الإدارية العليا (الاتجاه الأول) ولكنه معجب بقدرات وكفاءات وشخصية إحدى السيدات "السيدة كوثر" ويعتقد في قرار نفسه أنها يمكن أن تكون مديرة ناجحة ومثالية (الاتجاه الثاني) وقد استطاعت هذه السيدة أن تبين له مدى الاختلاف بين الاتجاهين لديه وجعلته يشعر بالتنافر المعرفي. انطلاقاً من هذا المثال يظهر بأن تقوية هذا التنافر المعرفي بين الاتجاهين والتركيز عليه يشعر صاحبه بضغط قوي يتجاذبه في اتجاهين بديلين ومتناقضين.

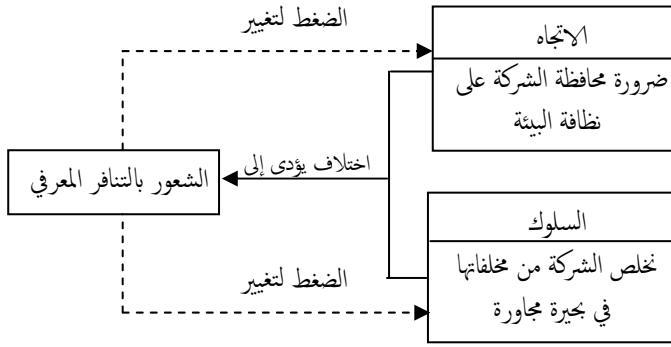
الشكل رقم 26 : التنافر بين الاتجاهين



للتخلص من هذا الضغط يتوجب على الشخص تغيير أحد الاتجاهين ليصبح متناسقا مع الاتجاه الثاني. في مثالنا الحالي يمكن للمدير أن يتخلص من هذا التنافر وبالتالي من الضغط إما بتغيير الاتجاه الأول (تغيير الاتجاه بصفة عامة نحو ترقية النساء والإقرار بأن ذلك ممكناً) أو تغيير الاتجاه الثاني (تغيير الاتجاه نحو السيدة كوثر والتحول من الإعجاب والتقدير إلى اللامبالاة والكراهية). يبقى أن نشير إلى أن المناقشة والحوار واكتساب معارف جديدة كفيلة بتغليب أحد الاتجاهين على الآخر.

كذلك قد يحدث التنافر المعرفي نتيجة التعارض بين الاتجاه والسلوك كما هو مبين في الشكل رقم 27 والمثال التالي كفيلاً بتوضيح هذا التنافر، ففي إحدى المؤسسات يُظهر المدير اتجاهات إيجابية نحو البيئة إلا أن قراراته التنظيمية تشير إلى عكس ذلك كون المؤسسة التي يديرها ترمى بمخلفاتها في بحيرة قريبة. ويتوضح هذا الأمر وكشفه للرأي العام أصبح المدير يشعر بتنافر معرفي ناتج عن صراع بين الاتجاه والسلوك ويات على المدير تجاوز هذا الصراع ولكن لا يصبح ذلك ممكناً إلا إذا غير المدير اتجاهه نحو البيئة أو غير سلوكه المتمثل في القاء المخلفات في البحيرة المجاورة. وبعد مناقشته الموضوع مع مساعديه وحصوله على معلومات جديدة اقتنع بضرورة معالجة المخلفات كيميائياً وبذلك تجاوز هذا الصراع النفسي بين الاتجاه والسلوك.

الشكل رقم 27 : التنافر بين الاتجاه والسلوك



بعد عرض استراتيجيات تغيير الاتجاهات والعوامل المتدخلة قد يبدو أنه من السهل تغيير اتجاهات الأشخاص نحو المواضيع المختلفة لكن التجارب اليومية تؤكد أن هذا غير صحيح. بالفعل إذا كانت عملية تغيير الاتجاهات عملية سهلة فكيف نفسر الأموال الطائلة التي تصرفها المؤسسات لإقناع الزبائن باقتناء سلعتها وخدماتها. صحيح أن المنافسة الشرسة بين المؤسسات تقدم جزء من الجواب كوّن الشركات المنافسة تستعين بواصلين آخرين يقدمون حججا وتبريرات مناقضة وفي بعض الحالات تكون نفسها مما قد يفقد الرسالة مصداقيتها فلا يتأثر بها المستهدف. لكن المؤكد أن الأشخاص يبدون مقاومة بطريقة مقصودة أو غير مقصودة لكل محاولة تغيير فعادة ما يرفض المستهدفين خبرة وجاذبية الواصل فلا يدركونه كعامل مؤثر وكما مرّ معنا في الفصل السابق فالإدراك عملية شخصية يرى فيه الشخص العالم من منظوره الخاص وهذا ما قد يؤدي أيضا إلى تشويه مضمون الرسالة إذ يسمع الأشخاص ويرون ما يدون سماعه ورؤيته.

كذلك تظهر أهمية المتغيرات الموقفية في مقاومة التغيير خاصة وأن اغلب محاولات تغيير الاتجاهات والسلوك تحدث ضمن مواقف اجتماعية التي قد تساعد على إحداث التغيير كما يمكن أن تعيق العملية خاصة وأن أغلب الأشخاص يجالسون أشخاص لهم نفس الاتجاهات وعليه فمن المحتمل أن يتلقى الشخص المستهدف السند الاجتماعي عند تبريره رفض موقف أو رسالة الواصل.

نظرا لكل هذه الاعتبارات فإنه من الصعب تغيير اتجاهات وسلوك الأشخاص خاصة لما يتعلق الأمر بمواضيع هامة كالدين والجنسية والجنس والإدمان. فمن الصعب تحديد الاتجاهات والاعتقادات المركزية التي يجب تغييرها، كذلك من الصعب حمل الأشخاص على الإنصات وجلب انتباههم لفترة زمنية طويلة، وربما هذه الصعوبات وأهمية العلاقة بين الاتجاهات والسلوك هي التي تجعل دراسة الاتجاهات في العمل أمرا ضروريا.

