

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

تلخيص

يعتبر هذا الكتاب مساهمة جديدة تضاف إلى مساهمات الإخوة والزملاء والباحثين والمهتمين بمجال العلوم الإنسانية عامة ، والعلوم السلوكية على وجه الخصوص . ونظرا لأن سنة الحياة هي التجديد والتطور ، فقد حاولنا في هذا الكتاب سد النغرات التي تنتج عادة بسبب تطور المجال نفسه ، وتلافي النقص الذي لم تداركه المؤلفات الأخرى في هذا المجال . هذا بالإضافة إلى ظهور عوامل جديدة على مسرح العمل وإختفاء عوامل أخرى بسبب المتغيرات الحضارية والثقافية والتقنية ، وتغير الميل والاتجاهات ، وظهور نظريات واتجاهات معاصرة في مجالات الإدارة والإقتصاد .

ولقد استعنا في إعداد مادة هذا المخطوط بما أنتجه العقل البشري من أفكار وحقائق ومعلومات في شتى العلوم ذات العلاقة بالموضوع ، بالإضافة إلى جهود المؤلف

الهداء

٢٩٣٢
كتاب أهدى
عدد ١

إلى كل من ساعدني وساهم في ظهور هذا الكتاب، وهم كثيرون، أهدي هذا العمل المتواضع . وفي الوقت الذي اعتذر للبعض منهم عن أكون قد سبّه لهم من تع بأسم أو رهان في إنشغاله عنهم بهذا العمل، وفي مقدمتهم أفراد أسرتي وزملائي في العمل وأحبائي، إلا أن يغافل ما أبدى لهم تقديرهم، ورحابة صدورهم، وسعة أنفاسهم سوق يغري ما أبدى لهم تقدير في حقهم .

والله أعلم أن يوفق الجميع

المؤلف

الفصل الثاني : نماذج دراسة الجانب الإنساني في الإدارة :
ويتناول دراسة نموذج الإدارة العلمية (النموذج
الآلبي) لفريديريك تايلر ، ونموذج العلاقات الإنسانية ،
ونموذج العملية الإدارية (المذهب البيروقراطي لماكس
فيبر ، ونموذج هنري فايول والإدارة التنظيمية ، ونموذج
إتخاذ القرارات) ، والنموذج السلوكي في الإدارة ،
والنظرية الحديثة في الإدارة .

ويعرض النقاش بطبيعة الحال لتفاصيل هذه
النماذج مع ذكر محسناتها ومساوئها وأوجه النقد التي
وجهت إليها .

الفصل الثالث : المداخل المختلفة لدراسة السلوك الإنساني:
ويعرض هذا الفصل للمداخل المختلفة التي درست السلوك
الإنساني كالمدخل التفاعلي ، والمدخل التكاملي ، والمدخل السيني
والصادي ، والمدخل التعاوني ، ومدخل المربعات البivariate ،
ومدخل نظرية الأدوار ، والتدريب السلوكي وتنمية الجماعة
وأساليب التدريب السلوكي في المجموعات .

الفصل الرابع : المحددات الفردية للسلوك :

وحصيلة خبرته وآرائه ووجهات نظره التي سيلاحظها
القارئ أثناء إطلاعه على موضوعات الكتاب .

ولأنني في جديداً حين نقول بأن مجال العلوم
السلوكية هو مجال حديث ، وأنه ثمرة تزاوج بين عدد من
العلوم الإنسانية وفي مقدمتها علم الإنسان وعلم النفس
وعلم الاجتماع . ولذا فإن ما يحدث من تجديد وتطوير في
جوائب أي من تلك المجالات ينعكس بالتالي على مجال
العلوم السلوكية ويؤثر فيه ، مما يستدعي ضرورة المتابعة
وموالأة عمليات التطوير والتحديث .

ويشتمل الكتاب في طبعته الحالية على سبعة فصول
هي كما يلي :

الفصل الأول : ماهية العلوم السلوكية وأهمية دراستها:
ويقوم هذا الفصل بالتعريف بالعلوم السلوكيية
ومكوناتها ، كعلم الإنسان ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ،
كما يناقش العلاقة بين العلوم السلوكية والإختيريات
المهنية ، وأهمية دراسة العلوم السلوكية في مجال الإدارة .

ويناقش العوامل التي يساهم بها الفرد في عمليات التفاعل مع الآخرين وفي قيامه بنشاطاته السلوكية مثل الإدراك ، وال حاجات والدافع ، والتعليم والتعلم ، والإتجاهات والقيم ، وعوامل الشخصية .

الفصل الخامس : المحددات الاجتماعية للسلوك :

ويناقش هذا الفصل الأسس والعوامل الاجتماعية التي تؤثر في السلوك مثل عمليات التفاعل الاجتماعي ، والجماعات ومعاييرها ودينامياتها ، والثقافة .

الفصل السادس : المدخل السلوكي في الإدارة :

ويناقش مفاهيم القيادة ، والإشراف ، والاتصالات ، وبعض المشاكل الإنسانية في العمل وخاصة مشاكل التغيير والتدريب .

الفصل السابع : الصحة النفسية للعاملين :

ويتناول بالدراسة والمناقشة موضوعات التحول الصناعي والصحة النفسية للعاملين ، والإضطرابات النفسية وتأثيرها على مجال العمل ، وال حاجات النفسية الهامة للعاملين ، والصحة العمالية والسلامة المهنية ، وأساليب الوقاية من إصابات العمل والسيطرة عليها .

- ## الفصل الأول
- ### ماهية العلوم السلوكية وأهمية دراستها
- ماهية العلوم السلوكية .
 - علاقه الاختبارات المهنية بالعلوم السلوكية .
 - أهمية دراسة العلوم السلوكية .

الأصل الأول

ماهية العلوم السلوكية

هي مجموعة من العلوم الإنسانية

التي تبحث في سلوك الإنسان حين يستجيب لمواقيف أو مثيرات معينة تؤثر فيه. وتساهم هذه العلوم في فهم ذلك السلوك ، وفي تفسيره ، كما تهدف إلى التبؤ بإمكانية حدوثه مستقبلا ، مما يسهل عملية السيطرة عليه أو التحكم في حدوثه وتوجيهه .

وتعتبر العلوم السلوكية من المعارف الهامة ذات العلاقة بعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان ومجموعة العلوم الإدارية . وهي تشتمل على الدراسة المنظمة لسلوك الإنسان في ميدان العمل بالمؤسسات والمؤسسات الصناعية والإدارية بشكل علمي .

ونظراً لأن الإنسان هو صانع السلوك من جهة ، كما أنه عادة ما يكون محور السلوك وهدفه من جهة ثانية ، فإن دراسة العنصر البشري ، والإهاطة بمكونات شخصيته ، ومعرفة ميله وإتجاهاته ودوافع سلوكه ،

وكيفية تأثيره في الجماعات التي ينتمي إليها وتأثر بها ، والعوامل التي تؤدي إلى سواء سلوكه أو انحرافه ، ومدى تأثير عمليات التدريب عليه ، وإلى أي حد يمكن التأثير في إتجاهاته وتغيير مسار سلوكه ، كل ذلك يعتبر ضروريًا لوضع أسس سليمة للتعامل مع الإنسان من أجل صاحبه الخاص وصالح مجتمعه بشكل عام .

ويجب الإشارة إلى أن مصطلح "العلوم السلوكية" يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية . وقد ساهم في ظهور هذا المصطلح توفر عدد كبير من العلماء الإمبريقيين ، أي العاملين في المجال التجاري ، والذين كان يهمهم تخطيط مسار جديد في مجال العلوم الإنسانية يهتم بالمقاييس الكمية من جهة ، ويحمي الإنسان من غلو بعض العلماء الذين حولوه إلى مجرد مجموعة من المعلومات والرموز المبتورة التي لا علاقة لها بالسمات الإنسانية على الإطلاق ، مما جعل الإنسان يبدو مجرد ترس في عجلة الإنتاج المادي .

وتستند العلوم السلوكية في بحوثها ودراساتها على مجموعة من المبادئ والمفاهيم والأسس والضوابط العلمية ذات الطابع النظري أو التجاري والخاضعة للأسلوب العلمي المبني على ضرورة تحديد الظاهرة محل البحث تحديداً دقيقاً ، وإجراء عمليات التجريب والقياس والتحليل ، من أجل التوصل إلى أحكام علمية صائبة .

ويشير مصطلح "العلوم السلوكية" بشكل عام إلى مجموع العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تختلف بطبيعتها عن كل العلوم الطبيعية من ناحية ، والعلوم البيولوجية من ناحية أخرى. ولو أردنا أن نعدد أسماء العلوم

أولاً علم الإنسان

ويهتم علم الإنسان ، بصورة عامة ، بدراسة الأجناس البشرية ، والسمات الجسمية والعقلية لمختلف السلالات ، وتوزيع العنصر البشري من حيث مواطن السكن ، والعادات والقاليد الإجتماعية ، وشكل المؤسسات الإجتماعية وطبيعتها ووظائفها مثل الأسرة والعشيرة والقبيلة ، والجماعات والمجتمعات البشرية ، والمواريث الثقافية والتقاليف المتنوعة .

ومما سبق يتضح لنا أن موضوع علم الإنسان هو دراسة التاريخ الطبيعي للإنسان وأصله وتطوره منذ أقدم العصور إلى وقتنا الحالي من وجهة النظر الثقافية والحضارية ، ودراسة خصائص الجنس البشري ، ووسائل إتصاله وأساليب حياته وطرق عيشه ، وإنتاجه المادي والفكري ، ونظمه الإجتماعية والسياسية والإقتصادية ، وأنماط السلوك البشري السائدة في مجتمع معين ، والمظاهر الحضارية المميزة للمجتمعات .

وتنقسم الدراسة في هذا العلم إلى قسمين رئيسيين هما :

أ - علم الإنسان الطبيعي (الأنثروبولوجيا الطبيعية)

وتدرس الإنسان كائن حي ، مما يجعلها وثيقة الصلة بالعلوم الطبيعية وبخاصة علم التشريح ، وعلم وظائف الأعضاء ، وعلوم الحياة .
ويهتم هذا الفرع بوجه خاص ، بتطور الإنسان من الناحية العضوية ودراسة تكوين الجسم ، وخصائص الأجناس ، والسمات الطبيعية المميزة للعنصر

الإنسانية والإجتماعية و مجالاتها التي تدرج تحت قائمة العلوم السلوكية ، لأنستغرق ذلك وقتا طويلا و تتطلب حيزا كبيرا .

ولكيلاء نطيل على القارئ ، فإنه يمكن اختصار الموضوع في القول بأن العلوم السلوكية تشمل ضمن مكوناتها علم الإنسان بتفرعاته و تخصصاته المتعددة ، و علم النفس بمجالاته ومدارسه المتعددة ، و علم الاجتماع بكل فروعه و تشعباته و عوامله ذات التأثير على السلوك البشري .

ويتضح لنا مما سبق أن مجال العلوم السلوكية يقوم على ثلاثة مجالات أساسية في حقل المعرفة الإنسانية ، وهي علم الإنسان و علم النفس و علم الاجتماع . ويهتم العاملون فيه بالتركيز على تحليل السلوك البشري و تفسيره من خلال المجالات الثلاثة آنفة الذكر ، و دراسة العلاقات بين الأفراد والجماعات في بيئات العمل والإنتاج والنشاط ، وتأثير البيئة على السلوك الفردي والجماعي .

ولما كان السلوك البشري هو نتاج طبيعي لعملية التفاعل بين الفرد والبيئة الإجتماعية المحيطة به ، فإن تلك المجالات الأساسية سوف تساعد الباحث ، على وجه الخصوص ، في دراسة السلوك من خلال تحليل دوافع الفرد وإتجاهاته وميوله ، و دراسة البيئة الإجتماعية المحيطة بما تشمله من عوامل متعددة ومتشعبة سواء كانت مادية أو معنوية ، ثقافية أو حضارية .

ونتناول فيما يلي المجالات الأساسية التي تقوم عليها العلوم السلوكية بشيء من التفصيل :

الثقافة :

تعريف الثقافة :

يشير بيث هيس وآخرون⁽¹⁾ إلى تعريف الثقافة على أنها : "خطط لمعيشة جماعة يشترك أفرادها في قطعة من الأرض ، ويحس كل منهم بالمسؤولية تجاه الآخر ، ولهم إسم يعرفون به . وت تكون ثقافة أي مجتمع من :

- 1 - حلول مشكلات المعيشة والبقاء .
- 2 - القيم والمثاليات التي تستخدم كقواعد للسلوك .
- 3 - الأدوات التي يستخدمها أفراد الجماعة في نشاطاتهم المختلفة .

ويرى م坎دلس⁽²⁾ بأن مفهوم الثقافة مجال واسع وغير محدود . وعادة ما يشير هذا المفهوم إلى الأساليب العامة التي يستخدمها جماعة من الناس لتنظيم شؤون حياتهم من المهد إلى اللحد ، بما في ذلك الوسائل الجماعية المستخدمة لمواجهة المشكلات .

وتشير التقاليف ، بوجه عام ، إلى مجموع ما تعلمه الإنسان أو أنتجه وأبدعه منذ بدء الخليقة في صراعه الدائم مع قوى الطبيعة ، وفي محاولاته المستمرة للتوفيق مع عوامل البيئة المحيطة به . وهي تعتبر من العوامل المكتسبة

البشري والتي يتميز بها دون غيره من المخلوقات ، وعمليات الانتخاب الطبيعي (مبدأ البقاء للأصلح) ، وعمليات التكيف .

ب - علم الإنسان الثقافي (الأنثروبولوجيا الثقافية)

وتدرس ثقافات المجتمعات البشرية ونظمها السياسية والإجتماعية ، والعادات والتقاليد والقيم والأفكار والمعايير السائدة ، والبناء الإجتماعي للمجتمعات الإنسانية وال العلاقات الإنسانية ، ومظاهر الحياة الدينية ، وأصول اللغات الإنسانية ، وأساليب المعيشة ، وطرق استخدام الجماعة للموارد الطبيعية المتاحة ، ومصادر الإنتاج .

ج - علم الإنسان الإجتماعي (الأنثروبولوجيا الإجتماعية)

ويضيف د. حسين فهيم⁽¹⁾ نوعا ثالثا وهو الأنثروبولوجيا الإجتماعية التي تهتم بدراسة السلوك الإجتماعي كالنظم الإجتماعية ، وصلات القرابة ، والتنظيم السياسي ، والإجراءات القانونية ، والممارسات الدينية . والمتتبع لما قدمه العلماء من دراسات وتصنيف لفروع علم الإنسان سوف يلاحظ أن ما ذكره د. حسين فهيم كفرع مستقل ذاته لعلم الإنسان الإجتماعي قد ذكره كثير من الكتاب والمؤلفين ضمن فرع " علم الإنسان الثقافي " .

⁽¹⁾ بيث هيس ، وآخرون. علم الاجتماع (تعریف د. محمد مصطفی الشعینی) دار الماریخ ، 1989 ، ص. 95.

⁽²⁾ Mc CANDLESS , BOYD . CHILDREN : BEHAVIOR AND DEVELOPMENT (2ND ED.) . NEW YORK : HOLT , RINEHART AND WINSTON INC . , 1967 . PP. 8-10 .

⁽¹⁾ د. حسين فهيم . قصة الأنثروبولوجيا .

الكريت : عالم المعرفة ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، العدد 98 ، فبراير 1986 .

والناتجة عن عمليات التفاعل بين الأفراد في وسطهم الاجتماعي وعن طريق تبادل الخبرات .

ثانياً علم النفس

يتكون علم النفس من مجموعة من الحقائق العلمية عن طبيعة الإنسان التي تؤدي إلى فهم السلوك الإنساني بشكل عام . ومجال علم النفس هو دراسة الكائن الحي بشكل علمي دقيق ومنظم ، وتحليل البواعث التي تدفعه إلى القيام بسلوك ما ، وما يصاحب ذلك من عوامل . كما تهدف دراسة علم النفس إلى تحليل السلوك وفهمه من أجل التعرف عليه وإمكانية السيطرة عليه وتوجيهه والتبوء بحده . كما تهدف أيضاً إلى الكشف عن القوانين والأسس والمبادئ التي تحكم الظواهر النفسية وتلك التي تحاول تفسير العلاقات بين الظواهر ، والعوامل المختلفة التي تؤثر في أي موقف سلوكي .

ويعمل علم النفس على دراسة سلوك الكائن الحي والعوامل المؤثرة فيه بشكل علمي منظم . وقد إنصب اهتمامه في مجال الإنسان على النظر إلى سماته العامة ، والتعرف على الفروق الفردية التي تميز الأفراد عن بعضهم مما يجعل كل منهم يختلف عن الآخر بشكل كلي أو نسبي .

ونظراً لتنوع مجالات علم النفس وتتنوعها ، فقد كان من الضروري أن يعمل العلماء على الفصل بين ميادينه وتقسيمهها إلى اتجاهات ومدارس نفسية تختص كل منها بمجال معين ، مثل علم النفس الاجتماعي ، وعلم

النفس الصناعي ، وعلم النفس المعجمي (الإكلينيكي) ، وعلم نفس النمو ، وعلم النفس التربوي ، وعلم النفس الحيوى (وظائف الأعضاء) ، وعلم النفس المقارن ، وعلم نفس المرضى (عدم السواء) ، وعلم النفس العلاجي ، وعلم النفس التجاربي ، وعلم الشخصية ، وغيرها . وإذا ما تساءلنا عمّا تشتمل عليه دراسة المجالات آنفة الذكر ، فسوف نجدها تهتم بموضوعات مثل : دراسة عمل الجسم وعمل المخ وما يتعلق بهما من موضوعات مثل الإنفعالات ، والذكاء ، والذاكرة ، والتفكير ، والإدراك ، والتعلم ، واللغة ، والدافع الإنسانية ، والنمو ، والشخصية . كما تهتم أيضاً بدراسة تأثير العوامل الوراثية والبيئية في سلوك الإنسان ، والمشاكل والإضطرابات النفسية وطرق علاجها ، وإضطراب العلاقات بين الأفراد وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة .

ويعرف كل من ماسن ، وروزنبروج⁽¹⁾ علم النفس بأنه :
"الدراسة العلمية للسلوك" .

وإذا ما حاولنا فهم هذا التعريف وتحليله (على الرغم من إقتضابه) فسوف نجد ما يشير إلى إهتمامه بدراسة الإنسان كما هو . فالإنسان ، من جميع الوجوه ، ما هو إلا كائن إجتماعي يؤثر سلوكه في الآخرين ويتأثر بهم . وحتى عندما يكون الإنسان بمفرده بحيث يبدو لنا وكأنه يفكر في نفسه ، فإن

⁽¹⁾ MUSSEN, PAUL AND ROSENWEIG, MARK. PSYCHOLOGY : AN INTRODUCTION . LEXINGTON, MASSACHUSETTS: D.C.HEATH AND CO . , 1973 , P. 5 .

التنافس الإيجابي . وي يتطلب ذلك منا دراسة عوامل الوعي أو الشعور ، والدفاع ، والحالة الإنفعالية ، والإدراك ، ومستوى الصراعات ، ووسائل الدفاع النفسية وغيرها من العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أي سلوك .

ونظراً لأنه من الصعب ملاحظة كثير من العمليات التي تسهم فيها العوامل الداخلية ، فقد أشار علماء النفس في تصوراتهم النظرية إلى وجود تلك العوامل بعد ما درسوا بعض المظاهر الخارجية الدالة عليها ، حتى يتمكنوا من وصف السلوك وتحليله وإرجاعه إلى مصادره . وقد تناولت تلك التصورات مفاهيم تتعلق بالشخصية ومكوناتها ، وبواعث السلوك مثل الحوافز والدافع والاحتياجات ، والعلميات العقلية مثل التفكير والإدراك ، والإتجاهات ، والقيم ، والعوامل المؤثرة في النمو مثل عوامل الوراثة والبيئة والتعلم والخبرة .

ثالثاً علم الاجتماع

وهو الدراسة المنهجية للسلوك الإنساني داخل الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد . ويختلف علم الاجتماع في دراسته للسلوك البشري عن غيره منسائر العلوم الأخرى في تركيزه على البناء الاجتماعي للجماعات ، وسلوك الأفراد داخل الجماعة ، وعلاقة السلوك بالقوى الاجتماعية ، وظواهر التطور الاجتماعي .

ويعمل علم الاجتماع على دراسة الإنسان ككائن اجتماعي يتأثر ببيئته ويؤثر فيها ، والمبادئ الأساسية التي تحكم العلاقات بين الأفراد .

هذا السلوك يعكس في محتواه مدى قرب هذا الإنسان أو بعده عن الآخرين ، وكيف ينظر إليهم ويشعرون تجاهه .

ومع إيماننا بأن الإنسان يعيش في حالة دائمة من التغير والتطور ، إلا أننا على يقين من أن بعض جوانب سلوكه تبقى ثابتة بشكل نسبي ، وأن السلوك الحالي له علاقة بالظروف المادية والحالات النفسية السابقة ، ولا يمكن فصله عنها ، ولذا فنحن في حاجة للتوصل إلى العوامل الهامة المؤثرة في تطور الإنسان من أجل المساعدة في فهم سلوكه . فالإنسان يتصرف بطريق مختلفة مع الآخرين ، فهو قد يكون متجرفاً في بعض المواقف ومتواضعاً في مواقف أخرى ، وقد يكون متعاطفاً مع مرؤوسه أو زملاء العمل ومعنفاً مع أفراد أسرته ، كما قد يبدو سلبياً ومنقاداً في نظر معظم الناس غير أنه قد يثور ويتجه للعدوان في لحظة ما .

ولا يمكن التعرف على حقيقة أي إنسان ما لم ندرس سلوكه في إطار الموقف الاجتماعي الذي أثار ذلك السلوك . كما أنه لا يمكن التوصل إلى فهم ذلك السلوك بشكل تام ما لم نتفهم حاجات الإنسان وأساليب التي يستخدمها لتحقيق تلك الحاجات ، مثل الحاجة إلى الأمان والتي يمكن تحقيقها عن طريق إزالة الخوف ، وال الحاجة إلى الشعور بإهتمام الآخرين والى التقدير الاجتماعي التي تتحقق عن طريق تقبل الآخرين واحترامهم للفرد وإشعاره بمكانته الاجتماعية ، وال الحاجة إلى الإنتماء والتي تتحقق عن طريق الشعور بالأمن والتقدير الاجتماعي والإعتزاز بالنفس مع الشعور بوجود من يمكن الاعتماد عليه ، وال الحاجة للتعبير عن الذات عن طريق توكيد الذات والشخصية بما يتتوفر من إمكانات مع القدرة على التعبير عن النفس وعدم التردد وقبول

الاجتماعي الاقتصادي ، وعلم الاجتماع التربوي ، وعلم اجتماع التنظيم وغيرها . وتهتم كل هذه الفروع في علم الاجتماع بالظواهر الاجتماعية كظواهر إنسانية تخضع في حدوثها لنوع معين من النظام أو القوانين ، وهو ما يجعلها تسعى بشكل هادف إلى محاولة الكشف عن تلك القوانين والتعريف بها .

وبما أن علم الاجتماع يعتبر من العلوم ذات العلاقة المباشرة بالسلوك الإنساني والتجمعات البشرية في موقع النشاط أو العمل والإنتاج ، فقد تناولت دراساته المجتمع ككل ثم تدرجت منها إلى دراسة مكوناته مثل الجماعات الصغيرة والكبيرة ، والنظم الاجتماعية المتنوعة ، وال العلاقات الاجتماعية السائدة في مختلف المجتمعات وما تفرضه من حدود على العلاقات بين الأفراد وطرق الاتصال بينهم ، وأساليب التفاعل الاجتماعي وأنماطه ، ودراسة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ، والضغوط البيئية التي تؤثر على حركة السكان ، والمشاكل العرقية .

ويميل الإنسان إلى الارتباط بغيره بعلاقات إجتماعية من أجل حاجته إلى أن يحب وأن يحبه الآخرون ، ومن أجل الشعور بالإهتمام من قبل الآخرين والانتماء إليهم والتعاون معهم . وقد إهتم علماء الاجتماع بدراسة الأفراد من النواحي الاجتماعية وعلاقتهم مع بعضهم البعض (التفاعل الاجتماعي) ، ودراسة العلاقات بين الجماعات والمنظمات التي تشكل المجتمع وأنماط السلوك الاجتماعي ، والظواهر الاجتماعية كالعادات والتقاليد والأعراف والقيم والاتجاهات ، ودراسة البيئة الاجتماعية ومؤسساتها كالأسرة ومجتمعات العمل ، وذلك من أجل زيادة القدرة على التأثير بالسلوك الاجتماعي المتوقع ، حتى يمكن ضبطه والسيطرة عليه والتحكم فيه وتوجيهه نحو المسار الإيجابي .

وحيث أن الإنسان كائن إجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئه إجتماعية منظمة ، كما يرتبط بروابط وعلاقات إجتماعية مع غيره من المحيطين به أو القريبين منه ، فإن ذلك يؤدي إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون ، والتفاوض ، والصراع ، والتسامح ، والتعصب ، والزعامة ، والتبعية والإنقاذ ، والشعور بالانتماء ، وتأثير على عمليات التغيير الاجتماعي ، والتنمية الاجتماعية ، وعلى السلوك الاجتماعي داخل بيئه العمل .

ونظراً لاسع مجال علم الاجتماع وتعدد إتجاهاته ، فقد أدى ذلك إلى ظهور علوم إجتماعية متخصصة مثل علم الاجتماع الصناعي ، وعلم الاجتماع الريفي ، وعلم الاجتماع الحضري ، وعلم الاجتماع السياسي ، وعلم

أولاً :

أثر الشخصية على الاختيارات المهنية (نظرية آن رو) ^(١):

وتشير هذه النظرية الى أن الإنسان لديه حواجز طبيعية تدفعه لصرف طاقته الحيوية بطريقة معينة ، وبأساليب يختارها بناء على ما اكتسبه من خبرات في طفولته ، وبشكل يؤدي الى إرضاء حاجاته . ويعني ذلك بإختصار وجود علاقة بين العوامل التكوينية وخبرات الطفولة من ناحية ، والسلوك المهني من ناحية أخرى .

ويمثل الجانب الوراثي التكويني القدرات والميول التي تتفاعل بدورها مع مجموع العناصر البيئية الممثلة في طرق وأساليب التنشئة الاجتماعية . وتؤدي بعض العوامل كالحماية الزائدة أو حرمان الطفل ، على سبيل المثال ، ومدى قرب الآباء أو إبعادهم عن الطفل ، وهي جميعاً من عوامل التنشئة الاجتماعية ، الى التأثير عليه بشكل يجعله يفضل إما العمل مع الناس أو العمل ضدهم وبعدهم ، وبأن يختار مكان عمله مع الناس أو منعزلاً عنهم ، وأن يشعر بالراحة في التعامل مع الناس أو أن يفضل التعامل مع الأشياء عوضاً عن ذلك . ويعني الكلام السابق أنه إذا ما أتسمت عملية التنشئة الاجتماعية بشعور الطفل بأنه قريب من والديه ، فسوف يميل الى العمل مع الناس ويفضل القرب منهم والإجتماع بهم والتعاون معهم ، واختيار عمل مهني أو وظيفة تحقق إشباع تلك الحاجات . أما في حالة شعور الطفل

علاقة الاختيارات المهنية بالعلوم السلوكية

يفتقر مجال الاختيارات المهنية من الجوانب الهامة التي تقوم عليها العلوم السلوكية ، إذ يهتم بالتعرف على إهتمامات الأفراد ودوافعهم نحو اختيار عمل معين أو الإستعداد للالتحاق بعمل ما ، وأسباب تفضيلهم لعمل دون آخر ، ومدى إستعدادهم للاستقرار في العمل الذي اختاروه .

ويشكك بعض الناس في الحقائق النظرية على أساس أنها تعمل على حل المشاكل على المستوى النظري ، أما عندما يراجه الإنسان موقفاً عملياً حقيقياً يستدعي التعامل مع العنصر البشري لاتخاذ قرار ما أو تقديم مساعدة أو لحل مشكلة ، فإنه يجب طرح النظريات جانبها والاتجاه الى المنهج العملي .

غير أن هذا المنطق ، مع الأسف ، ينطوي على مغالطة كبيرة ، لأن عدم وجود إطار نظري يعني أن يعمل الإنسان بشكل عشوائي دون تحديد أو إعداد ، مما يؤدي الى الخطأ ويزداد الى ضياع الكثير من الوقت والجهد والمال بلا طائل .

ونستعرض فيما يلي أهم ملامح نظريات الاختيارات المهنية :

^(١) OSOOW, SAMUEL H. THEORIES OF CAREER DEVELOPMENT. NEW YORK : APPLETON - CENTURYCROFTS , 1968, PP.16 - 38

ذلك تؤكد النظرية على أن العوامل الوراثية تحدد فيما بينها إستعدادات الشخص وميوله والتي تؤثر بدورها على إختياراته المهنية . وأن الشخص يصرف طاقته النفسية بشكل لا يمكن السيطرة عليه بوجه عام ، وذلك بسبب طبيعة عمل الصفات الوراثية . وبالإضافة الى إسلوب صرف الطاقة ، فإن للإنسان أيضا حاجات تخضع في عملها لمؤثرين ، هما :

1 — مدى إرضاء حاجات الإنسان أو حرمان منها .

2 — مدى تأثير العوامل الوراثية في تلك الحاجات .

وما سبق ، يمكن القول بأن العوامل الوراثية ، ومجموع الحاجات (حسب ترتيبها في الأهمية مثل الحاجات الدنيا كالطعام والشراب والراحة ، وال الحاجات العليا كالحب والتقدير والتقبل ، والشعور بالأهمية وتحقيق الذات) ، تعمل بشكل مشترك للتأثير في نمط الشخصية ونمط حياة الفرد . وأن مستوى الحافز لتحقيق هدف مهني معين هو نتاج للحاجات التي يشعر بها الإنسان ومنزلتها في سلم الحاجات . كما تؤثر العوامل البيئية في الميول والإختيارات المهنية تبعاً لأساليب التنشئة الاجتماعية ومدى إهتمام الأسرة بأبنائها أو حرمانهم من الإهتمام ، ومدى تقبل الطفل أو رفضه .

بأن والديه ينفرون منه ويتبعدون عنه ويكرهونه ، فسوف يميل إلى نشاطات عمل يعمل فيها منفرداً بنفسه بعيداً عن الناس ، وبحيث يكون مجال عمله مع الأشياء المادية .

وتؤكد هذه النظرية على ضرورة إجراء إختبارات قبول للمتقدمين للعمل يتم خلالها تحصص إتجاهاتهم وأسلوب تشتتهم الاجتماعية .

