



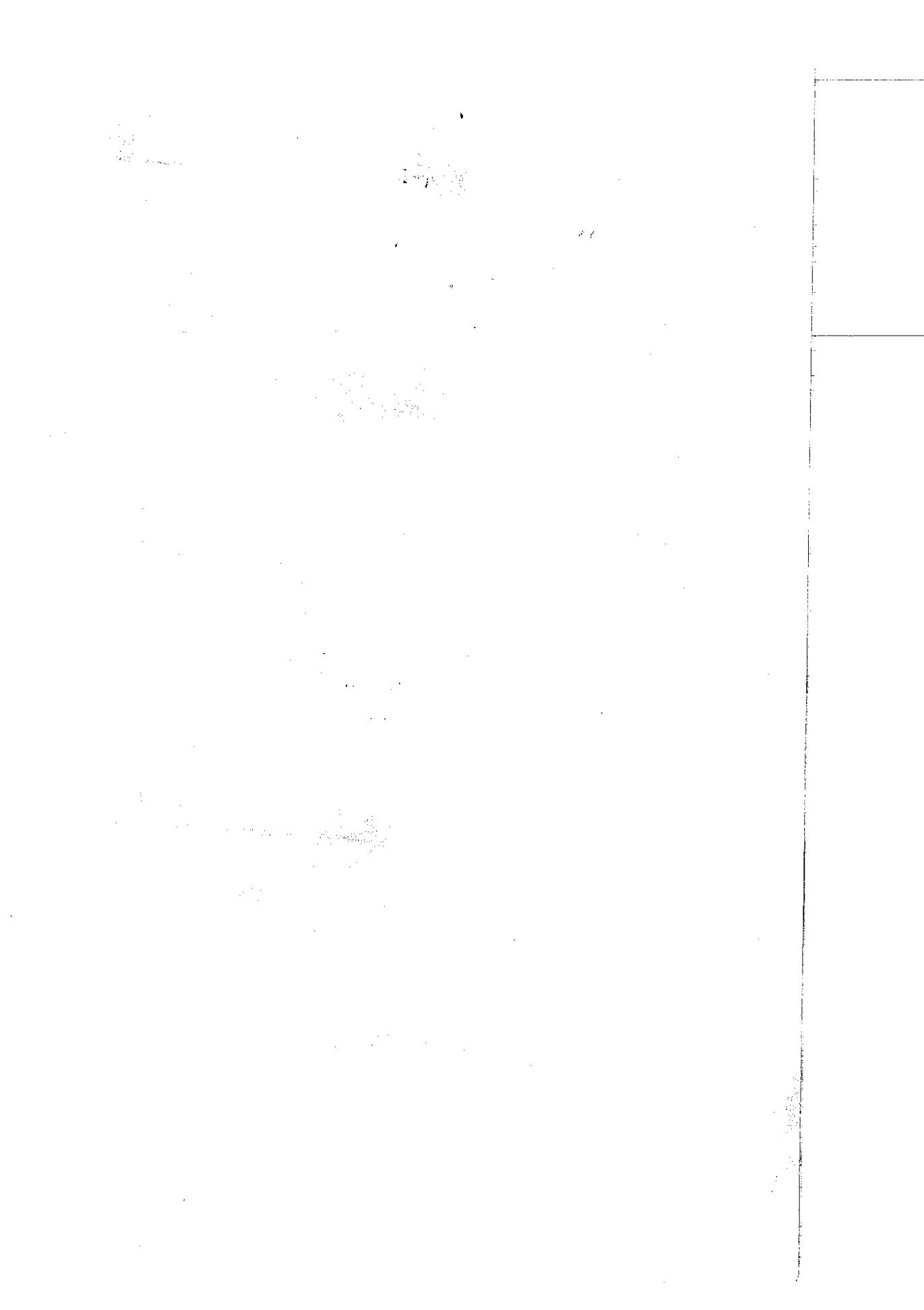
العلوم التجارية

تأليف

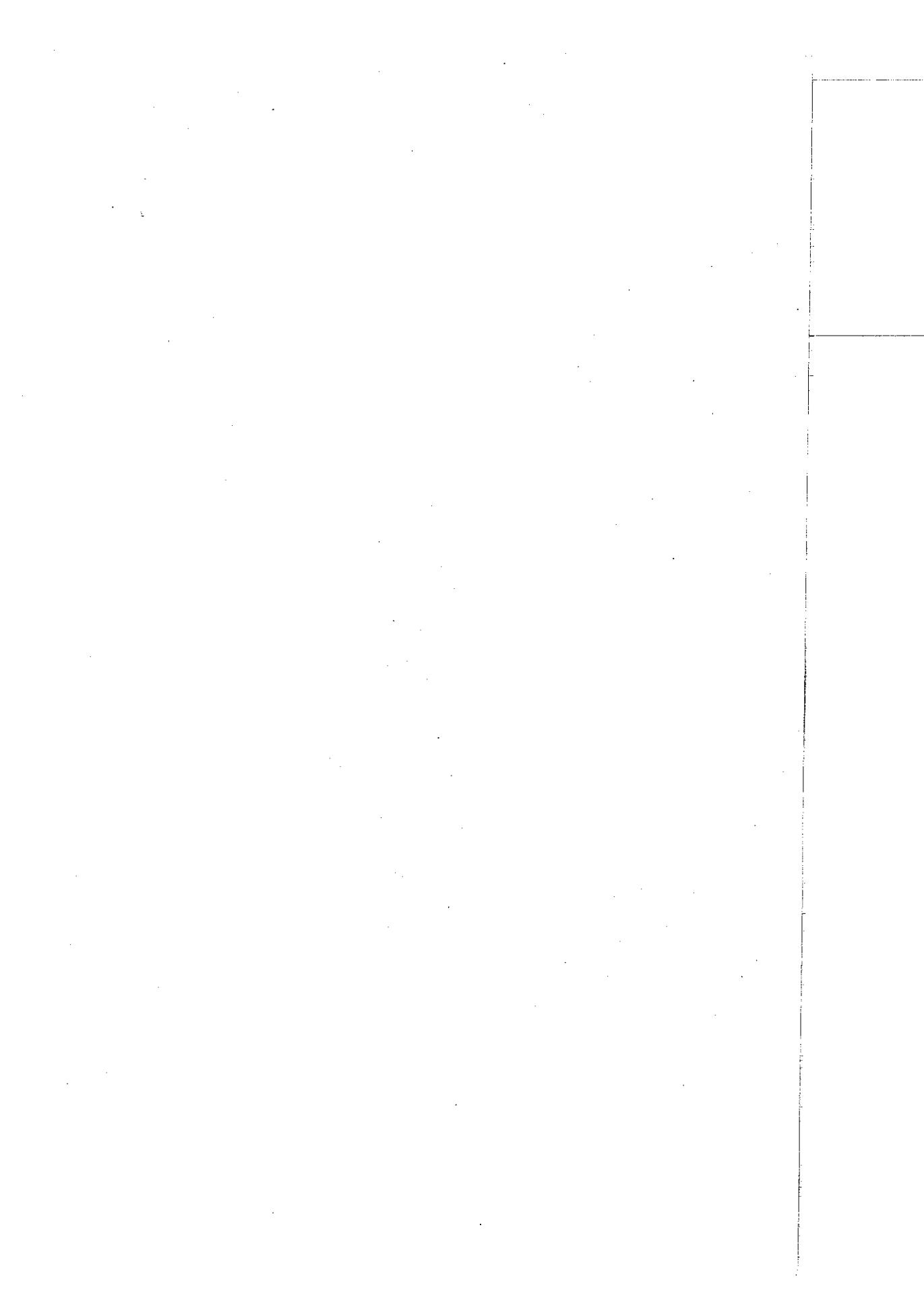
دكتورة
عنایات ابراهیم
مدرس إدارة الأعمال

دكتورة
لیلى مازن
مدرس إدارة الأعمال

مراجعة
الأستاذ الدكتور
عائشة المنياوي
أستاذ التسويق







مقدمة

إن محور اهتمام العلوم السلوكية هو الدراسة العلمية للسلوك الإنساني، وترتكز هذه العلوم على ثلاثة من العلوم الاجتماعية الأساسية هي علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الأنثروبولوجيا. حيث يتناول كل علم منها سلوك الإنسان من ناحية، فيدرس علم النفس سلوك الإنسان الفرد، في حين يدرس علم الاجتماع سلوك الجماعة، ويدرس علم الأنثروبولوجيا الخصائص الطبيعية للإنسان وتراثه الاجتماعي.

وتعتبر العلوم السلوكية من العلوم الأساسية التي ينبغي على المشغلين بالتجارة دراستها، فمن ناحية يتعامل المستغلون بالتسويق والإعلان مع الفرد كمستهلك يحرضون على رضائه وقبوله لمنتجاتهم، الأمر الذي ينبغي معه دراسة سلوكه والعوامل المؤثرة عليه.

ومن ناحية أخرى فإن سلوك الفرد في مجال العمل يتأثر بكثير من العوامل التي قد توجه هذا السلوك اتجاهًا إيجابيًّا لمصلحة العمل، أو على العكس قد توجهه اتجاهًا سلبًّا ضد مصلحة العمل، وذلك وفقًا لطبيعة هذه العوامل ومدى إشباعها لحاجات الإنسان المتعددة من عدمه.

ومن هنا فقد تم تقسيم الكتاب إلى تسع وحدات على النحو التالي :

تناولت الدكتورة ليلى مازن في الوحدات من الأولى إلى الرابعة الموضوعات الآتية : الوحدة الأولى : مفاهيم أساسية، الوحدة الثانية : الاتجاهات ، الوحدة الثالثة : العمليات العقلية، الوحدة الرابعة الشخصية.

وقد حرصت على عرض المفاهيم النظرية في هذه الموضوعات بالإضافة إلى بعض التطبيقات في مجال دراسة سلوك المستهلك.

أما الدكتورة عزيات إبراهيم فقد تناولت في الوحدات من الخامسة إلى الثامنة الموضوعات الآتية : الوحدة الخامسة : الدافعية ، الوحدة السادسة : ضغوط العمل، الوحدة السابعة : سلوكيات المواطن التنظيمية، الوحدة الثامنة : إدارة التغيير.

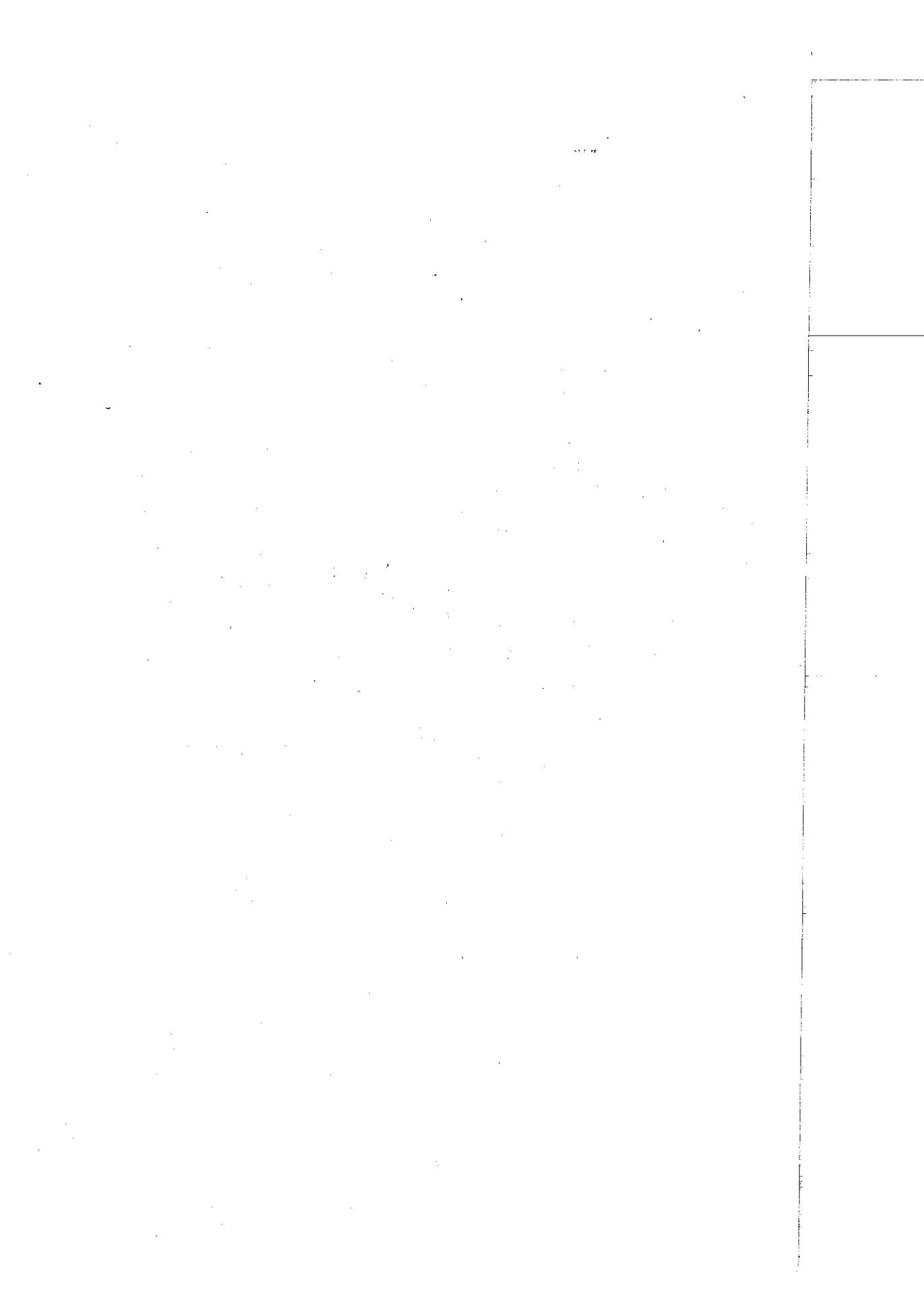
ونرجو من الله العلي القدير أن يتحقق بهذا الكتاب النفع المأرجو للدارسين.

والله ولي التوفيق

د. عزيات إبراهيم د. ليلى مازن

محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
٥	مقدمة
٩	الوحدة الأولى : مفاهيم أساسية
٣٧	الوحدة الثانية : الاتجاهات
٧٧	الوحدة الثالثة : العمليات العقلية
١٢٣	الوحدة الرابعة : الشخصية
١٥١	الوحدة الخامسة : الدافعية
١٩١	الوحدة السادسة : ضغوط العمل
٢٣٧	الوحدة السابعة : سلوكيات المواطن التنظيمية
٢٧١	الوحدة الثامنة : إدارة التغيير
٣٠٧	قائمة المراجع



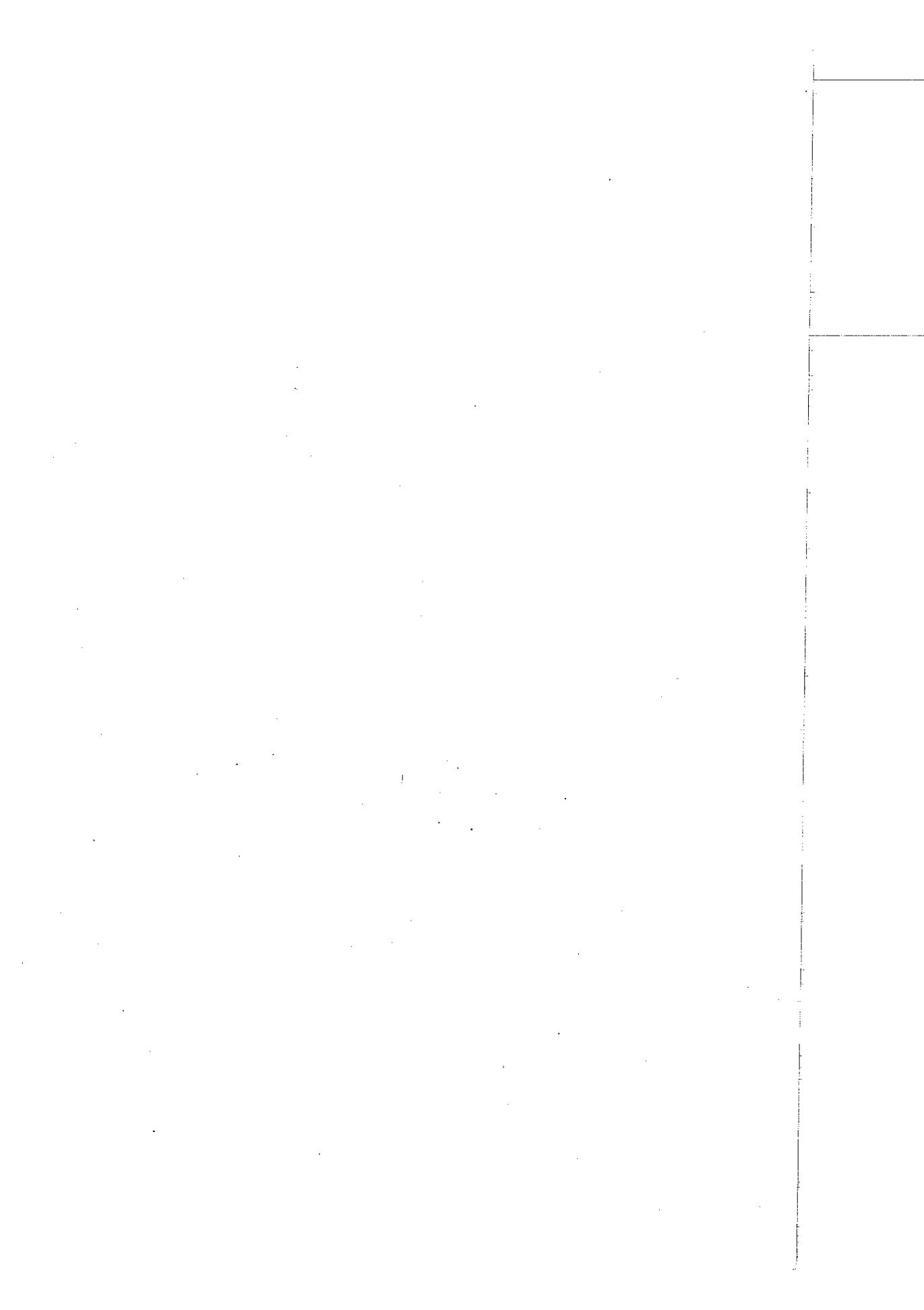
الوحدة الأولى

مفاهيم أساسية

أولاً : مفهوم العلوم السلوكية

ثانياً : علم النفس و مجالاته

ثالثاً : السلوك الإنساني



الوحدة الأولى

مفاهيم أساسية

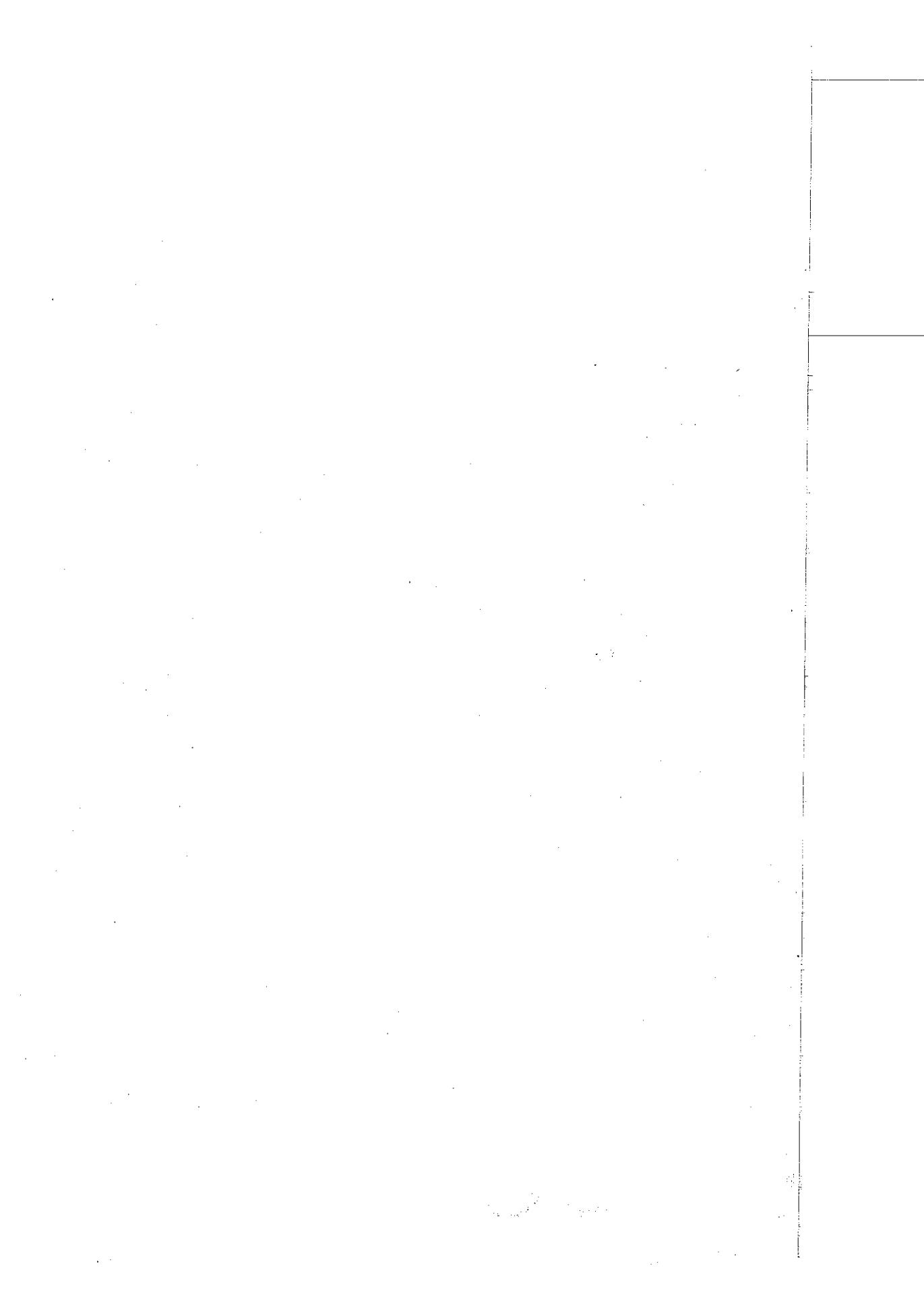
الأهداف الإجرائية

تهدف هذه الوحدة إلى إلما المعلم الطالب بما يلي

- مفهوم العلوم السلوكية.
- مفهوم علم النفس و مجالاته النظرية والتطبيقية.
- مفهوم السلوك الإنساني وخصائصه.
- تفسيرات المدارس النفسيّة المختلفة للسلوك الإنساني.

المخرجات التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة من المتوقع أن يكون الطالب قد ألم بالمقصود بالعلوم السلوكية، وعلم النفس على وجه الخصوص كأحد هذه العلوم و مجالاته النظرية وكذلك التطبيقية خاصة علم النفس الصناعي وعلم النفس التجاري، كذلك يكون قد تعرف على وجهات نظر المدارس النفسيّة المختلفة في تفسير السلوك الإنساني.



مُفَاهِيمٌ أَسَاسِيَّة

أولاً: مفهوم العلوم السلوكية

يمكن تعريف العلوم السلوكية على أنها فرع من العلوم الحديثة التي تهتم بالدراسة العلمية للسلوك الإنساني. وذلك عن طريق البحث المعمق فيه وطبيعته الحقيقة . ويلاحظ أن اهتمام العلوم السلوكية ينصب - بصفة أساسية - على السلوك الإنساني كما هو على طبيعته أكثر من اهتمامها بما يجب أن يكون عليه من الجانب النظري المنطقي. فهي تهتم بجمع الحقائق والمعلومات عن سلوك الأفراد وأفعالهم ، أكثر من اهتمامها بوصف ما يجب أن يكون عليه سلوك هؤلاء الأفراد وتصرفاتهم . وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، يركز غالبية العلماء السلوكيين على دراسة سلوك الإنسان . حقيقة أن مجالات البحث قد تمتد لدراسة الحيوان ، ولكن الهدف هنا يتمثل في إمكانية استخدام نتائج البحث في فهم السلوك البشري^(١)

هذا ويرجع استخدام الأسلوب العلمي في تحليل ودراسة السلوك البشري إلى بداية القرن التاسع عشر . بل يعتبر البعض أن البداية الحقيقة لدراسة السلوك كعلم مستقل لم تظهر إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر أي منذ أن شافونت أول معمل تجريبي في ليزج عام ١٨٧١.

ويشير بعض الباحثين إلى أن الإسهامات العلمية التي قدمها أو جست كونت في علم الاجتماع ، ودارون في نظريته عن النشوء والارتقاء ودراسات

^(١) إبراهيم الغوري ، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية ، بدون تاريخ)، ص ٩.

جاللون في أثر الوراثة واهتمامه بالجانب الإحصائي للقياس النفسي والتربوي، وأبحاث كاتل في قياس الذكاء بجامعة كولومبيا وجهود ألفريد بينيه في قياس مستويات القدرة العقلية وغيرهم من الباحثين السيكولوجيين قد ساهمت في إثراء علم النفس بالأساليب والمناهج والنظريات العلمية عن السلوك.^(١)

ويعتبر علم النفس من العلوم الأساسية التي ترتكز عليها العلوم السلوكية، ذلك لأن مصطلح العلوم السلوكية من المفاهيم حديثة النشأة في التراث السيكولوجي. ويركز مصطلح العلوم السلوكية على ثلاثة من العلوم الاجتماعية الأساسية هي علم النفس (Psychology)، وعلم الاجتماع (Sociology) والأنثروبولوجيا (Anthropology).

فعلم النفس يهتم بدراسة كل أنواع سلوك الفرد والذي يعتبر محصلة قوى داخلية في الفرد نفسه، وقوى خارجية تمثل في مؤشرات البيئة الطبيعية والثقافية والاجتماعية.

وعلى هذا فعلم النفس يتناول دراسة السلوك الظاهري والذي يمكن ملاحظته بصورة سهلة واضحة مثل النشاط اللغوي أو النشاط الحركي للفرد، والسلوك الخفي أو غير الظاهر ويتمثل في العمليات الداخلية التي تحدث في الفرد مثل التفكير والتذكر والنسيان والإدراك وغيرها من العمليات العقلية التي لا تستطيع ملاحظتها مباشرة وإنما نستدل عليها عن طريق آثارها أو نتائجها.

وعلى هذا يمكننا أن نعرف علم النفس بأنه الدراسة العلمية لسلوك الفرد، ذلك أن الدائرة التي يتحرك فيها علم النفس هي الإنسان الفرد لا الجماعة.

(١) سيد عبد العال وطلعت حسن، المدخل إلى علم النفس: الدراسة العلمية لسلوك الإنسان (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ١٩٨١)، ص ٥.

ذلك لأن دراسة الجماعة تعتبر محوراً علم سلوكي آخر هو علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية ، والنظم الاجتماعية ، والجماعات وتكونها وتشكيلها وعوامل تماستها وعوامل سوء التنظيم الاجتماعي فيها .

أما العلم الثالث الذي ترتكز عليها العلوم السلوكية فهو الأنثروبولوجيا وهذا العلم ينقسم إلى قسمين رئيسيين ، الأول وهو الأنثروبولوجيا الطبيعية ويهتم بدراسة الخصائص الطبيعية للإنسان ، الثاني وهو الأنثروبولوجيا الثقافية أو الاجتماعية يتناول النواحي الاجتماعية والثقافية والترااث الاجتماعي للإنسان .

ثانياً: علم النفس و مجالاته

يعتبر علم النفس كما سبقت الإشارة من العلوم الأساسية التي ترتكز عليها العلوم السلوكية ، فهو العمل الذي يدرس جوانب نشاط الإنسان المختلفة سواء المعرفية أو الحركية أو الانفعالية أو الاجتماعية .

وتعدد جوانب النشاط الإنساني ، واهتمام علم النفس بدراسة هذا النشاط والتفاعل المستمر للإنسان مع البيئة ، ومحاولات التكيف مع الأشخاص والمواضيع المتباينة في العالم الخارجي ، من شأنه أن يجعل هذا العلم يتفرع إلى مجالات معينة ، بعضها يدرس النظريات المختلفة والمبادئ التي تحكم في السلوك الإنساني ، والبعض الآخر يطبق هذه النظريات والمبادئ في السلوك الإنساني على ميادين الحياة والعمل المختلفة .

وال الأولى هي مجالات علم النفس النظري ، والثانية هي مجالات علم النفس التطبيقي .

١- مجالات علم النفس النظري^(١)

- أ- علم النفس العام : يتضمن المبادئ الأساسية لعلم النفس - عامة - ويعتبر الأساس لكل الفروع الأخرى . وهو يهتم بالعمليات المختلفة التي يقوم بها الفرد كالإدراك ، والتعلم ، والتفكير ، والذكرا.
- ب- علم النفس الاجتماعي : يدرس أنواع التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات ، كدراسة الاتجاهات وقياسها ، والقيم ، والقيادة والعوامل الثقافية وتأثيرها على الفرد.
- ج- علم نفس النمو: يدرس المراحل المختلفة للنمو في الطفولة ، والمرأفة ، والرشد ، والشيخوخة ، حيث يهتم بدراسة التغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد في مختلف سنوات حياته .
- د- علم النفس التربوي: يدرس نظريات التعلم وطرقه وشروطه ، كما يدرس التوجيه التربوي والتعليمي ، ويرسم طرق توزيع التلاميذ على أنواع التعليم المختلفة التي تتناسب وقدراتهم ، ويقدم المقاييس العقلية والنفسية المختلفة للتلاميذ.
- هـ علم نفس الحيوان: يدرس سلوك الحيوان ، الإدراك ، والتعلم ، وكذلك ذكاء الحيوان ، ودوافعه وغراائزه المختلفة .
- و- علم النفس المرضى: يدرس السلوك الشاذ الذي لا يتفق مع المعايير الاجتماعية كالأمراض النفسية والعقلية .

(١) نوال محمد عطية ، علم النفس التربوي (الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الإنسان ، ١٩٨٢) ، ص ١٢ ، ١٣

٢- مجالات علم النفس التطبيقي^(١)

أ- علم النفس العلاجي : تشخيص الاضطرابات النفسية وعلاجها ل لتحقيق تواافق الفرد المضطرب نفسيا.

ب- علم النفس العربي : يدرس كيفية الاستفادة من قدرات وموهبة الجنود ووسائل تدريبهم وكيفية توزيعهم على الأسلحة المختلفة ، ووسائل المحافظة على معنوياتهم وطرق الحرب النفسية وأساليبها وكيفية التحسين ضدها.

ج- علم النفس الجنائي : يدرس أسباب الجريمة ودوافعها سواء كانت هذه الدوافع نفسية أو اجتماعية كما يدرس مكافحة الانحراف.

د- علم النفس التجاري : ويهتم بدراسة سلوك المستهلكين والتعرف على دوافعهم الشرائية واتجاهاتهم وميولهم وتحليل سلوكهم الشرائي أثناء عملية اتخاذ قرار الشراء وتحليل المحددات الفردية لسلوكهم الشرائي والاستهلاكي وتشمل الاتجاهات والدافع والتعلم والإدراك والشخصية، كذلك دراسة تأثير العوامل البيئية على قراراتهم الشرائية، وذلك بهدف وضع إستراتيجيات تسويقية ناجحة واختيار أفضل وسائل الإقناع والتأثير على المستهلكين.

وهناك أهمية لدراسة سلوك المستهلك سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمات.

فمن ناحية الأفراد فإن الفهم المتزايد لسلوك المستهلك من خلال دراسته يمكن أن يترجم في صورة تحسين سلوكنا كمستهلكين أفراد في حياتنا اليومية، حيث أنه يحقق لنا مزيد من الفهم لأنفسنا كمستهلكين.

^(١) عبد الرحمن محمد عيسوى ، دراسات سيكولوجية (القاهرة : دار المعرفة ، ١٩٨١) ، ص ١٣ ، ١٤ .

إن فهمنا لعملية الاستهلاك ، مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها يجعل منا مستهلكين أكثر رشدا وتعقلا، وتكون القرارات الشرائية مبنية على أساس موضوعية سليمة .

أما على المستوى المهني بالنسبة للعاملين في مجال التسويق والإعلان فإن فهم سلوك المستهلك هو العامل الحاكم بين النجاح والفشل في مجال التسويق والإعلان.

أما بالنسبة للمنظمات فترجع أهمية دراسة المستهلكين إلى أن سلوكهم وتصرفاتهم المتوقعة تؤثر بصورة جوهرية على كثير من القرارات التي يتم اتخاذها سواء على مستوى المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح حيث أن معرفة سلوك المستهلك هي الأساس لكثير من الاستراتيجيات التسويقية. أو المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح حيث أن فهم سلوك المستهلك ضروري لنجاح هذه المنظمات في أنشطتها الخاصة بحماية المستهلك ، وترشيد الاستهلاك.

هذا وتحقق بعض جهود هذه المنظمات لترشيد الاستهلاك الناجح بينما الكثير منها لا يكون له تأثير على تغيير الأنماط الاستهلاكية الثابتة. وبتحليل النجاح والفشل يمكن القول أن برامج ترشيد الاستهلاك يجب أن تتم على أساس من الدراسة لدافع المستهلكين واتجاهاتهم وسلوكهم الاستهلاكي .

هـ علم النفس الصناعي : وهو الفرع من علم النفس التطبيقي الذي يهتم بتطبيق مناهج بحث علم النفس ونتائجها في المشكلات التي تنشأ في المجال الصناعي أو الاقتصادي بما فيها اختيار العمال وتدريبهم وطرق العمل وظروفه ... الخ^(١)

^(١) فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي (الطبعة السابعة ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٢).

ودائرة نشاط علم النفس الصناعي واسعة حيث تشمل اختيار الأفراد وتوجيههم توجيها يتفق مع ذكائهم وقدراتهم وميولهم المهنية ، ووسائل منع حوادث العمل ، ووسائل التدريب ، وأساليب تحسين الإنتاج كما وكيفا، والظروف الصحية للعمل كالإضاءة والتهوية ، وعوامل التعب والملل ، والروح المعنوية وأثرها على الإنتاج.

ويمكن إجمال هدف لم النفس الصناعي في تحسين الموقف في العمل ، وهناك محركات لمعرفة هذا التحسن منها: أن يصبح عمل الإنسان أكثر إنتاجاً وأقل خطورة وأقل إزعاجاً وأقل بغضاً وأكثر إرضاء ، وأن تكون اتجاهات العمال ، وروحهم المعنوية مساعدة على تحقيق أهداف العمل الرسمية.

ثالثا : السلوك الإنساني

لما كانت وحدة الدراسة الأساسية التي تدور حولها موضوعات العلوم السلوكية هي السلوك ، وطالما أن العلوم السلوكية تهدف إلى تفسير السلوك الإنساني حتى يمكن التنبؤ به والتحكم فيه ، فسوف نتناول فيما يلى أولاً مفهوم السلوك وخصائصه ثم نتناول تحليل السلوك من خلال عرض النظريات المختلفة التي سعت إلى تفسير السلوك الإنساني.

مفهوم السلوك وخصائصه

يصدر عن الإنسان خلال تفاعله مع بيئته والظروف التي يعيشها أنواع مختلفة من النشاط تظهر فيما يقوم به من أعمال ، وما يمارسه من تفكير ومهارات واتجاهات وتعلم من أجل إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ، وهذا النشاط في مجموعه هو ما يسمى السلوك.

فالسلوك هو جميع الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحي سواء سلوك خارجي يمكن ملاحظته ومشاهدته أو أنشطة عقلية وفسيولوجية تحدث داخل الكائن الحي ذاته، وبذلك يشمل السلوك جميع أنشطة الكائن الحي الداخلية والخارجية.

ولكن يختص علم النفس على وجه الخصوص بدراسة بعض أنواع السلوك مثل التفكير والتعلم والإدراك والتخيل والتذكر ، بينما يختص علم الفسيولوجيا بدراسة مظاهر أخرى من السلوك كالتنفس والدورة الدموية والنبيض وإفراز الغدد^(١).

وهناك محاولات مختلفة لوصف السلوك ، فيقسم السلوك إلى سلوك فطري وسلوك مكتسب ، فالسلوك الفطري سلوك موروث فهو لا يحتاج إلى تعلم ، فعلى سبيل المثال فإن الطفل الصغير لم يتعلم من أحد الصراخ أو البكاء . أما السلوك المكتسب فهو السلوك الذي يتعلم الفرد نتيجة لاحتكاكه بالبيئة المحيطة به . ويظهر السلوك المكتسب في صور متعددة كتعلم القراءة والكتابة، وقيادة السيارات ، والسباحة ، وغير ذلك من المهارات التي يتعلمها الفرد . ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم السلوك إلى سلوك سوي وسلوك مرضي ، كذلك هناك السلوك المقبول اجتماعياً والسلوك المضاد لمبادئ المجتمع.

مما سبق نخلص إلى أن السلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق عملية التأقلم والتوفيق بين مقومات وجوده ومتطلبات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله.

(١) عبد الرحمن محمد عيسوى ، مرجع سابق ذكره ، ص ٢٨.

ومن ثم نستطيع أن نحدد بعض خصائص السلوك الإنساني فيما يلي^(١):

- ١- أنه سلوك مسبب ، بمعنى أن السلوك الإنساني لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائماً سبب يؤدي إلى نشأته.
- ٢- إنه سلوك هادف ، بمعنى أن السلوك الإنساني يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة ، أو إشباع حاجة معينة .
- ٣- إنه سلوك متعدد ، بمعنى أن السلوك الإنساني يظهر في صور متعددة ومتعددة حتى يمكنه أن يتوازن ويتوافق مع المواقف التي تواجهه.
- ٤- إنه سلوك مرن ، بمعنى أن السلوك الإنساني يتعدل ويبدل طبقاً للظروف والمواصفات المختلفة التي تواجه الفرد ، ولكن مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص لآخر طبقاً لاختلاف مقومات الشخصية كل منها والعوامل البيئية المحيطة بهما.

تفسير السلوك الإنساني

حاول علماء النفس تفسير السلوك من خلال نظريات وتفسيرات متعددة، وتعكس هذه النظريات والتفسيرات وجهات نظر المدارس النفسية المختلفة والتي نعرضها فيما يلي :

١- نظرية مكوجل (المدرسة الفرضية)^(٢)

افترض علماء النفس القدامى أن هناك قوى حيوية هي التي تدفع بالكائن الحي للإتيان ببعض الأفعال الفطرية وذلك للمحافظة على حياته ونوعه، وأطلقوا على هذه القوى الحيوية اسم الغرائز ، وأشاروا إلى السلوك

^(١) إبراهيم الغمرى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩.

^(٢) عبد الرحمن محمد عيسوى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣-٣٧.

الفطري على أنه سلوك غريزى أي ناتج عن الغريزة . وتنتمى الاستجابة الغريزية بأنها فطرية وغير متعلمة ، كما تمتاز بأنها توجد لدى جميع أفراد الجنس أو بواسطة الغالبية العظمى من أفراد الجنس ، ولقد اهتم كثير من علماء النفس بتصنيف الغرائز ووصفها . ومن أشهر هؤلاء العلماء (مكدوجل) الذى افترض وجود عدد كبير جدا من الغرائز منها :

- (أ) غريزة التماس الطعام وهي المسئولة عن سلوك الكائن الحى في البحث عن الطعام وانفعالها هو الجوع ، وتثير هذه الغريزة رؤية الطعام أو شم رائحته .
- (ب) غريزة الهروب ويثيرها الأصوات العالية الفجائية وعلامات الخطر الخارجى والآلم وانفعالها هو الخوف وسلوكها هو تجنب الخطر .
- (ج) غريزة حب الاستطلاع ويثيرها الأشياء التي لا يعرفها الفرد وانفعالها هو الدهشة وسلوكها هو البحث والتنقيب وارتياد الأماكن المجهولة .
- (د) غريزة الوالدية أي الأبوة والأمومة ، ويثيرها رؤية صغار الإنسان أو الحيوان أو سماعه أصواتها أو شم رائحتها وانفعالها هو الحنان وسلوكها هو حماية الصغار وتوفير الطعام لهم.
- (هـ) غريزة المقاتلة أو العدوان ويثيرها كل ما يحول دون تحقيق حاجات الفرد وانفعالها هو الغضب والثورة وسلوكها هو التحطيم والتخريب.
- (و) غريزة الإنشاء والبناء ويثيرها وجود الأشياء التي يمكن بناؤها أو تركيبها وانفعالها هو حب العمل ، وسلوكها هو الأعمال الإنسانية والمرئانية .
- (ز) الغريزة الجنسية أو غريزة التكاثر ، ويثيرها رؤية أفراد الجنس الآخر

وانفعالها هو الشهوة وسلوكها هو الاتصال الجنسي والزواج.

(ح) غريزة الخضوع ويثيرها وجود الفرد في موقف يشعر فيه بالضعف وانفعالها هو الخضوع وسلوكها هو الطاعة والاستسلام.

(ط) غريزة السيطرة ويثيرها وجود الفرد مع أفراد أقل منه وانفعالها هو الزهو وسلوكها هو التحكم والغرور.

(ى) غريزة الامتلاك ويثيرها وجود أشياء يمكن للفرد امتلاكها وانفعالها هو حب التملك وسلوكها الاقتناء وجمع الأشياء.

وهناك عدد آخر من الغرائز مثل غريزة التجمع ، وغريزة الاستغاثة ، وغريزة النفور ، وغريزة الضحك ، وغريزة التماس الراحة ، وغريزة النوم ، وغريزة الهجرة .

ويلاحظ أن بعض هذه الغرائز يستهدف إشباع حاجات داخلية للجسم كغريزة التماس الطعام ، وبعضها الآخر يوجد من أجل التعامل مع البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها الكائن الحي مثل غريزة السيطرة . وللغريرة أيا كان نوعها مظهران: مظهر جسمي ومظهر نفسي. وإن كان هذان المظهران متكاملين وليسا منفصلين . فالمظهر النفسي يتمثل في الانفعال ، والمظهر الجسمي في النزوع أو السلوك.

وقد لاقت نظرية الغرائز (مكوجل) رواجا كبيرا بين كثيرين من علماء النفس والمجتمع واتخذوها لبساطتها أساسا لتفسير كثير من الظواهر النفسية والاجتماعية كالزواج وتكون الأسرة وبناء المجتمعات ونشأة الحروب والصراعات . ولكن مع ذلك وجه إلى نظرية الغرائز الكثير من النقد والاعتراض وأنكرها كثير من علماء النفس واكتفوا بالحديث عن السلوك

الغربيزى الفطري بدلاً من الغريزة.

٢ - نظرية فرويد (مدرسة التحليل النفسي)^(١)

إلى جانب محاولة مكدوبل كانت هناك محاولات أخرى قام بها فرويد (صاحب نظرية التحليل النفسي) لتفسير السلوك الفطري لدى الإنسان . وقد رأى فرويد أن جميع دوافع الإنسان ورغباته يمكن ردها إلى غريزتين فقط هما:

١ - غريزة الحياة أو الغريزة الجنسية .

٢ - غريزة الموت أو العدوان والتدمر .

وتظهر غريزة الحياة في كل ما نقوم به من أعمال إيجابية بناة من أجل المحافظة على حياتنا وعلى استمرار وجود الجنس البشري، أما غريزة الموت فتبعد في السلوك التخريبي وفي الهمم والعدوان على الغير وعلى النفس. ولقد أطلق فرويد على كل من هاتين الغريزتين معاً لفظ libido ومعنى ذلك الطاقة الحيوية والنفسية في الإنسان .

وقد توسع فرويد في مفهوم الغريزة الجنسية فلم يقصرها على وظيفة التنااسل أو التكاثر بل جعلها مصدر كل محبة وعطف وحنان كما أنها تشمل جميع مظاهر اللذة الجنسية والعاطفية .

أما الجانب الآخر من الدوافع عند فرويد فيتمثل في غريزة العدوان أو الموت. فكان فرويد يرى أن العدوان ينشأ من كبت الميول الجنسية ثم تطورت هذه الفكرة عنده وأصبح ينظر إلى العدوان على أنه استعداد غريزى مستقل في تكوين الإنسان وعلى ذلك فالدowافع للسلوك العدواني فطرية وغير مكتسبة. وبناء على هذه الفكرة يصبح الإنسان عدواً لأخيه الإنسان بالفطرة والغريزة

^(١) المرجع السابق ، ص ٣٧ - ٤٣ .

وتصبح رسالة المجتمع تهذيب دوافع الفرد وترويضها .

وجملة القول فإن فرويد يفسر السلوك الإنساني عند الطفل الصغير والراشد الكبير ، في الشخص السوي وفي الشخص الشاذ ، سلوك الفرد وسلوك الجماعة بالقول بهاتين الغريزتين وبما يقوم بينهما من صراع أو تعاون في الكائن الإنساني . فأحدهما تنزع إلى البناء والأخرى إلى التدمير . وللمجتمع وظيفة هامة هي تغليب وظيفة البناء في الإنسان على وظيفة التخريب.

ومن ناحية أخرى ترى مدرسة التحليل النفسي أن السلوك الذي نقوم به ليس من الضروري أن يكون الدافع وراءه دافعاً شعورياً محسوساً وإنما قد يأتي الإنسان بكثير من أنماك السلوك التي لا يعرف الدافع وراءها .

فدوافع السلوك إذن منها الشعوري ومنها اللاشعوري . فالدافع الشعوري هو الذي يفطن الإنسان إلى وجوده ويستطيع تحديده . أما الدافع اللاشعوري فلا يدرك الإنسان وجوده ولا يستطيع تحديده ولا يعرف طبيعته . فالدافع اللاشعوري تكمن في الجانب المظلم من التكوين النفسي للفرد الذي يحتوي على الغرائز الفطرية وعلى الميول والذكريات المنسية .

من هذا يرى أن الإنسان لا تحركه دوافع شعورية وحسب ولكن هناك أيضاً دوافع لا شعورية تكمن وراء كثير من الأنماط السلوكية التي يقوم بها الفرد . بل الواقع أننا يجب أن نكون على حذر دائمًا من قبول الدافع الشعوري كمبدأ لتفسير السلوك إذ كثيراً ما يكون الدافع الشعوري للسلوك مجرد تمويه وتغطية وتبرير لدافع آخر حقيقي لا شعوري .

٣- المدرسة السلوكية

تتخذ المدرسة السلوكية في علم النفس . ومن أشهر أنصارها

ثورنديك Thorndike موقفاً مختلفاً من مسألة دوافع السلوك ، فترى أن سلوك الكائن الحي لا يأتي نتيجة لد الواقع داخلية بل نتيجة لمنبهات فيزيقية حسية ، فهي لا تسلم بوجود دوافع فطرية لدى الكائن الحي ، وإنما يفسر السلوك تفسيراً آلبياً ميكانيكياً . فهناك منبهات حسية وحركية تثير سلسلة من الأفعال المنشورة لدى الكائن الحي . فالتأثير العضوي لحالة الجوع مثلاً هو الذي يثير في الكائن الحي حركات البحث عن الطعام ، فالفعل الغريزى في نظر السلوكية ما هو إلا سلسلة من الحركات الآلية العميماء التي تثير بعضها بعضاً ، وعلى ذلك ما دامت المسألة آلية فليست هناك حاجة إلى الشعور أو إلى افتراض غاية يرمى إليها الكائن الحي أو افتراض دافع يحركه نحو تحقيق هذه الغاية . وكل ما في الأمر أن الموقف الخارجي يكون مزوداً بعامل أو مثير يتباهي الكائن الحي ثم يسير هذا التباهي في الأعصاب الموردة إلى المخ ثم يرتد هذا التباهي في عصب مصدر إلى العضلات أو الغدد فتتحرك عضلات الكائن الحي أو تقوم غده بالإفراز والنشاط . وبتكرار هذه العملية تتقوى الروابط العصبية بين عضو الإحساس وبين الأعضاء التي تصدر عنها الاستجابات .

وبذلك نرى أن المدرسة السلوكية تفسر السلوك تفسيراً عصبياً فسيولوجياً ، ومن أجل ذلك حملت السلوكية حملة شعواء على اصطلاح الغريزة ، حتى كان أن يختفي من ميدان البحوث النفسية الأمريكية ، وذلك لأن أنصارها يرون أنه اصطلاح غامض ومضلّ وليس له كيان محسوس .

٤ - نظرية الجشطالت^(١)

ترفض مدرسة الجشطالت بكل قوة التفسير الآلي الفسيولوجي العصبي للسلوك القائم على أساس الفعل المنشورة وهو تفسير المدرسة السلوكية ، ولكنها

^(١) المرجع السابق ، ص ٤٧ - ٤٩ .

أيضا لا تفسر السلوك بالغرائز كما فعل مكوجل وفرويد ، فالغرizia عندهم ما هي إلا استعداد عام للنشاط والحركة يولد الكائن الحي مزودا به.

وترى نظرية الجشطالت أن الكائن الحي يعيش في وسط بيئه اجتماعية ومادية معينة ، وأن أي تغيير في عناصر هذه البيئة يسبب للكائن الحي الشعور بالقلق والتوتر، ولا يزول هذا التوتر إلا إذا قام الكائن بنشاط معين. على أن هذه البيئة تختلف من فرد إلى آخر أو بعبارة أخرى أدق يختلف معناها من فرد لأخر بحسب حاجته وميله وحالته المزاجية وخبراته السابقة وحالته العضوية. فالطعام لا يثير اللعاب إلا إذا كان الفرد جائعا ، وحتى بالنسبة لحياة الإنسان اليومية فإن العالم الخارجي بالرغم من أنه مليء بالموضوعات ولكن الإنسان لا يستجيب إلا لبعضها .

فهناك فرق واضح بين البيئة الجغرافية الواقعية وبين البيئة السلوكية للكائن الحي ، فالبيئة الجغرافية هي البيئة الواقعية المادية التي توجد وجودا مستقلا عن الكائن الحي ، أما البيئة السلوكية فهي البيئة كما يراها الفرد ويحس بها ويدركها ويستجيب لها ، فالبيئة السلوكية هي البيئة كما يفهمها الفرد وبذلك فهي تختلف من فرد إلى آخر. على حين أن البيئة الجغرافية واحدة .

وتنشا البيئة السلوكية من تفاعل الفرد مع الظروف المحيطة به ، أو تفاعل مجموعة العوامل الداخلية النفسية والجسمانية والعقلية مع مجموعة العوامل الخارجية المادية والاجتماعية.

وفي ضوء ذلك نرى أن السلوك يفسر على أساس البيئة السلوكية للفرد التي يطلق عليها أحيانا المجال السلوكي أو المجال السيكولوجي، وعندما يختلط توازن المجال السلوكي يؤدي ذلك إلى شعور الكائن الحي بحالة من التوتر والقلق والانفعال . فإذا حقق الفرد غايته ونال هدفه واسبع حاجاته عاد إليه

الشعور بالتوازن والهدوء . فالغرض إذن من السلوك هو إعادة التوازن والهدوء للكائن الحي والاحتفاظ بحالة الاتزان وخفض حالة الشعور بالقلق والتوتر . فعندما أشعر بالجوع أحس بالقلق ، وأظل أبحث عن الطعام حتى أفاله وأشبع حاجتي منه فتهدا نفسي وتعود حالة التوازن الجسمي والنفسي إلى .

وجملة القول أن الجشطالت ترى أنه لتفصير السلوك لابد من دراسة المجال السلوكي وما يوجد به من عناصر ، وأن السلوك لا يفهم إلا في ضوء المجال الذي يؤدي فيه ، وأن السلوك هو نتيجة للشعور بالتوتر الذي ينشأ من اختلال توازن المجال النفسي أو السلوكي ، فد الواقع السلوك في نظر مدرسة الجشطالت ما هي إلا توترات تنشأ نتيجة لاختلال توازن عناصر المجال السلوكي ، ويستهدف السلوك دائمًا إزالة هذا التوتر واستعادة حالة التوازن للكائن الحي . وعلى ذلك فإن تفاعل الفرد مع البيئة المادية والاجتماعية المحيطة به هو الذي يفسر السلوك ، كما أن هذا التفاعل هو الذي يحدد نوع السلوك لأن البيئة لها أثر كبير في تحويل السلوك وفي توجيهه .

وأخيراً فإن السلوك يستهدف غرض معين وقد يكون هذا الغرض واضحًا أمام الفرد وقد يكون هدفًا لا شعوريًا لا يعرفه الفرد .

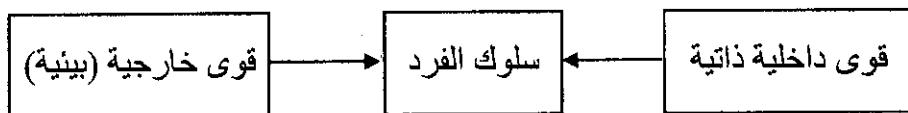
٥- التفسير الموضوعي للسلوك

يستهدف التفسير في العلوم التجريبية وصف الظاهرة ومعرفة الظروف التي تحدث الظاهرة في ضوئها ، وكذلك معرفة الأسباب المسئولة عن حدوث هذه الظاهرة وتحديدها وتفسيرها والتحكم فيها .

ومن البديهي أن مجموعة من العوامل تتضافر في أحداث ظاهرة ما ويندر أن يكون المسئول عن الظاهرة عامل واحد بعينه ، ولذلك فإنه في تفسير السلوك الإنساني في علم النفس نجد وراء كل سلوك مجموعة من العوامل .

وبصفة عامة يمكن القول أن المسئول عن السلوك مجموعة من العوامل

الذاتية الداخلية في الفرد ومجموعة من العوامل الخارجية المتصلة بالبيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها ، كما يتضح من الشكل رقم (١) :



شكل رقم (١)

١- تحليل القوى الداخلية :

من العوامل الداخلية التي تحدد نوع السلوك والتي تكون وبالتالي أساسا لتفسيره ما يلي:

١ - التكوين الوراثي للكائن الحي : فهذا التكوين هو الذي يجعل القط يحب السمك ويميل إليه ويسعى للحصول عليه بينما لا يعبأ بالتفاح مثلا .

٢ - العوامل الجسمية والفيسيولوجية: يتأثر السلوك الإنساني بالتقويم الجسمي والنواحي الفسيولوجية للفرد ، فالإنسان لا يطير لأن تكوينه الجسماني لا يساعد على ذلك ، كما أن السلوك لا يتم إلا عن طريق تكوينات جسمانية ، فنحن نرى بالعينين ونسمع بالأذنين ، ونتكلم باللسان ، ونلمس باليدين ، ونمشي بالقدمين ، وهذه عمليات سلوكيّة ظاهرة تتم عن طريق الجسم والتقوينات الجسمية ، كما أنها نفكرة ونتذكر ونتخيل ونتصور ، وهذه عمليات سلوكيّة غير ظاهرة وتتم أيضا عن طريق تكوينات جسمية معينة^(١).

٣- الحالة النفسية للفرد : فسلوك الفردحزين يختلف عن سلوك الشخص

^(١) ابراهيم الغمرى ، مرجع سابق ذكره ، ص ٥٢.

السعيد كذلك سلوك الشخص القلق يختلف عن المستقر الهادئ، ومن المعروف مثلاً أن انفعال الغضب يعرقل قدرة الفرد على التفكير السليم.

٤- الخبرة السابقة : تساعد في تحديد نوع السلوك الذي يمكن أن يقوم به الفرد ، فما يوجد لدى الفرد من مهارات ومهارات ومعتقدات يساعد في معرفة السلوك الذي سيسلكه في المواقف المقبلة .

٥- الدوافع : الدوافع هي القوة أو الباخت المسبب لسلوك هادف معين، فالدافع هو حالة داخلية أو استعداد داخلي فطري أو مكتسب ، شعوري، أو لا شعوري عضوي أو اجتماعي أو نفسي ، يثير السلوك ذهنياً كان أو حركياً ، ويوصله ويسهم في توجيهه إلى غاية شعورية أو لا شعورية . فمن الدوافع ما هو فطري وما هو مكتسب ، وما هو شعوري وما هو لا شعوري .

وهناك مفهوم للدافع يلقى قبولاً متزايداً في الوقت الحاضر وهو مفهوم الحاجة ، حيث ينظر إلى الدافع على أنه حاجة غير مشبعة فيمكن القول بأن الحاجة الغير مشبعة للفرد . معأخذ بعض العوامل الأخرى في الاعتبار – سوف تدفعه إلى سلوك معين لمحاولة إشباع هذه الحاجة، فالحاجة غير المشبعة تؤدي إلى وجود الفرد في حالة من عدم التوازن مما يدفعه لمحاولة العودة إلى حالة التوازن عن طريق سلوك معين . ولذلك لا يمكن تجاهل الدافعية عند تحليل السلوك^(١).

إلى جانب الدوافع الفطرية والمكتسبة ، الشعورية واللاشعورية فهناك عوامل أخرى تدفع الإنسان نحو السلوك منها الاتجاهات والميول والعواطف .

(١) المرجع السابق ، ص ٤٨ ، ٤٩ .

٦- سمات الشخصية: تكون الشخصية من مجموعة من السمات الجسمية والعقلية والمزاجية والخلقية والاجتماعية والتي تختلف من فرد لأخر ، ويمكن عن طريق دراسة هذه السمات التنبؤ بميول الفرد للعمل أو السلوك بشكل معين، فسلوك الفرد في موقف معين ما هو إلا نتاج تفاعل مجموعة السمات التي تتميز بها شخصية هذا الفرد ، وعلى ذلك فإن تحليل السلوك الإنساني يتطلب التعرف على مجموعة السمات التي تميز شخصية الفرد مما يساعد على التنبؤ بسلوكه في المواقف المختلفة وبالتالي إمكانية التحكم فيه . ولعل في ذلك ما يؤكّد وجود الفروق الفردية بين الأفراد مما يتطلّب دائمًا مراعاته في علاقة الرئيس بمرؤوسه، فحتى يمكن للرئيس أن يحصل على تعاون من مرؤوسه وأن يحقق علاقات إنسانية طيبة ، وأن يستفيد من طاقات مرؤوسه وقدراتهم لتحقيق صالح العمل ، فعليه ألا يغفل اختلاف سمات شخصية كل منهم ، وأن يعمل على دراستها حتى يمكن له اختيار الأسلوب المناسب للتعامل والحصول على نمط السلوك الذي يتغيّر من كل منهم.

ب- تحليل القوى الخارجية :

تعرف مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد بالعوامل البيئية المحيطة به وتكون من مستويين:

١- بيئه الفرد الخاصة

ويختلف فيها الأفراد بعضهم عن بعض وتشكل من العناصر الآتية:

١- الطبقة الاجتماعية .

٢- الجماعات المرجعية .

٣- التأثير الشخصي.

وسوف نتناول هذه العناصر في الجزء الخاص بسلوك المرضى الشرائي والاستهلاكي للدواء.

٢- البيئة الخارجية

ويقصد بها مجموعة العوامل الخارجية التي تحيط بالفرد في المجتمع الذي يعيش فيه ، فسلوك الفرد يتأثر إلى درجة كبيرة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع ، كما يتأثر أيضاً بالعادات والتقاليد والقيم التي تسود هذا المجتمع.

وتكون البيئة الخارجية من مكونات عديدة نذكر منها:

أ- البيئة السياسية :

ويقصد بها المناخ السياسي السائد في المجتمع من حيث شكل نظام الحكم، وعلاقة الحاكم بالمحكوم ، ومدى تمتع المواطنين بالحرية السياسية. ولاشك أن المناخ السياسي العام يلعب دوراً مؤثراً في تشكيل سلوك المواطن ، فإذا ما توافر المناخ السياسي الصالح فإننا نتوقع أنماطاً سلوكية إيجابية مثل الصراحة في التعبير عن الرأي ، والمبادرة وعدم الخوف ، والتجديد ، الابتكار حيث لا يكون هناك قيد على التفكير .

ب- البيئة الاقتصادية:

وتتضمن البيئة الاقتصادية مجموعة كبيرة من الجوانب والمتغيرات الجديرة بالدراسة ومنها النظام الاقتصادي السائد في المجتمع ، وما إذا كان يسمح بالملكية الفردية أم يقيدها ، والدخل وكيفية توزيعه في المجتمع ، والتضخم ومعدلاته ، وحالة الطلب على السلع والخدمات المختلفة . حيث أن سلوك الفرد الاستهلاكي يتأثر إلى درجة كبيرة بهذه المتغيرات.

جـ- البيئة الطبيعية :

ويقصد بها الموقع الجغرافي للبلد ، ومظاهر السطح به ، ومجموعة الثروات الطبيعية التي يتمتع بها ، حيث تؤثر هذه العوامل في تحديد الأنشطة التي يزاولها الأفراد ، والمهن التي يمارسونها.

دـ- البيئة الثقافية:

لكل مجتمع من المجتمعات ثقافته الخاصة ، وثقافة أي مجتمع هي النظام المتكامل من السلوك المكتسب الذي يميز أفراد هذا المجتمع ، حيث تشمل كل ما يفكر فيه ويقوله ويفعله أفراده ، فهي تشتمل على عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم ومشاعر وأفكار ولغة وديانة هذا المجتمع.

وتعتبر الثقافة هي المحدد الأساسي لاحتياجات الفرد حيث أن سلوك الإنسان سلوك مكتسب فغي غالبيته العظمى ، وتأثير الثقافة على الفرد وسلوكه كبير حيث أن لها دوراً كبيراً في تحديد كيفية إدراك الفرد وتفكيره وشعوره نحو الأشياء والظواهر المختلفة مما يكون له أثره في تشكيل أنماطه السلوكية.

تطبيقات على الوحدة الأولى

مفاهيم أساسية

أولاً : ضع علامة (✓) أو علامة (✗) أمام العبارات الآتية مع التعليق

- ١- الدائرة التي يتحرك فيها علم النفس هي الجماعة لا الفرد
.....
.....
- ٢- تعتبر دراسة الجماعة محوراً لعلم النفس
.....
.....
- ٣- يتضمن علم النفس العام المبادئ الأساسية لعلم النفس
.....
.....
- ٤- تعتبر دراسة الاتجاهات وقياسها من موضوعات علم النفس الاجتماعي
.....
.....
- ٥- ليس هناك أهمية لدراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى الربح.
.....
.....
- ٦- إن دراسة سلوك المستهلك تحقق لنا مزيد من الفهم لأنفسنا كمستهلكين
.....
.....

٧- يمكن إجمال هدف علم النفس الصناعي في تحسين الموقف في العمل ()

٨- يقتصر السلوك على الأنشطة الخارجية التي يقوم بها الكائن الحي ()

٩- يرى فرويد أن جميع دوافع الإنسان يممن ردها إلى غريزة الموت ()

١٠- تفسير المدرسة السلوكية السلوك تفسيرا آليا ميكانيكيا ()

ثانياً أكمل ما يأتي:

١- يهتم علم النفس التجاري بدراسة :

٢- تشمل دائرة علم النفس الصناعي :

٣- يمكن أن نحدد خصائص السلوك الإنساني فيما يلي:

.....
.....
.....
.....