الاتجاهات في العمل

عندما نلاحظ الحياة داخل التنظيمات والتفاعلات الحادثة بين أعضائها ندرك أهمية الاتجاهات في العمل خاصة وأن لهؤلاء الأعضاء مشاعر ايجابية وأخرى سلبية نحو كل ما يوجد داخل التنظيم وحتى نحو التنظيم ذاته وما حوله. وحتى وإن كان الأشخاص يؤدون وظائف مختلفة فلكل منهم اتجاه نحو عمله ونحو مشرفه ونحو زملاءه وما إلى ذلك. وقد كان آلتون مايو وجماعته أول من سلط الضوء على موضوع الاتجاهات في العمل من خلال الدراسة الشهيرة التي أجورها في معمل بمدينة هاوثورن بولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. ومنذ تلك الفترة توالى الدراسات والأبحاث حول اتجاهات العمال في العمل حيث تبين أن العمال يتوقعون الحصول من عملهم أكثر من المقابل المادي فهم يريدون عملاً ممتعاً يتميز يتضمن تحديات حتى يتمكنوا من استخدام مهاراتهم والحصول على معلومات حول كل ما يجري داخل التنظيم ويرغبون في المشاركة في صنع القرارات.

كما بينت البحوث والدراسات أن أهم الاتجاهات في العمل هي الرضا في العمل الذي يشمل مجموعة من الاتجاهات الخاصة نحو مواضيع مختلفة كالعمل في حد ذاته والمشرف والزملاء، والاتجاه نحو التنظيم أو ما يعرف بالالتزام التنظيم. وسوف نعود إلى هذا النوع الثاني من الاتجاهات في فصل لاحق.

تظهر أهمية الاتجاهات النفسية في السلوك التنظيمي لسببين: أولهما أن الاتجاهات النفسية تؤثر في سلوك الشخص داخل التنظيم في مجالات محددة كالتغيب والتأخر والرغبة في ترك العمل والرضا أو عدم الرضا في العمل والانتماء والالتزام إلى التنظيم. لهذا فإن تطوير التنظيمات وإحداث التغييرات فيها لا يجب أن تتوقف عند الأبعاد الهيكلية والسياسات التنظيمية فقط بل يجب أن يتعداه إلى تغيير في البعد البشري وهذا يتطلب تطوير مشاعر واتجاهات العمال نحو هذه التغييرات. أما السبب الثاني الداعي للاهتمام بالاتجاهات النفسية في العمل فيتمثل في ضرورة تكوين اتجاهات إيجابية وتحسين مشاعر العمال نحو كل ما يتعلق بالعمل بهدف تحقيق الراحة النفسية كون العمل يحتل حيزاً كبيراً من وقت العمال اليومي ويمثل أيضاً مجال تفاعل اجتماعي واسع، وعليه يصبح تحسين الاتجاهات هدف تنظيمي في حد ذاته.

الرضا في العمل

يُكوّن كل عامل مجموعة من الآراء والاعتقادات والمشاعر تجاه العمل الذي يقوم به في التنظيم ويطلق على بناء هذا النوع من الاتجاهات مفهوم الرضا في العمل كما يسميه البعض بالرضا الوظيفي. يبدأ الشخص في تكوين رصيد من الأفكار والمعرفة عن العمل والتنظيمات خلال التنشئة الاجتماعية والتنشئة التنظيمية المسبقة ويتطور هذا البناء بعد حصول الشخص على عمل والتحاقه بأحد التنظيمات وبناء على ذلك تتشكل لديه مع مرور الوقت مشاعر نحو العمل الذي يؤديه ويؤدي استعداد للعمل بطريقة تتناسق مع هذا البناء ويؤدي أنماطاً من السلوك تظهر في أداءه وفي تعامله

مع غيره من العمال والمشرفين وفي غيابه وتأخره عن العمل وفي تركه العمل كتعبير أقصى عن الاتجاه السلبي في العمل.

ونظرا لما للاتجاهات من أهمية في تفسير والتنبؤ بالسلوك التنظيمي للعمال فقد كان مفهوم الرضا في العمل محطة اهتمام الباحثين منذ مطلع القرن العشرين وقد أفرز هذا الاهتمام جملة من النظريات والنماذج المفسرة للرضا في العمل يكون من المفيد أن يطلع عليها كل من توكل إليه مهمة الإشراف على مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

مفهوم الرضا في العمل أو الرضا الوظيفي

بذلت العديد من المحاولات لتحديد معنى الرضا في العمل منها على سبيل المثال أن الرضا في العمل هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات في العمل نفسه وفي بيئة العمل. ويعرف الرضا في العمل بأنه حصيلة الاتجاهات نحو مجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل والتي تقاس أساساً بقبول الشخص ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية في الإنتاج بما يمكن الشخص من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا في العمل بأنه شعور الشخص بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الشخص من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من عوائد في هذا العمل. من هذا المنظور فالرضا في العمل عبارة عن مشاعر العمال تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه لهم الوظيفة ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها. كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة في سياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل والأمن في العمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

يظهر من التعريفات السابقة أن مفهوم الرضا في العمل مركب وله عدة أوجه وعليه يمكن القول أنه مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد من شخص من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من التنظيم والبيئة التي يعمل فيها. وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته.

نظريات الرضا في العمل

تحاول نظريات الرضا في العمل تقديم تفسيراً عن مسببات رضا أو عدم رضا الأشخاص عن عملهم مما يسمح بالتنبؤ بالرضا أو عدم الرضا ومحاولة التحكم في هذه المشاعر وتعديلها وتحويلها من حالة عدم رضا إلى حالة رضا. سنعرض فيما يلي نظريتين حول الرضا في عمل هما نظرية العاملين لصاحبها فريدريك هرتزبرغ Fredrick Herzberg ونظرية القيمة والتوقع التي أرسى معاملها إيدوين لوك Edwin Lock وطورها فيكتور فرووم Hector Vroom.