فالشخص الذي تعرض للقصوة أو الحرمان قد يجد راحته في المهن التي تتطلب العمل وحيداً وفي التعامل مع الآلات أو الأشياء ، بينما قد يفشل إذا ما وضع في موضع يتطلب منه التعامل مع الناس بشكل دائم والإحتكاك بهم باستمرار . وكثيراً ما يبدو لنا هذا النموذج في بعض المديريين أو رؤساء العمل الذين يعزلون أنفسهم في مكاتبهم ويعتبرون عن الآخرين ، ويقضون حياتهم العملية خلف الأبواب دون أن يجرؤ على النزول إلى موقع العمل أو الإختلاط بالناس أو رؤية الأمور عن كثب على أرض الواقع . ولا يعني ذلك أن مثل هذا النوع من الناس فاشلون في أعمالهم ، فهم قد لا ينجحون في مجال الإدارة بدرجة كبيرة ولكنهم قد يصلون قمة النجاح في أعمال أخرى مثل : باحث في مختبر علمي ، أو مهندس مدنى أو ميكانيكي ، أو فني صيانة آلات ، أو فني كهرباء ، وغيرها من الأعمال التي تتطلب العمل منفرداً مع الأشياء بعيداً عن الناس .

ثانياً :

نظريّة هنريغ وزملائه⁽¹⁾ :

وترى هذه النظريّة بأن هناك أربعة عوامل تؤثّر على الإختيارات المهنية ، وهي :

1 - عامل الواقعية :

وينعكس في مدى إستجابة الفرد للضغوط البيئية الواقعة عليه في عملية إتخاذ القرارات ذات التأثير على إتجاهاته المهنية .

2 - التعليم :

ويبدو في مدى تأثير المستوى التعليمي للشخص على درجة المرونة التي تتحلى بها إختياراته المهنية .

3 - العوامل الانفعالية :

وهي تؤثّر بشكل مباشر في طريقة إستجابة الشخص للمثيرات البيئية .

4 - القيم الشخصية :

وهي ذات أهمية في عملية الإختيارات المهنية ، وذلك لتأثيرها على نوعية الإختيار بسبب اختلاف القيم بين الناس .

⁽¹⁾ المصدر السابق ، ص 70 - 89 .

وتشير النظرية إلى أن الإختيارات المهنية لا تحدث فجأة وإنما على فترات ، وهي مبنية على مجموعة من العمليات التوفيقية التي تحاول الجمع بين رغبات الإنسان من جهة ، وإمكاناته الطبيعية من جهة أخرى .

وهذه الفترات كما يلي :

1 - الفترة الخيالية :

وهي تبدأ منذ الطفولة ، وتبدو في ميل الطفل إلى ممارسة اللعب الخيالي ، وتمثيل الأدوار ، والظهور بالقيام بنشاطات مهنية معينة وتقليد أدوار العاملين فيها . وتميز نشاطات تلك الفترة بالعشوانية والبعد عن الواقعية .

2 - المرحلة التحرسية المؤقتة :

وهي تبدأ عندما يسأل الطفل نفسه عما يعجبه أو يستهويه وعما لا يعجبه ، وماذا يريد أن يعمل عندما يكبر ويحين وقت الشغل ؟ . غير أن الطفل سرعان ما يكتشف بأن هناك أشياء يستطيع أن يؤديها بمهارة أكثر من غيرها ، مما يجعله يربط بين رغباته وقدراته ويحاول التوفيق بينهما . وبعدما يكبر الطفل ، يعرف بأن بعض النشاطات لها قيمة داخلية (شعور بالرضاء النفسي عند القيام بها) بينما غيرها له قيمة خارجية (عمل يؤديه الفرد من أجل الحصول على العائد المادي فقط) .

3 - المرحلة الواقعية :

وتأتي هذه المرحلة في فترة الشباب وابتداء من عمر 18 سنة على وجه التقرير . وهي تبدأ بعمليات إستكشاف يقوم بها الفرد من أجل الربط بين ما يحبه من أعمال ونشاطات وما لا يحبه وما لديه من قدرات طبيعية من جهة ، وبين قيمة الشخصية وقيم المجتمع من ناحية أخرى .

وتنتضح في هذه المرحلة بعض الأطر المهنية بناء على ما يكون قد لاقاه الفرد من نجاح أو فشل في محاولاته السابقة ، وعلى مجموع خبراته ، وبخاصة ما ينبع عن عمليات الإستكشاف التي سبق الإشارة إليها . وبانتهاء الفرد من هذه العملية ينتقل إلى مرحلة تحديد اختياراته ، بحيث يضع عينيه على منصب جديد أو يتجه لممارسة عمل مهني محدد .

ثالثاً :

نظريّة التحليل النفسي :

أشار فرويد⁽¹⁾ وهو مؤسس مدرسة التحليل النفسي إلى أن من أهم علامات الصحة النفسية للكائن الحي هي قدرته على أن يحب وأن يعمل بشكل فعال .

ويشير القول السابق إلى الأهمية التي يوليهها مذهب التحليل النفسي للشخصية وضرورة خلوها من الإضطرابات حتى يصبح الشخص منتجاً نافعاً

⁽¹⁾ المصدر السابق ، ص 90 – 91 .

وقدراً على القيام بعمليات الكفاية الذاتية . ونظرًا لأن وسائل الدفاع النفسية تعنى من مفهوم عملية "الإبدال" ، ولذا يجب تسليط الضوء على هذه العملية من أجل التعرف على الدور الهام الذي تلعبه مما يسمح للفرد بتصريف جزء من طاقته النفسية بشكل غير مباشر حينما لا يكون تصريفها بشكل مباشر أمراً مقبولاً من طرف المجتمع . وتتيح فرص العمل والنشاطات الإنتاجية المختلفة موافقًا جيدة توفر للعامل التنفيذي عن نزعاته ورغباته المكتوبة عن طريق عملية الإبدال .

ويرى أنصار مدرسة التحليل النفسي أن عملية اختيار الفرد لمهنة معينة لا تحدث عن طريق الصدفة ، وإنما تقوم مكونات الشخصية وعواملها المختلفة ودوافع الإنسان ونوازعه بدفعه لإختيار مهنة ، مما يجعله يستخدم إسلوب الإبدال لإرضاء تلك النوازع . ويؤكد هذا الإتجاه على أن الدوافع اللاشعورية هي التي توجه السلوك ككل ، بما في ذلك الإختيارات المهنية . ويدلل أصحاب هذا المذهب على صدق نظرتهم بأن أصحاب النزعات السادية قد يتوجهون للتعبير عن نوازعهم بأساليب متعددة مثل الإشتغال بأعمال الجزار ، أو إجراء العمليات الجراحية ، واحتراف لعبة الملاكمة أو المصارعة ، وغيرها من النشاطات المشابهة .

وبناءً على ما يسوقه هذا الإتجاه ، فإن الشخص المتواافق يعمل من أجل الشعور بمتاعة العمل من ناحية ، ومحاولة ممارسة نشاطات ترضي دوافعه من خلال إطار اجتماعي مقبول من ناحية أخرى .

وبمعنى آخر ، فإن الشخص يقوم بعمليات توافق مستمرة من أجل التعبير عن سلوكه غير المقبول بشكل غير مباشر ، وفي إطار المعايير والنظم الاجتماعية السائدة . وأن المهارات الجسمية والعقلية تلعب دوراً ضئيلاً في عملية الإختيارات المهنية ، حيث أن الإبدال يعتبر محوراً أساسياً في عمليات الإختيار .

وقد حاول باحثون آخرون ربط عمليات التمايل أو التطابق مع أحد الوالدين بالاختيارات المهنية ، وكذلك ربط مراحل النمو النفسي (المرحلة الفمية ، والشرجية ، والتضيبيبة) والمشاكل التي تنتج عنها بعملية الإختيارات المهنية ، ولا نستطيع الخوض في نتائج تلك الدراسات والأبحاث ، وعلى الراغب في سعة الإطلاع الرجوع إلى كتب علم النفس المتخصصة .

أهمية دراسة العلوم السلوكية

إن **الكتاب** العلوم السلوكية أهمية خاصة في السنوات الأخيرة لدرجة جعلت كثيراً من جامعات العالم تشرط أن يدرس طالب العلوم الطبيعية أو الهندسية أو الاقتصادية عدداً من المقررات في مجال العلوم الإنسانية كمتطلب رئيسي من متطلبات الدراسة . وتفسير هذا التحول بسيط وواضح ، وهو أننا في زحمة مقاولة متطلبات التخصص إنتمينا بتزويد الطالب بمجموعة من الحقائق العلمية والمعارف التي تجعله ملماً بالمادة وأحوالها ، والآلات وطرق تشغيلها وصيانتها ، والبرمجة التقنية والمعلوماتية ، ونسينا الإنسان الذي تهدف تلك المواد والآلات والبرامج لخدمته . فالمهندس الذي يصمم مبنى جميلاً لا معنى له إذا لم يضع في اعتباره حاجات الناس الذين سوف يستخدمون المبنى أو يقيمون فيه . والآلة فائقة الحساسية أو عالية الجودة لا معنى لها إذا لم يوضع مصممها في اعتباره قدرات الإنسان الذي سوف يستعملها وحدود مهاراته . وهكذا ظهرت الحاجة إلى ضرورة الإهتمام بالتعرف على هذا الإنسان وحاجاته ودواجه

استخدام الأنظمة التقنية الحديثة ، ومسائل التخصص في العمل ، إلى جانب كل ما سبق ذكره من مشكلات يتطلب وجود مسئول إداري ذي سمات مميزة من بينها القدرة على التعرف على حقيقة دوافع الأفراد وميولهم ، وتشخيص حاجات العاملين وتحديد أساليب مقابلتها .

وتعمل العلوم السلوكية على توجيه المدير أو المسئول الإداري للاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تفهمه لضرورة إعطاء الاعتبارات الإنسانية والإجتماعية مكانها اللائق بها في العمليات الإدارية ، حيث أن سلوك أي فرد تحدده مجموعة عوامل في مقدمتها العوامل النفسية والإجتماعية والت الثقافية والحضارية . كما تعامل العلوم السلوكية أيضاً على تزويده بمجموعة من الأدوات والأساليب والطرق العلمية لتصيد المشكلات الإدارية والتعرف عليها ومن ثم تحديدها وتحليلها والتوصيل إلى أرجح الحلول المناسبة لها . كما أن العلوم السلوكية تعين على تحليل إتجاهات العاملين ، ودراسة جماعات العمل ، والتعرف على التنظيمات غير الرسمية ذات التأثير القوي على سير العمل وخطوط الإنتاج بالمؤسسة ، و اختيار أفضل العناصر البشرية القادرة على ضمان نجاح المؤسسة أو المنظمة أو المشروع .

ونظراً لأن أفراد القوى العاملة لهم أهداف متعددة بسبب تباين دوافعهم إلى حد التضارب أحياناً ، وأن الحاجات الإجتماعية والجماعات لها أثر كبير وواضح على طريقة تأدية العمل وأساليب الإنتاج ، فإن إهاطة

ومحددات سلوكه ، سواء كان مستعملاً لمنتجات العصر الحديث ، أو منتجها لها ، أو له علاقة بها أو بمؤسسات إنتاجها أو استخدامها .

وقد لبت العلوم السلوكية النداء وحاولت مقابلة تلك الحاجة الملحة عن طريق تقديم مجموعة من معارفها التي تعين على تحقيق الأهداف المتوقعة من دراستها .

ومما لا شك فيه ، أن مجال العلوم السلوكية يعتبر أداة هامة من أدوات الإدارة الحديثة ، على أساس أن أي مسئول إداري يتعامل بالدرجة الأولى مع مجموعة من الأفراد الذين تخضع تصرفاتهم ونشاطاتهم لأنماط السلوك البشري . ولما كان هذا السلوك في جملته هو محصلة لمجموعة عوامل عديدة منها مكونات الشخصية والدافع والقيم والإتجاهات والميول والإنفعالات والقدرات والمهارات ، فإن أي مدير أو قائد جماعة سوف يكون بحاجة إلى فهم مختلف جوانب الشخصية الإنسانية ودوافع نشاطها ، من أجل أن يكون قادراً على تفهم سلوك زملائه ومرؤوسيه وضبطه والتحكم فيه وإمكانية التبؤ بحدهاته . فإذا أضفنا إلى ما سبق أن كثيراً من المنظمات الحديثة تميز بغير الحجم ، وكثرة عدد العاملين فيها ، كما تتعدد الجوانب الهيكيلية فيها بشكل قد يؤدي إلى نشوء مشاكل إدارية وأخرى إنسانية بسبب الأعداد الهائلة من الأفراد الذين يعملون في مكان واحد ويحدث بينهم تفاعل على مستويات متعددة ، أو بسبب توزيع القوى العاملة على أماكن متباعدة تحتاج إلى نوع من التسيق بينها . كما أن درجة التعقيد التي تحدث بسبب

الإداريين بالمبادئ العامة للسلوك حتى يكتسبوا بعدها جديداً في فهم المشاكل التطبيقية في بيئه العمل ، مثل مبادئ الدافعية ، والقيادة ، والسلوك ، والعلاقات الإنسانية .

المسؤولين علماً بذلك الدوافع وال حاجات ، والميول والإتجاهات يساعد في تخفيف حدة التوتر بين الأفراد ويساهم في رفع مستويات التوافق وفي إعادة حالة التوازن النفسي إلى نصابه . ولن يتحقق ذلك ما لم تتوفر مقومات القيادة الناجحة للدراسة والمسؤولين كي يتمكنوا من التعرف على دوافع مرؤوسهم ومكونات شخصياتهم وإتجاهاتهم وقدراتهم وميولهم وأساليب تفكيرهم .

ويرى كثير من العاملين في مجال العلوم السلوكية أن الحقائق المستمدة من النظريات النفسية والإجتماعية تساهم في توفير المعلومات الأساسية عن طبيعة الأفراد وأنماط سلوكهم ، سواء كانوا أفراداً في القوى العاملة أو منتخبين أو مستشارين أو مساهمين أو مستهلكين ، ومعرفة كيفية تأثير الأفراد على بعضهم البعض ، وتفسير وتحليل مشكلات العمل ، وكيفية وضع البرامج ورسم السياسات ذات الأثر في توجيه سلوك الأفراد بشكل إيجابي .

كذلك أضافت العلوم السلوكية إلى مجال الإدارة أبعاداً جديدة مثل البعد النفسي والبعد الإجتماعي ، وقدرت المنظمة على أنها نظام من التعاون يجمع بين علمي النفس والإجتماع ، وبهتم بحوافز الأفراد واحتياجاتهم وما يمكن للمؤسسة تقديمها إلى جانب العامل الاقتصادي . كما اهتمت بالهيكل التنظيمي وربط أهداف العاملين الشخصية بأهداف المنظمة وتأثير كل منها على الآخر ، وبضرورة فهم المشاكل الإدارية وتحليلها ، ودراسة طرق تأدية الأعمال وآراء العاملين فيها . كما ركزت على ضرورة إلمام المسؤولين

الفصل الثاني

نماذج دراسة الجانب الإنساني في الإدارة

وتتشتمل النماذج التي سيجري دراستها على مجموعة من النظريات التي تحتوي كل منها على عدد من المفاهيم والافتراضات ووجهات النظر التي تحاول بدورها تقديم تصور للعلاقة بين أنماط السلوك المختلفة ومستوى الكفاية الإنتاجية .

وتعرض هذه النظريات للإنسان ومكوناته وأساليب سلوكه والنتائج المترتبة عليه بالدراسة ، من أجل التوصل إلى إيجاد أسس معيارية تساعد في التعامل معه وفي حثه على زيادة الإنتاج ورفع مستويات الأداء .

ومما يلاحظ أنه منذ بداية الثورة الصناعية اتجه الاهتمام إلى التنظيم المنادي للإنتاج ، مع تجاهل الجانب الإنساني في العمل أو إهماله في أغلب الأحوال . ويرجع ذلك بشكل خاص إلى شعور رجال الأعمال بإمكانية

الفصل الثاني

نماذج دراسة الجانب الإنساني في الإدارة

- نموذج الإدارة العلمية (النموذج الآلي)
- نموذج العلاقات الإنسانية
- نموذج العملية الإدارية (البير وقراطية)
- نموذج العملية الإدارية (هنري فابيل)
- نموذج العملية الإدارية (الإدارة التنظيمية)
- النموذج السلوكي في الإدارة .
- النظرة الحديثة للإدارة .

٤ - اتجاه يهتم بالوظيفة ومرحلتها وخطواتها وعلاقتها بالهيكل الوظيفي للمؤسسة أو المنظمة وبطريقه عليه "النموذج الشمولي" أو "مدخل العمليات الإدارية" ، كالنمط البيروقراطي مثلا .

ومن مؤسسي هذا الإتجاه والمهتمين به (ماكس فيبر ، وهنري فايسول ، وجيمس موني) وغيرهم .

٥ - اتجاه يهتم بالعمليات المصاحبة لتخاذل القرارات ، وأسس إتخاذ القرارات ومتطلباتها ، ويسمى بنموذج "إتخاذ القرارات" ، أو "المدخل القياسي أو الكمي" .

وسنبدأ بدراسة نموذج الإدارة العلمية أو ما يسميه البعض بالنموذج الآلي .

نموذج الإدارة العلمية (النموذج الآلي)

وينظر هذا النموذج إلى الفرد بطريقة محدودة ، ويرى بأن الإنسان مجرد كائن اقتصادي ولا يمثل سوى ترس في عجلة الإنتاج ، وأنه يمكن السيطرة عليه وتوجيه سلوكه عن طريق استخدام مجموعة من الحواجز

الاستعاضة عن الجهد العضلي للعمال بكثير من الآلات والمعدات الصناعية التي تجعل من القوى البشرية العاملة مجرد عنصر ثانوي في عملية الإنتاج .

وسوف نلاحظ من استعرضنا لهذه النماذج أنها انطلقت جمِيعاً من منطق يرى بضرورة تحسين وسائل الإنتاج ، والاستفادة من الإمكانيات التقنية المتاحة ومن العناصر البشرية العاملة إلى أقصى حد ممكن . ويمكن للقارئ التعرف على مداخل دراسة الجانب الإنساني في الإدارة من استعراض الإتجاهات التالية والتي ستأتي دراستها بالتفصيل ، فيما بعد ، وهي :

١ - اتجاه يهتم بشكل واضح بالآلة ويتقى خطوات العمل أكثر من إهتمامه بحاجات العنصر البشري الذي يدير الآلة ويعامل معها . ومن أمثلة هذه النموذج (فردريك تايلور ، وفرانك جيلبرت) .

٢ - اتجاه يهتم بالإنسان في المقام الأول لأنَّ العنصر الأساسي في عملية الإنتاج . فالإنسان هو مخترع الآلة ومشغلها وموجهها والقائم بصيانتها . ومن هؤلاء (ماري باركر ، وايلتون مايو ، وليكرت ، وماكريجر) . ويمثل هؤلاء وغيرهم مؤيدي مدخل العلاقات الإنسانية .

٣ - اتجاه يهتم بالعوامل الاجتماعية وبطريقه عليه "المدخل الاجتماعي" ، ومن أنصاره (تشستر برنارد ، وهنري سايمون)

وقد أرتبط هذا المدخل بطبيعة مؤسسيه الذين جاء أغلبهم من مجالات الصناعة والهندسة ، كما أرتبط أيضاً بانطلاقة الثورة الصناعية وما عاصرها من تقدم ملحوظ على المستويين الفني والتكنولوجي . ومن أهم الأسس التي أستند عليها هذا الإتجاه :

1 - أنه من الضروري القيام بدراسات علمية للتعرف على طبيعة العمل ووصفه بشكل دقيق ، مما يؤدي إلى تحديد أفضل الطرق الممكنة لأدائه . على أن يتم على ضوء الدراسة اختيار طريقة العمل التي تفضل غيرها عند تنفيذ عمل معين .

2 - ضرورة تفنين الأعمال بوضع معايير اعتبارية لها ، على أن يتم ذلك عن طريق نتائج الأبحاث والدراسات التي يجريها العلماء والمتخصصون .

3 - أن التعرف بشكل جيد على طبيعة العمل يستدعي تقسيمه إلى وحدات صغيرة ومتخصصات فرعية دقيقة . ومن أجل ضمان هذا التقسيم ومراعاة التخصص ، فلابد من فصل عمليات التخطيط ووضعها في يد الإدارة ، بينما توكل عمليات التنفيذ إلى العاملين .

4 - ضرورة اختيار العنصر المناسب للقيام بالعمل حسب التخصص المطلوب ، على أن يجري تدريب العناصر الجديدة في مجال العمل على الطرق العلمية للأداء قبل السماح لهم ب المباشرة العمل .

المادية مثل الأجور ، والمكافآت والمنح المالية والمزايا العينية ، وأنه يستجيب بشكل آلي وبدون تفكير لما يقدم إليه من حواجز أو طرق للإثابة .

وقد اتجهت وجهة النظر هذه إلى تفنين خطوات العمل ومراحل الإنتاج ، وتنظيم جهد العامل والنظر إليه بنفس الإسلوب الذي يتم به النظر إلى دوران الآلة . كما ساد الاعتقاد بأنه يمكن التحكم في العامل من حيث زيادة سرعة حركته أو إبطائتها ، أو تحرير حاجته إلى إجراء عمليات تشكيل لسلوكه أو إعادة تشكيله . وكان في مقدمة الأهداف التي سعى هذا الإتجاه إلى تحقيقها ما يلي :

1 - تحقيق أعلى مستوى من المكافآت المادية للمؤسسة ، وللعاملين أيضاً ولكن بنسب متفاوتة .

2 - تحقيق أعلى مستوى إنتاجي يمكن الوصول إليه .

3 - تمية قدرات العمال بشكل علمي مخطط من أجل تحقيق أعلى مستوى من الكفاية الإنتاجية .

وقد ساهم فرديريك تايلور في استحداث هذا النموذج بغرض زيادة الإنتاج في جميع مجالات العمل بالمؤسسة أو المنظمة سواء كانت صناعية أم إدارية .

ولذا فقد عمد الى تعميم إسلوب للتحكم في العمل عن طريق تحديد الحركات التي يقوم بها العامل (كالاستدارة ، والانثناء ، والرفع ، والدفع .. الخ) كما قام بوضع خطة بحيث لا يحتاج العامل الى الحركة أكثر من خطوتين في سبيل تأدية العمل الذي أوكل إليه .

وقد نجح (تايلور) في تحديد كل ما يقوم به العامل بدقة متناهية تشبه في انصباطها حركة الآلة ، كما حدد أوقات العمل والراحة الإجبارية وغيرها ، مما أدى الى زيادة الإنتاجية بنسبة وصلت الى أربعة أضعاف .

* * مساهمات هذا المدخل في عملية الإدارة .

لقد ساهم هذا المدخل في تقديم مجموعة من القواعد والأسس وأساليب العلمية التطبيقية والتي مازال بعضها مستخدماً في مجالات الصناعة والإقتصاد والإدارة ، ومن بينها :

1 - استخدام مفاهيم لدراسة الوقت والحركة ، أي الوقت الذي يستغرقه العامل في تأدية عمل ما ، ومجموع الحركات التي يؤديها أثناء تأدية العمل .

2 - إيجاد طرق متعددة لحساب الأجر والمرتبات والمزايا . ويعني ذلك تحديد مستوى معين للإنتاج يؤدي الى الحصول على الحد الأدنى المقرر من الأجر . فإذا ما أراد العامل رفع أجره أو تحسينه أو الحصول على بعض المزايا المالية المتاحة ، فلا بد له من زيادة إنتاجه ورفع مستوى بشكل يجعله

إذا ما تم التدريب على أساليب الأداء بطرق صحيحة ومتقدمة للشروط العلمية ، فسوف يؤدي ذلك الى إرتفاع مستوى الكفاية الإنتاجية بشكل طبيعي .

5 - ضرورة وضع نظام للحوافز يدفع العاملين الى تطبيق طرق الأداء المقترنة والتي سبق لهم التدرب عليها ، وذلك من أجل تحقيق مستويات الإنتاج المستهدفة .

ومع ذلك يمكن تحديد مستويات الأداء بشكل واقعي ووفق مستويات الأداء الطبيعية وتم ربط ذلك بالأجر الذي يتلقاه العامل ، فإنه يمكن تحفيز العاملين لزيادة إنتاجهم عن طريق دفع مكافآت تحفيزية إضافية لكل من يتجاوز سقف الإنتاج المقرر .

6 - ضرورة أن تتم جميع العمليات السابقة بشكل علمي ، ووفق أساس مستمد من نتائج التجارب وحصيلة الخبرات السابقة ، مما يؤدي الى التوصل الى مجموعة من الأسس والمبادئ والقواعد التي يمكن تعميمها .

وكان أول ما بدأ به (تايلور) هو دراسة عامل الزمن والحركة ، أي الزمن الذي يستغرقه العامل في تأدية عمل ما أو القيام بنشاط معين ، وكيفية اختصار هذا الزمن الى أدنى حد ممكن من أجل الاستفادة من وقت العمل .

يتعدى سقف الإنتاج المتفق عليه . وكلما زاد الإنتاج ارتفع العائد المادي للعامل وفق أساس مالية معينة .

النزاعات العمالية ، وعلى الصراع والمصادمات التي كثيراً ما تحدث بين أرباب العمل ونقابات العمال .

فمن طريق تطبيق المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية يمكن رفع مستوى الإنتاج ، وتقليل ساعات العمل ، والقضاء على الوقت الضائع خلال فترة النشاط الإنتاجي ، ورفع الأجر حسب جهد العامل ومقدار إنتاجه ، وتحسين ظروف العمل عن طريق التخلص من المعوقات ، والمحافظة على صحة العمال ، وضمان استقرار العامل في وظيفته طالما كان مهتماً بعمله وتعاوناً ومستجيباً لمبادئ الإدارة العلمية .

كما أسهمت الإدارة العلمية في توفير المنتجات السلعية والصناعية للمستهلكين بمستوى جودة عال وبسعر أقل ، مع زيادة الأرباح الصناعية في نفس الوقت . وما يلاحظ بصورة عامّة ، أن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بصورة مثالية يؤدي إلى تحقيق التعاون والتفاهم المشترك بين الإدارة والعمال ، وإلى توحيد الهدف الذي يحقق مصلحة المنظمة والعمال في نفس الوقت ، وإلى دفع أجور عادلة للعمال بشكل يتاسب مع ما يبذلونه من جهد . كما اهتمت كذلك بمسائل اختيار وإعداد العامل وتدريبه ، وتحديد مسؤوليات العاملين كل حسب موقعه .

* مساوىء هذا النموذج :

وتمثل الآراء المذكورة هنا وجهة نظر المعارضين لهذا النموذج . ويرى هؤلاء المعارضون بأن الإدارة العلمية جاءت بهدف القضاء على

3 - استخدام أساس ومعايير محددة لإختيار العاملين ، واستحداث أساليب للتدريب على الوظيفة في موقع العمل . ويعني ذلك تصميم إختبارات الإختيارات المهنية ، وتنفيذ برامج التدريب العملي أو ما يسمى بالتدريب أثناء العمل .

4 - تقسيم العمل والمسؤوليات الإنتاجية على العاملين والمشرفين ، كل حسب تخصصه . وتنماشى هذه النقطة مع مبادئ تقسيم العمل وتحديد التخصصات وتوزيع المسؤوليات على العاملين .

5 - وضع نماذج للتخطيط والرقابة . وتأكد هذه النقطة على أن الإدارة العلمية للعمل لا تستقيم دون تحقيق نوع من التخطيط السليم والإشراف بشكل يسمح بالتعرف على مستوى سير الأعمال ومدى الالتزام العاملين بتطبيق مبادئ وأسس الإدارة العلمية .

** محسن هذا النموذج :

وتمثل الآراء المذكورة فيما يلي وجهة نظر المؤيدين لهذا النموذج . ويرى أنصار نموذج الإدارة العلمية والمؤيدون له بأن مثل هذا النظام كفيل بالقضاء على جميع المشاكل التي عادة ما تقوم بين الإدارة والعمال ، وعلى

أما النقطة الأخيرة فهي ذات أهمية خاصة ، لأنها ترى أن المشكلة لا تكمن في النظريات بقدر ما تكمن في التطبيق العملي للمبادئ والأسس واللوائح . وتشير هذه النقطة إلى أن عمليات التطبيق هي غالباً ما تؤدي إلى انحرافات تؤود دورها إلى إهتمام رجال الإدارة وتركيزهم على هدف زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الربح ، مع تجاهل عوامل كثيرة مثل تحسين ظروف العمل وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية تطبيقاً صحيحاً .

ويمكن بصورة عامة ، حصر الأنتقادات في النقاط التالية:

1 - انتقد علماء النفس (تايلور) بأن طبيعة تخصصه كمهندس جعلته يقدم اهتماماته بالآلة على إهتمامه بالإنسان . ويمكن القول بشكل أوضح بأنه نظر إلى الإنسان بشكل آلي دون أي إهتمام بأدميته دون اعتبار لتكويناته وسماته .

2 - إخضاع العامل لمبدأ التعزيز على أساس أن محركات السلوك ودوافعه لدى الإنسان هي الحوافز الاقتصادية دون اعتبار لميول الإنسان ، وإتجاهاته ، ومكونات شخصيته ، وقيمه ، وأساليب تشتتة ، والمؤثرات البيئية والإجتماعية التي تعمل على تشكيله وتضغط عليه بشكل مستمر .

فالعوامل الداخلية لا يقل أثراً عنها عن الحوافز الخارجية ، وأن الإنسان لا يعيش من أجل إشباع جوفه فقط وإنما يتأثر بشكل كبير بما جباه الله من عقل وقلب وأحاسيس .

حقوق العمال وزيادة الضغوط الموجهة نحوهم . فهي تدعو إلى رفع الطاقة الإنتاجية للعمال مما يؤدي إلى تعفهم وشعورهم بالإرهاق ، واستغلال جدهم وتقصير عمرهم الإنتاجي المفترض .

كما يرى هؤلاء بأن نموذج الإدارة العلمية بعيد عن مبادئ الديمقратية ، حيث ركز إهتمامه على رفع الإنتاج وزيادة أرباح المنظمات وأصحاب رؤوس الأموال ، في نفس الوقت الذي ساهم فيه في رفع نسبة البطالة بين العاملين .

ومن جانب آخر ، فقد رأى مفكرون آخرون بأن هذا النموذج لا يحترم أهمية الإنسان ولا يقدر مكانته ، وأنه يتعامل معه كجزء من آلية يمكن تشغيلها وتضليلها وبرمجتها وفقاً لمتطلبات عوامل الإنتاج دون سواها . وقد عمل على تجميع عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة وتركيزها في أيدي عدد قليل من الموظفين وهم رجال الإدارة العليا .

كما يرى بعض العلماء بأنه بدلاً من تنظيم العمل ورفع مستوى الإنتاج ، فقد أدى هذا النموذج إلى إثارة ردود أفعال عكسية بسبب نظرته الإنسانية للإنسان ، وتحكمه في تحديد الأجر ، وفرض مواعيد للراحة الإجبارية ، مما جعل العمال يبدون كالآلات أو أجزاء من الآلات . وقد أدى ذلك كله إلى زيادة حدة الصراع بين الإدارة والعمال وانتفاء التعاون .

3 - أنه لو سلمنا بأن الحافز المادي هو من أقوى المؤثرات على السلوك ، فإن هذا التسليم يجعلنا نتجاهل ببساطة العديد من الحوافز البيئية الأخرى كعوامل الضوء والحرارة والرطوبة والضوضاء ، بالإضافة إلى كثير من العوامل النفسية كدرجة الرضا عن العمل ، ومدى مقابلة العمل لاحتاجات الإنسان ، ومقدار الإنتماء للمؤسسة ، وغيرها . ولا يقل تأثير تلك العوامل عن الحافز الإقتصادية .