ثالثاً : أجب عن الأسئلة الآتية :

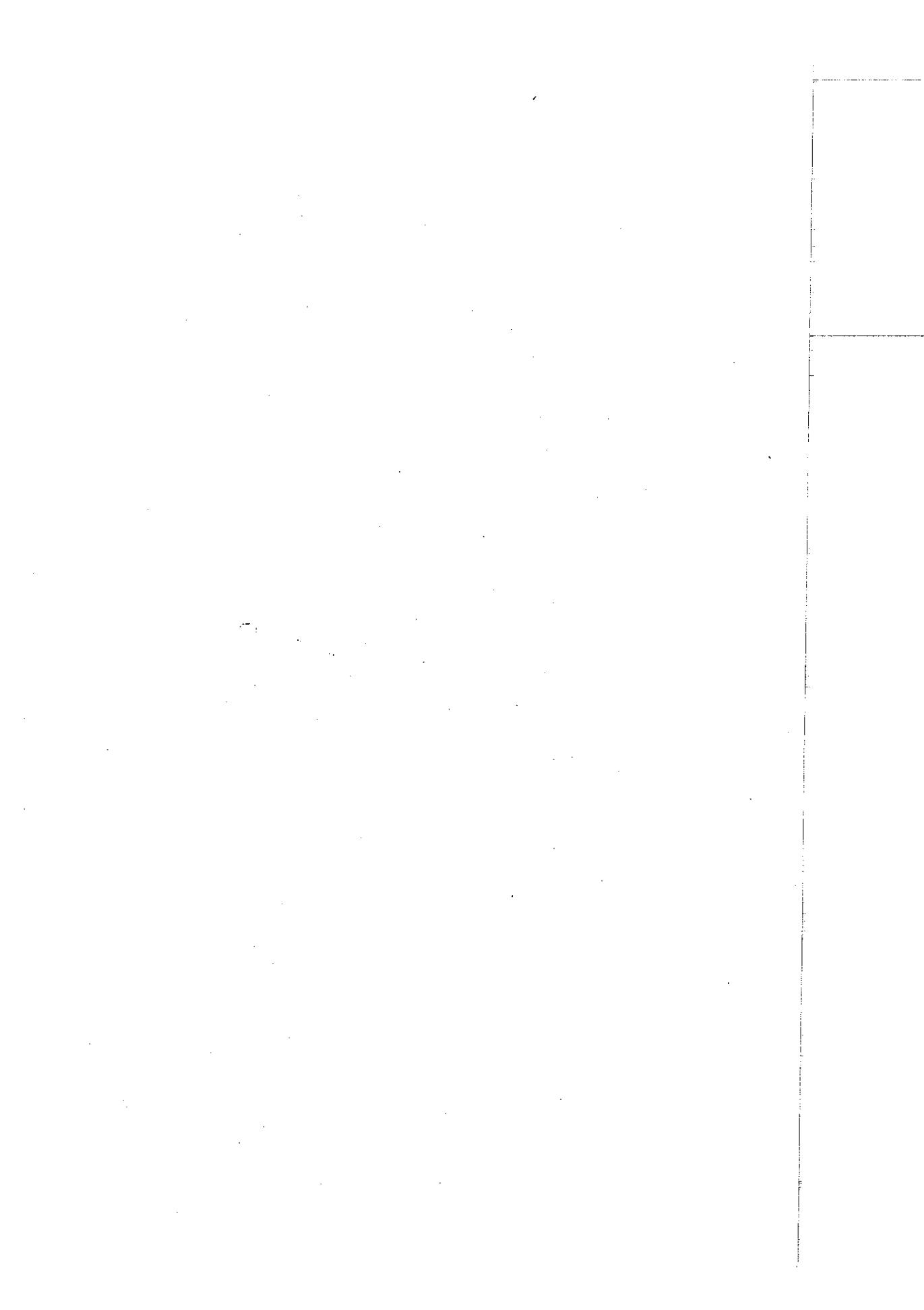
- ١- لعلم النفس الحديث فروع متعددة تتناول جوانب الحياة المختلفة . أشرح هذه العبارة ؟
- ٢- أعرض نظرية مكدوبل في تفسير السلوك ، مع ذكر أهم الغرائز التي تناولتها.
- ٣- قارن بين تفسير مكدوبل للسلوك وتفسير فرويد؟
- ٤- قارن بين تفسير مدرسة الجșطالت والمدرسة السلوكية للسلوك؟
- ٥- يتحدد السلوك الإنساني نتيجة تفاعل مجموعتين من القوى قوى داخلية وأخرى خارجية . ناقش ذلك؟

الوحدة الثانية

الاتجاهات

مقدمة

- أولاً** : تعريف الاتجاه
- ثانياً** : المكونات الأساسية للاتجاهات
- ثالثاً** : عوامل وشروط تكوين الاتجاه
- رابعاً** : أنواع الاتجاهات
- خامساً** : وظائف الاتجاهات
- سادساً** : قياس الاتجاهات
- سابعاً** : تغيير الاتجاهات
- ثامناً** : الاتجاهات وسلوك المستهلك



الوحدة الثانية

الاتجاهات

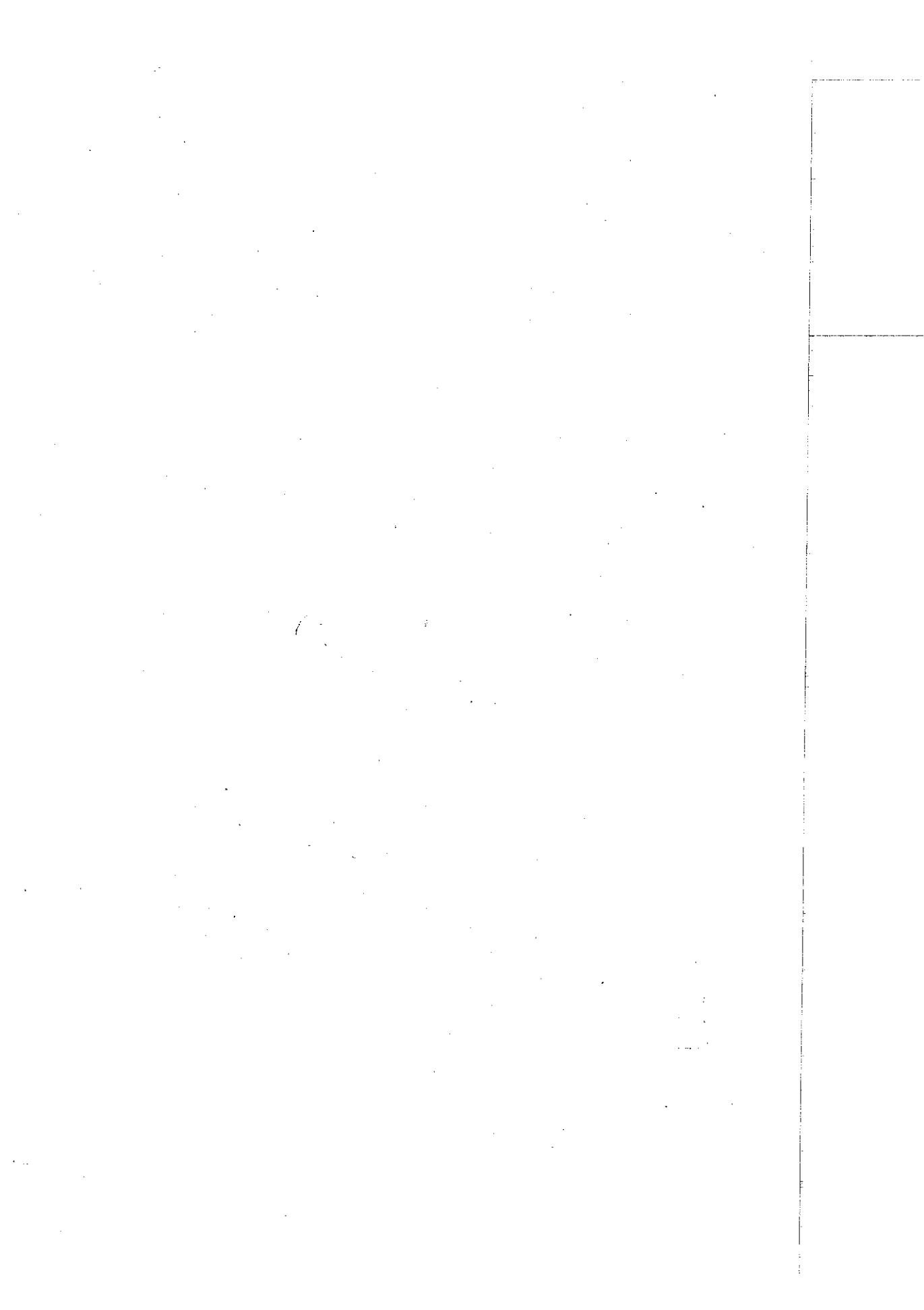
الأهداف الإجرائية

تهدف هذه الوحدة إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية :

- المقصود بالاتجاه ومكوناته الأساسية.
- أنواع الاتجاهات وعوامل وشروط تكوينها.
- وظائف الاتجاهات وكيفية قياسها.
- تغيير الاتجاهات وأهم طرق هذا التغيير، والعوامل التي تحدد قابلية الاتجاهات للتغيير.
- نتائج بعض الدراسات التي بحثت العلاقة بين الاتجاهات وسلوك المستهلك.

المخرجات التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة من المتوقع أن يكون الطالب قد اكتسب المعرفة المتعلقة بالاتجاهات ومكوناتها ووظائفها وتغييرها، كذلك التعرف على الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها لقياس الاتجاهات. وأخيراً الإمام ببعض الجوانب التطبيقية للعلاقة بين الاتجاهات وسلوك المستهلك.



الاتجاهات

مقدمة

للاتجاهات أهمية كبيرة في توجيه سلوك الفرد وتكيفه الاجتماعي، ولذلك تحتل دراسة الاتجاهات في علم النفس منزلة كبيرة، وتکاد تكون العمود الفقري لدراسة علم النفس الاجتماعي.

ويعتبر موضوع الاتجاهات من الموضوعات الرئيسية في علم النفس الاجتماعي الذي يجد له ميدانًا واسعًا في مجالات التطبيق العملي مثل التربية والتعليم والصناعة والعمل والإعلام والتسويق. حيث تفيد معرفة الاتجاهات النفسية في هذه المجالات.

ففي ميدان العمل تفيد معرفة اتجاهات العمال نحو عملهم ونظم الإدارة في تحقيق سعادة العمال وتكيفهم وفي زيادة الإنتاج ورفع مستوى، وتقليل حوادث العمل، وكذلك تقلل من نسب تغيب العمال وتمارضهم وتمردتهم.

وفي ميدان التسويق، يسعى المسوقون دائمًا إلى تكوين اتجاهات إيجابية في أذهان المستهلكين عن منتجاتهم.

ونتناول في هذه الوحدة موضوع الاتجاهات حيث نحدد أولاً تعريف الاتجاه ثم نتناول مكوناته الأساسية، وكيفية تكوينه، وأنواع الاتجاهات، ووظائفها، وكيفية قياسها، ثم نتناول عملية تغيير الاتجاهات، ونختتم الوحدة بعرض نتائج بعض الدراسات عن الاتجاهات وسلوك المستهلك.

أولاً : تعريف الاتجاه

هناك عدة تعاريفات لمصطلح "الاتجاه النفسي" وإن كان أشهرها تعريف عالم النفس جودرون البورت الذي يعرف الاتجاه بأنه "حالة استعداد ذهني وعصبي منظمة عن طريق الخبرة، توجه استجابة الأفراد نحو كل الأشياء والمواصفات التي تتعلق بها^(١)".

ويتضح من تعريف البورت ما يلي :

- ١ - إن الاتجاه حالة استعداد للنشاط الجسمي والعقلي تعد الفرد وتهيئه لاستجابات معينة. فالأمريكي الأبيض الذي يمتلك اتجاهًا عدوانيًا نحو الزوج يعده اتجاهه هذا نحو الإشتراك في الأعمال التي تتضمن العداوة على الزوج كلما وجد الفرصة سانحة لذلك.
- ٢ - يكون الاتجاه من خلال الخبرات التي يمر بها الفرد، فليس الاتجاه إذن سمة فطرية أو موروثة، وإنما هو ميل مكتسب بالخبرة والتقليد والمحاكاة.
- ٣ - من أبرز خصائص الاتجاه أنه حالة عقلية وعصبية ثابتة ثبوتاً نسبياً أو دائمة دواماً نسبياً، فالاتجاه يتصرف بالثبات النسبي. وهذا بطبيعة الحال لا يمنع من كون الاتجاه ديناميكياً متغيراً في طبيعته، ولكن هذا التغيير يحدث على المدى الطويل. فالاتجاه يتغير نتيجة لما يقع على الفرد من مؤثرات مختلفة نتيجة لتفاعلاته مع البيئة المادية والاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها.

^(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سابق ذكره، ص ٢١٢.

وهناك تعاريفات أخرى للاتجاه، حيث يعرفه كرتش وكرتشفيلد بأنه "عدد من العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية التي انتظمت في صورة دائمة وأصبحت تحدد استجابة الفرد لجانب من جوانب بيته"^(١).

أما ثرستون فيعرفه بأنه "درجة الشعور الإيجابي أو السلبي المرتبط ببعض الموضوعات السicolوجية".

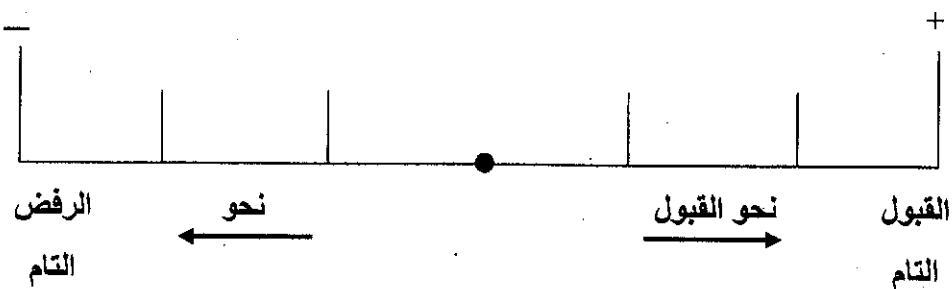
ويقصد ثرستون بالموضوعات السicolوجية أي قضية أو شخص أو مؤسسة أو موضوع أو فكرة، وغير ذلك مما يختلف حوله الناس، فالاتجاه لا يكون إزاء الحقائق الثابتة المقررة، وإنما هو دائمًا تجاه الموضوعات التي يمكن أن تكون موضوعات جدلية.

حيث أننا نواجه في حياتنا العديد من القضايا، القضايا التقريرية وهي تلك القضايا العلمية التي لا تختلف فيها الآراء ولا تتعدد حولها المناقشات، والحكم عليها متفق عليه بين الأفراد جميعاً من حيث أنها إما صائبة أو خاطئة، مثل على ذلك تشرق الشمس من الشرق وتغرب من الغرب، في السنة أربعة فصول ... وغيرها من القضايا العلمية التقريرية.

بينما هناك نوع آخر من القضايا في حياتنا وهي القضايا الجدلية حيث تختلف فيها الآراء ووجهات النظر، ومن ثم يتوقف صدقها أو كذبها على الشخص ذاته صاحب الآراء والذي يحكم على القضية. ففي هذه الحالة فإن صواب القضية أو خطأها نسبي يتوقف على الحكم الفردي الذاتي وعلى سبيل المثال فإن تنظيم النسل، وعمل المرأة من الموضوعات الجدلية التي تثار حولها المناقشات وتختلف فيها الآراء.

^(١) الجمعية المصرية للدراسات النفسية، الكتاب السنوي الثاني ١٩٧٥ (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٧). ص ١٩٥.

وبالتالي فإن استجابات الأفراد نحو هذه القضايا الجدلية الاجتماعية إما أن تكون بالموافقة التامة أو القبول التام، وإما أن تكون بالمعارضة التامة أو الرفض التام، وإما أن تكون بالمحايدة أي أن الفرد ليس له رأي معين في قضية ما، وإما أن تكون على أحد أبعاد السلم القياسي التدريجي المتصل بين طرفي المقياس : الطرف الموجب ويمثل الموافقة التامة، والطرف السالب ويمثل المعارضة التامة كما يتضح من الشكل رقم (١).



شكل رقم (١)

السلم القياسي التدريجي للاتجاه

أما نيوكومب فيؤكد عنصر الدافع في تعريفه للاتجاه، حيث يرى أن الاتجاه حالة من الاستعداد تثير الدافع، ومن ثم فإن اتجاه الفرد نحو شيء ما يصبح عبارة عن استعداد للعمل والإدراك والتفكير والشعور أي الاستعداد للاستجابة أيًّا كان نوعها، ولكن الاتجاه ليس هو السلوك ذاته أو الاستجابة ذاتها ولكنه الدافع الذي يكمن وراء السلوك^(١).

^(١) المرجع السابق، ص ٢١٣.

ثانياً : المكونات الأساسية للاتجاهات :

للاتجاهات ثلاثة جوانب أساسية هي :

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| The Cognitive Component | ١ - الجانب المعرفي |
| The Feeling Component | ٢ - الجانب العاطفي |
| The Action Component | ٣ - الجانب السلوكي |

ونتناول هذه الجوانب فيما يلي :

١ - الجانب المعرفي

وهذا الجانب يتضمن معتقدات الفرد نحو الأشياء، وعلى سبيل المثال فإن اتجاهك نحو الشيوعية ربما يتضمن فهمك للنظرية الماركسية ومعرفتك بتاريخ الاتحاد السوفيتي والصين الشيوعية ومفهومك لسياستهم الخارجية وهكذا.

٢ - الجانب العاطفي

ويشير هذا الجانب إلى التواهي العاطفي والوجودانية التي تتعلق بالشيء بمعنى هل هذا الشيء يجعل الإنسان مسروراً أو غير مسروراً؟ هل هذا الشيء محبوب أم مكرود؟

٣ - الجانب السلوكي

إن المكون السلوكي للاتجاه يتضمن جميع الاستعدادات السلوكية المرتبطة بالاتجاه ولو أن الفرد لديه اتجاه موجب نحو شيء ما، فإنه يسعى جاهداً إلى مساندة ومساعدة هذا الاتجاه، ولو أن الفرد لديه اتجاه سالب نحو شيء

ما فإنه يسعى جاهداً إلى تحطيم ومعاقبة وإيذاء كل شيء يتعلق بهذا الاتجاه. فعلى سبيل المثال لو كان الفرد لديه اتجاه إيجابي نحو اليهود فهو يسعى إلى مساندتهم ومعاونتهم وتقبيلهم كأصدقاء، أما إذا كان الفرد لديه اتجاه سالب نحو اليهود فإنه يسعى إلى اجتنابهم والابتعاد عنهم.

ثالثاً : عوامل وشروط تكوين الاتجاه^(١)

هناك عدة عوامل يشترط توافرها جميعاً حتى يتكون الاتجاه يمكن أن نوردها فيما يلي :

١- تكامل الخبرة

ت تكون الاتجاهات عندما تتكامل الخبرات الفردية المتشابهة في وحدة كلية بحيث تصبح هذه الوحدة إطاراً ومقاييساً تصدر عنه أحكامنا واستجاباتنا للمواقف المشابهة لمواصفات تلك الخبرات الماضية، فعلى سبيل المثال عندما يفشل الطالب في مادة الحساب مثلاً لا يتكون عنده اتجاه ضد المدرسة وعملية التعليم عموماً إلا إذا فشل في عدة مواد حيث تتكامل خبرة الفشل وبالتالي يتكون الاتجاه.

٢- تكرار الخبرة

لتكون الاتجاه يجب أن تتكرر الخبرة. فعلى سبيل المثال عندما يجد الفرد صعوبة في فهم مادة الحساب وتتكرر هذه الخبرة في مادة أخرى ترتبط بالحساب كالهندسة والجبر فنجد أن الطالب يكون اتجاهه ضد مادة الرياضيات.

^(١) المرجع السابق، ص ١٥٨ - ١٥٩

٣- حدة الاتجاه

للخبرات الانفعالية الحادة أثر قوي في تكوين الاتجاهات، والاتجاهات النفسية تتكون دائمًا في مواقف المعاناة عندما يحتك الفرد بعناصر بيئته احتكاكاً انفعالياً من درجة معينة.

٤- تمابيز الخبرة

يؤدي تعليم الخبرات الفردية المتتالية إلى تحديد الاتجاه تحديداً واضحاً قوياً وهذا خلائق بأن ينحو بالاتجاه نحو النضج والاكتمال والنمو.

٥- انتقال الخبرة

تنقل الخبرة عن طريق التقليد والذي يعتبر من العوامل الهامة في تكوين الاتجاه، فالمحاكاة والتقليد عامل قوي في تكوين الاتجاهات. فالطفل يكتسب أغلب اتجاهاته من أسرته التي ينشأ فيها من خلال عملية التطبيع الاجتماعي، ولقد أثبتت الدراسات أن هناك تشابهاً بين اتجاهات الوالدين واتجاهات أطفالهم نحو بعض الموضوعات مثل التعليم، والدين، وال الحرب، والرياضة. مما يؤكّد أثر عملية التنشئة الاجتماعية.

وأخيراً يمكن تلخيص الخطوات التي يمر بها تكوين الاتجاه فيما يلى^(١):

- ١- المرور بخبرات فردية جزئية تدور حول موضوع الاتجاه.
- ٢- تكامل هذه الخبرات وتناسقها واتحادها في وحدة كلية.

^(١) إبراهيم الغمراي، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٠ - ١٣١

٣- تمييز هذه المجموع من الخبرات، وإنفرادها من غيرها وظهورها على
شكل اتجاه عام.

٤- تعميم هذا الاتجاه وتطبيقه على الحالات والمواصف الفردية التي تجاهه
الفرد والتي تدور حول موضوع الاتجاه.

رابعاً : أنواع الاتجاهات^(١)

١- الاتجاهات الجماعية والفردية

الاتجاهات المشتركة بين عدد كبير من الأفراد تسمى الاتجاهات
الجماعية، والاتجاهات التي تميز فرداً عن آخر تسمى اتجاهات فردية. فإعجاب
الناس بالبطولة اتجاه جماعي، وإعجاب الفرد بزميل له اتجاه فردي.

٢- الاتجاهات العلنية والسرية

الاتجاه العلني يظهره الفرد دون حرج أو تحفظ، حيث أنه غالباً ما يكون
متفقاً مع معايير الجماعة ومثلها وقيمها، أما الاتجاه السري فهو الذي لا يستطيع
الفرد أن يعبر عنه علانية أمام الآخرين لأنه لا يتفق مع معايير الجماعة ومثلها
وقيمها.

٣- الاتجاهات الإيجابية والسلبية

قد يتكون لدى الفرد اتجاه إيجابياً بمعنى قبوله وتأييده لموقف معين،
وقد يتكون لديه اتجاه سلبياً بمعنى رفضه وعارضته لموضوع معين.

^(١) المرجع السابق ، ص ١٣٢ - ١٣٤

٤- الاتجاهات العامة والنوعية

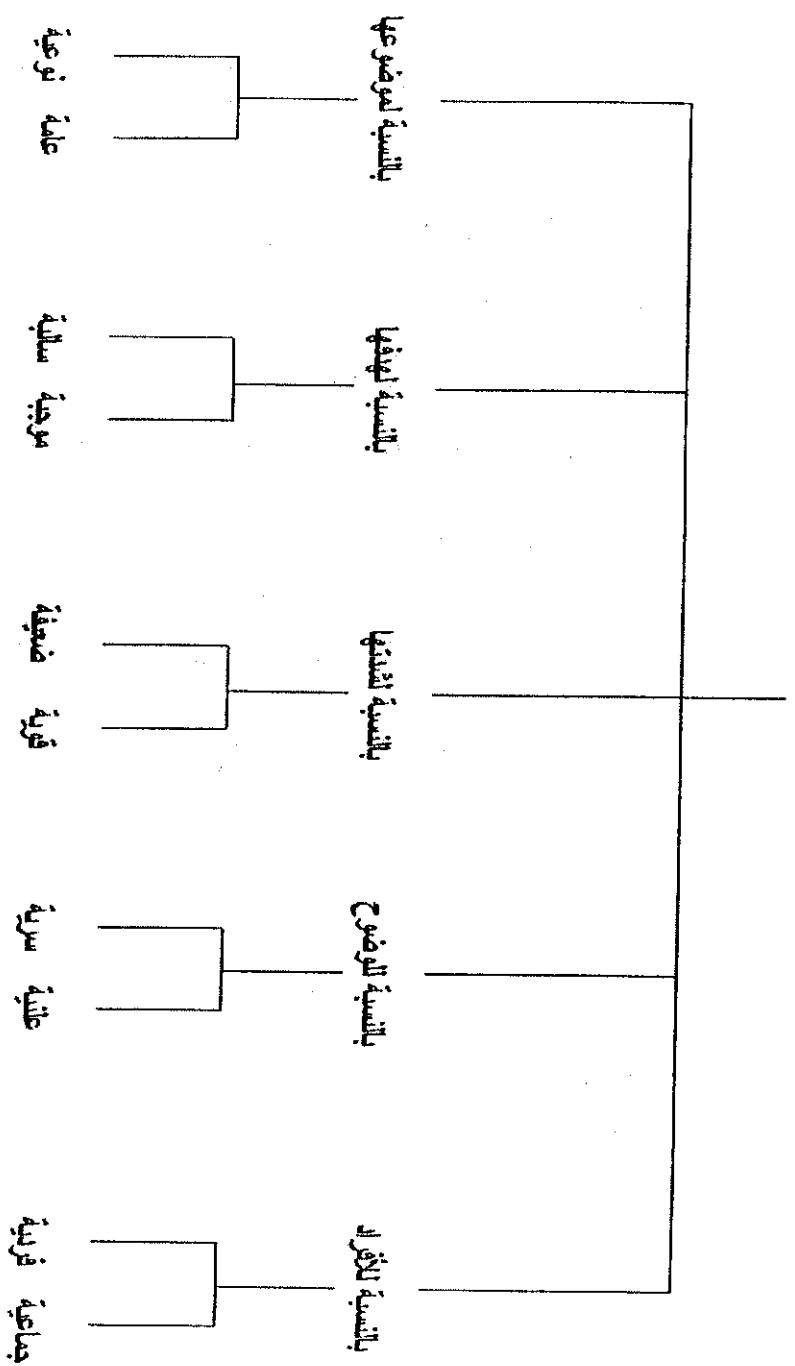
فالاتجاه قد يكون عاماً، بمعنى أن الشخص الذي يتصف بالتعصب يكون متعصباً ضد الزنوج وضد العرب وضد اليهود وهكذا، وقد يكون الاتجاه نوعياً، بمعنى أن يكون منصباً على جماعة معينة أو موضوع محدد دون غيره من الموضوعات.

٥- الاتجاهات القوية والضعيفة

إن القوة والضعف تميز شدة الاتجاه الذي ينعكس على نزوع الفرد ومدى تفاعلاته مع الآخرين، فرد الفعل الحاد في موقف اجتماعي معين إنما يدل على اتجاه قوي، والعكس صحيح.

هذا ويوضح شكل رقم (٢) أنواع الاتجاهات السابقة

شكل رقم (٢)
أنواع الاتجاهات



^(١) سيد عبد العالم، طلعت حسن، مرجع سابق ذكره، ص ١٦٠.

خامساً : وظائف الاتجاهات

للاتجاهات أهمية كبير في توجيه سلوك الفرد، حيث أنه حينما يتعرض الفرد لمواجهة مع موضوع ما فإنه يستعين بما لديه من اتجاهات محددة تساعده في اختيار نمط السلوك الملائم. فالاتجاهات تجعل الانضمام في السلوك، والاستقرار والثبات في أساليب التصرف أمراً ممكناً، حيث تعمل اتجاهاتنا على تسهيل استجاباتنا في المواقف التي لدينا اتجاهات خاصة بها، فلا بحث عن سلوك جديد في كل مرة نواجه فيها هذا الموقف.

وللاتجاهات وظائف متعددة بالنسبة للفرد نتناولها فيما يلي^(١) :

١- وظيفة المعرفة

تلعب الاتجاهات دوراً أساسياً في تنظيم إدراك الفرد للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة. فلكي يتخذ الفرد موقفاً معيناً سواء بالإيجاب أو بالسلب ، بالقبول أو بالرفض – فهو في حاجة إلى الحصول على بعض البيانات والمعلومات والمعارف عن الشيء موضوع الاتجاه حتى يستطيع أن يكون حكماً سليماً نحوه. وبذلك فالاتجاهات تساعد الفرد على اكتساب هذه المعارف، حيث تدفعه بصفة دائمة للبحث عنها والاستزادة بها.

٢- وظيفة التأقلم

تساعد الاتجاهات الفرد على التكيف الاجتماعي، وذلك عن طريق قبول الفرد للاتجاهات التي تعتنقها الجماعة التي ينتمي إليها، فيشاركها فيها، ومن ثم يشعر بالتجانس معها.

^(١) إبراهيم الغري، مرجع سابق ذكره، ص ١٣١ - ١٣٣

٣- وظيفة إشباع الحاجات

تعمل الاتجاهات على إشباع الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد. ومن هذه الحاجات الحاجة إلى التقدير الاجتماعي والقبول الاجتماعي، وال الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة معينة، وهنا يتقبل الفرد قيم الجماعة ومعاييرها حتى يمكنه إشباع رغبته في الانتماء إليها.

٤- وظيفة الدفاع عن الذات

يتعرض الفرد لعديد من الضغوط وصور الصراع أثناء ممارسته لحياته اليومية وفي علاقاته الاجتماعية مع غيره من الأفراد، الأمر الذي يصيبه دائماً بحالات من القلق والتوتر. وتساعد الاتجاهات في تخفيف حدة هذا التوتر. بمحاولة الفرد الدفاع عن ذاته، حيث أن الإنسان عندما يحتفظ باتجاه معين فإنه في حقيقة الأمر إنما يحاول الدفاع عن ذاته. فالعامل الذي يؤيد الحركة العمالية إنما يعبر عن اتفاق مصالح تلك الحركة مع مصالحه وأماناته الشخصية.

٥- وظيفة التعبير عن القيم والمثل

يحاول الفرد دائماً أن يحمل بعض الاتجاهات التي تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها. وبالتالي فإنه عندما يفصح عن اتجاه معين إنما يعبر عن قيمه ومثله، ويشعر بالرضا حين ينجح في إثباته ذاته.

سادساً : قياس الاتجاهات

تلعب الاتجاهات دوراً هاماً في تفسير السلوك والتنبؤ به، ويتوقف تحقيق هذه الفائدة على قدرتنا على تحديد الاتجاهات وقياسها بدقة. وهناك طرق

مباشرة وأخرى غير مباشرة لقياس الاتجاهات، وكثيراً ما تستخدم الأخيرة في قياس الاتجاهات اللاشعورية. وتناول فيما يلي كلًّ من النوعين بياجاز.

١- الطرق المباشرة

اهتمَّ كثير من علماء النفس بقياس الاتجاهات، ووضعوا لذلك مقاييس متعددة من أهمهاً : مقياس ثرسنون Thurstone، ومقياس بوجاردس Bogardus، ومقياس ليكرت Likert. وتناول فيما يلي المقاييس الثلاثة بياجاز.

أ- مقياس ثرسنون^(١) :

يعتبر ثرسنون من أوائل من اهتموا بقياس الاتجاهات، وقد وضع مقياسه على أساس أن لكل اتجاه تدرجاً معيناً بين الإيجابية المتطرفة والسلبية المتطرفة، وإن رأى الفرد في موضوع ما يشير إلى اتجاهه نحو هذا الموضوع، وإن كل رأي يشير إلى مركز اتجاه الفرد في التدرج العام، وهذا المركز يمثل متوسط الآراء التي يؤمن بها.

ويكون المقياس من مجموعة عبارات حول موضوع معين يراد قياس الاتجاه نحوه، مثل نقابات العمال أو كرة القدم أو الحروب، إلى غير ذلك. فتجمع أولاً عبارات تتصل بالموضوع من مجموعة من الأفراد. ثم تستبعد العبارات الغامضة أو التي تشتمل على معنيين مثل "نقابات العمال ترفع أجور العمال ولكنها ترفع من تكاليف المعيشة" وبعد ذلك تكتب كل عبارة من العبارات المختارة على ورقة منفصلة تعرض على مجموعة كبيرة قد تصل إلى المائة من المحكمين الخبراء في الميدان. ويطلب من كل منهم أن يضع كل

^(١) انتصار يونس، السلوك الإنساني (الطبعة الثامنة، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩١)، ص ٢٨١ - ٢٨٣.

عبارة في خانة من إحدى عشرة خانة تدرج تنازلياً من الإيجابية المتطرفة إلى السلبية المتطرفة. وهكذا يوزع كل من المحكمين العبارات المختلفة على الخانات تبعاً لدرجتها من حيث الإيجابية أو السلبية بمعنى أن الخانة رقم (١) تدل على الإيجابية المتطرفة والخانة رقم (١١) تدل على السلبية المتطرفة. يلي ذلك استبعاد العبارات التي اختلف عليها المحكمون اختلافاً بيناً. ثم تختار العبارات التي سبقت ضمنها المقياس والتي اتفق عليها معظم المحكمين، وتكون عادة بين ٢٠ و ٢٥ عبارة تمثل مدى واسعاً من حيث الإيجابية والسلبية بالنسبة للاتجاه، ثم توزع توزيعاً عشوائياً لا صلة له بدرجتها من حيث التفضيل. ويتم ذلك بعد حساب وزنها القيمي Scale Value بمعنى وضع درجة على أساس متوسط آراء المحكمين تبين مركز العبارة في التدرج من (١ إلى ١١) فمثلاً إذا كانت الدرجة ٢ يعني ذلك إيجابية الاتجاه نحو الموضوع.

والمثال التالي من أحد المقاييس الذي استخدمت فيه طريقة ثرسون لقياس الاتجاه نحو الحروب.

العبارة	الوزن القيمي Scale Value
لا يرفع شأن الدولة إلا الحروب	١,٣
يجب أن تقطعوا إذا ما أعلنت الحرب	٢,٥
الدفاع عن الأمم الضعيفة يبرر الحرب	٥,٢
الحرب والسلام لازمان للتقدم	٥,٤
أقصى ما نأمله هو منع الحرب جزئياً	٥,٦
امتهان حقوق الإنسان وحياته في الحرب سبب في موجات الإجرام	٨,٤
يجب إيقاف التسلح عند جميع الدول	١٠,٦

ومع أن طريقة ثرسون أثبتت فائدتها في قياس الاتجاهات، إلا أنه يؤخذ عليها أنها تتطلب عناية وجهداً، حيث لا يمكن استعمال المقياس إلا بعد عرضه على مجموعة من المحكمين للتوصل إلى الوزن القيمي لكل عبارة، فضلاً عن أن الاعتماد على المحكمين قد لا يخلو من التحيز الشخصي. وبما أن المحكمين يكونون عادة من الخبراء فكثيراً ما يختلف بعد وحدات القياس في نظر المحكمين عنه في نظر من يجري عليهم القياس.

كما أن الدرجة الأخيرة التي تمثل متوسط الأوزان القيمية لمختلف العبارات قد تكون متساوية لاثنين أو أكثر من يجري عليهم القياس، مما لا يوضح مدى الاختلاف في المعنى وراء الدرجة النهائية.

بـ- مقياس بوجاردس^(١) :

يعتبر بوجاردس من رواد حركة قياس الاتجاهات، وقد اهتم بقياس المسافة الاجتماعية بين الأفراد. ويشتمل مقياسه على سبع وحدات تمثل درجات متفاوتة لموافقت الحياة الواقعية، يمكن منها الاستدلال على شعور الفرد بالبعد أو القرب الاجتماعي نحو جنس أو شعب آخر.

ويمكن استعمال هذا المقياس لمعرفة مدى القبول أو الرفض لفرد من الأفراد نحو فرد آخر أو جماعة معينة، ويكون المقياس من الوحدات الآتية :

- أوفق على تكوين علاقة متينة بهم عن طريق الزواج.
- أوفق عليهم كأصدقاء في النادي الذي أنتمي إليه.
- أوفق عليهم كجيران في الشارع الذي أعيش فيه.
- أوفق أن يشغلوا عملاً مثل عملي.
- أوفق عليهم كمواطنين في بلدي.
- أوفق أن يكونوا مجرد زوار فقط لوطني.
- أستبعدهم من وطني.

وأهم ما يؤخذ على مقياس بوجاردس أن وحدات قياسه لا تدرج منتظماً. فمثلاً درجة القرب الاجتماعي الناتجة عن الزواج (الوحدة الأولى) أكثر بكثير

^(١) المرجع السابق، ص ٢٨٣ - ٢٨٥

من درجة القرب الاجتماعي الناتجة عن الصداقه بالنادي (الوحدة الثانية). في حين أن التدرج في القرب الاجتماعي بين الوحدة الثانية والثالثة أقرب مما بين الأولى والثانية. ثم أن من يوافق على الوحدة الأولى من المقياس يوافق منطقياً على الأربع وحدات التالية، لأن الفرد الذي يقبل الزواج من شعب أو جنس لا يمانع بالطبع في مصادقة أفراده أو مجاورتهم في السكن. وبذلك تؤثر الإجابة عن الوحدة الأولى على الإجابات في الأربع وحدات التالية لها.

ج- مقياس ليكرت :

قدم ليكرت مقياساً مبسطاً لقياس الاتجاهات، ويكون مقياسه من مجموعة من العبارات يطلب من الفرد أن يجيب عليها بما يعبر عن رأيه من حيث المعارضه أو الموافقة، ويوجد أمام كل عبارة درجات تتفاوت من حيث الموافقة الشديدة إلى المعارضه الشديدة كالتالي :

موافق تماماً	موافق	غير متأكد	معارض	معارض تماماً
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

ويطلب من الأفراد الذين يجري عليهم القياس وضع علامة على الإجابة التي تعبّر عن رأيهم بالنسبة لكل عبارة من عبارات المقياس. ويلاحظ أن لكل إجابة وزناً محدداً (أو قيمة عدديّة) تتراوح بين (٥)، (١) كما هو موضح أعلاه. وبتحميم الدرجات التي يعطيها الفرد للعبارات المختلفة الخاصة بالعنصر موضوع القياس فإننا نحصل على اتجاه الفرد المحبب.

ويتم اختيار عبارات المقياس على أساس وضع مجموعة من العبارات التي تتصل بالاتجاه المراد قياسه ثم تخبر على عينة ممثلة لمجموعة من الأفراد المراد تطبيق المقياس عليهم. وذلك لمعرفة مدى صلاحية العبارات في

قياسها للاتجاه وتحل النتائج المتحصل عليها بعد ذلك إحصائياً حتى يمكن استبعاد العبارات غير الصالحة لقياس الاتجاه. وذلك على أساس مدى ارتباط درجات الإجابة على العبارات بالدرجة الكلية للمقياس. ويشترط في اختيار العبارات ألا تكون غامضة أو تتضمن معنيين. كما يستحسن أن تصاغ بعض العبارات بالنفي وبعضها بالإثبات وذلك لتجنب التخمين.

وتميز طريقة ليكرت بسهولة استعمالها وارتفاع درجة الثبات والصدق للقياس، وذلك لتفاوت الدرجات أمام كل عبارة بين الموافقة الشديدة والمعارضة الشديدة وهي تتيح للفرد أن يعبر عن اتجاهه بالنسبة لكل عبارة من عبارات المقياس بخلاف طريقة ثرستون، فضلاً عن أنها تقلل من درجة التخمين وعامل الصدفة.

٢ - الطرق غير المباشرة^(١)

وهي تشمل على أنواع مختلفة من الاختبارات، مثل الاختبارات الموضوعية Objective tests التي تتألف من عدد من الوحدات التي تقيس المعلومات حتى يبدو الاختبار وكأن الغاية منه هي قياس المعلومات وليس الاختبارات. وقد وضع وسكلر Weschler اختباراً من هذا النوع، وهو اختبار الاختيار المتعدد، ويتضمن أسئلة محددة الإجابة لحقائق ثابتة وأخرى غير محددة الإجابة، ويوضع أمام كل سؤال عدة إجابات يختار منها الفرد الإجابات التي يعتقد أنها الصواب. ويمكن للباحث أن يتعرف على اتجاهات الأفراد من خلال إجاباتهم للأسئلة غير المحددة الإجابة، فمثلاً كان أحد الأسئلة كالتالي :

"في أثناء موجة الأضطرابات عام ١٩٤٨ كانت النسبة المئوية ل الوقت

^(١) المرجع السابق. ص ٢٨٦ - ٢٨٧.

الضائع بسبب الإضراب ١,١ أو ٢,٢".

فاختار الأفراد الذين لديهم اتجاه إيجابي نحو العمال نحو العمال النسبة الأولى، في حين اختيار الأفراد ذوو الاتجاه المعارض للعمال النسبة الثانية، لأنها تبين مدى الضرر الذي تسبب فيه العمال.

كما تتضمن الطرق غير المباشرة أنواعاً من الاختبارات الإسقاطية، مثل ما فعله سانفورد Ford San في دراسة القلق، إذ عرض على المفحوص صورة تمثل شخصين أحدهما يسأل عن الأسباب التي جعلته فلقاً، ثم طلب منه أن يجيب عن السؤال نيابة عن الشخص الموجه إليه السؤال في الصورة وهو بذلك يفترض أن المفحوص سيسقط اتجاهه على الموقف بطريقة لا شعورية.

سابعاً : تغيير الاتجاهات

حقيقة أن الاتجاهات النفسية تسعى إلى المحافظة على ذاتها ذلك لأن الاتجاهات متى تكونت تكون صعبة التغيير نسبياً، لأنها مرتبطة بالإطار العام لشخصية الفرد وب حاجاته وبمفهومه عن ذاته، ولكنها على الرغم من ذلك فهي قابلة للتغيير والتعديل حيث أنها مكتسبة ومتعلمة.

وهناك نوعان من التغيير في الاتجاهات هما^(١) :

١- التغيير المضاد

وهو التغيير الذي يت忤د وجهة عكس الوجهة الأصلية للاتجاه، حيث ينفل الاتجاه من حالة السلب إلى الإيجاب، أو من حالة الإيجاب إلى السلب، من التأييد إلى المعارضة أو العكس. فالتغيير في هذا النوع ينصب على وجهة

^(١) إبراهيم الغمراوي، مرجع سابق ذكره، ص ١٣٥

الاتجاه، ومثال ذلك محاولة الإدارة تغيير اتجاهات العمال النقابيين المعادية لها وإحلال اتجاهات أخرى محلها تحابي الإدارة وتأييدها.

كذلك محاولة الشركات تغيير اتجاهات المستهلكين نحو منتجاتها وماركاتها من اتجاهات سلبية إلى اتجاهات إيجابية.

٣- التغيير المعاين

وهو التغيير الذي يسير مع الوجهة الأصلية للاتجاه، يسايره في سلبيته أو في إيجابيته، يجعله أكثر سلبية أو يجعله أكثر إيجابية. فهو تغيير في درجة وشدة الاتجاه. فإذا كانت اتجاهات العمال إيجابية تجاه عملهم فإن الإدارة تبذل جهداً كبيراً نحو المحافظة على هذه الاتجاهات والعمل على تقويتها وتأكيدها. كذلك إذا كانت اتجاهات المستهلكين إيجابية نحو ماركة ما يسعى مسوقو هذه الماركة إلى المحافظة على هذه الاتجاهات الإيجابية للمستهلكين والعمل على تقويتها.

العوامل التي تحدد قابلية الاتجاهات للتغيير^(١)

تختلف الاتجاهات في قابليتها للتغيير، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل تتصل بخصائص الاتجاهات التي تكونت عند الشخص، كما يرجع إلى عوامل تتصل بصفات الشخص صاحب الاتجاه، وإلى عوامل أخرى تتصل بالجماعة التي ينتمي إليها الشخص صاحب الاتجاهات وبخصائص عضوية هذا الشخص في الجماعة وتناول هذه العوامل فيما يلي :

(١) منيرة أحمد حلمي ، ثلاثة نظريات في تغيير الاتجاهات (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، بدون تاريخ)

١- خصائص الاتجاه وقابليته للتغيير

إن قابلية الاتجاه للتغيير تعتمد على خصائص الاتجاه التالية :

- أ-. التطرف : فقابلية الاتجاهات المتطرفة للتغيير أقل من قابلية الاتجاهات البعيدة عن التطرف، إذ يكون الشخص أكثر تمسكاً باتجاهاته المتطرفة، وأكثر ثقة بها. ولذلك تكون هذه الاتجاهات أكثر مقاومة للتغيير. فكلما كان الاتجاه أكثر تطرفاً كان التغيير الذي يحدث فيه أقل قدرًا.
- ب-. تعدد مكونات الاتجاه وتتنوعها : تختلف درجة قابلية الاتجاه للتغيير باختلاف تعدد العناصر المكونة للاتجاه وتتنوعها. فالاتجاه البسيط التكويني يكون أكثر من الاتجاه المعقد تعرضاً للتغيير المضاد، وعلى العكس نجد الاتجاهات الأكثر تعقيداً أسهل تغييراً في نفس الوجهة أي أسهل تغيراً نحو مسيرة الاتجاه.
- ج-. الاتساق : الاتجاه المتسق التكويني يكون أكثر ثباتاً وأكثر مقاومة للتغيير المضاد لأن محتوياته يؤيد بعضها بعضاً، أما الاتجاه غير المتسق التكويني فيكون أقل ثباتاً لتناقض مكوناته.
- د-. ترابط الاتجاه مع غيره من الاتجاهات : إن درجة ترابط الاتجاه مع غيره من الاتجاهات تحدد سهولة أو صعوبة قابلية الاتجاه للتغيير .. فالاتجاهات الوثيقة الصلة والتي تربط بينها شحنات وجاذبية قوية، تقاوم التغيير المضاد، فقد يرتبط الاتجاه نحو الدين بالاتجاه نحو الآباء، فيكون من شأن حب الابن لأبيه أن يحافظ على إيمانه بدينه وتمسكه به، ويحميه من كل محاولة للتغيير فيه، لكن هذا الترابط نفسه يجعل الاتجاه أكثر قابلية للتغيير المسائر.

هـ انسجام الاتجاه مع غيره من الاتجاهات : إن تغيير اتجاه من اتجاهات مجموعة متشابهة من الاتجاهات تختلف درجة تأثيره باختلاف درجة انسجامه مع الاتجاهات الأخرى في المجموعة، فالاتجاهات المنسجمة تكون محسنة نسبياً ضد قوى التغيير المضاد إذا قورنت بالاتجاهات المتنافرة.

وـ. قوة الحاجات النفسية التي يشبعها الاتجاه وكثرتها : فالاتجاه الذي يشبع حاجات نفسية قوية ومتعددة يكون محسناً من التغيير. فالتعصب العنصري حيث يشبع حاجة نفسية قوية مثل الحاجة للتفوق، أو حاجات نفسية كثيرة، مثل الحاجات التي لا يقرها المجتمع، وال الحاجات النفسية المكبوتة فإنه في هذه الحالة يكون من الصعب تغييره تغييراً مضاداً. لكن من السهل أن يتغير تغييراً مسالراً فيقوى ويشتد لشبع عند الشخص كل هذه الحاجات النفسية.

زـ. مركزية القيم المتصلة بالاتجاه : كثير من اتجاهات الشخص تعكس قيمه ، والاتجاه الذي ينبع من قيمة أساسية عند الشخص، ويكون مؤيداً بقوة من ثقافته يكون من الصعب تغييره تغييراً مضاداً. فمثلاً قيمة العين بالعين، والسن بالسن، قد تكون أساس اتجاه قوي نحو عقوبة الإعدام. ولذلك يصعب تغيير هذا الاتجاه تغييراً مضاداً أي معارضاً لهذه العقوبة.

٢- صفات الشخص وقابلية الاتجاه للتغيير

إن قابلية الاتجاه للتغيير تحددها بالإضافة إلى خصائص الاتجاه، صفات معينة عند الشخص الذي يحمل هذا الاتجاه وهناك علاقة بين شخصية الفرد وبين قابلية اتجاهاته للتغيير، وتناول فيما يلي هذه العلاقة فيما يختص بناحيتين من نواحي الشخصية هما الذكاء والاستعداد للاستهواء.

أـ الذكاء : إن اختلاف الأفراد في نسبة ذكائهم يقابله اختلاف في درجة قابلية اتجاهاتهم للتغيير. فمثلاً إذا غير شخص بسرعة اتجاهه نحو موضوع معقد، ولم يصل شخص آخر إلى تغيير هذا الاتجاه فقد يكون ذلك راجعاً إلى أن الشخص الأول أكثر ذكاءً من الثاني حيث استطاع أن يفهم أكثر، وأن يقيم الآراء المتعارضة فيما يختص بهذا الموضوع. أما الثاني فقد بقى الموضوع بالنسبة إليه غامضاً ولم يغير من اتجاهه نحوه شيئاً.

الأقل ذكاءً تكون معلوماتهم غير كافية لتكوين اتجاهات جديدة أو للتغيير اتجاهاتهم التي كونوها. كما أن الأقل ذكاءً يكون أقل قدرةً على تقييم المعلومات تقييماً نقياً. وبالتالي يكون أكثر تأثراً بالإعلام. وأكثر انسجاماً مع الاتجاهات التي تفرضها الجماعة على أعضائها.

بـ الاستعداد للاستهواء : والمقصود به الاستعداد لتقبل المؤشرات الاجتماعية بصرف النظر عن مصدرها، وعن مضمونها، وعن الوسيلة التي انتقلت بها. وقد كشفت البحوث أن هناك فروق فردية كبيرة بين الأشخاص في الاستعداد للاستهواء. وكانت أكبر الفوارق بين الذكور والإناث، حيث وجد أن الإناث أكثر قابليةً للاستهواء من الذكور، أي أكثر استعداداً للتغيير اتجاهاتهم وقد فسر الباحثون ذلك بأن الاستعداد للاستهواء عند المرأة يرجع إلى قدرتها الاجتماعية على تكوين علاقات اجتماعية وعلى سهولة التواصل مما يجعلها أكثر انسياقاً مع مصادر المعلومات وأكثر تقبلاً للإعلام.

٣- الانتماء للجماعة وتغيير الاتجاه

إن تأثير الانتماء إلى جماعة على أحداث تغيير في الاتجاه يكون حصيلة نوعين من العوامل : نوع منها يتصل بخصائص الجماعة نفسها، والنوع الآخر يتصل بخصائص عضوية الفرد في الجماعة.

أ- خصائص الجماعة :

* طبيعة معايير الجماعة : فمعيار الجماعة هو القاعدة التي تقرر الاتجاهات والأعمال التي تنتظرها الجماعة من أعضائها في ظروف معينة، ومن المعايير ما يكون متصلةً بالاتجاهات ذات الأهمية المركزية الكبرى للجماعة ولذلك فإنها تفرض على الأعضاء بصرامة ويكون الانحراف عنها مما لا يغتفر، فعضو الجماعة يتلزم بالتمشي مع هذه المعايير، والتشبع بالاتجاهات المتصلة بها وإلا تعرض لنبذ الجماعة.

* القيود الملزمة بالبقاء في الجماعة : هذه القيود نابعة من رغبة العضو وبمحض اختياره في الجماعات الاختيارية وهي الجماعات التي ينضم إليها الشخص باختياره فيكون ترابط أعضائها وحبهم لها مما يغطيها عن استعمال القوة في الاحتفاظ بهؤلاء الأعضاء.

وكما قوى ترابط مثل هذه الجماعة زاد تمشي أعضائها مع معاييرها والعضو الجديد الذي يجد الجماعة على هذا النحو من الترابط لابد وأن يغير اتجاهاته القديمة لتتمشى مع معاييرها.

أما في الجماعات غير الاختيارية، أي التي يكون الشخص مضطراً للالتحاق بها ولا يستطيع أن يتركها مثل جماعة النقابة، فيكون للجماعة سلطة ملزمة لأعضائها وتفرض هذه السلطة معاييرها بقوة على الأعضاء كما تعاقب

من يخرج عليها، وفي مثل هذا النوع من الجماعات لا سهل للخروج على اتجاهات الجماعة.

بـ- خصائص عضوية الفرد في الجماعة

* **مكانة العضو في الجماعة** : إن تمشي العضو مع معايير الجماعة واكتساب اتجاهاتها يزداد كلما ارتفعت مكانته في الجماعة حتى يصل إلى مستوى معين ثم يبدأ تجانسه معها في الاتجاهات يقل تدريجياً، كما يقل تمشيه مع معاييرها. ويفسر الباحثون ذلك بأن أحب الأعضاء في الجماعة تكون عنده القدرة على الانحراف عن معاييرها دون خوف من عقاب أو خيبة من نبذه بينما يكون غير المحبوب من الأعضاء مدفوعاً للتمشي مع اتجاهات الجماعة طلباً للقبول والاستحسان.

* **قيمة عضوية الجماعة في نظر العضو** : إن مقاومة أعضاء الجماعة لأى تغيير يصيب اتجاهات جماعتهم تزداد كلما زادت قيمة عضوية هذه الجماعة في نظرهم، أما إذا كانت عضوية هذه الجماعة غير ذات قيمة بالنسبة للأعضاء فإنهم يكونون على استعداد لرفض اتجاهاتها والخروج عليها.

أهم طرق تغيير الاتجاهات^(١)

١- تزيد الأفراد بالمعلومات عن موضوع الاتجاه

يمكن تغيير الاتجاهات النفسية للأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات المختلفة التي تتعلق بموضوع الاتجاه. ذلك أن الفرد لديه دافع أساسى لأنه يفهم، وأن يعرف وعلى هذا فإنه يعيد ترتيب خبراته التي كانت غير متسقة كلما أضاف إلى معارفه جديدة، وهو يغير من تلك الخبرات ليحقق هذا الاتساق وهذا

(١) سيد عبد العال، طلعت حسن، مرجع سابق ذكره ، ص ١٦٩ - ١٧٤

أهم الوظائف المعرفية للاتجاهات، فالعامل الذين لديهم اتجاهات سلبية نحو إدخال الآلات الحديثة، يمكن تغيير اتجاهاتهم عن طريق تزويدهم بمعلومات كافية عن هذه الآلات، وما ستؤديه لهم من خدمات في المستقبل، وعن طريق تزويدهم بالمعلومات التي تزيد من شعورهم بالأمن وتزيل مخاوفهم التي كانت نتيجة احساسهم بأن الآلات إنما جاءت لتعريضهم للبطالة وهذا يكون رأي الخبراء في هذا المجال أكثر فعالية وتأثيراً في تغيير الاتجاه.

٢ - وسائل الإعلام والاتصال

من المعروف أن المجتمع الحديث يتميز بتعقيد وتشابك العلاقات بين الأفراد والجماعات بدرجة قوية. ولذلك نجد من الصعب أن يعتمد الفرد على نفسه في تحقيق حاجاته، وفي الوصول إلى الحقائق الموضوعية المرتبطة بجوانب الحياة المختلفة فلابد أن يعتمد بالضرورة على ما تقدمه وسائل الإعلام من إذاعة وتلفزيون وسينما ومسرح وصحافة وكتب ومجلات وانترنت.

وقد أكدت إحدى الدراسات أن الخطاب الشفوي المباشر يعتبر أكثر تأثيراً في تغيير الاتجاه عن النشرة المطبوعة، وإن كمية تغيير الاتجاهات الموجبة ترجع إلى جاذبية الشخص القائم بالاتصال.

٣ - تغيير الإطار المرجعي

يرتبط الإطار المرجعي بالاتجاه ارتباطاً وثيقاً، ذلك أن إتجاه الفرد نحو أي موضوع يتوقف على إطاره المرجعي الذي يشتمل على معاييره وقيمه ومدركاته. ولإحداث تغيير في اتجاه الفرد يتطلب ذلك تغييراً في إطاره المرجعي.

٤- تغيير الجماعة المرجعية

الجماعة المرجعية هي الجماعة التي يرتبط الفرد بقيمها وأهدافها ومعاييرها، وقد أكدت الدراسات أن الفرد إذا غير جماعته المرجعية التي ينتمي إليها، وانتمى إلى جماعة جديدة ذات اتجاهات جديدة، فإنه مع مضي الوقت يسعى إلى تعديل وتغيير اتجاهاته القديمة حتى يتكيف مع الواقع ومعايير ومثل جماعته المرجعية الجديدة.

٥- التعليم المدرسي

إن التعليم داخل المؤسسة التربوية وغيرها قد يؤدي إلى تعديل اتجاهات الفرد نحو أشياء و موضوعات معينة، وقد أوضحت دراسات عديدة أن الاتجاهات محصلة أو نتاج للتربية.

ولكي يحدث المدرس التغيير المنشود في اتجاهات طلابه ينبغي عليه أن يهتم اهتماماً كبيراً بأساليب العمل الجماعي والمناقشات الجماعية ومحاولة تحسين العلاقات الإنسانية داخل الفصول. وإن يمد طلابه بالخبرات الأساسية حول القضايا التي تشكل اتجاهاتهم.

٦- السلطات (القادة والمسئولون) كمصدر من مصادر التغيير

أوضح كرتشي وكرتشيفيلد وبالاتشي في كتابهم "الفرد في المجتمع" أن المعلومات تنتقل من قادة الرأي العام القومي إلى وسائل الإعلام : إذاعة - تليفزيون - جرائد - مجلات - ومنها إلى القادة المحليين ثم تنتقل إلى أفراد المجتمع عن طريق أساليب الاتصال الفردية التي ترتكز على الكلمة المنطقية . Word Of mouth

ثامناً : الاتجاهات وسلوك المستهلك

حظيت دراسة الاتجاهات وسلوك المستهلك بالاهتمام الكبير من علماء

التسويق، وتشير الدراسات في هذا المجال إلى ما يلي^(١) :

- هناك علاقة طردية بين اتجاهات المستهلك وسلوكه لذا فإنه كلما كان

الاتجاه نحو السلعة إيجابياً ارتفعت فرصة شراء المستهلك للسلعة

والعكس صحيح.

- من الأفضل أن تسعى المنشأة إلى تكوين اتجاهات إيجابية تجاه منتجاتها

من جانب المستهلكين المتوقعين أو المرتقبين عن محاولة تغيير

اتجاهاتهم لصعوبة هذه المهمة، وصعوبة التنبؤ بنتائجها وذلك لعدد

مشاكلها وجوانبها.

- من الصعب تغيير اتجاهات التي تكونت نتيجة خبرة مباشرة بالسلعة

أو الخدمة (تجربة أو تعدد مرات الشراء) عنه إذا كان الاتجاه نتيجة

معلومات.

- من الممكن المحافظة على اتجاهات المستهلك الإيجابية تجاه منتجات

الشركة وذلك بالمحافظة على نفس مستوى الجهد التسويقي من ناحية،

ومحاولة تحصين المستهلك من المعلومات والجهود المضادة بواسطة

أسلوب تحصين الاتجاهات من ناحية أخرى. وذلك بإعطاء المستهلك

بعض المعلومات السلبية عن بعض خصائص السلعة وشرح المبررات

المناسبة للتغلب عليها، حتى إذا أثارت المنافسة هذه العيب فإن احتمال

^(١) أمين فؤاد الضرغامي، *بيئة السلوك التسويقي*، (طبعة الثانية، القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٧٩).

تأثير المستهلك بها يكون محدوداً جداً، مثل ذلك عبارة (منتجاتنا
أسعارها مرتفعة ولكن جودتها أفضل) حيث أن ارتفاع السعر قد تفسره
المنافسة كعيوب في السلعة، إلا أن تبرير ذلك بجودة السلعة يعتبر سبيلاً
وجيئاً قوياً.

- يمكن للمنشأة أن تغير اتجاهات المستهلكين نحو السلعة عن طريق
إعطاء المستهلك عينة مجانية من سلعة لا يستهلكها وهذا متناقض مع
شعوره نحوها، حيث أنه سيستهلكها رغم أنها لا تتمتع بشعور تفضيلي
مرتفع، وأحياناً ما يؤدي ذلك إلى تغيير الاتجاهات لإحداث توافق بين
الاتجاه والسلوك.

تطبيقات على الوحدة الثانية

الاتجاهات

أولاً : ضع علامة (✓) أو علامة (✗) أمام العبارات الآتية مع التعليل :

١ - يكون الاتجاه إزاء الحقائق الثابتة المقررة.

٢ - للاتجاه جانبان هما الجانب المعرفي والجانب السلوكى.

٣ - للخبرات الانفعالية الحادة أثر قوي في تكوين الاتجاهات.

٤ - لتكوين الاتجاه يجب أن تتكرر الخبرة.

٥- المحاكاة والتقليد عامل قوي في تكوين الاتجاهات.

٦- يمكن تقسيم الاتجاهات من حيث شدتها إلى اتجاهات عامة ونوعية.

()

٧- يمكن تقسيم الاتجاهات من حيث هدفها إلى اتجاهات موجبة وسلبية.

()

٨- تعمل الاتجاهات على إشباع الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد

()

٩- ليس للاتجاهات دور في تكيف الفرد الاجتماعي.

١٠ - تتميز طريقة ثرستون في قياس الاتجاهات بأنها لا تتطلب جهداً كبيراً في
إعداد المقياس

١١ - يمكن إعداد مقياس للاتجاهات بطريقة ثرستون دون الاعتماد على
المحكمين.

١٢ - يمكن استخدام مقياس بوجاردس لمعرفة مدى قبول أو رفض فرد من
الأفراد لفرد آخر أو جماعة معينة.

١٣ - الاتجاه الأكثر تعقيداً أكثر من الاتجاه البسيط التكويني تعرضاً للتغيير
المضاد.

١٤ - الاتجاه المتنسق التكويني يكون أكثر مقاومة للتغيير المضاد.

١٥- الاتجاهات المتنافرة تكون محسنة ضد قوى التغيير المضاد.

()

.....
.....

١٦- الأكثر ذكاء تكون معلوماتهم غير كافية للتغيير اتجاهاتهم.

()

.....
.....

١٧- الذكور أكثر استعدادا للتغيير اتجاهاتهم.

()

١٨- تزداد مقاومة أعضاء الجماعة للتغيير اتجاهات جماعتهم كلما زادت قيمة
عضوية الجماعة في نظرهم.

()

١٩- يمكن تغيير اتجاهات الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات التي تتعلق
بموضوع الاتجاه.

()

٢٠- من السهل تغيير اتجاهات المستهلك التي تكونت نتيجة خبرة مباشرة
بالسلعة أو الخدمة

ثانياً : أكمل ما يلي :

١- أهم ما يؤخذ على مقياس ثريستون لقياس الاتجاهات :

.....
.....
.....
.....
.....

٢- أهم ما يؤخذ على مقياس بوجاردس لقياس الاتجاهات :

.....
.....
.....
.....
.....

٣- من مزايا ليكرت لقياس الاتجاهات :

.....
.....
.....
.....
.....

٤- من الطرق غير المباشرة لقياس الاتجاهات :

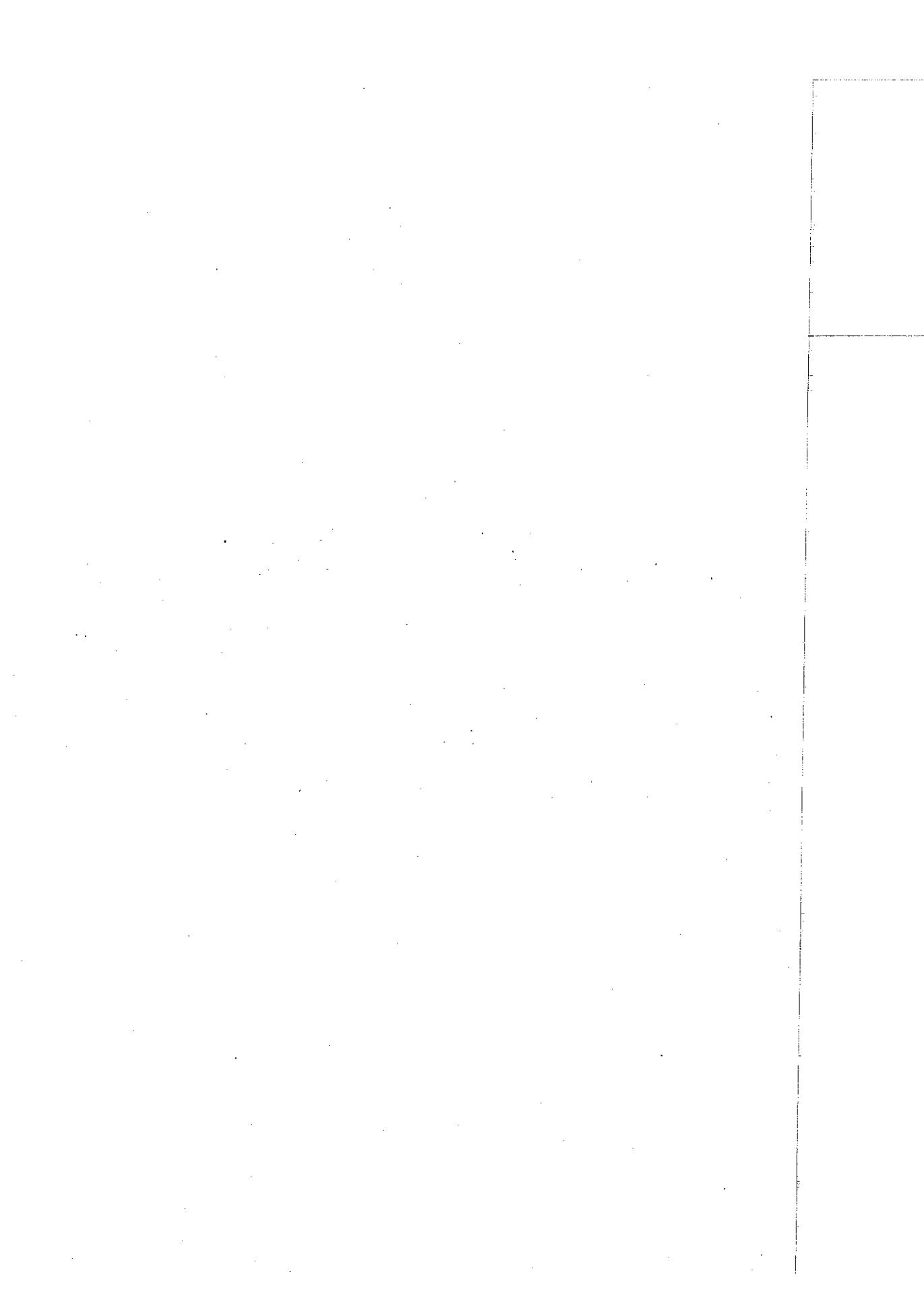
.....
.....
.....

٥- يمكن تلخيص الخطوات التي يمر بها تكوين الاتجاه فيما يلي :

.....
.....
.....

ثالثاً : أجب عن الأسئلة الآتية :

- ١- ضع تعريفاً وافياً لمفهوم الاتجاه، ثم وضح المكونات الأساسية له ؟
- ٢- هناك نوعان من التغيير في الاتجاهات هما التغيير المضاد والتغيير المسائر نقش ذلك.