نظرية العاملين

استطاع فريدريك هرزبرغ أن يقدم نظرية فصل فيها بين نوعين من المشاعر هما الرضا والاستياء أو اللارضا وقال بأن العوامل المسببة للرضا ليست نفسها (غيابها) المسببة للاستياء بمعنى أن غيابها لا يؤدي إلى الاستياء، بل هناك عوامل أخرى مختلفة تؤدي إلى الاستياء ذلك أن الاستياء لا يعنى عدم الرضا. وقد ميز هرزبرغ مجموعتي العوامل بعوامل الدافعية وعوامل الوقاية وقد اشتق اسم النظرية من هذا التمييز وأصبحت تعرف بنظرية العاملين.

✓ **عوامل الدافعية:** هي تلك العوامل المؤدية إلى خلق قوة دافعة للسلوك وإثارة الحماس الذي ينتهى بمشاعر الرضا. إلا أن عدم توفر هذه العوامل أو توفرها بشكل محدود جدا يؤدي إلى اختفاء هذه القوة الدافعة وغياب الرضا لكن لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا أو الاستياء. تتعلق العوامل الدافعية بالعمل في حد ذاته وبما يتيح للعامل من مسؤولية وتقدير ونمو وتطور.

✓ **عوامل الوقاية:** تتعلق العوامل الوقائية ببيئة العمل وما يحيط به وهي عوامل إنما تقى العامل من مشاعر الاستياء ومن عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

وبعبارة أخرى فإن توفر العوامل الوقائية شرط أساسي لظهور أثر العوامل الدافعة، بمعنى عدم توفر العوامل الوقائية أو توفرها بشكل سيئ يؤدي إلى عدم الرضا والاستياء وبالتالي صعوبة تكوين مشاعر الرضا. فمثلا لو أن شركة ما قررت العمل بمبدأ الترقية الداخلية وخصصت مساحات لتوقيف سيارات العمال ونظمت رحلات ترفيهية للعمال واستخدام الموسيقى في العمل فإن كل هذه التحسينات تبدو جيدة لكنها في واقع الأمر لا تؤدي إلى إثارة حماس العمال وزيادة دافعهم في العمل، وكل ما يمكن تحقيقه من وراء هذه الإجراءات هو منع مشاعر عدم الرضا. لكن بالرغم من ذلك فهذه إجراءات تعد شرطا أساسيا لظهور أثر عوامل الدافعية، فوجودها يحيد مشاعر الاستياء ويعطى مشاعر الرضا فرصة الظهور إذا توفرت العوامل المؤدية إلى ذلك من مثل الإنجاز والمسؤولية والحصول على التقدير والاحترام. والشكل رقم 28 يوضح الفرق بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية.

الشكل رقم 28 : العوامل الدافعة والعوامل الوقائية في نظرية العاملين للرضا

العوامل الدافعة		العوامل الوقائية	
توفرها	عدم توفرها	توفرها	عدم توفرها
يؤدي	يؤدي إلى	يؤدي إلى	يؤدي إلى
إلى الرضا	غياب الرضا	إلى	إلى
		الرضا	الاستياء

(الاستياء	(عدم	(الارضا)
	(الرضا)	
ظروف العمل المادية		الإنتاج وأداء العمل
العلاقات مع المشرفين		مسؤولية الشخص عن عمله
العلاقات مع العمال		وعمل الآخرين
الإشراف		الحصول على تقدير الآخرين
الأجر		واحترامهم
سياسات المؤسسة		أداء عمل ذو أهمية وقيمة
		تنوع وثراء المهام

قدمت نظرية العاملين بعض الاسهامات في تسيير الموارد البشرية للتنظيم من أجل تفسير سلوك العمال والتنبؤ به، فهي ترى بأنه مهما قام التنظيم بتحسين سياساته الإدارية وأنماط الإشراف وتحسين العلاقات بين أفراد التنظيم وتحسين ظروف العمل فإن ذلك لن يحقق رضا العمال المطلق وإنما كل ما يمكن أن تحققه هذه العوامل هو الحدّ من استياء العمال ومنع ظهور مشاعر عدم الرضا لديهم. لكن بالرغم من ذلك تبقى هذه العوامل ذات أهمية بالغة لأنها الشرط الضروري لظهور عوامل الدافعية، فهي ضرورية لكونها تحيّد مشاعر الاستياء وتعطى مشاعر الرضا فرصة الظهور.

وبشكل ملموس يمكن القول أن تصميم العمل بالشكل الذي يسمح للعامل باستخدام قدراته وتحقيق تطوره ونموه والحصول على فرص الترقية وارتباط ذلك بالحصول على المزيد من النفوذ والشعور بالمتعة في العمل واعتراف الآخرين يؤدي إلى زيادة حماس العامل وبالتالي زيادة دافعيته للعمل. وقد أمكن وضع هذا المنطق في إطار نظري سمي بمبدأ إثراء المهام يتمثل في إعطاء محتوى العمل المزيد من التنوع بحيث يؤدي ذلك إلى تنوع في متطلبات مركز العمل ويدفع بالعامل إلى تعلم معارف ومهارات جديدة تعطيه مزيداً من المسؤولية عن عمله ومزيداً من الاستقلالية في تخطيط عمله وتنفيذه ومراقبته. إن الغرض الأساسي من إثراء المهام هو منح العامل فرصة أكبر في التطور الشخصي وأداء عمل ذو قيمة وهو بمثابة توفير عوامل الدافعية في العمل.