كتابات (تايلور)⁽¹⁾ إلى ضرورة الإقتصاد في حركة العمل حين انتقالهم ما بين آلة وأخرى ضماناً لعدم ضياع الوقت ، وإلى أهمية الحوافز التي تمنج للعمال من أجل بذل أقصى ما لديهم من جهد وطاقة في العمل ، والدعوة إلى مطالبة العامل بضرورة التكيف مع الآلة ومع العمل نفسه عن طريق برامج التطوير والتدريب .

ومن تحليل هذا الإتجاه يتضح لنا أنه بينما إهتم (تايلور) بالتنظيم العلمي للعمل بشكل شديد ، فقد أهمل النظر إلى العمال كعناصر بشرية ، وأنه نظر إليهم بطريقة آلية دون مراعاة لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم فيما يدور حولهم أو يحدث لهم . ويرجع ذلك ، بطبيعة الحال ، إلى فلسفة (تايلور) التي ركزت على أهمية عوامل الوقت والطاقة وضرورة المحافظة عليهم ، وعلى إخضاع العمل للمعطيات العقلية والمناهج العلمية التحليلية ، مما يقود في النهاية إلى رفع معدلات الإنتاج ، وزيادة الأجر دون بذل مزيد من الجهد أو الطاقة . أي زيادة الأجر مع الإقتصاد في مقدار الطاقة المبذولة .

غير أن بعض العلماء يرون ، كما أشرنا سابقاً ، إلى أن الإعتماد على الحافز الخارجي وحده والمتمثل في زيادة الأجر ، يؤدي بشكل أو آخر

⁽¹⁾ د. عمود عبد المولى . علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي . الدار العربية لل الكتاب ، 1984 ، ص.

4 - تجاهل هذا الإتجاه تأثير العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد ، كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، والعلاقة بين أفراد جماعة العمل ، وأساليب القيادة ، وطرق التعامل بين الناس .

**** الخلاصة والتعليق :**

أدى التقدم الصناعي الكبير والانقلاب التقني إلى أن يوجه العلماء أنظارهم تجاه الآلات وأساليب إستخدامها ، والى كيفية الاستفادة منها في رفع إنتاجية العمال . وقد أدى هذا التقدم الصناعي إلى شدة إعجاب بعض العلماء وانبهارهم بما رأوا بشكل جعلهم ينظرون إلى العمال كآلات ويخططون لتسخير العمل وتغيير أساليب الإنتاج إلى النمط الآلي تحت شعارات متعددة مثل "الإتقان الصناعي أو التنظيم العلمي للعمل" . وتسخير

إلى استنزاف جهد ووقت العامل كلياً وحرمانه من إمكانات الحصول على قسط مناسب من الراحة أو قضاء بعض الوقت في الترويح أو الترفيه عن النفس ، مع الحرمان من التمتع بحرية تنظيم النشاطات الشخصية الخاصة .

ومما يجب لفت الانتباه إليه أن هذه النظرية تنظر إلى المنظمة بشكل مثالي ، وتضع تصوراتها بعيداً عن التفكير في الأفراد واحتياجاتهم النفسية والإجتماعية . كما أنها تفترض بأن التنظيم هو مجرد آلة صماء ذات طابع هندسي ميكانيكي ، وأن ما يوجه سلوك العاملين هو العائد الاقتصادي المتمثل في الأجر (إشباع الحاجات المادية فقط) .

ويؤخذ على هذا الإتجاه إهمال العامل كإنسان ، والنظر إلى سلوكه على أنه بسيط وغير معقد ، وأن أفراد القوى العاملة ما هم إلا أجزاء في آلة الإنتاج مما يجعلهم يعلمون بشكل آلي .

نموذج العلاقات الإنسانية :
بناءً على هذا النموذج كرد فعل طبيعي لظروف العمل السيئة وغير الإنسانية التي أحاطت بالعمال ، وطرق المعاملة القاسية التي كانت مسلطة عليهم نتيجة حدوث مجموعة الانقلابات التقنية التي تخضت عنها الثورة الصناعية من جهة ورغبة أصحاب رؤوس الأموال ورجال الصناعة في زيادة أرباحهم دون مراعاة للعنصر البشري الذي تقوم عليه عملية الإنتاج ، من جهة ثانية .

وقد رأينا في دراستنا للنموذج الآلي كيف كان يتم النظر إلى العمال على أنهم أجزاء أو قطع من آلة ضخمة هي المصنع ، دون أن يكون لهم الحق في مغادرة مكان العمل ، مهما كانت الأسباب ، دون إذن مسبق . كما كان العامل مهدداً بالفصل من العمل أو معاقبته بالخصم من مرتبه مهما كان السبب تافهاً . أما عملية الإشراف فكانت تتسم بالتسليط والإرهاب ، حيث كان العامل مطالباً بالخضوع بشكل تام للمشرفين على العمل دون أن يكون له الحق في مناقشة أي أمر من الأمور التي كانت مفروضة عليه .

التنظيم ، مما يؤدي الى تقوية الصلات بين المديرين والمشرفين والعمال بشكل يحقق التعاون ويساهم في خلق جو عمل يتسم بالروح العالية .

وتهتم جوانب العلاقات الإنسانية بخلق جو من القمة والإحترام المتبادل بين الأفراد ، وإحلال التعاون بين أصحاب الأعمال والقوى العاملة بدلاً من الصراع والاختلاف ، بحيث تحول المنظمة من مجرد رمز للربح المادي أو الاستغلال الى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين ومشاعرهم وأحساسهم وميولهم واتجاهاتهم ، وتهتم بما يواجههم من مشاكل بقدر ما تهتم بتحسين الإنتاج وارتفاع مستوى . ويمكن بإختصار ، تحديد أهداف مدخل العلاقات الإنسانية فيما يلي :

1 - رفع الروح المعنوية بين العاملين .

2 - تقديم الرعاية الصحية والنفسية والإجتماعية والثقافية للعاملين .

**** أهم مناطق نموذج العلاقات الإنسانية .**

يشير هذا المدخل الى أن الصناعة ليست مجرد توفير مجموعة من الآلات أو المعدات الصناعية في مركز صناعي أو إنتاجي ، وإنما هي مجموعة من المجهودات البشرية التي تسعى لتحقيق هدف إنتاجي متفق عليه ، عن طريق استخدام الآلة . وأنه لا بد من تحقيق نوع من التوازن

إذا ما أضفنا الى ما سبق أن النقابات العمالية بدأت في النمو في تلك الفترة لحماية العامل والدفاع عنه بشكل جماعي ، وأنه كانت هناك مجموعة من المشاكل الجديدة التي تراكمت فوق طبقة المشاكل القديمة التي لم تحل من قبل ، فسوف يتضح لنا بلا أدنى شك مدى عجز النماذج السابقة عن تحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين فيها .

وقد أستدعي كل ما سبق قيام محاولات لإيجاد نموذج بديل قادر على التعامل مع المشاكل التي تراكمت مع تلك الفترة . وقد حاول مدخل العلاقات الإنسانية سد النقص الذي عانت منه النظريات السابقة ، فتم إدخال مجال العلوم السلوكية بشكل متكامل في نظرية التنظيم ، كما تم التركيز على تحليل دور العوامل الإنسانية وتأثيرها على مقومات السلوك التنظيمي .

وقد طرح هذا النموذج أفكاراً جديدة لمواجهة المشاكل الإنسانية التي كانت تهدى التنظيم مثل إقتراح حل الصراعات عن طريق مشاركة العمال في البحث عن حلول ، ومشاركة لهم في مجالس الإدارة ، مع الإهتمام بالمتغيرات الأخرى مثل دوافع العمل ، وأهمية عمليات التسويق ، ودور الإدارة أو القيادة ، وتشكيل اللجان الاستشارية ، والمحافظة على كرامة الإنسان .

وقد اهتم مدخل العلاقات الإنسانية بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة من أجل تحسين العلاقات بين مجموعة فئات القوى العاملة داخل هرم

ويعني ذلك أن العامل قد يعمل بشكل عادي وبدون حماس ما دام العمل يكفل له دخلاً ثابتًا يسمح له باستمرار العيش في حالة سُوءٍ بيئية العمل . وقد يرفض ، في تلك الحالة ، جميع الحوافز المادية التي تعرّض عليه مقابل زيادة إنتاجه . وأن نفس هذا العامل قد يستجيب للحوافز المعنوية المتمثلة في إظهار الإهتمام به وتقديره ، ومعالجة مشاكله ، وإشعاره بالثقة فيه مما يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجه حتى ولو لم يكن ذلك مصحوباً بأية حواجز أو مكافآت مادية .

* فروض نموذج العلاقات الإنسانية .

يقوم هذا المدخل على مجموعة من الفروض ، وأهمها :

1 - أن الكائن البشري مخلوق له حاجات متعددة مادية وmentale . وأن تلك الحاجات مرتبة في شكل هرمي تقع عند قاعدته الأشياء الضرورية والتي تعتبر في قمة الأهمية ، وفي منتصفه الأشياء ذات الأهمية ولكن بمستوى أقل من سابقتها ، بينما تقع في قمة الهرم الأشياء التي قد لا يبحث عنها جميع الناس .

وأن الإنسان يبدأ بإشباع حاجات القاعدة أولاً ، وهي الحاجات الضرورية . ومتى تم إشباع تلك الحاجات أمكنه الانتقال إلى المستوى الأعلى

العادل بين الإهتمام بالعنصر البشري من ناحية ، والإهتمام بالآلات وأدوات الإنتاج من جهة أخرى ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق النظر إلى المنظمة كنظام إجتماعي ، وإلى التعرف على العامل وجماعة العمل وما يحكم سلوكهم من معايير وقيم إجتماعية ومشاعر وعواطف وحاجات وحواجز إجتماعية ، مع التأكيد على دور التنظيمات الرسمية في مجال العمل .

واستناداً على ما سبق ، فقد أهتم مدخل العلاقات الإنسانية بالتركيز على الإهتمام بالفرد وعلاقاته الإنسانية باعتبار أنه المحور الذي يدور حوله التنظيم . فالأفراد ينجبون لبعضهم ويكونون مجموعات ذات مصالح مشتركة مما يجعلهم يسلكون مسالك معينة لتحقيق تلك المصالح . وقد استفاد هذا المدخل من مجموعة التجارب التي أجريت بمصانع (هورثرون) بالولايات المتحدة والتي أتفق العلماء على تسميتها "تأثير هورثرون" .

وتشير نتائج تلك التجارب إلى أن العوامل المادية والإغراءات التي تستخدم في موقع العمل ، والتحسينات المكانية التي تشمل بيئه العمل ليست هي الأساس الذي يدفع إلى زيادة النشاط العملي أو رفع مستوى الطاقة الإنتاجية ، كما كان يعتقد كثير من الناس . وإنما الأساس هو مدى التقدير والثقة والتجابب والإهتمام بالعامل ومستوى التفاعل الإنساني بينه وبين رؤسائه والمشرفين عليه .

ويأجر أقل نسبياً من غيره لأنهم يلقون الإهتمام والتقدير ويكونون محل تقدير هناك ، بينما يرفضون موقعاً آخر يقدم أجراً أعلى نسبياً من سابقه ، لأن مديريه أو مشرفيه لا يعرفون كيف يتعاملون مع الإنسان كإنسان ويعاملونه بطريقة غير آدمية .

4 - أنه من الضروري عند التخطيط للعمل أو تغيير أساليبه أو إدخال تغييرات جديدة أو تطوير وسائل الإنتاج ، أن يتم التوفيق بين متطلبات العمل في شكله الجديد وحاجات العاملين ، فالتجديفات التي تستحدث قد تتطلب من العامل تغيير مهنته التي تعود عليها ، أو زيادة ساعات العمل لضرورات معينة ، أو مراقبة الآلة دون انقطاع لساعات طويلة ، أو العمل بمعدل عن الآخرين ، أو تلقي التعليمات بطريقة آلية ليس فيها إتصال وجه لوجه ، وغير ذلك من أمور .

وفي جميع هذه الحالات وغيرها ، يجب وضع الضوابط التي تكفل للعامل تلقي التدريب المناسب ، وأن يكون الإشراف مباشرة ، وتوفير فترات مناسبة للراحة ، وأن يتتوفر بديل يحل محل العامل عند إحتياجاته لمغادرة مكان العمل لبعض ضرورياته ، بحيث يشعر العامل بالإهتمام به .

فالذى يليه ، وهكذا إلى أن يصل إلى قمة هرم الحاجات إن استطاع إلى ذلك سبيلاً .

ويعنى ذلك أن إرضاء الحاجات الأساسية يبدأ أولاً ، ومتى حقق الإنسان إشباعها وشعر برضاه عن ذلك ، انتقل إلى إشباع الحاجات الأخرى حسب أهميتها وفقاً لترتيبه الخاص لها . ومع ذلك ، فلا بد من أن نشير إلى أن ما يراه أحدهم ضرورياً قد يبدو مهماً فقط لغيره أو في المستوى الأدنى من الأهمية ، وذلك حسب مكونات كل شخص وخبراته وأهدافه الخاصة .

2 - أن مدى إستجابة الفرد للعمل وتفاعلاته معه تعتمد على مدى توفر بيئة عمل مناسبة ومقابلة لمتطلباته وحاجاته الأساسية ، مثل مدى الشعور بالتقدير والأمن والاستقرار ، وغيرها من الحاجات الضرورية .

3 - أن الحاجات المادية تمثل الحاجات الأساسية في مراحل النمو في السنوات الأولى من العمر ، أي في المرحلة الأولى من مراحل الطفولة حيث توقف حياة الإنسان على مدى تلبية البيئة لمتطلباته من غذاء وما يلاقاه فيها من راحة وعناء وإهتمام بنظافته ، وما يشعر به من تقدير وآمن وحماية .

أما في مراحل النمو التالية ، وهي التي تميز الإنسان في سن شبابه وما بعدها ، فإن الحاجة إلى التقدير والشعور بالأهمية قد يصبحان أكثر أهمية لدى العامل من المأكل والمشرب والملابس أو أي شيء آخر . ويلاحظ ذلك في سلوك بعض العاملين بشكل واضح ، حيث أنهم قد يقبلون العمل بموضع ما

**** مساهمات هذا النموذج في مجالات الإدارة والصناعة .**

لقد جاء هذا النموذج بمجموعة من المفاهيم الجديدة في عالم الإدارة والصناعة نتيجة للدراسات والتجارب والبحوث التي أجريت ، مما ساهم في إثراء أدبيات هذا المجال . وأهم تلك المساهمات ما يلي :

1 - تأكيد النظرة على أن الإنسان يختلف في طبيعته وفي مكوناته عن الآلة ، وأن ما ينتجه نتاجه جهد العضلي أو الفكري لا يتوقف على مقدار ما لديه من طاقة حيوية وما يقدم له من حواجز مادية فقط ، وإنما هو كائن إجتماعي مميز له مجاله الاجتماعي والنفسي والإنساني الحيوي الذي يتاثر به في عمله . وأن رضاه بما يقوم به من عمل يعتبر من العوامل الهامة ذات التقدير لديه .

وقد ذهب أنصار المذهب المادي بعيدا حين أشاروا بأن الإنسان يتكون من قدر معين من المعادن كالحديد والفسفور والمنجنيز ومن الماء والكلاسيوم والخلايا والبروتينات وغيرها ، وتناسوا أن الإنسان أكبر من حاصل ناتج مكوناته ، وأنهم مهما خلطوا تلك المكونات معا بأي شكل من الأشكال فسيعجزون عن أن يصنعوا منها إنسانا .

وقد عمل مدخل العلوم الإنسانية على التصدي لمثل تلك النظرة المادية للإنسان ووضعه في الموضع الذي يليق به .

2 - بالرغم من أن هدف العلماء هو السيطرة على سلوك الإنسان وزيادة القدرة على التأثير به وتوجيهه ، الا أنه يمكن القول بأن نجاحهم في هذا الإتجاه يعتبر جزئياً ويحدث بشكل نسبي . فعلى الرغم من المميزات العديدة الثابتة لدى الإنسان ، إلا أنه يصعب التوقع بما قد يقوم به بسبب عوامله الداخلية المتشابكة ، وبسبب العلاقات المشتركة بين مكوناته الداخلية وعوامل البيئة الخارجية . ويؤكد هذا النموذج على ضرورة وضع جميع هذه العوامل والمتغيرات موضع الاعتبار عند تعاملنا مع الإنسان ، لأنه مخلوق معقد وليس بسيط التركيب .

3 - في الوقت الذي نشعر فيه بأهمية تقسيم العمل وبجاجة كثير من الأعمال إلى التخصص الدقيق ، إلا أنه يجب أن نضع في اعتبارنا أن الفرد مخلوق إجتماعي يتاثر بالجماعة التي ينتمي إليها ويلتزم بمعاييرها . ولهذا يجب على التنظيم الجيد أن يضع نصب عينيه العلاقات بين الأفراد بعضهم بعضا ، وبين الأفراد والمجموعة ، وبين المجموعات وبعضها ، وذلك في تعامله مع الإنسان الفرد .

4 - أن نشاطات العمل تتأثر بنوعية القيادة الإدارية وأساليب ممارستها ، وبشكل الاتصالات القائمة ، وبطبيعة الإشراف ومداه ، وبمستوى حاجات أفراد القوى العاملة ودوافعهم وطرق مقابلتها ، وبالأسلوب المتبع في إتخاذ القرارات بالمنظمة ، وبمدى تحقيق التوازن المنشود في مقابلة حاجات العمل وحالات العمل .

إيرازه . غير أن الحقائق تشير جمِيعاً إلى أن الإنسان مخلوق فاعل ، وأنه يؤثر في البيئة كما تؤثر هي عليه ، وأنه يتفاعل معها بشكل إيجابي وليس مجرد متفرج على المثيرات المسلطة عليه .

2 - لقد فشل هذا المدخل في تحديد كيفية التعامل مع المخلوق البشري بشكل كلي ، أي بكل مكوناته وعلاقاته ، وتناقضاته . فرجل الإدارة المسؤول إنسان ، والعامل إنسان ، ومع ذلك فهما متناقضان في مواقفهما ، على المستوى الوظيفي . كما لم يستطع هذا المدخل توضيح كيفية التعامل مع أفراد المجموعات المتضاربة فيما بينها ومع الأفراد الواقعين ضمن فئة واحدة .

3 - مبالغة هذا المدخل في التركيز على ضرورة تحسين جو العمل وأثره على زيادة مستوى الإنتاج ، دون أن يولي مسألة القدرة والمهارة والاستعداد لدى العامل أهمية . فالظروف البيئية وحدها لا تزيد من مستوى الإنتاج ولا تغني عن عدم توفر المهارات والقدرات ، وإنما تساعد على تتميمتها متى وجدت .

4 - يؤخذ على هذا المدخل مبالغته في التركيز على العامل الإنساني في الإدارة ، وعلى الحاجات النفسية والإجتماعية للعمال مثل العلاقات بين الأفراد ، والتفاعلات الإجتماعية ، والقيم والمعايير التي تؤثر في السلوك ، وذلك على حساب عملية الإنتاج .

5 - أنه يجب إثلاط مسألة الرضا عن العمل وما تؤدي إليه من رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج ما تستحقه من أهمية ، وأن هناك علاقة موجبة بين الروح المعنوية العالية وزيادة معدلات الإنتاج .

ويرى بعض الباحثين ⁽¹⁾ أن هناك خمسة عوامل أساسية تساهم في تشكيل الروح المعنوية ، وهي :

- 1- التزام كل عضو بالجماعة وإيمانه بالهدف المشترك .
- 2- ثقة أعضاء الجماعة في القيادة .
- 3- ارتباط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض .
- 4- قدرة الجماعة وكفاءتها التنظيمية .
- 5- توفر الاتزان العاطفي والانفعالي بين أعضاء الجماعة .

**** الإتقادات التي وجهت لنموذج العلاقات الإنسانية .**

1 - من المعروف أن هذا المدخل جاء نتاجاً لرد الفعل السني الذي أحدثه المدخل الآلي ، إلا أنه يعبأ عليه مغالاته الشديدة في تصوير الإنسان و حاجاته لدرجة جعلته يبدو وكأنه مجرد مستقبل سلبي للمثيرات المحيطة به ، عاجز عن التعامل معها وليس له سلطان عليها . وهكذا بدا الإنسان وكأنه مخلوق واقع كلياً تحت سيطرة الظروف البيئية ، كما حاول هذا المدخل

⁽¹⁾ المصدر السابق ، ص . 86 .

- ١ - حفز العاملين على الإنتاج بفاعلية .
- ٢ - تنمية روح التعاون بين العاملين من جهة ، وبينهم وبين الإدارة والمشرفين من جهة أخرى .
- ٣ - إشباع حاجات العاملين من النواحي المادية والنفسية والإجتماعية والثقافية .

وقد لاقى هذا المدخل بعض الاعتراضات التي انصبت على إهتمامه بأحوال العمال أكثر من إهتمامه بشئون العمل نفسه ، وعدم تقديم أساليب عملية تكفل حل الخلافات والمنازعات التي تحدث في عالم العمل ، وتصویر الإنسان على أنه مخلوق ضعيف واقع تحت رحمة الظروف البيئية وحدها دون أن يمتلك القدرة على تحاشيها أو تغييرها ، وتركيز الاهتمام على تحسين بيئة العمل دون الاهتمام ، بقدر كاف ، بتوفير القدرات والمهارات والاستعدادات العملية اللازمة لدى العمال .

٥ - تجاهل هذا النموذج العوامل ذات العلاقة بهيكليّة الإدارة والمؤثّرات البيئيّة ، كما حاول التقليل من أهميّة التنظيمات الرسمية ، وعوامل السلطة ، وتقسيمات العمل ، والتسلسل الهرمي للوظائف ، دور الإشراف في مجال العمل .

**** الخلاصة والتعليق**

يشير د.صلاح النشوياني⁽¹⁾ إلى نموذج العلاقات الإنسانية على النحو التالي : " ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون ، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والإجتماعية " .

وبصورة عامة ، فإن مدخل العلاقات الإنسانية يوّهم بكيفيّة تحقيق صيغة عملية توفر الشعور بالرضا عن العمل لدى العاملين ، في نفس الوقت الذي تقابل فيه متطلبات العمل بحيث يؤدي ، في النهاية ، إلى زيادة الإنتاج حسب الخطط والتوقعات الموضوعة .

ويمكن تلخيص أهداف مدخل العلاقات الإنسانية فيما يلى⁽²⁾ :

⁽¹⁾ د. صلاح النشوياني . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ،

1990 ، ص . 497 .

⁽²⁾ المصدر السابق ، ص . 498 .

النموذج البيروقراطي

ويندعي هذا النموذج إلى عالم

التاريخ الاجتماعي ماكس فيبر ، الذي لفت انتباهـه كثرة المشاكل الناشئة في بيئـة العمل بسبب عدم وضوح الاختصاصات ، وسوـء إسـتخدام السـلطة ، وتضارب المصالح . وكان يهدف المساعدة في حل المشاكل المعقدة في التنظيمـات الكـبيرة عن طريق هذا النـموذج ، وتحليل العلاقات الهـيكـالية داخل المنظمـات . ويقوم النـموذج على مجموعـة من الأسس ، أهمـها :

1 - أن الإدارـة عملية ذات إطار محدود وشكل مـتعارـف عليه ، ويـتم تـشكـيل إطـارـها من خـلال إـتباع مـجمـوعـة من الخطـوات المـترـابـطة وـالمـتـابـعة وـذـات النـمـط الثـابـت ، مـهمـا تـغـير نـوـع النـشـاط الـذـي تـم مـزاـولـته .

2 - أن الإطار الذي تدور فيه عملية الإدارـة وخطـواته المتـالـية لـها مـضمـون . ويـتـضـحـ هذا المـضـمـون من النـظر إـلى كـيفـيـة تـأـيـدة المنـظـمة لـوظـائفـها الـتي عـادـة ما تـبـدـأ بـالـتـخـطـيط ، ثـم التـنظـيم ، ثـم الـقيـادـة وـالـتـوجـيه ، وـتـنـهيـ بالـرـقـابة وـالـتـقيـيم .

3 - أن جميع العمـليـات الإـدارـية تخـضع لمـجمـوعـة من المـبـادـئ وـالـقـوـانـين وـالـقـوـاعـد وـالـلـوـائـحـ العامـة مـهـما اـخـتـافـتـ المـنـظـمات أو الـظـرـوفـ الـمـحيـطةـ بـها .

نموذج العملية الإدارية .

فـهـرـ هذا الإـتجـاه كـرد فعل لـلـأـفـكـارـ

الـتي نـادـتـ بها الإـدارـة العـلـمـيـة أو المـذـهـبـ الـآـلـيـ في الإـدارـة .

وـمـا يـلـاحـظـ ، أـنـ عـادـةـ ما يـأتـيـ ذـكـرـ هـذـاـ النـموـذـجـ تـحـتـ أـسـماءـ مـتـعدـدةـ مـثـلـ "ـالـنـموـذـجـ الـبـيـرـوـقـراـطـيـ"ـ لـماـكسـ فيـبرـ ، أوـ "ـنـموـذـجـ التـقـسيـمـ الإـدارـيـ"ـ لـهـنـريـ فـايـولـ ، أوـ "ـمـرـسـةـ النـظـمـ"ـ .

وـيـنـظـرـ هـذـاـ النـموـذـجـ إـلـىـ الـمـنـظـمةـ بـشـكـلـ مـثـالـيـ دونـ الإـهـتـمـامـ أوـ الـانـشـغالـ بـالـتـفـكـيرـ فـيـ الـأـفـرـادـ أوـ حـاجـاتـهـمـ . وـيـرىـ بـأنـ التـنظـيمـ هوـ إـطـارـ يـضـمـ بـيـنـ جـنبـائـهـ جـمـيعـ الـجهـودـ الدـاخـلـةـ فـيـ حدـودـهـ وـالـتـيـ تـهـدـيـ جـمـيعـاـ إـلـىـ تـحـقـيقـ الـهـدـفـ الـمـشـترـكـ . وـلـذـاـ ، فـقـدـ عـمـلـ عـلـىـ الإـهـتـمـامـ بـتـحـديـدـ أـوـجـهـ النـشـاطـاتـ الـعـلـمـيـةـ وـتـوـصـيفـهاـ ، وـوـضـعـ الـوـظـائـفـ أوـ الـمـهـنـ فـيـ فـئـاتـ مـتـوـعـةـ ، وـوـرـسـمـ إـطـارـ السـلـطـةـ فـيـ هـرـمـ مـتـسـلـسـلـ تـصـدـرـ مـنـ قـمـتـهـ الـأـوـامـرـ وـالـنـواـهـيـ وـالـلـوـائـحـ وـالـتـعـلـيمـاتـ بـإـتـجـاهـ القـاعـدةـ .

- 1 - إقرار مبدأ تقسيم العمل ، وتحديد الاختصاصات ، وتوزيع المسؤوليات بدقة ، وتكليف كل فرد بالمسؤوليات التي تناسب مع قدراته وبالقدر الذي لا يتجاوز حدود طاقته .
- 2 - تحديد جهات الاختصاص والجهات التي من حقها إصدار القرارات والتوجيهات وتحديد الأهداف ، كل فيما يخصه .
- 3 - استخدام السلطة القائمة على تسلسل المراتب بشكل فعال ، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات وفقاً لسلم التسلسل الوظيفي .
- 4 - تقسيم الهيكل الإداري إلى إدارات وأقسام ووحدات .
- 5 - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وترتيب العمل بشكل يضمن الإقتصاد في النفقات مع زيادة الكفاية الإنتاجية .
- 6 - وضع قواعد معيارية للسلوك الإداري ، وتحديد الإجراءات بشكل واضح مما يكفل للمسؤول إتخاذ القرارات في حدود اختصاصاته دون الرجوع إلى مسؤولي الإدارة العليا ، ما عدا في الحالات الاستثنائية التي تدعوا إليها الضرورة .

ويتبين لنا ، مما سبق ، أن هذا النموذج قد حاول إيجاد جو إيجابي للعمل ، فحدد خطوط السلطة ، وقسم العمل ، ومنح الصلاحيات والمسؤوليات

ويؤدي وجود القواعد والأسس المقننة التي تحكم العلاقات بين النشاطات والوظائف المختلفة إلى ترشيد القرارات .

4 - أنه يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العملية ، والى وحدات وأقسام وإدارات ، بحيث تتجمع النشاطات المشابهة أو المترابطة في فئة للوظائف أو وحدة ، والوحدات في أقسام ، والأقسام المتماثلة أو المترابطة في إدارات .

5 - أنه يجب إدارة العمل عن طريق إعداد التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح ، مع ضرورة وجود توصيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغليها ، وبأن تدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد . وأن يتم تقسيم العمل تبعاً لخبرة ول์متطلبات التخصص ، مع تحديد الإختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية .

*** مساهمات هذا النموذج في عملية الإدارة .**

لقد إتجه النموذج البيروقراطي إلى خدمة هدف أساسي وهو تحقيق فعالية التنظيم ، مما أدى إلى مجموعة من المساهمات القيمة ، وأهمها :

2 - إن هذا النموذج عمل على التركيز على الفرد كوحدة قائمة دون النظر إليه في إطار الجماعة التي ينتمي إليها ، مما جعله يتغافل تأثير الضغوط الاجتماعية ، ومبادئ العلاقات بين الأفراد ، وتتأثير الجماعات غير الرسمية في بيئته العمل ، وهي عوامل ذات أهمية لا يمكن إنكارها .

3 - إهتمام النموذج بالتركيز على العوامل والمؤثرات الداخلية للمنظمة ، مع إهمال تأثير العوامل الشخصية والعوامل البيئية المحيطة بالأفراد .

4 - مراعاة الدقة الشديدة في تقسيم العمل مع الحرص على الإهتمام الزائد بمسائل التخصص دون الإهتمام بقيم الإنسان ومكوناته النفسية لدرجة يجعل العمل الوظيفي يبدو وكأنه الإطار الكلي الذي يدور العامل في فلكه ، مما يلغى طموحاته وانفعالاته ومكونات شخصيته ، ويتنافي مع الحقائق التي تشير إلى أن المنظمة وهيكلها ومجموع نشاطاتها لا تستقيم دون الاعتماد على جهود العاملين فيها ولا تقوم إلا على سواعدهم .

5 - إن شدة التمسك بتطبيق هذا النموذج حرفيًا دون مرونة أدى إلى روتينية العمل ، وبطء الإجراءات وسيرها بشكل رتيب وممل . كما أن التمسك بحرفية اللوائح وبالقواعد الجامدة أدى إلى تقييد سلوك الموظفين وقتل روح الإبداع لديهم .

للموظفين كل في حدود وظيفته ، وقضى على السلبية والإتكالية ومحاولات التهرب من المسؤولية ، كما قدم للمنظمة خريطة تفصيلية لتدرج الوظائف في شكل هرم متسلسل من قمة السلطة إلى قاعدتها .