الوحدة الثالثة

العمليات العقلية

مقدمة

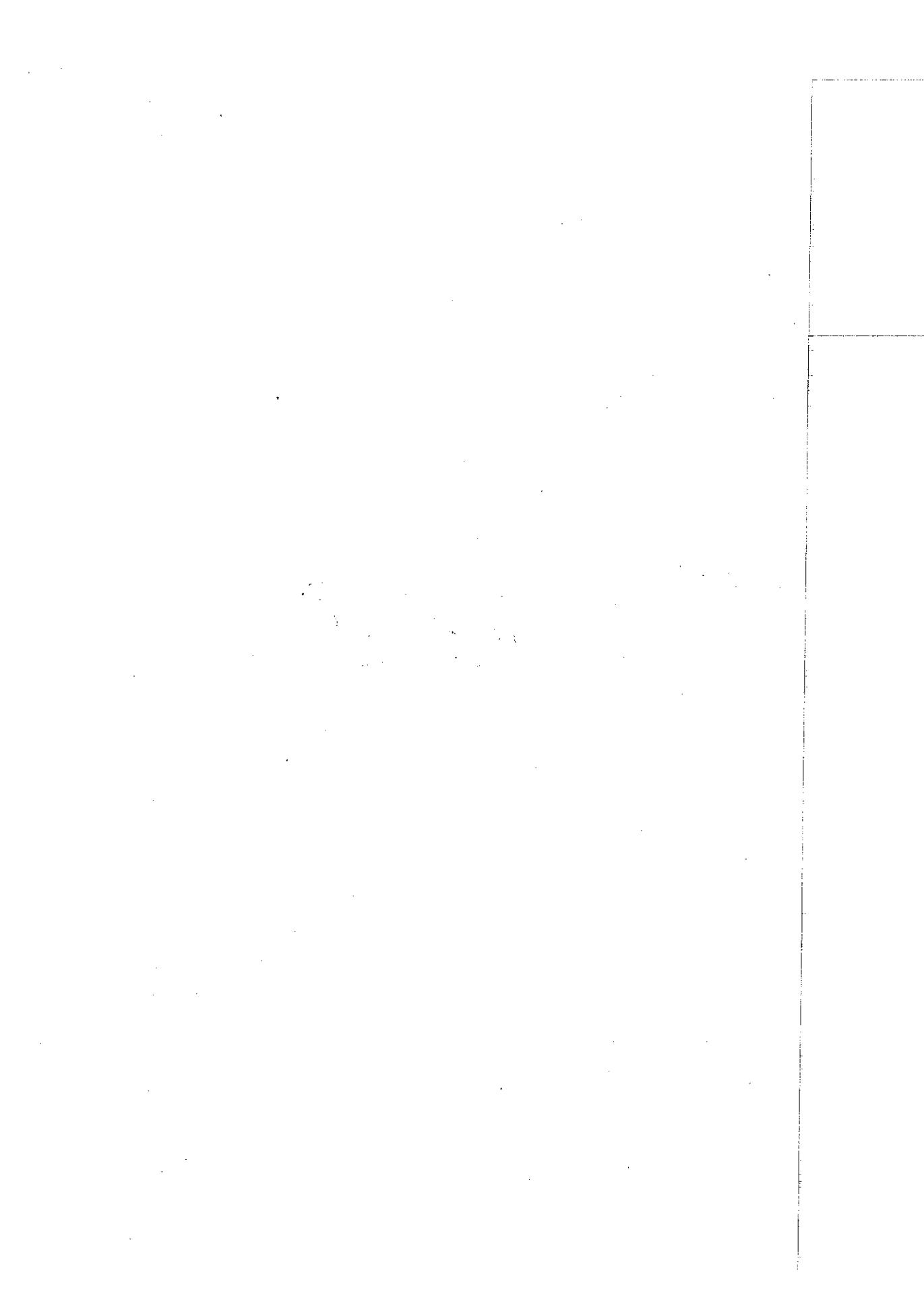
أولاً : الإدراك الحسي

ثانياً : التصور والتخيل

ثالثاً : التذكر والنسيان

رابعاً : التعلم

خامساً: التفكير



الوحدة الثالثة

العمليات العقلية

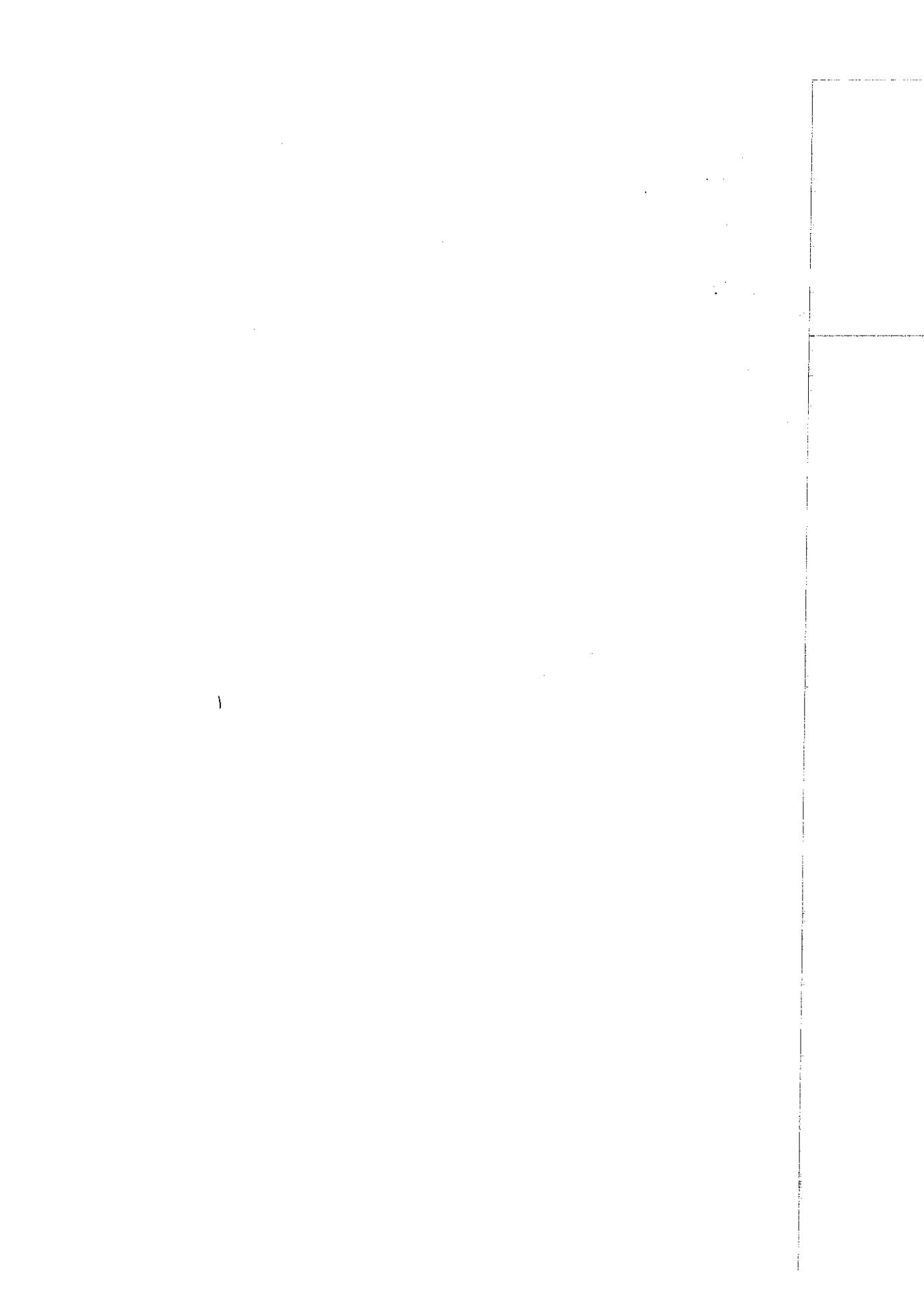
الأهداف الإجرائية

تهدف هذه الوحدة إلى إمام الطالب بالجوانب التالية :

- مفهوم الإدراك وخصائصه والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه.
- المقصود بكل من التصور والتخييل والفرق بينهما وبين الإدراك.
- مفهوم التذكر ومراحله والعوامل المؤثرة فيه.
- مفهوم التعلم وشروطه ونظرياته.
- مفهوم التفكير وخطوات عملية التفكير العلمي.
- مفهوم الذكاء، وكيف يقاس، وما هي أهم القدرات والاستعدادات الخاصة.

المخرجات التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة من المتوقع أن يكون الطالب قد ألم ببعض العمليات العقلية وهي الإدراك والتصور والتخييل والذكر والتعلم والتفكير، كذلك اكتسب المعرفة المتعلقة بمسارات التسيان وكيفية استغلال ذاكرته وتوظيفها التوظيف الأمثل من خلال بعض العوامل التي تساعد على التذكر، وأيضاً التعرف على خطوات عملية التفكير العلمي، وأخيراً التعرف على ماهية الذكاء وأهم القدرات والاستعدادات الخاصة.



العمليات العقلية

مقدمة

يتضمن النشاط العقلي عدة عمليات هي الإدراك والتصور والتذكر والتعلم والتفكير ، ومع أن كلا من هذه العمليات يتميز بخصائص تفرق بين بعضها البعض إلا أنها في نفس الوقت تتشابه وتتدخل في خبرات الفرد وفي استجاباته العقلية. كما أنها جميعاً تكاد تخضع لنفس المبادئ والقوانين ، وتنمو مع نمو الفرد في المراحل المختلفة لنموه . ولذا فقد تم جمع هذه العمليات العقلية في هذه الوحدة حيث نعرضها بالترتيب الآتي :

أولاً : الإدراك الحسي

ثانياً : التصور والتخيل

ثالثاً : التذكر والنسيان

رابعاً : التعلم

خامساً : التفكير

أولاً: الإدراك الحسي

مفهوم الإدراك الحسي

يطلق اصطلاح الإدراك الحسي على العملية العقلية التي نعرف بواسطتها العالم الخارجي ، وذلك عن طريق المثيرات الحسية المختلفة التي تسقط على حواسنا المختلفة من العالم الخارجي الذي يحيط بنا.

فالإدراك هو تأويل الإحساسات المختلفة التي تصل إلى الذهن عن طريق الأعصاب الحسية ، فهو في جوهره عبارة عن استجابة لمثيرات حسية معينة لا من حيث كون هذه المثيرات أشكالاً حسية فحسب ، ولكن من حيث معناها أو من حيث هي رموز لها دلالتها بالنسبة لـ^(١)

وحيث تقع على حواس السمع والبصر والشم والتذوق واللمس مؤثرات العالم الخارجي فإننا لا نحس بها فقط ك مجرد إحساسات عمياً ، ولكننا ندرك أيضاً معنى هذه الإحساسات ومصدرها ، فانا أسمع صوتاً معيناً مثلاً وأدرك في نفس الوقت أنه صوت سيارة قادمة ، فنحن في عملية الإدراك نقوم بتفسير الإحساسات وبتحديد الشيء الذي يصدر عنه الإحساس ونعطيه معنى ونطلق عليه اسماء معيناً أيضاً ، فعلى الرغم من أن الإدراك يبدأ بإشارة حواسنا إلا أنه عملية عقلية في جوهرها.

فالإدراك هو عملية تفسير ما يحسه الإنسان خلال حواسه المختلفة ، ومعنى ذلك إن الإدراك لا يتم عن طريق هذه الحواس ، وإنما الإدراك يتم عن طريق العقل (في الجهاز العصبي المركزي) حيث أن الحواس تأتينا فقط

^(١) عبد الرحمن محمد عيسوى ، مرجع سابق ذكره ، ص ١٢٢.

بمثيرات حسية ، ثم يترجمها العقل إلى مثيرات ذات معنى تتطلب استجابات مناسبة.

العلاقة بين الإدراك والإحساس

الواقع أن هناك صلة مباشرة بين الإدراك والإحساس ، لأن انعدام حاسة من الجواص يؤدي إلى انعدام موضوعاتها ، فالإدراك يستمد مقوماته من الإحساسات التي ينقلها الجهاز العصبي إلى المخ حيث تتم عملية الإدراك ، فنحن نرى الكثير من الموضوعات التي ندرك معناها ونعرف وظائفها وخصائصها ، مع أن ما يسقط علينا في حالة الإحساس البصري لا يزيد عن مجرد موجات ضوئية ليس لها معنى في حد ذاتها. ففي عملية الإدراك يستقبل الإنسان الموجات الضوئية ثم يفهمها ويفسرها وفقاً لخبراته وثقافته وميوله واتجاهاته.

فالإحساس هو استقبال موجات وذبذبات ضوئية بينما الإدراك هو الإحساس مضافاً إليه معنى الشيء المدرك ، حيث يتم إعطاء معنى لهذه الموجات الضوئية فانت ترى اللون الأخضر ، لكنه ليس مجرد لون (أي بقع لونها أخضر) وإنما أنت ترى شجرة أو زرع أو سيارة لونها أخضر ، وبالمثل تسمع مثيرات (إحساس) ولكنها ليست مثيرات عشوائية أو مجرد صخب لا معنى له . وإنما أنت تسمع صوت آذان ، أو غناء مطرب وغيرها ، وهي مثيرات صوتية ذات دلالة ومعنى بالنسبة لك (الإدراك)⁽¹⁾

والخلاصة أن الفرق جوهري بين الإحساس والإدراك إن الإحساس مرحلة أولية لازمة للوصول إلى الإدراك وإنه لا إدراك بغير إحساس ، وإن كان من الممكن أن يحدث الإحساس دون الإدراك.

(1) سيد عبد العال ، طلعت حسن ، مرجع سابق ذكره ، ص ٩٧ ، ١٩٨٧.

خطوات عملية الإدراك

لكي يتم الإدراك لابد من توافر ثلاثة شروط رئيسية هي :

- ١ - عالم المدركات الذي تأثينا منه مختلف المثيرات ، وهو مستقل على نحو ما عن الإنسان المدرك ، ويتمثل في العالم الخارجي وما ينبع عنده من مؤثرات تسقط على حواس الإنسان .
- ٢ - وسائل الإدراك المختلفة الموجودة لدينا (الحواس).

- ٣ - الجهاز العصبي المركزي (المخ) الذي يترجم المحسوسات إلى مدركات ذات معنى ، وبغيره يستحيل علينا إدراك أي شيء.

ويمر الإدراك الحسي بثلاثة مراحل ، حيث يبدأ بالنظرية الكلية الإجمالية، وفي هذه المرحلة نخرج بنوع من الانطباع الإجمالي للمبهم الذي لا تبدو فيه التفاصيل أو الجزيئات منفردة متمايزة مستقلة بعضها عن بعض ، وبعد ذلك نبدأ في تحليل الموقف وإدراك العناصر المكونة له والعلاقات القائمة بين أجزاءه المختلفة ، أما المرحلة الثالثة والأخيرة فهي إعادة تأليف الأجزاء في كل موحد والعودة إلى النظرية الكلية مرة ثانية^(١)

فالنظرية الإجمالية تسبق النظرية التفصيلية التحاليلية، فلا يمكن أن يدرك الإنسان العلاقات بين العناصر قبل أن يدرك الشيء بأكمله. ويندر أن يكون للأجزاء معنى مستقل لأنها تستمد معناها من الكل الذي يحتويها.

فنحن في عملية الإدراك لا ندرك جزيئات مستقلة منفردة بعضها عن بعض وإنما ندرك كليات .

^(١) عبد الرحمن محمد عيسوي ، مرجع سابق ذكره ، ص ١٤٣ ، ١٤٤.

خصائص الإدراك

يتميز الإدراك بالخصائص الآتية^(١):

- ١ - تصوري أو غير موضوعي: بمعنى أن ما يدركه الفرد ليس الحقيقة ذاتها لكن تصوره لها ، ويرجع ذلك إلى أن قدرات حواس الأفراد مختلفة عن بعضها البعض ، فالحقيقة لشخص ذو قوة تذوق أو شم محدودة تختلف عن الحقيقة لشخص آخر لديه قوة تذوق أو شم أقوى وهكذا.
- ٢ - اختياري: بمعنى أن الفرد لا يستطيع أن يدرك كل ما هو ممكن إدراكه في وقت واحد نتيجة قدراته المحدودة ، وبالتالي فإنه يقوم باختيار تلك الأشياء التي يرغب أو مضطرب لإدراكتها.
- ٣ - زمني: بمعنى أن الإدراك يحدث عادة خلال فترة زمنية قصيرة ، لذا نجد أنه من الصعب أن يجذب موضوع انتباه الفرد لأكثر من فترة قصيرة من الوقت ، ولذلك فإن هناك حاجة لتكرار المؤثر مرة أو عدة مرات أخرى لضمان تحقيق مستوى الإدراك المناسب.
- ٤ - تجميلي: بمعنى أن الإنسان يستطيع أن يدرك عدة أشياء في وقت واحد مثل مبني وسلح وعمال ، ويدرك أن هذه الأشياء مجتمعة تمثل محلاً لبيع سلع وخدمات معينة.

العواوين المؤثرة في الإدراك

لما كان الإدراك الحسي هو استجابة كلية لمجموعة المنبهات الحسية الصادرة عن موضوعات العالم الخارجي، وهو في نفس الوقت استجابة تصدر

^(١) أمين فؤاد ضراغامي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٠ .

عن الكائن الحي بكل ماله من ذكريات وخبرات ، فهذا يعني أن الإدراك الحسي تتدخل فيه عوامل متعددة داخلية وخارجية نتناولها فيما يلي :

١- العوامل الداخلية الذاتية^(١)

ويقصد بها العوامل التي ترجع إلى الشخص المدرك نفسه ومن هذه العوامل ما يلي :

أ- عامل الذاكرة أو الألفة

فالإنسان يدرك الأشياء التي سبق أن خبرها أسهل من الأشياء التي لم يسبق أن مرت بخبرته . فأنت تقرأ الكلمات الإنجليزية التي سبق أن حفظتها بطريقة أسهل من الكلمات الجديدة عليك .

ب- الحالة الجسمية والنفسية للشخص المدرك

يتأثر إدراكنا للعالم الخارجي بحالتنا النفسية والجسمية وقت الإدراك . وفي تجربة أجريت على مجموعة من الأطفال تم حرمانهم من الطعام وعرض عليهم عدة صور من خلال لوح زجاج مصنفر وطلب منهم تفسير هذه الأشياء فقالوا إنها مأكولات ، وكانت نسبة إدراكتهم للمأكولات تزداد كلما زادت حدة الجوع^(٢) .

كما أن الإنسان حين يكون في حالة نفسية هادئة يدرك المثيرات الموجودة من حوله إدراكاً يختلف عمّا لو كان في حالة نفسية غير مستقرة ، فالإنسان المكتئب يخرج من منزله صباحاً ليرى الجو مكثراً ، بينما يخرج الإنسان المبتهج من نفس المنزل ليりى الجو جميلاً ، والجو له حالة واحدة .

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٧.

(٢) سيد عبد العال ، طلعت حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٩.

ج- تأثير الحاجات النفسية على الإدراك

فنحن ندرك ما ليس حقيقيا على أنه حقيقي لأننا نحتاجه ، فأنك تحتاج إلى صديق معين في حاجة ماسة فيخيل إليك أنك تراه.

د- تأثير الضغوط الاجتماعية على الإدراك

قد تدرك أي مثير إدراكا معينا ، ولكن إذا أدركته مجموعة من الأفراد إدراكا مختلفا فإنك تميل إلى تعديل إدراكتك كي يتمشى مع إدراك الآخرين . فقد تدرك من خطاب مسؤول سياسي معنى معينا، ولكنك في وسط مجموعة من الأصدقاء لهم رأي مخالف لرأيك يمكن أن تعدل إدراكتك كي يتمشى مع إدراكتهم لنفس المثير (الخطاب)

هـ- تأثير الاتجاهات والقيم على الإدراك

إذا كان الرئيس المباشر له اتجاه سبئ نحو الموظف الذي تحت رئاسته ، فإنه سوف يدرك من سلوكه وتصرفاته ما يؤكّد له هذا الاتجاه باستمرار ، ويرى الجوانب الحسنة في سلوكه لكنه لا يدركها.

و- تأثير الجهازين الحسي والعصبي على الإدراك^(١)

لما كانت الأجهزة المتخصصة في عملية الإدراك هي الجهازين الحسي والعصبي ، وبناء على فكرة أن كافية التكوين تؤدي إلى كفاية الوظيفة ما لم تتدخل مؤثرات طارئة ، فإن سلامـة تـكوين هـذـينـ الجـهاـزـينـ تـؤـثـرـ فيـ عمـلـيـةـ الإـدـرـاكـ . فـقدـ يـرـجـعـ الخـطـأـ فـيـ الإـدـرـاكـ إـلـىـ مـرـضـ الـحـوـاسـ نـفـسـهـاـ مـثـلـ ضـعـفـ الـأـبـصـارـ وـعـمـىـ الـأـلـوـانـ وـضـعـفـ السـمـعـ وـغـيـرـ ذـلـكـ مـنـ الـأـمـرـاـضـ الـتـيـ تـؤـثـرـ فـيـ الإـدـرـاكـ . وـمـنـ نـاحـيـةـ أـخـرـيـ يـوـدـيـ أـيـ تـلـفـ فـيـ الـمـخـ إـلـىـ عـرـقـلـةـ عـلـيـةـ الإـدـرـاكـ .

(١) انتصار يونس ، مرجع سابق ذكره ، ص ١٢١.

٢ - العوامل الخارجية^(١)

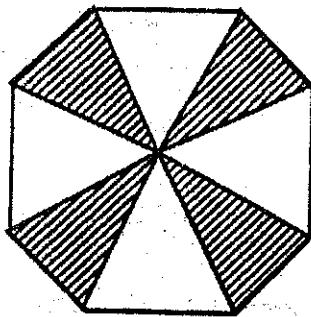
وهي العوامل التي تكمن في طبيعة المثيرات ذاتها وتساعدنا على إدراكتها بالكيفية التي تبدو عليها بصرف النظر عن العوامل الداخلية التي تكمن في الذات المدركة . فالعالم المحيط بنا مليء بالمثيرات المختلفة لكننا لا ندرك كل هذه المثيرات بدرجة واحدة من الوضوح أو الشدة حيث يؤثر على إدراكتنا لها العوامل الآتية :

أ- الشكل والأرضية

إن إدراكتنا يتم عادة لأشكال (صيغة كليلة) على أرضية لكننا لا ندرك الأرضية إدراكتنا للشكل ، ضع كف يدك على ورقة بيضاء وأفرد أصابع يدك، ماذا ترى؟ ستري أصابع يدك. هل ترى الفراغات البيضاء بين أصابع يدك؟ عادة لا .

إن إدراكتنا يتم لصيغ أو أشكال بارزة على أرضية . انظر إلى الشكل رقم (١) ماذا ترى ؟ سوف ترى الأجزاء المظللة وهو شكل على أرضية (المساحة البيضاء المحددة) ولكنك لا تدرك الأرضية، أمعن النظر قليلا واستمر في الملاحظة ستجد الشكل قد تعدل أو تغير لتصبح الأرضية (المساحة البيضاء) شكلا أو صيغة بارزة على الأرضية التي كانت من قبل شكلا أو صيغة (الأجزاء المظللة).

(١) سيد عبد العال ، طلعت حسن ، مرجع سابق ذكره ، ص ١٠١ ، ١١٤ .

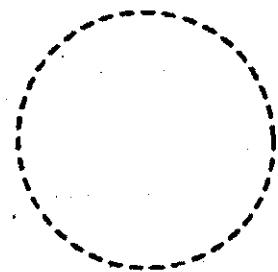


شكل رقم (١)
الشكل والأرضية

بـ- عامل الإغلاق (التكامل)

انظر إلى شكل رقم (٢) مادا ترى : إنك برغم كل شيء سوف ترى دائرة، على الرغم من أنها مجموعة من النقاط التي أخذت شكلاً معيناً (خبرتك تراها دائرة). ولو ترك أمامك هذا الشكل وفي يدك قلم فاغلب الظن أنك سوف تكمل الدائرة (تغلق الدائرة) . وحتى إذا لم تجد قلماً لإكمالها فإنك سوف تكملها بصرياً (إدراك) لتعطيها المعنى والدلالة .

ونحن في كل لحظة من لحظات حياتنا نقوم بعملية التكامل، فإذا شاهدت فيلماً سينمائياً قد تركه المخرج عن عمد بلا نهاية فإنك تقوم بوضع نهاية من عندك بما يعطيه المعنى (الحل)

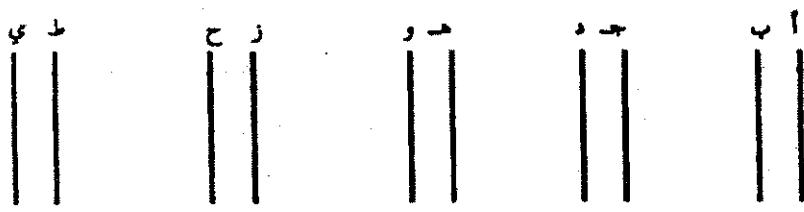


شكل رقم (٢)

عامل الإغلاق

ج- عامل التقارب

إذا نظرت إلى الشكل رقم (٣) ماذا ترى ، إنك ترى كل خطين أب - ج - د ... الخ على أنهم يمثلان وحدة واحدة ، والذي يسهل لك إدراك هذا المعنى تقارب كل خطين . وهذا هو لب عامل التقارب . فالتأثيرات المتقاربة في الزمان أو المكان أسهل في الإدراك.

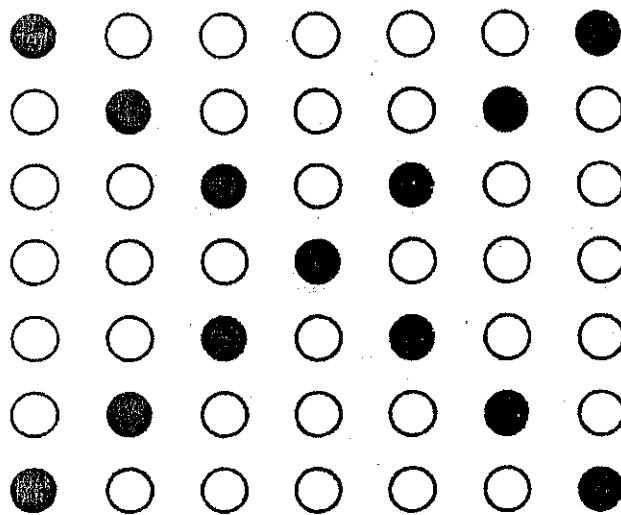


شكل رقم (٣)

عامل التقارب

د- عامل التشابه

إن المثيرات المتشابهة في الشكل أو الحجم أو اللون ادعى إلى سرعة إدراكتها من المثيرات المختلفة أو غير المتشابهة ففي الشكل رقم (٤) ندرك صفوفا من الدوائر المظللة ، وصفوفا من الدوائر البيضاء.

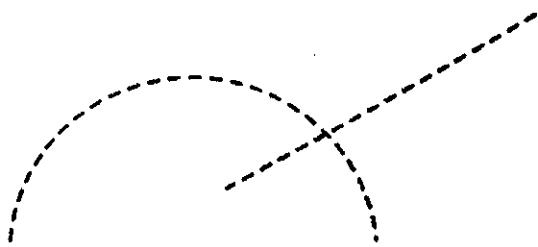


شكل رقم (٤)

عامل التشابه

ـ عامل الاستمرار

أنظر إلى الشكل رقم (٥) ماذأ ترى ؟ أن أمامك مجموعة من النقاط ، لكن الذي تراه بالقطع هو مجموعة منها تمثل خط شبه دائري ، والمجموعة الأخرى تمثل خط مستقيم يخترق الشكل الشبه دائري ، والذي حدد إدراكك لهذا الشكل على هذه الصورة هو خاصية الاستمرار في مجموعة النقاط.



شكل رقم (٥)

عامل الاستمرار

ثانياً : التصور والتخيل :

التصور

يكن الفرق بين الإدراك الحسي والتصور في أن الإدراك الحسي يتم من خلال مؤثرات من العالم الخارجي تقع على حواس السمع والبصر والشم والتذوق واللمس، ويقوم العقل بتفسير هذه المؤثرات وإعطائها معنى ، فهي مؤثرات حسية بصرية أو سمعية أو شمية أو ذوقية أو لمسية موجودة فعلا.

أما في التصور فتختفي هذه المؤثرات وتبقى صور ذهنية لها في عقل الإنسان ، وقد تكون هذه الصور بصرية أو سمعية أو شمية أو ذوقية أو لمسية.

فالفرق بين الإدراك الحسي والتصور هو أن الإدراك الحسي هو نتيجة وجود المؤثرات الحسية أمام نظر الفرد أو سمعها أو لمسها أو شمها أو تذوقها، أما التصور فهو استدعاء الخبرات السابقة إلى الذهن على شكل صور في حالة غياب المنبهات الحسية الأصلية .

وفي مجال سلوك المستهلك يسعى المسوّدون إلى خلق صور ذهنية جيدة في أذهان المستهلكين عن ماركاتهم ، حيث أن اختيار المستهلك لماركة معينة من بين العديد من الماركات المتاحة أمامه ، لا يرجع إلى خصائص فعلية في هذه الماركة بقدر ما يرجع إلى إدراك ارتباط هذه الخصائص باسم هذه الماركة ، وصورتها الذهنية الجيدة في ذهن المستهلك.

التخيل

التخيل هو استدعاء يقوم به الفرد لموضوعات وموافق سابقة ، بحيث يضفي عليها صوراً جديدة ، وتراكيب جديدة في إطار جديد غير الإطار السابق الذي مر به في خبرته . لذلك فإن الفرد في هذه الحالة يستدعي خبرة سابقة ويشكلها بطريقة معينة وبصياغة جديدة^(١).

وبمقدار نمو الفرد ونضجه العقلي ، بمقدار ما يكون التخيل في مستوياته العليا مفيدة ومثمرة ، من حيث ما يقوم به الفرد من صوغ خبراته السابقة في إطار كلي جديد . وفي هذه الحالة يمكن أن يفيد التخيل في المواقف التي تحتاج إلى تفكير وحل .

إلا أنه توجد بعض أنماط من التخيل تمثل في أحلام اليقظة ، وأحلام النوم . حيث في الأولى يشرد الفرد بذهنه تاركاً عالم الواقع بكل ما فيه من حقيقة ، إلى عالم الخيال ، وترتيب الأمور وتهيئة الفرص والموافق ، وتشكيل الموضوعات والأشياء ... إلى غير ذلك تبعاً لما يراه الفرد مناسباً له ولما يتمناه أن يتحقق في عالم الواقع الفعلي .

^(١) نوال محمد عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٦ .

ويحدث هذا التخيل بغير إدراة وقصد من الفرد، حيث في حالات تزاحم الأعمال وانشغال الذهن بكثير من الأمور والمواضيع ، يجد الشخص نفسه وقد شرد ذهنه إلى عالم الخيال ، يصوغ أفكاراً ويتحققها كما يشاء ويوضع مواقف كما يتراءى له ، ويحقق نجاحه مستقبلاً بالطريقة التي ينشدها. إلى غير ذلك من إنجازات وأفعال لن يتمنى تحقيقها في عالم الواقع.

ثالثاً: التذكر والنسيان

مفهوم التذكر

التذكر هو إحدى الوظائف العقلية المختصة باخزان المعلومات والخبرات والمعارف التي مرت علينا أو تعلمناها واسترجاعها عند الحاجة إلى ذلك ، أما النسيان فهو الفشل في أداء وظيفة التذكر أي عدم القدرة على اخزان المعلومات والمعارف التي سبق أن مرت علينا، أو عدم القدرة على استرجاعها وقت الحاجة . ولذا فإن النسيان هو نفي التذكر ، ومن هنا فإن الحديث عن أحدهما يرتبط بالأخر ، ويعتبر الوجه المناقض له^(١).

ويرتبط التذكر ارتباطاً شديداً بالتعلم فنحن لا نتذكر إلا ما سبق أن تعلمناه أو عرفناه أو علمناه مما مر بنا من خبرات أو تجارب أو تدريب أو تحصيل. ولذلك يمكن تعريف التذكر في جملة واحدة بأنه "تخزين المعلومات من الخبرة السابقة" وهو شديد الارتباط بالتعلم.

فنحن نتذكر ما سبق لنا أن تعلمناه أو مر بنا أو عرفناه فاستوعبناه في ذاكرتنا نستدعيه وقت الحاجة ، ولو تخيلنا أن ما نتعلمته ننساه مباشرة ، لاستحال على التعلم أن يؤدي وظيفته في الحياة ، إذ أنه لا يرفع من كفاءة

(١) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، الطبعة الأولى : القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨٩) ، ص ١٧٥

سلوكنا ويسير لنا قضاء حاجتنا ، وتوفيقنا في حياتنا وعلاقتنا إلا عن طريق التذكر ومن هنا فإن أهمية التذكر في توجيه سلوكنا وفي التأثير على نشاطنا هو من أهمية التعلم وفي قوة تأثيره ولذا وجبت علينا دراسة التذكر والنسيان كعامل شديد الأهمية والتأثير في سلوك الإنسان ونشاطاته المختلفة .

وهناك أربع مراحل للذكر هي :

- ١- التعلم والاستظهار (الاكتساب أو الحفظ)
- ٢- الاحتفاظ بما تعلمناه أو استظهernاه أو اكتسبناه في ذاكرتنا.
- ٣- الاسترجاع: أي استعادة ما سبق أن احتفظت به في ذاكرتي إلى ذهني من جديد، فأتذكر على سبيل المثال ما حدث لي بالأمس.
- ٤- التعرف: أي معرفة أن هذا الشئ موجود أمامك سبق أن مر بك أو عرفته من قبل أو حفظه ، كما يحدث لك عندما يمر أمامك شخص سبقت لك معرفته من قبل فتمييزه من بين كثرين تراهم لأول مرة.

أنواع الذاكرة

- ١- **الذاكرة القريبة** : وهي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها من مدة قصيرة نسبيا ، كتذكر الطالب لموضوع المحاضرة التي حضرها بالأمس.
- ٢- **الذاكرة البعيدة** : وهي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها والأحداث التي مرت بنا من مدد طويلة ، قد تصل بنا إلى سنوات الطفولة.
- ٣- ذاكرة الأسماء أو ذاكرة الأرقام أو ذاكرة الأماكن أو ذاكرة الأحداث وغالبا ما تختلف قوّة الفرد في إدراكها عن الأخرى.

عوامل النسيان:

مما لا شك فيه أننا كأفراد نتفاعل مع مثيرات البيئة المختلفة، ونكتسب خبرات معينة، وتضاف خبرات جديدة باستمرار إلى خبراتنا السابقة ، والسؤال المطروح هنا هل تحفظ الذاكرة بهذا الرصيد الكبير من المعلومات والحقائق؟

في الواقع، إن الفرد يحفظ بعض المعلومات وتستمر لديه بعض الخبرات يسترجعها في أوقات معينة، بينما البعض الآخر يتعريه النسيان، بمعنى أن بعض الخبرات تفقد من الذاكرة وبالتالي لا يسترجعها الفرد.

فالنسيان هو: عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات التي سبق اكتسابها وتعلمها.

والواقع أن عملية النسيان التي تحدث للإنسان قد تكون مفيدة في بعض الأحيان ، فقد تكون الخبرات والمواقف مؤلمة غير سارة، ولذلك يكون من الأفضل نسيانها وعدم استرجاعها.

كما أن العقل البشري تراكم بداخله الحقائق والمعلومات والمواقف وهذا التراكم والتزاحم من شأنه أن يجعل الأمور تختلط ببعضها البعض، لكن عملية النسيان التي تحدث لبعض المعلومات والحقائق تتبع المجال لمعلومات وإضافات جديدة تتنمي العقل والتفكير.

وهناك مجموعة من المسببات والعوامل التي تجعلنا ننسى ما سبق أن ،
تعلمناه أو عرفناه أو مر بنا من خبرات وأحداث نتناولها فيما يلي^(١)

١ - عامل الزمن : تؤدي الفترات الزمنية الطويلة إلى نسيان الموضوع أو الشيء حيث ينقص مقدار تذكر الفرد للموضوعات والخبرات والمهارات. إلا أن النسيان لا يرجع فقط إلى عامل الزمن ولكن يتدخل عامل آخر وهو عدم

^(١) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧٨ ، ١٨٣ .

الاستعمال أو الاستخدام للموضوع المتعلم حيث أن مرور الزمن على ما تعلمناه دون مراجعة له أو تكرار أو استرجاع كفيل بأن يجعل ما تعلمناه يضمري شيئاً فشيئاً.

٢- عامل الاكتمال والمعنى : إن ما نكتسبه في النعلم أو التدريب أو التحصيل الدراسي يقاوم النسيان ويبقى في الذاكرة كلما كان مكتملاً وله معنى، أما الأشياء الناقصة والتي ليس لها معنى فهي أكثر قابلية للنسيان ، حيث يكون لدينا دافع أقوى للاحتفاظ بالشئ الكامل المفهوم في ذاكرتنا لكي نعود إليه وقت الحاجة للاستفادة منه فيما يواجهنا من موقف أو نتعرض له من مشكلات، أما الشئ الناقص غير الحاصل على معنى فسوف يكون عبء على الذاكرة لا نستطيع الاستفادة منه في أمور حياتنا فيقل دافعنا لاكتسابه ، وبالتالي نتعلمه أو نكتسبه بصعوبة ، ونسراه بسرعة .

٣- عامل التداخل : قد يحدث النسيان بسبب تداخل واحتلاط المواد المتعلمة بعضها مع البعض، فهذا التداخل والاختلاط من شأنه أن يؤدي إلى النسيان. ويقسم العلماء التداخل إلى نوعين:

أ- تداخل رجعي: وهو أن التعلم اللاحق يذهب أو يفسد أو يضعف التعلم السابق.

ب- تداخل لاحق: وهو عكس النوع السابق حيث أن التعلم السابق يتداخل مع التعلم اللاحق فيفسده و يضعفه أو يذهب ببعضه.

٤- عدم ثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار : فإذا أهمل المتعلم تكرار موضوعات التعلم ، فإن ذلك يؤدي على النسيان ، حيث أن تكرار وإعادة المواد المتعلمة يؤدي إلى تذكرها. وإذا قل معدل هذا التكرار فإن تلك المواد يصيبها النسيان.

٥- المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة إلى الفرد : حيث أن هذه

المواقف غالباً ما تكتب ولا تظهر في الشعور وفي هذه الحالة يحدث النسيان لتلك الخبرات الانفعالية الغير سارة التي مر بها في مواقف مختلفة من حياته.

٦- **تغير الميول والاهتمامات:** حيث يحدث النسيان لبعض المعلومات والمواضيع حينما يتجه الفرد وجهاً آخر بميله وأنشطته المختلفة، فقد يحدث مثلاً أن تتغير ميول الفرد إزاء نوع معين من المواضيع إلى نوع آخر مخالف يثير اهتمامه وتفكيره، وبالتالي يحدث النسيان للموضوعات الأولى التي كانت تشغله اهتمامه من قبل^(١)

رابعاً: التعلم

مفهوم التعلم

يستخدم التعلم في علم النفس بمعنى أن أوسع بكثير من معناه في اللغة ال Bradley. فهو لا يقتصر على التعلم المدرسي المقصود أو التعلم الذي يحتاج إلى دراسة ومجهد وتدريب متصل أو على تحصيل المعلومات وحدها دون غيرها من ضروب المكتسبات بل يتضمن التعلم أيضاً كل ما يكتسبه الفرد من معان وأفكار واتجاهات وعواطف وميل وقدرات وعادات ومهارات حركية وغير حركية سواء تم هذا الإكتساب بطريقة متعمدة مقصودة أو بطريقة عارضة غير مقصودة^(٢).

والتعلم كما يعرفه مصطفى زبور في معجم العلوم الاجتماعية هو اصطلاح في علم النفس يشير على ما يطرأ على سلوك الكائن الحي من تغيير

^(١) نوال محمد عطية، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٨.

^(٢) فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٠.

وتعديل يرجع إلى الخبرة والممارسة ، أو إلى العلاقة المتبادلة بينه وبين العالم الخارجي بصفة أساسية. ويتصنف هذا التعديل أو التغيير الناتج عن التعلم بقدر من الثبات والاستقرار، ويزيد من كفاءة الكائن الحي على التعامل مع العالم الخارجي .

ولما كان التعلم نشاط أو سلوك يقوم به الإنسان فإنه ينطبق عليه ما ينطبق على أي نشاط أو سلوك من شروط أساسية لابد من توافرها ، وشرطان التعلم هما:

١- الدافع

كل نشاط أو سلوك يقوم به الإنسان لابد أن يكون وراءه دافع يدفعه إلى ممارسة هذا النشاط، تحديداً لهدف معين يسعى إليه فنحن لا نتعب أنفسنا فيبذل جهد من التعلم، إلا إذا كان هناك دافع يدفعنا إلى هذا أو هدف نستهدف تحقيقه من وراء هذا التعلم. فالتعلم يقوم به الفرد أساساً لتحقيق مكاسب معينة أو الاستمتاع بإشباع دوافع خاصة وإن كانت خافية علينا.

٢- القدرة

لا يكفي الدافع وحده كشرط لإتمام السلوك أو النشاط أياً كان نوعه بما فيه التعلم ، إذا لابد أن تتوافر القدرة التي تمكن الفرد من إنجاز السلوك أو القيام بالنشاط. فلو أردنا تعليم طفل في سن الثانية قيادة السيارات، فلن ننجح مهما أتينا من ظروف مواتية لإنجاز هذا التعليم، ذلك لأن إمكانية هذا الطفل أو مستوى نضجه أو مستوى قدراته لم تصل بعد إلى القدر الكافي الذي يجعله يستفيد من محاولاتنا تعليمه قيادة السيارات فإنه لن يستطيع تعلمها. فالدافع وحده، وإن كان شرطاً ضرورياً للتعلم إلا أنه غير كاف، ولا بد أن يضاف إليه

شرط آخر لا يقل أهمية هو القدرة على التعلم وكل نوع من التعلم ما يلزم من قدرة أو قدرات خاصة.

خامساً: التفكير

مفهوم التفكير

التفكير نشاط إنساني وقدرة من القدرات العقلية العليا التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية الأخرى.

ويعتبر تفكير الفرد من المحددات الأساسية لسلوكه، ومن المؤثرات الهامة في صياغة هذا السلوك وإكسابه الشكل الذي يظهر عليه. فعندما يضطرب تفكير الفرد ينعكس ذلك مباشرة على سلوكه ، ويظهر الاضطراب عند ذلك في نشاطه وتصرفاته.

وهناك تعاريفات متعددة لعملية التفكير، منها أنها أي نشاط يستطيع الفرد بواسطته أن يفهم موضوعاً أو موقفاً معيناً، أو على الأقل سيفهم بعض مظاهر هذا الموقف أو ذلك الموضوع. ويتخذ التفكير مظاهر متعددة منها الحكم، والتجريد، والتصور ، والاستدلال، والتخيل والتذكر ، والتوقع. ويبدو التفكير أيضاً في عملية حل المشكلات التي تعتمد أساساً على الأفكار أكثر من اعتمادها على الإدراك الحسي. كذلك يبدو التفكير في التأمل والتراوی أو التدبر في الأمور العقلية. ويشير البعض إلى عملية التفكير أحياناً على أنها عملية داخلية أو كلام باطنی يستخدم فيه الإنسان الرموز اللغوية والعددية^(١).

ولكن هناك من علماء النفس من يقتصرُون التفكير على "التفكير

(١) عبد الرحمن محمد عيسوى ، مرجع سابق ذكره ، ص ٦٦.

الاستدلالي" وهو النشاط العقلي الذي يستهدف حل المشكلات أو الوصول إلى اتخاذ قرارات أو إصدار أحكام ، ويبدو هذا على وجه الخصوص في التفكير المنطقي ويعتمد إصدار الأحكام أو الوصول إلى نتائج على وجود بعض الشواهد أو الأدلة أو المقدمات أو المعلومات التي يبني الحكم على أساسها. وجوهر عملية التفكير مهما اختلف تعريفها هو إدراك علاقات بين عناصر الموقف المراد حلـه.

خطوات عملية التفكير العلمي

أثناء عملية التفكير لا يصل العقل فجأة وتلقائياً إلى الحل الصحيح ولكنه يمر بمراحل معينة حتى يصل إلى حل المشكلة التي تواجهه. هذا وإن كان هناك بعض الحالات النادرة التي يصل فيها العقل فجأة إلى الحل بطريقة تلقائية فجائية ، ولكن ليس هذا تفكيراً بالمعنى الاصطلاحي العام ولكنه نوع من الإلهام الذي يهبط فيه الحل على ذهن الإنسان فجأة دون المرور بخطوات التفكير المعروفة.

وقد حدد جون ديوى وهو أحد علماء التربية عملية التفكير العلمي في الخطواتخمس الآتية:

- ١- **الشعور بالمشكلة :** يبدأ الفرد بمواجهة مشكلة معينة تستثير تفكيره ، في هذه الحالة يكون الفرد في موقف الإحساس بمشكلة تستدعي الحل.
- ٢- **تحديد المشكلة :** في هذه الخطوة يقوم الفرد بحصر أبعاد المشكلة وتحديد أطرافها وجوانبها حتى يحصر وبالتالي مجال تفكيره في نطاقات معينة غير مشتبأة متبااعدة حتى يركز انتباهه في تلك الأبعاد والمناطق المعينة بحيث لا يخرج تفكيره عن حدود المشكلة المراد حلها كذلك يقوم الفرد بجمع البيانات والشواهد والأدلة التي تساعد في حل المشكلة.

- ٣- وضع الفروض أو وضع الاحتمالات المختلفة للحل: ويقصد بالفرض الحل المبدئي أو المحاولة المبدئية لتفسير المشكلة ، ويجب ألا يتمسك الفرد في تفكيره بأي من الفروض التي يضعها بل يجب أن يكون من المرونة بحيث يكون لحذف فرضه كلها أو تعديلها أو تغييرها فالفرض عبارة عن تفسير لم يقم عليه الدليل بعد.
- ٤- تقييم الفروض: وفي هذه الخطوة تتم مناقشة الفروض أو دراستها أو إجراء التجارب عليها، وذلك للتأكد من مدى صحتها واحداً واحداً ومعرفة النتائج المنطقية والعملية لكل فرض من الفروض، و يؤدي هذا إلى حذف بعضها والتمسك بالبعض الآخر بمعنى أن يقوم بحذف الفروض التي تتعارض مع نتائج التجربة والتمسك بالفرض التي تؤيدتها التجربة .
- ٥- مرحلة إصدار الحكم أو الوصول إلى حل المشكلة أو تفسير الموقف المشكل.

أنواع التفكير :

يمكن تقسيم التفكير إلى عدة أنواع تختلف حسب أساس التقسيم ومن أهم هذه التقسيمات ما يلى^(١):

١- حسب توجه التفكير :

- أ- التفكير الهائم أو غير الموجه: وهو تفكير لا يكون مركزاً في موضوع معين ، بل ينتقل من موضوع لأخر دون تركيز. فيكون

^(١) فرج عبد القادر طه، مرجع سابق ذكره، ص ١٨٧-١٨٩.

التفكير مشتتاً بين أكثر من موضوع، قد لا تكون بينها روابط أو علاقات، بل إنها ترد على البال ويفكر فيها الفرد كيما إنفق، غالباً ما يكون التفكير سطحياً غير متماسك، ويقل فيها وعى الفرد بأنه يقوم بعمليات تفكير، ويكون هدف التفكير غير واضح ولا محدد.

بـ- **التفكير الموجه** : وهو على النقيض من النوع السابق حيث يتوجه نحو هدف معين، وهو ذو درجة عالية من الضبط، ويكون مرتبطاً بموقف أو مشكلة بعينها، ويعتبر كل من الاستدلال، حل المشكلة، وتعلم المفاهيم أمثلة شائعة للتفكير الموجه.

٣ - حسب تجريدية التفكير :

أـ- **التفكير العيانى**: نوع من التفكير يستعين فيه العقل بالصور الحسية وتكون مادته وتركيزه في الخبرة المباشرة والتجارب الشخصية والأشياء والأحداث الخاصة والمعينة وهو نوع أقل رقياً من التفكير. ولذا فهو يسود لدى الأطفال والبدائيين والأميين. ولا يكاد ينطوي هذا النوع من التفكير وقع المحسوسات على الحواس وإدراكيها، فإذا ما قلت لطفل صغير مشيراً إلى نقطة فوق خريطة جغرافية لبلد ما إن هذه هي مدينة كذا التي تعيش فيها الآن لرد عليك قائلاً: لا، إن هذه نقطة فوق ورقة، حيث أن تفكيره لا يكاد ينطوي الواقع المباشر للمثيرات على حواسه.

بـ- **التفكير المجرد** : وهو مستوىً أرقى من التفكير، يسود لدى الكبار والمحضرين وال المتعلمين. حيث يعتمد على المعانى والأفكار المجردة والرموز والمفاهيم، لا على الخبرة المباشرة أو

المحسوسات والماديات، او على الصور الذهنية لها. كما انه يتخطى كل ذلك إلى ما وراءه من معان ورموز ومفاهيم وأفكار مجردة. ولذا يتميز بالتعويضات وباستخدام الرموز كما فى المعادلات الرياضية واللغة.

٣- حسب تعدد الحلول:

- أ- التفكير التقاربى: وهو التفكير فى المشكلات أو المسائل ذات الحل الصحيح الواحد. كما فى حالة حل مسألة حساب حيث لا يتحمل الحل إلا حلاً معيناً صحيحاً وما عداه يكون خطأ.
- ب- التفكير التباعدى: الذى نلجأ إليه عندما يتحمل السؤال أكثر من حل صحيح، أو عندما تقبل المشكلة طولاً كثيرة صحيحة.

٤- حسب سلامة التفكير :

- أ- التفكير المتماسك: وهو التفكير المنطقى المنظم الذى يدل على سلامة عقل صاحبه واستمتاعه بالصحة النفسية والاتزان.
- ب- التفكير الخلطى : وهو التفكير المضطرب المشوش الذى يصعب عليك أن تفهم ما يقوله أو يكتبه صاحبه لعدم إتزانه ونقص تماستكه وبعده عن المنطق السليم.

٥- حسب الجدة والأصالة :

- أ- التفكير التقليدى: وهو التفكير المعتمد الذى لا ينتج شيئاً جديداً يتميز بالطرافة والأصالة والتفرد، كذلك الذى يمارسه الشخص العادى فى حله لمسألة جمع أو طرح بسيطة.
- ب- التفكير الابتكارى: وهو نوع التفكير الذى ينتج أشياء جديدة

متفردة، لا ترد على بال الكثيرين من الأفراد أو تقل لدى عامة الناس، فهو تفكير خلاق مبدع. كما هو لدى المبدعين من الفنانين في مجالات الفنون المختلفة، ولدى الباحثين والمكتشفين والمخترعين والمنتجين لأشياء أو أفكار لم يسبقهم إليها أحد، أو قل من يصل إليها.

هذا وتناول فيما يلى مفهوم الابتكار وعناصره وخصائص المبتكرين وأخيراً معوقات الابتكار.

١- مفهوم الابتكار :

يعرف الابتكار بأنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته على أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه. على أن الجدة أو الاستجداث أمر نسبي فقد يكون جديداً بالنسبة إلى الفرد وقد يكون جديداً بالنسبة للفرد وللآخرين. وفي كلتا الحالتين يعتبر الإنتاج إبتكارياً وبالإضافة إلى الجدة يجب أن يكون الإنتاج وظيفياً ونافعاً بمعنى أن يسد حاجة معينة يشعر بها الفرد أو تشعر بها الجماعة^(١).

وعادة ما تبدأ عملية الابتكار بشعور الفرد بحاجة ما يريد إشباعها وتولد هذه الحاجة لدى الفرد رغبة داخلية وقوة كامنة تسمى دافعاً ويقوى هذا الدافع إذا ما توفرت الحوافر الخارجية والظروف البيئية المناسبة للمحيطة بالفرد فيتتحول هذا الدافع الداخلي إلى سلوك فعال يهدف إلى إشباع حاجة الفرد.

^(١) إبراهيم الغمرى، السلوك الإدارى وال العلاقات العامة والاسكندرية دار الجامعات المصرية، ١٩٧٦، من ٢٥٧.

ويمكن توضيح العملية الابتكارية في الخطوات الآتية^(١):

- أ- يشعر الفرد بحاجة معينة داخلية يريد إشباعها.
- ب- تتولد عند الفرد قوة كامنة منه أو رغبة داخلية لعمل شئ ما يسمى دافعاً.
- ج- يحدث تفاعل بين القوة الكامنة (الدافع) لدى الفرد والظروف البيئية الخارجية، على أن تكون هذه الظروف مناسبة ومشجعة وغير معطلة.
- د- ينتج سلوك ظاهري يؤدي إلى تحقيق هدف معين وهو إشباع الحاجة المعينة التي شعر بها الفرد من قبل.

وبالرغم من أن عملية الابتكار عملية منظمة تسير في مراحل محددة وبنظام معين، إلا أنها لا تظهر لنا في تحديد واضح في سلوك الأشخاص المبتكرین ولأننا كثيراً ما نركز إهتماماً على المرحلة الأخيرة، وهي السلوك الظاهر الفعلى الذي يتمثل في إنتاج معين مبتكر ونغلق بذلك ما يجري داخل الشخص من انفعالات ودوافع.

٣- خصائص المبتكرین:

أن الشخص ذو القدرة على الابتكار يتميز عن غيره ببعض الصفات الشخصية والأنماط السلوكية أهمها:

^(١) المرجع السابق، ص ٢٥٧ - ٢٥٨.

- يثق في نفسه إلى حد كبير وفي قدرته على تحقيق أهدافه وإنجاز ما يرتبط به من أعمال.

- يرفض الكثير من الاستنتاجات على علاتها. ومن ثم فإنه يتقبلها بشيء من الشك والريبة ويعيد النظر فيها.

- يميل إلى إثارة التساؤل والشكك حول صحة تطبيق القوانين والنظريات والأسس العامة التي يعتبرها الغير قضائيا مسلما بها غير قابلة للجدل.

- يحاول أن يبتعد عما هو روتيني في أعماله كلما كان ذلك ممكنا ويميل إلى كل تجديد وتغيير.

- مثابر لا يسلم ولا يخضع بسهولة بل ويزيد الفشل من عزمه وتصميمه على إيجاد حل لما يواجهه من مشكلات.

- لا يحب أن يفرض سلطته على الغير، كما أنه يفضل أن لا يخضع لسلطة الغير.

- يفضل إلا يعمل في ظل قوانين وقواعد محددة.

- لا يعتقد بوجود الصواب المطلق أو الخطأ المطلق، فكل رأى أكثر من وجه، والخطأ والصواب في نظره أمر نسبي.

- يميل إلى البحث والتفكير في الأمور الغير مؤكدة والتي يصعب التنبؤ بنتائجها.

- يفضل أن يعمل في ظل مواقف غامضة على أن يعمل في ظل مواقف واضحة ومحددة.

- عندما يؤخذ رأيه في مشكلة فغالباً ما يقترح أفكاراً وحلولاً قد يعتبرها

الآخرون غير معقولة وغير واقعية.

- عندما تخطر على باله فكرة ما فإنه لا يدعها جانبًا بل يتأملها ويتخيلها ويداعبها بتفكيره مرات عديدة قبل أن يصدر الحكم عليها.
- يفضل إذا ما أتيحت له الفرصة أن يناقش ما يصدر إليه من أوامر من رؤسائه.

٣- عناصر التفكير الابتكاري :

يقوم التفكير الابتكاري على عناصر أساسية نتناولها فيما يلى^(١):

أ- الحساسية للمشكلات

وتتمثل في قدرة الفرد على استشاف المشكلات التي تدور حوله وتحديدها تحديدًا دقيقًا. إن التعمق في المشكلة والتعرف الدقيق على مختلف جوانبها هو الذي يوحى بالابتكار.

ب- الطلقة الفكرية

يحتاج الابتكار إلى وفرة من الأفكار، ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم لا يرفض المبتكر فكرة نظراً على ذهنه وإنما تقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها، فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة.

ج- الأصلية

وتتمثل الأصلية في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة أو التفكير فيما وراء المباشر أو المألوف أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة وغير

^(١) زهير ثابت بالعلوم السلوكية: المبادئ والتطبيق ، القاهرة بدون بيانات نشر)، ص ٢٧٢-٢٧٣.

المعروفة أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث. وبكلمات أخرى تعنى الأصالة القدرة على التوصل إلى شئ جديد لم يسبق إليه أحد.

د- المرونة

وهي تعنى النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، وما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزه. وهي تعنى أيضا عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، مما يسمح بالتوصول إلى الجديد، وعلى سبيل المثال إذا سألنا شخص أن يذكر لنا عدد من الاستعمالات المختلفة لشئ معين فهو ينتقل في تفكيره من استخدام إلى آخر.

هـ موصلة الإتجاه

وتمثل في قدرة الفرد على التركيز المصحوب بالانتباه طويلاً الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه ويعنى موصلة الاتجاه في حقيقته عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في إتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.

٣- معوقات الابتكار :

يمكن تصنيف معوقات الابتكار إلى ثلاثة مجموعات هي: المعوقات الشخصية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاجتماعية وتناولها فيما يلى:

أ- المعوقات الشخصية:

يحتاج التفكير الابتكاري إلى توافر عدد من العوامل الشخصية التي تساعده الإنسان على تحريك وتجيئه سلوكه إلى توليد أفكار جديدة مبتكرة، ونقص هذه العوامل أو عدم توافرها يقيد تفكير الإنسان ويعنده من السعي وراء كل جديد

وتمثل تلك العوامل الشخصية فيما يلى^(١):

• **النمط التقليدي في الأداء:**

يصعب على كثير من الناس أن يتخلوا عن عاداتهم السابقة ويتمسكون بها لأنهم قد تعودوا عليها وتمثل ممارستها بالنسبة لهم شيئاً بسيطاً وسهلاً ومضمون النتائج ويخلو من المخاطرة بل يؤذون العمل براحة كاملة دون أي توتر أو قلق، وفي حين يمثل الجديد بالنسبة لهم المجهول.

• **الخوف:**

يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية، فالخوف يقييد تفكيرنا ويعيقنا من السعي وراء كل جديد ويزيد تأثير عامل الخوف كمعوق للإبداع عندما لا تسمح البيئة الاجتماعية والتنظيمية للفرد بالتجربة والخطأ.

• **الأحكام المسبقة:**

عندما يتجمع الخوف والجهل ينكون مصدر جيد لإجهاض قدرات الإنسان الإبداعية وهو الأحكام المسبقة على الأفكار الجديدة وتكشف هذه الأحكام المسبقة عن نفسها في عبارات تردد كثيراً مثل: الذي تعرفه أفضل مما لا تعرفه، وليس في الإمكان أفضل مما كان.

بـ- المعوقات التنظيمية :

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خططه، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً

(١) محمود السيد وأخرون، العلوم السلوكية ، القاهرة: مكتبة عين شمس، بدون تاريخ) ص ٥٢٥-٥٢٦

من الفشل والعقاب^(١).

ج- المعوقات الاجتماعية :

إذا كانت البيئة الاجتماعية تفرض على من يعيش فيها عادات وتقالييد تضغط على من يفكّر، وتقسّى على من يخرج عنها فإنّ الفرد سيميل إلى التصرّف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون حتى يحصل على رضاهم، ويترتب على ذلك أن يتجنّب الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.

هذا ويعتبر التفكير وظيفة أساسية من وظائف الذكاء والقدرات والاستعدادات. ومن ثم فإن قدرة الفرد على التفكير وكفائته فيه يعتمدان إلى حد كبير على مستوى ذكائه.

الذكاء والقدرات الخاصة :

من محددات سلوك الفرد الرئيسية جهازه العصبي، ودرافع الفرد، وحيل التوافق التي يلجأ إليها، وذكاء الفرد وقدراته الخاصة. حيث تتحدد كفاءة السلوك ونجاحه إلى حد كبير بمدى ذكاء الفرد وقدراته الخاصة ومهماً ما سوف نتناوله فيما يلي:

الذكاء :

إهتم علماء النفس ببحث موضوع الذكاء، فدرسواه دراسة علمية دقيقة لارتباطه بأساليب السلوك ومظاهر النشاط العقلى كالتعلم والتفكير وبواعث السلوك ودوافعه المختلفة.

(١) محمود السيد وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص ٥٢٧.

١- مفهوم الذكاء:

حاول كثير من علماء النفس تعريف الذكاء في عبارات مختصرة بسيطة عن طريق مظاهره، ومن هذه التعريفات ما يلى^(١):

- يرى بينيه Binet أن الذكاء هو قدرة الفرد على الفهم والابتكار والتوجيه الهدف للسلوك والنقد الذاتي، بمعنى قدرة الفرد على فهم المشكلات والتفكير في حلها، وقياس هذا الحل أو نقاده وتعديل.
- ويرى سترن Stern أن الذكاء هو القدرة على التصرف السليم في المواقف الجديدة.
- ويرى ترمان Terman أن الذكاء هو القدرة على التفكير المجرد.
- ويرى كehler Cohler أن الذكاء هو القدرة على إدراك العلاقات.
- أما بيرت Burt فيعرف الذكاء بأنه القدرة العقلية المعرفية الفطرية العامة. ويقصد بالقدرة العقلية أنه لا يتأثر بالنواحي الجسمية، ويقصد بالقدرة المعرفية أنه يعمل في النواحي الإدراكيّة ولا يتأثر بالحالات المزاجية أو الخلقية، ومعنى أنه قدرة عامة أى أنه يظهر في جميع سلوك الفرد وتصرفاته.
- ويعرف ستودار الذكاء بأنه القدرة على القيام بأنواع النشاط العقلي التي تتضح فيها العوامل الآتية:
الصعوبة - التعقيد - التجريد - السرعة - التكيف للوصول للهدف - القيمة الاجتماعية - الابتكار - الاقتصاد في الوقت والجهد، القدرة على

(١) محمد أبو العلا أحمد، علم النفس (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٠)، ص ١٧٧-١٧٨.

الاستمرار فى الظروف التى تتطلب تركيز الطاقة العقلية ومقاومة العوامل الانفعالية.

هذا ويوضح ذكاء الفرد أكثر ما يكون فيما يلى^(١):

- أ- حدة الفهم وسرعته ودقة وصوابه.
- ب- القدرة على التعلم، كالتحصيل الدراسي في المدرسة أو الجامعة.
- ج- القدرة على معالجة المواقف الجديدة التي تتعرض لها الشخصية بمهارة ونجاح.
- د- القدرة على إدراك العلاقات المجردة بين الأشياء أو الموضوعات أو الظروف أو الأسباب أو العوامل المختلفة.
- هـ- القدرة على التعامل بالرموز وال مجردات.
- و- القدرة على الاستفادة من الخبرات الماضية في مواجهة المواقف والظروف والمشكلات الحالية والتعامل معها.
- ز- القدرة على إنجاز أعمال وواجبات تتميز بالصعوبة والتعقيد.
- ح- القدرة على الإبداع والابتكار واظهار الأصالة أثناء قيام الفرد بأوجه نشاطه المختلفة.

٣ - قياس الذكاء :

يتمتع كل فرد منا بدرجة ما من الذكاء، كبرت هذه الدرجة أم صغرت، فلا يوجد فرد معدوم الذكاء مهما بدا غبياً، فحتى ضعاف العقول لهم ذكاء ولكنه منخفض في درجته. وكثيراً ما يعبر عن ذكاء الفرد بنسبة ذكائه Intelligence

^(١) فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٤.

وتعرف كثيراً باختصارها الأجنبي "I.Q".

وتحسب نسبة ذكاء الفرد عن طريق قسمة عمره العقلى (كما ظهره اختبارات الذكاء ومقاييسه التي نطبقها عليه) على عمره الزمنى (أى سنه التى وصل إليها حسب تاريخ مولده مع اعتبار حده الأقصى ١٥ عاماً، والتغاضى عما زاد على ذلك) مع ضرب الناتج فى مائة. أى إنها تنتج عن التعويض فى المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} \times 100$$

وعلى ذلك لو كان عندنا فرد عمره العقلى عشر سنوات وعمره الزمنى ثمان سنوات فإن نسبة ذكائه تكون :

$$120 = 100 \times \frac{10}{8}$$

والشخص متوسط الذكاء تكون نسبة ذكائه مائة، فإذا زادت نسبة ذكائه عن مائة فهو مرتفع الذكاء بمقدار هذه الزيادة أما إذا نقصت عن مائة فهو ضعيف الذكاء بمقدار هذا النقصان. ويقاد يكون من المتفق عليه تصنيف مستويات ذكاء الأفراد كما يلى (١) :

- أ- فئة العباقرة : وتقع نسبة ذكائهم فى مستوى ١٤٠ فأكثر.
- ب- فئة الأذكياء جداً : وتقع نسبة ذكائهم بين ١٣٠ و ١٣٩.
- ج- فئة الأذكياء : وتقع نسبة ذكائهم بين ١٢٠ و ١٢٩.
- د- فئة ما فوق المتوسط : وتقع نسبة ذكائهم بين ١١٠ و ١١٩.

(١) المرجع السابق، ص ١١٢

- ٥ فئة متوسطي الذكاء : وتقع نسبة ذكائهم بين ٩٠ و ١٠٩.
- ٦ فئة ما دون المتوسط: وتقع نسبة ذكائهم بين ٨٠ و ٨٩.
- ٧ فئة الأغبياء : وتقع نسبة ذكائهم بين ٧٠ و ٧٩.
- ٨ فئة الأغبياء جداً : وتقع نسبة ذكائهم بين ٦٠ و ٦٩.
- ٩ فئة ضعاف العقول : وهم من كانت نسبة ذكائهم أقل من ٦٠.