نظرية القيمة والتوقع

كان إيدوين لوك يرى أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة عالية لصاحبه وكلما تحقق ذلك كان العامل راضياً عن عمله. إن العوائد التي يرغب فيها العامل ومدى قيمتها بالنسبة إليه لا تتمثل في قيمتها الحقيقية وإنما في إدراك الشخص لهذه القيمة لهذا تستخدم في اللغات الأجنبية عبارتين مختلفتين للإشارة إلى القيمة الحقيقية

"Valeur, Value" والقيمة المدركة "Valence". فالقيمة المعطاة لنفس العائد تختلف من شخص إلى آخر وهي تتحدد بمدى مناسبتها لوظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي ومدى تحقيقها لرغباته وإشباع حاجاته. من هذا المنطلق قد لا يكون لتحقيق الذات أي قيمة مدركة بالنسبة لشخص لم يشبع الحاجاته الفيزيولوجية وحاجة الأمن حتى وإن كان مديرا. يؤكد هذا الطرح أن الرضا في العمل موضوع شخصي لأن ما يمكن أن يكون مصدرا لرضا لشخص قد يكون مصدرا لعدم رضا لشخص آخر كونه الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

يقودنا عرض النظريتين السابقتين إلى البحث عن أهم العوامل المسببة للرضا في العمل ثم مناقشة نواتجها على السلوك التنظيمي.

مسببات الرضا في العمل

يمكن تقسيم مسببات الرضا حسب إيدوين لوك (1989) إلى مسببات خاصة بالتنظيم وأخرى خاصة بالعامل.

المسببات التنظيمية للرضا في العمل

✓ **نظام الحوافز:** ويتضمن المكافآت بأنواعها المادية والنوعية إذ يشعر العامل بالرضا إذ تم توزيع هذه الحوافز وفقا لنظام محدد يضمن توفرها بالقدر المناسب وبشكل عادل. يظهر من أدبيات علم النفس العمل والتنظيم أن الأجر والترقية من المتغيرات التي ترتبط ارتباطا موجبا بالرضا في العمل وإن كانت العلاقة بين الترقية والرضا موجبة ضعيفة في أغلب الأحيان. وقد يرجع ضعف هذه العلاقة إلى كونه الترقية ليست حدثا يوميا أو شهريا مقارنة ببعض المتغيرات الأخرى كالأجر والإشراف والعلاقات مع الزملاء. وما يزيد من أهمية الحوافز والمكافآت في تحقيق الرضا في العمل ارتباطها المباشر بالأداء فشعور الشخص بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتماشى مع الأهداف المحددة وحصوله على مقابل يراه مناسبا مقارنة بآخرين يقومون بنفس العمل في نفس المؤسسة أو في مؤسسات أخرى يشعره بالعدالة والارتياح.

✓ **الإشراف:** إن إدراك العامل لمدى جدية الإشراف الذي يخضع له يؤثر في مدى رضاه في العمل. يتعلق الأمر هنا بإدراك العامل من وجهة نظره لعدالة الإشراف واهتمام المشرف بشؤون العمال وحمائتهم والدفاع عن مصالحهم. وبصفة عامة فإن التقدير الإيجابي لسلوك المشرف يرتبط ارتباطا موجبا بالرضا في العمل فقد بينت العديد من الدراسات أن تغيير المشرف يصحبه تغير في مستويات الرضا وأن بعض الأنماط القيادية ترتبط ارتباطا موجبا بالرضا. ومن المظاهر الإشرافية ذات العلاقة بالرضا في العمل مدى إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حيث تبين أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يرتبط بالرضا ولكن بشروط، من ذلك أن تكون المشاركة في المواضيع المألوفة لدى العمال مثل مكان العمل وتنظيمه، وأن تكون هذه المشاركة فعلية بحيث تؤخذ المعلومات التي يقدمها العمال بعين الاعتبار وتوظف إن كانت ذات منفعة. رغم هذا يجب أن

تكون هذه المشاركة محدودة ذلك أن المشاركة المكثفة قد تؤدي إلى نتائج معاكسة كون العمال في هذه الحالة يريدون التعامل مع كل مشاكل التنظيم حتى تلك التي لا تخصهم مباشرة.

✓ **سياسات التنظيم:** إن وجود أنظمة عمل وإجراءات ولوائح ووضوح قواعد العمل والتسلسل الهرمي وعدالة إجراءات تطوير الموارد البشرية من شأنه أن يحقق رضا العمال. يرغب هؤلاء عادة في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له أهداف مقبولة من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن التنظيم إذا كان على درجة عالية من الفاعلية سيمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لهم وفق سياسات واضحة وناجعة في كل مجالات الشغل.

✓ **العمل في حد ذاته:** هناك عدة مؤشرات في طبيعة العمل يمكن أن تكون لها علاقة بالرضا من حيث تصميمه والتحديات التي يتضمنها وتنوعه. وتعدد مظاهر العمل تجعل العلاقة بين طبيعة العمل والرضا غير واضحة دائما.

✚ **تصميم العمل:** يتضمن التصميم الجيد للعمل نسبيا الرضا في العمل فمركز العمل المصمم تصميميا جيدا يسمح بتنوع المهام والمرونة والتكامل وبتيح قدرا من المسؤولية ينال استحسان العامل، كما أن توفر المعلومات اللازمة لأداء المهام يرفع مستويات الرضا. رغم هذا فإن العلاقة بين تصميم العمل والرضا لا تكون دائما موجبة وقوية بل تميل إلى الاعتدال، فبعض الأعمال التي تتطلب الدقة وسرعة التنفيذ قد يكون مستوى الرضا فيها منخفضا مقارنة بالأعمال التي يؤدي فيها العامل مهام متعددة وثرية تمكنه من توظيف قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا عالي.

✚ **تحديات العمل:** يدخل تحت هذه التسمية عدد كبير من العوامل التي ترتبط ارتباطا موجبا بالرضا في العمل نذكر منها تنوع المهام وصعوبة الأهداف النسبية وإمكانية استخدام المهارات والقدرات والإبداع. وعلى العموم فإن الأشخاص يظهرون رضا عن الأعمال التي يطلب فيها منهم تقديم شيء جديدة وغير عادية. بالمقابل فإن الأعمال المملة والبسيطة تؤدي إلى اللارضا وما قد يترتب عن ذلك من غياب وتأخر ودوران.