**** الانتقادات التي وجهت إلى النموذج البيروقراطي⁽¹⁾ .**

على الرغم من أن كثيراً من النماذج وضعت من أجل خدمة الإنسان وتحقيق مصلحته ، إلا أنها فشلت بسبب عدم ثبات بعض سمات الإنسان وسلوكياته ، مما يؤثر في تصرفاته و يجعل من محاولة السيطرة على سلوكه أو إمكانية التبؤ به عملية مستحيلة . ولهذا نجد أن النموذج البيروقراطي قد تعرض ، بسبب ذلك ، إلى العديد من الانتقادات التي منيت بها النماذج السابقة ، والتي حاول تلافيها ومنها :

1 - أن الأسس والقواعد التي أتى بها النموذج لتنظيم العمل كانت تصورات نظرية ، وأنها وضعت على عاتقها الإهتمام بالشكل مثل تسلسل الخطوات ، وانسياقات العمليات ، والتسلسل الوظيفي ، وتحديد الاختصاصات ، إلا أنها لم توجه أي إهتمام إلى تفحص دوافع العمل لدى العاملين ، كما أنها لم تضع في اعتبارها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى احترام الالتزام المهني .

⁽¹⁾ د. زكي محمود هاشم . التنظيم وطرق العمل . الكويت : منشورات ذات السلسل ، 1988 ، ص .

نموذج العملية الإدارية (هنري فايلول)

ويقتبس هنري فايلول من أكبر أنصار هذا النموذج الذي يتم فيه التركيز على الهيكل الإداري الرسمي للمنظمة وتقسيمه إلى إدارات وأقسام ووحدات متخصصة تهدف إلى زيادة الإنتاج وتخفيف التكاليف . كما يهتم النموذج أيضا ، وعلى وجه الخصوص ، بشكل التنظيم الرسمي ، واتجاه السلطة من أعلى إلى أسفل وفق هيكلية هرمية الشكل ، وبالتالي على أهمية وظائف الإدارة وضرورة توفر أسس واضحة لمارسة النشاطات الإدارية بشكل فعال .

ويلاحظ أن اتجاه فايلول يقع في إطار النظرية الكلاسيكية التي تضم بين جوانبها النموذج البيروقراطي أيضا . وقد حاول فايلول تنظيم الإدارة وفق مجموعة من الأسس والمبادئ ، من أهمها :

1 - مبدأ تقسيم العمل :

ويركز على مبدأ التخصص ، بشكل خاص .

2 - مبدأ السلطة والمسؤولية :

ويرى ضرورة الربط بين السلطة والمسؤولية بشكل متوازن .

3 - مبدأ الانظام :

ويهتم بضرورة توفير نظم معينة والموافقة عليها وقبول العمل بها . كما يرى ضرورة تواجد المشرفين من أجل المحافظة على النظام .

6 - إن المبالغة في إبراز أهمية السلطة والمراكز الوظيفية على حساب إنجاز العمل وفعالية القرار ، أدى إلى طبع العلاقات التنظيمية بالطابع التقليدي الذي يتمسك بالرسوميات ولا يتنازل عن الشكليات .

7 - تعارض هذا الإسلوب مع أساليب التقنية الحديثة التي تدعو إلى تشكيل فرق عمل ذات مهارات وخبرات معينة ومنحها صلاحيات ومسؤوليات تتعارض مع تعاليم النموذج البيروقراطي .

8 - تضارب النموذج البيروقراطي مع المبادئ الديمقراطية . فلو تفحصنا البيروقراطية الصناعية ، على سبيل المثال ، لوجدنا أن السلوك الإداري والإشرافي المرتبط بها هو سلوك مفروض وتعسفي ويحمل طابع القهر والضغط والتهديد . فمن الطبيعي أن تستند الإدارة في فرض ضغوطها على أساس أنها صاحبة القرار ، مما يؤدي إلى عدم المرونة وضيق الأفق .

4 - مبدأ وحدة الرئاسة :

ويشير الى وجود سلطة واحدة على رأس الهرم التنظيمي تعمل على إصدار القرارات والتوجيهات .

5 - وحدة التوجيه :

وتعني أن كل مجموعة من العاملين في نشاط معين يكون لهم رئيس واحد ، ويعملون وفق خطة موحدة .

6 - مبدأ اخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة :

وتشير الى أنه في حالة اصطدام المصالح وتعارض المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة ، فيجب تغليب جانب المصلحة العامة والتضحية بالمصالح الشخصية .

7 - مراعاة العدالة في طرق حساب ودفع الأجر ، وتعويض العامل بما يبذله من جهد ، وذلك من أجل تحقيق الإشباع وإرضاء متطلبات الحوافز المادية .

8 - مبدأ المركزية :

ويشير الى مدى تمركز السلطة أو توزيعها بين الرؤساء والمديرين .

9 - مبدأ تدرج السلطة :

ويتعلق به هيكلية الإدارة وإنسياب السلطة من أعلى إلى أسفل .

10 - الترتيب والتنظيم :

ويشير الى ضرورة وضع كل إنسان في مكانه المناسب واللائق به ، وتحقيق مقوله " الرجل المناسب في المكان المناسب " .

11 - مراعاة العدالة في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين للتغلب على مشاكل البيروقراطية .

12 - استقرار العمالة :

وهذا المبدأ هو عكس مفهوم " دوران العمالة " . ويشير الى ضرورة استقرار العامل في عمله وعدم اللجوء الى فصل العمال وتعويضهم بأخرين جدد في محلهم . فاستقرار العامل يقلل من النفقات في نفس الوقت الذي تؤدي فيه سوء الإدارة الى إنقطاع العمل والى إرتفاع معدل دوران العمل .

13 - المبادرة :

وتعني السماح لذوي الآراء المستبررة والقادرين من العاملين بالمشاركة في وضع الخطط .

14 - التعاون :

ويشير الى أهمية العمل الجماعي والنشاطات الجماعية . وتؤدي الأساليب التعاونية عامة الى تدعيم عمليات الإتصال .

* * الانتقادات التي وجهت لآراء فايول .

إن الانتقادات التي وجهت لآراء فايول قد سبق توجيهها ، في الواقع الأمر وبشكل عام ، للنموذج البيروقراتي لماكس فيبر ، بالإضافة إلى بعض النقاط الأخرى التي نوردها فيما يلي :

١ - أهمل فايول دور التنظيمات غير الرسمية ، كما أنه لم يتعرض للعوامل الاجتماعية والنفسية ، بالرغم من تأثيرها الواضح في مجال العمل .

٢ - افترض فايول أن الهيكل التنظيمي الجيد ، وترتيب تسلسل الوظائف ، ودقة تحديد الأدوار يمكنها تحقيق الأداء الجيد ، دون أن يغير العنصر البشري المنفذ للعملية الإنتاجية أي إهتمام .

٣ - اعتمد النموذج على الأفكار القديمة التي نادت بأهمية الدافع الاقتصادي على اعتبار أنها وحدها تمثل العامل الحاسم في العملية الإنتاجية .

٤ - أن بعض الأفكار المتعلقة بالعنصر البشري مثل مبدأ استقرار العمالة ليس دافعه احترام العامل أو تقديره وإنما هدفه الأساسي الرغبة في تخفيض النفقات وزيادة أرباح المنظمة .

كذلك أعطى هنري فايول أهمية خاصة للصفات والمهارات الإدارية المناسبة ، كما ركز على أهمية التدريب . ومن جملة آرائه في هذا المجال :

١ - أن هناك صفات مطلوبة في المديرين ، وتمثل في الصفات الجسمية كالشكل وال الهيئة ، والصفات العقلية والذهنية كالذكاء والقدرات العقلية والقدرة على التعلم وسرعة البداهة والقدرة على التصرف في المواقف الحرجية .

٢ - أن هناك صفات معنية وتمثل في مستوى الجدية ، وتحمل المسؤولية ، وعوامل المبادأة والولاء وإنكار الذات ، وفهم السياسات .

٣ - أن هناك صفات تعلمية وفي مقدمتها القدرة على التوافق .

٤ - أن هناك صفات فنية ، وهي ذات طبيعة خاصة وترتبط بالوظائف المختلفة .

٥ - ضرورة توفر الخبرة ، وهي حصيلة عمليات الممارسة .

أما الصفات المطلوبة في فئات العمال فهي ذات طبيعة فنية وترتبط بطبيعة العمل .

جميع الأنشطة التي يتولاها المديرون ومساعدوهم ومنسوبي الأعمال ، مثل تحديد وترتيب وتجميع الموارد الإقتصادية بشكل يضمن تحقيق أهداف التنظيم بالحد الأدنى من التكاليف . ويتضمن ذلك تحديد نوع الآلات والمعدات ووسائل الإنتاج ، وتحديد مواصفات العاملين وطبيعة الأعمال التي يتولونها ، ووضع الهيكل التنظيمي للوظائف وتقسيمه إلى أعمال وسلطات ومسؤوليات .

وعادة ما يرتبط التنظيم بالتنسيق كما يعتمد عليه من أجل توجيه جهود العاملين جمعاً لخدمة أهداف المنظمة سواء كان ذلك عن طريق ربط الأعمال بعضها ، أو تقسيم العمل ، أو استخدام أي شكل من أشكال التنظيم المتاحة لتحقيق الهدف . ويمارس رجال الإدارة عملية توجيه العاملين من أجل تحويل البرامج والخطط الموضوعة إلى حقيقة عملية على أرض الواقع .

3 - الرقابة :

وتعتمد على الأوامر والتوجيهات ومراقبة أعمال المرؤوسين والأنشطة ، بهدف التأكيد من تنسيق الجهود التي يبذلها العاملون مع الخطط الموضوعة لتحقيق الهدف .

وتشمل نشاطات الرقابة التأكيد من إتباع العاملين أساليب وطرق محددة ، والتأكد من تنفيذ الخطط وفق الأطر المرسومة ، وسلامة إستخدام المواد ، والتعرف على النتائج التي يتم تحقيقها أولاً بأول

نموذج العملية الإدارية (نظريّة الإدارة التنظيمية)

وهي نظرية إدارية تعتمد على أساس ومبادئ الإدارة ، و تعمل على وصف وتحليل الوظائف في إطار مبادئ التنظيم . كما تهتم هذه النظرية بالعمل الإداري من وجهة نظر الإدارة العليا . وتنقسم العملية الإدارية ، وفق هذا النموذج ، إلى ثلاثة وظائف هي :

1 - التخطيط :

ويشمل جميع الأنشطة التي يتولاها المدراء المسؤولون عن العمل ، والتي تنتهي عادة بوضع خطة وبرامج منفصلة للعمل ، وإصدار القرارات لوضع الخطة موضع التنفيذ . ويشتمل بناء الخطة على تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها بشكل دقيق وواضح ، وبيان كيفية بلوغ الأهداف ، ودراسة التوقعات المستقبلية لنشاطات البيع والموارد المالية والبشرية ، مع إيلاء أهمية خاصة لتوقعات السوق وما قد يستجد من أحداث . ويلاحظ بشكل خاص اعتماد التخطيط على القدرة على التنبؤ .

2 - التنظيم :

وهو عملية تعتمد على مستوى القدرة على التنسيق وتجميع وتنظيم مختلف العوامل لاستخدامها في تنفيذ المخططات المقترنة . ويشمل التنظيم

نموذج إتخاذ القرارات .

وتتأثر العوامل الجوية على إنخفاض عائد المحاصيل وغيرها قد يؤدي إلى حدوث مجاعة مع عدم القدرة على توفير العملات الصعبة لتعويض النقص ، كما حدث في فيتنام الشمالية عامي ٩٥ ، ٩٦ ، وهو ما قد تعرّض له الصين الشعبية أيضاً بسبب الفيسبانات الغزيرة وغمر الأراضي الزراعية بالمياه ، وحدوث الزلزال . كما أن الجفاف من جهة أخرى أدى إلى حدوث المجاعات في أنحاء كثيرة من القارة الإفريقية . كما قد تؤدي بعض القرارات غير المتوقعة إلى ربط ما ينشأ عنها أو يترتب عليها من ضمن الظروف الطبيعية ، مثل ارتفاع أسعار الورق وزيادة تكلفة الطباعة بسبب القرار العالمي بحظر قطع أشجار الغابات لعدد من السنين كوسيلة من وسائل حماية البيئة . وتعتبر هذه الأمور جميعاً بعيدة عن متناول يد المدير ولا يستطيع التحكم فيها قبل حدوثها .

٢- تقيير الأحتمالات :

وهي عملية إحصائية تعتمد على التبيّن ، ويتم من خلالها حساب التوقعات لإمكانية حدوث أي عامل من العوامل الداخلة في مكونات " الأحوال الطبيعية " التي سبق ذكرها .

وتعتمد هذه العملية على الخبرات السابقة ، وعلى تحليل الظروف التي سبق لها التأثير في الأحوال الطبيعية ، وعلى استخدام فرضيات المنطق للتوصّل إلى الاستنتاجات المحتملة . هذا ، بالإضافة إلى المهارات الفردية والقدرات الشخصية في التفكير وفي حسن استخدام العوامل السابقة للتوصّل إلى الاحتمالات الأقرب للصواب أو الواقع في حدود نسبة ضئيلة من الخطأ

ويتحقق هذا النموذج بعملية إرشاد

المدراء والمسؤولية إلى الأسس العلمية والأساليب المنطقية التي تدخل في عملية صنع القرار ، من أجل الوصول إلى أفضل النتائج التي تتماشى مع ظروف ومعطيات معينة .

*** متطلبات نموذج إتخاذ القرارات .**

يتطلب استخدام هذا النموذج عدداً من الإستراتيجيات البديلة التي يحتاج إليها وقت صنع القرار ، ومعرفة الاحتمالات المتوقعة للحالات موضوع الدراسة والتي يراد إتخاذ قرار بشأنها ، والظروف الطبيعية السائدة والمصاحبة لعملية إتخاذ القرار . ويمكن إجمال كل ذلك فيما يلي :

١ - الظروف الطبيعية :

وهي مجموعة العوامل الطبيعية التي يمكن حدوثها والتي تؤثر على النتائج المرتبطة بالمشكلة ولا دخل للإدارة في حدوثها ، مثل الكوارث الطبيعية ، وشدة الطلب أو انخفاضه على سلعة معينة ، والظروف المحلية والعالمية المؤثرة في أسعار المواد الخام . فانخفاض أسعار النفط فجأة أدى إلى التأثير على سياسات بعض الدول النفطية التي التزمت بتنفيذ مشاريع طويلة الأجل معتمدة على أن أسعار النفط آخذة في الزيادة ولن تخفيض .

العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة بالتعاون والسود والتفاهم والحرص والالتزام ، مما قد يساهم بشكل غير مباشر في تخفيف تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المنظمة .

وفي حالة إتخاذ أي قرار بهذا الشأن فلا بد من دراسة القيمة المتوقعة وإجراء المفاضلة بين الثمن الذي يتم دفعه والعائد المتوقع حدوثه ، وذلك من أجل تدعيم إستراتيجية معينة دون سواها .

ومن بين النماذج التي تستخدم في عملية إتخاذ القرارات أيضاً ما يسمى "بمدرسة النظم" ⁽¹⁾ ويعمل هذا النموذج على الجمع بين العوامل المختلفة التي حاولت النماذج السابقة تحقيقها كل على إفراد ، مما يؤدي إلى إيجاد نظام أكثر تعقيداً .

ويكون هذا النظام من مجموعة من النظم الفرعية التي تساعده في عملية إتخاذ القرار ، دون إغفال لجانب الحاجات الإنسانية والحوافز أو إهمال ضرورة توفير المعلومات والحقائق والتي تشكل معاً نسيجاً ملتحماً ينتج عنه هذا النموذج المركب من كل تلك النظم الفرعية . وتتألف العملية الإدارية ، في هذا النظام ، من مجموعة من الخطوات هي المدخلات ، والعمليات ، والمخرجات .

⁽¹⁾ محمد عبد حسين الطائي . نظام المعلومات الإدارية . جامعة الموصل ، 1988 ص. 24

وعادة ما يستعان في هذا المجال بخبرات العلماء في مجالات متعددة مثل الأرصاد الجوية ، وعلم السكان ، وعلم البيئة ، وعلم الصحة العامة ، ومجال الطاقة والموارد الطبيعية ، والزراعة ، والصناعة ، والتعدين ، وغيرها .

3 - الاستراتيجيات البديلة :

وهي مجموع القرارات أو الإختيارات البديلة التي يمكن اللجوء إلى استخدامها في حالة إتخاذ قرار معين . فقد يتم إتخاذ قرار بميكنة عمليات الإنتاج وتخفيف العمال ، أو إتخاذ قرار بالإهتمام بالجوانب الإنسانية في الإدارة دون النظر إلى تأثير ذلك على الإنتاج . وقد يتوجه قرار ثالث إلى زيادة الحوافز أو زيادة مستوى الضغط والسيطرة والرقابة من أجل زيادة الإنتاج ، وهكذا .

ومن بين النظريات التي تبني عليها الاستراتيجيات البديلة ما يسمى بنظرية "الثمن والعائد" . وترى هذه النظرية بأن أي قرار يتم إتخاذاه يرتبط بمفهومين هما "الثمن" و "العائد" . فالثمن يتمثل فيما قد تتكبده المؤسسة من زيادة في النفقات كالأجور والمرتبات في الحالة التي تدفع فيها نفس الأجور مقابل عدد أقل من ساعات العمل ، أو في زيادة المصروفات بسبب استحداث خدمات عملية جديدة ، وذلك على سبيل المثال .

أما العائد فقد يتمثل في زيادة معدلات الإنتاج ، أو انخفاض مصاريف الصيانة ، أو في إرتفاع هامش صافي الأرباح ، أو في أنسام

3 - المخرجات :

وهي الناتج النهائي بعد خضوع المدخلات لمجموعة من العمليات الإدارية والقرارات المناسبة ، سواء كانت على شكل معلومات أو مادة . وعادة ما تختلف المخرجات في شكلها وهيتها عن المدخلات التي ساهمت في صناعتها .

ويرتبط بهذا النموذج مفهومان إضافيان هما " **البيئة**" و " **التغذية** الراجعة العكسية " .

* * **البيئة :**

وهي كل ما يحيط بالمنظمة أو موقع الإنتاج من ظروف سواء تعلق ذلك بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية ، والتي تؤثر في السلوك الإداري أو التنظيمي .

وتمثل البيئة الداخلية في طبيعة نشاطات المنظمة ، مثل متطلبات العمل ، ومدى توفر وسائل الإنتاج ، ومستوى توفر الحقائق والمعلومات التي يعتمد عليها في إتخاذ القرار . أما البيئة الخارجية فتمثل في الضغوط والمتطلبات والاعتبارات والتوجهات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية .

وتؤثر هذه المعطيات بجميع جوانبها على سلوك المدراء والمرؤوسين وعلى السلوك الإداري أيضا . فالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا ، مديرا ومحظطا أو منتجا ، هو عضو في جماعة ما أو عدد من الجماعات التي يتأثر بها ويؤثر فيها .

1 - المدخلات :

وهي مجموع العوامل التي تمثل عناصر الإنتاج الرئيسية وتكون من المعلومات والحقائق المادية والمعنوية التي تبني عليها العمليات المؤدية إلى إتخاذ القرار ، مثل :

1- المدخلات المادية : كرأس المال والمباني والآلات والمعدات والأدوات والأساليب التقنية ، وغيرها .

2- المدخلات البشرية : وهي القوى العاملة ممثلة في مجموع العاملين على اختلاف تخصصاتهم وطبيعة أعمالهم في مختلف قطاعات العمل . ويشمل ذلك شخصية العاملين ، والعوامل المزاجية والوجدانية والانفعالية ، وما يميزهم من سمات وإنجاهات ودرافع وميول .

3- سياسات العمل وخطط الإنتاج وأهدافه .

2 - العمليات :

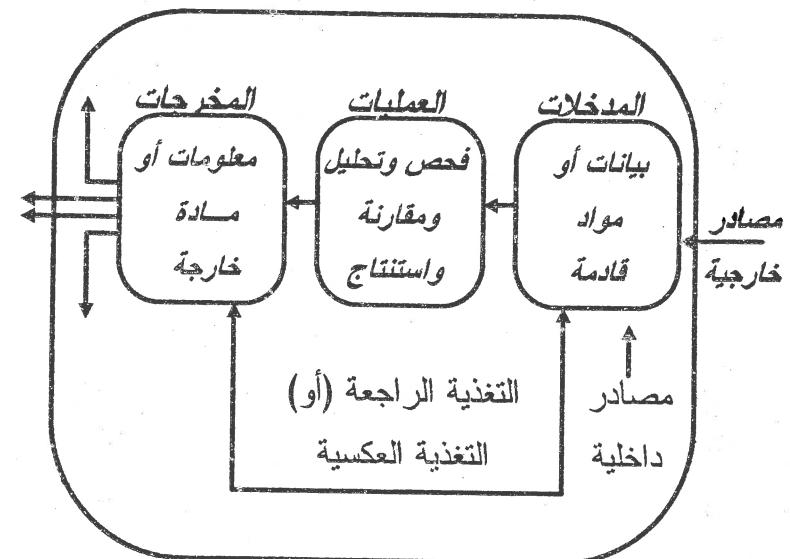
وهي النشاطات التي تهدف إلى استخدام المدخلات كأدوات وفق خطة عملية متفق عليها لتحقيق الأهداف المتمثلة في المخرجات . وتشتمل هذه النشاطات على دراسة الحقائق المتوفرة وتحليلها ، ومقارنة الخطط تمهدًا لإتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعة .

**** التغذية الراجعة أو العكسية :**

وهذه التسمية هي ترجمة حرفية للمصطلح الإنجليزي (**FEED BACK**) . ويشير هذا التعبير إلى كمية المعلومات المرتدة التي يمكن الحصول عليها كردود أفعال سلبية أو إيجابية تجاه المخرجات . وهي تهدف إلى تحسين النظام والارتقاء بعملية صنع القرار (شكل - 1)

شكل (1)

نموذج العملية الإدارية (١)



(١) المصدر السابق ص. 24

**** الخلاصة والتعليق .**

يرى نموذج إتخاذ القرارات أن أهم عمليات الإدارة هي إصدار القرارات قبل أي شيء آخر . فالإدارة الجيدة والمتميزة هي التي تتخذ قرارات عقلية منطقية مبنية على ما يتوفر لديها من حقائق وأرقام وبيانات وإحصاءات . وأن عملية إصدار القرار أو النظر في المشاكل الإدارية لا تسمح للقيم والمعتقدات الخاصة والإتجاهات الشخصية الذاتية بالتأثير على طبيعة القرار في شكله النهائي أو تعديله أو الالتفاف عليه .

وتعتمد الإدارة في عملها ، وفق هذا النموذج على مجموعة من الخطوات العلمية المرتبة والمتسلسلة ، وهي مستمدة من النماذج العلمية المختلفة المستخدمة في حل المشكلات ، وتشتمل ما يلي :

- 1 - تحديد المشكلة محل الدراسة .
- 2 - جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمشكلة .
- 3 - فرض الفروض المحتملة أو حصر البديل المقترحة التي يمكن استخدامها كحلول للمشكلة (الاستراتيجيات البديلة) .
- 4 - اختبار مدى صحة الفروض بواسطة تقييم كل منها على انفراد وتقدير محاسنه ومساوئه وقدرتها على حل المشكلة .
- 5 - اختيار أفضل الحلول المطروحة من بين البديل التي تمت دراستها .

النموذج السلوكي في الإدارة

المقاييس ، وبناء القوانين القادر على تفسير الظواهر والتبرؤ بظروف حدوثها ، واستنتاج الأحكام ذات العلاقة بالظاهرة ، مع ثبات النتائج المتوقعة بنسبة كبيرة .

ويستدعي مثل هذا الأمر التركيز على السلوك الظاهر فقط لانه الأثر الوحيد الذي يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ، كما يمكن قياسه وتسجيله بطرق ثابتة بعيدة كل البعد عن العشوائية والمفاهيم الغامضة مثل الشعور واللاشعور ، والاحتاجات والدافع وغيرها من الأمور المستترة وغير الظاهرة.

وتقوم النظرية السلوكية على مجموعة من المفاهيم العامة ، أهمها:

١ - المثير :

وهو المنهي الذي يستجيب له الكائن الحي . وي تعرض الإنسان في حالة يقطنه إلى العديد من المثيرات التي تتفاوت في قوتها وضعفها وفي أهميتها أو انعدام قيمتها . ويقوم الفرد بالإنتباه إلى مثير معين دون سواه تبعاً لمجموعة من الظروف المحيطة به وقت حدوث السلوك . فذا كان عائد العمل يؤدي إلى الإشباع ، وكان العمل ممتعاً ، وكانت الظروف التي تشكل بيئه العمل جيدة ، فسوف يتتبه العامل إلى الآلة كثيف وبهتم بها دون سواها ويحافظ على معدل إنتاجه . أما لو حدث العكس ، فسنجد أن الآلة كثيف ليس لها من القوة ما يغرى العامل بالإلتفات إليها أو ما يحثه على تولي أمور صيانتها أو الإهتمام بمستوى الإنتاج .

ويتحقق هذا النموذج على

المبادئ والأسس التي تقدمها لنا نظريات التعلم المبنية على المبادئ السلوكية وأساليب تشكيل السلوك أو إعادة تشكيله . وقد اتجهت هذه المدرسة إلى النظر إلى الإنسان على انه كائن واقع تحت سيطرة الظروف البيئية ويتاثر بعوامل البيئة المحيطة به . كما ترى بأن هناك مؤثرات تجنب الإنسان اليها مما يجعله يزيد من مقدار جهده الذي يبذله في النشاط الذي يمارسه ، وهناك مؤثرات أخرى تعمل بشكل سلبي مما يؤدي إلى إحباطه وإلى الإبطاء من معدل نشاطه . وبناء على ما تقدم ، فإن الظروف البيئية المحيطة مثل توفر الإضاءة المريحة ، وتحديد فترات راحة مناسبة ، والمحافظة على اتزان درجات الحرارة والرطوبة ، والتحكم في مصادر الغبار والأتربة التي تثيرها عمليات الإنتاج ، ومراعاة مدى قرب العاملين من بعضهم أو عزلتهم عن بعض ، تعتبر من العوامل الرئيسية في تحديد المناخ السائد في موقع العمل والإنتاج .

وتقوم فكرة النموذج السلوكي^(١) على أساس أن تبني المبادئ العلمية والأساليب المنهجية السليمة يجعل العلوم الإنسانية والعلوم السلوكية تقف على قدم المساواة مع جملة العلوم الطبيعية من حيث إحكام التجارب ، ودقّة

(١) د. رمضان محمد القناف . نظريات التعليم . طرابلس : منشورات الجامعة المفتوحة / 1990 ، ص. 149 – 150 .

2 - الاستجابة :

أو الضائعة ، سوف يشجعه على تكرار السلوك المطلوب والاستمرار فيه ، بشرط استمرار التعزيز والمحافظة على نظام المكافأة وتوقيتها .

وينقسم التعزيز الى قسمين ، ايجابي وسلبي . ويتمثل الإيجابي في المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية ، بينما يتمثل التعزيز السلبي في الحرمان من المكافأة أو الخصم من الراتب أو إيقاع العقاب على المخالف من أجل إيقافه عن القيام بالسلوك غير المرغوب .

** نقد هذا الإسلوب .

1 - حاول البعض استغلال نتائج البحوث التي أجريت في مصانع (هورثرون) لتأكيد قوة وفعالية الإتجاه السلوكي وأثر العوامل البيئية في السيطرة على السلوك ، حسب ما أشرنا إليه سابقاً في موضوع متقدم من الكتاب . غير أن الأبحاث اللاحقة أثبتت أن العوامل المادية لم تكن العامل الحاسم في زيادة الإنتاج وتحسين العلاقات بين الإداره والمرؤوسين . ولكن شعور العمال بإهتمام الباحثين بهم وتحسيسهم بأهميتهم كان الدافع الحقيقي الذي أدى الى حدوث ذلك التغيير ، وهو ما سمي فيما بعد بتأثير عامل هورثرون .

ويتم عن طريقها اختيار منه (مثير) معين والإستجابة له بطريقة معينة . فإذا تم تعزيز الإستجابة الناجحة عن طريق المكافأة التي يحصل عليها الكائن سواء كانت مادية أو معنوية ، فإننا نتوقع استمرار الإستجابة بنفس المستوى السابق . أما الإستجابة غير الناجحة أو التي لا تؤدي الى الحصول على المكافأة فتضيع ويقل استخدامها مستقبلاً بسبب إهمال تعزيزها ، فإذا ما نظرنا الى هذه العملية بشكل تطبيقي في عالم الواقع ، فسنجد أن إستجابة العامل للآلة واهتمامه بعملية الإنتاج تؤدي الى حصوله على الأجر ومزايا مالية أخرى ، مما يجعله يحافظ على هذا المستوى من الإستجابة أو يرتقي به الى الأحسن . أما في حالة عدم حصول العامل على العائد المادي المناسب أو تأخيره وتأجيله ، وكذلك في حالة عدم الاهتمام بإنتاجه أو احتقار مجدهاته وعدم مقابلته بما يستحقه من ثناء ، فسوف يتهاون العامل في عمله ويبطيء من نشاطه ولا يبدي كثير إهتمام بما يقوم به .

3 - التعزيز أو المكافأة :

ويتميز التعزيز بإمكانية التحكم فيه مما يساهم في السيطرة على السلوك وتشكيله وتوجيهه من أجل تكرار حدوث نفس الإستجابة المرغوبة . فتقديم مكافأة للعامل حينما يرفع إنتاجه الى مستوى معين أو حينما يحافظ على الآلة من العطب أو الاختلال ، أو حينما يعمل على الحد من المواد المستهلكة

النظرة الحديثة للإدارة

تجده النظرة الحديثة للإدارة إلى عدم

اعتبار المنظمة مجرد مجال لممارسة الأعمال فقط ، وإنما هي أيضا وسيلة للحياة ، مما يستدعي إبداء الإهتمام اللازم للعنصر البشري . فالتنظيم هو مجموعة من الأنماط السلوكية والإجتماعية وليس مجرد هيكل جامد خال من الحياة . أما بالنسبة للقيادة ، فيجب النظر إليها على أنها فن يعتمد على السلوك التفاعلي وعلى مراعاة أسس العلاقات الإنسانية .

ونظرا لما يتميز به الأفراد من فروق فردية ، فقد يحدث أن تختلف الأهداف الشخصية للعاملين عن بعضها البعض من ناحية ، وعن الأهداف العامة للمنظمة من ناحية أخرى . ولما كان من المتوقع أيضاً اختلاف سلوك الأفراد نسبياً عن النماذج والأنماط التي جاءت بها بعض الإتجاهات والنظريات الإدارية ، فيجب على المنظمة أن تكون مستعدة لدخول بعض التعديلات على تنظيماتها الرسمية كي تصبح قادرة على التوافق مع التنظيمات الإجتماعية فيها ، مما يؤدي إلى إضعاف الروح البيروقراطية وتشجيع روح التعاون وتنمية روح الفريق .