ويلاحظ أن حوالي نصف الناس يقعون في فئة متوسطي الذكاء، وكلما ارتفع مستوى الذكاء عن المتوسط أو انخفض قلت نسبة الناس حتى لا نجد في فئة العباقرة إلا حوالي ١٪ أو ٢٪ من الناس، ومثلهم في فئة ضعاف العقول تقريرياً.

القدرات الخاصة :

إذا كان الذكاء كمقدمة أو استعداد عقلي عام يؤثر بدرجات متفاوتة في كل أنواع النشاط العقلي، فإن القدرات أو الاستعدادات الخاصة يؤثر كل منها في نوع واحد من النشاط حسب نوعية القدرة أو الاستعداد. ومن هنا كانت تسميتها بالقدرة الخاصة أو الاستعداد الخاص. وهي في نهاية المطاف عبارة عن ذكاء، ولكنه في مجال محدد. ولذا فإن القدرات الخاصة تقابل الذكاء العام أو القدرة العامة على نحو ما عرفنا الذكاء سابقاً، لكن في مجال خاص.

هذا ويسهل أن نفرق أولاً بين الاستعداد والقدرة.

الاستعداد: معناه قابلية الشخص للقيام بنشاط عقلي معين بناء على تكوينه الطبيعي الموروث أي أن الاستعداد موهبة فطرية وقد يظهر أثرها إذا وجدت العوامل المساعدة على ظهورها. وقد يستمر الاستعداد كامناً ولا يظهر أثره إذا

لم تهيأ له الظروف للظهور.

القدرة: هي ما يستطيع الشخص أن يقوم به فعلاً. أي تمثل القدرة إمكانية الفرد الحالية التي وصل إليها بالفعل سواء عن طريق نضجه أم نموه أم خبرته أم تعليمه أم تدريبه على مزاولة نشاط ذهني أو حسي أو حركي في مجال معين.

وهناك عدد كبير من القدرات أو الاستعدادات الخاصة المعروفة والتي من أهمها:

١ - القدرة اللفظية :

ويقصد بها مدى قدرة الشخص (أو استعداده) على التعامل بالألفاظ سواء في ذلك استخدامها بكفاءة وطلاقه للتعبير عن المعانى والأفكار التي يريد أن يوصلها إلى غيره منطقية أو مكتوبة، أم قدرته على فهمها بسرعة ودقة ليستدل منها على المعانى والأفكار التي يسمعها من غيره أو يقرؤها عنه. وكأنها ذكاء في التعامل بالللغة إنشاء وفهمًا. وهذه القدرة يجب توافرها بدرجة عالية في بعض الأعمال كالتدريس بصفة عامة وتدرис اللغات بصفة خاصة.

٢ - القدرة العددية :

وتعني مدى قدرة الشخص (أو استعداده) للتعامل بالأرقام من حيث الدقة والسرعة والكفاءة في هذا التعامل. ولهذا فهي تشتمل على قدرة الفرد على القيام بالعمليات الحسابية البسيطة والمعقدة، وقدرته على اكتشاف العلاقات بين الأرقام بعضها البعض. وكأنها بهذا ذكاء في التعامل بالأرقام. وهذه القدرة يجب

أن تتوافر بدرجة عالية حتى يمكن للشخص النجاح في أعمال المحاسبة والتجارة.

٣- القدرة الميكانيكية :

والمقصود بها مدى القدرة (أو الاستعداد) على معرفة كيفية فك الآلة إلى أجزاءها المكونة لها، وتركيب هذه الأجزاء معًا لتكوين آلة من جديد، ومعرفة كيفية صيانة الآلة، ومكان العطل، والقدرة على إصلاح أعطالها بدقة وسرعة، فهي إذن ذكاء في مجال الميكانيكا.

٤- القدرة الكتابية :

وهذه القدرة (أو الاستعداد) في حقيقتها جملة من القدرات الفرعية التي تلزم للنجاح في الأعمال الكتابية (كتلك الأعمال التي توجد بالمؤسسات والمصالح والمتصلة بوظائف كتبة الآلة الكاتبة والسكرتارية وموظفي الأرشيف) مثل التصنيف في ملفات وحفظ الملفات، والمراجعة، وتلخيص الموضوعات، وإجراء العمليات الحسابية الروتينية، والاختزال.

٥- القدرة الفنية :

خلق بعض الأفراد موهوبين في قدراتهم الفنية، وهناك من لديهم استعدادات عالية، ومن لديهم استعدادات ضعيفة ويظهر ذلك في ناحيتين:

الأولى: ناحية الإنتاج الفني وهي المرتبطة بالجانب التعبيري أي القيام

بعمل فنى معين مثل الرسم أو النحت أو الموسيقى أو الغناء أو التمثيل.
والثانية ناحية التذوق الفنى وهى التى تظهر عند الأشخاص القادرين على
تمييز الإنتاج الفنى والحكم على درجة الجمال بناء على معايير خاصة وضعت
لهذا الإنتاج الفنى.

٦ - قدرة الذاكرة :

ويقصد بها إمكانية استيعاب ذاكرة الشخص للمعلومات والأفكار
والخبرات والأحداث التى مرت به، وإمكانية تذكرها واستعادتها إلى ذهنه فى
المواقف التى تتطلب منه ذلك.

ولذا تعتبر ذاكرة الفرد إحدى قدراته (أو استعداداته) الخاصة الأساسية، إذ أن
كفاءته فى كثير مما يقوم به من نشاط تعتمد إلى حد كبير على مدى قوة ذاكرته.
ولعل أهمية الذاكرة تتضح أكثر ما يكون فى التحصيل الدراسي للتلاميذ.

تطبيقات على الوحدة الثالثة

العمليات العقلية

أولاً : ضع علامة (✓) أو (✗) أمام العبارات الآتية مع التعليق

١- ليس هناك فرق بين الإدراك والإحساس ()

.....
.....

٢- يبدأ الإدراك بالنظرية التفصيلية التحليلية ()

.....
.....

٣- إن ما يدركه الفرد ليس الحقيقة ذاتها لكن تصوره لها. ()

.....
.....

٤- يتأثر إدراكنا للعالم الخارجي بحالتنا النفسية ()

.....
.....

٥- ليس للضغط الاجتماعي تأثير على الإدراك ()

.....
.....

٦- قد يرجع الخطأ في الإدراك إلى مرض الحواس. ()

.....
.....

٧- المثيرات المتقاربة في الزمان أو المكان أصعب في الإدراك ()

٨- ليس هناك فرق بين الإدراك الحسي والتصور. ()

٩- بمقدار نمو الفرد ونضجه العقلي بمقدار ما يكون التخيل مفيداً ومثمراً ()

١٠- المقصود بالتعلم في علم النفس التعلم المدرسي ()

١١- ليس هناك علاقة بين التذكر والتعلم ()

١٢- الذاكرة القريبة هي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها من مدة طويلة ()

ثانياً : أكمل ما يأتي:

١- لكي يتم الإدراك لابد من توافر ثلاثة شروط رئيسية هي:

٢- يمر الإدراك الحسي بثلاثة مراحل هي:

.....

.....

.....

.....

٣- خصائص الإدراك هي:

.....

.....

.....

.....

٤- للتعلم شرطان أساسيان هما :

.....

.....

.....

.....

٥- للتذكر أربعة مراحل هي:

.....

.....

.....

.....

ثالثاً : أجب عن الأسئلة الآتية:

- ١ - ضع تعريفاً دقيقاً لعملية الإدراك الحسي، ثم قارن بين الإحساس والإدراك
موضحاً العلاقة بينهما؟
- ٢ - اشرح العوامل الداخلية الذاتية التي تؤثر في الإدراك؟
- ٣ - اشرع العوامل الخارجية التي تؤثر في الإدراك؟
- ٤ - هناك مجموعة من المسببات والعوامل التي تجعلنا ننسى . نقاش ذلك؟

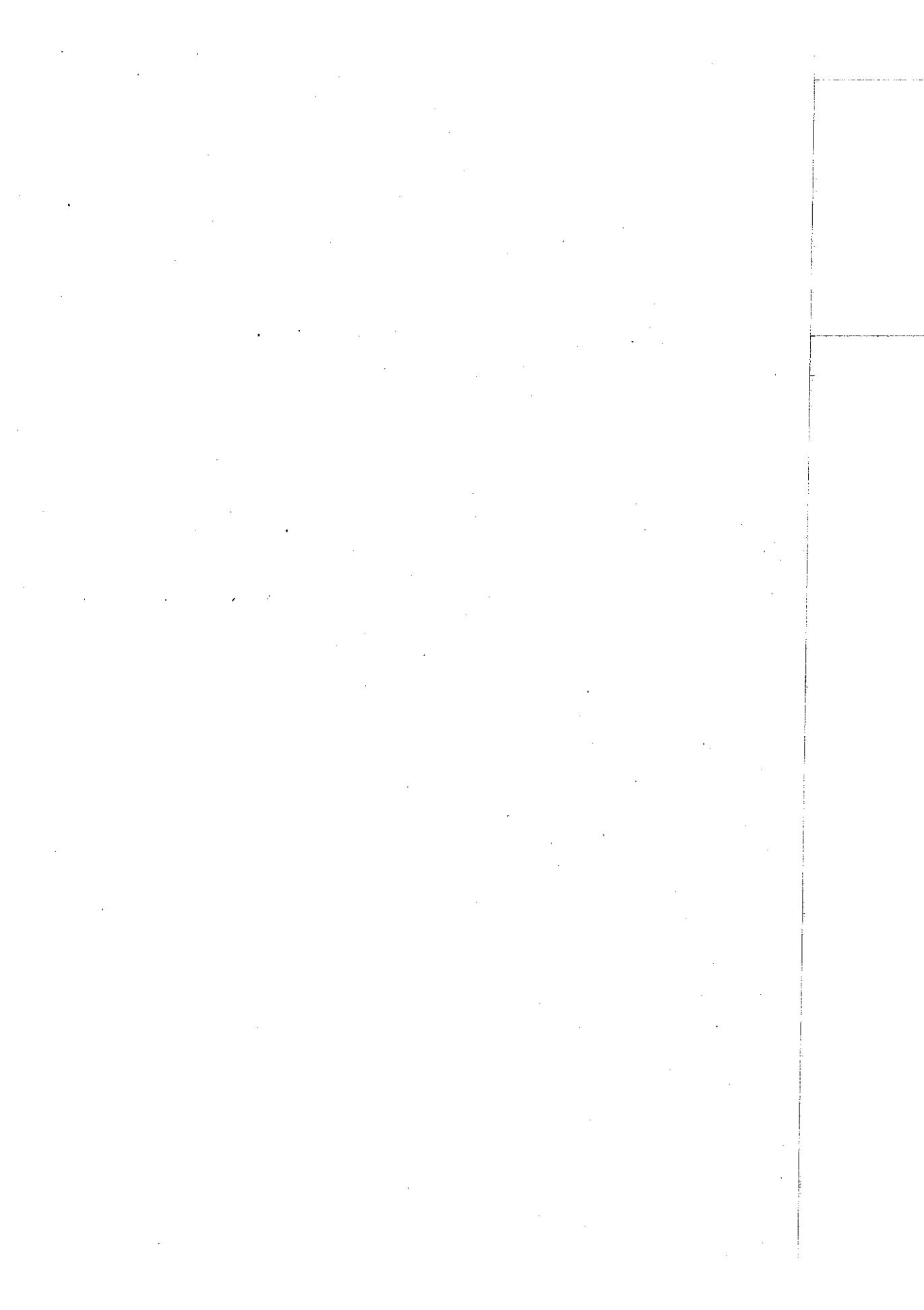
تناول بالشرح والتحليل خطوات عملية التفكير العلمي ؟

الوحدة الرابعة

الشخصية

أولاً : مفهوم الشخصية

ثانياً : سمات الشخصية



الوحدة الرابعة

الشخصية

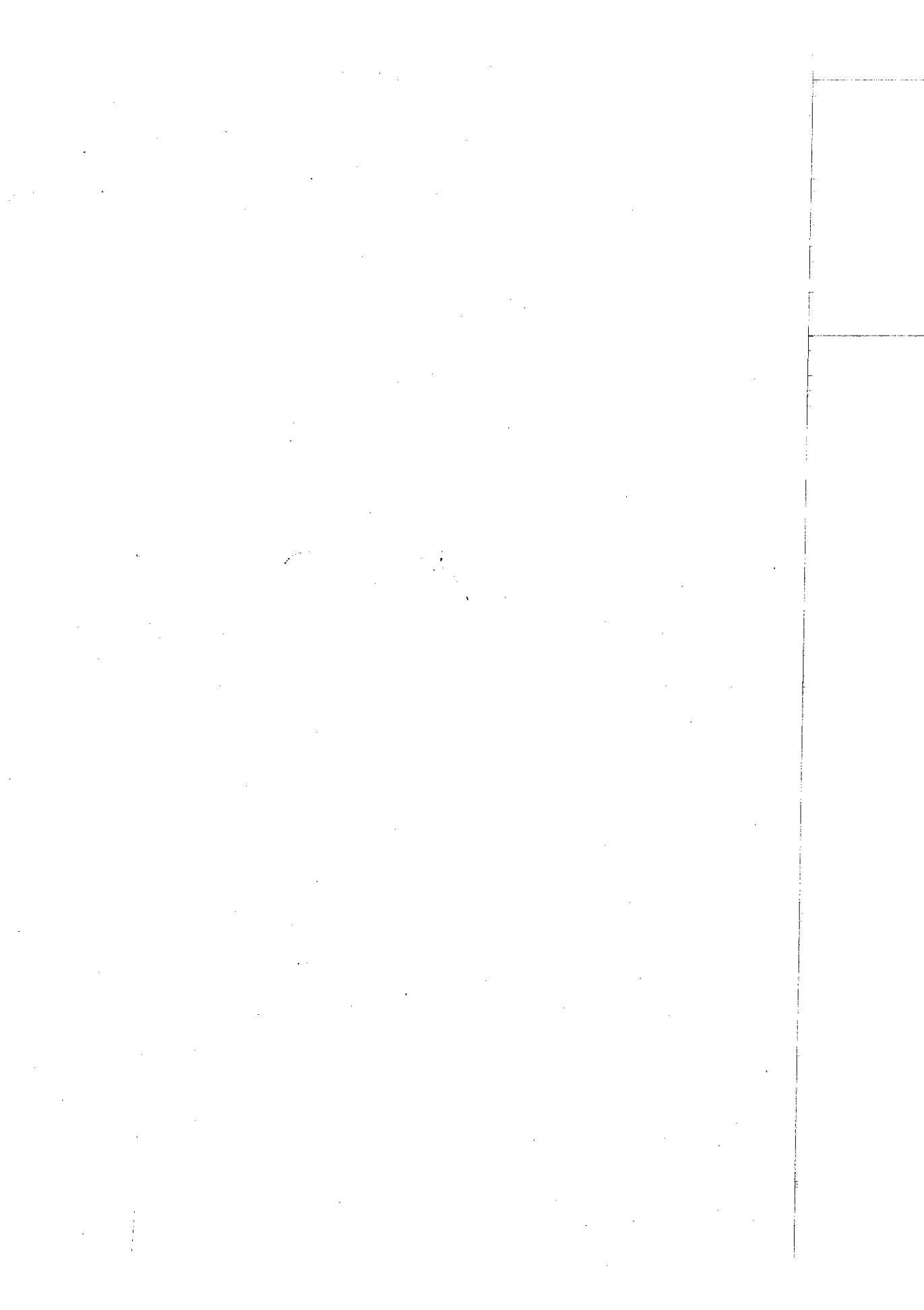
الأهداف الإجرائية

نهدف هذه الوحدة إلى تعرف الطالب على ما يأتي :

- مفهوم الشخصية وقياسها.
- المقصود بسمات الشخصية وأنواعها.
- كيفية التحليل العامل لسمات الشخصية

المفرجات التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة من المتوقع أن يكون الطالب قد ألمَّ بمفهوم الشخصية وكيفية قياسها، وكيف قام علماء النفس بالتحليل العامل لسمات الشخصية.



الشخصية

أولاً : مفهوم الشخصية

ينتفق أغلب العلماء الذي تعرضا لدراسة الشخصية على أنها تعتبر من أعقد الظواهر التي تعرض العلم لدراستها حتى الآن. ومع ذلك فالشخصية الإنسانية من أهم الموضوعات التي يهتم كل منا بدراستها سواء دراسة علمية منظمة (كما يحدث لعلماء ودارسي الشخصية والمعالجين النفسيين وال媢جهين المهنيين) أو دراسة عفوية (كما يحدث لنا جميعا صغارا وكبارا، ذكورا وإناثا ، عندما نقوم بالحكم على من نقابل من شخصيات مختلفة أثناء نشاطنا اليومي ونبدي فيهم رأيا. ذلك أن أحکامنا وأرائنا في الشخصيات والتي تصدر منا سواء في مواقف رسمية أو غير رسمية تعتبر من أهم الأمور التي لا مفر من اللجوء إليها طالما كنا نتحرك في وسط اجتماعي ، وكلما كان حكمنا على الشخصية التي نتعامل معها أو رأينا فيها أو فهمنا لها قريبا من الصواب أفاد ذلك في توفيقنا أثناء تعاملنا مع تلك الشخصية وما يرتبط بها من قضايا خاصة ومع الوسط الاجتماعي الذي نعيش فيه بصفة عامة^(١)).

ومع هذه الأهمية الشديدة لفهم الشخصية الإنسانية ودراستها ، فإنه من الصعب بل ربما استحال وضع تعريف دقيق شامل متفق عليه يوضح مفهومها و Maherietها و يبرز جوهرها نظرا للتعقد الشديد للشخصية الإنسانية ، إلا أن هذه الصعوبة لم تمنع المهتمين بدراسة الشخصية من وضع تعريف لها اختلفت باختلاف نظرة كل منهم إلى الشخصية الإنسانية وباختلاف فهمه لها وتفسيره لسلوكها^(٢).

(١) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سابق ذكره ، ص ، ١٩٣

(٢) المرجع السابق ، ص ، ١٩٤

١- الأصل اللغوي لمصطلح الشخصية

كلمة شخصية في اللغة العربية من (شخص) ، وقد ورد في (السان العرب) : (شخص : جماعة شخص الإنسان وغيره)، وهو كذلك (سود الإنسان تراه من بعيد وكل شئ رأيت جسمانه فقد رأيت شخصه). وهذا المعنى أقرب للإشارة للجسم المادي (الفيزيقي) للإنسان . وقد ورد في المعجم نفسه معنى آخر للشخص وهو أنه: (كل جسم له ارتفاع وظهور، والمراد به إثبات الذات فاستغير لها لفظ الشخص) . ونلاحظ في المعنى الأخير انتقالاً من المعنى المادي إلى المعنوي، فقد تجاوز المصطلح الجسم إلى ما يقترب من استخدامنا لمصطلح الشخصية بالمعنى السيكولوجي(١).

أما عن الأصل اللغوي للشخصية في اللغات الأجنبية فقد قام (أببورت) ببحث مستفيض عن أصل المصطلح، ويدرك (أببورت) أن كلمة Personality بالإنجليزية ، ومصطلح Personalité بالفرنسية ، ولفظ Personlichkeit بالألمانية يشبه كل منها إلى حد كبير كلمة Personalitas في اللغة اللاتينية، وهي مستمدة من كلمتين يونانيتين في الأصل هما "Per" ومعناها من خلال "Sonare" ومعناها أتحدث أو أتكلم ، وعلى هذا يكون تركيبة كلمة "Personare" تحدث أو تكلم من خلال ، وقد استخدم الاسم "Person" في المسرح الروماني واليوناني القديم ليدل على قناع يلبسه الممثلون ليساعدهم على خلق تأثير الشخصية المطلوب أداوها في الدور المسرحي ، فالشخصية ينظر إليها من حيث ما يعطيه قناع الممثل من إطباعات أو من ناحية كونها غطاء يختفى وراءه الشخص الحقيقي، ويتفق هذا القول مع التعريفات التي

(١) احمد محمد عبد الخالق ، الأبعاد الأساسية للشخصية (الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧) ، ص ٣٦.

تنظر إلى الشخصية من ناحية الأثر الخارجي الذي تحدثه في الآخرين^(١).

٣- تعريف الشخصية لدى علماء النفس

تعددت تعريفات علماء النفس للشخصية ، ويمكن تصنيف تعريفات الشخصية إلى ثلاث مجموعات:

أ- الشخصية مثير

تنظر هذه المجموعة من التعريفات إلى الشخصية على أنها مثير أو منبه أي مؤثر اجتماعي في الآخرين ، ومن هذه التعريفات تعريف "روس ستاجنر" للشخصية بأنها "الشخصية هي تأثيرك على الناس الآخرين"^(٢).

وهذا النوع من التعريفات إذ يركز على المظهر الخارجي للفرد وقرته على التأثير في الآخرين يعد وثيق الصلة بالمعنى الأصلي أو الغطاء الخادع ، إذ كثيراً ما نلجم إلى مثل هذا الغطاء لنبدو لمن حولنا في مظهر مقبول يتفق معهم، ومن المشكلات التي يثيرها تعريف الشخصية بوصفها مثيراً ، أنه يشير إلى جوانب معينة من حياة الفرد وهي المتعلقة بالمهارات الاجتماعية كالحيوية والقدرة على التعبير والتأثير في الآخرين. وهذا يعني التركيز على جانب واحد أو جوانب قليلة مجزأة من جوانب الشخصية وبالتالي لا يعطي الشخصية مفهومها المتكامل . كما أنه تعريف ذو نظرة سطحية خارجية إذ يغفل التنظيم الداخلي للشخصية.

ب- الشخصية بوصفها استجابة

يهدف هذا النوع من تعريفات الشخصية إلى تجنب الصعوبات التي نشأت

(١) سيد محمد غنيم، سيكولوجية الشخصية: محدداتها ، قياسها ، نظرياتها (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٥) ، ص ٤٢.

(٢) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سابق ذكره ، ص ١٩٤.

عن تعريف الشخصية على أنها مثير أو مؤثر في الآخرين ، فينظر مناصروه إلى الشخصية من حيث أنها استجابات الفرد للمثيرات المختلفة ، ويحاولون وصف الشخصية بأنها الأنماط السلوكية المتعددة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات التي تقع عليه ، أيًا كانت هذه الأنماط تعبيرات في ملامح الوجه أو الإشارات الجسمية أو الحركات التعبيرية أو الأساليب الانفعالية أو طرق التفكير أو غير ذلك من الاستجابات^(١) . وهذه المجموعة من التعريفات أكثر موضوعية من المجموعة الأولى نظراً لإمكان استخدامها في البحث العلمي ، فإذا ما اتفقنا على الاستجابات أو الأنماط السلوكية التي تكون الشخصية أمكننا دراستها وتصنيفها وتحليلها وقياسها^(٢) .

ولكن يعترض على تعريف الشخصية بوصفها استجابة بأن هذا التعريف يغطي جوانب أكثر مما يمكن التعامل معه في الواقع فعلاً ، ذلك أن الاستجابات أو العادات أو الأنشطة التي يقوم بها الفرد (والثلاثة الأخيرة مصطلحات تدخل في هذا النوع من التعريفات) قد يصل تعدادها وكثرتها إلى درجة يصعب حصرها ، مع ملاحظة أن العلم يهدف إلى الإيجاز في الوصف والاقتصاد في عدد المفاهيم.

ومن النقد الموجه إلى هذه التعريفات أن الشخص الواحد حين يواجه بالثير ذاته ، لا يستجيب دائمًا الاستجابة عينها ، كما أن شخصين مختلفين قد يستجيبان الاستجابة نفسها ولكن لأسباب مختلفة تماماً ، فعدم الثبات في استجابات الفرد الواحد أحياناً ، وتشابه استجابات الأفراد المختلفين أحياناً أخرى ، يوحى بضرورة تعديل نظرتنا إلى الشخصية بوصفها استجابة^(٣) .

(١) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٣ ، ٤٤.

(٢) عطية محمود هنا ، التوجيه التربوي والمهني (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٥٩) ، ص ١٩٨.

(٣) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٨.

جـ- الشخصية متغير وسيط بين المثيرات والاستجابات

تنظر هذه المجموعة إلى الشخصية كمتغير وسيط بين المنبه والاستجابة
ويمكن وضعها في صورة المعادلة الآتية :

$$س = د (م \times ك)$$

حيث :

س : استجابة الفرد السلوكية.

م : المنبه

ك : خصائص الكائن العضوي.

د : دالة

أي أن الاستجابة دالة أو علاقة بين متغيرين هما المنبه والكائن العضوي،
ويمكن أن ننظر إلى "ك" أو خصائص الكائن العضوي على أنها متغير يبني أو
وسيط ، أي يتوسط ما بين المنبه والاستجابة ، يؤثر تأثيراً كبيراً في نوع
السلوك وشدة الاستجابة . ومن هنا فضل كثير من علماء النفس تعريف
الشخصية على أنها متغير وسيط أو تكوين داخلي فرضى^(١)

ويذكر سيد غنيم أن أنصار هذا النوع من التعريفات ينظرون إلى
الشخصية بوصفها وحدة موضوعية أو شئ له وجود حقيقي ، فهم يسلمون بأن
الإنسان متصل بالعالم المحيط به ، يتاثر به ويؤثر فيه في كل مرحلة من
مراحل حياته ، ولذا فالشخصية تاريخ ماضي وحاضر راهن . وينظرون كذلك
إلى الشخصية بوصفها تنظيمًا داخليًا يمكننا من تفسير مظاهر السلوك المختلفة
للفرد ، فهي نوع من الوحدة الداخلية التي تحدث التأثر والتكميل بين جميع
أفعال الفرد^(٢).

* وبهذا المنظور فإن الشخصية تجريد علمي أو ظاهرة تستنتج ولا تلاحظ

(١)) أحمد عبد الخالق ، مرجع سابق ذكره ، ص ٤٧.

(٢) سيد محمد غنيم ، مرجع سابق ذكره ، ص ٤٩.

مباشرة ، إذ أنها تكوين فرضي نفترض وجوده ، أو هي نوع من الأطر أو المبادئ المنظمة للاحظاتنا للسلوك وتفسيره والتبرؤ به وضبطه . وللظواهر المجردة أو المستنيرة بطريقة غير مباشرة القيمة ذاتها التي للظواهر العيانية المحسوسة والملاحظة بطريقة مباشرة ، كما أنها جديرة بالدراسة

الموضوعية^(١).

ومن تعريفات هذه المجموعة :

تعريف "أيزنك": الذي يعرف الشخصية بأنها "ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطبع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه ، الذي يحدد توافق الفرد لبيئته".

وتشير الطباع إلى جهاز السلوك النزوعي (الإرادة) ، ويقصد بالمزاج السلوك الوجданى (الانفعال) ، على حين يشير العقل إلى السلوك المعرفي (الذكاء) ويقصد بالبنية شكل الجسم والميراث العصبي والغدى للفرد^(٢).

تعريف "بيرت": الذي يُعرف الشخصية بأنها "نظام متكامل من الدوافع والاستعدادات النفسية والجسمية الفطرية والمكتسبة الثابتة ثبوتاً نسبياً والتي تميز شخصاً معيناً عن غيره من الأشخاص والتي تحدد طرق تكيفه مع البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها^(٣).

تعريف "جيمس دريفر": الذي يُعرف الشخصية بأنها "التنظيم المتكامل والدينامي للخصائص الفيزيقية والعقلية والخلقية والاجتماعية لفرد ، كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين في مظاهر الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية ، وبتحليل أكثر فهي تبدو بصفة أساسية أنها تشمل الطبيعي والمكتسب من

(١) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سابق ذكره ، ص ٤٧.

(٢) المرجع السابق ، ص ٤٠ ، ٤١.

(٣) عبد الرحمن محمد عيسوى ، مرجع سابق ذكره ، ص ١٩٥.

العادات والميول والعقد والعواطف والأراء والمعتقدات كما تتضح من علاقاته بوسطه الاجتماعي^(١).

تعريف "جوردون ألبورت": عرف ألبورت الشخصية في تعريف وضعه سنة ١٩٣٧ بأنها هي "التنظيم الدينامي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسجسمية التي تحدد أوجه توافقه الفريد مع بيئته". وفي مراجعة "ألبورت" لهذا التعريف في عام ١٩٦١ أحدث فيه بعض التعديلات الطفيفة والتي تمس جوهره، إذ يقول: "الشخصية هي التنظيم الدينامي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسجسمية التي تحدد سلوكه وفكره المتميزين". وهو في هذه المراجعة لتعريفه لم يحدث أي تغيير سوى استبداله السلوك والفكر بتوافق الفرد مع بيئته. والسلوك والفكر ما هما إلا ظهuran لتوافق الفرد مع بيئته كما أنهما وسيلة الفرد لهذا التوافق. هذا إلى جانب أن التفكير في حد ذاته نوع من السلوك بمعناه الواسع، حتى أثنا نعرف علم النفس بأنه العلم الذي يدرس السلوك وبالتالي فإن التعريف الأخير لأنبورت لا يختلف اختلافاً جوهرياً عن تعريفه السابق^(٢). هذا ويتتفق تعريف "بيرت" و "دريفر" اتفاقاً كبيراً مع تعريف "ألبورت".

ولتعريف "ألبورت" مركز خاص بين تعريفات الشخصية ومزاياها عديدة، ويذكر "ستاجنر" (1961) أن معظم المؤلفات الحديثة لا تذكر تعريفاً للشخصية ولكن القراءة المتأنية لها تكشف عن أن تعريف "ألبورت" يمكن أن يغطي معظم ما يعنيه المؤلفون من مصطلح الشخصية، هذا في الوقت الذي يسير عليه كثير من المؤلفين صراحة^(٣). ويذكر المؤلف نفسه (Stagner 1974) خصائص هذا التعريف الهام في أنه يسلم بالطبيعة المتغيرة والارتقاء

(١) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٥ .

(٢) المرجع السابق، ص ٤١٩٥ .

(٣) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٩ .

للشخصية (التنظيم الدينامي)، كما يركز على الجوانب الداخلية أكثر من المظاهر السطحية^(١).

ويذكر سيد غنيم كذلك أن هذا التعريف يتضمن فكرة التنظيم الداخلي ، أي أن الشخصية ليست مجرد مجموعة أجزاء بل عمليات تنظيمية تكاملية وضرورية لتفسير نمو الشخصية وتركيبها . أما "النفسية الجسمية" فتعني أن تنظيم الشخصية يتضمن عمل كل من العقل والجسم في وحدة لا تنفص ، بينما تشير "الأجهزة" إلى وجود نظام مركب من العناصر التي تتفاعل في تبادل^(٢).

ثانياً : سمات الشخصية

١- تعريف السمات

كما تعددت تعاريفات علماء النفس للشخصية ، كذلك اختلفت تعاريفاتهم للسمات تبعاً لاختلاف نظرتهم ونظرياتهم في الشخصية.

والسمة بالمعنى العام هي أي صفة يمكن أن تفرق على أساسها بين فرد وأخر وبالمعنى اللغوي في العربية هي العلامة المميزة.

يرى "كاتل" أن "السمة مجموعة ردود الأفعال أو الاستجابات التي يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم واحد ومعالجتها بالطريقة ذاتها في معظم الأحوال".

أما "جليفورد" فيرى أن "السمة هي أي جانب يمكن تمييزه ذو دوام نسبي وعلى أساسه يختلف الفرد عن غيره"^(٣).

(١) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٧

(٢) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٣

(٣) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥١

ويعرف "أيزنك" السمات بأنها "مجموعة من الأفعال السلوكية التي تتغير معاً". وتعتبر السمات عنده مفاهيم نظرية أكثر منها وحدات حسية^(١).

ويعرف "جوردون ألبورت" السمة بأنها "نظام نفسي عصبي مركزي عام يختص بالفرد ، ويعمل على جعل المثيرات المتعددة متساوية وظيفياً، كما يعمل على إصدار وتوجيه أشكال متساوية من السلوك التكيفي والتعبيري"^(٢).

والفكرة البارزة في تعريف "ألبورت" والتي تتضمنها نظرية السمات عموماً هي محاولة تفسير السلوك الظاهري عن طريق افتراض استعدادات معينة عند الكائن الحي ، وهذه الاستعدادات هي المسئولة عن سلوكه ، وهي المسئولة عن الثبات الذي يلاحظ على سلوك الفرد ، فنظرية السمات إذن تتضمن فكرتين رئيسيتين هما :

الفكرة الأولى وهي فكرة وجود استعداد مستقل عن الظروف الخارجية ومستقل عن ظروف التعلم والبيئة . أما الفكرة الثانية فهي فكرة العمومية أو الثبات في السلوك الفردي ، والفكرين مرتبطان ببعضهما أشد الارتباط^(٣).

ويقترح أحمد عبد الخالق التعريف التالي للسمة:

"السمة أي خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبي ، يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض ، أي أن هناك فروقاً فردية فيها . وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية أو انفعالية أو متعلقة بمواصفات اجتماعية" والأخيرتان هما مجال الاهتمام في بحوث الشخصية^(٤).

(١) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سابق ذكره ، ص ٦٧.

(٢) سيد محمد غنيم ، مرجع سابق ذكره ، ص ٢٥١.

(٣) محمد عمار الدين إسماعيل، الشخصية والعلاج النفسي (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٩)، ص ٤٤.

(٤) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سابق ذكره ، ص ٦٧.

ويرى "ستاجنر" أن السمة مفهوم له طبيعة مجردة ، فإننا لا نلاحظ السمة بطريقة مباشرة بل نلاحظ مؤشرات وأفعالا معينة مجرد أو نفهم على أساسها وتلخصها في قولنا الاندفاعية ، الاجتماعية ، التسلطية، وهكذا فالسمة إذن مستنيرة من الملاحظات الفعلية للسلوك أو من خلال الإجابة عن استبيان. فالسمة إذن إطار مرجعي ومبدأ لتنظيم بعض جوانب السلوك والتباين به ، وهي مستنيرة مما نلاحظه من عمومية السلوك البشري ، والسمة ليست أبدا علة السلوك بل هي مجرد مفهوم يساعدنا على وصفه^(١).

٣- أنواع السمات

سمات الشخصية لا عدد لها ولا حصر ، لهذا يحسن تصنيفها على النحو الذي يسهل دراستها والحكم عليها ، ويقترح أحمد عزت راجح التصنيف الآتي^(٢).

أ- سمات عقلية ومعرفية : الذكاء ، القدرات العقلية ، الثقافة والمعارف العامة والمهنية ، فكرة الفرد عن نفسه ، وجهة نظره وإدراكه للناس وللواقع.

هذه هي السمات التي يرى أغلب العلماء صرف النظر عنها في الحكم على الشخصية وقياسها.

ب- سمات وجذانية وانفعالية: الحالة المزاجية ، الاستقرار الانفعالي ، ضبط النفس ، سرعة الاهتياج ، درجة الدفاعية ، من هذه السمات ما يرتبط ارتباطا وثيقا بتكون الجهاز العصبي والغدي للفرد ومنها ما ينشأ من عملية التطبيع الاجتماعي للفرد كمستوى القلق والعدوان

(١) المرجع السابق ، ص ٨١ ، ٨٢.

(٢) أحمد عزت راجح ، *أصول علم النفس* (الطبعة السابعة ، القاهرة: دار الكتاب العربي ، ١٩٨٦) ، ص ٣٨١ ، ٣٨٢.

والشعور بالذنب.

ج- سمات دافعية : كالرغبات والميول والاتجاهات والعواطف والمعتقدات والقيم ، وهذه قد تكون شعورية أو لا شعورية.

د- سمات اجتماعية : الحساسية للمشكلات الاجتماعية ، الاشتراك في النشاط الاجتماعي ، موقف الفرد من السلطة ومن القيم الاجتماعية، ميله إلى السيطرة أو الخضوع ، إلى التعاون أو التراحم ، إلى المسالمة أو العداوة ، إلى الاكتفاء الذاتي أو الاعتماد على الغير ، كذلك السمات الأخلاقية كالصدق أو الكذب ، الأمانة أو الخداع.

هذا ونتناول فيما يلي التصنيفات العامة لسمات الشخصية السابقة:

١- السمات العامة والخاصة

يتشبه ككل إنسان - دون ما ريب - مع بقية الأدميين في جوانب معينة هي السمات العامة أو المشتركة ، ولكنه - في الوقت ذاته - لا يشبه أي واحد منهم في جوانب أخرى هي السمات الخاصة أو الفريدة.

والمسمات العامة هي المسمات المشتركة أو الشائعة بين عدد كبير من الأفراد في حضارة معينة أو في حضارات كثيرة ، وقد تشيع بين الأدميين على وجه العموم ، ومثالها في المجال المعرفي الذكاء الذي يوجد - بدرجات - لدى جميع الأدميين . أما المسمات المشتركة للشخصية فمثالها السيطرة والانطواء والاتزان الوجداني والاجتماعية وغيرها كثير. وللمسمات المشتركة الشكل ذاته لدى كل شخص أي أنها توجد لدى الجميع ولكن بدرجات متفاوتة ، فالفارق كمی وليس کیفیا^(١).

وتكون المسمة مشتركة إذا كان الدليل على وجودها مستخرجا من جمهور كبير من الناس. ومن خواص المسمات المشتركة أنها موزعة توزيعاً اعتدالياً

(١) احمد محمد عبد الخالق ، مرجع سابق ذكره ، ص ٦٩.

(على شكل منحنى يشبه الجرس) أي أن ثلثي الأفراد تقربياً (أو بالتحديد ٦٨,٢٦٪ منهم) يقعون في المنتصف على متصل السمة ، أي يحصلون على الدرجات الوسطى على مقاييس هذه السمة (المتوسط + واحد انحراف معياري) ، بينما يحصل عدد أقل من الأفراد على درجات عليا أو دنيا على السمة ، في حين أن عدداً قليلاً جداً من الأشخاص يحصلون على درجات مرتفعة جداً أو منخفضة جداً على هذه السمة ويعنى هذا النوع من التوزيع كذلك أن السمة المشتركة ذات توزيع مستمر متصل أي دون ثغرات أو تقطيع^(١).

أما السمات الخاصة أو الفردية فهي تلك التي تخص فرداً ما بحيث لا يمكن أن نصف آخر بالطريقة ذاتها ، وهي إما قدرات أو سمات دينامية.

وقد ذهب "البورت" على ضوء نظريته في السمات إلى أن كل سمة تعد سمة فريدة تتميز في قوتها واتجاهها ومجالها عن السمات الأخرى المشابهة الموجودة لدى الأفراد الآخرين^(٢).

ويؤكد "البورت" أنه ليس هناك في الواقع أبداً شخصان لهما السمة ذاتها. وبرغم ما قد يوجد من تشابهات في تركيب السمة لدى أفراد مختلفين فإن الطريقة التي تعمل بها أي سمة بالذات لدى شخص معين يكون لها دائماً خصائص فريدة تميزها عن جميع السمات المشابهة لدى الأشخاص الآخرين ، وهذا فإن السمات جمِيعاً سمات فردية ولا تناسب سوى الفرد المتفرد^(٣).

ويرى "البورت" كذلك أن السمة الفردية هي وحدها التي يمكن أن نعدها سمة حقيقة وذلك لأسباب منها أن السمات توجد دائماً في أفراد ، ولنُسْتَ في جماعة معينة ، كما أنها تنمو وتتصبح بمثابة استعداد دينامي فريد حسب خبرات كل فرد^(٤).

(١) المرجع السابق ، ص ٧٢.

(٢) لويس كامل مليكه وأخرون ، الشخصية وقياسها (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٩)، ص ٢١٤.

(٣) احمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٢.

(٤) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٤.

السمة المشتركة إذا ليست سمة حقيقة على الإطلاق بل إنها مجرد جانب صالح لقياس من السمات الفردية المعقّدة^(١).

والمقياس العام للسمة المشتركة لا يمكنه ولن يمكنه أن يدرك الظلال الدقيقة للسمات لدى الأفراد، والتي نلحظها في السمات الخاصة أو الفريدة أو ما يسميه "البورت" باسم القابليات الشخصية ، ويرى أن الأخيرة هي وحدها السمات الحقيقة وهي أكثر تصويراً لتركيب الشخصية ، أما السمات المشتركة فهي شبه حقيقة ، على هذا يضع السمات المشتركة على مستوى أدنى من السمات الفردية^(٢).

"ووجهة نظر البورت" هذه لا يوافق عليها كثير من دارسي الشخصية وبخاصة الذين يستخدمون منهج التحليل العاملی في بحوثهم ، ذلك أن العلم يهتم أولاً وبالدرجة الأولى بالجوانب العامة التي يشترك فيها الأدميون ويتشابهون ، وهذا المدخل الأخير يساعد على إمكان إجراء القياس وعقد المقارنات ، والقياس أمر أساسي في أي علم ، والتقدم في بحوث الشخصية منوط بالبحث عن السمات المشتركة أكثر من السمات الفردية.

٢- السمات الأساسية والسطحية

من بين تصنیفات السمات تقسیمها إلى سمات مصدرية أو أساسية وسمات ظاهرية أو سطحية ، وهو التصنيف الذي وضعه "ريموند كاتل" والسمات السطحية هي تلك السمات التي يمكن ملاحظتها مباشرة وتظهر في العلاقات بين الأفراد ، كما يتضح من طريقة الشخص في انجاز عمل ما وفي الاستجابات للاستعلامات ، وهي قريبة من مكان السطح في الشخصية ، وتعد

(١) كالفن هول وجاردن لندزى، نظريات الشخصية ، ترجمة فرج أحمد رج ، وقدري حفى ، ولطفى فطيم ، مراجعة لويس كامل مليكه (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٨) ، ص ٣٤٩.

(٢) سيد غنيم ، مرجع سابق ذكره ، ص ٢٥٨ - ٢٦٠ .

أكثر قابلية للتعديل تحت ضغط الظروف البيئية ومثالها المرح والحيوية والنشاط. السمات السطحية إذن هي تجمعات الظواهر أو الأحداث السلوكية التي يمكن ملاحظتها ، وهي أقل ثباتا، كما أنها مجرد سمات وصفية ، ومن ثم فهي أقل أهمية من وجهة نظر "كامل"^(١).

وتقابل السمات السطحية السمات الأساسية، ويرى "كامل" أنها هي التكوينات الحقيقة الكامنة خلف السمات السطحية والتي تساعد على تحديد السلوك الإنساني وتفسيره ، والسمات الأساسية ثابتة وذات أهمية بالغة ، وهي المادة الكبرى الأساسية التي يقوم عالم النفس بدراستها - ويمكن أن تقسم إلى سمات تكوينية وسمات تشكلها البيئة: الأولى داخلية وذات أساس وراثي، والثانية تصدر عن البيئة وتتشكل بالأحداث التي تجري في البيئة التي يعيش فيها الفرد^(٢).

٣- السمات أحادية القطب مقابل ثنائية القطب

تمثل السمات أحادية القطب بخط مستقيم يمتد من الصفر حتى درجة كبيرة ، كالسمات الجسمية (المورفولوجية والفيزيولوجية) والقدرات. يمتد المدى من عدم وجود السمة من النوع الذي يقاس (الصفر) حتى أكبر قدر ممكن من هذه السمة^(٣).

أما السمات ثنائية القطب فتمتد من قطب إلى قطب مقابل خلال نقطة الصفر والسمات المزاجية عادة ثنائية القطب، إذ تحدث مثلا عن المرح مقابل الاكتئاب، والسيطرة مقابل الخضوع ، والهدوء في مقابل العصبية. وتقع نقطة

(١) سيد محمد غنيم، مرجع سابق ذكره ، ص ٢٧٤.

(٢) المرجع السابق: نفس الصفحة

(٣) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سابق ذكره ، ص ٧٥.

الصفر في مكان تتواءن فيه الصفتان بدرجة متساوية بحيث لا نستطيع أن نصف الفرد بأن لديه غلبة لواحدة منها أو الأخرى^(١).

ونلاحظ كذلك أن الميول والاتجاهات ثنائية القطب ، فهناك في الميول تفضيلات أو كراهيات لموضوعات الميل ، فبعض الأفراد يفضلون الأنواع الميكانيكية من النشاط ، بينما لا يفضلها آخرون ، والاتجاهات كذلك ثنائية القطب، فإننا نفضل مؤسسة معينة أو نكون ضدها ، ونتجه صوب تفضيل الحل السلمي للمنازعات أو نحو تفضيل الحرب^(٢).

٣- التحليل العامل لسمات الشخصية

المنهج العامل منهج استقرائي إذ يتطور التحليل فيه من الجزيئات الكثيرة المختلفة إلى الكل العام الشامل الذي يفسرها جميعاً. وهو يهدف إلى الكشف عن العوامل المشتركة التي تؤثر في أي عدد من الظواهر المختلفة ، وينتهي إلى تلخيص المظاهر المتعددة التي يحللها إلى عدد قليل من العوامل ، فهو بهذا المعنى ينحو نحو الإيجاز العلمي الدقيق^(٣).

وترجع أهمية استخدامه في دراسة السمات إلى أنه يختزل عددا هائلا من السمات إلى عدد صغير نسبيا من العوامل الأساسية التي يمكن أن تستقل بعضها عن بعض، وبحيث ينضوي تحت مصطلح سمة عدد هائل من الخصائص التي قد نطلق عليها كلمة سمات^(٤).

فقد بين كل من "أالبورت" و "أدبيرت" Allport & Adbert أن عدد الكلمات التي تعبر عن السمات في اللغات المتحضرة يتراوح ما بين ٣٠٠٠ ،

(١) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(٢) المرجع السابق/ ص ٧٦.

(٣) فؤاد البهبي السيد ، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري (الطبعة الثالثة؛ القاهرة: دار الفكر العربي ، ١٩٧٩) ، ص ٩٢

(٤) مصطفى فهمي ، علم النفس الأكلينيكي (القاهرة: مكتبة مصر ، ١٩٦٧) ، ص ٦٦-٦٧.

٥٠٠ .. كلمة . ولاشك أن هذا التعدد الكبير للصفات التي يمكن أن تعبّر عن سمات - يجعل وصف الشخصية أمراً غير ممكّن على الإطلاق ، ويحول دون الوصف السيكولوجي للشخصية عن طريق منهج السمات لذا استخدمت طريقة التحليل العاملی حيث أنها تطبق مبدأ الإيجاز بالبحث عن العناصر الأساسية للشخصية ، فتقدّم لنا النظرية العاملية عدداً قليلاً من الأبعاد التي تصف الشخصية بطريقة موجزة ، ويرى المحللون العاملون أن هذا المنهج سيؤدي بنا حتماً إلى أن نضع أيدينا على الخصائص الأساسية للطبيعة البشرية^(١)

ومن الممكن استخراج العوامل الأساسية للشخصية من خلال أواسط متعددة وبواسطة طرق عديدة للفياس أهمها الاستبارات وملحوظة السلوك والاختبارات الموضوعية والمقاييس الفيزيولوجية . إلا أن أكثر التطبيقات الشائعة للتحليل العاملی في دراسة الشخصية هو تحليل الاستجابات لاختبارات الشخصية وأنواع أخرى من استقصاءات الورقة والقلم الذاتية . فمع تعدد الاختبارات التي تقيس أبعاد الشخصية فإن كثيراً من هذه الأبعاد غير مستقلة ، حيث أن كثيراً من مقاييس الشخصية ذات الأسماء المختلفة تقيس نفس الشيء ، والمشكلة هنا هي كيفية تحليل وتنظيم هذه المقاييس بطريقة ينتج عنها الأبعاد الأساسية الحقيقة للشخصية ، والتحليل العاملی هو الأسلوب الأمثل لتحقيق هذا حيث تكون الأبعاد الأساسية للشخصية هي العوامل المتكررة التي يتم الحصول عليها من أساليب القياس المختلفة للأجزاء المختلفة من السكان بحيث يمكن القول أن هذا هو الإطار الأساسي أو هيكل الطبيعة البشرية^(٢)

وأهم المحللين العاملين في مجال الشخصية منذ بضعة عقود وحتى الآن

(١) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سابق ذكره ، ص ٩١

(2) Scott Ward and Thomas S. Robertson, Consumer Behavior: Theoretical Sources (New Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1973), P 168.

هم "قاتل" و"أيزنك" و"جيفورد" ، وتناول فيما يلي العوامل الأساسية للشخصية كما حددها:

١- عوامل "جيفورد"^(١)

توصل "جيفورد" بناء على دراساته العاملية إلى عوامل الشخصية الأساسية الآتية :

١- النشاط العام : يميز هذا العامل الشخص المليء بالحيوية سريع الحركة، سريع في العمل محب له، وأحياناً ما يكون مندفعاً.

٢- السيطرة : شخص يعلى من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه في علاقات المواجهة ، ينجذب إلى مراكز القيادة ولا يهاب العلاقات الاجتماعية ، ولا يميل إلى الاحتفاظ بأفكاره لنفسه.

٣- الذكورة مقابل الأنوثة: وتزداد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكرية، مهنية وغير مهنية ، ولا يستثار افعالياً وليس من السهل أن يثار لديه الخوف أو التقزز تتنقصه المشاركة الوجданية أو التعاطف إلى حد ما.

٤- الثقة بالنفس مقابل مشاعر النقص: يشعر بأن الآخرين يتقبلونه ، واثق من نفسه يشعر بالكفاءة ، جذاب من الناحية الاجتماعية ، قانع بما لديه، غير متذكر حول ذاته.

٥- الطمأنينة (راحة البال) مقابل العصبية: هادئ ومسترخ أكثر منه عصبي سريع التهيج ، مستقر لا يتعب بسهولة ، قادر على تركيز انتباهه فيما أمامه.

^(١) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سابق ذكره ، ص ١٦٣ - ١٦٦

- ٦- **الاجتماعية**: يحب النشاط وال العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية ، مغرم بمرانز القيادة الاجتماعية، جذاب اجتماعيا، وغير خجول وليس حبيبا ولا معزلا.
- ٧- **التاملية**: الميل إلى التفكير التأملي ، شخص حالم ينظر إلى الأمور نظرة فلسفية ، لديه اتجاه تساوى واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخرين.
- ٨- **الاكتتاب**: انفعالي ومنقبض أكثر منه مرحاً ، ويؤدي ذلك إلى الهم والقلق والانفعالات الدائمة والحالة المزاجية القابلة للتغير .
- ٩- **الدورية مقابل الاستقرار**: سهولة إثارة الانفعالات مع دوامها ، ولذا فالدوري شخص ضحل وطفلي وتكثر لديه أحلام اليقظة.
- ١٠- **الكبح مقابل الانطلاق والتهونية**: الميل إلى كبح النفس وضبطها ، ومثل هذا الشخص ذو تفكير جاد أكثر منه متوكل منطلق أو معتمد على الحظ ، يعتمد عليه ، لا يأخذ الأمور هوناً ولا يستهين بها أو يستخفها.
- ١١- **الموضوعية**: ينظر على الأمور نظرة واقعية موضوعية ، متيقظ لما يحدث في بيئته ، ويمكن أن ينكر ذاته ، لا تحاصره الشكوك.
- ١٢- **الوداعة** : شخص ودود مسالم ، مقابل شخص يمكن أن تستثار استجابة العداون لديه ، ويقاوم سيطرة الآخرين عليه وتحكمهم فيه ويزدرى من حوله.
- ١٣- **التعاون والتسامح**: الشخص ذو الدرجة المنخفضة على هذه السمة لديه اتجاه للنقد وتصيد الأخطاء ، قليل الثقة في الآخرين والرکون إليهم، متتركز حوله ذاته يرثى لها.

٣ - عوامل "قاتل" ^(١)

توصل "قاتل" بمساعدة منهج التحليل العائلي إلى تحديد ستة عشر عاملًا أساسيا في الشخصية ، وهذه العوامل ثنائية القطب هي :

- ١ - الانطلاق: (أو الشيزروثيميا مقابل السيكوثيميا) : وينتسب الشخص ذو الدرجة المرتفعة على قطب السيكوثيميا بأنه اجتماعي صريح وسهل المعاشرة وعاداته تكيفية ، بينما ينتمي الشخص ذو الدرجة المرتفعة على قطب الشيزروثيميا بأنه منعزل محافظ متصلب غير مكترث وحذر.
- ٢ - الذكاء: وهذا العامل ليس هو - ببساطة - القدرة العقلية، ولكنه يمثل تلك التركيبة التي تربط بين الصفات العقلية وسمات الشخصية، وترتبط الدرجة المرتفعة على هذا العامل بصفات مثل مثابر ، مفكر ، متقد ، له ميول قوية.
- ٣ - قوة الآنا: ويمثل هذا العامل الاتزان الانفعالي مقابل العصبية أو عدم النضج الانفعالي. ويحصل على الدرجة المرتفعة الشخص الناضج الثابت الواقعي دمت الخلق، المتحرر من الأعراض العصابية وهو كذلك واقعي بالنسبة لأمور الحياة ، ليس لديه هموم ولا أعراض خاصة بتوجهه المرض ، هادئ صبور مثابر يعتمد عليه.
- ٤ - السيطرة: ويمثل السيطرة وحب السيادة والعدوانية والخشونة وحب التنافس وكذلك الزعامة ، والشخص الذي يحصل على درجة مرتفعة واثق من نفسه مؤكد لها ، لا يهمه معارضة الناس له وعدم الاتفاق معهم ، والقطب المقابل هو الخضوع والتواضع والذوق والاتفاق مع الناس.

^(١) المرجع السابق، ص ١٧١ - ١٧٣.

- ٥- الاستبسار: ويقابل هذا العامل بين المبنهج المرح الاجتماعي الحيوي سريع الحركة ذي الدعاية المتحدث للبُق بوصفه قطبًا وبين المكتئب العابس الجاد المتشائم المنعزل القلق الميال إلى الاستبطان متقلب المزاج في القطب القابل. وهو غير العامل الأول هنا.
- ٦- قوة أنا الأعلى: وهو يشبه أنا الأعلى في التحليل النفسي، ويميز الشخص المثابر المتحمل للمسؤولية والثابت انفعالياً، وظرفه المقابل ضعف المعايير الخلقية الداخلية وعدم المثابرة والتقلب.
- ٧- المغامرة: ويمثل الجرأة والمغامرة والإقدام وحب الاجتماع بالناس، مع ميل قوي إلى الجنس الآخر ، ودود صريح واثق من نفسه ، في مقابل صفات مثل الجبن والخجل والانسحاب والإحجام والجمود والعداونية.
- ٨- الطراوة: ويقابل هذا العامل بين قطبيين أولهما: الحساسية والعقلية الجمالية الخيالية والإتكالية الأنثوية والنزعات الهستيرية ، وثانيهما الصلابة والواقعية والإكتفاء الذاتي.
- ٩- التوجس: الميل إلى الشك والارتياح في الآخرين والغيرة منهم مقابل الثقة فيهم والتقبل لهم.
- ١٠- الاستقلال: ويميز هذا العامل الشخص ذا التفكير الواقعي العملي المستقل (غير الاتفاقي أو الأصلاحى) في مقابل الشخص ذي المزاج الإجتراري والبوهيمي المنطوى والذاهل ضيق الاهتمامات.
- ١١- الدهاء: ويقابل هذا العامل بين الدهاء والتبصر والفطنة وعدم الجمود وبين السذاجة والغرق ونقص الاست بصار بالذات.
- ١٢- الاستهداف للذنب: وهو عامل ثانى القطب يشمل الميل إلى الشعور بالإثم والمخاوف والقلق والشك في مقابل الثقة بالنفس والإكتفاء الذاتي.
- ١٣- التحرر: وهو عامل يقابل بين التحرر والمحافظة.

٤ - الاكتفاء الذاتي: الاعتماد على النفس وتقرير الشخص لأموره بنفسه في مقابل مسايرة الجماعة وتقبل القيم السائدة في المجتمع.

٥ - التحكم الذاتي في العواطف: قوة ضبط النفس وتقبل المعايير الخلقية للجماعة بالإضافة إلى الطموح والمثابرة واحترام الغير في مقابل ضعف ضبط الذات.

٦ - ضغط الدوافع: التوتر والقلق وسرعة الاستثارة في مقابل الدرجة المنخفضة من ضغط الدوافع وشذتها.

٣ - عوامل "أيزنك"^(١)

يحدد "أيزنك" نتيجة لبحوثه خمسة عوامل راقية عريضة ذات أهمية عملية كبيرة في وصف الشخصية وهي:

١ - عامل الانبساط : وهو عامل ثانوي القطب، يقابل بين الانبساط والانطواء، والمنبسط تكون كل رغباته واهتماماته موجهة نحو الناس والأشياء والطبيعة بينما تحصر اهتمامات المنطوي في ذاته وفي مشاعره وإحساساته وأفكاره وخيالاته.^(٢)

٢ - عامل العصبية: العصبية / الاتزان الانفعالي، عامل ثانوي القطب يقابل بين مظاهر حسن التوافق والنضج أو الثبات الانفعالي، وبين اختلال هذا التوافق أو العصبية، والعصبية ليست هي العصابة بل الاستعداد للإصابة به عند توفر شرط الانعصاب (الضغوط والموافق العصبية).

٣ - عامل الذهانية: ويوصف الشخص الذي يحصل على درجة مرتفعة

^(١) المرجع السابق، ص ١٧١ - ١٧٣.

^(٢) عبد الرحمن محمد عيسوى. مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٣.

عليه بأنه بارد وعدواني وفاس. مما يؤدي إلى أنواع من السلوك المضاد للمجتمع.

٤- الذكاء.

٥- المحافظة مقابل التقدمية أو التحرر: وهو العامل الأساسي في الاتجاهات.

وعلى الرغم من أن "أيزناك" والمدرسة الإنجليزية يعترفون بأهمية العاملين الآخرين (الذكاء والمحافظة) من حيث هي عوامل أساسية كامنة وراء الفروق الفردية الإنسانية فهم يتبعون ما اصطلح عليه كثير من الباحثين في معالجة القدرات والاتجاهات بوصفها مجالات منفصلة لا تدرج تحت عنوان الشخصية.

٦- قياس سمات الشخصية

تعد الاختبارات أهم طرق قياس السمات أو الأبعاد الأساسية للشخصية، والاختبار هو نوع من المقابلة المقتنة، ويكون من مجموعة من الأسئلة أو العبارات التقريرية المطبوعة غالباً، يجيب عليها المسئول بنفسه (بالكتابة غالباً، ولكن شفهياً أحياناً) في ضوء احتمالات أو فئات للإجابة محددة سلفاً، مثل نعم ، لا ، أو موافق ، غير موافق ، في موقف قياسي فردي أو جمعي، وتدور أسئلة الاختبار حول جوانب وجاذبية انفعالية أو خاصة بالسلوك في المواقف الاجتماعية. ويجب على المسئول على أساس معرفته لمشاعره وانفعالاته وسلوكه الماضي أو الحاضر، وذلك بهدف الكشف عن جوانب معينة لدى الفرد، أو الحصول على معلومات خاصة عن شخصية فرد أو مجموعة من الأفراد ، وتصحح الإجابة وتفسر بطريقة موضوعة سلفاً. وقد يكون الاختبار أحدياً (يقيس سمة واحدة) أو متعدد الأبعاد (يقيس مجموعة من السمات في نفس الوقت).

وهناك العديد من الاختبارات التي تستخدم في قياس سمات الشخصية ،
وسوف نتعرض لبعض منها في الجزء الخاص بنظريات الشخصية وسلوك
المستهلك.

ونورد فيما يلي على سبيل المثال جزء من قائمة أيزنك للشخصية كأحد
الاختبارات التي تقيس بعدين أساسين من أبعاد الشخصية هما الانبساط ،
الانطواء ، والعصبية .

نعم لا

- هل تحب الخروج من المنزل كثيرا
- هل تقلقك أشياء مخيفة قد تحدث لك.
- هل تقلق على صحتك.
- هل تحتاج في أحيان كثيرة لأصدقاء يفهمونك لكي تشعر بالانشراح والارتياح.

تطبيقات على الوحدة الرابعة

الشخصية

أولاً : ضع علامة (✓) أو (✗) أمام العبارات الآتية

- ١- من السهل وضع تعريف دقيق شامل متفق عليه يوضح مفهوم الشخصية وما هيها ()
- ٢- يدل تعددتعريفات الشخصية على تعدد دراستها والاختلاف بين وجهات نظر الباحثين إليها ()
- ٣- أهم ما يميز تعريف الپورت للشخصية أنه يركز على الجوانب الداخلية أكثر من المظاهر السطحية ()
- ٤- يعتبر الذكاء من السمات الاجتماعية ، بينما الميول والاتجاهات من السمات العقلية ()
- ٥- من السمات الوجودانية ميل الفرد إلى السيطرة أو الخضوع. ()
- ٦- تعتبر الميول والاتجاهات سمات أحادية القطب. ()
- ٧- السمات العامة هي السمات المشتركة أو الشائعة بين عدد كبير من الأفراد ()

ثانياً أجب عن الأسئلة الآتية :

- ١- تعددت تعريفات علماء النفس للشخصية، ويمكن تقسيم تعريفاتهم إلى ثلاث مجموعات، نقش هذه المجموعات الثلاث من التعريفات موضحاً النقد الموجه إلى المجموعتين الأولى والثانية.
- ٢- وضح الفرق بين المفاهيم الآتية :
 - أ- سمات الشخصية العامة والخاصة.
 - ب- سمات الشخصية الأساسية والسطحية.
 - ج- سمات الشخصية أحادية القطب وثنائية القطب.

الوحدة الخامسة الدافعية

مقدمة

أولاً : مفهوم الدافعية.

ثانياً : تطور نظريات الدافعية في الفكر الإداري.

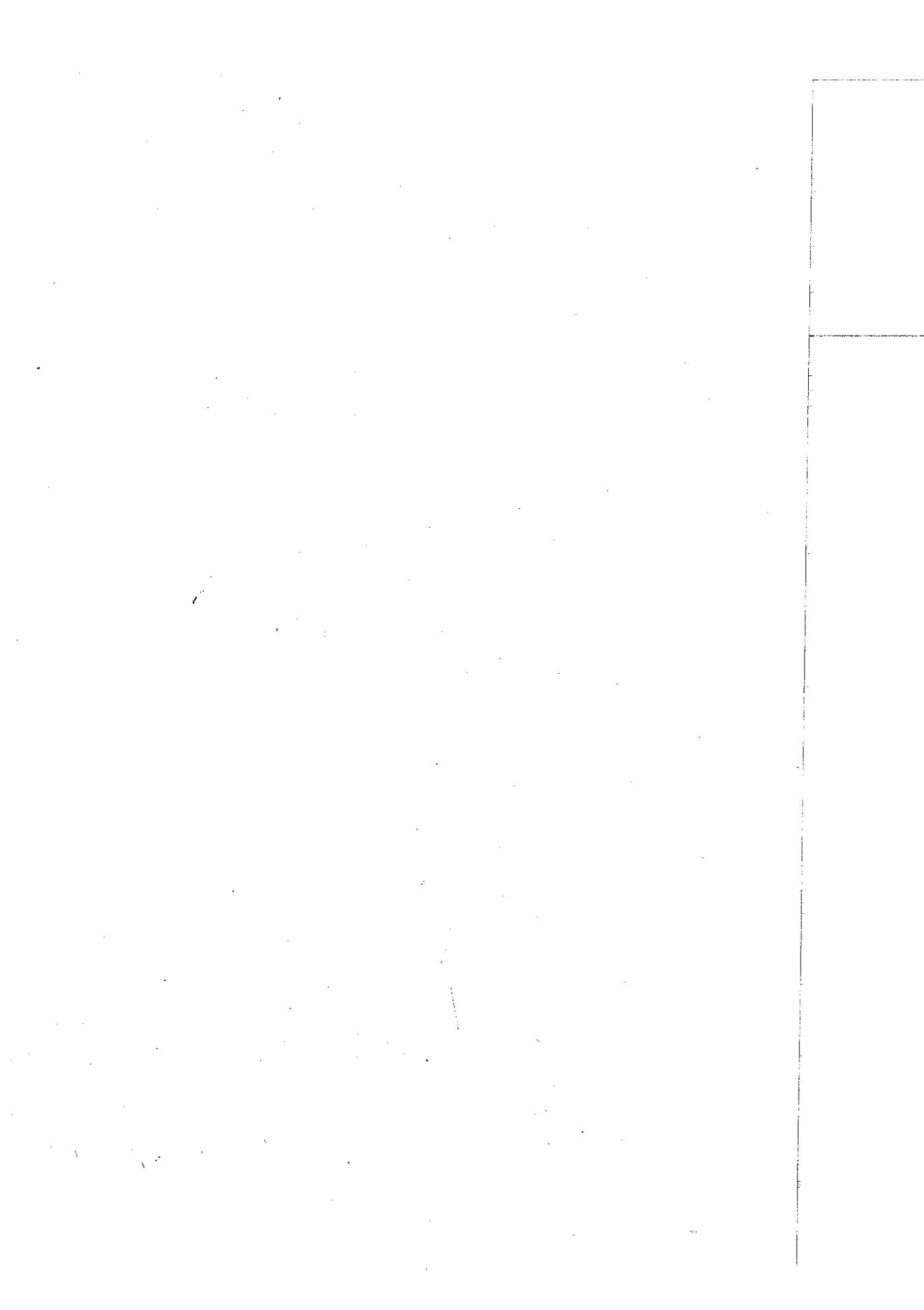
ثالثاً : أهم نظريات الدوافع

رابعاً : العلاقة بين الدوافع والحوافز.