✚ **وضوح العمل:** أن يتضمن العمل تحديات فهذا لا يعنى أن يكون غامضا بل يجب ان يكون واضحا. يبدو أن العمال يفضلون الأعمال الواضحة والمحددة، فالعمل الواضح يترتب عليه غياب صراع الأدوار وبالتالي جودة العلاقات مع المشرف والزملاء وإمكانية الحصول على تغذية راجعة مميزة ومستمرة مما قد يرفع مستويات الرضا في العمل.

✓ **ظروف العمل:** أكدت كل النظريات أنه كلما كانت الظروف المادية للعمل مناسبة ساعد ذلك على تحقيق رضا العمال. ومن أهم هذه الظروف على سبيل الذكر لا الحصر الإضاءة والحرارة وسعة مكان العمل والترتيب المكاني لمراكز العمل.

المسببات الشخصية للرضا في العمل

أظهرت الدراسات أن الرضا في العمل يتأثر بشخصية العامل، بل أن بعض الأشخاص بحكم طبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو بالعكس أكثر استياء من غيرهم. ومن أهم المسببات الشخصية للرضا نذكر:

✓ **احترام الذات:** يسعى الإنسان إلى تحقيق احترام الذات في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة المؤسسة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع هذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمؤسسة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا. كلما أظهر الشخص ميلا إلى احترام رأيه عن ذاته والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضا في عمله. بالمقابل فإن الشخص الذي يشعر باحترام أقل لذاته فعادة ما يكون غير راضى أيضا في عمله.

✓ **تحمل الضغط:** أصبحت الحياة ضغوطات لذا كلما كان الشخص قادرا على تحمل هذه الضغوطات والتعامل والتكيف معها كان أكثر رضا، حتى أن بعض التنظيمات اليوم تتخذ من ضغوط العمل قيمة لها. بالمقابل فإن الأشخاص الذين لا يتحملون الضغط ينهارون بمجرد التعرض لبعض العقبات وهؤلاء يكونون أقل رضا وأكثر استياء.

✓ **حاجات الشخص:** حيث لكل شخص حاجات تختلف عن حاجات الآخرين في نوعها ودرجة إلحاحها وهذه الحاجات تُشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في المقابل الرضا المناسب.

✓ **اتفاق العمل مع قيم الشخص:** توجد لدى الأشخاص العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

✓ **خصائص شخصية الشخص وظروفه:** والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاء وانتمائه للتنظيم وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الشخص للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

✓ **الرضا العام عن الحياة:** يميل الأشخاص السعداء في حياتهم الاجتماعية أن يكونوا سعداء أيضا في مكان العمل، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية بصفة عامة فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى مكان العمل ويدخلون في حلقة مفرغة بحيث يغذي عدم الرضا عن الحياة عدم الرضا في العمل الذي بدوه يغذي عدم الرضا في الحياة ويكون هؤلاء الأشخاص عرضة لاضطرابات نفسية وسلوكية قد تكلفهم وتكلف التنظيم الكثير.

تأثير اللارضا على السلوك التنظيمي

يتضمن هذا العنوان الفرعي سؤالاً واضحاً وبسيطاً هو التالي: ما الذي يميز العمال الراضون عن العمال اللاراضون؟ يمكن تقديم إجابة تتعلق بأربعة أنماط من السلوك التنظيمي وهي التسرب والتغيب والصحة والإنتاجية.

✓ **التسرب:** من المنطقي أن نتوقع علاقة سالبة بين الرضا في العمل والتسرب فكلما زاد الرضا قلّ التسرب والعكس قد يكون صحيحاً أيضاً. وإذا كانت نتائج البحوث تؤكد هذه الفرضية فإن العلاقة بين المتغيرين تعدلها متغيرات كثيرة أهمها الحالة الصحية للاقتصاد إذ يتوقع أن تزداد قوة هذه العلاقة في الرخاء لكن في الأوقات الصعبة حين تنقلص فرص العمل في المؤسسات الأخرى فإن شدة واتجاه العلاقة قد يتغير. كذلك يجب أخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى التي تدفع بالعمال إلى تغيير المؤسسة والتي لا تتعلق بالرضا بالضرورة كالظروف الأسرية ورغبة العمال في رفع التحديات وما إلى ذلك من العوامل الخارجة عن إطار الشغل.

✓ **التغيب:** يتوقع أن تكون العلاقة بين الرضا والتغيب سالبة أيضاً فكلما زاد الرضا قلّ التغيب. وهنا أيضاً يجب أخذ بعين الاعتبار المتغيرات المعدلة التي تقوي أو تضعف هذه العلاقة مثل التغيب المسموح به والتغيب بسبب العمل وكيفية حساب نسبة التغيب.

✓ **الصحة:** تؤكد البحوث الحديثة أن الأعمال والوظائف التي تحقق الرضا ترفع من مستويات الصحة الجسدية والعقلية لشاغليها، ففي مثل هذه الأعمال تسجل مستويات ضعيفة من التعب والقلق والضغط وأمراض جسدية قليلة. لقد كشفت نتائج بعض البحوث حول موضوع الرضا في العمل أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكثر قدرة على التكيف الاجتماعي. ويؤكد بعض الباحثين أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا في العمل بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

✓ **الإنتاجية:** حسب ميتشال (1984) فإن متوسط الارتباط بين الرضا والإنتاجية يقارب 0,15 بمعنى أن المتغيران لا يرتبطان ارتباطاً قوياً بل أن من الباحثين من يذهب إلى القول بأن هذه العلاقة مهما كانت قوتها فهذا لأن الإنتاجية العالية هي التي ترفع مستويات الرضا وليس العكس. من هذا المنطلق يكون من الخطأ اعتبار الرضا في العمل مقياساً للأداء أو الإنتاجية إنما كل ما في الأمر أنه إحدى الدلائل عن تدنى ظروف العمل وغياب سياسات واضحة لتسيير الموارد البشرية. لكن مهما كانت طبيعة العلاقة بين الرضا والإنتاجية فمن الواضح أن هناك متغيرات كثيرة تعدل العلاقة بين المتغيرين كمهارات العامل وظروف العمل ووسائل العمل ونوعية المواد الأولية والتكنولوجيا ونمط الإشراف والعوائد التي يجنيها العامل والتي قد ترفع الرضا والأداء كل على حدى.