**** وتحدد النظرة الحديثة دور الإدارة فيما يلي :**

1 - عدم الاعتماد على السلوك الظاهر كأساس لإتخاذ القرارات وإصدار الأحكام ، وإنما يجب الإهتمام بدراسة دوافع الأفراد وحاجاتهم .

2 - أن اهتمام هذا الإتجاه بالسلوك الظاهر فقط ، بسبب موضوعيته وإمكانية ملاحظته وقياسه وتوجيهه والتحكم فيه ، جعل السلوكيين يؤمنون بفكرة أن النشاط يخضع للمثيرات الحسية الداخلية والخارجية ويهملون فكرة الدوافع . وقد أدى هذا التحول إلى صبغ الإنسان ومظاهر نشاطه الإنساني بالصيغة الآلية ووقوعه تحت سيطرة "المثير والاستجابة" .

3 - أن هذا الإتجاه ينظر إلى الإنسان بطريقة مادية ، وقد أخطأ هذه النظرة في تجاهلها لكثير من العوامل وبخاصة عوامل التفكير لدى الإنسان وميوله وأتجاهاته ودوافعه بسبب فشل هذا الإتجاه في التعامل معها مباشرة . كما أنه لم يعر كثيراً من العوامل الوسيطة التي تقف ما بين المثير والشخص القائم بالإستجابة أي إهتمام يذكر .

7 – إزالة العوامل التي تدعو للتفرقة في التشغيل أو الترقيات أو الأجر ،
واحترام جميع العاملين مهما اختلفت مستوياتهم و مواقعهم .

8 – ضرورة إستخدام الأساليب الديموقراطية في الإدارة وتحاشي الأساليب
السلطية أو المتعالية . وتشير آراء العلماء ونتائج المتابعة إلى أن إستخدام
السلطة بشكل أعمى وتكريس النظم البيروقراطية يؤدي إلى شعور العاملين
بالمهانة ويفقدن روح التعاون الإيجابي .

9 – ضرورة توفير الظروف الجيدة للعمل مما يساهم في تحسين الكفاية ،
وزيادة مستوى الإنتاج ، ورفع الروح المعنوية ، وخفض نسبة الحوادث
وإصابات العمل ، وتخفيض التكاليف بصورة عامة.

2 – ضرورة فهم الواقع الحقيقية التي تكمن وراء مظاهر السلوك
الإنفعالي ، مثل دراسة دور الإحباط والضغوط والعوامل النفسية وتأثيرها
على العاملين .

3 – تكيف بيئه العمل بشكل يقضى على المشاكل ، مما يساهم في رفع
الروح المعنوية ، وإزالة المخاوف ، وتعزيز الشعور بالثقة ، وتدعم
الروابط الاجتماعية ، وتنمية جوانب العلاقات الإنسانية ، وغرس روح
التعاون والالتزام بين العاملين .

4 – مراعاة قدرات العاملين ، والعمل على تقديم برامج لتنمية القدرات
الحالية ، مع الحد من إستخدام الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على الصحة
النفسية للعاملين .

5 – ضرورة توفر لوائح وأنظمة تحدد العلاقات بين العاملين في جميع
مستويات الهيكل التنظيمي ، والعمل على إشراك العاملين في مناقشة مشاكلهم
وإقتراح الحلول المناسبة لها .

6 – تأمين حياة العاملين ضد إصابات العمل والعجز والشيخوخة
والبطالة ، مما يوفر جوا من الاستقرار في حياة العمال ويشعرهم بالاطمئنان
على مستقبلهم ومستقبل أسرهم .

الفصل الثاني

المدخل المختلفة لدراسة السلوك الإنساني

المدخل التفاعلي

وهو مدخل يقوم أساساً على وجود تفاعل

يربط ما بين العوامل البشرية والاجتماعية والبيئية .

ويرى هذا المدخل بأن أي تنظيم يجب أن يقوم على أساس تأثيري في
مقدمتها العلاقة بين الإنسان وبين البيئة المحيطة به ، سواء كانت هذه البيئة
اجتماعية أم إقتصادية أم تقنية ، وغيرها . وأن أية عملية إنتاجية تحتاج إلى
توفر عنصرين أساسين هما المدخلات والمخرجات .

وحادة ما تكون المدخلات من مجموع القوى العاملة وقدراتها
وحاجاتها ، واحتياجات المجتمع وميوله ورغباته وتوجهاته ، ومعدات الإنتاج
ولوازم التشغيل ، والمواد الخام ، والمعلومات الازمة لتسخير عملية الإنتاج .

الفصل الثالث

المدخل المختلفة لدراسة السلوك الإنساني

المدخل التكامل

المدخل التكامل

المدخل السياسي والصادر

المدخل التعاوني

مدخل البيانات البيانية

مدخل تطريقة الأدوار

المدرسي ، السلوكي ، وتجربة البحاجة

الجهد في العمل الذي يؤديه وإلى استمراره في ممارسة النشاط العملي الذي يقوم به بعزم وإصرار .

ويرى بعض العلماء بأن القيادة الإدارية ، في واقع الأمر ، ما هي إلا عملية تفاعل إجتماعي بين مجموعة من العوامل ، أهمها :

- 1 - السمات الشخصية للقائد أو المسئول الإداري .
- 2 - عناصر الموقف الذي يحيط بالجماعة .
- 3 - خصائص الجماعة أو الأتباع .

فإذا ما اتفقنا على أن العمل يمثل عنصر الموقف ، فإن مستوى التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين القائد الإداري والأتباع (العمال) في إطار بيئه العمل تمثل عناصر عملية التفاعل مجتمعة .

ويتوقف نجاح التفاعل على مدى تقارب القائد من مرؤوسيه ، وعلى مدى مساعدته لهم على تحقيق أهدافهم وحل ما يصادفونه من مشاكل . وتتوقف النتائج المتوقعة على قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة ، وعلى مدى تحقيق الجماعة لأهدافها ، وعلى عناصر الموقف الذي تمثله بيئه العمل ، وعلى مقابلة المتطلبات بنجاح وفاعلية .

وتساهم النقائص التالية في نجاح عملية التفاعل ، وهي :

أما المخرجات فتمثل في المنتجات التي تتفق عند الطرف الآخر من خط الإنتاج .

وتتوقف عملية التوازن ، في المدخل التفاعلي ، على مدى نجاح عمليات التوفيق والمواءمة بين الأفراد وبين الإمكانيات التي تتيحها البيئة في إطار عملية التفاعل القائمة بينهما من خلال المنظمة .

ويؤكد المدخل التفاعلي على أن العمل يعتبر من المواقف التفاعلية التي تستدعي قيام عمليات التفاعل بين بيئه العمل ومتطلباته من جهة ، وبين العامل المنتج بجميع استعداداته البشرية وقدراته ومهاراته الإنسانية من جهة أخرى . وكلما كان التفاعل على مستوى عال من الجودة دل ذلك على إرتفاع مستوى التطابق بين عوامل البيئة ومتطلبات العمل من ناحية ومكونات العامل من الناحية الثانية . وأنه في حالة حدوث ذلك ، فإننا نتوقع إختفاء المشاكل التنظيمية ، والقضاء على ظواهر السلبية مما يؤدي بدوره إلى تحسين مناخ العمل وإلى زيادة مستويات الإنتاج .

كما يشير هذا المدخل إلى أنه في حالة اختيار العناصر الكفؤة والقادرة على مقابلة متطلبات العمل ومهام الوظيفة ، وفي حالة إتاحة الفرصة للعامل لإظهار ما لديه من مواهب وعوامل المبادأة والقدرات الإبداعية والإبتكارية ، فسوف يؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى قيام العامل ببذل مزيد من

المدخل التكاملى

من المظاهر المميزة للمجتمعات الحديثة ظهور

اتجاهات تناهى بأن المنظمات الاقتصادية والصناعية والإدارية لم تعد مجرد هيكل أو مراكز ميكانيكية بحتة ، وإنما يجب إعادة النظر إليها على أنها نظم إجتماعية متكاملة تتشكل من خلايا بشرية ذات تخصصات ومميزات متعددة جرى تجميعها في جماعات وفئات واحصاصات وظيفية ومهنية .

ولثن بدأ تلك الفئات والتخصصات من الولهة الأولى وكأنها مستقلة عن بعضها أو منفصلة ، الا أنها في حقيقة الأمر ، وبعكس ما تبدو عليه ، مترابطة أشد الترابط ، وتعمل بشكل متكامل ، وتهدف لتحقيق غاية واحدة .

ويعني ذلك أن جماعات العمل ليست معزولة عن بعضها ، ولا تفصل بينها حاجز فعلي أو صوري ، وإنما تتدخل وتتفاعل فيما بينها حتى ولو اختلفت تخصصاتها ، بشكل يجعل كل جماعة تؤثر على بقية الجماعات الأخرى .

ويرى بعض العلماء⁽¹⁾ بأن تقسيم جماعات العمل إلى مجموعات صغيرة متناسقة ومتماضكة ومتواقة قد يكون من العوامل ذات الدفع القوي

⁽¹⁾ د. محمد ماهر علیش . إدارة الموارد البشرية . القاهرة : مكتبة عین شس (بدون تاريخ إصدار) ، ص.

١ - قيام الإدارة أو القائد بدراسة خصائص الجماعة ، ومراعاة أسس اختيارهم بناء على مواصفات معينة .

٢ - التعرف على حاجات الجماعة ودوافعها .

٣ - تنظيم الموقف لتسهيل عملية التفاعل ، مما يعني تنظيم بيئة العمل بشكل يجعلها تتوافق ومكونات الأفراد واستعداداتهم .

٤ - تحقيق حاجات أفراد الجماعة .

وهناك أمثلة كثيرة واقعية عن فاعلية هذا المدخل ، حيث تشير التقارير من مختلف أنحاء العالم إلى منظمات كثيرة عامة كانت تمثل جهاً على الدولة وكاهل المجتمع بسبب إرتفاع خسائرها وعدم جدوى استمرارها بنفس نمط العمل السائد المتتميز بالصراعات المستمرة وسيطرة روح التنافس السلبي والتناحر بين جماعات العمل المختلفة بها . وعندما أعد هيكلة تلك المنظمات ، بسبب إعادة النظر في وضعها أو بسبب (الشخصية) ، وتم تنظيمها على مبانٍ وأسس التكامل بين الجماعات المختلفة والتنسيق بين جهود العاملين فيها على إختلاف تخصصاتهم ومراكزهم الوظيفية ، تحول العجز إلى فائض ، وأصبحت تلك المنظمات قادرة على الوفاء بالتزاماتها ومقابلة حاجات العاملين فيها ، وتم تعدد عبئها كما كانت من قبل .

ومن الأمثلة العديدة على أهمية هذا المدخل ما يحدث في كثيرون من البلاد الصناعية من إضرابات بين عمال صناعة بناء السفن ، على وجه الخصوص ، بسبب عدم مراعاة مبدأ التكامل . وقد حدث إضراب كبير في بريطانيا خلال السبعينيات بين عمال بناء السفن بسبب أمر تأهيل ما كان لوحده لو لا النظرة الانفصالية التي كان ينظر بها العمال إلى بعضهم . إذ كان نجارو السفن يتبعون اتحاداً عماليًا بينما يتبع الحدادون اتحاداً آخر . وقد حدثت خلافات بين فئة النجارين وفئة الحدادين حول مدى أحقيتهم كل منهما في تثبيت أعمال خشبية في هيكل معدني بالمسامير .

للارتقاء بمستوى العملية الإنتاجية وتحقيق الكفاية في العمل والإنتاج ، والمساهمة في تحقيق الهدف العام للمنظمة ، بشرط توفير جو يتميز بالعلاقات الإنسانية الراقية في المنظمة .

وبصورة عامة ، فإن المدخل التكامل يشير إلى أن التنظيم يتكون من أفراد يقومون بأدوار مختلفة ، ويختلفون في مكونات شخصياتهم وسمائهم وأهدافهم الشخصية ودوافعهم وطموحاتهم واتجاهاتهم . وأنه من أجل إيجاد نوع من التكامل التنظيمي ، فلا بد من إيجاد جهاز أو مجموعة أو جهة أو وظيفة ما داخل المنظمة تقوم بدور المنسق بين مختلف القطاعات وتتولى مهمة الاتصال بينها من أجل أن يعمل الجميع في تماуг ويكمل بعضها بعضاً.

ويؤكد هذا المدخل على أن مبدأ تقسيم العمل ومراعاة التخصص ليس الهدف منه خلق فئات متنازعة ومتغيرة داخل التنظيم ، أو إيجاد جماعات تستائز بالسلطة وتستخدماها لقهر الآخرين أو من أجل السيطرة عليهم ، وإنما هدفه هو قيام كل فئة بتأدية عملها بجودة وإتقان وفقاً لتخصصاتها وبما يكمل عمل المجموعات الأخرى ويحقق أهداف جماعات العمل والتنظيم في آن واحد . فإذا ما أهتم العامل بعمله ، وأهتم المسؤولون عن توفير مواد التشغيل بعملهم ، وكذلك مسئولو التسويق والمبيعات والصيانة وغيرهم ، وإذا ما عملت الإدارة على توفير جو ديمقراطي وتحسين بيئته العمل والمحافظة على مستوى عال من العلاقات الإنسانية ، فسوف تبدو المنظمة ولئن اختلفت إداراتها وأقسامها وتخصصات العاملين فيها وحدة واحدة لا تتجزأ .

على الرغم من غرابة التسمية بعض

المدخل السيني والصادي

الشيء ، الا أن هذا المدخل يعني ببساطة أن هناك محورين لدراسة السلوك الإنساني ، من خلال هذا المدخل ، هما المحور (س) والمحور (ص) : ويقوم كل محور على أساس وافتراضات وإتجاهات يجعلهما يختلفان عن بعضهما وتتولد عنهما نتائج غير متقدمة مع بعضها .

ويتمثل هذا المدخل وجهة نظر عالم النس الصناعي (دوجلاس ماك جريجور)⁽¹⁾ الذي تصور وجود محورين يصفان سلوك الإنسان وطبيعة القيادة المناسبة لكل منهما ، مما يتربّط عليه نتائج مختلفة في كلا الإتجاهين . وقد قدم افتراضاته فيما يسمى بنظرية (س) و (ص) .

** المحور السيني (س) :

وينظر هذا المحور الى العامل ويصوره بطريقة تقليدية ، ويرسم دور الإدارة ويحدد واجباتها من أجل السيطرة على سلوك العامل وتوجيهه . ويرى بأن دور الإدارة هو تجميع عوامل الإنتاج وتنظيمها وترتيبها بالشكل الذي يضمن تحقيق أفضل عائد إقتصادي للمنظمة . كما أن من وظائف الإدارة أيضاً الإهتمام بالتوافق بين عناصر القوى العاملة والموارد البشرية وبين

⁽¹⁾ محمد فايس القربيون . السلوك التنظيمي . عمان : 1989 ، ص . 37 - 41 .

وعندما أشتد الخلاف بين الفريقين ، لجأوا الى الإضراب (WILD - CAT STRIKE) كوسيلة للضغط من أجل تشتيت وجهة نظريهما ، مما سبب خسائر إقتصادية باهظة وتأخيراً في تنفيذ الأعمال . ولو تحقق التكامل وأشرف اتحاد عمال واحد على جميع فئات عمال بناء السفن لما حصل ما حصل .

أدوات الإنتاج بكل السبل الكفيلة بوصول الإنتاج إلى أعلى مستوى يمكن تحقيقه . وقدبني هذا الإتجاه على مجموعة من الافتراضات التي ترى العامل في الصورة التالية :

1 - أن الإنسان مخلوق سلبي يكره العمل ويتجنب المسؤولية ويميل إلى الكسل وعدم النشاط . ونظراً لكراهية الإنسان للعمل فسوف يحاول تحاشيه بكل الطرق الممكنة .

2 - أن مكونات الإنسان الفطرية التي تدفعه إلى الكسل وكراهية العمل تتحمّل على رجال الأعمال والمسؤولين الإداريين البحث عن الوسائل التي تدفع الأفراد إلى القيام بعملهم .

3 - أن الإنسان ميال إلى الانقياد والتبعية بطبيعة ، ويشعر بالراحة حين يجد من يقوده ويرسم له كيف يسلك وكيف يتصرف . ونظراً لقلة طموحات الإنسان وعدم رغبته في تحمل المسؤولية ومحاولة التخلص منها بأقصى سرعة متى ما أوكلت إليه ، فهو بحاجة إلى التوجيه الدائم من قبل الآخرين .

4 - أن وسائل الثواب والعقاب تعتبر من أنجح الأدوات الفعالة في تشكيل سلوك الإنسان ، مما يجعله يعمل من أجل تلقي الثواب أو تجنب العقاب وتقاضيه . وتنماشى هذه النقطة مع وجهة النظر السلوكية التي ترى بأن الحوافز المادية هي من أهم المحرّكات التي تدفع الإنسان إلى العمل أو القيام بنشاط ما .

5 - أن عمليات الرقابة والإشراف تعتبر ضرورية لحسن سير العمل ، مما يدعونا إلى مراقبة العامل ومتابعته بإستمرار أثناء تأدية نشاطاته المهنية ، مع تهديده بوسائل العقاب المتعددة من أجل ضمان إستمراره فيبذل أقصى ما لديه من جهد في العمل .

وقد ترتبت على هذا الإتجاه الذي جاء به ماك جريجور أن أصبحت الإدارة ديكاتورية تتظر إلى العاملين نظرة مليئة بالشك والريبة ، مما أدى إلى حدوث كثير من الصراعات بين العاملين والإدارة . كما ترتبت على هذا الإتجاه أيضاً أن إتجه أصحاب الأعمال إلى تكليف إدارة ديكاتورية تستند إلى السلطة والقوة ولها الحق في تهديد العمال وإستخدام العقاب كأدلة هامة من أدوات التسلط ، وذلك من أجل إحكام عمليات الرقابة والمتابعة والإشراف بغض المحافظة على مستويات الإنتاج .

*** * نقد نظرية المحور السنوي .**

1 - من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية أنها مبنية على فروض نظرية باطلة عن طبيعة الإنسان وحقيقة دوافعه وسلوكه . وأن ما جاءت به من وجهات نظر متحيزه يتعارض تماماً مع الحقائق العلمية ونتائج الدراسات النفسية والإجتماعية في مجالات العمل . وتشير تلك النتائج إلى قدرة الإنسان على تحمل المسؤولية ، وأنه يميل إلى الالتزام ، وأنه

وطالما كان العائد المتوقع الحصول عليه أعلى ويفوق قيمة الثمن أو الجهد المبذول ، من وجهة نظر العامل ، فسوف يستمر في المحافظة على مستوى الإنتاج ، وعلى جو العلاقات الودية أو الإنسانية ، وعلى فتح قنوات الإتصال بينه وبين رؤسائه من أجل استمرار الحصول على العائد .

**** المحور الصادي (ص) .**

بعدما فشل المحور السيني في تحقيق التوقعات المرجوة من وراء استخدامه ، تحول (ماك جريجور) إلى اتجاه بديل وهو نظرية (ص) ، وأقترح مجموعة من الفروض الخاصة بها . ويرى هذا الاتجاه أن المخلوق البشري هو كائن له حاجات متعددة ، وأنه يمارس نشاطات عديدة من أجل إرضاء تلك الحاجات . وأنه في حالة إرضاء الحاجات البشرية إلى درجة الإشباع ، فإن الإنسان يشعر بالراحة النفسية ويخففي القلق من حياته . أما في حالة حرمانه من تحقيق حاجاته فإنه يصاب بالتوتر والقلق والإحباط والفشل .

وتعتبر الحاجات الفسيولوجية في مقدمة حاجات الإنسان ، فهو يحتاج إلى الغذاء والشراب والراحة . كما يشعر بالرغبة في إرضاء حاجاته النفسية مثل الشعور بالأمن والإنتقام والشعور بالقيمة وتحقيق الذات . فالعامل قد يحصل على أجر مناسب نظير قيامه بعمل ما ، إلا أن ما يلقاه من صاحب العمل من سوء معاملة أو إحتمال عقابه بالطرد التعسفي تجعله لا يبذل الجهد الكافي في الإنتاج بسبب إستهلاك معظم طاقته النفسية والحيوية في مقابلة

طموح ومحب للعمل ، وأن لديه القدرة والاستعدادات اللازمة للقيام بأدوار المبادأة ، كما يتتوفر لديه الشعور بالاستقلال والرغبة في الإنتاج .

2 - يلاحظ كذلك ، أن فشل كثير من إدارات الأعمال في تحقيق الهدف المطلوب من إستخدام هذا الإسلوب قد نتج عنه ردود أفعال أدت إلى إستخدام إسلوب عمل مضاد تماماً وأقرب ما يكون إلى السلبية في الإدارة ، مما أدى إلى عدم إنجاز الأعمال ، وتدني مستويات الإنتاج ، وتذبذب العلاقات السائدة في بيئة العمل .

3 - أن الحرمان من تحقيق الحاجات يؤدي إلى ردود أفعال سلبية من قبل الإنسان تجاه الآخرين ، ومنها السلوك السلبي ، والإتجاهات العدوانية ، وانعدام الروح التعاونية ، وانحرافات السلوك ، مما يؤدي وبالتالي إلى إعاقة التنظيم وانخفاض سقف الإنتاج وتدهور مستوى العلاقات الإنسانية بين الأفراد .

4 - أن ما يقوم به الفرد من نشاطات ومظاهر سلوكية في مجال العمل والإنتاج محكم بفكرة الثمن (وهو النشاط أو الجهد الذي يبذله العامل أو المنتج) والعائد (المتمثل في المهام والأجور والحوافز والميزات) . وأن العامل يقوم بعملية تفكير ومقارنة بين ما يجب عمله من أجل الحصول على أعلى عائد وتجنب الصعوبات أو الفشل .

الرقابة الدائمة من قبل الآخرين . فأسس التوجيه الذاتي متوفرة لدى العاملين بشكل فطري ، وأن مهمة الإدارة هي مساعدة العاملين على إكتشاف ما لديهم من قدرات واستعدادات ، وتطوير صفاتهم الإنسانية عن طريق تشجيعهم وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن ذواتهم .

٤ — أن الإنسان ليس مجرد آلة إقتصادية تعمل من أجل الحصول على المكافأة أو تجنب العقاب بشكل آلي ، وإنما هو كائن حي لديه القدرة على الإختيار ، مما يجعله يحاول تحقيق أهدافه طمعا في الحصول على الثواب أو المكافأة وليس خوفا من التهديد أو تحاشيا العقاب .

٥ — أن درجة الالتزام في العمل لها علاقة مباشرة بالهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه . ومن مهام الإدارة إعداد بيئة العمل بالشكل الذي يقابل أهداف العاملين .

٦ — أن كثيرا من الناس هم من المبدعين ، ولكن في ضوء الظروف الحالية للصناعة فإن جزءا ضئيلا من قدرات واستعدادات الإنسان يتم استخدامها ، مما يجعل إمكانات القوى العاملة غير مستغلة إلى الحد الأقصى الذي يمكن أن تبلغه تلك الطاقات .

فالمنظمات التي يعمل بها الإنسان لم تصل بعد إلى المستوى الذي تتحقق فيه الاستفادة من الطاقات الإبداعية الخلاقة التي يتمتع بها العامل أو الموظف بالشكل المطلوب . ويمكن تفسير هذه النقطة على أساس أن

مشاكل العمل وكثرة التفكير فيها . ونفس الشيء يمكن قوله عن العامل الذي يقابل بالاحترار والسخرية أو الاستهزاء في محل عمله .

وقد عمل هذا الإتجاه على تقديم مجموعة من المبادئ الفلسفية والفرضيات النظرية التي يجب مراعاتها من جانب الإدارة والهيئات الإدارية في تعاملها مع العمال ، وهي كما يلي :

١ — أن ما يبذله الإنسان من جهد في عمله هو أمر طبيعي وانعكاس لطبيعة مكوناته الفطرية . فالعمل مختلف لصرف الطاقة وتحرير الإنسان من الشعور بالضيق وعدم الراحة . وأن الإنسان يميل إلى ممارسة العمل متى يميل إلى الحصول على فترات للراحة أو ممارسة اللعب أو بعض النشاطات الترفيهية الأخرى .

٢ — أن العاملين هم أفراد لهم حاجاتهم ومتطلباتهم التي لا تتعارض بطبعتها مع مصلحة العمل أو أهداف الإدارة وطموحاتها . وأن الإنسان يسعى للشعور بالحرية في العمل لأنها من الحاجات الأساسية لديه . فهو يكره القيود ويفضل أدوار القيادة على التبعية ، كما أنه ميل بطبيعته إلى تحمل المسؤولية متى توفرت الظروف الملائمة لذلك .

٣ — أن السيطرة الخارجية ليست هي الطريقة الوحيدة لضمان استمرار العامل في تأدية عمله بشكل جيد ، وأن الإنسان قادر على تقييم نفسه ذاتيا ومراقبة عمله وتوجيه قواه نحو تحقيق أهدافه دون حاجة للخضوع إلى

العاملين على التعبير عن حاجاتهم العليا ومحاوله إشباعها . وقد قام المصنع من أجل تحقيق ذلك بإعادة تنظيم عملية الإنتاج ، إذ بدلاً من الطريقة الأولى التي كانت متتبعة والتي كان يقوم فيها كل عامل بتصنيع جزء صغير من الوحدة المنتجة بشكل مستقل ومنفصل عن الآخرين ، فقد رأى المصنع استحداث طريقة يقوم فيها كل عامل بإنتاج وحدة كاملة بمفرده . وكان الأساس الذي اعتمد عليه في تغيير نظام العمل هو أن الناس عندما تشعر بنوع من الفخر فيما تعمله أو تنتجه ، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالملائكة والرضا النفسي وبارتفاع القيمة .

كذلك تم تقسيم القوى العاملة إلى مجموعات صغيرة تتكون كل منها من ستة إلى ثمانية أفراد يعملون معاً في حجرة واحدة أو مكان واحد ، وذلك بهدف منهم الفرصة للتعرف على بعضهم بشكل أعمق ، وتنمية علاقاتهم الإجتماعية ، ومن أجل شعورهم بملائكة العمل معاً .

وكانت النتائج مثيرة للدهشة والإعجاب ، إذ سرعان ما أرتفع معدل الإنتاج بشكل غير عادي ، وتحسن نوعية الوحدات المنتجة بشكل رائع ، وتلاشت عمليات التلف والخطب ، وانعدم الغياب وترك مكان العمل بلا عذر ، وأبدى جميع العاملين شعوراً طيباً بملائكة العمل .

ويندر ما نكررت التجربة فقد جاءت النتائج واحدة ، وهي حدوث تغيير إيجابي لصالح العمل والعمال .

مؤسسات العمل ومنظماته لم تستطع بعد التخلص من أفكارها السابقة وشكوكها تجاه الإنسان ، مما يجعلها عاجزة عن إشعار الموظف أو العامل بأنه ناضج ويمكن الوثوق به . وهي بموقفها هذا تؤكد على أنها مستمرة في النظر إلى العامل أو الموظف بطريقتها الخاصة التي ترى فيها عدم نضجه ، وعدم قدرته على تحمل المسئولية مع تجاهل إمكاناته واستعداداته ومكونات شخصيته .

وقد اهتم كثير من علماء النفس ورجال الصناعة بنظرية (ص) وحاولوا تطبيقها عن طريق التجارب . ونسوق فيما يلي ما جرى بأحد المصانع التي تبنت إحدى تلك التجارب^(١) :

كان هدف هذا المصنع هو زيادة الإنتاج ، وقد حاول استخدام مجموعة من المعايير التجريبية مثل : منح العاملين أجوراً إضافية مع إنقاص عدد ساعات العمل الأسبوعي ، وذلك تماشياً مع الفروض التي جاءت بها نظرية (ص) . إلا أن تأثير هذا العامل كان معذوباً وأنبت فشهه بسبب شدة ترکیزه على العوامل الاقتصادية واقتصره على إرضاء الحاجات الدنيا فقط مع تجاهل العوامل النفسية والإجتماعية والإنسانية .

وبعد ما فشلت فروض نظرية (ص) في تحقيق مناخ العمل وفق فروض نظرية (ص) ، مع التركيز بشكل أساسى على تشجيع

^(١) HUMAN MOTIVATION . PSYCHOLOGY TODAY : AN INTRODUCTION (2ND.ED.) . DEL MAR, CALIFORNIA : CRM BOOKS, 1972, P.383.

السبب الحقيقي وراء زيادة الإنتاج وفق مبادئ نظرية (ص) . وإنما يبدو أن المعاملة الإنسانية ، واحترام الإنسان والمحافظة على كرامته ، وتقديره ومنحه إعتباره ، وإشعاره بأدميته هي القوى الكامنة وراء عملية التغيير في الحالة الأولى .

غير أن لنا تعليقاً على نتائج تلك التجارب والأسباب التي سبقت لتأييدها . وفي الوقت الذي لا نشكك فيه مطلقاً في صحة النتائج إلا أن ما نعرض عليه هو الأسباب التي أستند إليها الباحثون في تعليل النتائج . وسوف يتبعن للقارئ وجهة نظرنا بعد أن يطلع على الفقرة التالية ، وهي خاصة بما حدث وقيل عن "خطوط التجميع" .

وخط التجميع هو خط متحرك يؤدي إلى التخصص الدقيق في تنفيذ الأعمال وإلى سرعة إنجازها . فإذا كان لدينا مصنع لصناعة آلة معينة ، وكان كل عامل مسؤول عن تصنيع الآلة بكمالها دون مشاركة غيره من العمال ، وكانت الآلة تتركب من عشرين جزءاً ، ففي حالة خط التجميع يجعل عشرين عاملًا يقفون على الخط بحيث يقوم كل منهم بتركيب جزء واحد معين من الآلة بانتظام . وتنتقل الآلات الموضوعة على الخط الدوار من يد إلى أخرى إلى أن يقوم آخر عامل في الصف بتنبيه القطعة الأخيرة في الآلة .

ويشير كافين رايلى⁽¹⁾ ، إلى أن أول خط تجميع جربه فورد في صناعة المولدات سنة 1913 استطاع أن ينتج أربعة أضعاف المولدات التي كانت تنتج في الفترة الزمنية نفسها بدون استخدام خطوط التجميع ، وأنه في عام 1914 ارتفعت كمية الإنتاج إلى ثمانية أضعاف .

وبمقارنة نتائج التجربة الأولى والثانية يتضح لنا أن قيام العامل بمسؤولية تصنيع آلة بكمالها أو التخصص في تصنيع جزء من الآلة لم يكن

⁽¹⁾ كافين رايلى . الغرب والعالم (تعريب د. عبد الوهاب المسيري) . الكرويت : عالم المعرفة ، العدد 97 ، يناير 1986 ، ص 284 .

المدخل التعاوني

كما يشير تعريف آخر⁽¹⁾ إلى أن :

"التعاون نظام إقتصادي يستهدف رفع المستوى المادي للأخرين من الأفراد"

ويبدو من التعريفات السابقة اتجاه الكاتب إلى الإهتمام بالجانب الاقتصادي للتعاون وعدم تعرضه للجوانب الأخرى التي سيأتي ذكرها فيما بعد . وقد نتج عن هذا الاتجاه المحدود أن صيغت أهداف التعاون بشكل قاصر أيضا ، بحيث أشارت إلى ما يلي :

1 - تخفيض تكلفة الإنتاج .