خامساً : أهداف الحوافز.

سادساً : أنواع الحوافز.

سابعاً : شروط نجاح نظام الحوافز.



الوحدة الخامسة

الداعية

الأهداف الإجرائية :

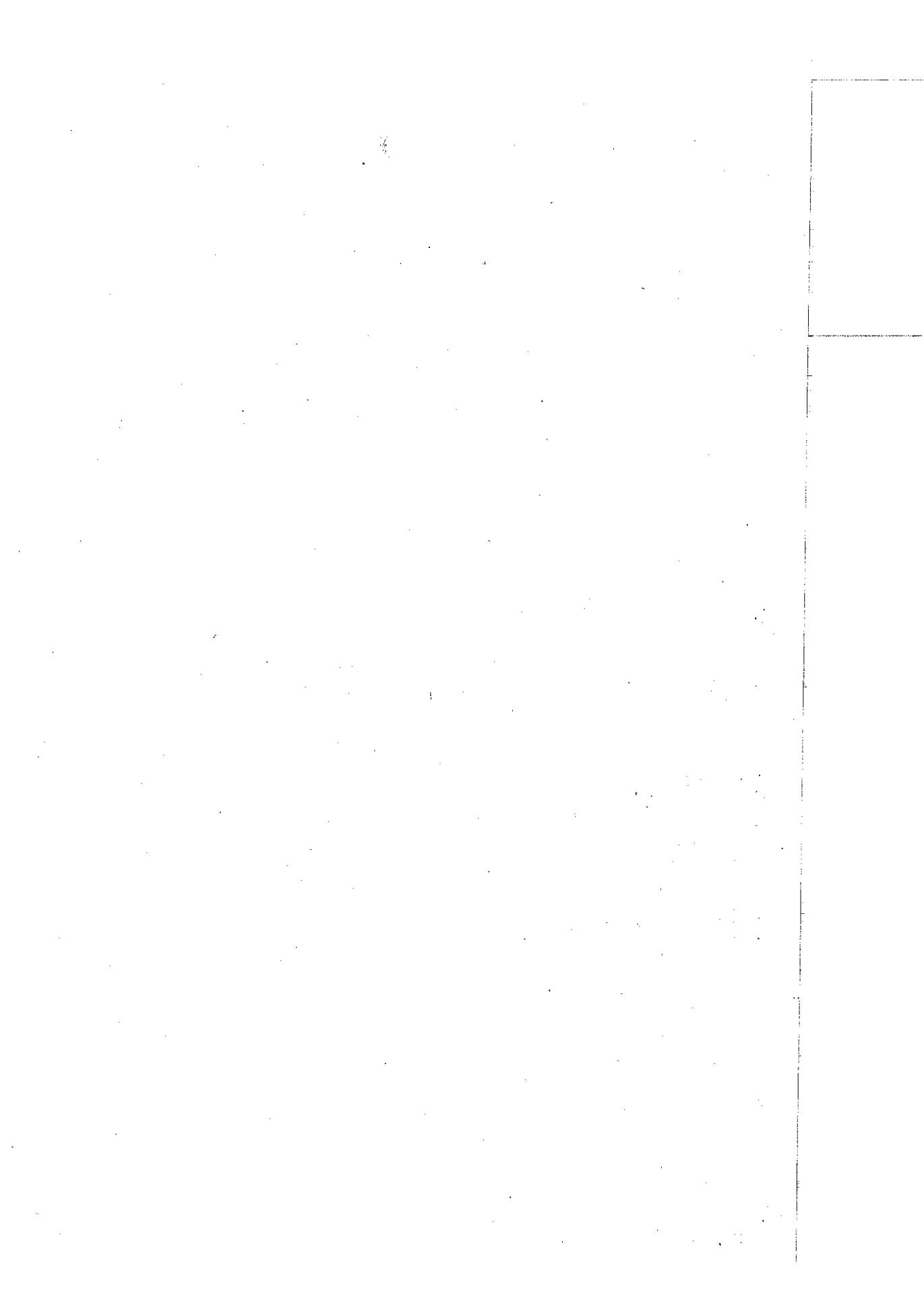
يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى:

- مفهوم الداعية.
- تطور نظريات الداعية في الفكر الإداري.
- أهم نظريات الدوافع.
- العلاقة بين الدوافع والحوافز.
- أهداف وأنواع الحوافز.
- شروط نجاح نظام الحوافز.

المخرجات التعليمية :

بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملماً بالنقاط التالية:

- مفهوم الداعية.
- الاتجاهات المختلفة للداعية في الفكر الإداري.
- نقاط التركيز والاختلاف بين النظريات المختلفة للداعية.
- العلاقة بين الدوافع والحوافز.
- شروط نجاح نظام الحوافز.



مقدمة :

إن السلوك هو عبارة عن النشاطات المتعددة التي يقوم بها الفرد في أثناء حياته ليشبّع حاجاته ويحقق أهدافه وتوقعاته، وينكيف مع متطلبات الحياة، ومما لا شك فيه أن هذه النشاطات (الجسمية والعقلية والنفسية) هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية وذلك وفقاً لقدرات الفرد وطريقة إدراكه.

ويتصف السلوك بأنه مسبب وهادف ومدفوع بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائماً سبب يؤدى إلى نشاته، كما أنه موجه لهدف أو أهداف معينة ووراءه دوافع تتمثل في الرغبات وال حاجات ، وهذا السلوك متعدد ومنه بمعنى أنه يظهر في صور متعددة ومتلوعة لكي يتوازن مع المواقف ويتعارض ويبدل طبقاً للظروف ومواقف الحياة.

ومن ثم فأن مقدرة الإدارة في الاقتصاد التناصي لتحقيق الأرباح تتوقف على أداء المشاركين وليس على المهارة والمقدرة الإدارية فقط، ورغم أن المهارة والمعرفة الإدارية التي يمتلكها الفرد ذات أهمية كبيرة في تطوير مستوى إنجازه للعمل، لكن هذه العناصر ليست كافية في حد ذاتها، ويعنى هذا ضرورة معرفة الدافعية الإنسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط القدرات والمهارات الكامنة لدى الفرد.

وبناء على ما سبق تظل الدافعية مكانة هامة في مجال العمل لأنها تلقى الضوء على السؤال التالي ما الذي يدفع الأفراد للعمل؟ وكيف يمكن للإدارة أن تحفز وتشتثّر هم العاملين نحو إنتاج أفضل من حيث الكم والكيف وبما يساعد على إشباع حاجات ورغبات العاملين؟

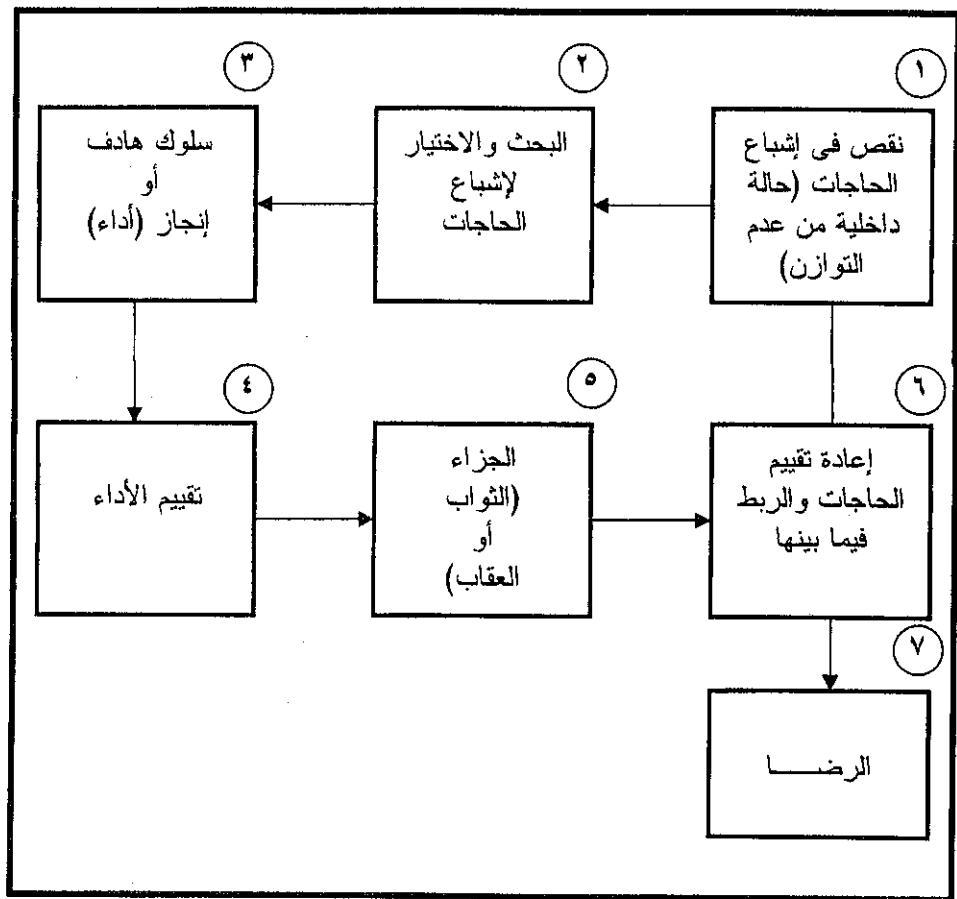
أولاً : مفهوم الدافعية :

تُعرف "الدافعية" بأنها القوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك".

كما تُعرف "الدافعية" بأنها : رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة".
وهي عملية إشارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار وكذلك هي عملية تنظيم هذا السلوك".

وهي أن الدافعية هي الحالة الداخلية أو القوة الداخلية التي تتبّع من الفرد والتي تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة.

وبناء على المفاهيم السابقة للدافعية ، يمكن التعرّف على الدافعية كعملية متعددة الخطوات على النحو التالي:



شكل رقم (١)
النموذج الأساسي للداعية

يتضح من الشكل السابق أن الدوافع في العمل يمكن النظر إليها على أساس أنها عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع والرضا، حيث تبدأ بظهور الحاجات والرغبات ودرجة الحاجة الداخلية الذي يتمثل في التوتر وعدم التوازن عند الفرد، وتأتي ثانياً مرحلة

البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات ثم ثالثاً: مرحلة الهدف والسلوك (الأداء المستخدم) ثم رابعاً: مرحلة المراجعة والتقويم والربط بين هذه الحاجات ثم خامساً: مرحلة الجزاء أو الثواب وهذا يعتمد على نوعية تقويم الأداء المتقدم الذكر، وأخيراً تأتى مرحلة ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذى حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية، فإذا كانت دورة الدوافع هذه قد أشبعت هذه الحاجة فالنتيجة تكون توازناً ورضاً، أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فإن دورة الدوافع تعيد نفسها مع احتمال اختيار سلوك مختلف.

ثانياً : تطور نظريات الدافعية في الفكر الإداري :

كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يرى أن الأشياء المادية هي الأشياء الأساسية مسيطراً لمدة طويلة، وهذه النظرة جاءت كإفراز لحركة الإدارة العلمية التي وضع مفهومها فردرك تايلور (1947م) في الولايات المتحدة الأمريكية. ثم تلا ذلك الجهد الذي قام التون مايو وزملاوه (1924م ، 1927م ، 1945م) وذلك في تجاربهم المستمرة بمصانع هوتون في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة أسباب نقص الإنتاجية وعلاقة الإنتاجية بظروف العمل المادية كالأجور والإضاءة وأيام العمل... الخ . وقد ثبتت تلك البحوث عدم وجود علاقة بين كل منها . وهذه النتيجة فتحت المجال للتوصل إلى معرفة أسباب أخرى لعوامل حركة ودافعه للعاملين في هذه المصانع، وهي الرغبة في تكوين العلاقات غير الرسمية والانتماء إلى المنظمات، وهذا ما أطلق عليه فيما بعد حركة العلاقات الإنسانية، وظهور ما يسمى بمفهوم "الرجل الاجتماعي" وهذا يتناقض مع مفهوم الرجل الاقتصادي كما مر بنا . وبعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تعددت الدراسات والبحوث في ميدان الدوافع، وبدأت تأخذ طابع النظريات والنماذج، كما تعددت دراسات مواقف العاملين واتجاهاتهم

نحو أعمالهم الوظيفية وظهر الاهتمام بدراسة الحاجات الإنسانية ومحفوبي العمل وبيناته المختلفة وأهتم الباحثون بدراسة رضا العاملين وعلاقة الرضا بالإنتاجية والأداء ويوضح الجدول التالي الدافعية في النظريات الإدارية المختلفة.

جدول رقم (١) الدافعية في النظريات الإدارية المختلفة

بيان	النظريات التقليدية	العلاقات الإنسانية	الاتجاهات الحديثة
الفرد	مخلوق اقتصادي أداة إنتاج	مخلوق اجتماعي عضو في جماعة العمل	مخلوق ذو طاقات مورد هام وغال
الطبيعة البشرية	متشائمة تجاهها	متقابلة تجاهها	الفروق الفردية
الحاجات	جسمية ، أمان	جسمية ، نفسية اجتماعية	متعددة
أهداف الفرد والمنظمة	متقدة	متقدة	اتفاق / تعارض تبادل المصالح
توقعات الإدارة	الطاعة والالتزام	الطاعة، انسجام، التنظيم غير الرسمي	الرقابة الذاتية المسئولية، الإبداع

ثالثاً : نظريات الدوافع :

يمكن تصنيف الدوافع إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أولاً : نظريات المحتوى:

وتفترض أن الدوافع تنشأ من داخل الفرد ذاته ونابعه منه، كما تفترض أن الدوافع تتأثر بعوامل خارجية على الفرد وتؤثر عليه من الداخل. ومن أهم تلك النظريات .

- ١ - نظرية "x" ونظرية "y" .
- ٢ - نظرية تدرج الحاجات لمازلو.
- ٣ - نظرية مكيلاند لدافع الإنجاز؟
- ٤ - نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية لهيرزبوج.

ثانياً: النظريات المعرفية أو الإدراكية:

وترکز على المتغيرات والمؤثرات التي تؤثر في السلوك الإنساني، أي تنظر إلى القوى الخارجية عن الفرد والوجهة لسلوكه، ومن أهم تلك النظريات:

- ١ - نظرية التوقع لفيكتور فروم.
- ٢ - نموذج بورتر ولوبلر.
- ٣ - نظرية العدالة.

أولاً : نظريات المحتوى :

١ - نظرية "x" ونظرية "y" (دوجلاس ماجريجور) :

يرى "دوجلاس ماجريجور" أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، أي أن الإدارة تعامل مع عامليها على أساس ما تعتقد موجوداً فيهم من خصائص إنسانية، ولقد قام

"ماجريجور" بتصنيف النظريات التي تتعلق بالإنسان وداعيته إلى نظريتين أساسيتين وهما (نظريّة X) و (نظريّة Y).

فأما (نظريّة X) ففترض أن الإنسان مخلوق كسلان أثاني غير طموح، يكره العمل، ويتجنب المسؤولية وتبتليه مطالبه في إشباع حاجاته الجسمية والأمان فقط، وأنه لابد أن يرغم على العمل ويراقب بإحكام.

وأما (نظريّة Y) فهي تعتقد أن الإنسان مخلوق يتميز بالإيجابية والنشاط والمبادئ وحب العمل، وتحمل المسؤولية والإيثار لمصلحة الجماعة، وعنه حاجات متنوعة إلى جانب الحاجات الجسمية مثل الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية كالتقدير والاحترام وإثبات الذات، وأنه ليس في حاجة لأن يرغم على العمل إر غاما أو يراقب بإحكام لأنه عنده رقابة ذاتية يستطيع أن يستعملها إذا أحسنت الإدارة معاملته.

وبينما بالغت النظريّة الأولى في سوء الظن بالإنسان، أسرفت الثانية في التفاؤل به، والواقع أن كليهما خاطئتان إذ تميلان إلى التعميم وتهملان الفروق الفردية بين الناس، سواء في القدرة على العمل أو الرغبة فيه وكذلك اختلافاتهم في نوع الدوافع التي توجد عندهم ومدى تأثيرها على نشاطهم وتوجيهها لسلوكهم نحو وجهات معينة. هذا بالإضافة إلى أن لنوع العمل وطبيعته تأثيراً على درجات كسل الإنسان ونشاطه تجاهه، ميله إليه أو أعراضه عنه. ثم أن الموقف الذي يحيط بالعامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إلى جانب نوع التوجيه والتدريب الذي يتلقاه - كل هذا له أيضاً تأثير هام على إقبال العامل على العمل أو أدباره ، حبه أو كرهه له.

٢ - نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (مازلو، ١٩٤٣ م) :

قدم ابراهام مازلو نظريته حول تدرج حاجات الإنسان ، وتعتبر هذه النظرية من أهم نظريات الدافع التي فتحت المجال أمام الدراسات النفسية والإدارية في حاجات الإنسان.

يرى مازلو أن الإنسان لديه عدد من الحاجات ، وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة الحاجتها في مدرج هرمي، وهذه الحاجات هي الحاجات المادية (الفيسيولوجية) الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الصداقة وال العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى احترام النفس واحترام الآخرين الحاجة إلى تحقيق الذات. ويعتقد مازلو أن الإنسان في عمله مدفوع لكي ينجذب ويؤدي عمله برغبة في إشباع حاجاته الداخلية. ويفترض وجود بعض الأساسيات في نظريته وهي:

- ١ - إن الحاجة التي تؤثر في السلوك هي الحاجة غير المشبعة.
- ٢ - حاجات الإنسان تتراوح في إشباعها تدريجياً هرمياً ببدأ من الحاجات المادية (الفيسيولوجية) وينتهي بالحاجات الراقية (الحاجة إلى تحقيق الذات) وذلك حسب أهميتها ودرجة إشباعها.
- ٣ - تبدأ عملية ظهور الحاجات التالية عندما تبدأ الحاجة الأولى في الإشباع بدرجة مرضية فعندما تشبع حاجات الإنسان المادية الأساسية تبدأ الحاجة إلى الأمان في الإلحاح. وهذا بالنسبة للحاجات الأخرى.

وقد صنف مازلو هذه الحاجات في تدرجها الهرمي على النحو التالي:

- ١ - **الحاجات الفسيولوجية (المادية)** : وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيسيولوجي، كالماء والهواء والأكل

وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد مازلو أقوى دوافع الفرد، فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاد والظهور، ويرى مازلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة، فأنه حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية، أما الحاجات الأخرى فيأتي إلهاجها تباعاً.

٢ - **ال حاجات الأمان** : وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كيان الفرد وبقائه مثل : الأمان ، الحماية، الحرية، كما تعنى – في رأي مازلو – الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز... إلخ.

٣ - **ال حاجات الاجتماعية**: عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحالات الأمان وتشبع بشكل عادل ومحبوب تبدأ حاجات الحب والصدقة في الظهور، والتعاطف مع الآخرين والانتماء، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يتربّ عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه وأصدقائه.

٤ - **ال حاجات الاحترام** : وهي حاجات الإنسان ورغباته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميةه بين الناس. ويرى مازلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين:
الأول : يتمثل في الرغبة في القوة والرغبة في الإنجاز والرغبة في الاستقلال والحرية .

الثاني : يتمثل في الرغبة في السمعة الحسنة وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية واعتراف الآخرين وكذلك التقدير، ويعتقد مازلو إن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.

٥ - الحاجة إلى تحقيق الذات: تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته أو – كما يقول مازلو – رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكون فالموسيقى يصنع الموسيقى والفنان التشكيلي يرسم اللوحات... الخ ويرى مازلو أن الحاجات مرتبطة بعضها ببعض ويمكن ترتيبها والنظر إليها في شكل هرم متدرج حيث تمثل الحاجات الفسيولوجية (المادية) قاعدة هذا الهرم وتتمثل الحاجة إلى تحقيق الذات قمةه كما في الشكل التالي:



شكل رقم (٢)
الدرج الهرمي للحاجات (مازلو ، ١٩٤٣)

النقد الموجه لنظرية التدرج الهرمي للحاجات (مازلو) :

برغم الشهرة التي لاقتها نظرية مازلو فإن هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية على النحو التالي:

- لم تخرج نظرية مازلو عن كونها تقسيماً منسقاً ومنظماً للحاجات الأساسية إلا أنها لم تعط إجابة كافية عن جوهر عملية الدافعية فقد افترحت النظرية وجود علاقة بين الإشباع والدافعية ولكنها لم توضح كيف يمكن إشباع الحاجة ذاتها.
- يعني التسلسل الهرمي للحاجات ضمناً أن الأفراد - بصرف النظر عن البيئات التي ينتهيون إليها. يدركون هذه الحاجات وكذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة فهل تتشابه حاجة تحقيق الذات لفرد في مجتمع ما مع حاجات فرد آخر في مجتمع آخر، وهل تتشابه حاجات تحقيق الذات بين الأفراد داخل البيئة الواحدة أو حتى داخل مكان العمل الواحد؟ أن مفهوم تحقيق الذات (على سبيل المثال لأحد السعاة في شركة ما يختلف تماماً عن مفهوم تحقيق الذات لرئيس مجلس إدارة نفس الشركة).
- يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الأفراد، فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من إشباع حاجة ملحة إلى إشباع حاجة أخرى أقل إلحاحاً وأكثر رقياً. فقد يشبع فرد حاجة تحقيق الذات قبل إشباعه للحاجات العاطفية، أو قد يفضل آخر الحاجات الجمالية والفكرية على حاجة الأمن.
- لا يختلف الأفراد في ترتيبهم للحاجات التي يريدون إشباعها فحسب ولكنهم يختلفون أيضاً في درجات الأهمية أو الأوزان التي يعطونها لكل حاجة من الحاجات. فقد نجد عاملًا يعطى درجة كبيرة من الأهمية لحاجة الأمن والاستقرار بينما يعطى فنان أو مهندس أو رسام وزناً هائلاً للحاجات الجمالية وحاجة تحقيق الذات.

- يعتبر الزمن عاملًا مهمًا في ترتيب حاجات الفرد ودرجة الأهمية التي يخصصها لكل حاجة منها. فقد يركز موظف عند بداية تخرجه على حاجة الأمان والاستقرار ، ثم تصبح حاجة تحقيق الذات أكثر أهمية عندما يرقي إلى منصب رئيس قسم وقد تصبح حاجة احترام الآخرين والاحتياجات الفكرية أكبر أهمية عندما يصبح مديرًا.
- إن ملاحظة نفس النمط من السلوك على فرددين مختلفين لا يعني بالضرورة أن يعكس نفس الحاجات المراد إشباعها. فقد يتكلم فرد بلهجة المعتد بنفسه لأنّه يثق فيما يقوله ويشعر أنه الوحيد المؤهل للكلام في هذا الموضوع، في حين يستعمل فرد آخر نفس اللهجة ليخفى مشاعره بعدم الأمان، وعلى الرغم من الاشتراك في السلوك الملاحظ فإن الأول قد يكون في سبيله لإشباع حاجته للتقدير أو إثبات الذات بينما يكون الآخر مشبعاً لحاجته للأمان.

٣- نظرية مكيلاند لدافع الإنجاز :

قدم "مكيلاند" نموذجاً آخر للدافعية وهذا النموذج المتعلق بدافع الإنجاز، ولقد توصل "مكيلاند" من خلال تجاربه إلى أن هناك أفراداً ذوي ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين، ولقد أطلق على هؤلاء الأفراد مسمى "ذوى الإنجاز العالى" وقد استطاع أن يستربط من هذه الدراسات أن هناك دافعاً متميزاً هو دافع الإنجاز.

ويعتقد مكيلاند أن الشخص الذي تظهر عنده الحاجة للإنجاز بشكل أكثر إلحاحاً يمتلك مجموعة من الخصائص تسمح له بإن يؤدى عملاً أفضل من غيره في مواقف معينة هي :

- ١ - أنه يفضل المهام التي يمكنه أن يأخذ مسؤولية شخصية عن النتائج المحققة.
- ٢ - أنه يصنع أهداف معقولة ويأخذ بالمخاطر المحسوبة.

- ٣ - أنه يريد معلومات مرئية دقيقة عن نجاحه أو فشله.
- ٤ - أنه يفضل أن يتعاون معه في العمل زملاء ذوو جدارة بصرف النظر عن شعوره الشخصي نحوهم.

وتتلخص نظرية دافع الإنجاز في الاعتبارات الآتية:

- ١ - دافع الإنجاز يشير إلى تلك الرغبة لأداء العمل، وأدائها بصورة جيدة.
- ٢ - إن دافع الإنجاز يعتبر من الدوافع المتعلمة، أي أنها ترجع إلى خبرات الشخص ورصيد ما تعلمه، وترجع إلى تربيته.

وقد وجد "مكيلاند" من خلال دراساته أن هناك علاقة ارتباط بين دافع الإنجاز، وبين درجة النمو الاقتصادي والتقدم والحضارة، أي أن دافع الإنجاز يقوى في الدول المتقدمة ويضعف في الدول النامية، لأنها كما ذكرنا من الدوافع المتعلمة، وذلك لأن المجتمع المتقدم يغذي أفراده بهذا الدافع ويعملهم من الصغر أهمية الإنجاز والنجاح والوصول إلى النتائج، حيث يمكن اكتسابه بالتدريب عن طريق تعليم الفرد كيف يفك ويتصرف بمعايير الإنجاز.

٤- نظرية هيرزبرج ذات العنصرين (العوامل الدافعة والصحبة) :

يضع "هيرزبرج" في نظريته لدوافع العمل إطاراً يتكون من مجموعتين من العوامل أو الخصائص الوظيفية، تؤدي أحدهما لرضا العامل، وتعلق الأخرى بعدم رضاه، فأما المجموعة الأولى فيسمى بها العوامل الدافعة، لأنه رأى من بحثه الميداني أنها تدفع العاملين للعمل، وتؤدي إلى زيادة مجدهم وتحسين مستويات أدائهم وهذه العوامل هي :

- نوع وطبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد.
- أهمية هذه الوظيفة ومسؤوليتها وإنجازاتها.

- فرص التقدم والترقية المتاحة.
- احترام الآخرين واعترافهم بإنجازات الوظيفة.

أى أن العوامل الدافعة تتعلق كلها بالعمل وما يمكن أن نسميه بالقيمة الداخلية للعمل، أى تلك القيمة التى تكمن فى واجبات الوظيفة ومسئولياتها، وتهيئ للعامل من أدائها درجة أو أخرى من الرضا تتوقف على مدى توفر تلك القيمة.

أما المجموعة الثانية فيطلق عليها العوامل الضحية أو الوقائية، وتوجد هذه العوامل في البيئة المحيطة بالعمل وهي:

- سياسات المنظمة.
- طريقة الإدارة في تنفيذ هذه السياسات.
- الإشراف.
- الأجر.
- العلاقات.
- ظروف العمل.

أى أن هذه العوامل لا تدخل في العمل ذاته ولكن فيما يحيط بالعمل ، أى أنها تتعلق بالقيمة الخارجية للعمل، تلك القيمة التى يستمدها الفرد ليس من خلال أدائه لوظيفته ولكن بما يحصل عليه من أشياء مقابل هذا الأداء، وقد قرر هيرزبرج هذه العوامل بعدم رضا العاملين لأنه وجد أنها إذا غابت فأنها تسبب سخطهم ولكن وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى رضاهم فمثلاً: إذا لم تكن العلاقات الشخصية والاجتماعية مع الزملاء على ما يرام، فان ذلك يؤدي إلى عدم رضا العامل بينما العكس ليس صحيحاً، أى أنه إذا توافرت العلاقات

الحسنة بين الفرد والآخرين فان ذلك لا يسبب بالضرورة رضاه، وبعبارة أخرى لا تستطيع الإدارة أن تحفز عامليها عن طريق الأجر فقط أو ظروف العمل الجيدة وحدها أو العلاقات فقط فان كل هذه الأشياء لا تؤدي بالضرورة إلى رضا العاملين إلى الدرجة التي تدفعهم لزيادة الجهد وتحسين الإنتاجية، لذلك فان من المهم أولاً أن تسند الإدارة إلى العاملين العمل المناسب وتتوفر لهم فرص التحصيل والتقدير والتطوير إذ أن هذه العوامل هي التي تدفعهم إلى الرضا.

النقد الموجه لنظرية هيرزبرج :

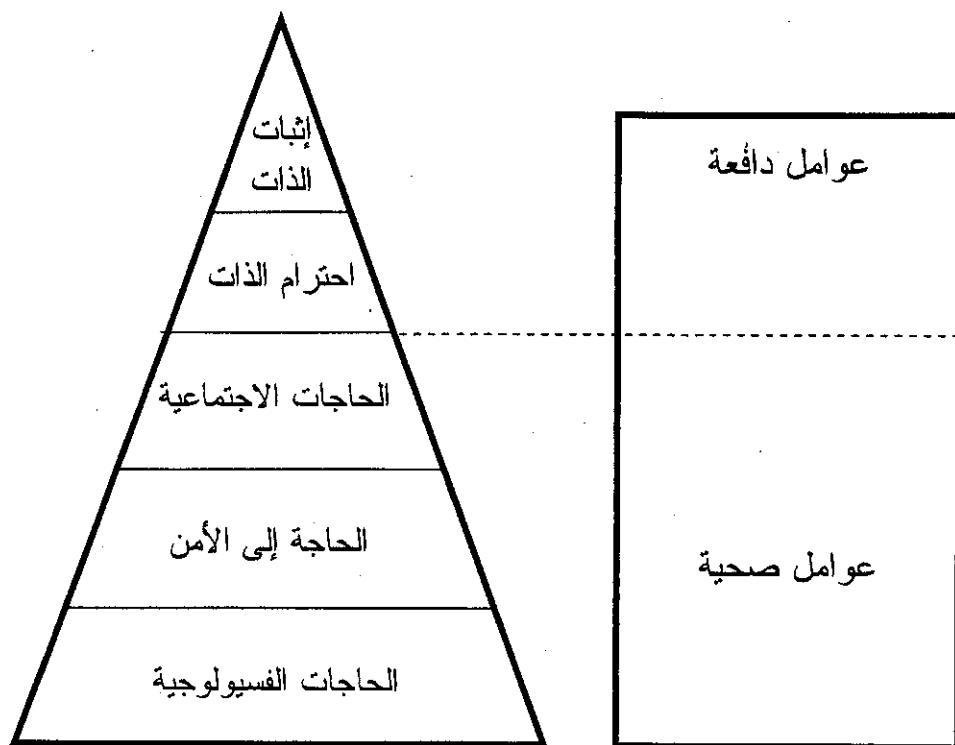
- ١ - أن النظرية يعييها الاعتماد على عنصرين فقط كوسيلة لجمع البيانات من مفردات البحث فمنهج بهذا الشكل يوجه مفردات البحث نحو إجابات محددة على جانبي العنصرين، وبالتالي فإنه عندما تسير الأمور على خير ما يرام يميل الأفراد إلى إرجاع الرضا عن العمل إلى إنجازاتهم الشخصية ولكن عندما تكون الأحوال على غير ما يرام يعزون عدم الرضا إلى سياسات المنظمة وإدارتها ولبيئة وظروف العمل.
- ٢ - اعتمدت المقابلات على التقييم الشخصى لإجابات مفردات البحث ولم يكن هناك وسائل تحكم لتحقيق تكافؤ معايير التقييم بين الباحثين. ومن ثم فمن المحتمل أن تكون بعض العناصر قد وضعت في تصنيفات خاطئة بين مختلف الباحثين الأمر الذي كان يمكن تجنبه بوجود معايير تقييم موحدة.

- ٣ - ركزت الدراسة على قياس السعادة القصوى وعدم الرضا الكامل فقط وفشل فى قياس الرضا الكلى عن العمل. فقد يكون العامل راضيا بشكل عام عن عمله ولكنه فى نفس الوقت لا يحب جزءا منه.
- ٤ - إن نظرية هيرزبرج لا تتمشى مع نتائج الأبحاث التى سبقتها، فالعوامل التى يسببها الموقف أيضا تؤثر فى العلاقة بين الرضا والإنتاجية، فالنظريه تعد تبسيطًا أكثر من اللازم للعلاقة بين الحواجز والرضا وكذلك بالنسبة للعلاقة بين أسباب الرضا عن العمل وأسباب عدم الرضا.
- ٥ - العينة التى قامت عليها الدراسة التى قام بها هيرزبرج وزملاؤه لا تعتبر ممثلة لقوى العاملة بوجه عام فقد تكونت من محاسبين ومهندسين فقط.
- ٦ - خرجت عدد من البحوث الأخرى بنتائج مختلفة، ففى بعض الحالات وجد أن العوامل التى أشار إليها هيرزبرج على أنها عوامل صحية كانت تعتبر من وجهة نظر بعض العمال عوامل دافعة مثل الأجور والأمان فى الوظيفة.

تكامل نظرية الحاجات مازلو ونظرية هيرزبرج :

بالرغم من اختلاف وجهات النظر تجاه دافعية وحاجات الفرد، إلا أن هذه النظريات تتدافع في بعض النقاط، في بينما حدد مازلو تدرج الحاجات ، نجد أن هيرزبرج اقترح مجموعتين منفصلتين ومختلفتين من الحاجات (العوامل الدافعة والصحية) فهناك إذا تشابه في النظريتين ، فمثلًا العوامل الصحية التي حددتها هيرزبرج تتسم مع الثلاثة حاجات في المستوى الأدنى من التدرج الهرمي للحاجات الفسيولوجية لنظرية مازلو ، وال الحاجة إلى الأمان ، وسياسات المنظمة تتسم مع حاجة الأمان في نظرية مازلو ، والأشراف وال العلاقات

المتدخلة أو التبادلية تنسق مع حاجات الانتماء لمازلو ، أما العوامل الدافعة فهي توازي المستويين الأعلى في هيراركية مازلو ، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (٣)
العلاقة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج

ثانياً : النظريات الإدراكية أو المعرفية :

١- نظرية التوقع "فروم" :

تقوم نظرية التوقع على أساس أن عملية دفع الأفراد لبذل مزيد من الجهد من أجل الحصول على مستوى عال من الأداء، تعتمد على درجة إدراك هؤلاء لمدى التلازم بين هذا الجهد المبذول وتلك العوائد التي يمكنهم الحصول عليها.

ويرى "فروم" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للأتي:

أ) العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها :

حيث لا يكون التركيز على الحالة الداخلية للفرد وحاجاته ، بل يكون على العوائد أو الأهداف التي يرغب الفرد في الوصول إليها، وقد تكون هذه العوائد مثلاً الحصول على حافز مادي أو على الأجر المرتفع.

ب) شعوره بأن الأداء هو الوسيلة للحصول على تلك العوائد :

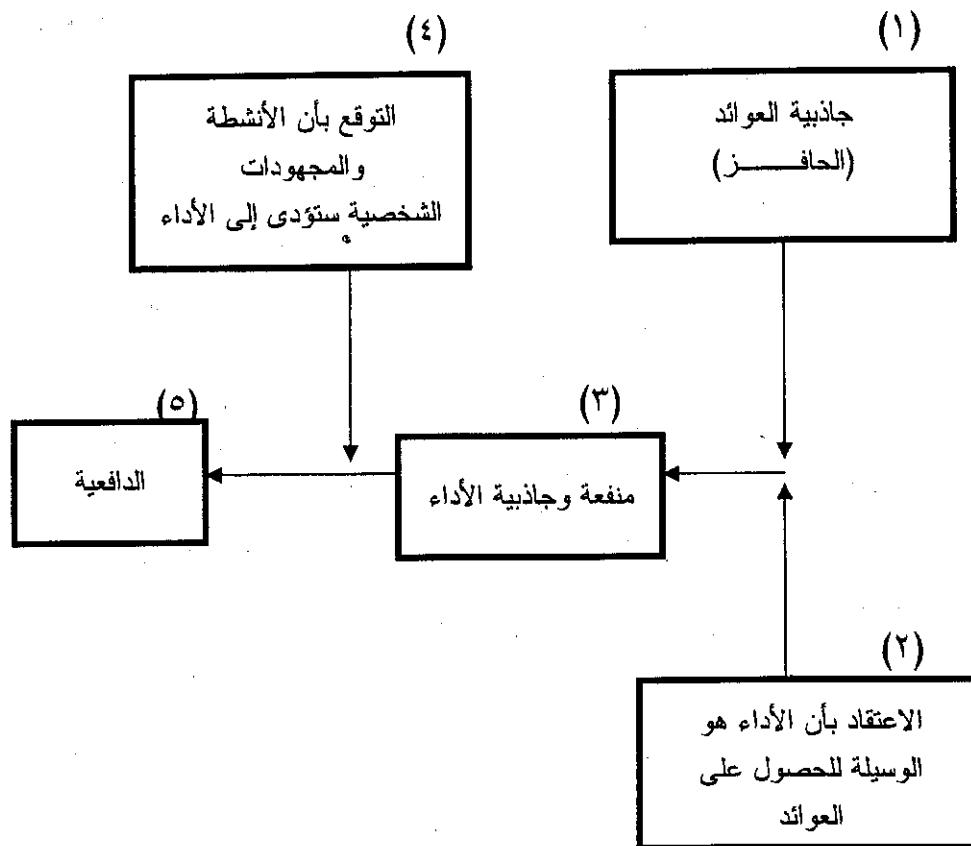
يعنى أنه هل يؤدى الأداء العالى إلى تحقيق هدف الفرد وحصوله على العوائد؟ أو بعبارة أخرى ، هل الإنتاجية العالية هي السبيل للحصول على الأجر المرتفع الذي يستهدفه العامل؟ فإذا كانت الإجابة بالإيجاب، فسوف ينظر إلى الإنتاجية العالية على أنها شيء محبب ومرغوب ومطلوب، أما إذا كانت الإجابة بالنفي فلا يهتم العامل بهذه الإنتاجية العالية. ومن ثم فإن التقدير الشخصى للعامل وانطباعاته لها دور خطير في هذه العملية.

ج) توقعه بأن مجده ونشاطه يمكن أن يؤدى إلى هذا الأداء :

والتوقع هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود والنشاط الذي سيبذله ، وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود.

إذا أعتقد الفرد بأنه يستطيع فعلاً أن يزيد من إنتاجيته ويصل إلى مستوى الأداء المطلوب فسوف يحاول ويقوم بذلك بالفعل ، أما إذا أعتقد أن مجده ونشاطه يضيع سدى، ولا يصل إلى مستوى الأداء المطلوب فإنه لا يقدم على خطوة المحاولة منذ البداية.

ووضع هذه العناصر الثلاث معاً يوفر الأساس لتوضيح نموذج فروم الذي يركز على الاختلافات الفردية فيما يتعلق بدافع العمل.



شكل رقم (٤)
نظريـة فـروم

يتضح من الشكل السابق أن منفعة وجاذبية الأداء تنتج من تفاعل جاذبية العوائد (١) مع الوسيلة (٢)

$$\text{منفعة و جاذبية الأداء} = \text{منفعة و جاذبية الحافـز} \times \text{الوسيلة}$$

وإذا أخذنا نتيجة المعادلة السابقة وضربناها في عنصر التوقع (٤) فأننا نحصل على نتيجة هي الدافعية أو المجهود ودرجة التحمس التي يبذلها الفرد في العمل ، أي أن:

$$\text{الدافعية} = \text{منفعة وجاذبية الأداء} \times \text{التوقع}$$

ومن ثم يمكن استخلاص عدة نتائج أو اعتبارات مفيدة للمديرين من نظرية التوقع، إذ توضح هذه النظرية ما الذي يجب أن يفعله المديرون لدفع المرؤسين للأداء المثمر ، وذلك كما يلى:

- يجب أن تناح للعاملين فرص التدريب المناسبة والتشجيع الملائم، فهذا سيؤدى للثقة بالنفس، وتقود بدورها للأداء جيد.
- يجب أن تؤكد الإدارة للعاملين أن الأداء الجيد سيعقبه تقديم المكافآت المتوقعة دون تأخير.
- يجبربط المكافآت بالتصرفات أو السلوكيات التي تراها الإدارة جديدة بالمكافأة أي ربط المكافأة بالأداء فمثلاً إذا كانت الجودة مطلب جوهري في العمل يجب مكافأة من يقدم أداء عالي الجودة، وإذا كان خفض التكلفة أمراً جوهرياً يجب مكافأة من يقدم فكرة مبتكرة لخفض التكلفة، أو يسلك في أدائه بما يسهم في ذلك.
- يجبأخذ الفروق الفردية في الاعتبار فالناس يختلفون في درجة تفضيلهم للمكافآت أو الحوافز عموماً.

٢- نموذج بورتر ولوولر :

يقوم نموذج بورتر ولوولر على افتراض أن العوائد تسبب الرضا وأنه أحياناً ما تكون العوائد ناتجة عن الإنتاجية أو الإنجاز أو الأداء، وعلى هذا فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز وبين الرضا وهي العوائد وبالتالي فان

افتراضهم هو أن رضا الفرد يكون نتيجة للعوائد التي يحصل عليها والتي هي بدورها نتيجة للإنجاز.

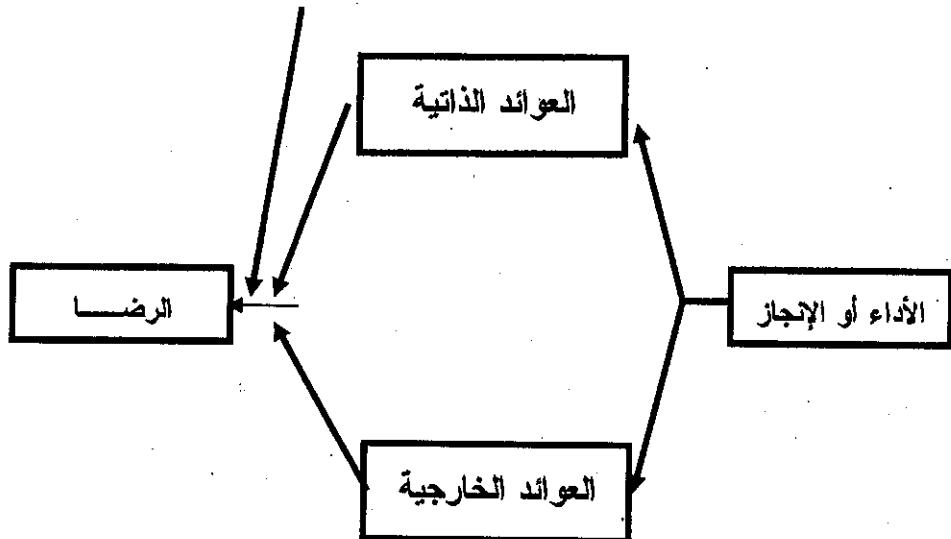
ويفرق بورتر ولوربين نوعين من العوائد :

١ - العوائد الذاتية : هي تلك العوائد التي يمنحها الشخص لنفسه عن إنتاجيته المرتفعة وهذه العوائد تمثل في الشعور بالإنجاز وإشباعه للحاجات العليا، وهذه العوائد يمنحها الشخص لنفسه فقط في حالة ما إذا كان العمل الذي يقوم به ينطوى على نوع من التحدى والتنوع.

٢ - العوائد الخارجية: فهي تلك العوائد التي تمنحها المنظمة للفرد وإشباع حاجاته الدنيا وتشمل الأجر والترقية والأمان في الوظيفة والمركز أو المكانة.

على أن نموذج بورتر ولوبلر يتضمن عنصر آخر يرتبط ارتباطا غير مباشر بالأداء أو الإنتاجية وإن كان يؤثر أيضا على مدى رضا العامل عن عمله وهو "مدى اعتقاد الفرد في عدالة العوائد" وبإدخال هذا العنصر الأخير يمكن عرض الشكل التالي للعلاقة بين الإنتاجية والرضا طبقاً لنموذج بورتر ولوبلر.

مدى اعتقاد الفرد في عدالة العوائد



شكل رقم (٥)

نموذج بورتر ولوير

ومن ثم فإنه في حالة اعتقاد الفرد بعدالة تلك العوائد وبأنها ملائمة ومجازية من وجهة نظره يتحقق الرضا الوظيفي وترتفع درجاته بارتفاع ذلك الاعتقاد.

٣- نظرية العدالة (المتساوية) :

وتضيف هذه النظرية بعدها جديداً في نظام الدوافع وهو الشعور بالعدالة، حيث تفترض نظرية العدالة أن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه وتحقيق الرضا، هو درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته. وتعرف درجة العدالة بأنها نسبة ما يقدمه الفرد من مساقمات (مثل الجهد والخبرة والتعليم والوقت المنقضى في العمل) وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة

التي يعمل فيها (مثل الأجر والترقية والعلاقات الاجتماعية وتقدير الآخرين والمكافآت) وذلك بالمقارنة بنسبة مشابهة لأفراد داخل المنظمة، فالأفراد ليسوا مدفوعين بما يحصلون عليه فقط ولكنهم مدفوعين أيضاً بما يعتقدون أن الآخرين يحصلون عليه. فهم يعقدون مقارنة اجتماعية للمدخلات والعوائد بالنسبة لأنفسهم وبالنسبة للأخرين. وتعبر المعادلة التالية عن هذا المضمون :

$$\frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{مساهمات الفرد}} = \frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مساهمات الآخرين}}$$

تم مقارنتها بـ

وبناء على ذلك يقارن الفرد بين النسبة الخاصة به والنسبة الخاصة بأقرانه (في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة)، والاختلاف بين النسبتين ينتج عنه إدراك الفرد لدرجة العدالة أو عدم العدالة. فإذا شعر الفرد بعدم العدالة أو المساواة فيحدث عنده توتر ويتحرك لإنقاص هذا التوتر، فشعور الفرد بعدم المساواة يحفزه إلى تحقيقها من خلال ما يلى:

- أ - تغيير المدخلات (المساهمات) من خلال تغيير ما يقدمه للعمل من جهد ووقت وإنجاز ومعرفة ... إلخ.
 - ب - تغيير المخرجات (العواائد) من خلال ما يحصل عليه من أجور ومنافع وخدمات.
 - ج - إعطاء قيمة معنوية لعمله في حالة فشله في تغيير المدخلات أو المخرجات.
 - د - ترك العمل للسعى إلى تحقيق المساواة في مكان آخر.
- وتتميز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتتأثر بها ، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، وتدعى الإدارية إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد

يشعر بعدالة معاملة الإدارة له ، كما ترکز على الحوافز النقدية، نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة.

ويؤخذ على هذه النظرية ميل العاملين إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون فينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد بالشعور بعدم العدالة.

رابعاً : العلاقة بين الدوافع والحوافز :

١ - مفهوم الحوافز :

تعرف الحوافز بأنها " كافة الإمكانيات التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن أن يحصل عليها وأن يستخدمها ليحرك دوافعه تجاه سلوك محدد وأدائه لمجموعة من النشاطات بالأسلوب الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.

كما تعرف بأنها "الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة".

٢ - العلاقة بينهما :

ومن ثم فإنه إذا كانت الدافعية تمثل في "استجابة الفرد تجاه الشعور بالحاجة، فإن الحوافز تمثل في الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات العاملين، وكلما كانت تلك الحوافز متماشية ومتتفقة مع أنواع الدوافع أو الحاجات التي يشعر بها الأفراد كان الإشباع أكثر وبالتالي يرتفع مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم، ومن ثم تقوى لديهم الرغبة في العمل.

خامساً : أهداف الحوافز :

إن التحفيز هو أحد مكونات وظيفة التوجيه التي يمارسها المديرون في المستويات التنظيمية أو تمارسها الإدارة بصفة عامة، فنظام الحوافز في المنظمة يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- العمل بكفاءة وفاعلية، فهناك الحوافز التي تؤدي إلى الحصول على الأداء الجيد وهو المطابق للمستويات الموضوعة فهوافز الترقية والتقدير والعلاوات تقرر في الأغلب الأعم بناء على مدى التزام العاملين بالأداء المقرر.
- زيادة الولاء للمنظمة وارتباط العاملين وانت茂هم إلى أهدافها.
- تجنب الصراعات والخلافات بين العاملين وهي التي تعرقل الإنتاج وتضييع وقت الإدارة وتبدد جهود العاملين.
- التوصل إلى طرق جديدة لتحسين الأداء، وترشيد تخفيض التكاليف، والتقليل من معوقات إنجاز الأعمال المطلوبة.

سادساً : أنواع الحوافز :

يمكن تقسيم الحوافز إلى :

- ١ - حوافز مادية ومعنوية.
- ٢ - حوافز إيجابية وسلبية.
- ٣ - حوافز فردية وجماعية.
- ٤ - حوافز أساسية وبديلة.

ونتناول في الجزء التالي شرح مبسط لأنواع المختلفة للحوافز.

١ - الحوافز المادية والمعنوية :

أ - **الحوافز المادية** : هي تلك الحوافز التي تصرف في صورة نقدية،

دفعه واحدة أو على دفعات دورية وهي تشمل إلى جانب المرتب أو الأجر الأساسي، كل ما يضيف للعامل دخلا إضافيا ، مثل الأجور التشجيعية، وأجر الوقت الإضافي، والعلاوات الدورية والاستثنائية والمكافآت والبدلات.

ب - **الحوافز المعنوية** : هي التي تتعلق بال حاجات النفسية والذهنية

والاجتماعية للعاملين وتوجد تشكيلة كبيرة من الحوافز المعنوية ذكر أهمها باختصار فيما يلى:

(١) **الوظيفة المناسبة** : والتي تعنى توافق نوع العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ورغباته. وهذا هو ما قصده هيرزبرج بالعوامل الدافعة إذ تعتبر الوظيفة الملائمة بمثابة المحرك الذاتي للعامل الذي تكون عنده الرغبة في العطاء وحسن الأداء.

(٢) **الإثراء الوظيفي**: وهو أسلوب طبقته شركة آى بي أم وحقق منه فوائد كثيرة وهو يعتبر مكملاً لمبدأ الوظيفة الملائمة للشخص المناسب. إذ أنه يعمل على تنوع واجبات الوظيفة وتجديد أعبائها فيدفع العامل بذلك على تطوير قدراته ومهاراته لمقابلة هذه الأعباء. كما أن الفرد يحس بكيانه وأهميته للمنظمة التي يوجد فيها وهو يصلح لوظائف معينة تلك التي يتوافر فيها عنصر التحدى والتنوع ولا يصلح للأعمال الروتينية.

(٣) المشاركة في اتخاذ القرارات : ويعنى ذلك إعطاء الفرصة

للعامل أن يدلّى برأيه ومقترحاته فيساعد المشرف أو رئيسه المباشر على اتخاذ القرارات المتعلقة بأمور العمل. وتأخذ المشاركة صوراً عديدة فمن اللجان إلى عضوية مجالس الإدارة، وفرق العمل ، واللقاءات الدورية بين الإدارة والعاملين.

(٤) الترقية : وهي حافز معنوي يتضمن تقديرًا من الإدارة للفرد، وصعود الفرد إلى مركز أعلى وتحمّله مسؤوليات أكبر وهي كذلك حافز مادي عندما تتضمن زيادة في الأجر أو البدلات.

(٥) نظام الاقتراحات : وهي وسيلة تلجأ إليها الإدارة للتعرف على ما في أذهان العمال من اقتراحات وأفكار. بشرط أن يكون هناك منهج معروف واضح لبلوغ هذه الاقتراحات والأخذ بها إذا كانت نافعة وذلك من خلال ما يعرف بصناديق المقترحات. أو مكتب أو قسم لتلقى الاقتراحات وتصنيفها وتبويبها وإرسالها للإدارات المعنية.

(٦) ظروف العمل : ويقصد بها مكان العمل من حيث تصميمه وترتيب الآلات والمعدات فيه والإضاءة والتهوية والتدفئة. وهي عناصر يجب أن تكون ملائمة ومرحة تساعده العامل على التركيز وبذل المجهود المطلوب (العوامل الصحية في نظرية هيرزبرج).

(٧) التوجيه والتدريب : تعتبر المهارة القيادية التي يتميز بها المدير، والأسلوب الذي يتبعه في توجيه مرؤوسه، حافزاً كبيراً للعاملين على إقبالهم على العمل وزيادة مجهوداتهم فيه،

وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، كما أن التدريب الذي توفره المنظمة لعاملاتها، والذى يسهم فيه المديرون والرؤساء، لا يساعد فقط على إتقان العمل من الناحية الفنية، ولكن أيضا على تكثيف رغبة العامل فى العمل الذى يؤدىه.

(٨) **جماعة العمل** : من الأهمية بمكان أن تضع الإدارة فى جماعة العمل الواحدة أولئك الأفراد المتناسقين المنسجمين. أى الذين يتتفقون فى الميل والدافع، ويتقاربون فى المؤهل والخبرات، إذ أن ذلك يساعد على تقوية الشعور بالانتماء وروح العمل الجماعى، ونشر العادات الصحية بين أعضاء الفريق الواحد.

(٩) **تقويم الأداء** : عندما يكون تقويم أداء الأفراد عادلاً وموضوعياً، مبنياً على معايير سليمة وواضحة ومفهومه من جانب العاملين، فإن ذلك يحفزهم على الأداء الجيد لأنهم يعلمون أن جهودهم محل تقدير، وأن زيادة المجهود تؤدى إلى زيادة العائد وان التقصير يعرضهم للعقاب.

٢ - **الحوافز الإيجابية والسلبية :**

١ - **الحافر الإيجابي**: يوصف الحافر بأنه إيجابي لأنه يحمل مزايا معينة للفرد إذا قام بمقابلة التوقعات المطلوبة منه. وهى أداء عمله بالكفاءة المطلوبة وحسب المعايير المحددة .

٢ - **الحافر السلبي** : يعني حرمانا من مزايا أو توقيعاً لعقاب محدد نتيجة فعل معين و تستند الإدارة في تقسيمها للحوافز إلى إيجابية وسلبية إلى قاعدة سلوكية هامة وهى: أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك

**المجزى الذى تكون نتائجه إيجابية، ويعرض عن السلوك المحبط
الذى يحمل آثارا سلبية.**

**فالحوافز الإيجابية تعتمد على ترغيب الفرد لتكرار السلوك الوظيفي
الملائم، بينما تعتمد الحوافز السلبية على تخويف الفرد من عواقب السلوك
الخطاىء أو غير المقبول.**

**وتتضمن الحوافز الإيجابية والسلبية النوعين المادى والمعنوى، فمن منح
مكافأة إلى خصم جزء من المرتب، ومن التقدير المعنوى والترقية إلى حرمان
الفرد من هذه الفرص.**

**ولكل من النوعين من الحوافز دور يؤديه، فالحافز الإيجابى يساعد على
انتشار السلوك الملائم والاعتياض عليه، ويعمل الجانب السلبى للحوافز على
تذكير الأفراد بالعقاب ومن ثم انضباطهم لذلك فان من المهم أن تكثف الإدارة
الحوافز الإيجابية وتعطيها الأولوية، ثم تستخدم الحوافز السلبية لأحداث التوازن
المطلوب فى عملية التحفيز.**

٣- الحوافز الفردية والجماعية:

**تخدم الحوافز الفردية غرضا هاما وهو إشباع حاجات الفرد المادية
والمعنوية والاجتماعية. وكذلك الحوافز التى تقدمها الإدارة للجماعة لتشبع
حاجات الانتماء والولاء واعتراف الآخرين. ويمكن للإدارة أن تجني ثمارا
كثيرة من الحوافز الجماعية مثل التعاون والمنافسة وتحقيق مصلحة العمل
وذلك إذا استطاعت أن تفهم تركيب الجماعة من حيث العدد والقدرات والميول
واتجاهات أعضائها.**

٤ - الحوافز الأساسية والبديلة :

- ١ - **الحافز الأساسي** : يقصد بالحافز الأساسي ذلك الحافز الذي تخصصه الإدارة لإشباع حاجة معينة.
- ٢ - **الحافز البديل** : هو ذلك الذي تستعيض به الإدارة عن الحافز الأساسي فتقدمه للعاملين بدلاً منه وذلك أما لنفذ الحافز الأساسي أو لاستحقاق عدد كبير من العاملين له أو نقلة الإمكانيات. وتريد الإداره بهذا التصرف ان ترضي أكبر عدد ممكن من الأفراد فهى تقدم خطاب شكر أو بطاقة دعوة لحضور حفل مثلاً لمن لم يحصل على المكافأة التشجيعية.

وبناءً على ما سبق فإن الإدارة الوعية هي التي تقوم بدراسة الدوافع التي توجد عند العاملين وتصنفها إلى أنواعها ودرجات أهميتها عندهم، وتتابع التغيرات التي تطرأ عليها و تستفيد من وجود الدوافع الإيجابية عند الأفراد المتنافسين الطموحين، وتحاول إنشاء مثل هذه الدوافع عند الأفراد الآخرين. ثم تقدم تشكيلة متنوعة من الحوافز الملائمة لإشباع هذه الدوافع وذلك في صورة مادية ومعنوية، فردية وجماعية، إيجابية وسلبية فإذا تحقق الإشباع الملائم لحاجات الأفراد المتنوعة، زادت درجة رضاهم ، الأمر الذي يشير إلى احتمال زيادة إنتاجيتهم مع ثبات الظروف والعوامل الأخرى.

سابعاً : شروط نجاح نظام الحوافز :

- ١ - تحديد الهدف منها حيث تهدف الحوافز إلى تنمية المنافسة بين العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- ٢ - إعداد خطة منظمة ومدروسة لنظام الحوافز تتضمن المزج المناسب المادي والمعنوي الإيجابي والسلبي، الفردي والجماعي.

- ٣ - تحديد المعايير الموضوعية التي تحقق عدالة الحوافز وملائمتها وقبول العاملين لها وإقبالهم على الإفادة من الفرص التي تتيحها لهم.
- ٤ - ان تكون الحوافز واضحة ومفهومه لجميع العاملين ، وأن تجib الإدارة عن أسلائهم بشأنها، وأن تستطع آرائهم عند تقرير حواجز معينة.
- ٥ - يجب أن تشرف الإدارة بحرص وعناية على تنفيذ الحوافز، حتى تتأكد من وصول الحقوق لأصحابها ومستحقاتها فعلاً، حتى لا يشعر أحد العاملين بالظلم أو ضياع جهوده.
- ٦ - يجب مراعاة عنصر التكاليف بحيث لا تمثل الحوافز عبئاً على الإدارة وإنما يجب أن يفوق العائد منها التكاليف التي تتحملها الإدارة.
- ٧ - ان تنسق الحوافز مع بعضها بعضاً، فلا يكون حافز الأجر التشجيعية مثلاً على حساب الحافز الاجتماعي وهو وجود جماعة عمل متسقة ومنسجمة مع بعضها.
- ٨ - يجب تأكيد فكرة الأخذ والعطاء وتبادل المنافع بين الإدارة والعاملين ، وتجنب تحقيق مكاسب أحد الطرفين على حساب الطرف الآخر.
- ٩ - يجب تقويم برامج الحوافز بناء على معايير موضوعية للنظر في مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المحددة لها.
- ١٠ - تجديد الحوافز من حين لآخر حتى تظل دافعة للعاملين على إجاده العمل وزيادة الإنتاجية.

تطبيقات على الوحدة الخامسة الداعية

أولاً : أشرح ما يلى :

- نظرية "X" ونظرية "Y".
- الافتراضات الأساسية وأهم الانتقادات التي تعرضت لها نظرية مازلو.
- العلاقة بين نظرية هيرزبرج ومدرجة الحاجات لمازلو.
- مفهوم الحوافر موضحاً أهدافها.
- العلاقة بين الدوافع والحوافر.
- شروط نجاح نظام الحوافر.

ثانياً :وضح الفرق بين :

- نظرية التوقع ونظرية العدالة.
- العوامل الداعمة والعوامل الصحبية.
- الاتجاهات المختلفة للداعية في الفكر الإداري.
- الدوافع والحوافر.
- الحوافر المادية والمعنوية.
- الحوافر الإيجابية والسلبية.

ثالثاً : ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة مع ذكر السبب .

- يمكن النظر إلى الدافعية على أنها عملية متعددة الخطوات.
- لا تختلف الدافعية في النظريات الإدارية.
- لا تختلف العوامل الصحية عن العوامل الدافعة.
- الدافع والحوافز مصطلحان متراوكان.
- تقتصر الحوافز المعنوية على الوظيفة المناسبة والترقية.

مراجع الوحدة

أولاً : المراجع العربية :

- بدر ، حامد (١٩٩٣) ، **السلوك التنظيمي**. القاهرة : دار النهضة العربية.
- جاد الرب ، سعيد محمد (٢٠٠٥) ، **السلوك التنظيمي**. موضوعات وتراث وبحوث إدارية متقدمة ، القاهرة، العشرين.
- حسن ، راوية (١٩٩٩) ، **السلوك في المنظمات** . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حمادى ، حسين (١٩٧٧) ، **العلوم السلوكية – حوار مع الفكر الإداري**. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- حنفى ، عبد الغفار (١٩٩٣) ، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- خطاب ، عايدة سعيد وأخرون (٢٠٠٥) ، **العلوم السلوكية**. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- سليمان، حنفى محمود (لم يذكر تاريخ النشر). **السلوك الإداري وتطوير المنظمات**. الإسكندرية : دار الجامعات المصرية.
- عاشور، احمد صقر (١٩٩٠). **السلوك الإنساني في المنظمات**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٠). **السلوك الإنساني في المنظمات**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- عبد الوهاب، على محمد (١٩٨٤). الغصر الإنساني في إدارة الاتصال. القاهرة: مكتبة عين شمس (١٩٨٥) السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- عبد الوهاب، على محمد ، عامر ، سعيد يس (١٩٩٣). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة: دار النهضة العربية.
- العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥) ، السلوك الإنساني والتنظيمي – منظور كلّي مقارن، القاهرة : مكتبة عين شمس.
- القاضي، فؤاد (٢٠٠٧)، السلوك التنظيمي والإدارة ، الطبعة الأولى. القاهرة: دار الفكر العربي .
- ماهر، أحمد (١٩٩٩). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- متولى، متولى السيد (١٩٩٦). أساسيات السلوك الإداري. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- المرسى ، جمال الدين محمد .(٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية : الدار الجامعية.
- مصطفى ، أحمد سيد (٢٠٠٦). إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة. لم يذكر مكان النشر .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Butteriss Nargrt. (1998): Re-Invencing HR: Changing role to Create the High Performance Organization. John Willey and Sons. Canada.

- Daft Richardi and Rno Raymond (2001): Organization and Behavior, America: Harcart College Publishers.
- Dahlgaard Jens J. and Others (1998): Fundamentals.
- Oakland John S. (2001): Total Organizational Excellence, Achieving World Class Performance, British Library.
- Evons Janes and Lindssay William M. (2000): Fundamental of Management, USA: Houghton.
- Gardmen Donald G. and Pierce John (2002): Management and Organization Behavior, An Integrated Perspective, America: South-Western.
- Jackson, Susan and et al., (2009): Managing Human Resources South Western.

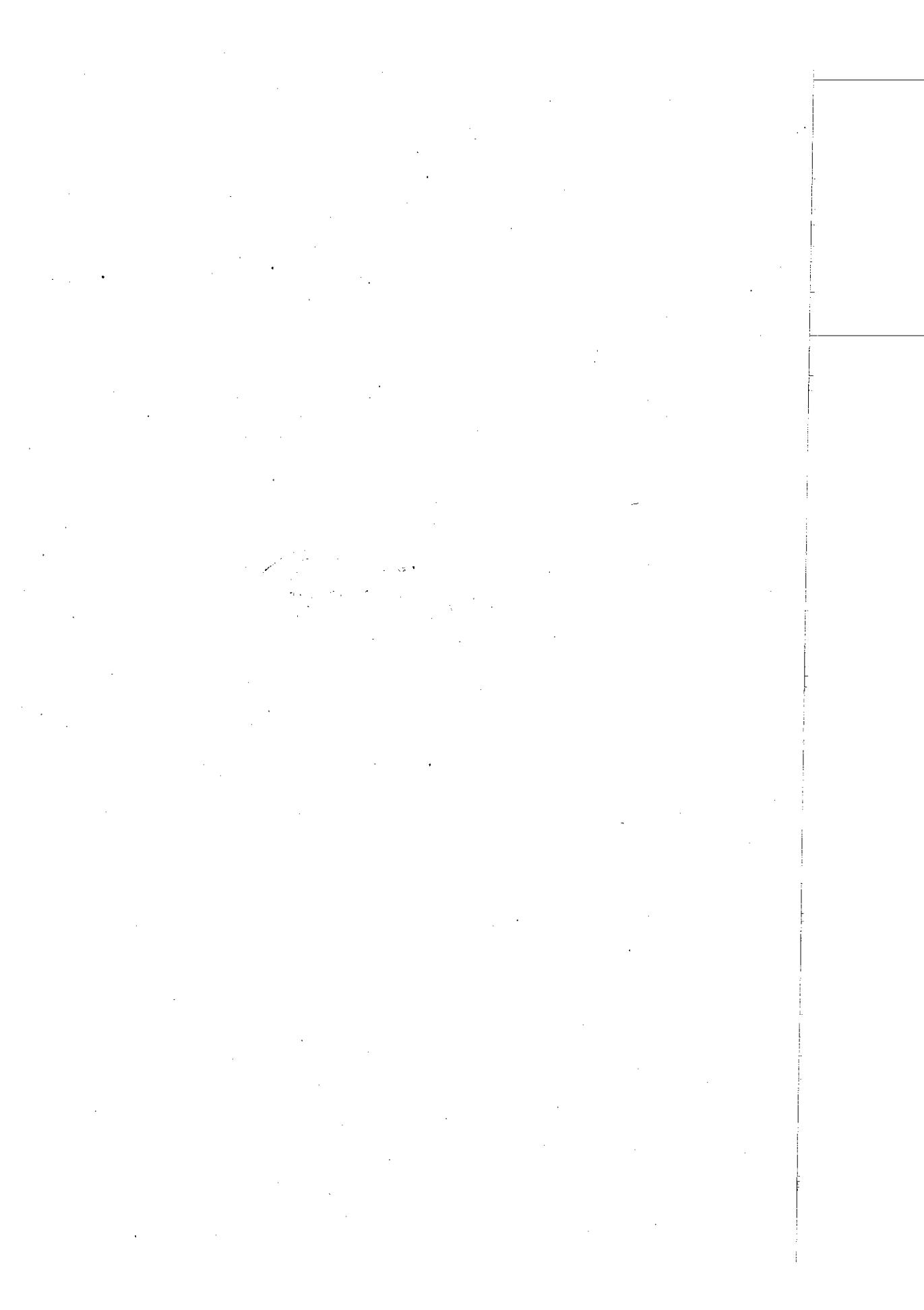
McKert Zie B. Richard & Leer (1998): Managing through Incentives. Oxford University Press, New York.