نستخلص مما سبق أن هناك عوامل كثيرة ومتنوعة تؤدي إلى الرضا يرتبط بعضها بالأشخاص

الذين نعمل معهم كالزملاء والزيائن، ويرتبط بعضها الآخر بالعمل في حد ذاته من حيث وضوحه وتنوعه، وأخيرا عوامل أخرى ترتبط بالمكافآت كالأجر والترقية والتحفيزات الأخرى. كذلك يظهر أن الرضا في العمل يخدم مصالح التنظيم والعمال على حد سواء فهو يحسن الصحة العقلية ويقلل من التغيب والتسرب، وحتى وإن كان الرضا لا يحسن الانتاجية فإن المنطق يدفعنا إلى القول بأن توفر العوامل السالفة الذكر مهمة للتنظيم الذي يصبح مكان عمل ممتع يحب أن يتواجد فيه العمال.

لكن إذا كان العامل غير راضي في عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه والتزامه نحو التنظيم الذي يوظفه فينتج عن ذلك انسحاب العامل من عمله إما نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو جسديا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وقد يصل سلوك العامل غير راضي إلى محاولة الانتقام من التنظيم ويظهر ذلك في تعطيل العمل وسرقة المواد الأولية ووسائل العمل والتخريب وتسريب المعلومات للمؤسسات المنافسة أو للرأي العام.

يبقى أن نشير إلى أن الدراسات والبحوث الحديثة أظهرت مواضيع جديدة للاتجاهات في العمل غير الرضا والروح المعنوية ويتعلق الأمر بالاتجاهات نحو التنظيم أو ما يعرف بالالتزام التنظيمي وقد خصصنا فصلا كاملا لهذا الموضوع لما له من أهمية بالنسبة للتنظيم والعمال.

خلاصة الفصل

اتضح لنا من خلال محتويات هذا الفصل أن الاتجاهات تلعب دورا هاما في حياتها كونها منبئ جيد عن سلوكنا وأنها ناتجة عن خبرات التعلم والتنشئة الاجتماعية. ومن المهم معرفة أن الناس يختلفون في اتجاهاتهم نحو المواضيع المختلفة التي تحيط بهم سواء كانوا بشرا أو أشياء أو أفكار وسياسات. وهذه الاختلافات تفسرها الاختلافات في المركبات الأساسية للاتجاهات وهي المعارف والعواطف والميل إلى السلوك، حتى أن اتجاهات الشخص الواحد قد تتغير بفعل تغير أو تغيير أحد هذه المركبات الثلاثة وقد عرضنا طريقتين أساسيتين لتغيير الاتجاهات هما الاقناع وخلق التنافر المعرفي. لكن أي محاولة لتغيير اتجاهات الآخرين تبدأ بمعرفة أفكارهم ومعارفهم ومشاعرهم وقيمهم واعتقاداتهم كون الاتجاهات مرسخة في البناء النفسي للبشر.

الاستخلاص الثاني المهم من عرض نظريات الرضا في العمل هو أن هذا الأخير متعدد الأبعاد وعلى التنظيمات أخذ بعين الاعتبار كل هذه الأبعاد لتحقيق رضا عمالها خاصة وأن نظرية العاملين جمعت هذه الأبعاد في عاملين يحدد أحدهما من مشاعر الاستياء ويتعلق الأمر بعوامل الوقاية التي تتضمن الأجر وظروف العمل والعلاقات مع الزملاء والمشرفين في حين يتعلق الثاني العامل الثاني بأبعاد الدافعية وهي وحدها الكفيلة بتحقيق رضا العمال ويتعلق الأمر بالحصول على الاحترام والتقدير والعمل الثري والمتنوع. لن يكون لهذه الأبعاد أثرا إلا إذا توفرت أبعاد عامل الوقاية التي تضمن الصحة العقلية والجسدية للعمال وتزيد من رغبتهم في البقاء أطول فترة ممكنة في

التنظيم مجنبن بذلك هذا الخير تكاليف إضافية تتفق في استقطاب واختيار عمال جدد وتكوينهم والعمل على إدماجهم.

أخيرا فقد توضح لنا أن الرضا لا يؤدي دائما إلى الأداء الجيد والإنتاجية المرتفعة أي أنه على عكس الاعتقاد السائد لا توجد علاقة موجبة قوي بين الرضا والأداء لوجود مجموعة من المتغيرات الوسيطة كالتكنولوجيا التي تفرض على العامل وتيرة عمل مرتفعة والإشراف الدقيق الذي يتابع عن كثب أداء العمال ولكن أيضا وجود عوائد قد تفسر رضا العمال وأداءهم المرتفع كل على حدى.

دراسة حالة (1)

سمع عصام صوت المنبه لكنه لم يحرك ساكن ولم يكلف نفسه حتى عناء توقيفه فمجر التفكير في مواجهة يوم جديد على سلسلة الإنتاج كان كفيلا بشلّ حركاته. ثم فكر في أن يبعث بشهادة طبية لتبرير غيابه عن العمل لكنه سرعان ما تراجع عن هذه الفكرة كونه تغيب يومين خلال الأسبوع الماضي وقد يفقد عمله إذا استمر في التغيب. عندها دخلت زوجته خديجة غرفة النوم وطلبت منه النهوض قائلة: " إنه يوم جميل ومشمس، انهض وتناول فطور الصباح قبل أن تتصرف إلى العمل، فأنا لا أحب أن تفوت فطور الصباح."