2 - تحسين نوعية المنتوجات دون حاجة إلى زيادة الأسعار .

وترجع أهمية النظرة الاقتصادية للتعاون بسبب طرحة ، في بداية الأمر ، كنظام اقتصادي بديل نظراً لعدم الثقة السائدة في قدرة أي من النظام الرأسمالي أو نظام التجارة الحرة على تحقيق العدالة ، وهما من النظم التي نشأت في أعقاب الثورة الصناعية . فقد أرتبط النظامان بأساليب السلب والنهب ، واستنزاف الموارد الاقتصادية ، واحتكار الأسواق ، واستغلال العاملين وسرقة جهودهم . وجاء ظهور التعاون كعلاج لبعض المظاهر الاقتصادية السيئة لاستغلال أصحاب رؤوس الأموال ومدراء المنظمات للمحتاجين من العمال .

⁽¹⁾ المصدر السابق ، ص . 19 .

يشتقر مفهوم التعاون من المفاهيم الإنسانية

القديمة التي صاحبت الإنسان ووظفها بشكل جيد في مواجهة الصعاب التي كان يعجز عن مقاومتها بمفرده . فقد اعتمد على مبدأ التعاون في مواجهة الأعداء ، وفي مقاومة الظروف والكوارث الطبيعية ، كما استخدم لإحلال السلام والاتفاق بين أفراد المجموعة الواحدة أو بين المجموعات المتنافسة والمتاخرة .

وتشير الكتابات في هذا المجال إلى وجود معنيين لمفهوم التعاون ،
هما :

1 - أن يعمل أفراد مجموعة ما سوية لتأدية عمل مشترك لا يتحقق
الا بتكاتف الجهود الجماعية .

2 - أن يحاول بعض الأفراد معاونة غيرهم من الأفراد الآخرين .

ويشير أحد تعريفات التعاون⁽¹⁾ إلى ما يلي :

"اشتراك شخصين أو أكثر في أداء عمل ما ، بحيث يعمل الفرد فيه لمصلحة الجماعة ، كما تعمل الجماعة بدورها لمصلحة الفرد . ويستفيد الفرد من عمل الجماعة ، كما تستفيد الجماعة من عمل الفرد ."

⁽¹⁾ د. عادل هندي . إقتصاديات التعاون . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1990 ، ص. 19 .

**** أهداف المدخل التعاوني .**

التعاون شكل مميز من أشكال التنظيم الجماعي للنشاط الاقتصادي ، كما أنه من السمات اللصيقة بالطبيعة البشرية منذ أوجد الله الإنسان على ظهر الأرض . فهو سمة فطرية يميل إليها الإنسان بطبيعة .

ويهدف النموذج التعاوني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، أهمها :

- 1 — تنمية الشعور بالإنتماء لدى العاملين بالمنظمة ، وتنمية الشعور بروح الفريق .
- 2 — تعميق فكرة الديمقراطية وأساليب ممارستها .
- 3 — تنمية الروابط الأخوية وتعميقها ، والعمل على القضاء على مظاهر التنافس السلبي ، وفض الخلافات والمنازعات بطرق ودية سليمة .
- 4 — معارضة النظم الرأسمالية التي تسعى إلى تحديد كميات الإنتاج وساعات العمل ، والتحكم في الأجور والأسعار بالشكل الذي يعود على المنظمة بأعلى الأرباح ، على حساب العمال وطبقه الكادحين دون مراعاة لما يسببه ذلك لهم من مشاكل .

*** أسس المدخل التعاوني .**

يقوم المدخل التعاوني على مجموعة من الأسس أهمها :

1 — أن نظام العامل الأجير يعتبر من مخلفات عصور العبودية والإستغلال ، إذ يجب أن يحصل المنتج على حقه كاملاً في الأرباح التي ساهم بجهده في تحقيقها .

2 — أنه ما دام العمال منهمكين في تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم ، فيجب ألا تضيع مجدهاتهم في متابعة أمور أخرى غير الإنتاج . ويمكن أن توكل أمور الإدارة وتسخير العمل إلى مختصين يشرون العمال فيما يناقشوهم أو يتخذونه من قرارات تمس صالح العمل .

3 — أن التعاون يعمل على المعاشرة بين أرباب العمل ومديريه وبين القوى العاملة بما يحقق مصلحة الجميع . وهو بهذا يحمي العمال من الإستغلال ومن ظلم المشرفين ، ويسمح لهم بالمشاركة في تسخير العمل .

4 — أن نظام التعاون يعتبر حافزاً مهماً ، فشعور العامل بأن كسله أو تباطؤه وتقاعسه عن العمل سوف يؤثر على جميع العاملين يجعله يحافظ على مصلحة الجماعة ويخشى تعريض ارتباطه بأفرادها للخطر .

* المدخل التعاوني في الإدارة .

ويسمى بعض الباحثين وجهاً النظر هذه "مدرسة النظم الاجتماعية" حيث يتم النظر إلى الإدارة كنظام إجتماعي تحكمه مجموعة من العلاقات الاجتماعية السائدة في بيئه العمل .

وتشير هذه النظرة إلى أن أي تنظيم قائم هو نظام تعاوني متى تحقق فيه قيام الأفراد بالإتصال ببعضهم البعض ومساهمتهم في تحقيق الهدف المشترك . ولا يتحقق ذلك ، بطبيعة الحال ، الا عن طريق الإهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد ، وتحقيق التكامل بين عناصر المنظمة بشكل منظم ومنطقي .

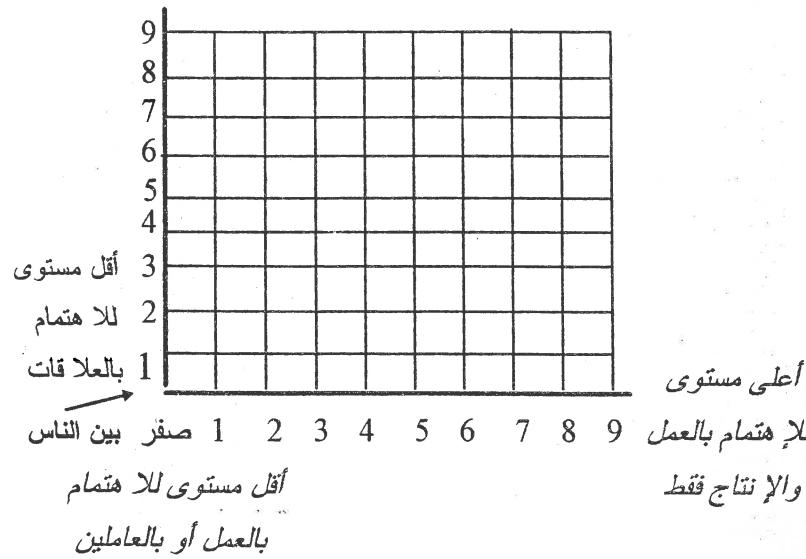
ويؤكد هذا الإتجاه على أن السلوك التعاوني هو سلوك فطري ، وأن عملية الإدارة مبنية على أساس أن الفرد يحتاج للتعریض عن القيود والضغوط الطبيعية التي يواجهها وتؤثر عليه وعلى بيئته عن طريق التعاون مع الآخرين . كما يدعو هذا المدخل مدراء الأعمال والمسؤولين الإداريين إلى ضرورة الإمام بعلوم النفس والإجتماع ، وبأن يعملوا على تنمية قدراتهم على تحليل السلوك الاجتماعي والتعرف على أثر العوامل البشرية ودافع السلوك على المنظمات الاجتماعية .

وهو ما يسمى بالشبكة الإدارية . ويتصور

هذا المدخل أنه يمكن دراسة السلوك الإنساني لو أمكن لنا تصور رقعة رسم بياني لها محورين مقسمان إلى تسع مسافات . ويمثل أحد المحورين عامل "الناس" بينما يمثل الآخر عامل "العمل" (شكل 2) .

شكل (2) / الشبكة الإدارية⁽¹⁾

أعلى مستوى للإهتمام
بالعلاقات بين الناس



⁽¹⁾ BLACK, R.R. AND MONTON, J.S.A. A (9-9) APPROACH FOR INCREASING ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY. IN E.H. SCHEIN AND W.G. BENNIS (EDS.), PERSONAL AND ORGANIZATIONAL CHANGE THROUGH GROUP METHODS. NEW YORK : WILEY, 1965, PP. 169-183.

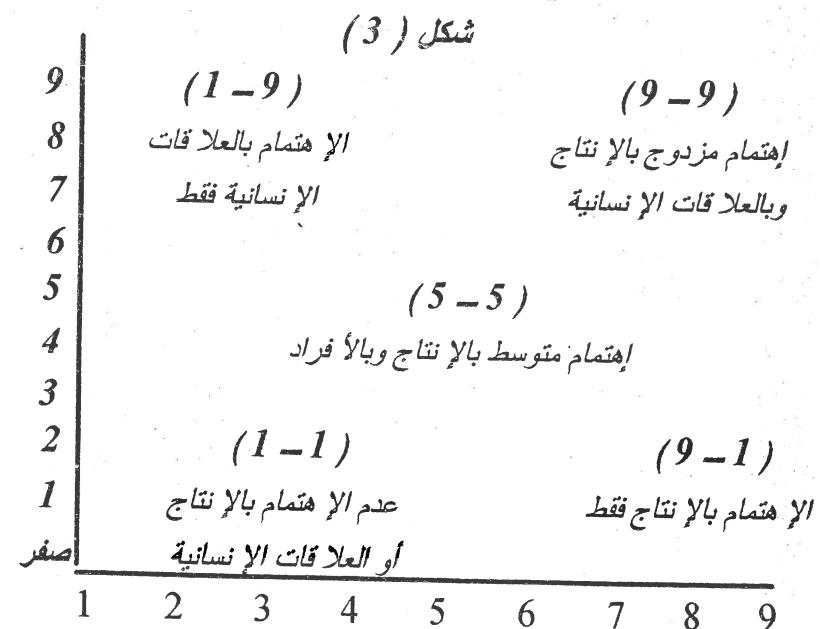
ومن تحليل شكل (3) يتضح لنا أن نوعية الإدارة في أي مؤسسة أو منظمة ، وطبيعة إهتماماتها تؤدي إلى خلق أجواء عمل مختلفة وأساليب متعددة للتعامل مع القوى العاملة ، وتؤثر في تشكيل بيئة العمل بشكل كبير. وتبدو نتائج هذا الإهتمام في خمسة أشكال ، هي :

1 - إتجاه يبدي عدم الإهتمام بالعمل أو بالعاملين ، حيث يتم الإشراف بشكل صوري وتعتمد روح الشعور بالمسؤولية . ويتميز هذا الإتجاه بتدني مستوى الإهتمام بالعمل أو بإقامة علاقات مع الآخرين ، وباختفاء العلاقات الناضجة بسبب الصراعات ، كما يبدو في مستوى (1 - 1) .

2 - اتجاه يهتم بالأفراد العاملين إهتماماً كبيراً حيث تبدي الإدارة عنابة لإقامة علاقات جيدة مع أفراد القوى العاملة ، مع إنخفاض الإهتمام بالعمل . ويرى هذا الإتجاه بأن الإهتمام بالأفراد سوف ينعكس حتماً على مستوى الفعالية ومستوى الإنتاج بشكل إيجابي بسبب جو الصداقة وخلو بيئة العمل من الصراعات كما يبدو في مستوى (9 - 9) .

3 - اتجاه يهتم بالعمل والإنتاج فقط مع إنخفاض الإهتمام بالأفراد والنظر إليهم بشكل مشابه للآلات . ويتم التركيز على جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والسيطرة على بيئة العمل ، على أمل أن تؤدي كفاءة الإنتاج إلى خلو جو العمل من المشاكل والصراعات ، كما يبدو في مستوى (1 - 9) .

ويرى هذا المدخل أن نجاح العلاقات الإدارية يتوقف على إسلوب القيادة ، ويحتاج إلى مزيج من عدد من العوامل الأخرى . ولما كان هناك نوعان من القيادة ، يركز أحدهما على مستوى الإنتاج أكثر من التركيز على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية واحتياجات العاملين ، بينما يركز الآخر على عامل الناس وال العلاقات الإنسانية أكثر من الإهتمام بطريقة العمل ومستوى الإنتاج ، فقد حاول هذا المدخل تحليل العلاقة بين الإتجاهين بناء على النموذج المذكور في (شكل 2) . وفيما يلي صورة عملية لما يطرحه هذا التوجه (شكل 3) .



مدخل نظرية الأدوار

من المعلوم أن السلوك الإنساني يتبع أنماطاً معتادة ومتقدماً عليها ، في أغلب حالات السواء ، مما يجعل الناس تقوم بأدوار معينة في إطار المعايير السائدة .

وتنوع الأدوار في أشكالها وفي طبيعتها كما تختلف أيضاً بتنوع الموقف الحاضر وطبيعة النشاط المطلوب القيام به ومتطلبات كل دور على حدة . فهناك أدوار جنسية تتعلق بأشكال السلوك الاجتماعي الذي يقوم به كل من الجنسين والأطر التي يدور فيها ذلك السلوك دون أن يبتعدا إلى خلاف ذلك .

وهناك أدوار إجتماعية كذلك ، وقد جرى تعريفها⁽¹⁾ على أنها مجموعة من الاستجابات النمطية التي يستجيب بها الشخص في المواقف المشابهة . كما أن هناك أدواراً مهنية أيضاً يقوم بها العاملون ، كل حسب موقعه ، في هرم السلطة وحسب تخصصه وطبيعة الوظيفة التي يتولاها . فدور القادة أو المدراء مختلف عن دور الأنبياء أو المرؤوسين ، ودور الفنانين أو المهرة مختلف عن دور العمال العاديين .

٤ - اتجاه يهتم بالعمل والإنتاج وبالأفراد وال العلاقات الإنسانية معاً عن طريق المشاركة والإدارة الجماعية . ويعمل هذا الإتجاه على تحقيق مستوى عال من الإنتاج بسبب التوفيق بين صالح العمل والعلاقات مع الناس ومراقبة حاجاتهم وحاجات المنظمة في نظام متوازن ، كما يبدو في مستوى (٩-٩) .

٥ - اتجاه يبني اهتماماً متواسطاً بالعمل والإنتاج وبالأفراد ، حيث يتم الإهتمام بالإنتاج دون فرض ضغوط كثيرة على العاملين مع إقامة علاقات طيبة معهم ومقابلة حاجاتهم في نفس الوقت . ويلاحظ في هذا التمودج أن المعاملة السائدة هي الحزم مع توخي العدالة ، كما يبدو في مستوى (٥-٥) .

⁽¹⁾ د. رمضان محمد القذافي . علم النفس الاجتماعي . طرابلس : منشورات الجامعة المفتوحة ، 1991 ، ص 71 - 75 .

المهنية ، أنها متعلمة من جهة ، كما أنها تعتبر إنعكاساً لسمات الشخصية الأساسية من جهة أخرى (وقد سبق شرح هذه النقطة في جزء متقدم من الكتاب ، في حديثنا عن علاقة الإختيارات المهنية بالعلوم السلوكية) .

وتلعب أساليب التنشئة الاجتماعية ، ومكونات الشخصية ، والسمات المزاجية ، والعوامل الثقافية دوراً هاماً في تهيئة الفرد للقيام بأدوار مهنية معينة أو ممارسة نشاط عملٍ ما .

وتؤدي الأدوار الجنسية لكل من الرجل والمرأة إلى توجيه كل منها نحو أنماط السلوك الاجتماعي المناسب وإكتساب المهارات الضرورية والقيام بالأدوار المتوقعة منها حسب التوقعات الثقافية والمعيارية . فكما تتجه المرأة إلى إجاده العمليات التي تتطلبها رعاية الأسرة وأعمال البيت وتدبر شئونه ، ومارسة النشاطات التي تؤدي إلى نجاحها كأم وربة بيت ومسئولة عن أسرة بوجه عام ، يتوجه الرجل إلى تنمية مهاراته الجسمية وقدراته اليدوية والعضلية والميكانيكية التي سيحتاج إليها في دوره الاجتماعي المستقبلي كرب أسرة ، وفي دوره المهني الفني أو الإنتاجي .

ومما يلاحظ أنه عادة ما تتدخل الظروف الاجتماعية والإقتصادية والتقنية بشكل مؤثر مما يستدعي استحداث أدوار مهنية جديدة وإختفاء أخرى كانت معروفة فيما سبق .

وتبدو هذه الأدوار واضحة في خريطة الهيكل التنظيمي ، وفي تقسيم العمل ، وفي توزيع الاختصاصات ، وفي تفويض السلطة ، وفي مستوى تحمل المسؤولية ، وفي نطاق الإشراف ومداه .

وكما توجد أدوار رئيسية مثل أدوار الرجولة والألوة التي تؤدي إلى ارتباط الشخص بمهمة ثابتة لفترة طويلة ، فإن هناك أدواراً ثانوية تتعلق بالنشاطات المؤقتة وغير الدائمة مثل القيام ببعض الأعمال الموسمية .

ويمكن للشخص أن يقوم بأي عدد من الأدوار المتتسقة أو المترافق ، كل حسب قدراته واستعداداته ، إلا أن ذلك قد يعرضه أحياناً للوقوع في الإضطرابات المسمى بصراع الأدوار ، مثلما يحدث في حالة ندب أحد الموظفين للعمل مديرًا للإدارة ، بالإضافة إلى عمله الأصلي ، أو تولي أحد مشرفي العمل عضوية النقابة العمالية ، على سبيل المثال . ويجد الشخص نفسه ، في مثل هذه الأحوال ، يلعب دورين متعارضين مما دور الرئيس والمروفوس حيناً ، ودور الخصم والحكم حيناً آخر .

** مصادر الأدوار .

بالرغم من عدم وجود إتفاق على كيفية إكتساب الأدوار الاجتماعية ، إلا أنه يمكن القول ، إستناداً على حصيلة ما تم نشره في مجال الأدوار

**** متطلبات الأدوار المهنية .**

الأمر إلى حدوث الحيرة والارتباك في القيام بمتطلبات الدور المطلوب ، والى التعارض والتصادم بين المصالح والأهداف مما يؤدي إلى عدم التعاون والإضرار بالمنظمة . أما في حالة وضوح الأدوار ومعرفة كل شخص بحدود الدور الذي يقوم به مع التزامه بمتطلبات الدور ، فإن ذلك يؤدي إلى خلق مناخ تعاوني يفهم فيه كل شخص دور الآخر ويساعد على القيام به . ويمكن تحديد أهم النقاط التي تساعد على مقابلة متطلبات الدور فيما يلي :

- 1 - ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات والتفضيلات الممنوحة للعضو القائم بشئون الوظيفة من أجل القضاء على التناقضات وتصادم الأدوار وانعدام الروح التعاونية .
- 2 - استخدام كافة الطرق الممكنة للحد من أجواء التفاف والتراشق التي تؤدي إلى الصراعات وإثارة المشاكل .
- 3 - أن يتعرف كل فرد على حقوقه وواجباته بشكل صريح وواضح .

من الضروري التأكيد ، في هذا المجال ، على أن متطلبات القيام بالدور بشكل جيد تستدعي إختيار العناصر البشرية الصالحة للعمل بشكل سليم ، وأن يتم تدريبهم بمختلف الطرق العلمية على تأدية النشاطات التي يتطلبها الدور بالشكل المتفق عليه . كما يجب أن يتم تحديد دور كل عامل وموظف بدقة ووصف المهام التي يقوم بها ، من أجل تحقيق أكبر قدر من المنفعة للطرفين . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تدريب العمال على مختلف الوظائف والعمليات المطلوب القيام بها بأفضل الطرق الممكنة في عملية الإنتاج ، وعن طريق برامج متنوعة تصلح للتعامل مع مختلف المواقف . ويشير د. عبد المولى⁽¹⁾ إلى ذلك بقوله :

" وهذا يعني أنه يجب تحويل مختلف الحركات وسلوكيات العمل إلى إسلوب آلي عام صالح لكل استعمال من جهة ، وإلى إسلوب خاص باستعمال معين من جهة ثانية " .

ومما يلاحظ أنه في حالة عدم دقة الأدوار التي يقوم بها كل فرد من أفرادقوى العاملة ، أو في حالة عدم وضوح حدود السلطة ، فقد يؤدي

⁽¹⁾ مصدر سبق ذكره ، ص . 41 .

التدريب السلوكي وتنمية الجماعة

كان التدريب في الماضي

مقتصراً على البرامج التقنية المخططة لرفع الكفاية الإنتاجية وتدريب العمال تدريباً مهنياً يقصد رفع مستويات أدائهم في مجالات العمل الصناعي . وغالباً ما كانت برامج تدريب العمال تتجه نحو تحقيق أهداف مثل تقليل العامل لعوامل التغيير ومحاولة خفض مستوى مقاومته لها ، مما يجعله يتقبل أساليب العمل والإنتاج الحديثة . كما اتجهت إلى تدريب الموظفين من أجل مساعدتهم على التخلص من أساليب العمل العقيمة والمعيقية أو غير المجدية وتقبل قيام كل شخص بدوره بأساليب عصرية أكثر جدوى وأعم نفعاً .

ويمكن تلخيص أهداف التدريب ، كما جرى تصورها في السابق ،

في هذين عامتين⁽¹⁾ :

- 1 — توصيل المعلومات الضرورية للعمل إلى المتدربين .
- 2 — إكساب المتدرب المهارات اللازمة لأداء العمل .

ولما كانت التغيرات المستمرة في طرق وأساليب العمل والإنتاج وفي علاقات العمل يؤديان في كثير من الأحيان إلى نوع من المقاومة السرية

⁽¹⁾ د. لويس كامل مليك . سيكولوجية الجماعات والقيادة (الطبعة الثالثة) . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، 1970 ، ص 343 .

وغير المعلن ، مما يؤدي إلى إثارة الكثير من المشاعر النفسية السلبية تجاه العمل ومجموعات العمل أيضاً ، فقد تطلب الأمر تقديم أنواع جديدة من التدريب لا تتوقف عند مستوى نقل المعلومات وتوصيلها للعاملين أو مجرد إكسابهم بعض مهارات العمل الضرورية .

وقد تم إقتراح تقديم نوع من التدريب الذي يؤدي ، بشكل خاص ، إلى زيادة مستوى إحساس الفرد بالمشكلات في مجال العلاقات الإنسانية ، وتنمية المهارات اللازمة للقيام بتشخيص سلوك الآخرين والإلمام بالطرق المختلفة للتعامل معهم بشكل إيجابي وفعال ، وزيادةوعي الفرد بداعفه وحاجاته الشخصية التي تؤثر في سلوكه ، والتحلي بالمرونة التي تمكن من التعامل مع مختلف الإحتمالات .

ويهدف تدريب الجماعة سلوكيًا إلى ما يلى :

1 — مقابلة الحاجة إلى توعية العاملين وتطوير قدراتهم ، وزيادة مستوى فاعليتها عن طريق تخطيط برامج لتدريب القادة في مجالات متعددة ، وفي مقدمتها مجال العلاقات الإنسانية .

2 — تزويد العاملين بالمهارات الإنسانية الضرورية لرفع مستويات التدريب بما يكفل رفع مستوى الكفاية الإنتاجية إلى أقصى ما يمكن تحقيقه ، مع عدم إغفال الجانب السلوكي .

الصغيرة وجماعات العمل . وهي تتطلب المواجهة والتقابل وجهاً لوجه ، وتميز بما يلي :

١- التركيز على مستوى الشعور أثناء الإتصال كما يحدث في لحظة الإتصال نفسها .

٢- لا يوجد نظام معين للتدريب ، وإنما يختار أعضاء المجموعة الموضوعات والمشاكل التي يودون طرحها ، ويحددون بأنفسهم الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف ، دون أن يملأ عليهم أحد ماذا يفعلون .

٣- تميز المجموعة بصغر الحجم ، والتفاعل على أعلى المستويات ، والمشاركة ، وضمان حرية الإتصال .

وعادة ما يشترك في هذه المجموعات مدراء العمل ، ورجال الإدارية ، والخصائص الإجتماعية ، والمدرسون وغيرهم .
وتشير نتائج الدراسات التي أجريت على منتسبي هذه الجماعات إلى حدوث التغييرات التالية ^(١) على الأعضاء بعد إنتهاء فترة التدريب :

- ١ - محاولة الأعضاء فهم الآخرين مع التركيز على حسن الإنصات .
- ٢ - ارتفاع مستوى التعاون مع سهولة التعامل مع الآخرين .

^(١) COOPER, C.L. et.al. T- GROUPS, A SURVEY OF RESEARCH . LONDON : JOHN WILEY AND SONS LTD., 1971 .

٣ - رفع مستوى المهارات الفردية الضرورية لتكوين علاقات إنسانية جيدة مع المحافظة عليها . ومن المعروف أن مثل هذه المهارات تعتبر عوامل أساسية لدى القيادات المنتجة على مختلف مستوياتها ، وبخاصة المستويات الإدارية العالية ، والمشرفين ، وملحوظي الإنتاج .

٤ - تربية المهارات الازمة في مجالات تحفيز العاملين ، وتنمية الخبرات التي تمكن الفرد من التفاعل على مختلف المستويات بفعالية .

** مجموعات التدريب .

من بين الوسائل المستخدمة للتدريب في مجال العلاقات الإنسانية التدريب في مجموعات ، أو ما يطلق عليها "مجموعات التدريب" . وهي جو المجموعة للمتدرب الفرصة لفهم أنفسهم وكيفية تأثيرهم في الآخرين ، وتعلم بعض أساليب التصرف في المواقف الحياتية والعملية التي يصادفونها يومياً في الحياة العامة وفي موقع العمل . ومن بين هذه المجموعات :

١ - مجموعات التدريب (T-GROUP) .

وهي مجموعة صغيرة يجري التدرب فيها من أجل أن يدرس المتدربون سلوكهم كما يحدث أثناء تفاعلهم في المجموعات الإجتماعية

في معرفة مدى تطبيق أعضاء المجموعة التدريبية لما تعلموه في مجموعة التدريب عملياً خلال ممارستهم لأعمالهم ، وهو ما يسمى في مجالات التعليم والتدريب "باتصال أثر التدريب" .

وبما أن المنظمة التي أجريت فيها التجربة كانت تعاني من عدم الفعالية في عملياتها ، فقد هدفت ، في المقام الأول ، إلى الاستفادة من مجموع القوى العاملة المتوفرة لديها وتحسين مستوى التعاون بين العاملين ، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .

وقد اشتملت هذه الدراسة ، وقت إجرائها ، على ثلاثة جوانب ، هي :

- 1 - التعرف على أسباب عدم الفعالية .
- 2 - تحديد نوع التغيير المطلوب للغلب على المشكلة وتحديد الخصائص المطلوبة لإحداث التغيير .
- 3 - إحداث التغيير عن طريق مجموعات التدريب وفقاً للخصائص التي تم تحديدها ، وتبعاً للوظائف المختلفة ولمجموعات العمل المتنوعة ، من أجل رفع مستوى الفهم وزيادة مستوى التعاون بين العاملين .

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن نسبة عالية من المتدربين تتراوح بين 12 و 56 بالمائة استفادت عملياً من التدريب في النواحي التالية :

3 - زيادة مستوى الوعي بسلوك الآخرين ، وقد انعكس ذلك في إهتمام الأعضاء بتحليل نشاطات الآخرين وإدراكهم بشكل أفضل .

4 - أصبح الأعضاء أكثر وعيًا بسلوك الآخرين وأكثر حساسية لردود أفعالهم .

5 - ارتفاع مستوى وعي الأعضاء وحساسيتهم بحاجات الآخرين ومشاعرهم .

6 - أصبح الأعضاء أكثر تقبلاً للآخرين ، وأكثر تسامحاً وصبراً معهم ، وأكثر اعتباراً لهم .

7 - أصبح الأعضاء أكثر استعداداً لتقديم المعلومات الجديدة والاقتراحات وأكثر تقبلاً لها ، وأقل تمسكاً بالمعتقدات التي لا تستند إلى دليل .

ونسق فيما يلي مثلاً لفعالية مجموعات التدريب ، وذلك باستعراض دراسة أجريت للتعرف على التغيرات التي تحدث للفرد في برامج تطوير القدرات الإدارية ، عن طريق المشاركة في مجموعات التدريب ⁽¹⁾ .

وقد أجريت هذه الدراسة بهدف متابعة وتقدير فعالية أحد برامج التطوير المؤسسي بإحدى المنظمات الصناعية . كما تحدد هدف الدراسة

⁽¹⁾ VALIQUET, MICHAEL I. INDIVIDUAL CHANGE IN MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM . JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE, 4, 1968, PP. 313 - 325 .

2 - القضاء على التصub أو التحيز بين مختلف قطاعات العاملين ، أو التخفيف من حدته .

3 - استخدامها كأداة لإحداث التغيير المطلوب في المنظمة بصفة عامة .

2 - مجموعات المواجهة (ENCOUNTER GROUPS)

وهي تسمى أحياناً بمجموعات المختبر أو مجموعات التدريب على زيادة الحساسية في مجال العلاقات الإنسانية ، كما تسمى أحياناً أخرى بمجموعات المواجهة الأساسية أو بورشة عمل في مجال العلاقات الإنسانية . وقد تم استخدام هذه المجموعات في مجالات مختلفة ، داخل المصانع ، وفي المنظمات والمؤسسات التعليمية وغيرها .

ويتم التركيز في هذه المجموعات على الخبرات ذات العلاقة بمجال العلاقات الإنسانية ، وعلى إعادة تفحص الخبرات السابقة واكتشاف ديناميات التطور الشخصي . كما يتم تسلیط الضوء أحياناً على عوامل المواجهة الأساسية والعلاقات بين الأفراد . ويفضل أن يكون عدد المشاركين في مثل هذه المجموعات من 8 – 18 شخصاً .

- مجالات الإتصالات .
- الإنتماء لآخرين .
- تحمل المسؤولية .
- التعاون مع الآخرين .
- المرونة الوظيفية .
- السيطرة على النفس .
- زيادة الوعي بالسلوك الشخصي .
- زيادة الحساسية بما يدور داخل الجماعة .
- زيادة مستوى الإحساس بمشاعر الآخرين .
- تقبل الآخرين .
- تقبل المعلومات الجديدة .
- الثقة بالنفس .
- الشعور بالراحة .
- الإستبصار بالنفس والوعي بالدور الذي يقوم به المتدرب .

وقد جرى إستخدام مجموعات التدريب في كثير من مجالات العمل من أجل تحقيق الأهداف التالية ، على وجه الخصوص :

1 - تغيير الإتجاهات ذات العلاقة بمجال العلاقات الإنسانية .

**** الأسس النظرية التي تقوم عليها هذه الجماعات^(١).**

١ - أنه في حالة إتصال الناس معا وتفاعلهم بصدق وأمانة وفتح ، فلن قوى النمو الطبيعية الكامنة فيهم تبدأ في العمل ، مما يؤدي إلى تحقيق الذات والى إثراء الشخصية .