الوحدة السادسة

نحو ط العمل

مقدمة

- أولاً : مفهوم ضغوط العمل.
- ثانياً : أهمية دراسة ضغوط العمل.
- ثالثاً : الهدف من دراسة ضغوط العمل.
- رابعاً : علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء.
- خامساً : مصادر (أسباب) ضغوط العمل.
- سادساً : مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل.
- سابعاً : آثار ضغوط العمل.
- ثامناً : استراتيجيات إدارة الضغوط.



الوحدة السادسة

ضغوط العمل

الأهداف الإجرائية :

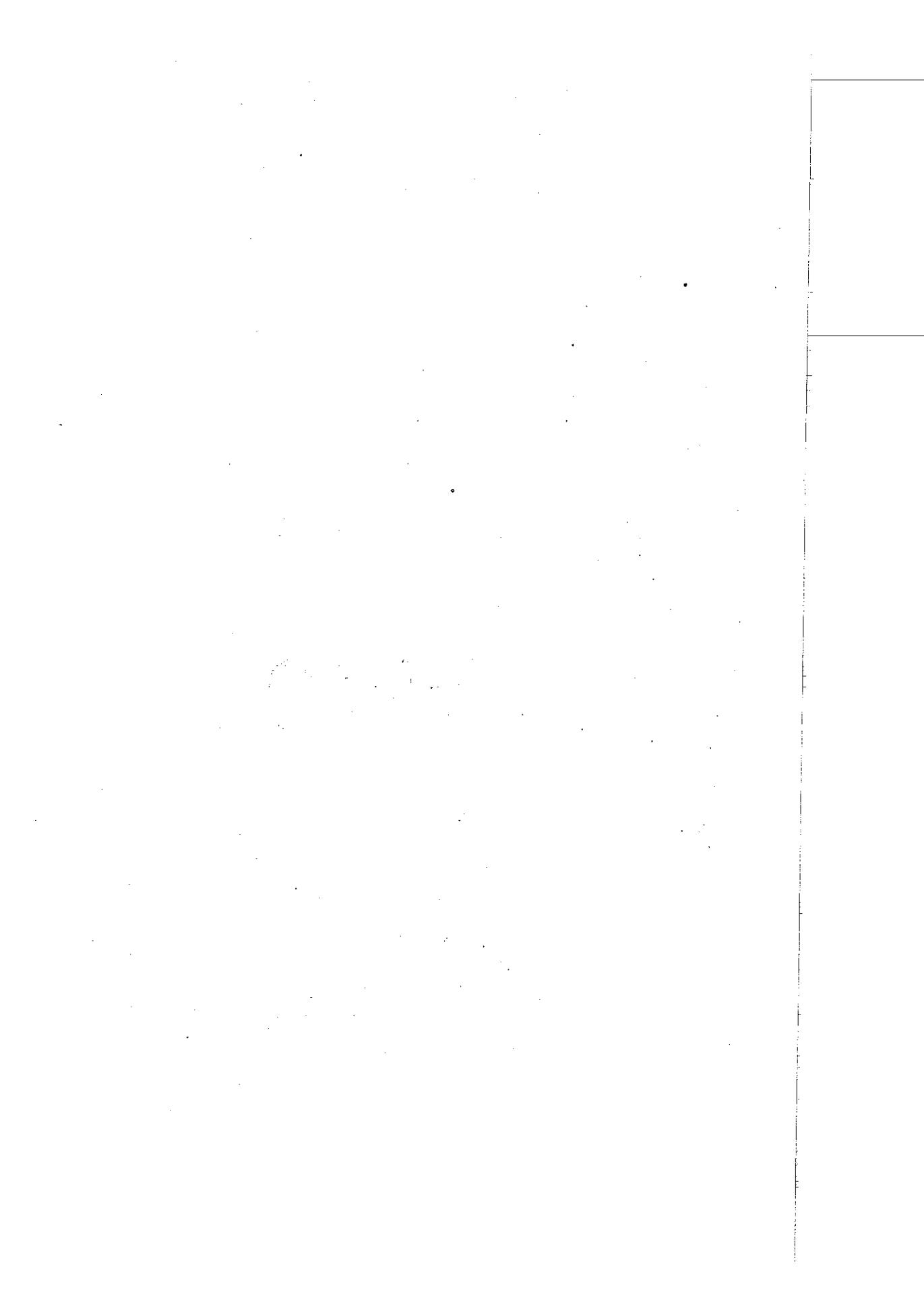
يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى:

- مفهوم ضغوط العمل.
- أهمية دراسة ضغوط العمل.
- الهدف من دراسة ضغوط العمل.
- علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء.
- مصادر (أسباب) ضغوط العمل.
- مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل.
- آثار ضغوط العمل.
- استراتيجيات إدارة الضغوط.

المخرجات التعليمية :

بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملما بالنقاط التالية:

- طبيعة ضغوط العمل وعلاقتها بمستويات الأداء .
- أهمية والهدف من دراسة ضغوط العمل.
- مصادر الضغوط والمراحل المختلفة لرد الفعل تجاهها.
- أهم الآثار المحتملة للضغط وكيفية مواجهتها وإدارتها.



الوحدة السادسة

ضغط العمل

مقدمة :

أصبحت ضغوط الحياة وضغط الوظيفة أمرين حتميين ومصدرين لآلام الإنسان العصري، فلا تؤثر فقط على سلوكياته الإنسانية في حياته العامة بل وعلى سلوكياته وأدائه التنظيمي في المنظمات المختلفة، نظراً لأهمية المنظمات في حياة الأمم وتأكيداً للحقيقة القائلة إن المنظمات والوظائف تتباين في درجة تعرضها للضغط، حيث أن كل وظيفة أو مهنة لها متطلبات خاصة ببعضها، وهذه المتطلبات تخلق مستويات من الضغوط لأعضاء المهمة الواحدة.

ومما لا شك فيه أيضاً أن تعدد المثيرات البيئية المادية أو السيكولوجية جعلت إنسان العصر الحديث يتاثر بشكل كبير بهذه المثيرات ولا يقف هذا التأثير عند حدود الأسرة أو الحياة العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل، ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الفرد فلقاً وسهل الإثارة والانفعال الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه وينعكس كذلك على صحته النفسية وصحته البدنية.

إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية سيكولوجية أخذت في الازدياد بين الأفراد العاملين في منظمات العصر الحديث حيث يقضى الإنسان معظم وقته في العمل، كما أن العمل لا ينتهي عند نهاية اليوم الرسمي للعمل، بل أن الإنسان يحمل هموم العمل معه إلى المنزل لأن السلوك الوظيفي للإنسان جزء من سلوكه العام.

لذلك يجب أن تقوم المنظمات بدراسة ضغوط العمل والتعرف على أسبابها وإدارتها بشكل سليم حتى تتجنب أو تحد من آثارها السلبية وتبقي على آثارها الإيجابية.

وسوف نقوم في هذا الفصل بمناقشة ضغوط العمل من حيث مفهومها وأهمية والهدف من دراستها، وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ومصادرها، ومراحل رد الفعل تجاهها، وأثارها وكيفية إدارتها.

أولاً : مفهوم ضغوط العمل :

تعددت مفاهيم ضغوط العمل ومنها:

- ضغوط العمل هي مؤثر خارجي يسبب الإرهاق البدني والنفسي وينعكس سلباً على صحة الإنسان.
- ضغوط العمل هو كل تأثير مادي أو نفسي يأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعين توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي – يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجهه متخذ القرار في المنشأة.
- ضغوط العمل هي حالة من التوتر التي يتعرض لها الفرد الذي يواجه قيوداً أو فرضاً أو متطلبات ملحة وضرورية.
- ضغوط العمل هي المثيرات البيئية والوظيفية والفردية والتي تصيب على الفرد وتجعل من الصعب عليه التكيف مع المواقف ومن ثم تحول دون أدائه لعمله وتجعله غير راض عن وظيفته.

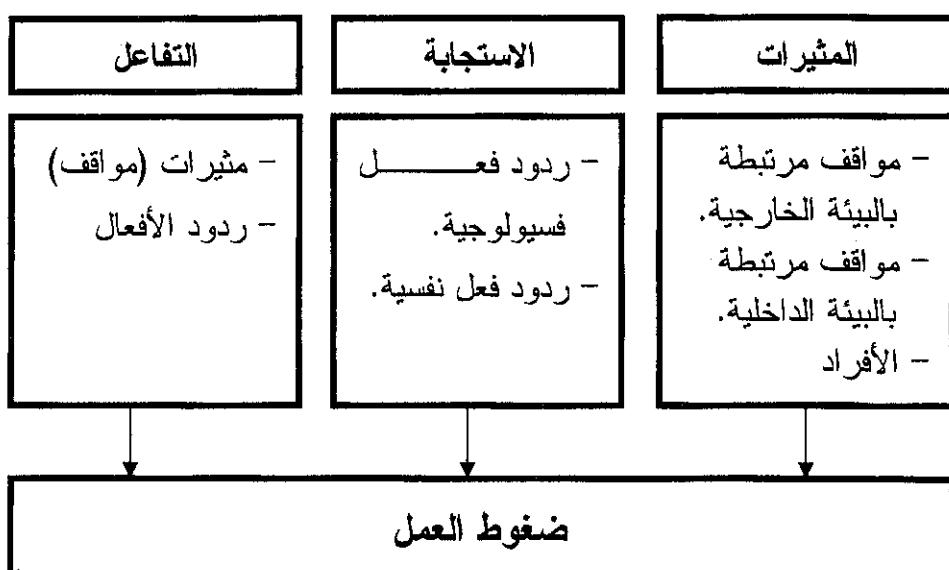
- ضغوط العمل هي ردود فعل الفرد تجاه ظروف العمل التي تمثل تهديدا له وهي تشير لعدم تناسب قدرة الفرد مع بيئة العمل وتعرض الفرد لزيادة متطلبات العمل بصفة مستمرة يجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه.
- ضغوط العمل هي الاستجابات الجسمانية والنفسية التي تحدث عندما تكون متطلبات الوظيفة غير متناسبة مع قدرات الفرد ويترتب عليها آثار سلبية على صحة الفرد.
- ضغوط العمل : هي مجموعة من المثيرات التي يتعرض لها الفرد والناتجة عن المصادر البيئية والتنظيمية والوظيفية والفردية وتحدث آثاراً نفسية وجسمانية وسلوكية وتنظيمية ويختلف هذا التأثير من فرد لأخر، وتحدث تأثيراً إيجابياً وسلبياً، فتؤثر سلبياً على فاعلية أداء الفرد إذا ما زادت عن قدره تحمله.
- ضغوط العمل هي ظروف تنشأ من التفاعل بين الفرد وعمله وتسبب بعض التغيرات داخل الفرد فيصبح الجسم والعقل في حالة عدم توازن.
ونجد أن نؤكد على إن ضغوط العمل ظاهرة منتشرة في مكان العمل ولا يمكن التغاضي عنها ولها صور عديدة منها:

 - التغيير في أسلوب العمل أو طريقة أو مواعيده.
 - الطلبات العاجلة للجماهير أو العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة.
 - الموارد والإمكانيات المحدودة للمنظمة.
 - الأعمال المؤجلة والتي يجب تنفيذها في وقت قصير.

- قيام أحد الرؤساء بإلزام مرؤوسه تنفيذ بعض الأعمال التي تفوق قدراتهم أو في فترة زمنية محددة.
- تعرض أحد الموظفين للفصل.

وهناك ثلاثة عناصر لضغط العمل هي:

- ١- المثيرات : هي مجموعة من المواقف أو المتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالفرد.
 - ٢- الاستجابة: وهي تمثل ردود الفعل الجسمية مثل سرعة نبضات القلب وارتفاع ضغط الدم، وردود الفعل النفسية مثل التوتر والقلق والخوف.
 - ٣- التفاعل: الذي يحدث بين المثيرات (المواقف) التي تفرضها البيئة وبين ردود الأفعال الجسمية والنفسية والسلوكية.
- ويوضح الشكل التالي العناصر الثلاثة الرئيسية لضغط العمل.



**شكل رقم (١)
عناصر ضغوط العمل**

ثانياً : أهمية دراسة ضغوط العمل :

- ١- استيعاب وفهم وامتصاص الضغوط أياً كان حجمها وأيًّا كان مصدرها وأيًّا كان تأثيرها وبالتالي التحديد السليم لهذه الضغوط ونوعيتها.
- ٢- فهم وإدراك العلاقات التشابكية التي تمثلها قوى الضغط المسببة لها.
- ٣- تحليل الضغوط بشكل يمتد إلى فهم أسبابها ومسبباتها البيئية التي نشأت بها حتى أصبحت مؤثرة ومعروفة والنواحي السلبية والإيجابية لهذه الضغوط.
- ٤- تحليل ودراسة الهيكل التنظيمي الإداري ومعرفة أين توجد مصادر الضغوط والأسباب الكافية وراء حدوثها وتطورها مع إيجاد شيء من المرونة لامتصاص هذا الضغط.
- ٥- وضع نظام من لاحتواء الضغوط وإحداث توافق وتكيف لمواجهة ما قد ينجم عن ذلك من مؤثرات سلبية على الأداء واتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- ٦- توفير قدر من الحماية لمتخذ القرار داخل المنظمة وحماية المنظمة من النتائج السلبية التي تنتج عن اتخاذ القرار تحت الضغط.

يتضح مما سبق أن أهمية دراسة الضغوط ترتبط بجوانب الأداء وتحقيق الأهداف وبالتالي تحقيق التقدم للمنظمات وتطوير أدائها، وذلك من خلال علاج ضغوط العمل وتوجيه الأداء بشكل سليم نحو تجنب الآثار الناتجة عنها. كما تتضح أهمية التعرف على هذه الضغوط والتعامل معها من منطلق أننا في عصر الإدارة والتقدم الإداري الذي يعتمد على المعرفة والمشاركة بين عوامل

الإنتاج وضمان تفاعلها بشكل يؤدى إلى تحقيق أفضل عائد، وهذا يستند إلى حدوث التوافق بين الأداء الوظيفي واستيعابه للضغط الوظيفية التي تحدث فإذا لم يحدث هذا التوافق فإنه يؤدى إلى المزيد من المخاطر والخسائر التي تؤثر على أداء المنظمة وأفرادها.

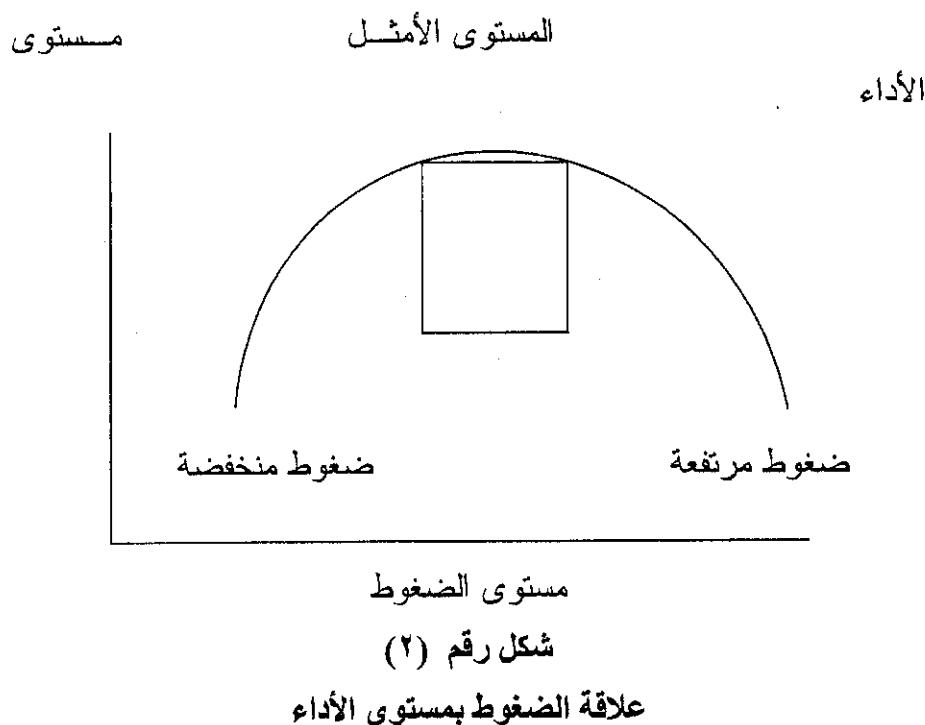
ثالثاً : الهدف من دراسة ضغوط العمل :

- ١ - حماية المنشأة من اتخاذ قرار خاطئ ناتج من الانفعال وردود الفعل للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- ٢ - تأكيد ربحية المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها طبقاً لما هو مخطط ومستهدف لها.
- ٣ - حماية العنصر البشري الذي يقوم عليه أداء المنظمة من سيطرة الضغوط عليه.
- ٤ - توفير الجو الصحي المناسب لبيئة العمل في المنظمة وبشكل سليم مما يجعل جو العمل أفضل وممارسة المهام بشكل أفضل.
- ٥ - زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية وذلك من خلال رفع القدرة لدى الأفراد على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.

رابعاً : علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء :

عندما نتحدث عن علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء تطالعنا حقيقة هامة مضمونها أن الضغوط ليست كلها سلبة أو ضاره كما ينبع إلى أذهان الكثير لأن العاملين إذا لم يجدوا بعض المواقف التي تحفزهم على أداء أعمالهم فسوف تصيبهم حالة من الإحباط تؤثر سلباً على أدائهم، ومن ناحية أخرى إذا تعرضوا إلى ضغوط حادة أو بدرجات عالية فسوف يؤثر ذلك بالسلب على

أدائهم الوظيفي، ومن ثم هناك مستوى أمثل للضغطوط يمثل نقطة انقلاب في مستوى أداء الأفراد ويتضح ذلك من الشكل التالي:



ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

- عند المستويات المنخفضة من الضغوط يميل مستوى أداء الأفراد إلى الانخفاض نتيجة حالة من الإحباط وعدم الحماس مما يفقدهم الدافع إلى التغيير.
- عند المستويات المرتفعة من الضغوط ينخفض مستوى أداء الأفراد لأعمالهم نتيجة ازدياد الأمراض الجسمية والنفسية التي تصيبهم مثل

الإجهاد والتوتر وعدم الرضا وارتفاع ضغط الدم وغيرها، لأن حدة الضغوط تستنفد طاقة الأفراد.

- عند المستوى المعتدل من الضغوط يرتفع مستوى الأداء نتيجة حالة النشاط الموجودة لديهم فيحاولون التوصل إلى علاج أو وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.

ومن ثم يمكن القول أن ضغوط العمل قد تسبب منافع كثيرة للمنظمة مثل إجاده الأعمال والقدرة على التنافس وإجراء التعديلات المناسبة لحفظ على وجود المنظمة في دنيا الأعمال، وقد تسبب الضغوط أضراراً كثيرة مثل انخفاض مستوى أداء الأفراد والإصابة بالأمراض النفسية والجسمية مما يعني أن هناك مستوى معتدل أو أقل من الضغوط تسفر عنه آثار إيجابية ، وإذا ازدادت أو انخفضت الضغوط عن هذا المستوى يسفر عن ذلك آثار سلبية. لذلك يجب على المنظمات أن تدير ضغوط العمل بكفاءة وفعالية حتى يمكنها تجنب الآثار السلبية لها والإبقاء على آثارها الإيجابية.

خامساً : مصادر (أسباب) ضغوط العمل :

- ١ - مصادر تنظيمية.
- ٢ - مصادر فردية.
- ٣ - مصادر خارجية.

١ - المصادر التنظيمية لضغوط العمل:

يوجد شبه إجماع بين الدارسين والباحثين في مجال ضغوط العمل على تحديد المصادر التنظيمية لضغوط العمل فيما يلي:

- ١/١ خصائص الدور الذي يقوم به الفرد في العمل.
- ٢/١ خصائص الوظيفة التي يشغلها الفرد في العمل.
- ٣/١ العلاقات الشخصية في العمل.
- ٤/١ ظروف وبيئة العمل المادية.
- ٥/١ سياسات المنظمة التي يعمل بها الفرد.

١/١ : خصائص الدور الذي يقوم به الفرد في العمل:

الدور هو مجموعة توقعات يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرءوسين من الفرد بحكم مركزه الوظيفي، وتزداد الضغوط إذا كانت تلك التوقعات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة عند الفرد نفسه أو قيمه الشخصية. وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور، أما إذا كانت تلك التوقعات غامضة وغير واضحة فينشأ ما يسمى بغموض الدور، أما إذا كانت تلك التوقعات تفرض على الفرد أعباء تفوق طاقاته وقدراته فينشأ ما يسمى عباء الدور.

وبالتالي تساهم خصائص الدور في زيادة ضغوط العمل إذا كان هناك:

١/١/١ : غموض الدور :

يعد غموض دور الفرد في المنظمة من أهم أسباب ضغوط العمل ويقصد بغموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد لإنجاز عمله في المنظمة. ومثال ذلك المعلومات الخاصة بحدود سلطاته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد العمل بالمنظمة، وطرق تقييم الأداء، ويتربى على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته.

ويسود غموض الدور بدرجة كبيرة في الوظائف الإدارية بالمقارنة مع الوظائف غير الإدارية، وقد يحدث غموض الدور أيضاً في الوظائف غير الإدارية عندما يفشل المدير في تخصيص الوقت الكافي لتوضيح متطلبات الدور المتوقع من المرءوس وتركه غير متأكد من الأسلوب الذي يؤدى به عمله.

والأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة في مواجهة غموض الدور، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وأقل تأثراً بضغوط العمل. بينما البعض الآخر يكون عكس ذلك.

١/٣ : صراع الدور

يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور الوظيفي الذي يؤديه الفرد. وهناك صراع خارجي وصراع داخلي.

أما الصراع الخارجي فلما أن يكون:

- مصدره شخص واحد : حيث يتعرض الفرد في العمل لتوقعات متعارضة من نفس الشخص.
- مصدره أكثر من شخص : حيث يواجه الفرد في العمل بتوقعات متعارضة من أكثر من شخص.

أما الصراع الداخلي فإنه يحدث عندما يكون الفرد نفسه مصدراً للصراع، ويحدث هذا حينما:

- تتعارض قيم ومبادئ ومعتقدات الفرد مع ما يطلب منه.

- تتعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد، حيث يكون للفرد أكثر من دور وتنتظر هذه الأدوار مع بعضها البعض.

١/١ : عبء الدور :

ويأخذ عباءة الدور شكلين:

- زيادة عباءة الدور : حيث تزيد أعباء أو مسؤوليات الفرد عن قدرات الفرد الجسدية والذهنية أو أن تستلزم طبيعة العمل مهارات وقدرات لا يمتلك الفرد جزءاً منها، وإذا زاد عباء العمل على قدرات الفرد يؤدي ذلك غالباً إلى زيادة ضغوط العمل والذي قد يتسبب في الإرهاق وزيادة ضغط الدم وزيادة ضربات القلب.

وتشير زيادة عباءة الدور إلى نوعين هما :

- زيادة العباءة الكمي: ويحدث ذلك عندما يسند إلى الفرد مهام كثيرة يجب عليه إنجازها في وقت غير كاف.

- زيادة العباءة النوعي: ويحدث ذلك عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء محدد أكبر من قدراته وإمكاناته.

- انخفاض عباءة الدور : حيث يكلف الفرد بعمل قليل أو نوعية من العمل لا تستوعب قدراته وطاقاته، مما يترك لديه الشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدى أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عباءة الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة الشكوى والعصبية والغثيان والعزلة.

١/٣ : خصائص الوظيفة التي يشغلها الفرد في العمل:

هناك بعض الوظائف التي يتعرض شاغلوها لضغوط عديدة وذلك بالمقارنة مع الوظائف الأخرى في المنظمة، فمثلاً الوظائف التي تتعامل مع الجمهور أكثر عرضة للضغط من تلك التي يتعرض لها شاغلو وظائف لا تتعامل مع الجمهور، ومثال ذلك الوظائف البيعية في المتاجر تتعرض لضغط عمل أكثر من العاملين في مجال المخازن مثلاً، فالبائع يتعامل مع العديد من أنماط العملاء فهناك العميل المتردد، والعميل الصديق، والعميل الواثق من نفسه المستقر على رأيه، والعميل العصبي... إلى غير ذلك، ووظيفة البائع تفرض عليه البقاء والكياسة وضبط النفس... إلخ، فالعميل دائماً على حق، ولاشك أن كل ذلك يمثل ضغوطاً في مجال العمل أوسع وأعمق من تلك التي يتعرض لها العاملون في مجال المخازن مثلاً.

ذلك حينما تجعل طبيعة العمل الفرد مسؤولاً عن مجموعة من الأفراد أكثر من مسؤوليته عن أشياء مثل الآلات أو المعدات، فمن المتوقع أن يزيد ذلك من ضغوط العمل التي يتعرض لها.

وكلما كان الفرد مسؤولاً بدرجة عالية عن أرواح الآخرين أو عن أموالهم كان ذلك مصدراً من مصادر ضغوط العمل مثل ممرضات العناية المركزة بالمستشفيات وموظفي المراقبة الجوية بالمطارات والمسؤولين عن نقل الأموال أو حفظها.

ذلك كلما كان شاغل الوظيفة معرضاً بدرجة مرتفعة لحوادث عمل أو أمراض صحية نتيجة لطبيعة وظيفته، وعدم توافر أجهزة الأمن والسلامة

والوقاية الصحية بدرجة كافية في موقع العمل، كان ذلك مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل المتسبب في القلق والتوتر والأمراض النفسية والصحية. عموماً كلما كانت الوظيفة ممتدة بتنوع وصعوبة واجباتها، أو كانت مسؤولة عن أرواح وأموال الآخرين، أو كان الوقت عنصراً مهماً بها، أو كانت هناك مخاطر عمل فيها، كانت مصدراً لضغط العمل وإيجاد التوتر والقلق لشاغلها.

٣/١ : العلاقات الشخصية في العمل :

تقوم العلاقات الشخصية في العمل بدور هام في إشباع الحاجات الاجتماعية مثل الحاجة إلى القبول من الآخرين وحاجة الانتماء والصداقه والدفء الاجتماعي. لدرجة جعلت مازلو يضع هذه الحاجات في تدرجها الهرمي بعد الحاجات الفسيولوجية والأمان وقبل حاجات احترام وتقدير الذات، وذلك لأن الفرد يقضى جزءاً غير قليل من وقته وحياته في العمل، وبالتالي فحينما تكون العلاقات الشخصية في العمل غير مرضية فإنها تعتبر مصدراً من مصادر ضغوط العمل.

وتتمثل ضغوط العمل من هذا المصدر في الجوانب التالية:

٤/١ : العلاقة مع الرؤساء والزملاء والمرءوسين :

إذا لم تتسق العلاقات الإنسانية بين المديرين ورؤسائهم أو بين المديرين ومرءوسيهم أو بين المديرين ونظرائهم بالتعاون والموعدة والعلاقات الإنسانية الحسنة، فإنها تمثل مصدراً من مصادر الضغوط والتوتر والقلق.

١/٣/٣ : الصراع بين أعضاء الجماعة :

يمثل الصراع بين أعضاء الجماعة في العمل مصدرًا من مصادر ضغوط العمل، سواءً أكان صراعاً على السلطة أم المكانة الاجتماعية أم صراعاً على التفوق والنجاح أم صراعاً على المكافآت والترقيات وغيرها من صور الصراع التي تظهر بين فرد وآخر أو بين فرد وجماعة للحصول على نصيب وافر من موارد تتصف بالندرة النسبية، سواءً أكان هذا المورد معنوياً مثل السلطة والمكانة والمعلومات أم مورداً مادياً ومعنوياً معاً.

١/٣/٤ : الدعم الاجتماعي:

يستطيع الفرد من خلال علاقته بالآخرين في العمل أن يحصل أو لا يحصل على العديد من صور الدعم الاجتماعي التي منها الدعم العاطفي المتمثل في إعطاء الفرد الاهتمام والحب والإسناغإ إليه باهتمام ومساعدة في حل مشاكله وعدم التخلّى عنه في أوقات الأزمات، وكذلك دعم المعلومات المتمثل في إمداده بالمعلومات الضرورية في عمله، بالإضافة إلى دعم التقييم المتمثل في إعطائه المعلومات الازمة عن سلوكه ومستوى أدائه واشتراكه في صنع القرارات.

١/٣/٥ : تماسك جماعة العمل :

إن التعاون بين أفراد الجماعة، وتماثل خصائص جماعة العمل، وسهولة اتصال أفراد الجماعة ، وزيادة الروابط بين أعضاء الجماعة وقادتهم، وإشباع الجماعة لحاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية، وعدم وجود صراعات بين أفراد

الجماعة من العوامل التي تساعد على تماسك الجماعة وهذه العوامل إن لم توجد بشكل مناسب تسبب ضغوطاً للفرد.

ومن ثم ، فإن أداء العمل يتطلب إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقة قد يسيئون استغلالها، مما يؤدي إلى وجود علاقات عدوانية وصراعات. كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إشارة عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انتصاراتاً واغتراباً من قبل الفرد.

١/٣/٥ : بيئة وظروف العمل :

إن عدم ملائمة بيئة العمل من حيث مكان العمل والتجهيزات والموقع والمساحة والإضاءة، والتهوية، والضوضاء، والحرارة، تعد مصدر من مصادر ضغوط العمل.

كذلك فإن ظروف العمل التي تتطلب ضرورة تنفيذ العمل في توقيتات محددة والتأخير في أدائه يتربّع عليه نتائج ضارة للفرد والمنظمة، تصبح مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل، فسانقو شاحنات السلع القابلة للتلف بعد فترة معينة، وسانقو القطارات والطائرات وبعض الوظائف الأخرى التي يعتبر عنصر الوقت فيها مهماً، غالباً ما يتعرضون لضغط عمل مرتفعة.

كذلك فإن بعض الأعمال تأخذ بنظام الورديات، ومن المتوقع أن انتقال الفرد من ورديه عمل إلى أخرى يجعله يشعر بالضغط، كذلك فإن استمرار

عمل الفرد في ورديه واحدة ولكن موعدها قد يكون غير مناسب بالنسبة له مثل الوردية المسائية، يجعله يشعر بضغوط العمل بدرجة ملحوظة.

٦/٣/١ : سياسات المنظمة التي يعمل بها الفرد :

١ - سياسة المشاركة :

تؤثر درجة مشاركة المرؤسين في اتخاذ القرارات على مقدار شعورهم بضغوط العمل، فإذا لم يتفاعل الفرد بالمشاركة في عملية صنع القرار من خلال أفكاره ومعلوماته، تكون النتيجة شعوره بضغط العمل وإنخفاض رضاه الوظيفي، ويرجع ذلك إلى:

- ١ - أن مشاركة الفرد في اتخاذ القرار تجعله يقف على كم من المعلومات تفسر له كيفية صنع القرار، وبالتالي يصبح أكثر فهماً لأبعاد القرار ، ومن ثم يقلل من الضغوط المتعلقة به.
- ٢ - عندما لا يجد الفرد فرصة للتأثير في القضايا الهامة ذات الارتباط بوظيفته، فإنه يعاني من الشعور بالعجز أو فقدان التحكم في عمله، وغالباً ما تؤدي ردود الفعل هذه إلى تكثيف المعاناة من ضغط العمل.
- ٣ - إن ضعف مشاركة الفرد في صنع القرار قد تجعله يشعر بالإهمال مما يزيد من ضغوط العمل.

٣- سياسة الأجر والحوافز :

قد تكون سياسة المنظمة بالنسبة للأجور والحوافز مصدراً من مصادر ضغوط العمل، فعدم وجود ارتباط بين مستوى أداء الفرد والحوافز والأجور التي يأخذها ، يقلل رغبة الفرد في العمل بمستويات أداء مرتفعة، كما أن شعوره بعدم العدالة في الأجور والحوافز التي يتلقاها يشعره بالإحباط وعدم وجود الدافع للعمل ويمثل مصدراً من مصادر الضغوط، مما قد يترتب عليه قلة مستويات الأداء والغياب والتفكير في ترك العمل.

٤- سياسة تقييم الأداء :

فعدم وجود نظام فعال لتقييم أداء الأفراد، مثل عدم وجود معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين أو التحيز في تقييم الأداء، يشعر الأفراد بعدم العدالة والإحباط، ويمثل مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل، يؤدي إلى كثرة شكاوى العاملين وارتفاع نسبة الغياب وارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض مستويات الأداء، بالإضافة إلى بعض الأمراض النفسية والصحية للعاملين.

٥- سياسة الترقية :

فإذا إدرك الفرد أن تقدمه في عمله وفرص ترقيته غير معتمدة على معايير موضوعية مرتبطة بأدائه وسلوكه في العمل، يكون ذلك مصدراً من

مصادر ضغوط العمل، غالباً ما يزيد من معدل دوران العمل ويرفع نسبة الغياب.

٥- السياسة المرتبطة بالهيكل التنظيمي والمعلومات

والاتصالات :

حيث أن عمل الفرد في هيكل تنظيمية غير مناسبة لظروف المنظمة وحجمها والتكنولوجيا المستخدمة بها. غالباً ما يعتبر مصدرًا أساسياً من مصادر ضغوط العمل، فإذا كان العاملون ذوي درجات مهارة ومعرفة مرتفعة بأعمالهم، ولكن الهيكل التنظيمي يميل إلى درجة عالية من مركزية اتخاذ القرارات، وتصميم الوظائف على أساس التخصص الدقيق، وكثرة إجراءات وقواعد العمل، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل على الفرد وتتسبب في إحباطه وتؤثره وقد تدفعه إلى الغياب أو ترك العمل.

وكذلك كلما قل وجود معلومات مرتبطة للفرد عن أدائه في وظيفته أو عن تقييم أدائه، وكلما ضعف نظام الاتصالات بالمنظمة، كان ذلك مصدرًا جوهريًا من مصادر ضغوط العمل.

٢ - المصادر الفردية :

هناك مجموعة من العوامل الفردية التي تتسبب في شعور الأفراد بالضغط من عدمه، ومن أهم هذه العوامل ما يلى:

١/٢ نمط شخصية الفرد.

٢/٢ قدرات الأفراد.

٣/٢ مدى إدراك الفرد لأسباب الضغوط.

٤/٢ مدى تعرض الفرد لضغوط كبيرة في الماضي.

٥/٢ شعور الفرد ب مدى مسؤوليته عن الأحداث.

٦/٢ الصحة النفسية أو العضوية للفرد.

٧/٢ قيم و معتقدات الفرد.

٨/٢ صراع تداخل الأدوار.

١/٣ : نمط شخصية الفرد :

إن تأثير مسببات ضغوط العمل و ظهور نتائجها السلبية للفرد والمنظمة تختلف من فرد لآخر وفقا لنمط الشخصية ، فمثلا إذا كان هناك شخصان (أ،ب) مختلفان في نمط الشخصية حيث تميز نمط الشخصية (أ) بالخصائص الآتية:

- ١ - الإقدام والطموح والتنافس والجرأة.
- ٢ - يتحدث بانفعال ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله.
- ٣ - يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت.
- ٤ - مشغول دائما ويكره أن يكون لديه وقت فراغ.
- ٥ - غير صبور ويكره الانتظار.
- ٦ - في صراع دائم مع الأفراد والأحداث.

أما خصائص نمط الشخصية (ب) فهي غالباً عكس خصائص الشخصية (أ)، وعلى ذلك فالأفراد أصحاب نمط الشخصية (ب) قدراتهم على تحمل مصادر ضغوط العمل أكبر ولا يظهر أثر النتائج السلبية لمصادر ضغوط العمل إلا بعد وقت أطول وسببات أكثر مما هو الوضع بالنسبة لنمط الشخصية (أ).

٣/٣ : قدرات الأفراد :

تنفاوت القدرات من فرد إلى آخر، ويلعب ذلك دوراً في تفاوت شعور الأفراد بالضغط من عدمه، من أمثلة هذه القدرات:

- القدرة على تحمل المهام الصعبة.
- القدرة على الإنجاز.
- القدرة على تحمل المسئولية.
- القدرة على المبادأة.
- القدرة على التفاعل أو التعاون مع الآخرين.
- القدرة على التعامل أو التكيف مع الضغوط.

وعلى ذلك، فإن ضغوط العمل قد تكون واحدة ومع ذلك يكون لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد حسب قدراتهم.

٣/٣ : مدى إدراك الفرد لأسباب الضغوط :

يختلف الأفراد في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط، وذلك ناتج عن مدى إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فهناك تفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها. كذلك فإن قيم الأفراد وحساسيتهم تؤثر في درجة إدراكهم لضغط العمل.

فكثرة العمل وازدحام جداوله يعني قلقاً وتوتراً عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة التحدى وإثبات الذات. كذلك فإن قلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغياباً لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات. لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثاراً نفسية ضارة عند البعض، قد تصبح هي نفسها مصدراً للطاقة والنشاط عند الآخرين.

٤/٤ : مدى تعرض الفرد لضغط كبيرة في الماضي :

إن تعرض الفرد لبعض ضغوط الحياة عموماً مثل وفاة أحد أفراد الأسرة أو مرض أحد أفراد الأسرة أو الخلافات العائلية أو الإفلاس أو الفشل أو ما إلى ذلك يجعل قدرة الفرد محدودة مستقبلاً على مواجهة الضغوط بشكل عام ومن بينها ضغوط العمل. كما أن الضغوط كل لا يتجزأ فال المشكلات والضغوط الخاصة بالحياة الاجتماعية سوف تلقى بظلالها الكثيبة على علاقات العمل وتجعل الفرد متطرفاً في شعوره بضغط العمل وكذلك في تعامله معها.

٥/٣ : شعور الفرد بمدى مسؤوليته عن الأحداث:

في بعض الأحيان يشعر الفرد أنه مسؤول عن بعض الأحداث التي تقع حوله وتؤثر عليه، وفي هذه الأحيان يحمل نفسه مسؤولية هذه الأحداث، ومن المتوقع أن يزيد ذلك من إحساسه بضغط العمل، وفي أحيان أخرى يرى الفرد عكس ذلك حيث يمكنه أن يرجع ذلك إلى سوء الحظ أو تصرفات الآخرين وهو غير مسؤول عنها، وبالتالي فإن ذلك يؤثر على شعوره بضغط العمل. كذلك فإن تفسير الأحداث وتحديد مدى مسؤولية الفرد عنها يختلف من فرد لآخر، ومثال ذلك إذا عجز أحد المديرين عن تحقيق هدف معين في مجال العمل، فقد يحمل نفسه مسؤولية ذلك، وقد يحمل المرء وسرين المسئولية عن ذلك ، وقد يحمل الظروف البيئية المختلفة والمتعددة المسئولية عن ذلك، ولاشك في أن اختلاف التفسير السابق يؤثر في مقدار ما يشعر به المدير من ضغوط عمل.

٦/٣ : الصفة النسبية أو العضوية للفرد:

إن الظروف الصحية للفرد سواء النفسية والعضوية والحالة المزاجية للفرد، تؤثر على شعوره بضغط العمل وكيفية تعامله معها، فمن المتوقع أن التعب الشديد يكون له تأثير كبير على إدراك الضغوط مما يزيد من حدة الإحساس بها ، كذلك من المتوقع أن الإحباط يقلل من مقاومة ضغوط العمل، كذلك فإن الفرد الذي يفقد الثقة بالنفس والتقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تحتاج قدرًا من التحدى.

٧/٣ : قيم ومعتقدات الفرد :

إذا عجز الفرد عن التوفيق بين قيمه ومعتقداته وبين قيم ومعتقدات المنظمة، فإنه يكون عرضة للضغط أكثر من غيره حيث يمثل اختلاف القيم نوعاً خاصاً من الصراع بين الفرد والدور ، وهو ينبع من الانحراف بين ما يعتقد الفرد أنه صواب وبين متطلبات العمل فقيم الأفراد لا تتطابق تماماً مع قيم رؤسائهم.

فهناك بعض القيم في مجال العمل المتعلقة بالصدق والشرف والأمانة في العمل، وعندما لا تقابل المنظمة توقعات الفرد وقيمه، فإنها تخلق ضغوطاً على الفرد الذي يؤمن بهذه القيم.

٨/٣ : صراع تداخل الأدوار :

إن صراع تداخل الأدوار وتعدد المهام يظهر بوضوح لدى الفرد المتزوج أكثر من ظهوره لدى الفرد الأعزب، فالفرد المتزوج له أربعة أدوار هي : دوره كموظف - دوره كزوج - دوره كأب - دوره ك والعائل أسرة، وهذه الأدوار كلها تحتاج إلى وقت من الفرد المتزوج، وقد يأخذ عمل الفرد وقتاً طويلاً من يومه بل قد يمتد هذا العمل إلى المنزل فيقوم الفرد بأداء بعض مهام وظيفته في الوقت الذي من المفترض أن يقضيه بالمنزل، فيحدث ذلك تدخلاً مع واجباته العائلية ويجعله حاد الطبع في معاملته مع أفراد أسرته ويقضى على اهتماماته الشخصية ويزداد شعوره بالضغط.

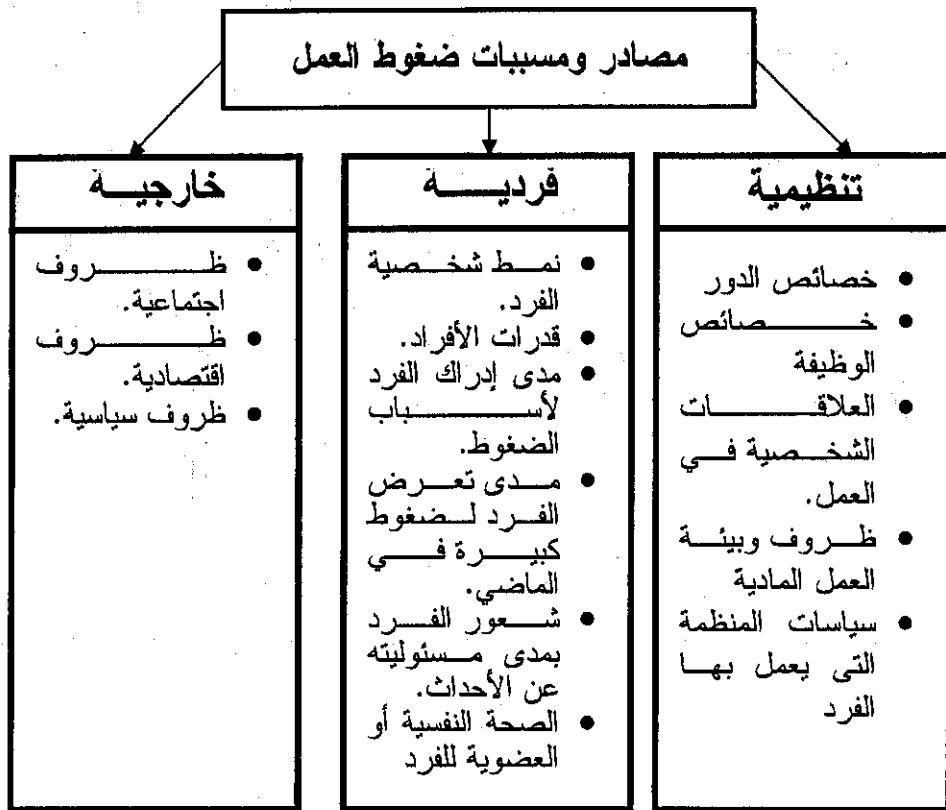
٣ - مصادر خارجية :

ويقصد بها البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم، فهناك مجموعة كبيرة من العناصر الخارجية تؤثر على الأفراد وعلى الدرجات التي يتعرضون لها من الضغوط واستجاباتهم لها، وتمثل هذه العناصر في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية.

على المستوى الاجتماعي يمكن للحركات الاجتماعية أن تكون سبباً في إحداث الضغط، فقد أثرت كل الحركات الداعية لحقوق الإنسان وحقوق المرأة والقضاء على الفقر ودعم أو معارضة الحكومة الأجنبية، أثرت كلها في طريقة تفكيرنا وأداء أعمالنا.

كذلك بالنسبة للحالة الاقتصادية العامة والاتجاهات التي تم التنبؤ بها، حيث يمكن أن ينبع الضغط النفسي بسبب التذبذب في الوضع الاقتصادي هبوطاً أو صعوداً فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش وما شابهها، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد مزدهراً وذلك عندما يفكر أحد المديرين في الفرص التي يمكن أن ستقيدها ويقلق بشأن اتخاذ القرار الصحيح، كذلك تؤثر على نوع الضغوط ودرجتها الأعباء العائلية التي يلتزم بها الفرد وتکاليف المعيشة وأنماط الاستهلاك السائدة.

أما بالنسبة لعوامل البيئة السياسية، فيزيد الضغط خلال فترة الانتخابات حيث إن سلوك القادة الجدد الذين تم انتخابهم غالباً ما يكتفه الغموض خاصة عندما يكون هذا السلوك مختلفاً اختلافاً جوهرياً عن سلوك أسلافهم.

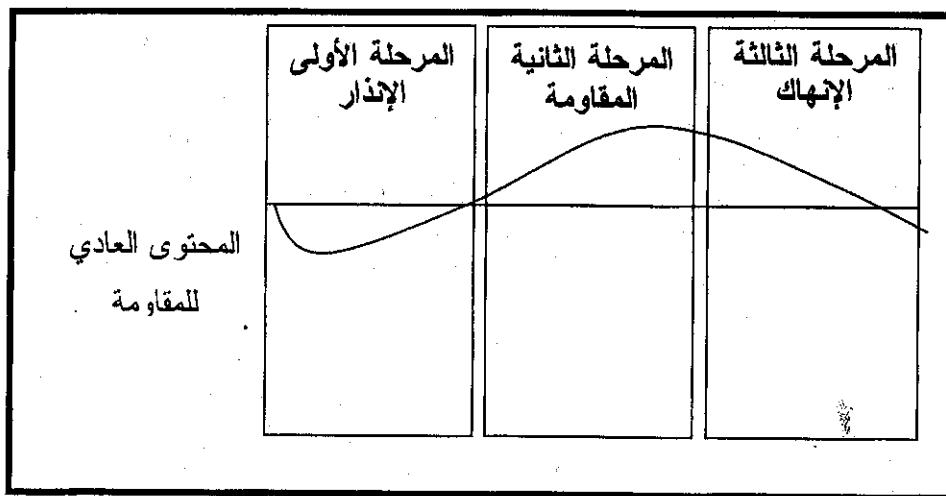


شكل رقم (٣)

مصادر (أسباب) ضغوط العمل

سادساً : مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل :

إن إستجابة الفرد للضغط تمر بثلاث مراحل كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (٤)
رد الفعل تجاه الضغوط

Source : Richard L. Daft and Raymond A. Noc. Op. Cit. P. 481.

١- مرحلة الإنذار (التنبية) للخطر:

تبدا هذه المرحلة بتعرض الفرد لمصادر الضغوط المختلفة ثم يقوم بإدراكها وتخيل آثارها السلبية، بعد ذلك يستعد الجسم لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يدركه عن طريق إفراز هرمونات من الغدد الصماء يترتب عليها:

- ارتفاع ضغط الدم.
- زيادة حركة الرئتين لمزيد من الشهيق والزفير.
- اتساع حدة العين قليلاً، وتوقف عضلات الجسم عن حالة الاسترخاء.
- سرعة ضربات القلب.

• زيادة نسبة السكر في الدم.
وبصفة عامة لا تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً ولكن تختلف مدتها حسب خصائص كل فرد، ونلاحظ أيضاً أن مقاومة الفرد لمصادر الضغوط في هذه المرحلة تكون منخفضة جداً.

٣ - مرحلة المقاومة :

يبدأ الفرد في هذه المرحلة بالتصدي لمصادر الضغوط التي تعرض لها في المرحلة السابقة حيث يقاومها بعده وسائل منها السهر والتفكير، والأرق وعدم التركيز، أو الهروب من العنصر المثير للضغط، أو التفاف في مجال آخر، غالباً ما يحول الفرد حالة القلق والتوتر والاضطراب التي كان عليها في المرحلة السابقة إلى طاقة تساعد على مواجهة الضغوط والتكييف معها.
ونجد أن نجاح الفرد في مقاومة الضغوط يتوقف على القدرة والرغبة المتوفرة لديه في التصدي لها والتغلب على آثارها، وتكون درجة المقاومة والتصدي للضغط في هذه المرحلة أعلى مما يكون.

٤ - مرحلة الإنهاك :

تنفذ طاقة الفرد في هذه المرحلة نتيجة استمرار مصادر الضغوط وتغلبها على قدراته في التحمل والسيطرة، ويترتب على ذلك آثاراً سلبية منها ما هو جسمي مثل الإجهاد وارتفاع ضغط الدم ومنها ما هو نفسي مثل التوتر والقلق مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائه للعمل.

سابعاً : آثار ضغوط العمل :

يمكن تصنيف الآثار المترتبة على ضغوط العمل إلى نوعين هما:

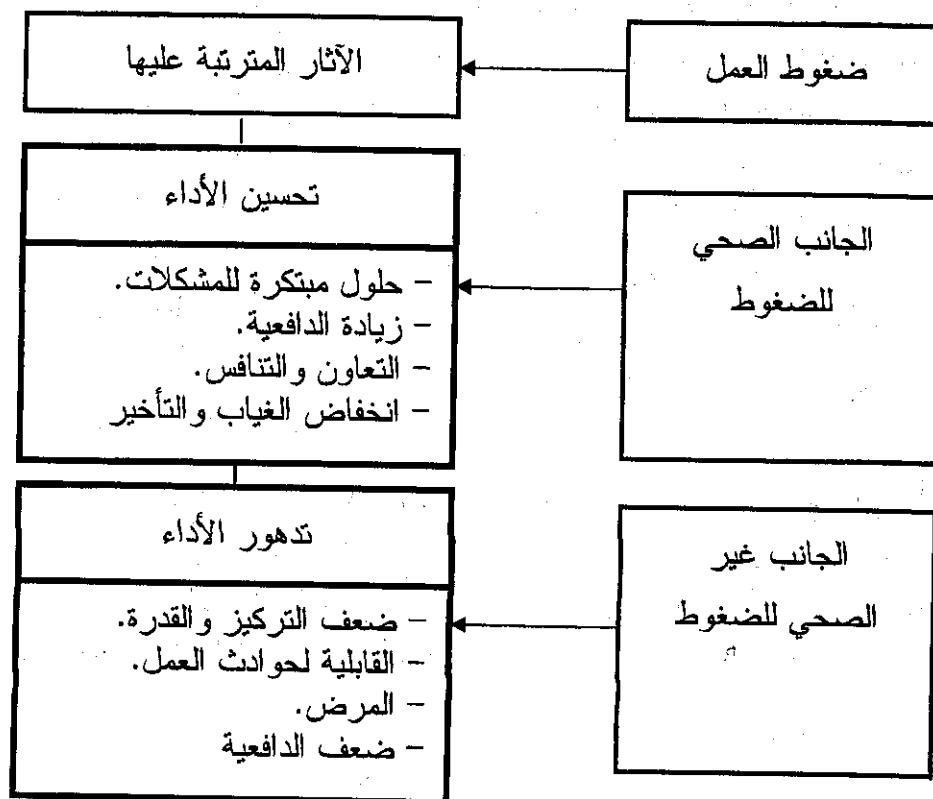
١ - الآثار الإيجابية (الصحية) :

وتمثل في إيجاد الحلول السليمة والمبكرة للمشكلات وتفوق الأفراد وداعييهم والعمل من خلال فريق متعاون وبالتالي انخفاض معدلات الغياب والتأخير بين الأفراد.

٣- الآثار السلبية (غير الصحية):

ويتمثل في ضعف التركيز وزيادة حالات حوادث العمل وإصابة الأفراد نتيجة هذه الضغوط غير الصحية وبالتالي انخفاض الدافعية وأزيد من معدلات الغياب.

ويوضح الشكل التالي الجوانب الصحية وغير الصحية المرتبطة بضغوط العمل.



شكل رقم (٥)

الآثار الصحية وغير الصحية لضغط العمل

ثامناً: استراتيجيات إدارة الضغوط:

يجب أن نؤكّد على أن إدارة ضغوط العمل تعتبر مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، وليس مسؤولية جهة واحدة لأن عدم مراجعة الضغوط بصفة دورية والاهتمام بها قد يسبب خسائر فادحة للطرفين. وتهدف إدارة ضغوط العمل إلى محاولة الحد من مستوى الضغوط التي يتعرض لها الأفراد بحيث تكون معتدلة تعمل على تحسين معدلات الأداء أو قدرة الأفراد على التكيف مع المواقف التي تسبب الضغوط، وسوف يتم مناقشة نوعين من الاستراتيجيات هما:

١- الاستراتيجيات التنظيمية:

أن المنظمات التي ترغب البقاء في دنيا الأعمال والتالق في ظل بيئة متعددة المتغيرات غير المستقرة، وأن يجعل عمالها في حالة من الحركة والنشاط.. لن تخلو من الضغوط مطلقاً.

ونظراً لأن الآثار السلبية للضغط غالباً ما تكون أكثر من الآثار الإيجابية لذلك تحتاج المنظمات لإدارة تلك الضغوط بأسلوب يحقق مصالحها ومصالح العاملين بها ويتحقق ذلك من خلال قيامها بتحديد المصادر المحتملة لتلك الضغوط ومعرفة ما إذا كانت تتمشى مع قدرات وخصائص العاملين ومواردها أم تتفوق ذلك، وفي حالة زيادة مستوى الضغوط عن تلك الخصائص والموارد فيجب أن تبحث المنظمات عن طرق لتخفيض حجم هذه الضغوط وفيما يلي مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لإدارة ضغوط العمل:

١/١: برامج مساعدة الموظفين:

حيث تهدف هذه البرامج إلى تقديم النصح والمساعدة للعاملين فيما يمكن أن يواجههم من مشكلات مثل المشكلات الصحية والمالية والزوجية ويقوم مجموعة من المستشارين المدربين بتقديم هذه الخدمات عن طريق المقابلات الشخصية للعاملين أو عن طريق التليفون، وإذا وجد المستشار أن المشكلات التي يعاني منها العاملين تفوق مستوى معرفته أو خارج عن نطاق تخصصه فإنه يحول هؤلاء العاملين إلى أخصائي أمراض نفسية وعصبية.

فعندما شعرت أحدى العاملات في إحدى الشركات أنها تعانى من ضغط نتيجة حاجتها إلى رعاية والدها الذي يعاني من مرض السرطان وكانت وحيدة وليس لها أطفال ولم يسبق لها رعاية أحد، فلجأت إلى الأخصائي الاجتماعي بالشركة الذي أرسل لها على الفور كتيبات قدمت لها معلومات ونصائح عن كيفية رعاية ومعاملة والدها مما حقق لها قدرًا من الراحة وساعدها على الحد من الضغوط التي كانت تعانى منها.

١٣/١: البرامج الصحية واللياقة البدنية:

تقوم بعض المنظمات بتقديم مجموعة من الخدمات التي تركز على تغيير بعض سلوكيات العاملين التي تسبب بعض المشكلات الصحية في المستقبل، وهذه البرامج غالباً ما تكون وقائية بطبعتها تساعد على تجنب حدوث المشكلات الصحية أو العمل على اكتشافها في وقت مبكر مما يساعد على علاجها بتكلفة أقل، علاوة على أنها تقلل من مستوى التوتر والإزعاج للعاملين ومن هذه البرامج ما يلي:

- رعاية المنظمات لبرامج الإقلاع عن التدخين.
- رعاية المنظمات للأحداث والبطولات الرياضية.

• تقديم وجبات منخفضة الدهون في الكافيتيريات للعاملين.

ونلاحظ أن الكثير من المنظمات تحمل مبالغ طائلة لشراء الأجهزة الرياضية وإنشاء الملاعب والصالات المناسبة لذلك من أجل الاعتناء بصحة العاملين، لأن البرامج الصحية وبرامج الاهتمام باللياقة البدنية للعاملين لها مردود إيجابي على الروح المعنوية لهم وتقضى على الكثير من التوترات، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

٣/١: تحديل بيئة العمل:

يجب الاهتمام بظروف العمل المادية من تصميم المكان وترتيب المكاتب والآلات والإضاءة والتهوية والتدفئة ودرجة الخطورة أو الصعوبات التي يواجهها الفرد أثناء تأدية عمله مثل التلوث والضوضاء والازدحام والإصابات وحوادث المهنة.

٤/١: المشاركة وبناء الفريق:

لكي تساعد المنظمات أفرادها على التغلب على الضغوط التي يواجهونها، يجب عليها أن تعمل على تنمية روح العمل الجماعي والمشاركة (فرق العمل، حلقات الجودة، لجان خاصة، مجموعات حل المشاكل) ويمكن إذا وفرت الإدارة للعمل الجماعي شروط نجاحه من حسن اختيار الأفراد المشاركون وتنسيق مجهوداتهم وتحفيزهم وتدريبهم، يمكن أن تتحقق مزايا عديدة مثل: وضوح التوقعات، ملائمة الواجبات والأعباء الوظيفية، الشعور بالأمان، الإحساس بالمسؤولية، تطوير مهارات العمل، تنمية الأفكار الجديدة الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية والتغلب على الضغوط التي تواجه الأفراد.

ونلاحظ أن كل ذلك يؤدي إلى زيادة في الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل والتغلب عليها.

٥/١ : الاختيار والتسكين المناسب للأفراد:

يجب أن تعتمد المنظمات بسياسة الاختيار والتعيين بحيث تكون هناك معايير موحدة وعادلة للاختيار تضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة بما يؤدي إلى زيادة جانبي القدرة والرغبة لدى العاملين حتى يتحسين الأداء، وبالتالي تتجنب زيادة أعباء التوعية الخاصة بالدور الذي يقوم به الموظف مما يقلل من حجم الضغوط الملقاة على عاتق الموظفين.

٦/١ : الاتصال المفتوح:

أن وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة سواء كانت رأسية (إدارة عليا، وسط، دنيا)، أو كانت أفقية (بين الأفراد داخل الإدارة الواحدة) يمكن الأفراد من مناقشة القضايا المرتبطة بالعمل ويساعد المشرفين على تقديم النصح والمشورة للمرؤوسين، ويسمح للمرؤوسين في المستويات الدنيا بالحوار مع رؤسائهم، لاشك أن ذلك يزيل من حدة الضغوط والتوترات التي يسببها الأداء الضعيف، وضغط التغيير وتحديات العمل، ويخلق مزيد من الثقة المنتجة والمثمرة ويغلب على الصراعات والتوترات التي تحدث بينهم.

٧/١ : تغيير الثقافة التنظيمية:

يجب على المنظمات أن تبني ثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى إدارة التوترات وضغط العمل بحيث تصبح جزءاً هاماً من حياة الموظف اليومية تمكنه من التعايش مع تلك الضغوط وتساعده على تحويل الأعباء والمتطلبات

الوظيفية إلى مدخل للنمو والتحدي الشخصي بدلاً من أن تكون حواجز وعقبات تمنعهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

٣- الاستراتيجيات الفردية:

سبق أن ذكرنا أن إدارة الضغوط مسؤولية مشتركة بين المنظمة والعاملين، حيث يساهم العاملون بدور كبير في التوافق مع ضغوط العمل وذلك بإتباع أساليب عديدة منها مايلي:

١/٣: التدريب على ممارسة التمرينات والتأمل والاسترخاء:

هناك عدة أساليب تساعد الأفراد على إدارة الضغوط والبقاء في حالة صحية جيدة منها:

- ممارسة بعض التمرينات الرياضية بصفة مستمرة.
- الحصول على قدر مناسب من النوم أثناء النهار والتغذية المناسبة لأنهما يساعدان على استعادة النشاط وتقل الاستجابة للتوترات.
- ويحقق التأمل حالة من الهدوء والراحة الجسمية العميق، والهدف من ذلك تفريغ الذهن وتحقيق الاسترخاء للجهاز العصبي اللاإرادى مما يؤدي إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.
- التدريب على الاسترخاء وهنا يتدرّب الفرد كيف يكون متواتراً ثم يحاول أن يرخي عضلاته وبمعرفة أوجه الاختلاف بين الحالتين يستطيع أن يدرك فوائد الاسترخاء.

وقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين اشتركوا في البرامج الرياضية الصحية التي أعدتها لهم شركاتهم كانوا أكثر توافقاً من الناحية الصحية والنفسية، علاوة على أن التأمل والاسترخاء وقت الفراغ يساعد الأفراد في التغلب على الضغوط وتجنبها وتجديد نشاطهم.

٣/٢: إدراة بيئة العمل الشخصية:

يحتاج الفرد في كثير من الأحيان أن يكون أكثر رقابة وتحكم في نشاطه الوظيفي اليومي ويمكن أن يحدث ذلك عن طريق:

- التخطيط السليم للأنشطة اليومية لفرد.
- جدولة الأعمال والمهام وتحديد أولوياتها.
- تعلم كيفية تجنب زيادة أعباء العمل وإجراء الضبط اللازم لها ربما عن طريق تجزئة العمل (العمل على دفعات)، أو الاستعانة ببعض الزملاء لإنهاء بعض الأعمال، أو إنهاء بعض الأعمال في المنزل أو في أوقات أخرى غير أوقات العمل الرسمية إذا كان ذلك ممكناً.

٣/٣: إدراة الوقت:

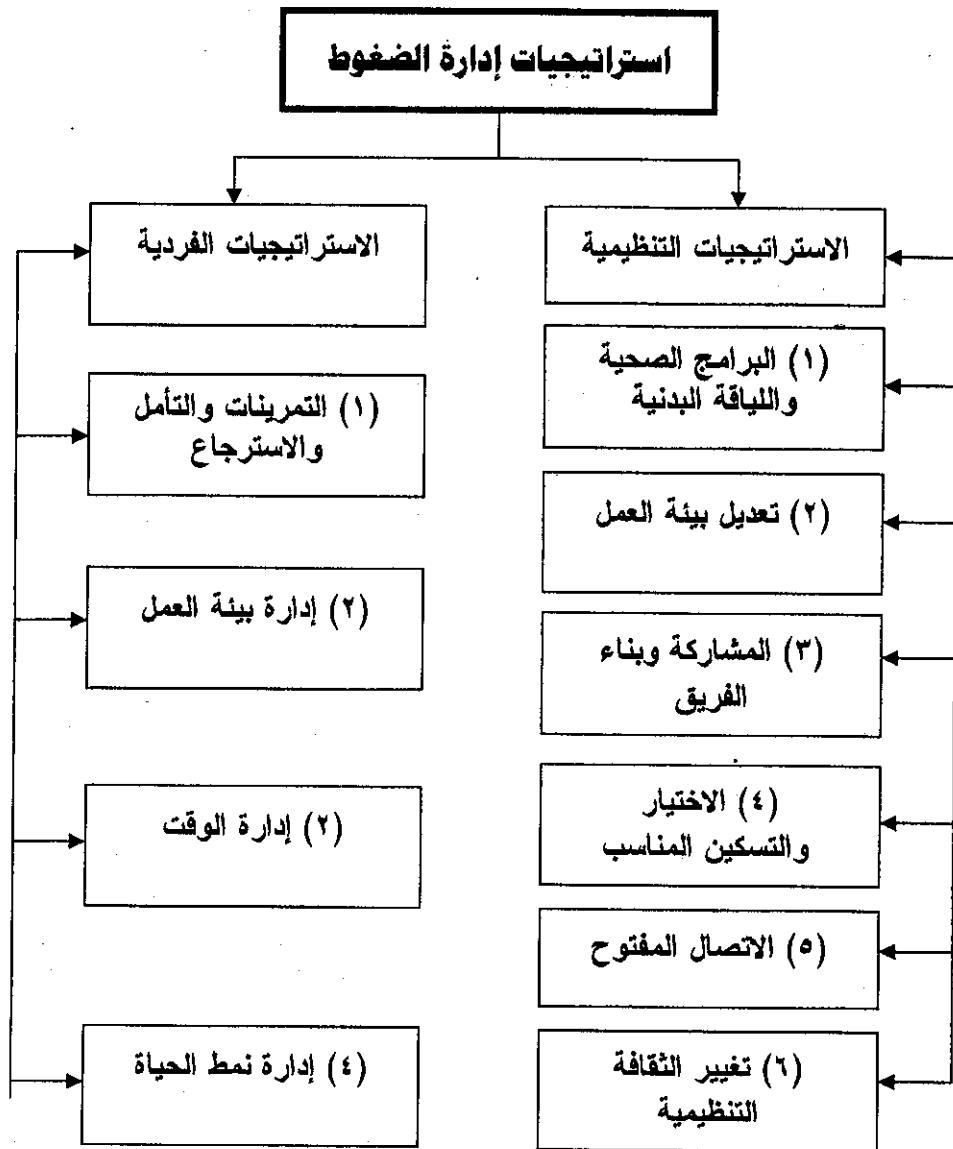
إن الإدارة الفعالة للوقت تمكن الأفراد وتساعدهم على تجنب أو تخفيض الآثار السلبية لبوتاعث الضغوط ولضمان تحقيق الفعالية في إدارة الوقت يجب مراعاة ما يلي:

- تحديد أولويات المهام: وهنا لابد أن يحدد الفرد ما هي الأعمال العاجلة والهامـة، وما هي الأعمال التي يمكن تأجيلها وهكذا، بمعنى أن هناك مهام يجب أن تؤدي ، وهناك مهام يكون من الأفضل أداؤها، وهناك مهام اختيارية والانتقال بعد ذلك من الأهم إلى الأقل أهمية.