انفجر عصام غاضبا "ما دخل فطور الصباح في كل هذا، لا أريد الذهاب إلى العمل فأنا أكره هذا العمل." ثم اضاف "أقوم بنفس السلوك كل يوم أذهب إلى هناك ثم أغير ثيابي وألقى السلام على الجميع ثم يدق الجرس معلنا عن بدأ العمل. طوال اليوم أقف في نفس المكان واستخدم نفس الأدوات وأقوم بنفس الحركات، أشعر كأننى آلة."

تدخلت خديجة قائلة: "بالله عليك يا عصام لن نخوض ثانية في هذا الحديث، أعرف أنك لا تحب عملك لكن فكر قليل في الأشياء الإيجابية التي تحصل عليها منه فأنت تتلقى راتبا جيدا ويمكن أن تترقى إلى رئيس مجموعة أو رئيس ورشة هذا بالإضافة إلى عدد الأصدقاء الذين تعمل معهم."

ردّ عصام قائلا: "المال والأصدقاء لا فائدة منهم، المهم هو العمل، غير أنه ممل وروتيني وقذر ويتم في مكان به اصوات مزعجة طول الوقت ولا يمكننى التحدث إلى أحد لوضع ثواني. أنا اقضي ثلث حياتى في النوع وثلث آخر في أداء نفس الحركات في نفس المكان، أنا أكره ذلك حقا." ثم اضاف "لقد فطح الكيل سأبحث عن عمل آخر."

ردّت عليه خديجة: " ليكن، لن أقول لك ما يجب فعله فهذه حياتك وهذا عملك وإذا كنت تكرهه فعلا إلى هذه الدرجة فابحث عن عمل آخر لكن لا تنسى أن عيد الأضحى على الأبواب وأن الدخول المدرسي بعد شهر ونحتاج إلى تغطية مصاريف ذلك لأبنائنا الثلاثة، كما أن محمود يحتاج إلى وضع نظارات فهل ننتظر حتى نهاية السنة الدراسة مرة أخرى؟"

غادرة خديجة الغرفة زنهض عصام قائلاً في نفسه: "نحتاج فعلاً إلى المال والحالة الاقتصادية للبلاد صعبة والمناسبات الدينية والاجتماعية ومطالب الأولاد كثيرة، سأذهب إلى العمل وأكف عن التفكير السلبي هذا أحسن."

الأسئلة

1. ما هو السبب الرئيسي لعدم رضا عصام في العمل؟
2. هل يمكن تغيير اتجاه عصام بتغيير ظروف العمل؟
3. هل تعتقد بأن عصام سيترك العمل بهذه الشركة؟ ما هي العوامل الأخر غير الاقتصادية التي يمكن أن تبقى في الشركة؟

دراسة حالة (2)

تلقى مدير العام رسالة من مجهول كتب فيها "العامل الراضى هو عامل منتج". قرأ عليك المدير العام محتوى الرسالة ثم قال مازحاً لكن بحزم "أنت حديث التخرج من الجامعة، هل أنا محق أم على خطأ؟"

ماذا يكون ردك؟

الخاتمة :

نقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد بعدة صور، كالعامل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات أو الإدراك.

بالتالي فالسلوك التنظيمي هو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، وهو يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات.

"وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى".

*أهمية السلوك التنظيمي.

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

• تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة.

• تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد. ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

• تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات.

بالتالي كل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

*أهداف السلوك التنظيمي.

بصفة عامة، يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها. إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك.

وبناء على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

• التعرف على مسببات السلوك.

- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات. الذي يهدف إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات، ومن وجهة نظر المديرين فإنّ أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هذه السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. ابتسام حلواني. (1990). : التغيير ودوره في التطوير الإداري. مجلة الإدارة العامة، مجلد 30، العدد 67. الأردن: معهد الإدارة العامة.
2. اتكسون فيليب. (1996). إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
3. أحمد بطاح. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق.
4. أحمد ماهر. (1999). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. أحمد محمد عبد الخالق. (1990). الأبعاد الأساسية للشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
6. أحمد محمد عبد الخالق. (2016). علم نفس الشخصية. الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
7. الأعرجي عاصم. (1995). دراسات معاصرة في التطوير الإداري - منظور تطبيقي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
8. الشماخ عليلي محمد و خضير كاظم محمود. (2005). نظرية المنظمة. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
9. الطجم عبد الله و طلق السواط. (1995). السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات. جدة: دار النوايا للنشر والتوزيع.
10. العديلي ناصر. (1995). السلوك الإنساني، منظور كلي مقارن. الرياض: منشورات معهد الإدارة العامة.
11. العميان محمود سلمان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الرابعة. عمان: دار وائل للنشر.
12. المومني واصل جميل. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
13. بوحفص عبد الكريم. (2017). تطور الفكر التنظيمي: الرواد والنظريات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
14. بوحفص عبد الكريم. (2011). التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الطبعة الثانية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
15. بوحفص عبد الكريم. (2000). تقييم فعالية تكوين الإطار الجزائري. أطروحة دكتوراه الدولة غير منشورة. جامعة الجزائر.
16. بوحفص عبد الكريم. (1988). دراسة مقارنة لفعالية القيادة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات

الصغيرة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس: جمهورية مصر العربية.