٢ - أن البيئة التي تصنعها جماعة زيادة الحساسية وما يتتوفر فيها من الشعور بالحرية وبعد عن التعقيدات والرسوميات ، تشعر الفرد تدريجيا بالأمان مما يجعله يتخلّى عن دفاعاته النفسية ويخلص من الأقنعة الزائفة التي يختفي وراءها .

٣ - قيام الصلات التي يبنيها الفرد ، في هذه المجموعات ، مع الآخرين على المشاعر بشكل مباشر ، مما يقرب بين الأفراد ويشجعهم على تفحص مشاعرهم والتغيير عنها .

٤ - تساعد هذه المجموعات الفرد على أن يفهم نفسه وعلاقته بالآخرين بشكل صحيح وفي وسط إجتماعي طبيعي .

٥ - تساعد هذه المجموعات ، وما تتيحه من فرص التفاعل الاجتماعي ، الفرد على تغيير إتجاهاته الشخصية وسلوكه والإقبال على تجربة الإتجاهات الجديدة وأنماط السلوك بعد إعادة تشكيلها بدون رهبة أو خوف .

^(١) ROGERS, CARL R. THE PROCESS OF THE BASIC ENCOUNTER . IN ROBERT S. CATHCART AND LARRY S. SAMOVAR (EDT.), SMALL GROUP ENCOUNTER. DUBUQUE, IOWA : WM.C. BROWN CO. PUBLISHERS, 1972, P.188 .

٦ - نظرا لانتقال أثر التدريب والخبرات التي يتعلّمها الفرد في هذه المجموعات الى مواقف أخرى خارج المجموعة ، فمن المتوقع أن يستخدم الفرد ما تعلّمه في المواقف الحياتية اليومية أو في بيئته العمل .

*** أهمية هذه المجموعات :**

١ - الكشف عن الإتجahات :

يعمل البعض ، خلال لقاء الجماعة ، على الكشف عن اتجاهاتهم والتعرف عليها ، لأن يكتشف الشخص مثلا بأنه لا يقيم علاقات مع الآخرين بسهولة ، أو أنه عادة ما يختفي وراء الأقنعة أو المناصب الرسمية من أجل حماية نفسه وحتى لا يسمح بوصول الأشياء التي يتأنّى منها إليه ، في حين لا يسمح لنفسه بالتعبير عما بداخله . كما قد يلاحظ الفرد كثرة استخدامه لوسائل الدفاع النفسية من أجل كبت انفعالاته ، مما يجعله يشعر بالضيق ويفتقد الشعور بالسعادة .

٢ - وصف المشاعر الماضية :

وعادة ما تتناول مناقشات الجماعة وصف المشاعر الماضية وتأثيرها على الحاضر . فقد يبدأ أحد المدراء بوصف مدى شعوره بالإحباط في بعض المواقف التي صادفته في عمله ، كما قد يصف آخر الدوافع التي جعله يتعالى على العاملين أو يقسو في معاملة المرؤوسيين .

الفرد لبداية التغير في المسار المطلوب . فقد يكتشف أحد الأعضاء أنه محب للسيطرة ويفضل التحكم في الآخرين ، كما قد يشعر عضو آخر بأنه في أعماق نفسه ليس سوى طفل صغير يعصره الألم ويدعو حاله للرثاء ، رغم تظاهره بأنه مدير على مستوى عال من المسؤولية وقدر على المناقضة .

6 - التعرف على ردود الأفعال :

نظراً لعامل الحرية الذي يوفره مناخ الجماعة ، فإن العضو سرعان ما يتتوفر لديه مقدار كبير من المعلومات عن نظرية الآخرين إليه وكيف يرونها . فقد يكتشف أحد أعضاء الجماعة بأن الأعضاء الآخرين يكرهون فيه مبالغته في إظهار الصدقة للأخرين ، على سبيل المثال ، وأن المدير الذي يتمتع في حديثه ويختار كلماته بدقة ويزنها بعناية قد يفاجأ بنظرية الآخرين له على أنه شخص ممل ويتناهى بالعظمة .

كما أنه أحياناً ما تكتشف الموظفة التي تبالغ بشدة في مساعدة الآخرين من أعضاء الجماعة أنهم لا يحبون فيها قيامها بـلـعـب دور الأم معهم . وبالرغم من أن قسوة ردود الأفعال تلك قد تؤدي إلى شعور الشخص ببعض الحزن ، إلا أنها تساهم بشكل فعال في مساعدة عضو الجماعة على إعادة النظر في صورته وتقييم سلوكه وإعادة تشكيله بشكل إيجابي .

7 - المواجهة :

أحياناً ما تحدث مواجهات بين الأعضاء ، وهي عادة ما تكون إيجابية وبناءة ، حتى وإن بدت ذات مظهر سلبي على السطح . ومع ذلك ، فمن

3 - التعبير عن المشاعر السلبية :

تسمح المجموعة للأعضاء بمصارحة الآخرين في حالة شعورهم بمشاعر سلبية تجاههم . ويتم التعامل داخل المجموعة على أساس العضوية وليس على أساس الواقع الوظيفية أو المراكز الاجتماعية . ويرى علماء النفس بأن تعبير الأعضاء عن مشاعرهم السلبية تجاه الأعضاء الآخرين يخدم غرضنا هاماً من أغراض المجموعة ، حيث يسمح للعضو بإختبار مستوى الحرية ومدى توفر الأمان اللازم للتعبير عن مشاعره دون خوف أو توقع تلقي العقاب .

4 - مساندة الآخرين :

إن أهم الجوانب الإيجابية في المجموعات وقوف الأعضاء إلى جانب بعضهم عند شعور أي منهم بالألم أو المعاناة . فعندما يرتفع مستوى الحساسية والشفافية لدى الأفراد يصبحون أكثر تفهمًا وتقبلاً للآخرين ، كما يستطيعون في كثير من الأحيان الإحساس بما يدور داخل الآخرين حتى ولو لم يقوموا بالإفصاح عما يحسون به ، مما يجعلهم يتقدمون لمساندتهم والوقوف إلى جانبهم .

5 - تقبل الذات :

يشير بعض العلماء إلى أن مستوى تقبل الذات قد يقف بين الشخص وبين استعداده لتقبل التغيير ، وأن وعي الإنسان بهذه الحقيقة وفهمه لها يجعله يعمل على تغيير اتجاهاته وتقبل ذاته . ويؤدي ذلك بدوره إلى تهيئة

٣ - أن هناك عملية منظمة "للتغذية الراجعة أو المرتدة" ، مما يسمح للأفراد بالتعرف على ردود أفعال الآخرين تجاههم وتحليل تلك المعلومات وتحديد آثارها عليهم .

٤ - تشجيع المنتسبين على البحث عن حلول إبداعية لمشاكلهم الإنسانية القديمة التي لا تجدي معها الطرق والحلول التقليدية .

٥ - تشجيع الفرد على إعادة تقييم مفاهيمه وقيمته بناء على تحليل الخبرات المباشرة التي تحدث في المجموعة .

ومن أهم المظاهر المرتبطة بهذه المجموعات أن التعليم المؤثر في العضو يحدث من خلال التفاعل وجهاً لوجه . كما أن هناك قنوات أخرى يحدث من خلالها التعلم مثل التعلم الذاتي ، والمحاضرات ، والتدريبات المتنوعة .

ومن أجل أن تصبح الخبرة الجماعية أهمية على سلوك الأعضاء خارج المختبر ، فلا بد من أن تختلف نوعية التفاعل فيه عن نظيره الذي يحدث في مواقف الحياة العادية ، وأن يتم التركيز وتسلیط الضوء على الجوانب الهامة في الحياة العملية لعضو الجماعة ، مثل : الأساليب الإدارية ، وإتخاذ القرارات ، وال العلاقات بين الأفراد ، وغيرها . كما يجب تشجيع

الملاحظ أنه عادة ما تنتهي مثل تلك المواجهات بتفهم كل طرف للآخر بشكل صحيح دون السماح للدفاعات النفسية بتعكير جو العلاقات بينهما .

- مجموعات المختبر (LABORATORY GROUPS)

وتعتمد على استخدام المجموعات الصغيرة كأداة للتعلم واكتساب الخبرات السلوكية . ويؤكد ذلك اهتمام رجال الأعمال ، وبخاصة في الدول الصناعية بما يسمى "مختبر المجموعات الصغيرة" كوسيلة لتحسين المهارات الإدارية ، ولتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين ، وكأسلوب إيجابي لزيادة الإنتاج في منظماتهم . وعادة ما يتسم جو المجموعة بالسمات التالية (١) :

١ - أن التفاعل يحدث في داخل المجموعة وجهاً لوجه ويهدف إلى حدوث التعلم .

٢ - أن المجموعات توفر نشاطات جيدة الإعداد وتعتمد على التفاعل بين الأفراد والمجموعات ، حسب أهداف المشاركون في المجموعة .

(١) EGAN, GERALD. ENCOUNTER : GROUP PROCESSES FOR INTERPERSONAL GROWTH. BELMONT, CALIFORNIA : WADSWORTH PUBLISHING CO., INC., 1970 . P.4 .

2 - تفهم الظروف التي تشجع على قيام المجموعة بوظائفها أو تلك التي تعيقها عن العمل .

3 - تفهم العمليات التي يقوم عليها التفاعل في المجموعات .

4 - إكتساب المهارات في تحليل سلوك الأفراد والمجموعات والمنظمات.

تدريب المجموعة :

يتم استخدام مجموعة من التدريبات المتنوعة بهدف استشارة المتدربين وحثهم على التفاعل . فقد تقدم للمتدربين مشكلة لإيجاد حل لها ، وبعدما يتم التوصل إلى حل معين يعاد توزيعهم على مجموعات أخرى من توصلوا إلى حلول مختلفة . وفي هذه الحالة فإنه يتبعن على المجموعة الجديدة إعادة بحث المشكلة من جديد والتوصل إلى حل جماعي جديد . وبعد التوصل إلى الحل الجديد المختلف يمكن للأعضاء مناقشة طريقة التوفيق بينهم لإختيار حل واحد جماعي ووصف ما عانوه من صدامات أو صراعات نفسية في سبيل تحقيق ذلك .

ويمكن تقديم تدريبات لغوية أو غير لغوية لتحقيق مثل هذا الغرض .

المشاركين على تجربة أنماط سلوكية جديدة بشرط لا يكون قد تم استخدامها من قبل .

وتتوفر المجموعات للأعضاء نوعا من الحرية في التصرف وفي استخدام الأساليب السلوكية التي لا تتوفر لهم في بيئتهم الطبيعية . ويؤدي التخلص من الروتين والتقلدية مع الشعور بذلك الحرية الجديدة إلى إعادة تحفيص السلوك المعتمد دون رهبة أو خوف أو تحفظ ، وتجربة أساليب جديدة من السلوك وإحلالها محل النشاطات السلوكية القديمة عديمة الجدوى .

حجم المجموعة :

يجب أن يكون حجم المجموعة صغيرة ولا يزيد عن 12 عضوا في الأحوال المثالية ، مما يمنح الأعضاء الفرصة للتفاعل بشكل جدي . ويجب الا يكون العدد صغيرا جدا مما يجعل التفاعل محدودا ، ولا كبيرا جدا مما يسمح لبعض المشاركين بالإختباء وراء غيرهم والهرب من عمليات التفاعل .

أهداف المختبر :

على الرغم من تعدد صنوف المختبرات مما يجعل أهدافها متنوعة ، إلا أن هناك أهدافا عامة تشتراك فيها جميعا . وقد جرى الاتفاق على الأهداف التالية⁽¹⁾ :

1 - الإستبصار ، أي حدوث نوع من التعلم القائم على معرفة الذات .

⁽¹⁾ المصدر السابق ، ص. 8-9.

تطوير الموضوع بشكل تدريجي منظم ، بحيث يبدأ بتحديد المشكلة أولاً ، ثم يتم الانتقال منها إلى إستعراض الحلول المقترنة والإتفاق على اختيار حل واحد من بينها . وتعتمد نوعية التفكير على مهارة الأعضاء في البحث. فبعض الأعضاء يكون موضوعياً ومنطقياً بينما يبدو غيرهم عكس ذلك تماماً . وتعتبر حلقات النقاش أفضل من وسائل أخرى كالمحاضرة مثلاً ، وذلك لأنها توفر جواً مناسباً لحدوث التفاعل بين الأعضاء ، كما تؤدي إلى مشاركة الجميع بشكل إيجابي .

2 - لعب الأدوار .

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مواجهة الشخص بموقف معين على أن تترك له حرية التصرف . ويمارس الشخص في هذه الحالة مهام الدور الذي يطلب منه القيام به .

3 - التمارين الإدارية .

هناك موضوعات متعددة تصلح كتمرينات لإكتساب الخبرات في المجموعات التدريبية أو المختبر التدريبي . فأخياناً ما تستخدم المجموعات التي تهتم بالمنظمة فكرة الشبكة الإدارية التي سبق ذكرها (شكل 3) . وتهتم تدريبات الشبكة ، في هذه الحالة ، بأساليب الإدارة مع التركيز على الجانبين المهمين في مجال المهارات الإدارية وهما العلاقات الإنسانية من جانب ، والإنتاج من جانب آخر .

* أساليب التدريب السلوكي في المجموعات :

تستخدم المجموعات أساليب متعددة في التدريب في مجال العلاقات الإنسانية ، ونستعرض فيما يلي بعضها منها⁽¹⁾ :

1 - النقاش .

ولا ينظر إلى النقاش هنا على أنه النتيجة النهائية المستهدفة ، وإنما يعتبر وسيلة لتحقيق بعض أهداف المجموعة التي لا يستطيع الأفراد التوصل إليها بمفردهم . وعادة ما يهدف النقاش إلى ما يلي :

1-1 - التوصل لحل بعض المشكلات .

1-2 - المساهمة في عمليات التعلم .

1-3 - ضمان موافقة الجماعة على التغيير المتوقع حدوثه ، أو لضمان قيامهم بنشاط ما .

وتبدأ جميع النقاشات بطرح بعض المعلومات المؤكدة أو الموثوق بها والآراء التي يمكن النظر فيها أو دراستها .

* محتوى النقاش /

من المعلوم أن توفير المعلومات وتقديم الآراء وحدها لا يكفي ، وإنما يجب التعامل معها بطريقة تخدم الهدف . ويتوقف نجاح المناقشة على طريقة

⁽¹⁾ CATHCART , ROBERT S. AND SAMOVAR, LARRY A. SMALL GROUP COMMUNICATION, DUBQUE, IOWA : WM.C. BROWN CO. PUBL., 1972 .

الفصل الرابع

المحددات الفردية للسلوك

السلوك ليس حدثا عشوائيا أو

من قبيل المصادفة ولا ينطلي من فراغ ، وإنما ينشأ عن أسس معظمها ثابت وقليل منها مؤقت وطارئ .

فنحن وإن كنا لا نستطيع التنبؤ بسلوك الإنسان بشكل يقيني وصادق تماما ، إلا أنه بإمكان علماء السلوك التنبؤ بإمكانية حدوث سلوك ما لشخص ما بشكل نسبي . ويرجع السبب في ذلك إلى أن ما نراه من مظاهر السلوك ونظرته عملية بسيطة ما هو الا محصلة مجموعة من العمليات العصبية والنفسية وعوامل متعددة أخرى تساهم فيه مثل المكونات الفطرية والعوامل المكتسبة .

وسوف نتناول في هذا الفصل المحددات الفردية للسلوك بالتفصيل :

الفصل الرابع

المحددات الفردية للسلوك

- الإرث .

- الدافعية .

- التعليم .

- الإتجاهات .

- الشخصية .



الإدراك .

المركزي ، وحيث تتولى مراكز المخ استقبالها وتنظيمها وإخضاعها لمجموعة من العمليات ، مما يؤدي إلى حل رموزها وتفسير معانيها وفهمها بوضوح .

ويتعرض الموظفون والعمال في المؤسسات والمنظمات لمثيرات كثيرة في بيئه العمل المحيطة بهم ، سواء كان ذلك في شكل أوامر وتببيهات أو توجيهات أو تعليمات من رجال الإدارة العليا والرؤساء والمشيرين ، أو كان مصدرها التفاعل مع الآخرين من زملاء العمل . وتمثل تلك المثيرات كما ضخما من المعلومات المسلطة على الإنسان والتي يضطر إلى الإختيار من بينها لما يلتفت إليه وإهمال ما كان عديم الأهمية منها بالنسبة إليه ، وقت قيامه بعملية الإختيار . ثم يقوم بعد ذلك بتحليل تلك المعلومات وتفسيرها حتى تصبح ممكنة الفهم ، على ضوء خبراته السابقة ودوافعه ، وطبيعة المعلومات وأهميتها بالنسبة إليه ، ومدى تأثيرها عليه وعلى علاقته ببيئه . ويختلف الناس ، بطبيعة الحال ، في تقديرهم لطبيعة المثير وأهميته ، وفي سرعة إستجابتهم له ، وفي مدى قدرتهم على التعامل معه أو حل شفرته .

* * متطلبات الإدراك .

يتطلب الإدراك مجموعة من الأمور الضرورية لحدوثه ، وفي مقدمتها :

يشار إلى الإدراك على أنه مجموع العمليات التي تؤدي بالإنسان إلى الوعي ببيئة المحيطة به وقيامه باختيار المثيرات التي يتم الانتباه إليها عن طريق أجهزته الحسية ، ثم تنظيم تلك الخبرات بشكل يؤدي إلى تفسيرها وفهمها . وتعتمد هذه العملية على فهم المعلومات (المدخلات) القادمة بعد تحليلها وربطها بالخبرات السابقة . وبشكل آخر ، يمكن القول بأن الإدراك هو عملية يتعرف الكائن الحي بواسطتها على المعلومات والخبرات عن طريق المثيرات البيئية المحيطة ، وعن طريق عمليات الحس وبمشاركة الجهاز العصبي .

وعادة ما يقصد بالمثيرات جميع أشكال القوى المادية مثل موجات الضوء التي تدرك عن طريق الإبصار ، ومجات الصوت التي تدرك عن طريق السمع ، وقوى الضغط التي تدرك عن طريق اللمس ، والمواد الكيميائية التي تدرك عن طريق الشم أو الذوق .

يعني كل ما سبق أننا ننتبه إلى ما يدور حولنا ، بسبب إنقال الصور والأحساس والمؤثرات السمعية عبر المسارات العصبية إلى الجهاز العصبي

الفرد بقدرات عقلية عالية ، وبهبط مستوى حين يخطى الإنسان بقدرات عقلية متدنية .

5 - سلامة الذاكرة من الأعطال .

أحياناً ما تصاب الذاكرة بأعطال تؤثر في القدرة على التذكر بدرجات متفاوتة . ولما كانت عملية الإدراك مرتبطة بالقدرة على إستدعاء المعلومات والخبرات القديمة وربطها بالمثيرات والمعلومات الجديدة من أجل تحليلها وفهمها ، فإن أي خلل يصيب مراكز الذاكرة يؤثر على مستوى الإدراك .

ومما يلاحظ أن خلل الذاكرة قد يكمن في عدم قدرتها على الإحتفاظ بأثر الخبرات الجديدة فقط في حين تبقى المعلومات القديمة غير متأثرة . كما قد يرجع الخلل إلى فشل الذاكرة في إستدعاء المعلومات والخبرات السابقة جزئياً أو كلياً .

وتؤدي جميع الحالات السابقة إلى إضطراب عمليات تخزين المعلومات واسترجاعها ، مما يؤثر وبالتالي على مستوى الإدراك .

** عناصر عملية الإدراك .

يحدث الإدراك عن طريق ثلاثة عمليات عقلية هي عملية الإختيار ، والتنظيم ، والتفسير .

1 - سلامة أجهزة الحس .

وتعتبر الأجهزة الحسية هي بوابة الإدراك والنافذة التي يطل منها الفرد على العالم المحيط به . فإذا ما أصاب أحدها العطب قلت قدرته على استقبال المثيرات بقدر ما حدث من خلل سواء كان جزئياً أم كلياً ، مؤقتاً أم دائماً .

2 - سلامة الجهاز العصبي .

من المعروف أن الجهاز العصبي هو مركز استقبال المثيرات ، كما أنه يحوي مراكز مختصة بالتعامل مع مختلف الأحساس وإخضاعها لعمليات حل الرموز ، وتحليل محتوياتها ، وربطها بالخبرات السابقة ، وتفسير معاناتها . وعندما يخلل عمل الجهاز العصبي فإن ذلك يؤدي إلى اختلال عمليات الإدراك أيضاً . ويلاحظ أن إضطراب خلايا الاستقبال بالمخ يؤدي إلى تشوش المعلومات القادمة وسوء فهمها مما يؤدي إلى سوء عمليات التحليل وإضطراب النتائج .

3 - ضرورة التعلم للتأثر بمناسبي من التغيرات العقلية ومن الذكاء ، حتى يتمكن الفرد من القيام بعدليات تنظيم المعلومات وتحليلها وتفسيرها وربطها . ونذكر أن رياضيات العمليات العقلية مثل التفكير والفهم والإستخلاص والكتاب والذرئنة والتجزئ ، تخزن المعلومات بساقرات العقلية ، فإن العقلية التي تبرمج ، تبرمج ، حيث يكتسب برقائق مساعدة في الإدراك حين يتلقى نوع

أولاً : عملية الإختيار .

، عند عملية اختيار سلعات ، تفاصيلها و استنطاقها لها ، من فرد إلى آخر على عدة عوامل من بينها

- أ - عوامل ذات علاقة بالمتثير أو المعلومات القادمة .
- ب - عوامل ذات علاقة بالشخص الذي يدرك المتثير .

أ - العوامل ذات العلاقة بالمتثير :

و هي تشمل ما يلي :

١ - قوة المتثير .

عندما ننظر من حولنا إلى شوارع المدن ووسائل الإعلان وصنوف الإعلانات ، نجد أنفسنا محاطين بعدد هائل من المثيرات الدعائية سواء كانت صوتية أو مرئية و غيرها و بالرغم من اختلاف مصادرها وأهدافها إلا أنها تتشابه جميعا في بعض السمات التي تزيد من قوة المتثير مما يؤدي إلى عظم تأثيره كضخامة الصوت ، أو شدة الإضاءة ، أو استخدام الألوان الصارحة

و هي تعتمد على مبدأ واحد وهو أن الصوت العالي والإضاءة القوية والألوان الزاهية تؤثر أكثر من الصوت المنخفض والإضاءة الخافتة والألوان الهدامة على مستوى الإدراك

عادة ما يجد المرء نفسه محاطاً بالآلاف المثيرات التي يصادفها والتي تأتي من مصادر متعددة ، بحيث لا يستطيع الإنفاق إليها جميماً بأي حال من الحالات . ونظراً لأن تلك المثيرات ليست على درجة واحدة من القوة أو الأهمية ، لذا يجد الفرد نفسه مضطراً للقيام بعملية إختيار لما يريد الإنفاق إليها ، فيوجه انتباذه إليه بينما يهمل ما عداها . فالعامل في موقع العمل ، على سبيل المثال ، قد يجد نفسه محاطاً بصوت الآلة التي يعمل عليها ، وصوت الآلات التي يعمل عليها زملاؤه ، وأحاديث زملائه ، وتعليمات المشرف أو المسئول ، بالإضافة إلى عشرات المثيرات البصرية والسمعية والشممية والحسية الأخرى التي لا يمكن حصرها .

فإذا كان العمل والإنتاج والمحافظة على سلامة الآلة والحرص عليها من الأمور الهامة لديه ، فسوف يختار المثيرات المرتبطة بالآلية بينما يتجاهل جميع المثيرات الأخرى . ولهذا تصبح أذنه حساسة لأضعف الأصوات والنغمات التي تدل على سلامة الآلة أو إضطرابها ، بالرغم من كثرة الضوضاء والأصوات الأخرى المحيطة به . ونفس الشيء يقال عن سائق السيارة الذي ينتبه لأقل صوت غير طبيعي يصدر عن المحرك أو يشير إلى عدم إنتظام عمله ، في الوقت الذي لا يلاحظ غيره من الرفاق أو الركاب ذلك ولا ينتبهون إليه .

١ - ٢ - حجم المثير .

أحياناً ما نشاهد إعلاناً بحجم صفحة كاملة في جريدة أو مجلة ، وأخر بعرض العماره التي يقع أعلاها ، وثالث تبلغ مساحته عشرات الأمتار المربعة . كما قد نلاحظ أن إرشادات المرور وغيرها بالطرق ، وإرشادات السلامة بالمؤسسات أصبحت تكتب بخط أكبر وتحتل مساحة أكبر من ذي قبل . ويرجع الأسباب في ذلك إلى أن الأشياء الكبيرة عادة ما تجذب الانتباه قبل غيرها من الأشياء الصغيرة التي قد لا يلتفت إليها .

١ - ٣ - التباين .

ويشير هذا المفهوم إلى اختلاف المثير عن الخلفية التي تقع وراءه . فالكتابة باللون الأبيض تبدو أنسع ما يكون فوق الأرضية السوداء ، والعكس . كما أن تأثير صوت الممثل المسرحي أو صوت الموسيقى يكون أوقع تأثيراً عندما يكون الحضور في حالة سكون مطبق أو هدوء تام . والمرأة تبدو أكثر جمالاً وبهاءً إذا ما أحاطت بعده من الفتيات أنصاف الجميلات .

وقد استغل علماء الدعاية هذه الحقائق والمعلومات فأصبحوا يعرضون صور السيارات الحديثة وخلفها الصحاري الشاسعة أو الآثار القديمة . كما قد يلجأ خبراء السلامة الصناعية إلى تصوير شخص معاق وخلفه أحدث الآلات لتعزيز الخوف في نفوس الناس وتحذيرهم من أن التقنيات الحديثة لا تغنى عن الحرص ولا تمنع وقوع الحوادث في تعاملنا مع الآلات .

١ - ٤ - التكرار .

ويعتبر هذا المبدأ من أساسيات التعلم ، حيث يطلب المعلم من تلاميذه قراءة الكلمة أو الجملة أو الدرس أكثر من مرة من أجل تعميق الأثر وجودة التذكر . فكلما تكررت المعلومات بطريقة أو أخرى أصبحت أيسراً على الفهم وأدى للتذكر من غيرها . وبؤدي التكرار إلى زيادة مستوى حساسية الفرد للمثير ، وقد تم استغلال هذا المبدأ لتحقيق أهداف مختلفة تبعاً للاتجاه المطلوب . فتكرار الإعلان على فترات متقطعة قد يؤدي إلى تذكر السلعة أو الإقبال على شراء منتج ما ، كما أن تكرار عرض صور الحوادث أو مناظر المصايبين عن طريق وسائل الإعلام يتوقع منه أن يذكر المشاهد بأحوال الحوادث فيعمل على تجنبها . وأحياناً ما يعمد الآباء والمسرفيون في مواقع العمل على تكرار توجيهاتهم ونصائحهم لغيرهم ، عندما يتسم سلوكهم بالجمود والنمطية حتى يثروا إهتمامهم بما يقال ويدفعونهم إلى السلوك المطلوب .

١ - ٥ - الحركة والسكون .

يلاحظ في مجال التعليم أن المدرس الذي يندمج مع الأحداث ويتفاعل معها ويمثل المواقف التعليمية يكون تأثيره أشد وقعاً لدى التلميذ من المدرس الذي يجلس إلى مكتبه ويقرأ للطلبة من كتاب أو يطلي عليهم من مذكرة . كما أن حضور محاضرة يقوم فيها المحاضر بالحركة من أجل الشرح

ونفس الشيء يقال عن المثير المألف الذي يتم إعادة عرضه في مجال جديد أو في وسط غير مألف ، حيث تكون فرصته لجذب الانتباه أكبر . وقد استغلت وكالات الدعاية هذه الحقائق بشكل ذكي حينما تصور لنا وسائل الإعلام إنسانا يكاد يموت من العطش في صحراء جراء قاحلة وحالية من كل شيء ، وفجأة يجد يدا تمتد إليه بمشروب مثاج أو يجد نفسه أمام صندوق مملوء بالثلج تبرز منه قنينة مشروب معين معروف ، مما يثبت من صورة ما يتم عرضه ويقويه في الذاكرة .

ب - عوامل ذات علاقة بالشخص الذي يدرك المثير :

ونعرض فيما يلي أهم هذه العوامل :

ب - ١ - التعلم السابق ومجموع الخبرات السابقة.

يدرك الإنسان ، بشكل سريع ، الأشياء المألوفة لديه والمسجلة في إطاره الإدراكي . أي أنه يدرك الأشياء التي ساهمت في حل مشاكله الماضية ويتوقع أن يستخدمها في حل مشاكله المستقبلية .

وتدفع الخبرات السابقة الفرد إلى الإستجابة لمثيرات معينة تبعاً لنوع التعزيز الذي تلقاه في السابق . فإذا لم يكن للفرد خبرة ذات علاقة بالمثير ، فقد لا يلتفت إليه أو يهتم به . وقد جسد لنا أحد الأفلام العربية هذه الحقيقة بشكل طريف ، حيث جاء البطل ليعمل مدرساً لإبنة أحد أفراد الطبقية الراقية (الباشا) .

، التوضيح يُثر فيهم شكل عمومي - سُخدم ترتيبه على المحاصره نفسها كذلك يلاحظ على سُخدم مجموعه من الشرائح أو عرض شريط مرسي مع المحاصره يكون أكثر فائدة من مجرـ الإستماع للمحاصرة فقط

و نفس الشيء يقال في مجال المنظمات ، فالمشرف الذي يقدم توجيهاته أو تعليماته بطرق وأساليب عملية تتضمن على تشغيل الآلات وبيار طرق صيانتها يحقق نتائج أفضل مما لو إقتصر الأمر على التعليمات اللفظية سواء كانت شفهية أم مكتوبة . كما أن النقاالت وجهاً لوجه خير وأوقع أثراً من المحادثة الهاتفية أو توجيه التعليمات عن طريق مكبر الصوت عبر مسافات بعيدة .

أ / ٦ - الجدة والألفة .

يميل كثير من الناس إلى تحاشي الأشياء الجديدة التي لم يجربوها أو يصادفوها من قبل . ولذا فعادة ما تعمد وكالات الإعلان إلى الدعاية للحضور الجديد في أجواء مألوفة للمشاهدين من أجل رفع مستوى تقبيلهم بها وكثيراً ما يتم عرض مثل هذه المنتجات في المعارض المرحمة وفي المناسبات التي تجتمع فيها أعداد كبيرة من الناس بحيث يطلب منهم تذوق الأطعمة الجديدة أو تجربة المستحضر الجديد من أجل تقبيله والإرتياح لاستخدامه

وتساهم توقعات الفرد ومصالحه وأهدافه على مستوى الإنتماء لديه وعلى مدى الإهتمام بالمعلومات التي يتم طرحها على شكل مثيرات متعددة . فمن المعروف أنه عندما تكون المعلومات ذات علاقة بالعمل المهني أو مرتبطة بتحقيق المصالح الشخصية ، فإن الإنسان يوليها اهتماماً أكبر بكثير مما لو كانت قليلة الأهمية له أو كانت لا تهمه على الإطلاق .