- عدم السماح للأخرين بمقاطعتك: لأن المقاطعات الكثيرة تعتبر من لصوص الوقت وتفقد الشخص التركيز في أعماله، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تحديد مواعيد محددة لكل موظف يعرض فيها كل الأمور المتعلقة بعمله على رئيسه مرة واحدة بدلاً من تكرار المقاطعات.
- تفويض السلطة للأخرين: لأن ذلك من شأنه توفير وقت المدير ويجعله يركز على المهام التي لا يفهمها إلا هو، والتفويض يعني تنازل المدير عن بعض اختصاصاته لبعض الأفراد في المستويات الإدارية الأدنى منه، ولكن لابد أن يكون الشخص المفوض إليه لديه القدرة والرغبة في التفويض، لأن المفوض يظل مسؤولاً عما فوضه من أعمال أمام رؤسائه.

٤/٢: إدارة نمط الحياة :

أن الطريقة التي يدير بها الفرد أسلوب حياته تعتبر من الأدوات الهامة التي تساعده على السيطرة والتكيف مع التوترات والضغوط التي تواجهه فمثلاً لابد أن يقوم الفرد بعمل توازن بين الحياة الخاصة وبين حياة العمل، بمعنى عدم إعطاء وقته كله للعمل، ولكن لابد أن يخصص جزء من هذا الوقت للاستمتاع به مع أفراد أسرته، وكذلك لابد أن يمارس أنشطة اجتماعية وثقافية مثل الخروج والتواصل مع الأصدقاء والزملاء خارج نطاق العمل، سواء كان ذلك في منزله أو في النادي الاجتماعي والرياضي أو في أي مكان آخر، أن ذلك يملئه نشاطاً وحيوية و يجعله يقبل على عمله دون توتر أو رتابة أو ملل، ويكون أكثر قدرة على تحطيم العقبات التي يمكن أن تحدث له عند أدائه لمهام وظيفته، ويوضح الشكل التالي استراتيجيات إدارة ضغوط العمل.



شكل رقم (٦)
استراتيجيات إدارة الضغوط

تطبيقات على الوحدة السادسة

ضغوط العمل

أولاً : أسئلة للمناقشة:

- ١ - عرف ضغوط العمل موضحاً عناصره.
- ٢ - ما هي أهمية دراسة ضغوط العمل؟ والهدف منها؟
- ٣ - اشرح علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء.
- ٤ - اشرح بالتفصيل مصادر (أسباب) ضغوط العمل؟

ثانياً : اكتب مذكرة مختصرة عما يلي:

- ١ - مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل.
- ٢ - آثار ضغوط العمل.
- ٣ - الاستراتيجيات التنظيمية لإدارة ضغوط العمل.
- ٤ - الإستراتيجيات الفردية لإدارة ضغوط العمل.

ثالثاً : ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام

العبارة الخاطئة مع كتابة التعليق المناسب أمام كل عبارة:

- ١ - تتمثل عناصر ضغوط العمل في جانبيين هما: المثيرات، الاستجابة.
- ٢ - ليست هناك أهمية من دراسة ضغوط العمل.

- ٣- تتعدد أهداف دراسة ضغوط العمل.
- ٤- لا توجد علاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء.
- ٥- تتمثل المصادر التنظيمية لضغط العمل في مصادران هما: خصائص الدور، والوظيفة.
- ٦- الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من المصادر الخارجية لضغط العمل.
- ٧- تتعدد وتتنوع المصادر الفردية لضغط العمل.

مراجع الوحدة

أولاً: المراجع العربية :

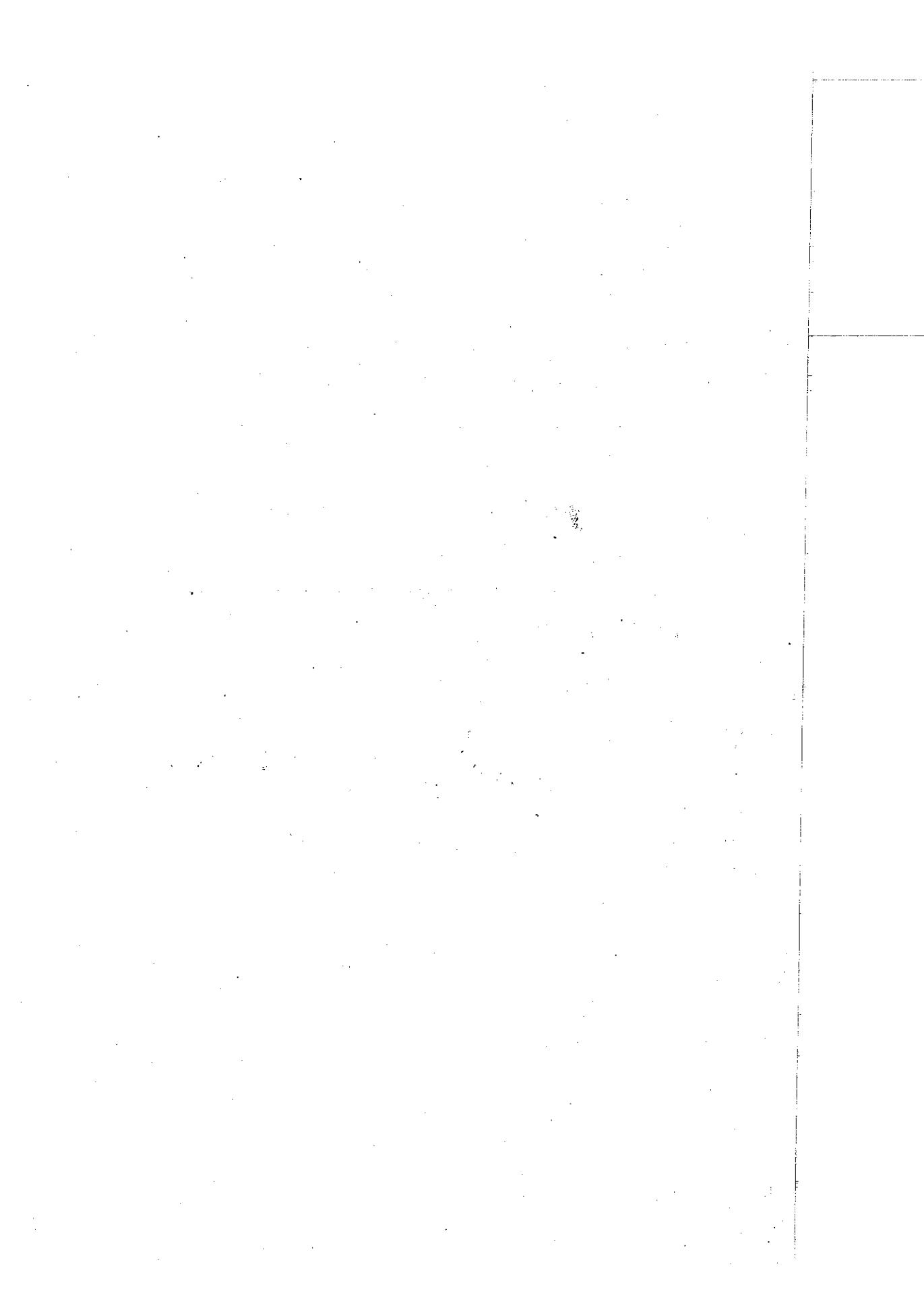
- أحمد، محمد عبد القادر (٢٠٠٣) ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على القطاع الصحي الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- أنور، سيدة محمد (٢٠٠٦) أثر ضغوط العمل على القرارات الاستراتيجية لمديري التسويق - بالتطبيق على صناعة الأجهزة المنزلية المعمرة، رسالة ماجستير - غير منشورة - جامعة عين شمس - كلية التجارة.
- الخصيري، محسن أحمد (١٩٩٤) الضغوط الإدارية: الظاهرة - الأسباب - العلاج، القاهرة: مكتبة مدبولي.
- حامد، بشرى وآخرون (٢٠٠٩) العلوم السلوكية، القاهرة : مكتبة عين شمس.
- ذبيان، حسين علي (٢٠١٠) تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركة البترول بامارة أبو ظبي، رسالة ماجستير غير منشورة.
- سباعي، ياسر أحمد محمد (٢٠٠٢) إدراك العاملين لنظم تقييم الأداء وعلاقتها بضغط العمل في القطاع المصرفي - رسالة ماجستير غير منشورة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - المعهد القومي للإدارة العليا

- عباصرة، معن محمود (٢٠٠٨) إدارة الصراع والأزمات وضغط العمل والتغيير، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- عبد الوهاب، علي محمد، سعيد عامر (٢٠٠٠) الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة : دار النهضة العربية.
- كمال الدين ، علا وأخرون (٢٠١٥) العلوم السلوكية، القاهرة : مكتبة عين شمس.
- عواد، عمرو محمد أحمد (١٩٩٧) علاقة الضغط الوظيفي بكل من الأداء والرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على بنك التنمية الصناعية المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٥) كيفية التعامل مع الإدارة ضغوط العمل، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- هانسون، بيتر (٢٠٠٤) ضغط العمل طريقك إلى النجاح - ترجمة مكتبة جرير، الرياض - مكتبة جرير .

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Aldridge; Russell (2006), Spiritual well being and quality of life as correlates of job stress among academic chairpersons the sciences and engineering.
- Amabile, M. & Kramer, Steven (2002), creativity under the gum Harvard Business Review.

- Amne, R. (2001), Mitigating moise-induced hearing loss, Occupational health safety Waco.
 - Brammer, Malcolm (2002), Knight rider tribame business news, Washington.
 - Gellis, Zvi (2000), The relationship between leadership style and coping style on job stress and job satisfaction among social workers in health care, Humanities and social sciences.
- 1- Jamal, Mohammed (2000), Job stress and burmout among comedian managers and murses: Am empirical examination, comedian Journal of public health Ottawa, V.9, N.6, Nov./Dec.



الوحدة السابعة

سلوكيات المواطنة التنظيمية

مقدمة

أولاً : مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثانياً : خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثالثاً : أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

رابعاً : علاقة سلوكيات المواطنة بالمفاهيم الأخرى.

خامساً : الغرض الكامن وراء ممارسة سلوكيات

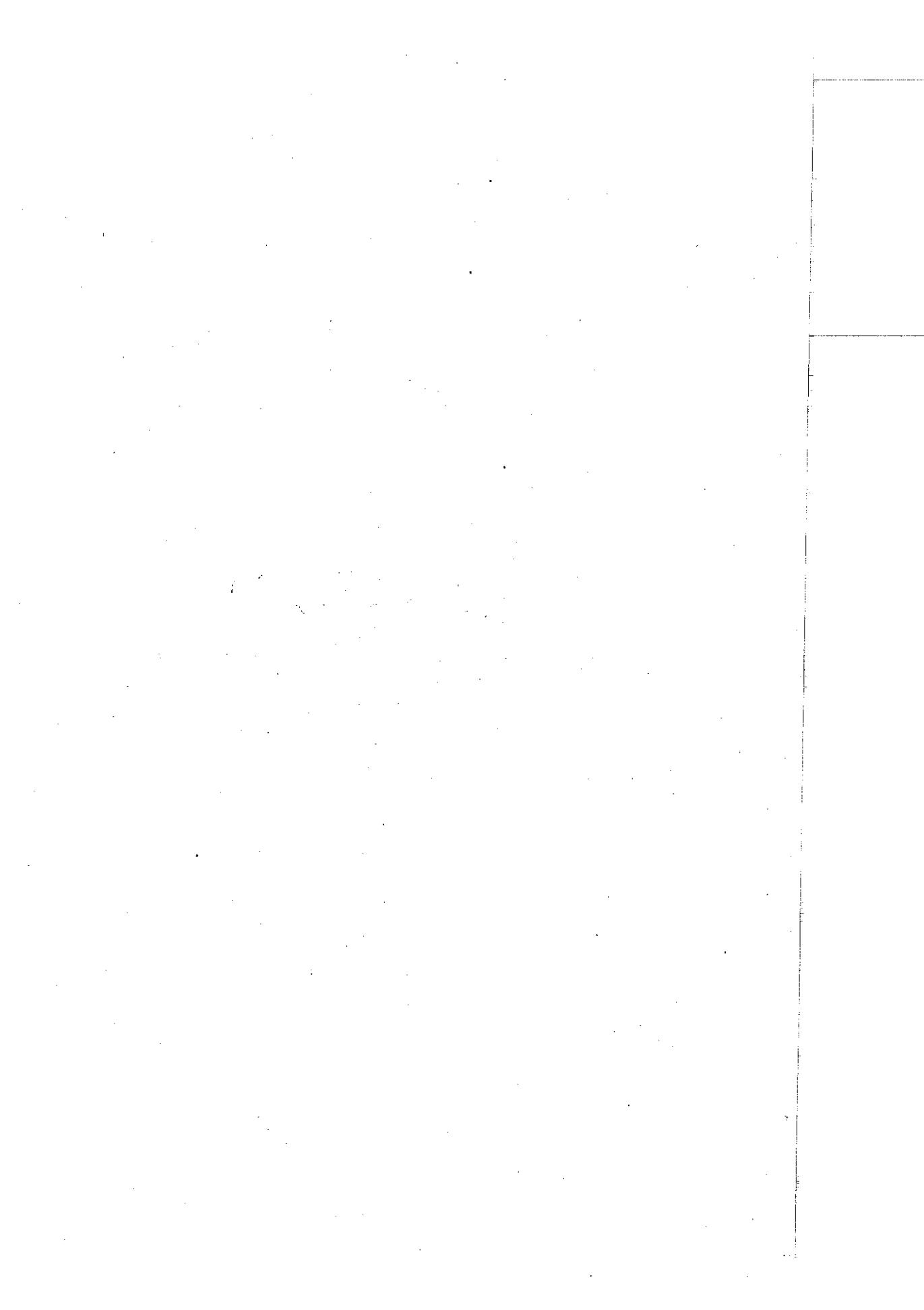
المواطنة التنظيمية.

سادساً : العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات

المواطنة التنظيمية.

سابعاً : النتائج المترتبة على سلوكيات المواطنة

التنظيمية.



الوحدة السابعة

سلوكيات المواطنة التنظيمية

الأهداف الإجرائية :

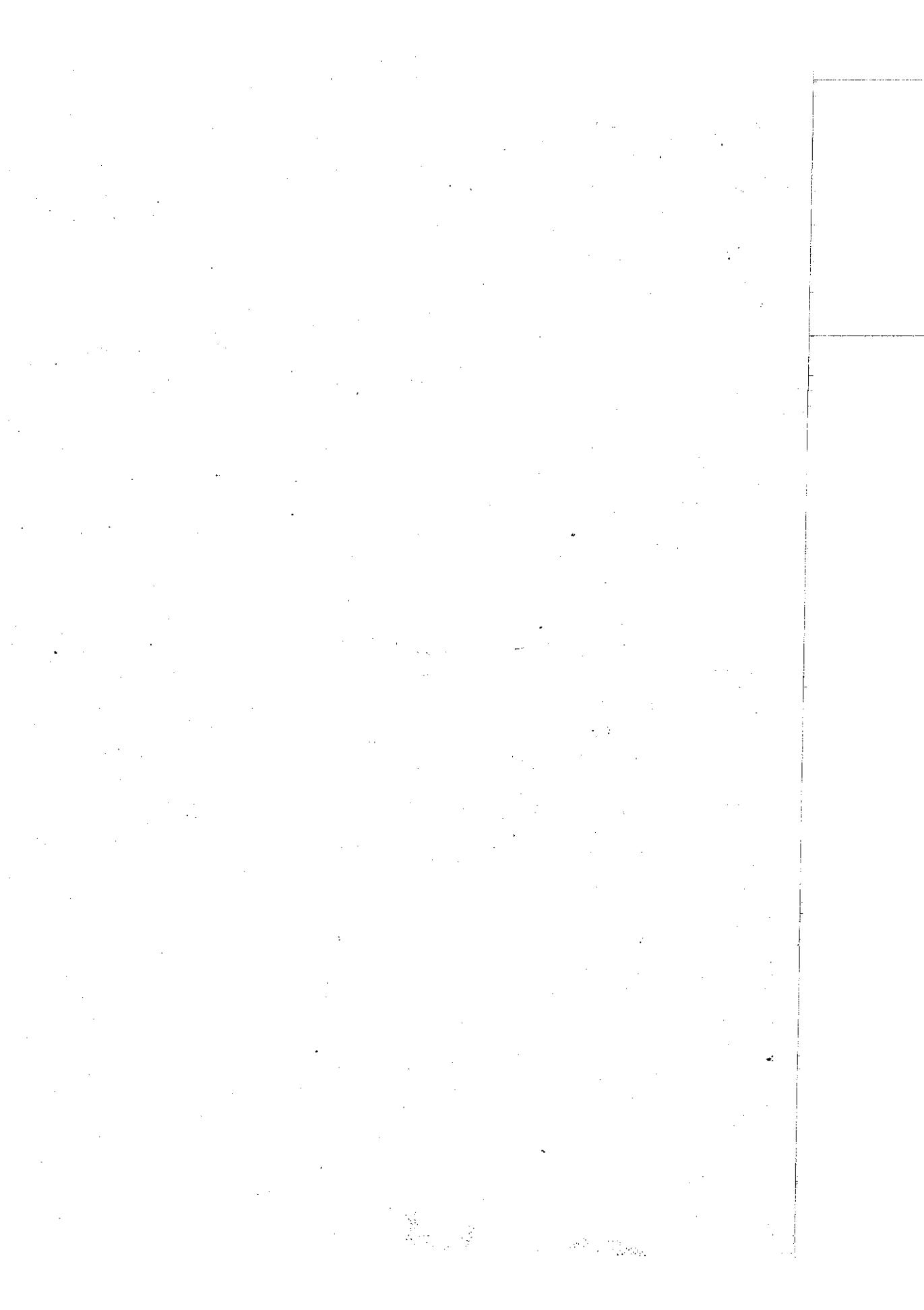
يهدف هذا الفصل إلى أن ينعرف الطالب على ما يلى:

- مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- علاقة سلوكيات المواطنة بالمفاهيم الأخرى.
- الغرض الكامن وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الآثار والنتائج المترتبة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المخرجات التعليمية :

بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملماً بالنقط التالية:

- إمام الطالب بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وخصائصها.
- إمام الطالب بأبعاد سلوكيات المواطنة ومبررات هذا السلوك.
- إمام الطالب بالنتائج المترتبة على ممارسة العاملين لهذا السلوك.



مقدمة :

تحتاج منظمات الأعمال اليوم في ظل الظروف المعقدة والتنافس الدولي إلى تضافر جهود جميع العاملين بها، والسعى نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة، والمتمثلة في الحد الأدنى للأداء، فالمنظمات الحديثة تعمل على خلق روح المبادأة والابتكار تاركة للعاملين حرية التصرف، فالأنشطة التي تدخل ضمن متطلبات الوظيفة الرسمية للفرد لم تعدد وحدها كافية لإنجاح المنظمة، بل لابد من وجود أنشطة أخرى يمارسها الفرد طواعية إلى جانب الأنشطة الرسمية وهي ما تعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية، فنجاح المنظمات يعتمد أساساً على استعداد العاملين للذهاب إلى مدى أبعد من الواجب الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن ثم فإن الفرد بما يتبناه من اتجاهات وقيم وبما يملكه من دوافع وبما يمارسه من سلوكيات له دور هام في رفع كفاءة وفعالية المنظمة التي يعمل بها، فإذا كانت ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الأساسي تسهم مباشرة في رفع كفاءة وفعالية المنظمة التي يعمل بها فإن ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو سلوكيات المواطنة التنظيمية تسهم أيضاً كثيرة في تحقيق التميز والأداء الفعال للمنظمة.

أولاً : مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية :

ان مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، ولذا نجد العديد من المحاولات لتعريفها، فهناك من يعرفها بأنها : "سلوك اختياري فردي لا يدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت ويهدف إلى رفع الفعالية الوظيفية للمنظمة".

وتعرف بأنها : " مجموعة السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة و اختيار ، وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الأساسي، ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على عدم أداء هذه السلوكيات و تعتبر ذات أهمية كبيرة للأداء الفعال".

كما تعرف بأنها : سلوكيات تطوعية ابتكارية تخرج عن إطار الوصف الوظيفي كما أنها لا ترتبط بنظام الثواب والعقاب داخل المنظمة و غالباً ما تكون دقيقة و يصعب قياسها من قبل المديرين، كما أن ممارستها ما هي الا دلالة واضحة لرغبة العاملين في الاستمرار في المنظمة، وتترتب عليها تحقيق نمو المنظمة و بقاوتها في دنيا الأعمال".

وتعرف بأنها "سلوكيات مرتبطة بالعمل وهي سلوكيات اختيارية أى متروكة لحكم وتقدير الفرد فى ان يمارسها او يمتنع عنها، ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح او مباشر بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمية، وهذه السلوكيات في مجملها تقوى أو تدعم الأداء الفعال للمنظمة".

ثانياً : خصائص سلوكيات المواطننة التنظيمية:

على الرغم من تعدد مفاهيم سلوكيات المواطننة التنظيمية إلا أن هناك شبه إتفاق على مضمونها وفلسفتها والخصائص التي تميزها، وفيما يلى السمات والخصائص التي تميز بها تلك السلوكيات:

- ١ - سلوكيات اختيارية لا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، لذلك فإنه من غير المقبول أو المعقول أن يعاقب الفرد على عدم ممارستها.
- ٢ - سلوكيات تشتمل على نوعين من السلوكيات هما:

- أ - الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طوعية مثل : مساعدة الفرد لزملائه الآخرين تقديماقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير الأداء، عدم إضاعة وقت العمل.
- ب - السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طوعية حتى لو كان من حقه ممارستها وتلك السلوكيات سميت "بجودة الامتناع" ومن أمثلتها: تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين عدم تحمل المشاحنات البسيطة في مكان العمل، التعبير عن الأشياء بشان أوضاع العمل.
- ٣ - تساهم في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بها وبالأداء الوظيفي الكلي، فعلى الرغم من أنها لا تعتبر أداء رسميا في حد ذاتها إلا أنها تساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
- ٤ - إن سلوكيات المواطن التنظيمية لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب وهي:
- أ - إن سلوكيات المواطن التنظيمية غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها ومن ثم فإنه من الصعب أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية.
- ب - إن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطن التنظيمية قد يضر بالأداء الفردي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال. إن مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد تؤدي إلى إضاعة وقت الفرد ومن ثم إنخفاض في أدائه الرسمي.

- ج - أن سلوكيات المواطن التنظيمية هي سلوكيات تطوعية وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد عن امتناعه عن عمل تطوعي.
- ه - لا يجلب هذا السلوك أى فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات فى الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أى أن هذه السلوكيات تحقق لممارسيها أفضليّة وميزة تنافسية.
- و - تحرص المنظمات على تشجيع انخراط العاملين في هذه السلوكيات لكونها سلوكيات تطوعية.
- ز - سلوكيات المواطن التنظيمية تتصف بكونها ذات طبيعة متعددة الأبعاد.
- ـ - سلوكيات المواطن التنظيمية هي مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحداً، وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى ومن مجتمع إلى آخر وفقاً لطبيعة وشكل اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي.

ثالثاً : أبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية:

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية، ويمكن تصنيفها في نماذجين على النحو التالي:

النموذج الأول:

يضم هذا النموذج خمسة أبعاد أساسية لسلوكيات المواطن التنظيمية هي :

١ - الإيثار :

ويقصد به تفضيل الفرد لآخرين عن نفسه، فهو سلوك ذاتي لمساعدة الزملاء في مهام عملهم مثل تدريب وتوجيه الآخرين، والبحث عن الأفراد المحتاجين، إلى مساعدة، ومحاولة حماية الآخرين.

٢ - الكياسة :

أى التعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات أو ممارسة الأفعال المؤثرة في أعمالهم أو على الأقل أخبار الآخرين مسبقاً قبل إتخاذ القرارات أو ممارسة تلك الأفعال، بما يؤدي إلى الحفاظ على معنويات مجموعة العاملين المشاركون في نفس العمل عند مستوى مرتفع مما يمكنهم من تقديم الإسهامات البناءة بدلاً من الجدال أو النزاع الشخصي.

٣ - السلوك الحضاري :

يعنى المشاركة البناءة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها والمحافظة على سمعتها، وتقديم المقترنات لتحسين الأداء والإنتاجية، والتدريب الذاتي على تحمل مسؤوليات إضافية.

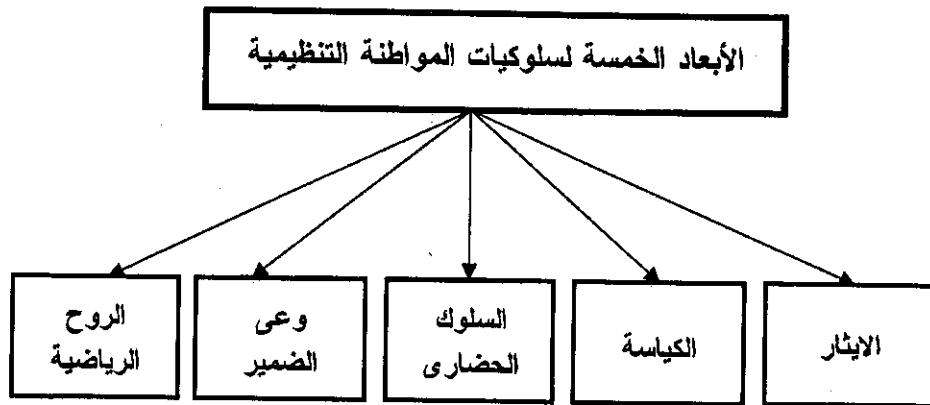
٤ - الإنجاز وفقاً للضمير (وعي الضمير) :

يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطن التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً من المنظمة فيما يتعلق بالحضور والانصراف، احترام اللوائح والقوانين، الدقة والعمل بجدية، الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة.

٥ - الروح الرياضية :

ويقصد بهذا البعد قدرة الفرد على أن يتحمل وبصدر رحب - أوضاع العمل السيئة البسيطة ومصادر الأذى والإزعاج والقلق والتي تعتبر نتيجة حتمية للاعتماد المتبادل فكلما كان العاملون قادرين على تحمل المشاحنات دون شكوى أو تظلم أو استغاثة أو توجيه اللوم أو الاتهام، انخفض العبء الذي يتحمله القائمون على إدارة المنظمة.

ويوضح الشكل التالي الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنـة التنظيمـية :



شكل رقم (١)

الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنـة التنظيمـية

النموذج الثاني:

يصنف هذا النموذج أبعاد سلوكيات المواطنـة التنظيمـية إلى بعدين هما :

١ - سلوكيات المواطنـة التنظيمـية التي تفيد المنظـمة كـل :

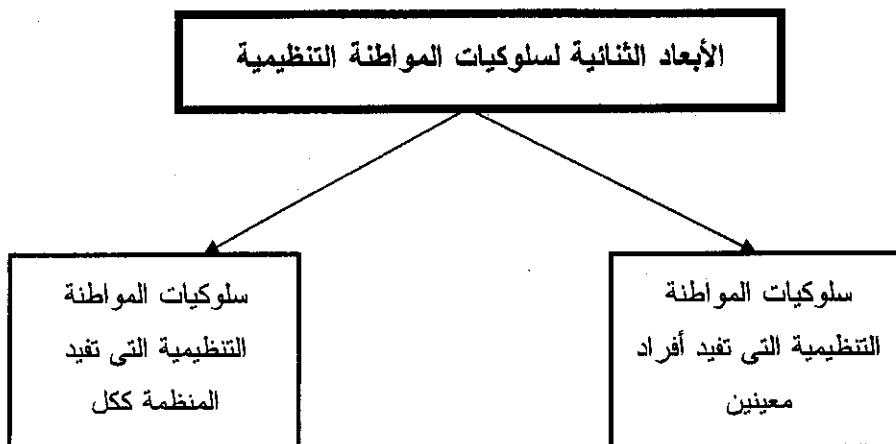
تعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف إفادة المنظمة كـل ولا تكون موجهة لفرد معين بل المنظـمة كـوـحة مثل : تقديم الاقتراحـات الـبناءـة التي

تفيد في تطوير الأداء ، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير، وقبول التغييرات بصدر رحب وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، والحضور اختيارى ل الاجتماعات واللجان و التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات، وعدم الحصول على فترات الراحة كاملة.

٢ - سلوكيات المواطننة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين :

وتعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف مساعدة فرد أو أفراد آخرين ، وهى موجهة للفرد وليس للمنظمة كوحدة مثل مساعدة زملاء العمل الذين كانوا غائبين فى إنجاز أعمالهم المتأخرة، ومساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم والحرص على مساعدة الرئيس فى العمل حتى ولو لم يطلب منه ذلك، ومساعدة العاملين الجدد فى الإلمام بأعمالهم والمساعدة فى علاج مشاكل العمل.

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج :



شكل رقم (٢)

نموذج ثانى الأبعاد لسلوكيات المواطننة التنظيمية

رابعاً : علاقة سلوكيات المواطنـة التنظيمية بالمفاهيم الأخرى :

١ - العلاقة بين سلوكيات المواطنـة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي: حاول الباحثون التمييز بين سلوكيات المواطنـة التنظيمية (سلوكيات الدور الإضافي) وبين سلوكيات الدور الأساسي وقد لوحظ أن سلوكيات المواطنـة التنظيمية التي يمارسها الفرد أو أداءه الاجتماعي في العمل لا يدخل في المهام الأساسية لوظيفته ولكنه هام لأنـه يشكل المحتوى الاجتماعي الذي يتم من خلاله أداء الأنشطة الوظيفية الأساسية.

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين سلوكيات المواطنـة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي :

جدول رقم (١)

المقارنة بين سلوكيات المواطنـة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي

سلوكيات الدور الأساسي	سلوكيات المواطنـة التنظيمية	وجه المقارنة
سلوكيات متوقعة أو محددة مسبقاً في الوصف الوظيفي الرسمي.	سلوكيات غير متوقعة أو محددة مسبقاً في الوصف الوظيفي الرسمي.	١- التوقع أو التحديد
يتضمنها نظام المكافآت/ العقاب الرسمي.	لا يتضمنها نظام المكافآت/ العقاب الرسمي.	٢- العلاقة بنظام المكافآت/ العقاب الرسمي.

تابع جدول رقم (١)

العوامل الوظيفية.	العوامل الاتجاهية وعوامل الشخصية.	٣ - المحدد الأساسي
سلوكيات مفيدة تنظيمياً	سلوكيات مفيدة تنظيمياً	٤ - الفائدة التنظيمية
تدخل في هذا التقييم.	لا تدخل نظرياً في هذا التقييم.	٥ - تقييم المشرف المباشر للأداء

٢ - العلاقة بين سلوكيات المواطننة التنظيمية والسلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة :

تعرف السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة بأنها : " تلك السلوكيات التي تتم ممارستها في البيئة التنظيمية من جانب أحد أعضاء المنظمة والتي يحاول من خلالها هذا العضو تحقيق مصلحة فرد معين داخل المنظمة أو خارجها) والذي توجه إليه تلك السلوكيات أو تحقيق مصلحة المنظمة ككل".

وهناك العديد من أنماط السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة . ويمكن تقسيم تلك الأنماط وفقاً للمعايير الثلاثة التالية:

أ - ما إذا كانت تلك السلوكيات موجهة نحو فرد معين سواء داخل المنظمة (أحد زملاء العمل أو الرئيس المباشر) أو خارجها (أحد العملاء) أم أن هذه السلوكيات موجهة نحو المنظمة ككل.

ب - ما إذا كانت تلك السلوكيات أساسية (يحددها الوصف الوظيفي) أم أنها إضافية (لا يحددها الوصف الوظيفي ويمارسها الفرد تطوعاً).

ج - ما إذا كانت تلك السلوكيات مفيدة تنظيمياً (تدعم أهداف المنظمة) أم أنها ضارة تنظيمياً (تعوق تحقيق أهداف المنظمة).

أن سلوكيات المواطننة التنظيمية هي أحد أجزاء أو محاور السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة ويوضح الجدول التالي المقارنة بين المفهومين بناء على المعايير الثلاثة السابقة:

جدول رقم (٢)

المقارنة بين سلوكيات المواطننة التنظيمية والسلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة

السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة	سلوكيات المواطننة التنظيمية	وجه المقارنة
سلوكيات موجهة نحو أفراد معينين داخل المنظمة زملاء العمل أو المشرف المباشر) أو موجهة نحو المنظمة ككل.	سلوكيات موجهة نحو أفراد معينين داخل المنظمة (زملاء العمل أو المشرف المباشر) أو موجهة نحو المنظمة ككل	المعيار الأول
سلوكيات دور أساسى وسلوكيات دور إضافى.	سلوكيات دور إضافى	المعيار الثاني
سلوكيات مفيدة تنظيمياً وسلوكيات ضارة تنظيمياً.	سلوكيات مفيدة تنظيمياً	المعيار الثالث

٣ - العلاقة بين سلوكيات المواطن التنظيمية وسلوكيات الاعتراض ذى المبادئ على المنظمة :

تعرف تلك السلوكيات على أنها : " الاحتجاج والجهد المبذول من جانب أحد أعضاء المنظمة لتغيير الوضع التنظيمي الحالى وذلك لأن ضمير ومبادئ الفرد ترفض السياسات الحالية والتى من شأنها إنتهاك معايير العدالة والأمانة بجانب المعايير الاقتصادية.

وقد حددت ثلاثة أنماط لسلوكيات الاعتراض ذى المبادئ على المنظمة، وهذه الأنماط هي :

- أ - الصراع بين الأفراد أو الوحدات (المستوى الفردى).
- ب - الاعتراض على كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها (مستوى المنظمة).
- ج - الاعتراض على السياسات التنظيمية التى تنتهك أو تعتدى على المبادئ الأخلاقية أو القانونية (المستوى التنظيمى الأعلى).

ومن ثم يمكن المقارنة بين سلوكيات المواطن التنظيمية وسلوكيات الاعتراض ذى المبادئ على المنظمة باستخدام المعايير الثلاثة السابق الإشارة إليها مضافا إليها معيار رابع وهو : الدافع وراء القيام بتلك السلوكيات.

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين سلوكيات المواطن التنظيمية وسلوكيات الاعتراض ذى المبادئ على المنظمة.

جدول رقم (٣)

المقارنة بين سلوكيات المواطنـة التنظيمية وسلوكيات الاعتراض ذى المبادئ على المنظمة

سلوكيات الاعتراض ذى المبادئ على المنظمة	سلوكيات المواطنـة التنظيمية	معيار المقارنة
سلوكيات موجهة نحو المنظمة ككل.	سلوكيات موجهة نحو أفراد معينين أو موجهة نحو المنظمة ككل.	المعيار الأول
سلوكيات دور إضافي	سلوكيات دور إضافي	المعيار الثاني
سلوكيات مفيدة تنظيميا على الأقل في الأجل البعيد.	سلوكيات مفيدة تنظيميا	المعيار الثالث
دافع تصحيحي يهدف إلى تغيير سياسات وقواعد المنظمة من خلال الاعتراض عليها.	دافع تشجيعي حيث أن سلوكيات المواطنـة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة ككل تتضمن عدم الشكوى بشأن أوضاع العمل السيئة البسيطة واقتراح التحسينات البناءة اللازمة لتدعم تميز المنظمة دون اعتراض على سياساتها.	المعيار الرابع

خامساً : الغرض الكامن وراء ممارسة سلوكيات المواطنـة التنظيمية:

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع سلوكيات المواطنـة التنظيمية في الوقت الحاضـر، إلا أنه لم يكن هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في هذا الموضوع بالنسبة للدافع الكامـنة وراء ممارسة سلوكيات المواطنـة التنظيمية أى لماذا يمارس الأفراد سلوكيات المواطنـة التنظيمية؟

إن تفسير الغرض الكامـنة وراء ممارسة سلوكيات المواطنـة التنظيمية يأخذ اتجاهين وهما:

١ - الاتجـاه الأول: الدافع الآتـاني للسلوكيات الاجتماعية المدعـمة:

حيث قامت النـظرية السـلوكـية ونظـرـية التـحلـيل النفـسـي على الاقتـراـض الآتـي :

" إن أى تصرف يفعـلـه الإنسان بما فـي ذلك السـلوكـ الاجتماعي المـدعـمـ يكون هـدـفـ النـهـائـي هو تـحـقـيقـ مـصـلـحةـ شـخـصـيـةـ لـذـلـكـ الإـنـسـانـ".

وبـنـاءـ عـلـىـ ذـلـكـ فإـنهـ عـنـدـماـ تـمـارـسـ أـىـ سـلـوكـيـاتـ يـكـونـ مـنـ شـائـهاـ مـسـاعـدةـ شـخـصـ آخـرـ أوـ جـمـاعـةـ آخـرـ أوـ المـجـتمـعـ كـلـ فـإـنـاـ نـفـعـلـ ذـلـكـ بـيـسـاطـةـ كـادـأـةـ أـسـاسـيـةـ لـلـحـصـولـ عـلـىـ مـكـافـيـاتـ شـخـصـيـةـ،ـ وـهـذـهـ مـكـافـيـاتـ قـدـ تـكـوـنـ وـاضـحةـ مـثـلـ المـكـافـيـاتـ المـادـيـةـ أوـ المـدـحـ كـمـاـ أـنـ هـذـهـ مـكـافـيـاتـ قـدـ تـكـوـنـ أـقـلـ وـضـوـحـاـ مـثـلـ الـهـرـوبـ مـنـ الـنـقـدـ.

ولـقـدـ أـشـارـ عـلـمـاءـ النـفـسـ إـلـىـ أـنـهـ حـتـىـ إـذـ قـمـنـاـ بـالـمـسـاعـدةـ فـيـ ظـلـ غـيـابـ المـكـافـيـاتـ الـخـارـجـيـةـ فـإـنـاـ لـإـنـزـالـ نـسـتـفـيدـ شـخـصـيـاـ،ـ حـيـثـ إـنـاـ يـمـكـنـ أـنـ نـحـصـلـ عـلـىـ مـكـافـيـاتـ ذـاتـيـةـ مـتـمـثـلـةـ فـيـ تـهـنـئـةـ أـنـفـسـنـاـ لـكـونـنـاـ نـتـسـمـ بـالـلـوـدـ وـالـحـنـانـ وـالـاـهـتـمـامـ أـوـ الـعـنـيـةـ بـالـآخـرـينـ،ـ أـوـ يـمـكـنـ أـنـ نـتـجـنـبـ اللـوـمـ أـوـ الـاـنـقـادـ الشـخـصـيـ وـنـهـربـ مـنـ

الشعور بالذنب والخجل من النفس، ولقد ذهب أنصار الدافع الأناني للسلوكيات الاجتماعية المدعمة إلى أن رؤية شخص آخر في موقف الضغط السلبي، قد يجعلنا نشعر أيضاً بالضغط مما يجعلنا نتصرف بالطريقة التي تخفف من الضغط الذي يقع فيه ذلك الشخص وذلك كأداة أساسية لتحقيق هدف نهائي متمثل في تخفيف أو إزالة الضغط الذي نقع فيه نحن شخصياً.

وبتحليل وجهات نظر علم النفس المعاصر بشأن الدافع الأناني للسلوكيات الاجتماعية المدعمة نجدها تتفرع إلى ثلاثة فروع تشرح ما يسمى "الإيثار الكاذب" وذلك على النحو الآتي:

١ - إن الإيثار هو سلوك غير مدفوع: ووجهة النظر تلك تتجاهل قضايا الدافعية تماماً وكانت شائعة بين علماء نفس التطور.

٢ - إن الإيثار كسلوك اجتماعي مدعم يبحث عن المكافآت الداخلية، حيث يرى بعض العلماء أن عملية التبني الذاتي التي من خلالها ينبع سلوك الإيثار - كمكافآت ذاتية أو داخلية يقصد بها عملية الاعتناق العاطفي والتي من خلالها يذوب الفرد في مشاعر الآخرين و حاجاتهم مما يدفعه إلى مساعدتهم لإشباع كل من حاجاتهم و حاجاته الذاتية، ومن ثم فإن الإيثار هو عملية المساعدة التي تتسم بالآتي:

أ - يتم اختيارها ذاتياً ولا تفرض بالطاعة أو الإذعان للسلطة الخارجية.

ب - يتم تعزيزها أو تشجيعها ذاتياً لتحقيق هدف شخصي وهو الشعور بالرضا الذاتي.

٣ - إن الإيثار كسلوك اجتماعي مدعم يبحث عن تخفيف البواعث غير المرغوبة بمعنى أن الإيثار هو سلوك مدفوع برغبة الفرد في تخفيف ما به من دوافع بغية أو توتر وذلك على اعتبار أن المساعدة التي يتضمنها سلوك الإيثار سوف يترتب عليها تحويل انتباه الفرد مما به من عدم رضا أو توتر إلى ما يمارسه من أفعال لمساعدة شخص آخر أو جماعة أخرى أو المجتمع ككل.

٤ - الاتجاه الثاني : الدافع الإيثاري أو الغيرى للسلوكيات الاجتماعية المدعمة :

يتمثل الاتجاه الثاني في الفكر الغربي في أنه في بعض الحالات يكون الإنسان قادرًا على أن يتصرف بناءً على دوافع غير أنانية أو دوافع غيرية وهذه القدرة تتدرج تحت مصطلح "الخيرية" أو نزعة الإنسان إلى فعل الخير، فبعض أنماط السلوكيات الاجتماعية المدعمة تمثل تعبيراً عن الرغبة الإيثارية وغير الأنانية في الحياة لأجل الآخرين، وهذا النمط للداعية المدعمة اجتماعياً يطلق عليه الإيثار.

وبناءً على ذلك يمكن أن نقول أن الداعية الكامنة وراء السلوكيات الاجتماعية المدعمة تكون أنانية عندما يكون الهدف النهائي هو تحقيق المصلحة الذاتية أو الرضا الذاتي للفرد الذي يقدم الدعم الاجتماعي، في حين أن تلك الداعية تكون إيثارية عندما يكون الهدف النهائي هو تحقيق مصلحة الفرد أو الجماعة أو المجتمع الذي يحصل على الدعم الاجتماعي.

وبناءً على ما سبق من غير الممكن أن نسلم بوجود دافع واحد يمكن وراء ممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية في جميع الحالات، وبعبارة أخرى لا نستطيع أن نفترض دائمًا صحة إحدى وجهتي النظر وعدم صحة الأخرى،

فأحد الأفراد قد يمارس سلوكيات المواطننة التنظيمية (سواء التي تفيء المنظمة ككل أو التي تفيء أفراد معينين) وذلك بداعي أناني (مثل الحصول على ثناء وشكر المنظمة أو زملاء العمل أو المشرف المباشر) وذلك على الرغم من عدم حصوله على مكافآت مادية كشرط أساسى لسلوكيات المواطننة التنظيمية، ففى حين أن فردا آخر قد يمارس تلك السلوكيات بداعي إيثارى (مثل تحقيق مصلحة المنظمة أو زملاء العمل أو المشرف المباشر) وذلك دون النظر إلى مصلحته الذاتية.

سادساً : العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطننة التنظيمية:

تحرص منظمات الأعمال على تنمية سلوكيات المواطننة التنظيمية لدى الأفراد لتكوين سلوكيات إيجابية لما لها من أهمية تعمل على رفع كفاءة وفعالية المنظمة، ولذا نتناول فيما يلى بعض العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطننة التنظيمية ومنها:

١ - الرضا الوظيفي :

يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من جانبين :

١ - جانب عام : يستند إلى منظور عاطفى لمكونات (مسببات) الرضا الوظيفي، ويفترض أنصار هذا الاتجاه وجود تطابق أو انسجام بين تقييم الفرد لسمات وظيفته وبين مشاعر الفرد، على اعتبار أن الرضا الوظيفي:

" حالة عاطفية إيجابية أو سارة تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو الخبرات الوظيفية "

ب - جانب خاص : يستند إلى منظور إدراكي لمكونات الرضا الوظيفي، ويقوم على أساس أن الرضا ينبع عن التوقعات ، فالشخص يكون راضياً للدرجة التي تكون عندها النتائج أو الظروف قريبة من توقعاته، وبعبارة أخرى أن الفرد يقارن أو يوازن بين ما يحصل عليه في مقابل ما يعطيه للعمل وهو ما يطلق عليه عمليات المقارنة الاجتماعية. وهنا يثور التساؤل التالي:

" هل تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطننة التنظيمية يعكس تأثير العاطفة في تلك السلوكيات ألم أنه يعكس تأثير الإدراك في تلك السلوكيات؟

أ - إذا كانت العاطفة هي المحدد الأساسي لسلوكيات المواطننة التنظيمية فان هذا يعني الآتي :

- إن تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطننة التنظيمية سوف يكون ضعيفاً لأن العاطفة مكون ضعيف في مقاييس الرضا الوظيفي.
- إن سلوكيات المواطننة التنظيمية هي مجرد سلوكيات مندفعة أو متهرة وناتجة عن مجرد التعبير عن الحالة العاطفية.

ب- إذا كان الإدراك هو المحدد الأساسي لسلوكيات المواطننة التنظيمية فإن هذا يعني الآتي:

- إن تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطننة التنظيمية سوف يكون قوياً لأن الإدراك هو المكون الأساسي أو الحيوي في مقاييس الرضا الوظيفي.

- إن سلوكيات المواطن التنظيمية هي سلوكيات متأنية ويتم التحكم فيها من جانب الفرد الذي يمارسها، وقد أكدت الدراسات التي أجريت في هذا المجال على أن تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطن التنظيمية يرجع أساساً إلى تأثير الإدراك في تلك السلوكيات.

٢ - الانتماء التنظيمي :

يعرف الانتماء التنظيمي على أنه "السلوك المقبول اجتماعياً من جانب الفرد والذي يفوق السلوك التنظيمي المتوقع من الفرد".

كما يعرف بأنه "اعتقاد قوى وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة، ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة".

ومن ثم فإن مفهوم الانتماء التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين المنظمة والفرد ويشتمل على ثلاثة أبعاد:

١ - قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.

٢ - الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.

٣ - رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

وبالتالي فإن الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد، والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في بذل الغالى والنفيس من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات

إضافية. ونظرا لأن سلوكيات المواطن التنظيمية هي بطبيعتها سلوكيات تطوعية يمارسها الفرد دون توقع مباشر للحصول على مكافأة ، فإن الانتماء التنظيمي هو أحد المتغيرات الاتجاهية المرشحة للتبرؤ بسلوكيات المواطن التنظيمية.

٣ - القيادة التحويلية (الكارزمية):

الكارزمى هي كلمة يونانية تعنى الموهبة، والقائد التحويلى هو قائد جذاب له حضور قوى وجاذبية مؤثرة. يسعى لتحويل مرءوسيه، إدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل ، وهو يطور رؤية أو رؤى جديدة ويحفز تابعين ليعملوا على تحقيقها وهو يعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على الهم الآخرين واستشارتهم عقلياً وعاطفياً، يحبه الآخرون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية. ويوضح الجدول التالي خصائص نمط هذه القيادة :

جدول رقم (٣)
خصائص نمط القيادة التحويلية

<ul style="list-style-type: none"> - لدى القائد رؤية مستقبلية محفزة للجميع - يشجع الأفراد لتبني هذه الرؤية والالتزام بها وقبول التكفلة المصاحبة لها. - لديه رسالة واضحة يسعى لتوصيلها إلى كل أعضاء البيئة المحيطة المتصلة بالمنظمة وتحقيق فهمهم لها. 	<p>١- الرؤى المستقبلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لديه القدرة الإلهامية للتأثير في المحيطين به. - لديه سلوك وممارسات أخلاقية تتسم بالثقة في النفس والثقة في الآخرين والصدق والشفافية. - يتمتع بقدر كبير من الذكاء الوجданى. 	<p>٢- القدرة الإلهامية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لديه القدرة على خلق التغيير، وإقناع الأفراد والجماعات بالحاجة إلى التغيير. - مشاركة العاملين في تخطيط التغيير وتنفيذ وإن אלהمة الفرصة للأفراد للتغيير عن آرائهم ومقترناتهم. - يدرك أن التغيير يواجه مقاومة تتطلب وضع الخطط المختلفة للاهتمام بالجانب الإنساني، والتخفيف من مقاومة التغيير. 	<p>٣- قيادة التغيير</p>
<p>الاهتمام بتنمية شبكة من الاتصالات مع كافة أعضاء البيئة المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية.</p> <p>تناغم سلوكيات القيادة مع الأفعال والأقوال.</p>	<p>٤- الاتصالات</p>

تابع جدول رقم (٣)

<p>النظر لرأس المال البشري على أنه مصدر أساسى للمزايا التنافسية.</p> <p>تعزيز الابتكار والإبداع ، والنظر إلى العاملين على أنهم مصدر للأفكار الجديدة .</p> <p>إتاحة الفرص للتعليم والتدريب.</p> <p>الرقي بمستوى حاجات الأفراد والاهتمام بحاجات الإنجاز والنمو.</p> <p>تمكين العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للمساهمة في صنع القرارات.</p>	<p>٥- رأس المال البشري</p>
<p>تطوير ثقافة المنظمة بتطوير نظام القيم والاتجاهات لتبنيه الالتزام بالرؤية الجديدة ، وجعلها متناغمة مع ثقافة المنظمة.</p>	<p>٦- ثقافة المنظمة</p>

وبناء على ذلك فإن ممارسة القائد الكارزمى أو التحويلى لسلوكيات المواطنـة التنظيمية من خلال قيامه بتغيير ظروف العمل الحالية للوصول إلى أفضل ظروف بجانب تحمله للمخاطر الشخصية فى سبيل تحقيق رؤيته، سوف يصاحبها ممارسة المروعـين لسلوكيات المواطنـة التنظيمية وذلك لسبعين:

أ - إعجاب المروعـين الشديد بقائدهم ورغبتهم فى محاكاة سلوكياته من أجل كسب رضاه عنهم.

ب - تبني المراء وسون لقيم قائدتهم كمعايير مرشدة لهم ، وهذه القيم تحثهم على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

سابعاً : الآثار والنتائج المترتبة على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يمكن حصر مجموعة النتائج التي تظهر مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على الفعالية التنظيمية فيما يلى :

١ - تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على بعد المرونة، أو بمعنى آخر على درجة استجابة العاملين للعاملات الخارجية، والتي يمكن التحكم فيها من جانب المنظمة، مثل : (المناخ الاقتصادي والظروف الاقتصادية) فالمنظمات اليوم تواجه العديد من الظروف مثل ظروف عدم التأكيد وظروف المخاطرة التي يجب أن تستوعبها وتعامل معها وبالتالي يجب على العاملين التعامل معها.

٢ - تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على قدرة العاملين على الابتكار والإبداع وفتح مجالات أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها دعم وحماية المنظمة والاستعداد لتحمل المخاطر واستيعاب التجارب الفاشلة، والاعتقاد بأن يكون عدد كبير من الذين يعملون بالمنظمة من المبدعين.

٣ - تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على عنصر الوقت، فهي تعمل على توفير الوقت والجهد بالنسبة لعملية التدريب، حيث أن ممارسة الأفراد لمثل هذه السلوكيات تؤدى إلى التدريب الذاتي من جانب الفرد لتحمل أعباء إضافية في العمل، كما أنها تجعل العاملين ذوى الخبرة يقومون بتدريب العاملين الجدد.

٤ - ترفع سلوكيات المواطننة مستوى أداء فرق العمل، وتقلل من الصراعات والمشكلات بين العاملين، حيث أن ممارسة الأفراد لهذه السلوكيات ستجعلهم يشعرون بالمساواة وبالتالي سينعكس ذلك بشكل إيجابي على فعالية الجماعة.

٥ - يؤدي سلوكيات المواطننة التنظيمية إلى زيادة الموارد المتاحة وتقليل الحاجة إلى الأساليب الرقابية الأكثر رسمية وتكليفها.

تطبيقات على الوحدة السابعة

سلوكيات المواطنة

أولاً : أسئلة للمناقشة :

- ١ - ما المقصود بسلوكيات المواطنة التنظيمية؟ وما هي خصائصها؟
- ٢ - تناول بالشرح أهم النماذج المستخدمة في تصنيف أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- ٣ - قارن بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي.
- ٤ - قارن بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة.
- ٥ - ماهى العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- ٦ - ما هو الغرض الكامن وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ وما هى النتائج المترتبة على ممارستها.

ثانياً : ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة مع ذكر السبب :

- ١ - سلوكيات المواطنة التنظيمية يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي.

- ٢ - ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تجلب أى مصلحة للمنظمة أو الفرد الذى يمارسها.
- ٣ - لا تختلف سلوكيات المواطنة التنظيمية عن سلوكيات الدور الأساسى.
- ٤ - ليس هناك علاقه بين سلوكيات المواطنة والسلوكيات التنظيمية الاجتماعيه المدعمه.
- ٥ - من الممكن أن نسلم بوجود دافع واحد يكمن وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ٦ - تقتصر النتائج المترتبة على سلوكيات المواطنة التنظيمية على تحقيق المرونة.

مراجع الوحدة

أولاً : المراجع العربية :

- أمين الطيب ، أسماء عطا الله محمد ، العلاقة بين سلوكيات المواطنـة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي فـى ضوء مـدرـكـات العـدـالـةـ التـنـظـيمـيـةـ دراسـةـ تـطـيـقـيـةـ عـلـىـ العـاـمـلـيـنـ بـجـامـعـةـ عـيـنـ شـمـسـ ، رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ ، ٢٠١٢ـ.
- باشا، باسل محمد (٢٠٠٧): "تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنـةـ التنظيمـيـةـ - دراسـةـ مـقارـنةـ بـيـنـ المـسـتـشـفـيـاتـ الـحـوـكـومـيـةـ وـالـخـاصـةـ" ، رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ غيرـ منـشـورـةـ ، كـلـيـةـ التـجـارـةـ ، جـامـعـةـ عـيـنـ شـمـسـ.
- جاد الله، فاطمة على عبد الرحمن (٢٠٠١): "دراسة سلوكيات المواطنـةـ التنظيمـيـةـ المـوـجـهـ بـالـخـدـمـةـ - دراسـةـ تـطـيـقـيـةـ عـلـىـ الـبـنـوـكـ التـجـارـيـةـ فـيـ مصرـ" ، المـجـلـةـ الـعـلـمـيـةـ لـلـاقـتصـادـ وـالـتـجـارـةـ ، جـامـعـةـ الـأـزـهـرـ ، فـرعـ الـبـنـاتـ ، العـدـدـ التـاسـعـ عـشـرـ ، دـيـسـمـبـرـ.
- خطاب، عايدة وأخـرونـ ، (٢٠٠٧): "الـعـلـومـ السـلـوـكـيـةـ" ، كـلـيـةـ التـجـارـةـ ، جـامـعـةـ عـيـنـ شـمـسـ.
- خطاب، عايدة وأخـرونـ ، (٢٠٠٤): "الـعـلـومـ السـلـوـكـيـةـ" ، كـلـيـةـ التـجـارـةـ ، جـامـعـةـ عـيـنـ شـمـسـ.

- رفاعي، رجب حسين محمد (٢٠٠٤): "دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والرؤسین وعلاقتها بسلوك المواطنـة التنظيمية دراسة ميدانية" *المجلة العلمية لكلية التجارة*، جامعة أسيوط، ديسمبر.
- سليمان، محمد جلال (٢٠٠١): "تحليل مسارى لأثر المواطنـة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية"، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (٢).
- شاهين، محمد عبد التواب البكري (٢٠٠١): "أنماط القيادة الإدارية ولاعقتها بسلوكيات المواطنـة التنظيمية"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (١).
- عواد، عمرو محمد (٢٠٠١): "نموذج مقترن بسلوكيات المواطنـة التنظيمية - دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عواد، عمرو محمد أحمد وأخرون (٢٠٠٨): "*العلوم السلوكية*", كلية التجارة، عين شمس.
- قاسم، ميرفت إبراهيم راشد (٢٠٠٧): "أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنـة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- المبيض، علي محمود (١٩٩٩): "العوالم المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنـة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شئون الطلاب

جامعة عين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة،
جامعة عين شمس، العدد (٣).

- محمود، علاء الدين عبد الغني (٢٠٠١): "دراسة تحليلية لبعض محددات
ونتائج سلوكيات المواطننة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين
بجامعة القاهرة - فرعبني سويف"، مجلة الدراسات المالية والتجارية،
كلية تجارةبني سويف، جامعة القاهرة، العدد الثاني، يوليو.

- المسدي، عادل عبد المنعم (٢٠٠٢): "محددات سلوكيات المواطننة
التنظيمية - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي - محافظة الغربية"،
المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (١).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ackfeldt, Anna-Lena, (2005): "A study of Organizational Citizenship behaviors in a retail setting", Journal of Business Research", v. 58, Iss. 2.
- Appelbaum, Steven et. Als., (2004): "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust", Management Decision, V. 42, N.1.

- Bienstock, Carol C et. Als., (2003): "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality", *The Journal of Services Marketing*. Santa Barbara, V. 17, Iss. 4/5.
- Bogler, Ronit & Somech, Anit, (2005): "Organizational Citizenship Behavior: How does it Relate to Participation in Decision Making?", *Journal of Educational Administration*, V. 46, No. 5.
- Castro, Carmen. B. et al., (2004): "The Influence of Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, Vo. 51, Iss. I.
- Chattopadhyoy, P. (1999): "Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, V. 42, No. 3, PP: 273-288.
- Christina L. Stamper & Linn V. Dyne, (2003): "Organizational Citizenship: Comparison Between Part-time and Full-time Service Employee", *Cornell Hotel and Administration Quarterly*, V. 44, No. 1.

- Gonzalez, Jose, V & Garazo, Teresa G (2006): "Structural Relationship Between Organizational Service Citizenship Behavior", International Journal of Service, Vol. 17, No. 1.
- Haworth, Chera L & Levy, Paul. E. (2001): "The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behavior", Journal of Vocation Behavior, V. 59.
- Somech, A., & Drach – Zahavy, A., (2004): "Exploring Organizational Citizenship Behavior from An Organizational Learning and Organizational Citizenship Behavior" Journal of Occupational and Organizational Psychology, V. 77.
- Yoon, Mahn. H. & Suh, Jaebeom, (2003): "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", Journal of Business Research, New York. V. 56, Iss. 8, Aug.

الوحدة الثامنة

إدارة التغيير

مقدمة

أولاً : مفهوم التغيير التنظيمي.

ثانياً : العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التغيير

التنظيمي.

ثالثاً : أنواع وطرق التغيير.

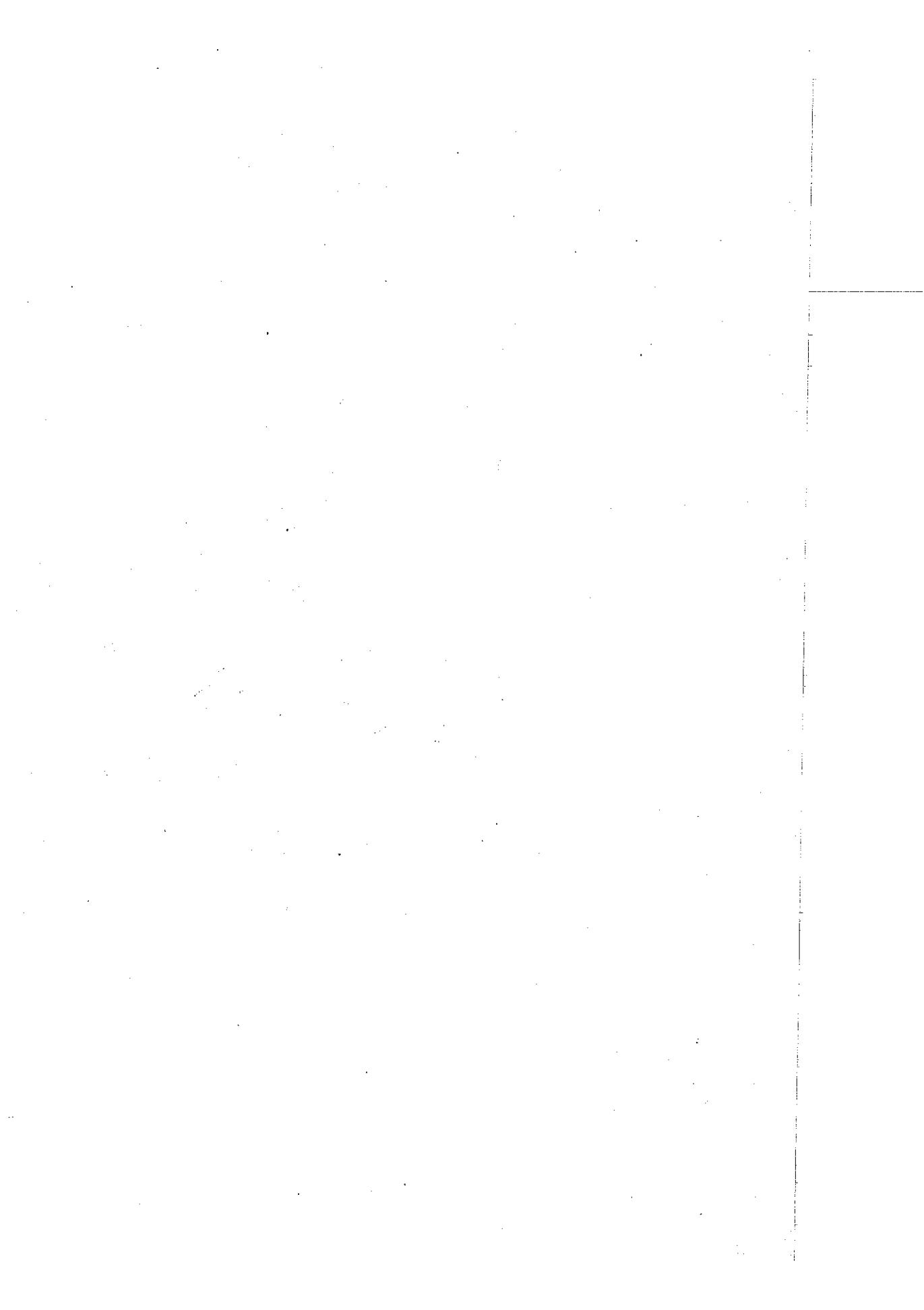
رابعاً : خصائص التغيير التنظيمي.

خامساً : أهداف التغيير التنظيمي.

سادساً : مجالات التغيير التنظيمي.

سابعاً : صعوبة إدخال التغيير.

ثامناً : خطوات إحداث التغيير.