17. بوحفص ميلاد. (2015). دور الفرد والتنظيم في سياق التنشئة التنظيمية: حالة الشباب المتخرج من الجامعات والعامل في قطاع الخدمات. أطروحة دكتوراه (الطور الثالث) غير منشورة. جامعة الجزائر 2.
18. حسين حريم. (2004) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. دان كوهين. (2009). أسس التغيير التنظيمي. ترجمة: معتر سيد عبد الله، القاهرة. إيتراك للنشر والتوزيع.
20. راوية حسن. (2001). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
21. سوزان ويلان (2002). كيفية بناء فرق عمل فعالة: دليل عملي للأعضاء والقادة. ترجمة: عبد الحكم الخزامي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
22. طه فرج عبد القادر وقنديل شاكر عطية ومحمد حسين عبد القادر وعبد الفتاح مصطفى كامل. (2005). موسوعة علم النفس والتحليل النفسي. الطبعة الثالثة. أسبوط: دار الوفاق للطباعة والنشر.
23. عاشور احمد صقر (1990). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
24. عبد الباقي صلاح محمد. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
25. عبد الخالق أحمد ومحمد والانصاري بدر. (1996). العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية – عرض نظري – مجلة علم النفس. 38، 2، 6 – 19.
26. عبد اللطيف عبد اللطيف. (2007). العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي). الطبعة الثامنة. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
27. عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ جودة. (2009). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26، 2، 119-156.
28. عليا السلمي (2004). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
29. لورنس هولب. (1999). إدارة فرق العمل. ترجمة موسى يونس. القاهرة: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
30. متولي السيد متولي. (2006). السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق. القاهرة: مكتبة عين شمس.
31. محمد سعيد سلطان. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
32. محمد قاسم القريوتي. (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل.

33. مصطفى محمود أبو بكر. (2006). ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز بالتطبيق على شركات ومصانع منطقة الإسكندرية الكبرى. *المجلة العربية للتجارة والتمويل*، جامعة طنطا.
34. مصطفى محمود أبو بكر. (2005). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي*. القاهرة: الدار الجامعية.
35. لورنس هولب (1999). *إدارة فرق العمل*. ترجمة: موسى يونس. القاهرة: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

المراجع باللغات الأجنبية

36. Alexandre-Bailly, F., Bourgeois. D., Gruère. J-P., Raulet-Croset N., Roland-Lévy. C. & Tran. V. (2013). **Comportements humains et management. 4e édition**. Paris: Pearson.
37. Allen N.J., Meyer J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49, 252-276.
38. Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18.
39. Bareil, C. (2010). La résistance au changement. in Soparnot R, **Le management du changement**. Paris : Vuibert, Collection Entreprendre.
40. Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. **Revue Gestion**. Vol 34, n° 4, pp 32 – 38.
41. Bariel, C. & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. **Revue Internationale de Gestion**, 24 (3), pp 86-95.
42. Beshtawi, M., & Jaaron, A. (2014). Change Management in Telecommunication Sector: a Managerial Framework. **Review of Contemporary Business Research**, Vol. 3, No. 1, pp. 127-141.
43. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17: 99- 120.
44. Bass, B. M. (2008). **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. (4th Ed.). New York, NY: Free Press.
45. Bertocci, D. I. (2009). **Leadership in organization is there a difference between leaders and managers**. New York: University press of America.
46. Beaudoin, P. (1990). **La Gestion Du changement: Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation**. Louiseville : Libre Expression, Collection Stratégie d'Entreprise.
47. Blau, G. J. & Boal, K, B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. **Academy of Management Review**, 1987 Vol 12, No 2. 288 – 300.
48. Boneu, F., Fettu, Fe et Marmonier, L. (1992). **Piloter le changement**

managérial. Éditions Liaisons.

49. Brooke Jr, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, 73, 139–145.
50. Bouhafis, A. (2014). **La communication dans l'entreprise.** Alger: OPU.
51. Bouhafis, A. (2018). **Comprendre l'Homme au travail.** Alger : OPU.
52. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, 19, 533–546.
53. Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2004). **Organizational Behavior: An Introductory Text.** Financial Times Prentice Hall, Harlow Essex (fifth edition).
54. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 17, 336–354.
55. Colletette, P., Lauzier, M et Schneider, R. (2013). **Le pilotage du changement.** 2e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec.
56. Colletette, P, Delisle, G et Perro, R. (1997). **Le changement organisationnel: Théorie et pratique.** Québec : Presse de l'Université du Québec.
57. Daft, R. L. (2001). **Organizational theory and design.** 7th Edition. Cincinnati, OH: South-Western.
58. Desrumaux, A. (1993). **Stratégie.** Paris : Dalloz.
59. Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A Meta – Analysis. **Psychological Bulletin**, 108, 233 – 256.
60. Feldman, R. S. (1995). **Social psychology.** 2nd Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
61. Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research.** Don Mills: Addison–Wesley Publishing Company.
62. Foudriat, M., (2011). **Le changement organisationnel – Perspectives théoriques croisées.** Rennes : Presses de l'EHESP.
63. Gaulejac, Vincent de. 2003. Identité. In **Vocabulaire de la Psychosociologie : Références et Positions.** sous la dir. De Barus–Michel, Jacqueline, Eugène Enriquez et André Lévy. Toulouse : Éditions Érès, pp. 174–180.
64. George, J. M. (2000). Emotion and leadership: The role of emotional intelligence. **Human Relations**, 53, 1027 – 1055.
65. George, J. M., and Jones. G. R. (2008). **Understanding and managing behavior.** 5th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
66. George. J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover. A groupe – level analysis in a service context. **Journal of applied psychology**, 75, 698 – 709.
67. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). **Behavior in organizations:**

- Understanding and managing the human side of work.** (8th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
68. Grouard, B., & Meston, F. (1998). *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement.* Paris : Dunod.
69. Hafsi, T. & Fabri, B. (1997). **Les fondements du changement stratégique.** Québec : Edition Transcontinental.
70. Handy, C. (1993). **Understanding organizations.** 4th ed, Harmondsworth: Penguin Books.
71. Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2002). **Organizational Behavior.** New York: Best Business Books.
72. Henni, A. (1993). **Cheikh (Le) et le patron. Usages de la modernité dans la production de la tradition.** Alger: O.P.U.
73. Herrbach, O., Mignonac, K. et Sire, B. (2006). Identification ou implication organisationnelle? Enjeux théoriques et de mesure de la recherche. **Revue Française de Gestion des Ressources Humaines**, 59, 3-16.
74. Hersey, P., & Kenneth, H. B. (1993). **Management of Organizational**