الوحدة الثامنة

إدارة التغيير

الأهداف الإجرائية :

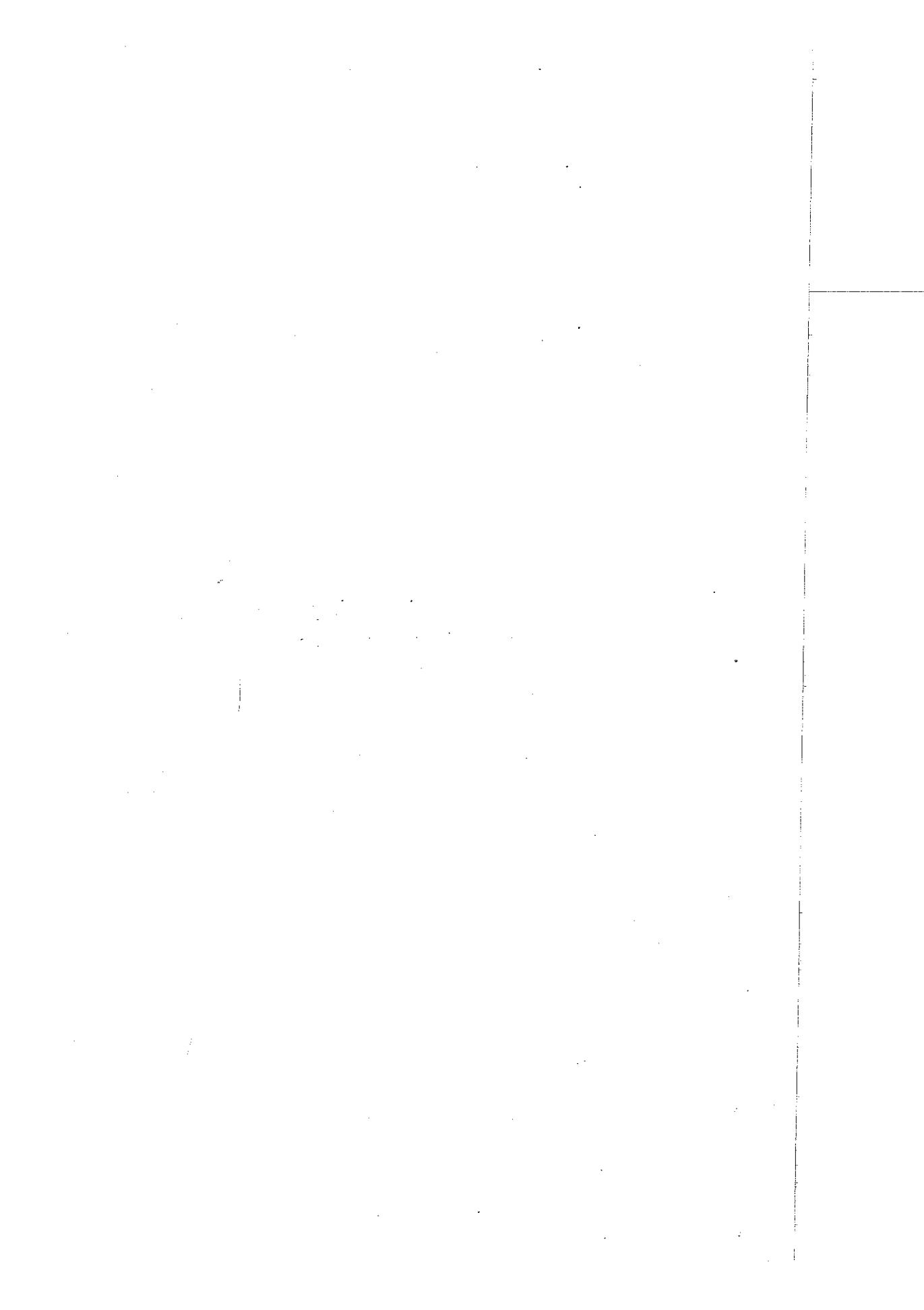
يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى:

- مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه.
- العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التغيير التنظيمي.
- أهداف ومجالات التغيير التنظيمي.
- أنواع وطرق التغيير.
- صعوبة إدخال التغيير التنظيمي.
- خطوات إحداث التغيير.

المخرجات التعليمية :

بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملما بالنقاط التالية:

- مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه.
- أهداف ومجالات التغيير التنظيمي.
- أنواع وطرق التغيير.
- أسباب مقاومة العاملين للتغيير وكيفية التغلب عليها.
- خطوات إحداث التغيير.



مقدمة :

التغيير هو قانون الكون، وأمر حتمي وضروري وعملية مستمرة ومتعددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متعددة ومتغيرة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية، وتتأثر الدول متقدمة كانت أم نامية بهذا الواقع السريع للتغيير.

ومن ثم فإن المنظمة كنظام مفتوح تتأثر بالتغييرات في نظمها الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدولية، وكذلك تؤثر في تلك النظم الخارجية، ولبقاء المنظمة في دنيا الأعمال ينبغي على الإدارة أن تتوقع التغيرات في ظروف المنظمة الخارجية وكيف تؤثر تلك التغيرات على نظم المنظمة الداخلية مثل نظم الإنتاج والتسويق والتمويل والتكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي والقوى البشرية، وعلى المنظمة أن تضع خطط التغيير المناسبة لنظمها الداخلية حتى تستطيع أن تتكيف مع التغيرات في ظروفها الخارجية وأن يتم تنفيذ تلك الخطط في الوقت المناسب بما يضمن استمرارية وفعالية المنظمة.

وببناء على ذلك إذا كان التغيير لا يخرج عن كونه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات الأعمال للضغوط اليومية التي يتركها التقدم والتطور الفنى الملحوظ فى الماديات والأفكار فان إدارة التغيير ما هي إلا التأكيد من المعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المختلفة. ومن هنا ينبغي أن ندرك أن عملية التغيير التنظيمى مهمة إدارية مستمرة تقوم بها الإدارة كل حين وأخر حسب ظروف المنظمة حتى تحافظ إدارة المنظمة على حيوية وتقدم المنظمة التى تقودها.

أولاً : مفهوم التغيير التنظيمي:

يُعرف التغيير التنظيمي على أنه نشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها عن طريق إحداث تطوير شامل في المناخ السائد بالمنظمة وبالتركيز على زيادة فعالية الجماعات فيها وبمساعدة وكيل للتغيير الذي يقنع الأعضاء بالأفكار الجديدة.

ويعرف التغيير بأنه عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادى والاجتماعى والنفسى للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة فى حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيبة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها اسم "الحالة الراهنة".

كما يُعرف التغيير التنظيمي بأنه محاولة أو مجموعة من المحاولات للتغيير هيكل المنظمة أو هدفها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهام العمل، وهو البرنامج المخطط الذى يؤدى إلى تغييرات كبيرة فى سلوك الأفراد أو الجماعات فى التنظيم بما يحقق أهداف المنظمة.

وتعرف عملية التغيير بأنها استجابة مخططة من قبل الأفراد والجماعات والمجتمعات والمؤسسات لردود الأفعال التى يتركها التقدم العلمى والتطبيق بين اللحظة والأخرى مادياً ومعنوياً، ويحتاج التغيير الفعال إلى تضافر المجهودات الفردية والجماعية، لتحقيق نتائج المشبعة لاحتاجات الأفراد والمنظمات.

ومن ثم فإن التغيير التنظيمي هو عملية التنمية والتحسين المستمر والمنظم فى كافة أجزاء وعناصر النظام أو بعض منها والتى تمارسها الإدارة لتحقيق مستويات متصاعدة من الفعالية والكفاءة التنظيمية بحيث تضمن للنظام

بقاءه واستمراره وتطوره في ظل الظروف المتغيرة وذلك بالاستعانة ب مجالات المعرفة المختلفة والمناسبة.

ثانياً : العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التغيير التنظيمي:

تتمثل العوامل التي تؤكد حتمية التغيير في :

- ١ - الانفجارات الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة : فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية وهناك تطور هائل في المعلومات وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل الاتصال والنقل الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الشرق متاح لمن هم في أقصى الغرب في ساعات بل وفي دقائق.
- ٢ - التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.
- ٣ - التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات حتى تلاحق التطور والتغيير المستمر والسرعة في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).
- ٤ - زيادة الترابط والتدخل بين مشروعات الأعمال نظراً للترابط والتدخل بين دول العالم وليس أقل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال المتعددة الجنسيات وأيضاً مشروعات الأعمال الدولية.
- ٥ - الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية فسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك لحدوث تغيرات سريعة لاتجاهاتهم وإدراكتهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية للتغيرات الظروف البيئية المحيطة.

ثالثاً : أنواع وطرق التغيير :

تعتبر طرق إدخال التغيير هي جوهر عملية التغيير، لذا يجب استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير بطريقة مخططة تؤدي إلى بلوغ الأهداف المحددة، ونعرض فيما يلى أهم طرق التغيير من عدة أبعاد:

- ١ - من حيث رد فعل الإدارة تجاه التغيير.
- ٢ - من حيث الشمولية.
- ٣ - من حيث سرعة التنفيذ.
- ٤ - من حيث مدى مشاركة الإدارة.

١ - من حيث رد فعل الإدارة تجاه التغيير :

وينقسم التغيير وفقاً لذلك إلى : تغيير تلقائي وتغيير مخطط.

أ - التغيير التلقائي : (غير متوقع) هذا التغيير الذي لم تتنبأ به المنظمة ولم تستعد له مسبقاً، ويولد لدى المنظمة رد فعل لمواجهة تلك الظروف الداخلية أو الخارجية الطارئة التي تستوجب التغيير.

ب - التغيير المخطط : (متوقع) هو الذي يتحقق نتيجة لرغبة الإدارة في إحداث التغيير فتحدد أهداف التغيير و مجالاته و مراحله و نتائجه المتوقعة، ويحتوى على قدر من الانتقال السلس ، وعلى رؤية استراتيجية واضحة مسبقاً للانتقال إلى وضع مستقبلي مرغوب.

٢ - من حيث الشمولية : ويمكن تقسيم التغيير وفقاً لذلك إلى:

- أ - التغيير الشامل :** وهو التغيير الجذرى والذى يشمل جميع جوانب المنظمة السلوكية والتنظيمية والتكنولوجية ويهتم بكافة الجوانب فى المنظمة لأجل إحداث تغيير جذرى وشمولى.
- ب - التغيير الجزئى:** ويركز على بعض جوانب المنظمة، إما فى النواحي السلوكية، أو التنظيمية أو التكنولوجية، وقد تلجأ المنظمات للتغيير الجزئى لحل مشكلات طارئة، ولقلة تكلفة التغيير الجزئى مقارنة بالتغيير الشامل.
- ٣- من حيث سرعة التنفيذ :** وينقسم التغيير وفقاً لذلك إلى :
- أ - التغيير السريع:** وعادة ما يرتبط بالتغييرات البسيطة والذى يمكن إحداثها بسرعة.
- ب - التغيير التدريجى:** وهو التغيير المرحلى وهو تغيير بطيء نسبياً ، حيث يتم تحزئة الهدف العام للتغيير إلى أهداف فرعية، فيتم تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل، ثم الانتقال من مرحلة إلى أخرى.
- ٤ - من حيث مدى مشاركة الإدارة :** وينقسم التغيير وفقاً لذلك إلى :
- أ - التغيير من أعلى إلى أسفل :** ويأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها فى توجيه التغيير، فتقوم الإدارة بتحديد المشكلة ووضع الحلول، ويتم التنفيذ بإصدار الأوامر، أو تغيير المناصب والقيادات أو تغيير الجانب التكنولوجى ويحقق هذا الأسلوب السرعة فى إدخال التغيير، ويكون تأثيره السلبي فى

خفض الروح المعنوية للعاملين ونقص التأييد والدعم من جانب المستويات الإدارية الدنيا.

ب - التغيير من أسفل إلى أعلى : وعلى عكس الاتجاه السلطوي السابق تأتي المبادأة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى، أو قد تطلب الإدارة العليا منها قيادة التغيير، ويبدأ التغيير في هذا النوع بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة أو إدخال جماعات أو إدارات استشارية لاقتراح الطرق الجديدة للتغيير، أو تطبيقه في إحدى الإدارات أو الوحدات الإنتاجية قبل أن يمتد لبقية المنظمة، وعادة ما يكون التغيير على هذا المستوى ضيق النطاق بالمقارنة بالتغيير السابق وقد لا ينتشر تطبيقه إلا بتدعم الإدارة العليا.

ج - التغيير بالمشاركة: في هذا النوع من التغيير ، تكون المسئولية مشتركة بين الإدارة العليا والأفراد في المستويات الإدارية الأدنى، إذ يعمل الفريقان على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة بها ثم تنفيذ التغيير.

رابعاً: خصائص التغيير التنظيمي:

يتميز التغيير التنظيمي بعدة خصائص هي:

- ١- **التغيير التنظيمي عملية مستمرة:** حيث أن التغيير هو استجابة للتغييرات حدثت في ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث ، وأن التغييرات في ظروف المنظمة غالباً ما يحدث بعض منها في فترات متقاربة والبعض الآخر يحدث على فترات متباعدة ولكن لابد أن يحدث مع الزمن، ومن هنا ينبغي إحداث التغيير كلما تطلبت الظروف المتغيرة ذلك، ولذلك فهو عملية

مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف، والملاحظ المدقق للمنظمات العالمية مثل شركات الكمبيوتر وشركات الأجهزة الإلكترونية وشركات صناعة السيارات وشركات الصناعات الكيماوية وخاصة الناجحة منها أن هناك تغيرات تحدث بصفة مستمرة في نظم هذه المعلومات التكنولوجية، الإدارية، التسويقية، الهيكيلية، ونظمقوى العاملة بها.

٢- التغيير التنظيمي عمل مخطط: فهو يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادةً ما تحدث نتيجة مشاكل في النظام الحالي أو تغيرات حدثت في الظروف أو من المتوقع أن تحدث في الظروف ويستلزم ذلك إدخال تغيير مخطط لمواجهة ذلك بتحديد ما المطلوب تغييره، وكيف يمكن تغييره، ومتى يتم التغيير، تكلفته، ومشاكل التغيير المتوقعة وكيف يمكن التغلب عليها، ومن الذي يكون مسؤولاً عن عملية التغيير، وما هي النظم الأخرى التي ينبغي أن يحدث تغيير بها وما هي النتائج المتوقعة من إحداث التغيير. وبذلك فالتغيير التنظيمي لا يتم بشكل عشوائي وليس تلقائياً مع الزمن ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله في المنظمة.

٣- التغيير التنظيمي مسئولية إدارية: يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، وإن كانت الإدارة العليا مسؤولة عنه أكثر من المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة، فيقع على الإدارة العليا عبء تدعيم التغيير مادياً ومعنوياً وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها والمساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء التغيير، ومن ثم يبقى التغيير التنظيمي من مسئولية الإدارة، ويطلب نجاحه ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في إدخاله بالمنظمة.

- ٤- التغيير التنظيمي مبني على مفهوم النظم المفتوحة: وهذا يعني أن التغيير التنظيمي يحدث في المنظمة نتيجة لتأثير المنظمة بظروفها الخارجية، وقد تحاول المنظمة أن تؤثر على الظروف الخارجية حتى تنسجم تلك الظروف الخارجية مع المنظمة بالإضافة إلى أن إحداث تغيير في إحدى نظم المنظمة الداخلية أو بعض منها غالباً ما يستلزم تغييرات مساعدة في نظم فرعية أخرى داخل المنظمة حتى تساعد على نجاح إدخال التغيير في ذلك النظام المقصود بالتغيير أو تلك النظم. فإدخال تغيير تكنولوجي متتطور في نظام الآلات بالمنظمة غالباً ما يتطلب إحداث تغييرات في نظم علاقات العمل، وفي نظم الأجر، وفي نظم طرق العمل وإجراءاته وفي الهيكل التنظيمي وذلك حتى يمكن إنجاح التغيير المقصود في تكنولوجيا الآلات المستخدمة.
- ٥- التغيير التنظيمي يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية: ويقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة للمنظمة.
- ٦- التغيير التنظيمي يعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة في إحداثه: ويمكن للمنظمة الاستعانة باستشارة بعض خبراء التغيير التنظيمي ولكن في جميع الأحوال يتطلب إحداث التغيير مشاركة العاملين والإدارة حتى يكتب له النجاح.
- ٧- لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير التنظيمي: حيث أن أسلوب التغيير وكيفية إدخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروفها، ولذلك ينبغي دائماً القيام بمرحلة تحليلية لدراسة ظروف المنظمة ولتحديد مشاكلها بشكل دقيق قبل وضع خطة التغيير التي تناسب تلك المنظمة والتي قد لا تناسب منظمة أخرى تعمل في ظروف مختلفة.

خامساً: أهداف التغيير التنظيمي:

بناء على ما سبق يمكن القول إن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الفعالية التنظيمية للمنظمة، أي تحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة، ولكن هناك أهداف محددة أخرى هي:

- ١- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المنتشرة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.
- ٢- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة حيث تواجه المشكلات وتوضّح اختلافات الرأي بصرامة ووضوح سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلاً للآخرين.
- ٣- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.
- ٤- زيادة درجة الانتماء للمنظمة والأهداف.
- ٥- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلاً من احتمالات تأثيراتها السلبية.
- ٦- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركة) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
- ٧- زيادة إحساس العاملين بالملكية بالأهداف التنظيمية.

- ٨ مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلاً من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل الإدارة بالأزمات.
- ٩ زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.
- ١٠ تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفاعلية.
- ١١ تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بير وقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

سادساً: مجالات التغيير التنظيمي:

نستنتج من تحديد أهداف التغيير التنظيمي أن مجالات التغيير التنظيمي متعددة فهي تشمل التغيير في أي نظام من نظم المنظمة أو بعض منها أو كلها، فالتغيير التنظيمي قد يوجد في نظام هيكل المنظمة، نظام الأفراد بالمنظمة، نظام إجراءات وسياسات العمل، نظام اتخاذ القرارات، النظام التكنولوجي، نظام تصميم الوظائف، النظام التسويقي، النظام المالي، نظام الإنتاج، نظام البحث والتطوير، ومن ثم فإن مجالات التغيير التنظيمي متعددة ومتعددة بقدر اتساع وتتنوع أهداف التغيير التنظيمي السابق إيضاحها، ويمكن إلقاء الضوء على بعض أمثلة من مجالات التغيير:

- ١ - نظام الأفراد وسلوكياتهم: من أكثر المجالات صعوبة في التغيير لأنها تتطوّر على تغيير في اتجاهات الأفراد، إدراكاتهم، إكساب الأفراد مهارات إدارية معينة، نظام جديد لحوافز العاملين، تحسين نظام الاتصالات

بالمنظمة، تعديل الأنماط القيادية الموجودة، زيادة فهم الأفراد لأدوارهم وأدوار الغير، تقوية الثقة بين الأفراد والعلاقات المتبادلة بينهم، حل الصراعات والخلافات بين الأفراد، تقوية روح العمل الجماعي، رفع فعالية إدارة جلسات اتخاذ القرارات، زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وإدخال نظام الإدارة بالأهداف.

٢- نظام هيكل المنظمة وطرق العمل: أي تغيير هيكل المنظمة من نظام ميكانيكي بروقراطي لنظام حيوي، زيادة تفويض السلطات، تبسيط إجراءات العمل، إدخال برنامج التوسيع الوظيفي أو برنامج الإثراء الوظيفي، تعديل نطاق الإشراف، تعديل في الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع الظروف الجديدة.

٣- النظام التكنولوجي: إدخال آلات جديدة، إدخال نظم إلكترونية جديدة، واستخدام معدات جديدة.

٤- نظام مخرجات المنظمة: مثل التعديلات في المنتج أو إنتاج منتجات جديدة.

٥- النظام التسويقي: إدخال نظم تسويقية جديدة مثل التعديل في منافذ التوزيع وفي التغليف، أو طرق البيع الشخصي.

٦- النظم الإدارية: مثل إدخال نظم تسويقية في التخطيط ورسم السياسات للمنظمة، نظم رقابة جديدة، أو في نظم توجيهه جديدة.

سابعاً : صعوبة إدخال التغيير التنظيمي :

١ - أسباب مقاومة العاملين للتغيير:

تواجه المنظمات عند قيامها بالتغيير المخطط العديد من المشكلات، ناتجة عن عدم استجابة العاملين لقبول التغيير، ويتحول هذا الشعور لموقف

عدائية تتمثل في مقاومة العاملين للتغيير فالتغيير له جانبان:- جانب مادي ملموس تمثل في التغيير الذي تم إدخاله في النظم، وجانب نفسي أو سلوكي حيث أن إدخال أي تغيير يتطلب تعديل في سلوكيات الأفراد، كما أن التغيير في نظام ما غالباً ما يتطلب تغييرات في نظم أخرى حتى ينجح إدخال ذلك التغيير والجانب النفسي أو السلوكي يعتبر خللاً لنظم قائمة، وعلاقات عمل مستقرة، وقيم وإدراكات موجودة، وجماعات عمل تعودت العمل بأسلوب معين، بالإضافة إلى أن التغيير ينطوي على نوع من المخاطرة لأنه مرتبط بشئ جديد متعلق بالمستقبل، ومن ثم فإن أسباب مقاومة التغيير ترجع لعديد من العوامل تختلف حسب الهدف من التغيير ذكر منها ما يلي:

١ - العادات التنظيمية أو الروتين:

العادات هي نمط السلوك الذي اعتاد عليه الأفراد في أداء الأشياء، ونكتسب بالتعلم أو الملاحظة، أو التقليد، وتتمثل بمرور الوقت تراكم منحنى الخبرة أو التعلم لدى الأفراد والمنظمات، وقواعد ونماذج تحكم السلوك، ويؤدي التمسك بالعادات التنظيمية وعدم الرغبة في تغييرها إلى الرتابة والجمود، وما لذلك من تأثير كبير على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية والابتكارية.

ومما يساعد على جمود العادات التنظيمية نمط القيادة الإدارية بها، فالنمط التحفظي أو البيروقراطي والذي يتميز بالحرص الشديد والاحتفاظ بالسياسات والاتجاهات التقليدية للمنظمة وبقاء الوضع على ما هو عليه، وبطء حركة التغيير، وعدم السعي لدخول التغييرات وإحداثها بالمنظمة بل ومقاومة التغيير في بعض الأحيان، ومثل هذا النمط يساعد على جمود المنظمة وذلك بالمقارنة بالنمط التقدمي والذي يتميز بفاعلية الاتصالات

الداخلية والخارجية، والرغبة الكبيرة في إحداث التغيير والتطوير وبالتالي تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمة.

٢- تجاهل التفاعل بين أجزاء النظام الاجتماعي:

يوجد داخل الإطار الثقافي للمنظمة النظام الاجتماعي والذي يتكون من مجموعة من الأجزاء والتي تتكامل مع بعضها البعض، وتتفاعل بحيث أن أي تغيير في أي جزء منها يؤثر في الجزء الآخر، وتشمل أجزاء هذا النظام:

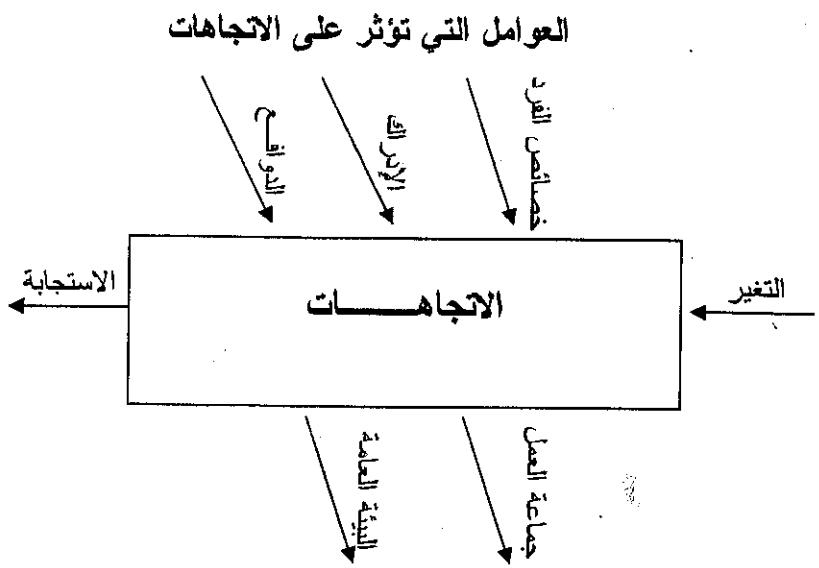
الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، نظام المعلومات والرقابة، النظام الإداري، الجانب التكنولوجي. وكثيراً ما يترتب على إدخال التغيير في أحد جوانب النظام الاجتماعي إلى حدوث سلسلة من التأثيرات والنتائج في الجوانب الأخرى.

٣- الاتجاهات:

الاتجاهات حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء المحيطة به والعمل والزملاء والمجتمع وهي تؤثر سلباً أو إيجاباً أو حياداً على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء. وتتأثر اتجاهات الفرد عند إدخال التغيير بما يلي:

- إدراك الفرد للموقف.
- خصائص الفرد وتجاربه وتاريخه السابق.
- محيط العمل الاجتماعي من حيث تأثير جماعات العمل والتنظيمات غير الرسمية.

ويوضح الشكل التالي العوامل التي تؤثر على الاتجاهات:



شكل رقم (١)

العوامل التي تؤثر على الاتجاهات

وتلعب اتجاهات الفرد دوراً مهماً في تحديد الاستجابة المتوقعة. فإذا كان اتجاه الفرد متحيزاً ضد موضوع التغيير وخبرته السابقة مؤلمة وغير سارة، فقد يكون ذلك سبباً كبيراً في مقاومة التغيير. فإدخال نظام آلي متقدم قد يفسر بالنسبة للعمال بأنه تهديد لوظائفهم بالاستغناء عن بعض منهم، ومن هنا تظهر مقاومة من أجل استمرار النظام القديم.

٤- تأثير الجماعات والأفراد ذوي القوة والنفوذ: يوجد لدى الأفراد استعداد لتطابق سلوكهم في ضوء اتجاهات وفكر الجماعة التي ينتمون إليها والمعايير التي تضعها سلوك أعضائها. فإذا كان اتجاه الجماعة أو الأفراد ذوي القوة والنفوذ يرى أن التغيير المزمع إدخاله له تأثير سلبي عليهم فإن هذا يؤدي أيضاً إلى مقاومة الأفراد لهذه التغييرات.

٥- التهديد لمكانة الفرد ومركزه: إذ يترتب على التغيير إعادة توزيع السلطات وبالتالي تهديد علاقات القوة والنفوذ داخل التنظيم، أو تهديد حاجات التقدير واحترام الذات، ولذا يلجأ الفرد لحماية نفسه بمقاومة هذا التغيير، وقد يكون إدراك الفرد لهذا التهديد حقيقة أو وهماً، مقصوداً أو غير مقصود، كما يتراوح سلوك الفرد في المقاومة من السلوك الإيجابي إلى السلوك السلبي.

٦- الخوف من المجهول والشعور بعدم الأمان الوظيفي: يعتبر الخوف من المجهول، أو الخوف من نتائج إدخال التغيير، والشعور بعدم الأمان الوظيفي سواء ما كان يتعلق بالأمان المادي أو النفسي من الأسباب الهامة في مقاومة التغيير، حيث يسود شعور بالقلق والتهديد المرتبط بالأشياء الجديدة غير المألوفة وافتقاد الثقة بين أعضاء المنظمة، مما يجعل التغيير أكثر تهديداً بسبب الشك والريبة في دوافع الآخرين.

وقد أثبتت الدراسات النفسية على أن إدراك الفرد لحالة الأمان الوظيفي من المنبآت الهامة لصحة الفرد، وبالتالي التأثير على ربحية المنظمة. فكلما شعر الفرد بالأمان الوظيفي أثر ذلك إيجابياً على صحته النفسية والجسمية والعكس صحيح، وتنعكس حالة الأفراد الصحية على الأداء والإنتاجية، والتكاليف التي تحملها المنظمة كتكلفة الأجزاء المرضية والعلاج ومطالبات التأمين... إلخ، مما ينعكس في النهاية على ربحية المنظمة.

٧- التكلفة والعائد: يعتبر كل من جانب التكلفة والعائد بمثابة قوى الجذب والمقاومة للتغييرات المستحدثة إذ أنه عادةً ما يتحمل الأفراد بعض التكاليف نتيجة إدخال التغييرات، ولا يقتصر هذا الجانب على الناحية الاقتصادية فقط، إنما على الناحية النفسية وتتمثل في الضغوط التي تقع على الأفراد في

محاولتهم التكيف للتغيير، إذ يترتب على قرار الترقية انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة تتطلب مهارات جديدة وعلاقات وأدوار، وجماعات جديدة.

٨- ضعف نظام المعلومات والاتصالات: يؤدي ضعف نظام المعلومات والاتصالات، وعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير، والغرض منه وأثاره، ونتائجها، وعدم إشراك العاملين في عملية التغيير والإعداد له، إلى مقاومة هذا التغيير.

٩- عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير: إدخال التغيير في وقت يوجد به توفر أو ضغوط عمل أو العمل بالطاقة القصوى للمنظمة أو في حالة وجود صراعات أو خلافات بين الإدارة والعاملين أو مماثل العاملين غالباً ما يدفع العاملين لمقاومة التغيير لعدم وجود الاستعداد النفسي والعملي لإدخال التغيير في ذلك الوقت.

وبطبيعة الحال تؤدي المقاومة من جهة العاملين للتغيير التنظيمي إلى انخفاض الإداء والإنتاجية وتأخذ صور المقاومة عدة أشكال تتمثل فيما يلي:

- التكاسل في العمل.
- الانخفاض المتواصل لمعدلات الإنتاجية.
- كثرة النزاعات.
- ارتفاع معدل الغياب.
- انخفاض جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة.

- نشأة الجماعات غير الرسمية.
- زيادة معدل دوران العمل.
- انخفاض الرضا الوظيفي.

٢ - أساليب علاج مقاومة العاملين للتغيير :

وتكون وسائل علاج مقاومة العاملين للتغيير في مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تطبقها الإدارة حين القيام بوضع خطط التغيير موضع التنفيذ وأهمها ما يلي:

١- **تهيئة البيئة الثقافية للمنظمة:** فكل منظمة تختلفها المميزة لها، وقد تكون مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية الناجحة أمثال شركة IBM، وجنرال إلكتريك، أو قد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتوقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير، وت تكون الثقافة من اللغة والعادات ونظام القيم والعرف والتقاليد والقانون الذي ينظم تعاملاتها وتنعكس ثقافة المنظمة في الهيكل التنظيم القائم، والنظام الإداري السادس، ونظام الاتصالات والمعلومات، وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وتقدير الأداء. ومن ثم يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تحديد مدى نجاح عملية التغيير التنظيمي ويطلب نجاح التغيير، محاولة تغيير الثقافة التنظيمية أو التأقلم معها.

٢- **الاتصال والإقناع والمشاركة:** من العوامل المهمة والمدعمة للتغيير شرح الخطط الخاصة به، وتوضيح النتائج المتوقعة لكل من المنظمة والعاملين،

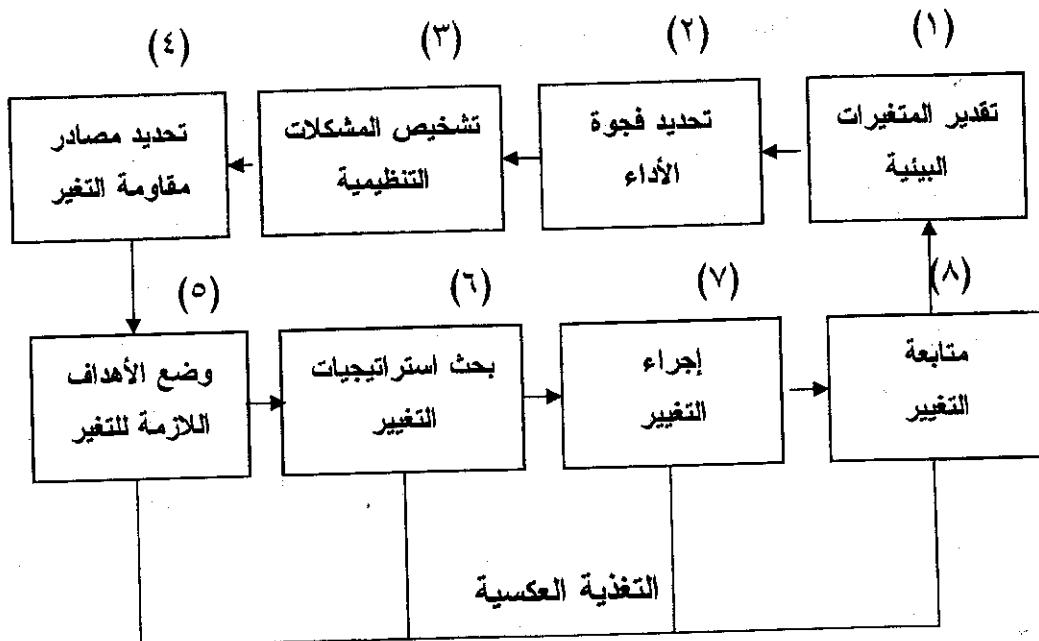
وتعتبر المشاركة في صنع قرار التغيير، وذلك باشتراك الأفراد الذين سيتأثرون به من العوامل المدعاة للتغيير، وتساعد المشاركة في صنع القرار على تدعيم الاتصالات المباشرة، وتحقيق الاقتناع بأهمية التغيير.

٣- المشاركة في المنافع والشعور بالأمان: يعتبر شعور الأفراد بالمشاركة في منافع ومزايا إدخال التغيير والشعور بالأمان الوظيفي من العوامل الهامة المدعاة للتغيير. حيث يتبعن على الإدارة توعية العاملين بأن التغيير قد تم إقراره، لأنه في مصلحتهم ومصلحة المنظمة إن لم يكن في الأجل القصير فسوف يتحقق حتماً في الأجلين المتوسط والطويل بمزيد من الجهد والتعاون المتبدال بين الإدارة والعاملين، وتعهد الإدارة بأن المستقبل الوظيفي لكل منهم آمن من آية أضرار.

٤- استخدام قوى الجماعات: تلعب الجماعة دوراً كبيراً في تحديد استجابة الفرد في قبول أو مقاومة التغيير، وكلما استطاعت الإدارة استخدام قوى الجماعات والتنظيمات غير الرسمية، ساعد ذلك على قبول التغيير، ولذا يجب مشاركة قادة الجماعات في تحديد مجالات وأنشطة التغيير التنظيمي المحتملة.

ثامناً: خطوات إحداث التغيير:

لكي يتم التغيير التنظيمي يقوم المديرون في المنظمة بثماني خطوات أساسية كما هو مبين بالشكل التالي:



شكل رقم (٢)

عملية تخطيط التغيير التنظيمي

الخطوة الأولى: تحديد المتغيرات البيئية:

وتشمل المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على أداء المنظمة، وأحد المهام الأساسية لأي مدير هي التعرف على هذه المتغيرات والتجاوب معها بما يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة.

الخطوة الثانية: تحديد فجوة الأداء:

وتعني الفرق بين الأداء الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه والأداء الفعلي الذي تحقق، وقد يكون هذا الفرق "الفجوة" إيجابياً أو سلبياً والمهم هو التعرف عليه وعلى أسبابه حتى يتسعى القيام بالخطوات التالية.

الخطوة الثالثة: تشخيص المشكلات التنظيمية:

والهدف من هذه الخطوة هو التعرف، على طبيعة وحجم المشكلات السائدة في التنظيم قبل اتخاذ أي إجراء نحو حلها، وتنشأ معظم المشاكل الإدارية نتيجة أسباب متعددة وعند تشخيص أي مشكلة يجب أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية:

١- ما هي المشاكل الحادة أو الخطيرة التي يجب معالجتها فوراً؟

٢- ما هي أسباب هذه المشاكل؟

٣- ما هو التغيير المطلوب لحل هذه المشكلات؟

٤- ما هي قوى العمل أو العوامل التي يمكن أن تقاوم هذه التغيرات؟

٥- ما هي الأهداف التي تتوخاها من هذا التغيير وكيف نقيمه؟

الخطوة الرابعة: تحديد مصادر مقاومة التغيير:

يحتاج التغيير التنظيمي إلىبذل مجهودات مضنية من جانب إدارة المنظمة ضد أولئك الذين يقاومون التغيير ويقفون حائلاً دون تنفيذه، وتأخذ المقاومة أو الاعتراض شكلين أساسين هما:

الشكل الأول: مقاومة الأفراد للتغيير – وذلك لأسباب عديدة منها:

١- لتحقيق فوائد شخصية فعندما يتم التغيير قد يترتب عليه من وجهة نظر الأفراد خسائر مادية أو معنوية تتعلق بالمرتبات أو المكافآت أو الواقع التنظيمية التي يشغلونها.

٢- الفهم الخاطئ من جانب الأفراد للتغيير. فغالباً ما لا يفهم الأفراد حقيقة أو الأسباب التي دعت المنظمة لإجراء التغيير. ولذلك يقع على المنظمة عبء شرح وتفسير معنى التغيير وفوائده سواء بالنسبة للأفراد أو للمنظمة ككل.

٣- اختلاف تقدير الأفراد للتغيير: فلكل فرد أو مدير تقدير خاص للموقف الواحد ويحكم ذلك عوامل عديدة منها الخبرة والمهارة والتعليم وغيرها.

الشكل الثاني: المقاومة التنظيمية:

وتعني أن هناك حدود معينة أو قيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير وهناك ثلاثة أسباب أساسية تؤدي إلى ذلك هي:

١- المقاومة الشديدة من جانب المديرين حيث أن معظم المديرين يعرفون جيداً الاحتياجات التنظيمية المطلوبة وبالرغم من ذلك يفضلون الاستقرار أو عدم التجديد خاصة في المنظمات البيروقراطية والتي تتميز بالأداء التسلطي في استخدام القوة والتهديد سواء في إصدار الأوامر أو توزيع الموارد أو غيرها.

٢- القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة فقد تقاوم الإدارة التجديد أو الابتكار في أساليب وطرق الإنتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية

بما يغطي التغيرات المطلوبة والموارد عبارة عن الأفراد، التمويل المجهوّات أو الوقت... الخ.

٣- الإزدواج أو التضارب التنظيمي في بعض المجالات، أو ما يسمى بتدخل المواقف التنظيمية، وهذا يعني أن أي تغيير أو تطوير يجب أن يقوم على موافقة جميع أجزاء أو إدارات المنظمة، ولذلك تأتي آراء ومقترنات هذه الإدارات متضاربة أو مزدوجة بحيث يصعب توصيفها وتوجيهها نحو طريق واحد يخدم المنظمة.

ومن ثم يقع على المنظمة والإدارة العليا بها أو تقاوم القوى المعارضة إذا كان التغيير موضوعياً ومطلوباً.

وليست هناك طريقة مثل في مقاومة التغيير أو تحديد المعارضه حيث أن ذلك يختلف من منظمة لأخرى ومن موقف إلى آخر ولكن يوصي بإرساء مبدأ المشاركة من جانب العاملين حتى يكون هناك أساس قوى ومتين للقيام بالتغييرات المطلوبة، وتوقع حجم ونوع وقوة المقاومة سواء من جانب الأفراد أو حيث إمكانيات التنظيم، والتعرف على المسببات وراء المعارضه ومحاولة التعامل معها ومعالجتها لصالح التغيير المطلوبة، ودراسة والتنبؤ بأثر التغيرات التنظيمية سواء على الأفراد أو على المنظمة في الأجل الطويل والقصير معًا.

الفطوة الخامسة: وضع الأهداف:

لكي يكون التغيير فعالاً فإن الأهداف المرغوبة منه يجب أن يتم تحديدها مقدماً وقبل البدء في إجراء التغيرات المطلوبة ويطلب وضع الأهداف توافق الخصائص التالية:

١- أن تحدد الأهداف في ضوء واقعية التنظيم واحتياجات المنظمة.

- ٢- أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس.
- ٣- أن تتحدد الأهداف في إطار السياسات التنظيمية.
- ٤- أن يكون للأهداف القدرة على التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة والأفراد وتستخدم إدارة المنظمة نوعين من الأهداف يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (١)
أنواع الأهداف

الأهداف الخارجية وتركز على معرفة	الأهداف الداخلية وتركز على
<ul style="list-style-type: none"> - تأثير البيئة على وظائف وأداء الأفراد. - معدلات دوران العمل. - الأرباح. - احتياجات ومتطلبات المستهلكين. - الإنتاجية. - الشكاوى. 	<ul style="list-style-type: none"> - أداء الأفراد وتغيير اتجاهاتهم - تحسين القدرة على اتخاذ القرارات - ترابط وتكامل الوظائف الإدارية - زيادة وتنمية دوافع العمل - تحقيق الإشباع الوظيفي لدى العاملين.

الخطوة السادسة: بحث استراتيجيات التغيير:

وتركز هذه الخطوة على التعرف على مختلف الاستراتيجيات العملية للتغيير، ويتم التركيز في هذا الصدد على أربعة استراتيجيات متداخلة العلاقات في المنظمة وهي: التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والمهام، والأفراد، ويمكن بيان الأساليب اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي من الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

استراتيجيات التغيير التنظيمي

الاسلوب	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - تغيير أو تكيف الطرق الإنتاجية. - ملائمة أو تكيف الآلات الإنتاجية. - درجة الأوتوماتيكية المطلوبة. 	التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> - تغيير الواقع التنظيمية. - تكيف السلطة والمسؤولين والعلاقات التنظيمية. - ملائمة النظام الرسمي. - إثراء الوظائف. - تبسيط الوظائف. - تكوين فريق العمل اللازم للقيام بالتغيير. 	الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على التدريب أثناء العمل. - تحديد برامج التدريب الإداري. - وضع برامج التطوير التنظيمي. 	المهام
	الأفراد

ويتضح من الجدول ما يلي:

- ١ - تعكس استراتيجية التغيير التكنولوجي التغيرات في قوة العمل وطرق الإنتاج والمواد الخام ونظم المعلومات وغيرها.

٢ - وتحدد استراتيجية الهيكل التنظيمي التغيرات الداخلية في التنظيم من حيث إعادة تنظيم الأقسام الإدارية، موضع اتخاذ القرارات، إعادة تحديد السلطة والمسؤولية وإعادة تعديل العلاقات بين الإدارات والأفراد وغيرها.

٣ - استراتيجية المهام وهي تركز على التغيرات المطلوبة في الوظائف الإدارية في المنظمة، وهذه الاستراتيجية قد تزيد أو تخفض من حجم الأعباء المتعلقة بكل وظيفة وبما يؤدي إلى رضا الأفراد عن وظائفهم أو ما يسمى بتحقيق الإشباع الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة.

٤ - تهدف استراتيجية الأفراد إلى تنمية وتطوير المهارات والكفاءات التنظيمية من خلال مختلف برامج التدريب والتطوير التي تحددها المنظمة بناء على احتياجات الأفراد طبقاً للمهام أو الوظائف التي يشغلونها أو التي سيشغلونها طبقاً للتغيير التنظيمي.

الخطوة السابعة: إجراء التغيير:

وهي الخطوة التالية في عملية التغيير التنظيمي ويجب أن تتم خلال فترة زمنية معينة. ومن ناحية أخرى فإن القدرة على التنفيذ السليم للتغيير تعتمد في البداية على مدى تقبل السلوك التنظيمي للمتغيرات الجديدة أثناء وبعد إجراء التغيير المطلوب.

إن كفاءة عملية إجراء أو تنفيذ التغيير التنظيمي تتطلب سلوكيات جديدة من جانب الأفراد الذين يশملهم التغيير في المنظمة، والاتجاهات التنظيمية يمكن أن تتفق عملية التغيير من خلال الأخذ في الاعتبار العوائد المادية التي تعود على الأفراد من جراء التغيير ويؤثر ذلك على سلوكياتهم الجديدة وحينئذ سوف تصمد سلوكيات الأفراد في مواجهة التغيرات التنظيمية حيث يعتقد

الأفراد أن هذا التغيير عادلاً ومنصف بالنسبة لهم مما يجعلهم يحاولون تغيير سلوكهم بسرعة بما يتمشى مع التغيرات المطلوبة. وإذا ترتب على التغيير التنظيمي أي ضرر للأفراد فسوف يحاولون بكل الوسائل مقاومة هذا التغيير حتى يفشل.

الخطوة الثامنة: متابعة التغيير التنظيمي :

وهي الخطوة الأخيرة في برنامج التطوير أو التغيير الذي تقوم المنظمة بتنفيذها وذلك للتعرف على نواحي القوة ونواحي الضعف وعلاج الأسباب التي أدت إلى الحد من نجاح البرنامج، ويعتمد قياس مدى نجاح برنامج التغيير على مستويات الرضا لدى العاملين بالمنظمة، درجة ومستوى الإنتاجية بعد التغيير ومدى التطور الذي حدث في أساليب وطرق وأنواع الإنتاج ثم التعرف على مقدار أو حجم التحسين أو درجة الانحراف في مستويات الإنتاج، ثم يتم بعد ذلك التعرف على مدى إمكانية استمرار هذه التحسينات التي جاءت نتيجة لهذا التغيير التنظيمي وهل هذه التحسينات ستستمر وتتطور أم أنها ستهدّي وتختفي تدريجياً وهكذا.

تطبيقات على الوحدة الثامنة

ادارة التغيير

أولاً : أسئلة للمناقشة :

- ١ - عرف المقصود بالتغيير التنظيمي موضحاً خصائصه؟
- ٢ - ما هي أهداف و مجالات التغيير التنظيمي؟
- ٣ - اشرح بالتفصيل الملائم طرق وأنواع التغيير؟
- ٤ - ما هي أسباب مقاومة العاملين للتغيير؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ٥ - اشرح بالتفصيل الملائم خطوات إحداث التغيير؟

ثانياً : ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة مع ذكر السبب:

- ١ - يعتبر الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة العامل الوحيد لإحداث التغيير.
- ٢ - لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير.
- ٣ - يعتمد التغيير التنظيمي على مفهوم النظم المفتوحة.
- ٤ - تتعدد وتتنوع أهداف التغيير التنظيمي.
- ٥ - نظام الأفراد من أكثر المجالات صعوبة في التغيير.

مراجع الوحدة

أولاً : المراجع العربية :

- أبو إدريس، محمد العزازي أحمد (٢٠٠٢): **المقومات السلوكية والتنظيمية للمديري العصري**، القاهرة، التكامل للنشر والتوزيع.
- أبو بكر، مصطفى، حيدر، معالي فهمي (٢٠٠١): **معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية**، الإسكندرية: مجلة كلية البحوث العلمية، العدد ٢، مجلد ٣٨.
- بدر، حامد (١٩٩٣): **السلوك التنظيمي**، القاهرة: دار النهضة العربية.
- حافظ، إجلال عبد المنعم وأخرون (٢٠٠١): **أصول التنظيم والإدارة**، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- خطاب، عايدة سيد (٢٠١١): **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة هيكلة الاندماج**، القاهرة: الأكاديمية.
- خطاب، عايدة سيد وأخرون (٢٠٠٥): **العلوم السلوكية**، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- السالم، عبد الله عبد الكريم (٢٠٠١): **التغيير التنظيمي وكيفية احتواء مقاومته في المنظمات**، القاهرة، الإدارية، الجمعية العربية للعلوم الإدارية، العددان الأول والثاني، يوليوا / أكتوبر.
- السلمي، علي (١٩٩٧): **الإدارة المعاصرة**، القاهرة: مكتبة غريب.

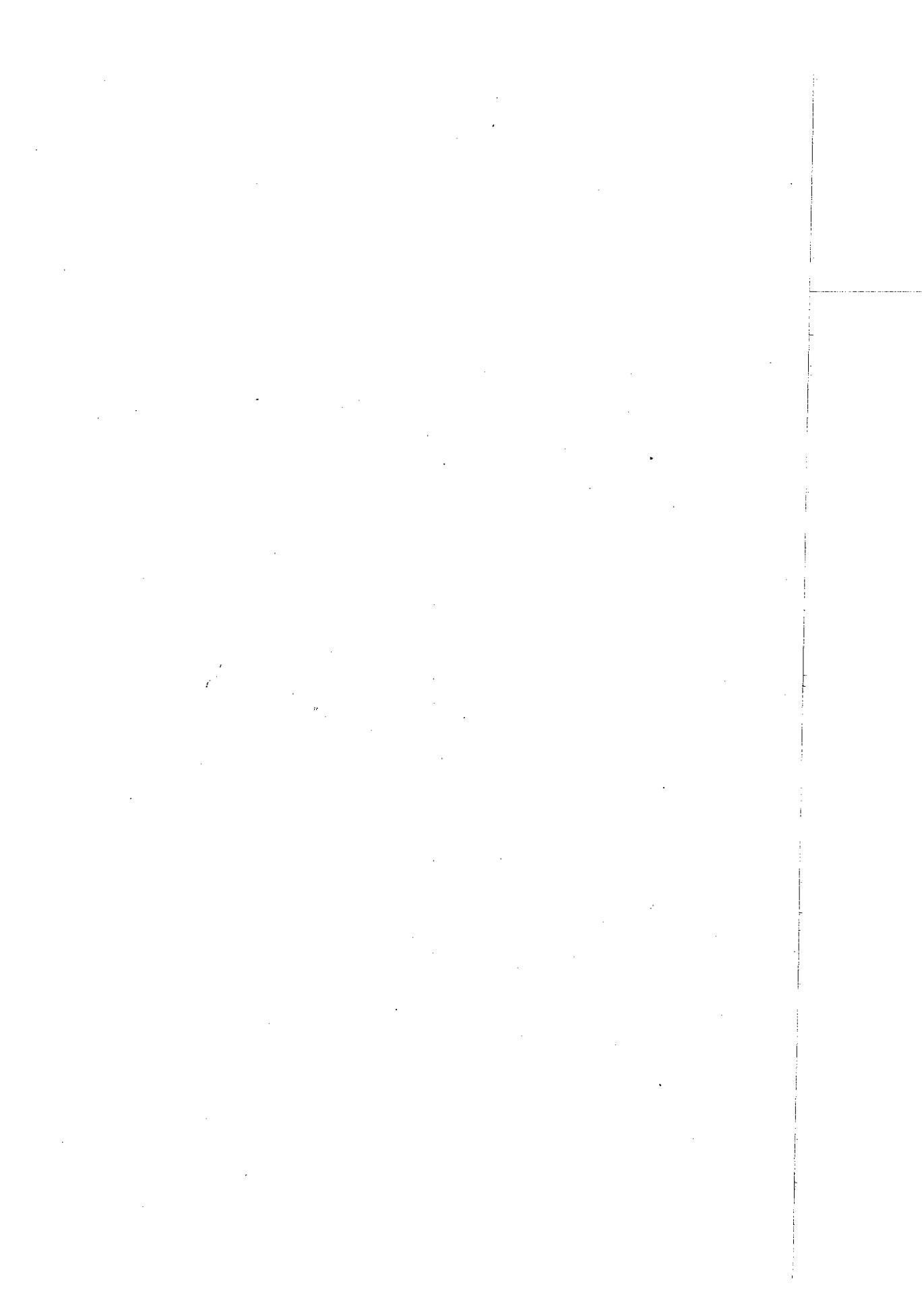
- الصادي، نسيم (٢٠٠٣): لماذا نتعلم؟ كيف نقرأ؟ ماذًا نغير؟ أين نتدرب؟
القاهرة، المختار الإداري، الشركة العربية للإعلام العلمي – شعاع، السنة
٢، العدد ١٤.
- عامر، سعيد يس (٢٠٠٣): الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغيير
الفعال، القاهرة: مركز وايد سيرفيس، الجزء الثاني.
- العامري، أحمد سالم، الفوزان، ناصر محمد (١٩٩٧): مقاومة الموظفين
للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل
علاجها. الرياض: مجلة الإدارة العامة، العدد ٣٧.
- عبد الوهاب، علي محمد (١٩٩١): أبعاد المناخ الصحي للتغيير، بحث
مقدم للمؤتمر السنوي الأول – استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات –
القاهرة: مركز وايد سيرفيس.
- القاضي، فؤاد (١٩٩١): نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، بحث مقدم
للمؤتمر السنوي الأول بعنوان استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات،
القاهرة: مركز وايد سيرفيس.
- محمد شوشة، فريد علي (١٩٩٥): العلاقة بين مدى التغيير المطلوب في
المنظمة وقدرة المديرين على إحداثه، القاهرة: مجلة البحوث الإدارية،
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد ٧.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٣): التغيير وقياداته المطلوبة، بحث مقدم إلى
المؤتمر السنوي الثالث عشر – الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغيير
الفعال، القاهرة: مركز وايد سيرفيس.

- النجار، فريد (٢٠٠٢): الإدارة ومتغيرات عصر جديد. القاهرة: مجلة المدير العربي، العدد (١٥٨).
- الهاوري، سيد (١٩٩٢): أسرار المدير الفعالة – دليلك إلى الفعالية القيادية، القاهرة، مكتبة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Barry L. Reece and Rhonda Brant, (1993): Effective Human Relations in Organizations, Fifthed, Houghton Mifflin Co., Boston.
- David J. Cherrington, (1994): Organizational Behavior, Second ed., Allyn & Bacon, Boston.
- Gascio, F. Wayne, (1998): Nanaging Human Resources Productivity Quality of Work Life, Fifth ed; McGraw-Hill Book Co., Boston.
- Guangming Cao, Stere Clarke and Brian / Ehaney (2004): The Need for a Systemic Approach to Change Management A Case Study. Systemic Practice and Action Research.
- Hellriegel D. Slocum, J.W., and R.W. Woodman (1992): Organizational Behavior, Sixth ed., West Publ., Co.,

- Mike Doyle (2002): Selecting Managers for Transformational Change, London: Human Resource Management Journal, Issue.
- P. Dawson (1994): Organizational Change: A Process Appl. Roach, London: Paul Chapman.
- Richard M. Steers and J. Stewart Black, (1994): Organizational Behavior, Fifth ed., Harper Collins College Pub., New York.



قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- إبراهيم الغمرى. السلوك الإنسانى والإدارة الحديثة. الإسكندرية: دار الجامعة المصرية، بدون تاريخ.
- ----- . الأفراد والسلوك التنظيمى. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩.
- ----- . السلوك الإدارى وال العلاقات العامة. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية. بدون تاريخ.
- أحمد عزت راجح. أصول علم النفس. الطبعة السابعة؛ القاهرة: دار الكتاب العربي، ١٩٦٨.
- أحمد محمد عبد الخالق. الأبعاد الأساسية للشخصية. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧.
- أمين فؤاد الضرغامى. بيئة السلوك التسويقى. الطبعة الثامنة؛ القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩.
- انتصار يونس. السلوك الإنسانى. الطبعة الثامنة؛ القاهرة: دار المعارف، ١٩٩١.
- حسن محمد خير الدين وآخرون. العلوم السلوكية. القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٧.
- حسين حمادى. إدارة النظم: الطريق إلى القرن الواحد والعشرين. الطبعة الأولى؛ القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٦.
- راوية حسن. السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩.

- سعيد يس عامر. الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. الطبعة الثانية؛ بدون ناشر، ٢٠٠٠.
- سليمان أبو جاموس. مبادئ الإدارة. الطبعة الثانية؛ نابلس: جامعة النجاح الوطنية، ١٩٩٦.
- سيد عبد العال وطلعت حسن. المدخل إلى علم النفس: الدراسة العلمية لسلوك الإنسان. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ١٩٨١.
- سيد محمد غنيم. سيكولوجية الشخصية: محدداتها، قياسها، نظرياتها. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٥.
- شوقي حسين عبد الله. سياسات الأفراد. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣.
- صلاح الشناوى. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٩.
- طريف شوقي فرج وآخرون. علم النفس ومشكلات الصناعة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
- عاطف عدلى العبد. الاتصال والرأى العام. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٣.
- عايدة سيد خطاب. إدارة الأفراد في ظل استراتيجيات الإدارة. القاهرة: دار الصفا للطباعة والنشر، ١٩٩٣.
- عبد الغفار حنفى. السلوك التنظيمى وإدارة الأفراد. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٣.
- عبد الرحمن عبد الباقى عمر. العلاقات الإنسانية. القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون، بدون تاريخ.
- عبد الرحمن محمد عيسوى. دراسات سيكولوجية. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨١.

- عطية محمود هنا. التوجيه التربوى والمهنى. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٩.
- على أحمد على. أسس العلوم السلوكية والنفسية. القاهرة: مكتبة عين شمس، بدون تاريخ.
- على السلمى. الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ.
- على محمد عبد الوهاب. الإنتاجية: دراسة للعنصر الإنساني في الإدارة. القاهرة: مكتبة قصر الزعفران، ١٩٨٦.
- ----- . البيئة والإدارة: نظرية سلوكية. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٤.
- ----- . إدارة الأفراد. منهج تحليلي. القاهرة : مكتبة عين شمس، بدون تاريخ.
- فرج عبد القادر طه. علم النفس الصناعي والتنظيمي. الطبعة السابعة؛ القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٢.
- ----- . أصول علم النفس الحديث. الطبعة الأولى؛ القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٩.
- فؤاد البهى السيد. علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشري. الطبعة الثالثة؛ القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩.
- فؤاد القاضى. إدارة التغيير. الطبعة الأولى، القاهرة: بدون ناشر، ١٩٩٧.
- كالفن هول وجارنر لندزى. نظريات الشخصية. ترجمة فرج أحمد فرج وقدرى حنفى ولطفى فطيم. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨.

- كمال حمدى أبو الخير. العملية التنظيمية والبناء التنظيمى. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.
- لويس كامل مليكه وآخرون. الشخصية وقياسها. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٩.
- محمد أبو العلا محمد. علم النفس الاجتماعى. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٩.
- محمد عماد الدين إسماعيل. الشخصية والعلاج النفسي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٩.
- مصطفى حجازى. الاتصال الفعال فى العلاقات الإنسانية والإدارة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
- مصطفى فهمي. علم النفس الإكلينيكي. القاهرة: مكتبة مصر، ١٩٦٧
- مصطفى نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) الأردن: دار الشروق، ١٩٩٦.
- منيرة أحمد حلمى. ثلاث نظريات فى تغيير الاتجاهات. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، بدون تاريخ.
- نوال محمد عطية. علم النفس التربوى. الطبعة الأولى؛ القاهرة: دار الإنسان، ١٩٨٢.

ثانياً المراجع الأجنبية

I- Books :

- Anderson, Ron, Development of Business information Systems, Great Britain: Ron Anderson, 1989.
- Beach Dale S., Personnel: The Management of People at Work, Fifth Edition, New York: Macmillan Publishing Company, 1991.
- Boella, M.J., Human Resources Management in the Hospitality Industry, Great Britain: The Bath Press, Avon, 1992.
- Casia, Wayne F., Managing Human Resources. Third Edition, New York: McGraw Hill, Inc., 1992.
- Cascio, Wayne F., Applied Psychology Personnel Management, fourth Edition, M.S.A: Prentice. Hall, Inc., 1991.
- Chisnall, Peter M. Marketing: A Behavioural Analysis. England: McGraw Hill Company (UK) Limited, 1975.
- Cowling, Alan and Mailer Chloe, Managing Human Resources, Great Britain: A.G. Cowling and C.J.B. Mailer, 1990.
- Erskin Robert, Business Management, Great Britain: Prentic Hall International (UK) Ltd, 1991.
- Flumer, Robert. M., The New Management, Fourth Edition New York: Macmillan Publishing Company,

1989.

- Gabaarro, John J., Management People and Organizations, U.S.A.: Havard Business School Publications, 1992.
- Hawkins, Del I. & Best, Roger J. & Coney, Kenneth A. Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy. Fourth Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1989.
- Kassarjian, Harold H. & Robertson Thomas S. Perspectives in Consumer Behavior. ILLinois: Scott Foresman Company, 1968.
- Leavitt, Harold, Manegerial Psychology, Chicago: Chicago University Press, 1986.
- Loudon, David L. & Della Bitta, Albert J. Consumer Behavior: Concepts and Applications. Second Edition; New York: McGraw Hill, Inc., 1984.
- Mc Neal, James V. Dimensions of Consumer Behavior: Second Edition; New York: Meredith Corporation, 1969.
- Odiorn, Georges, The Human Side of Management, U.S.A: University Associates Inc., 1990.
- Pattern, Thomas S., Man Power Planning. The Development of Human Resources, New York. John Wiley and Sons, Inc., 1989.
- Robertson Thomas S. Consumer Behavior. ILLinois: Scott Foresman and Company 1970.
- Schiffman, Leon G. & Kanuk, Leslie Lazar. Consumer Behavior. Fourth Edition; U.S.A.: Prentice

Hall International Inc., 1991.

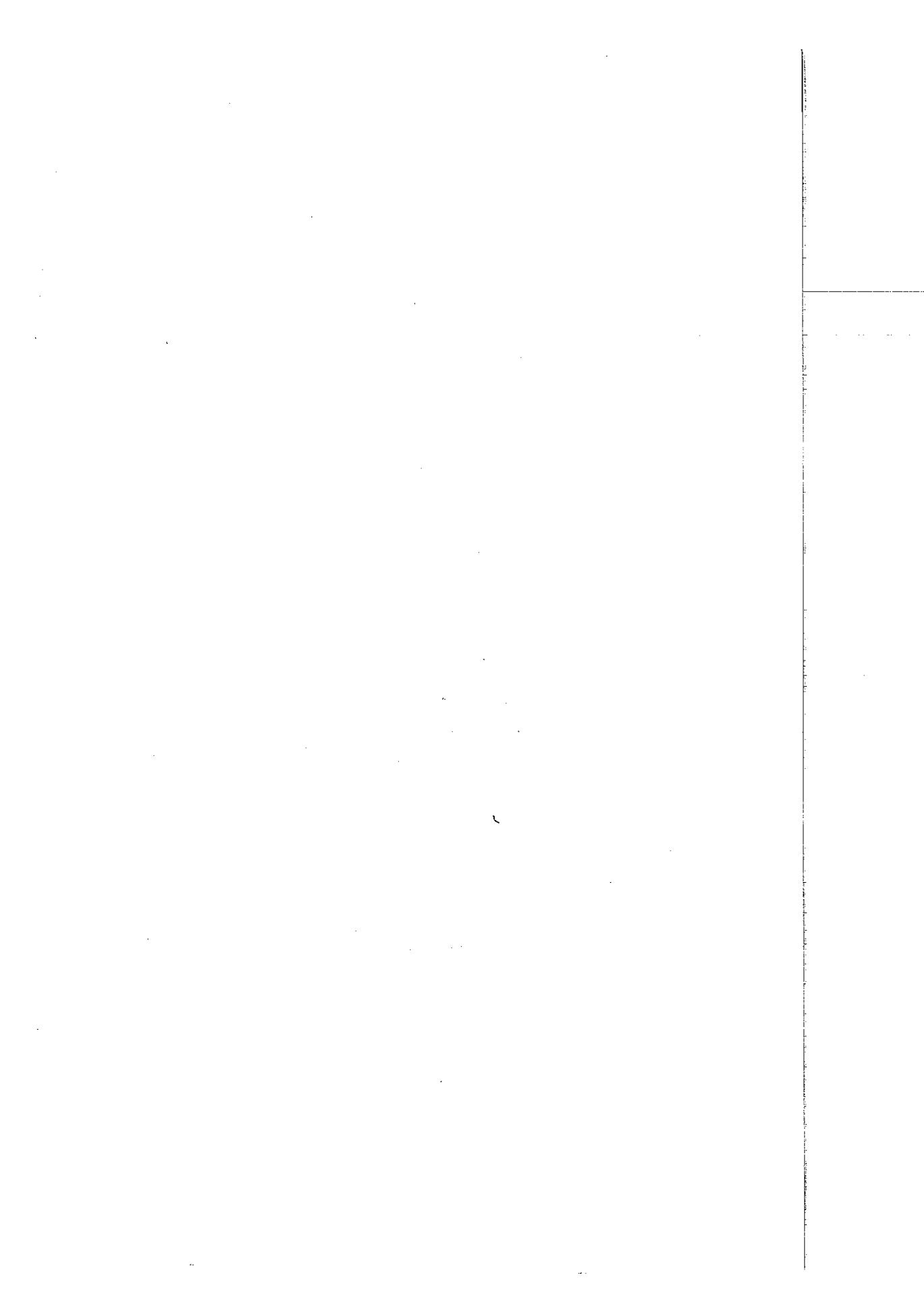
- Sherman, Chrudew, Reading in Personnel Management. U.S.A.: South Western Publishing Company, 1966.
- Ward, Scott & Robertson, Thomas S. Consumer Behavior: Theoretical Sources. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1973.
- Wilkie, William L, Consumer Behavior New York: John Wiley Sons Inc., 1990.
- Zander, Alvin, Making Boards Effective. San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1993.

II- Periodicals:

- Boone, Louis E. The Search For The Consumer Innovator. The Journal Of Business, Volume 43, Number 2, April 1970.
- Engel, James F. & Kollat, David I & Blackwell, Roger D. Personality Measures and Market Segmentation. Business Horizons, Volume XII, Number 3, June 1969.
- Horton, Raymond L. Some Relations Between Personality and Consumer Decision Making. Journal of Marketing Research, Vol, XVI, May 1979.
- Kassarjian, Harold H. Personality and Consumer Behavior: A Review. Journal of Marketing Research. Vol. VIII, November 1971.
- Massy, William F. & Frank, Ronald E. & Lodahl, Thomas M. Purchasing Behavior and Personal Attributes. Journal of Economic Literature, Volume

VII, Number 2, June 1969.

- Tucker WT & Painter, John J. Personality and Product Use. Journal of Applied Psychology. Volume 45, October 1961.
- West Fall, Ralph Psychological Factors in Predicting Product Choice. Journal of Marketing Vol 26, April 1962.





الوزير

السلطة

الفلسطينية