وتشير العديد من الأبحاث إلى أنه في حالة عرض بعض الصور التي تمثل مثيرات غامضة أو مبهمة وليس لها علاقة بالأشياء المألوفة على عينة من الأفراد الذين تركوا بدون طعام لفترات طويلة ، فإنهم سوف يرون في تلك الصور ، في معظم الأحوال ، مناظر أو أشياء لها علاقة بالأطعمة أو عملية الأكل .

نقطة ٣ - المثيرات الشخصية للفرد .

وتشمل المكونات العقلية كالذكاء ، والقدرات ، ومكونات الشخصية ، والقدرة على تقبل المواقف الجديدة والغريبة أو المثيرات الغامضة .

نقطة ٤ - تأثير المثيرات المكانية .

وتشمل المثيرات المكانية التي تنشأ بين البيئتين مجاله الإداري وبينها وبين بيئته الاجتماعية أو بما يسمى بـ "بيئة العمل" . فمثلاً تأثيرات عوامل العمل مثل التزمر والتوتر والتension والتension والجهل .

وعندما حضر في يومه الأول ، ولم يكن له سابق معرفة بسكن القصر وجد أمامه رجلاً في تمام أناقته ، فحياة تحية حارة على أنه الباشا ، فإذا به يعلم بأن الرجل مجرد خادم الكلب ومدرب له .

وعندما رأى أشخاصاً آخرين متألقين حياهم عسى أن يكون صاحب القصر من بينهم ، إلا أنه اكتشف أنهم طاقم الخدم . وعندما التقى في نهاية المطريق يلبس ملابس العمال ويستغل بالحديقة (وكان هو الباشا الحقيقي يمارس هوايته في العناية بالزهور) أنكره المدرس وأهانه ظناً منه أنه مجرد عامل تافه . ولو كنا مكان المدرس لسلكنا نفس المسار ، لأنَّه متى كان العمال والخدم في منتهى التائق ، فإننا نتوقع حسب مفاهيمنا الأليفة لدينا وخبرتنا السابقة ، أن يكون رب القصر أكثر تائقاً .

ب - ٢ - الحاجات والدافع .

نحن لا نولي اهتماماً لجميع ما يحيط بنا ، وليس بوسع أي إنسان عمل ذلك بحكم قدرته المحدودة . ولكننا عادة ما نوجه انتباها إلى الأمور المرتبطة بنا أو التي تهمنا ونهمل سواها . ودائماً ما نعمل على اختيار مثيرات معينة ذات علاقة بخبراتنا السابقة أو تلك التي تحقق أهدافنا ، من بين مجموع المثيرات المتاحة لنا . وقد انتبهت شركات الدعاية والإعلان إلى هذه الحقيقة واستفادت منها من أجل لفت انتباه المشاهدين بربط مادة الإعلان بحياتهم اليومية أو بما سوف تتحقق لهما من مكافآت أو فوائد .

يختلف عليها إثنان ، أما في مواقف الخوف ، فقد يسمع الخائف صوت قطرات المياه المتتالية وكأنها أصوات أقدام مقبلة .

* ثالثاً: عملية التفسير .

وتشير الى محاولة استخلاص المعنى من المثيرات أو من مجموعة المعلومات التي تتجه اليها ونقوم باختيارها . ويتم ذلك عن طريق مقارنة المثير الجديد بما يتوفر لدينا من معلومات وخبرات سابقة ، أو ما نتوقع حدوثه .

** الصراحت التي يتم من خلالها الإدراك .

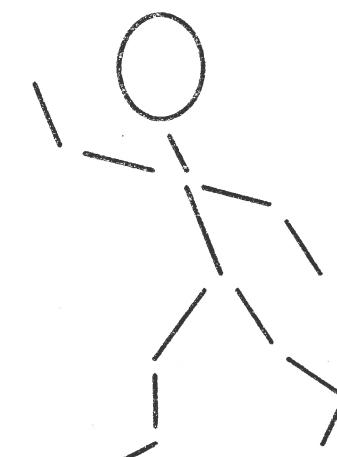
يرى بعض الباحثين⁽¹⁾ تقسيم هذه العوامل الى عاملين رئيين هما المدخلات والمخرجات ، الى جانب مجموعة من العمليات المساعدة الأخرى ، وهي كما يلي :

1 - المدخلات .

وتنتمي في مواجهة الفرد لعدد من المثيرات في البيئة المحيطة ، مثل دخول الموظف لمكتبه ، أو وقوف العامل أمام الآلة أو مواجهته لبعض مكونات بيئه العمل ، أو توجيهه المشرف بمجموعة من إرشادات وتعليمات العمل للعمال .

كما إننا عندما ننظر الى شكل ما لا ننظر الى أجزاء منه بقدر ما نركز على المنظر ككل . فنحن لا نرى في (شكل 4) دائرة ومجموعة من الخطوط الرأسية والأفقية ولكننا نرى شخصا يجري .

شكل (4)



⁽¹⁾ د. أحمد صقر عاشور . إدارة القرى العاملة . بيروت : دار النهضة العربية ، 1983 .

2 - قيام الجهاز الحسي بـ استقبال المعلومات .

وتؤدي فعالية الجهاز الحسي وسلامة أعضائه إلى إستقبال المعلومات بشكل صحيح ، طالما كان الشخص منتبها لها ومهتما بها . أما في حالة إصابة أحد أعضاء الجهاز الحسي بعطب أو إضطراب ، فإن ذلك قد يعمد على منع وصول المعلومات أو التشويش عليها .

3 - تفسير المعلومات .

بعد أن يقوم الفرد باختيار المعلومات التي ينتبه إليها ودخولها عن طريق أعضاء الجهاز الحسي ، تجري عليها مجموعة من العمليات لتنظيمها وتفسيرها عن طريق ربطها بالمعلومات والخبرات السابقة ، مما يؤدي إلى فهمها واستيعابها .

4 - المخرجات .

وتشمل في الإستجابة السلوكية التي يقوم بها الفرد ، وهي تأتي في شكل ردود أفعال استجابة سواء كانت ظاهرة أو باطنية .

تلعب الدوافع دورا هاما في تحديد وتوجيه سلوك الكائن الحي .
ويمكن تعريف الدوافع بأنها قوى دافعة أو موجهات للسلوك البشري تؤدي إلى تحقيق هدف أو إشباع حاجة معينة .

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها مجموع القوى الداخلية التي توجه الإنسان للقيام بنشاط ما أو بذل مزيد من الجهد والعمل لتحقيق هدف معين .

ومما يلاحظ أنه في حالة تقديم المثير المناسب ، فإن العمال يقدمون على العمل برغبة والتزام لدرجة تؤدي إلى تحسن أدائهم ، أما عندما يصطدمون بالإدارة مثلاً أو تحيط بهم بيئة عمل محبطه ولا تدفع للعمل ، فإن العقول تفقد تركيزها فيختفي الطموح والرغبة في إتقان الأداء . فالإنسان يستجيب للمؤثرات الداخلية أو الخارجية التي تؤدي إما إلى رفع مستوى إنتاجه أو خفضه . ومن أولى مهام الإدارة في أي منظمة توفير الظروف الدافعة التي تؤدي إلى حفز العاملين ، فلا يكفي أن يؤدي العامل عمله بشكل

استخدامها في التعامل في جميع الظروف كأداة للتبدل ، وذلك بعكس الحوافز المعنوية .

ويعتمد تحديد الهدف الذي يوجه إليه السلوك جزئيا على شعور الكائن الحي بالرضاء عن طريق ممارسة أنواع مختلفة من النشاطات التي تحقق له إرضاء ذلك الهدف . وعادة ما تتتنوع الدوافع وأهدافها ، فقد تهدف إلى إشباع الحاجة إلى التقدير والإحترام ، أو الحصول على المال والجاه أو السلطة ، أو تحقيق مركز إجتماعي رفيع المستوى ، أو تحصيل العلم والإرتقاء في سلم المعرفة ، أو إكتساب الخبرة ، وذلك على سبيل المثال لا الحصر .

وقد اهتمت نظريات الشخصية بموضوع الدافع بإعتبارها محورا للسلوك ، هذا بالإضافة إلى صلتها الوثيقة والقوية بعلم النفس الصناعي ، وعلم الإدارة وعالم العمل .

ويمكن الإستفادة من مجال الدافع في عمليات التخطيط وإعادة التنظيم في المؤسسات الصناعية والإجتماعية والتعليمية وفي العلاقات العامة وإدارة الأعمال .

ويؤكد العلماء على أهمية مجال الدافع وعلاقته بعملية رفع كفاءة العامل من أجل رفع مستوى الإنتاج ، كما يشيرون إلى أن مديرى العمال ورؤساء الأقسام الإدارية والمشتغلين ب المجال علم النفس الصناعي عادة ما يحتاجون إلى طرق وأساليب جديدة لإعادة تنظيم العمل من أجل تحقيق

مقبول ، ولكن المهم هو إذا ما كان هناك دافع يدفعه لاستخدام قدراته واستعداداته إلى أقصى حد ممكن الوصول إليه .

ويحتاج العاملون في جميع المجالات بدون استثناء إلى نوع من الدوافع والحوافز بغض النظر عن طبيعتها . فالأستاذ الجامعي قد يرى في منصبه الأكاديمي نوعا من المكانة الإجتماعية التي لا تعادلها ثروة ، كما قد يجد رجل السياسة في الشهرة وتقدير الآخرين دافعا للإستمرار . ونفس الشيء يقال عن ممثل المسرح والسينما ، وعن رجال الجيش والموظفين وغيرهم .

وأحيانا ما نتساءل عن مدى تأثير مختلف الحوافز المادية منها والمعنوية وأيهما أوقع أثرا في دفع العامل لزيادة إنتاجه وإتقان عمله ؟ .

ويتولى (كرفورد جرين ولت)⁽¹⁾ الإجابة عن هذه التساؤلات بأنه لا يوجد حافز أقوى أثرا من الحافز المادي . فمثيل الإنسان إلى مثل هذه الحافز يعتبر من السمات البشرية .

ولا ترجع أهمية الحافز المادي إلى الرغبة في تكديس الثروة لأن ذلك يعتبر إنحرافا ويعد من المساوى الإجتماعية ، وإنما لقوتها وقدرتها على

⁽¹⁾ GREENWALT, CRAWFORD H. THE UNCOMMON MAN. NEW YORK : McGRAW - HILL BOOK CO., INC., 1959, PP. 37 - 38 .

العلاقة بين الدافع وال الحاجة .

الدافع هي وليدة الشعور بال الحاجة الى شيء ما ورغبة الإنسان في العمل على إشباعها . ويمكن القول بأن الحاجات تؤدي الى ظهور الدافع التي تعمل بدورها على الحث على إشباع تلك الحاجات .

وتعمل الدافع كمثيرات داخلية تؤدي الى الشعور بالقلق والتوتر ، مما يعمل بدوره على استئثار الفرد للقيام بنشاط معين بقصد التخفيف من حدة التوتر أو الشعور بالضيق والألم . ولا يمكن ملاحظة الدافع بشكل مباشر وإنما يمكن الإستدلال عليها من فحص نواتج السلوك الظاهري ، مثل مشاهدتنا لشخص يأكل بشرارة أو يشرب بنهم فنحكم بوجود دافع الجوع أو العطش . كما قد نستنتج من قيام إنسان ما أو حيوان بالبحث بجنون عن قطرة ماء أو عن بقايا طعام من وجود دافع الجوع والعطش .

وقد حاول العلماء تفسير نشوء الدافع بوجهات نظر متعددة مثل ربطها بالغرائز أو بفكرة الأفعال المنعكسة ، إلا أن أقوى هذه الآراء تتمثل حول النظرة القائلة بأن الكائن الحي لديه حاجات يحاول إشباعها عن طريق ما يقوم به من نشاط هادف في بيئته ، وأن الدافع وليدة الشعور بال الحاجة . وأن الحيلولة بين الإنسان وإشباع حاجاته يؤدي الى الشعور بالضيق والقلق والتوتر ، بينما يؤدي إشباع الحاجات الى شعور الفرد بالراحة وبإختفاء التوتر .

كفاءة إنتاجية عالية ورفع الروح المعنوية للعاملين . وأنه في حالة استخدام مبادئ النظريات النفسية المتعددة التي تشير الى وجود هرم لل حاجات لدى الأفراد ، وأن هناك حاجات أولية وأخرى ثانوية ، فسوف يصبح بالإمكان معالجة ضعف الأداء الوظيفي وإنخفاض مستوى المردود من العمل عن طريق تحديد تلك الحاجات والعمل على إشباعها .

وكما تشير تلك النظريات ، فإن إشباع الحاجات الأولية سيؤدي الى ظهور الحاجات العليا التي تدفع الى بذل مزيد من العمل والنشاط .

ويشير الباحثون في مجال الإدارة الى أن نقص مستوى الدافعية يؤدي في أغلب الأحوال الى نشوء مشاكل تؤثر على طبيعة العمل وعلى مستويات الإنتاج ، وأهمها :

- 1 — إرتفاع معدلات غياب بعض العاملين عن أعمالهم .**
- 2 — تأخر العمل عن مواعيد بدء العمل .**
- 3 — إنخفاض مستوى الرغبة في ممارسة العمل ، والتلاقيع عن تحقيق مستوى الإنتاج المستهدف .**
- 4 — عدم الالتزام أو مراعاة الإنضباطية في العمل .**

* * الحوافز والدّوافع .

١ - ١ - دور الأجر كحافز .

ويعتبر المرتب أو الأجر أو الدخل الذي يتحقق عن طريق ممارسة العمل من الحافز التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الشخصية ، وبخاصة الأساسية منها ، كما يساهم في تحقيق الحاجات الأخرى مثل الشعور بالقدرة على القيام بعمليات الكفاية الذاتية ، والشعور بالتقدير والإحترام ، والشعور بالقدرة على الإنجاز .

ويختلف بعض العلماء حول الدور الذي يلعبه الأجر كحافز ، ويررون بأن الأجر ليس الحافز الوحيد على العمل . ورغم اتفاقهم على إرضاء الحافز للجات الأولية أو الدنيا ، الا أن الخلاف يتركز حول مدى قدرة الأجر على مقابلة الحاجات العليا . وهناك من يعمل ويستمر في عمله رغم تقدمه في العمر وتمتعه بظروف إقتصادية جيدة ومدخلات تغطيه عن تعب العمل وانتظار الأجر . كما أن هناك من يهجر وظيفته ذات العائد المادي المرتفع ويقبل بأخرى أقل منها دخلا لأن الأخيرة تقابل حاجاته النفسية العليا وتحقق له الشعور بالرضا عن العمل .

١ - ٢ - المنح والمكافآت .

وهي حافز تمنح لمن يقومون بأداء العمل بشكل مميز ، أو لمن يبذلون جهودا غير عادية ، أو لمن يقدمون أفكارا وأعمالا إبداعية أو ابتكارية . ويشترط لتأدية غرضها أن تمنح المكافآت والمزايا لمستحقها فعلا دون سواهم .

أحيانا ما يستخدم مفهوم الحافز والدّوافع على أنهما شيء واحد ، غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهما الشديد ، مختلفان نسبيا . فيبينما يعتبر الدافع من القوى المحركة في داخل الفرد والتي تدفعه إلى إتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته ، فإن الحافز تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إستثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب .

ويمكن تعريف الحافز على أنها مؤثرات خارجية تشجع الإنسان وتحفزه للقيام بالعمل والنشاط .

ويمكن تقسيم الحافز إلى أنواع ، وهي :

أولا : الحوافز المادية والحوافز غير المادية (المعنوية) .

أ - الحوافز المادية .

وهي مثيرات تعمل على إشباع حاجات الإنسان الأولية مثل الأكل والشرب والمأوى وغيرها ، سواء بالحصول عليها مباشرة أو عن طريق الحصول على دخل يضمن توفير تلك الحاجات كالنقد مثلا .

أ - 3 - المشاركة في الأرباح .

ويتم فيها تخصيص نسبة معينة من الأرباح تدفع للعاملين كحوافر من أجل زيادة إنتاجهم . وهي تصرف على شكل مكافآت حسب النسبة المقررة .

أ - 4 - ضمادات العمل .

ويأتي في مقدمتها نظام الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية التي تكفل للعامل حقوقه عند الإصابة في أثناء العمل ، وعند الإحالة التقاعد ، أو في حالة المرض أو العجز المؤقت أو الدائم . كما تشمل أيضاً على تقديم الرعاية الصحية والإجتماعية ، وتوفير المسكن الصحي ووسائل المواصلات ، وتقديم الوجبات الغذائية بأسعار مدرومة وغيرها من الخدمات المشابهة . وتهدف هذه الضمادات إلى رفع الروح المعنوية للعمال ، وعدم انشغالهم بما قد يحدث لهم بحيث يتوجهون إلى حصر تفكيرهم في عملهم وكيفية أدائه بإتقان .

ب - الحوافر المعنوية .

وهي حوافر غير مادية تعمل على إشباع الحاجات النفسية والإجتماعية ومن أمثلتها :

أ - الحوافر الإيجابية .

وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والكافيات والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب الموصفات الموضوعة أو حسب معايير الرضا عن مستوى العمل الذي قام به .

ب - 1 - الترقية .

وهي من الحوافر التي تقدم لمكافأة الممتازين في عملهم ، مما يؤدي إلى إشباع الحاجة والى الشعور بالأهمية ، وال الحاجة الى التقدير والشعور بالإحترام ، وتحقيق المكانة الإجتماعية .

ب - 2 - المشاركة في إتخاذ القرار .

وهي من الحوافر المعنوية التي تتحقق عن طريق تعين العمال في اللجان النوعية المختصة بالمؤسسات الإنتاجية ومساوريتهم عند إتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمؤسسة والإنتاج ، والإنصات لهم ، وفتح قنوات الإتصال ذات الاتجاهين (من أعلى إلى أسفل ، والعكس) .

ثانياً : الحوافر الإيجابية والحوافر السلبية .

أ - الحوافر الإيجابية .

وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والكافيات والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب الموصفات الموضوعة أو حسب معايير الرضا عن مستوى العمل الذي قام به .

أ - **الحوافز السلبية**

وتتوقف القدرة على العمل والإنتاج على ما لدى الفرد من قدرات ومهارات طبيعية أو مكتسبة ، بينما يتوقف مستوى الإقبال على العمل على الحوافز الدوافع والاحتياجات الشخصية ومدى مقابلتها .

ويرى أصحاب نظريات الدوافع أن الإنسان يتولى توجيه سلوكه عن طريق حالات الدفع الداخلية . وتسمى هذه الحالات بأسماء متعددة مثل الحوافز ، والدوافع ، والرغبات ، والاحتياجات . كما يرى بعض العلماء بأنه عادة ما ترتبط دوافع الجوع والعطش وطلب الراحة أو الابتسام أو اللذة وتغادي الألم بحالات عضوية ، وتسمى بالدوافع الأولية . وتنظر الدوافع الأولية نتيجة لعدم الإتزان الفسيولوجي (الوظائي) بسبب نقص المواد الازمة للجسم كالطعام أو الشراب مثلاً ، أو في حالة حدوث إضطراب حيوي كيميائي بالجسم .

وهناك دوافع أخرى لا ترتبط بالاحتياجات العضوية للجسم ولا تتدخل في عمليات عدم الإتزان أو إعادة الإتزان ، وهي حوافز يتم تعلمها خلال مراحل النمو المختلفة ، ويشار إليها بالدوافع الثانوية . ويمكن شرح ما تقدم فيما يلي :

- الدوافع الأولية :

من المعروف أن هناك أشياء ضرورية تحتاجها من أجل إستمرار الحياة والبقاء ، مثل الطعام والشراب والهواء والدفء وما شابه ذلك ، وتسمى الدوافع التي تدعوا إلى تحقيق هذه الأشياء بالدوافع الأولية .

وهي عملية تدعيم سلبي للسلوك غير المرغوب من أجل دفع الفرد إلى الكف عن بعض عاداته أو أنماط سلوكه غير المرغوبة والتخلص منها ، مثل سلوك التباطؤ في العمل ، وكثرة الغياب ، وعدم إبداء الاهتمام الكافي بالعمل والإنتاج . وتتنوع هذه الحوافز من لفت النظر ، وتوجيهه الإنذارات إلى الخصم من الراتب ، أو الإيقاف عن العمل لفترة زمنية معينة ، أو الفصل من العمل نهائياً .

**** أنواع الدوافع .**

اهتم العلماء ، على اختلاف توجهاتهم ، بموضوع الدوافع . وقد بلغ الاهتمام بهذا الموضوع مبلغاً كبيراً في مجال الإدارة والصناعة ، على وجه الخصوص ، وذلك لما له من تأثير واضح على مستوى الإنتاج .

ومما هو ملاحظ أن كفاءة العاملين تتوقف على توفر عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والإنتاج من ناحية ، والإقبال على العمل مع الرغبة في تأديته على الوجه المطلوب من ناحية ثانية .

وقد جرى استغلال الحاجات الاجتماعية في المجال الاقتصادي بشكل ملفت للنظر ، حيث نجد رجال الاقتصاد يحاولون إرضاء حاجات الناس الاجتماعية عن طريق الإعلان عن وجود "وظيفة محترمة" ، وعن تأجير منزل يصلح "لسفير أو رجل أعمال" ، وعن بيع منزل في "حي راق" ، وعن توفر أجهزة وأدوات يستخدمها "كبار رجال الأعمال" ، وهكذا .

* * وظيفة الدوافع .

تبعد علاقة الدوافع بالسلوك الإنساني وبالتعلم ، على وجه الخصوص ، في الوظائف التالية :

1 - أن الدافع يعمل على حشد الطاقة الالزمة لممارسة نشاط ما ، مما يؤدي إلى تشجيع سلوك الفرد ودفعه إلى القيام بعمل ما من أجل إزالة حالة التوتر والقلق وإعادة الجسم إلى حالة الاتزان السابقة .

2 - أن الدافع يعمل على تحديد مجال النشاط السلوكي الذي يوجه إليه الفرد اهتماماته ، من أجل تحقيق أهداف وأغراض معينة . فالسلوك بدون وجود الدافع يصبح عشوائياً وغير هادف . ومما يلاحظ أن كثيراً من الموظفين والعمال يصابون بالحيرة والارتباك عندما لا تحدد لهم اختصاصاتهم أو توضح لهم الأعمال التي يجب القيام بها ، فإذا ما تم تحديدها ، نراهم يؤدون عملهم بكل دقة والتزام .

وعندما يحدث نقص في مستوى العناصر التي يحتاجها الجسم من تلك المواد أو الأشياء ، فإن ذلك يؤدي إلى حفز الفرد ودفعه لمقابلة الحاجة وتعويض ما نقص منها . وإذا ما نظرنا إلى هذه العملية من وجهة النظر الحيوية ، فإنها تبدو لنا بسيطة وواضحة . فالجسم يحتاج إلى عناصر وأشياء معينة من أجل البقاء والحياة ، وفي حالة مقابلة تلك الحاجات فسوف يعمل بانتظام مما ينتج عنه الشعور بحالة من الاتزان الذي تبعث على الشعور بالسرور والراحة (حالة الشخص عندما يشعرون رغبته من الطعام أو الشراب) .

أما في حالة استمرار نقص تلك الحاجات وعدم تعويضها ، فإن عمليات الاتزان تصيب بالخلل وتؤدي إلى الشعور بعد الراحة . وعادة ما تؤدي حالة الشعور بعدم الراحة إلى دفع الإنسان للقيام بنشاط ما بحثاً عمّا يرضي حاجة الجسم ويعيد إليه سابق اتزانه .

- الدوافع الثانوية :

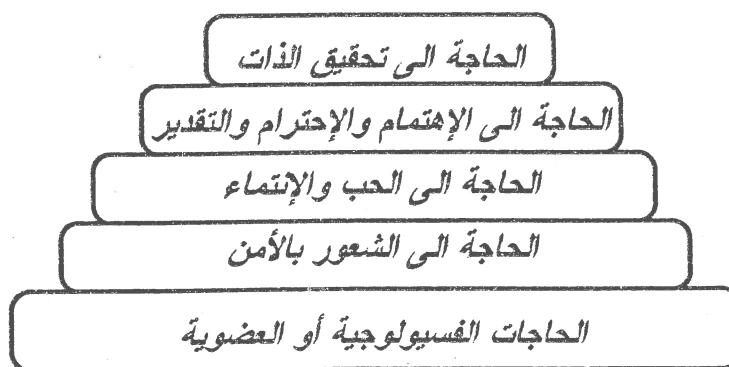
من هنا فيما سبق أن الدوافع الأولية فطرية بطبعتها ، وأنها ذات علاقة بالتكوين الوراثي للإنسان ، أما الدوافع الثانوية فهي متعلمة وتخالفة نسبياً من شخص لآخر . ومن بين أهم الحاجات المتعلمة الحاجات الاجتماعية والرغبة في تحقيق مكانة إجتماعية عالية .

رتب ماسلو هذه الحاجات على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الأساسية الهامة والملحة والتي تستحيل الحياة بدونها ، وسماتها بالحاجات الدنيا .

وتقع هذه الحاجات الفسيولوجية أو العضوية وأهمها الأكل والشرب والتنفس والإخراج عند قاعدة الهرم . ويلي ذلك ، إلى أعلى ، الحاجات النفسية التي تبدأ بالحاجة إلى الشعور بالأمن ، فالحاجة إلى الحب والإلتاء ، فالحاجة إلى الشعور بالإهتمام والتقدير والإحترام إلى أن نصل إلى قمة الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات .

شكل (5)

هرم ماسلو للحاجات



3 - يعمل الدافع على حد الكائن الحي على تكرار السلوك الناجح وتحاشي السلوك المؤدي إلى العقاب أو الحرمان بسبب عمليات التعزيز . إذ يصبح دافع الكائن الحي هو الحصول على الثواب في شكل مادي أو معنوي وتجنب الفشل أو اللوم والعقاب .

* وجهة نظر العلماء تجاه الدوافع .

يشير فرويد إلى أن الدوافع هي مؤثرات طبيعية تدفع الفرد إلى القيام بنشاط ما من أجل إرضاء بعض حاجاته التي قامت بإثارة الدافع . ويؤدي الشعور بالحاجة إلى تولد الضيق والقلق والى الشعور بالتوتر والألم ، مما يؤدي إلى الضغط على الفرد ودفعه إلى مزاولة بعض النشاطات التي تقود بدورها إلى تخفيف حدة القلق والألم والتخلص منها والشعور بالراحة في النهاية . وكلما اشتدت الحاجة إزداد الدافع وأرتفع مستوى القلق ، وكلما نقص الشعور بالحاجة قل الدافع وأنخفض مستوى القلق .

* نظرية ماسلو للدوافع .

يرى ماسلو أن للكائن البشري حاجات طبيعية تدرج في قوتها وطبيعتها وأهميتها وفق سلم الحاجات ، كما هو مبين في (شكل 5) . وقد

ومما يلاحظ في هذا المجال ، أن تحقيق هذه الحاجات لا يتم دفعه واحدة ، وإنما يتم التقدم من حاجة إلى أخرى بعد أن يتم إشباع الحاجة السابقة بشكل مقبول . إذ عادة ما يبدأ الإنسان بالعمل على إشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً ، وهي حاجات ضرورية ولا يمكن الإستغناء عنها أو العيش بدونها ، بالإضافة إلى أنها حاجات عامة لازمة لجميع البشر على اختلاف أشكالهم وألوانهم . ومتى تم إرضاء الحاجات الفسيولوجية فسوف يرتقي الإنسان في سلم الحاجات درجة بعد أخرى ابتداء بالحاجة إلى الشعور بالأمن ، وهكذا .

ويستنتج من نموذج ماسلو أن الإنسان الجائع ، على سبيل المثال ، لا يهتم بمسائل الأمان أو الإنتماء أو البحث عن الحب والتقدير . وأن متابعة الإهتمام بمثل هذه الحاجات والعمل على إشباعها لن يبدأ إلا بعد إشباع دافع الجوع أولاً .

كما أنتا إذا حرمنا حيواناً أو إنساناً ما من الطعام لعدة أيام (إذا جاز حدوث ذلك) ، فإن جميع النشاطات التي سيقوم بها الكائن الحي ستهدف بشكل رئيسي ، إلى الحصول على الطعام بأي شكل من الأشكال قبل التفكير في أي حاجة أخرى . وبالتالي ، فإنه يمكن القول بأن ردود فعل الكائن الحي بعض المثيرات العضوية أو الحاجات ، هي المحور الذي يدور حوله السلوك ، وأن النشاط الموجه لإرضاء تلك الحاجات يخبو أو يختفي في حالة إرضائها فقط .

من أهم النعم التي أنعم الله بها على خلقه هو تزويدهم بالقدرة على التعلم . وتولي الدول أهمية خاصة للتعليم والتعلم بوصفه أهم أدوات التنمية البشرية والتقدم الاقتصادي . كما أن مؤشر محو الأمية يعتبر دليلاً على رقي الأمم أو تأخرها مقارنة بغيرها .

ويسهم التعلم بشقيه النظري والعملي في توفير العمالة الازمة لتسخير دفة الحياة في أي مجتمع ، كما يعتبر الأساس الذي تنهض عليه الأمم . فمن جهة ، يعمل التعليم النظري على تزويد الفرد بمجموعة من المهارات الأكاديمية التي تسمح له بمواصلة تعليمه العالي بالدراسات الجامعية وما بعدها ، ويساهم في توفير المخططين والمبرمجين والإداريين وغيرهم في قطاعات التعليم والخدمات الاجتماعية في معظم أوجه الحياة ، كما يعمل من جهة أخرى على توفير المستثمرين بالأعمال الكتابية لمن يتوقفون عند نهاية المرحلة الوسطى من التعليم النظري .

التعيّد تتولى إستقبال الأحاسيس القادمة من البيئة الخارجية وتصنيفها وتحليلها وفهمها ، مما يؤدي إلى إكتساب المعلومات والمهارات وريادة القدرة على حل المشاكل ، وارتفاع مستوى السيطرة على البيئة المحيطة .

ويهدف التعلم العملي والمهني إلى إعداد المستغلين في مجالات العلوم الطبيعية والهندسية سواء للراغبين في مواصلة الدراسات الجامعية والعليا أو لمن يرغبون في التوقف عند نهاية المرحلة المتوسطة للإنخراط في عالم العمل في فئة الفنانين والعمال من ذوي المهارة .

** تعریف التعلم .

وضع العلماء تعریفات متعددة للتعلم ، يمكن إجمالها فيما يلى:

- 1 - أن التعلم هو تغير في السلوك أو الأداء ناتج عن التدريب أو الخبرة أو ما شابه ذلك .
- 2 - أن التعلم نشاط يمارسه الشخص وله تأثير على سلوكه المستقبلي .
- 3 - أن التعلم عملية يكتسب الفرد من خلالها مهارات جديدة ، ويتعرف على الأشياء ويدركها عن طريق الممارسة .
- 4 - أن التعلم عملية تستمر مدى الحياة وتهدف إلى التوافق مع البيئة والسيطرة عليها ، سواء كان ذلك بشكل مقصود أم غير مقصود .

ويتضح مما سبق أن التعلم عملية يمكن الإستدلال عليها من نتائجها المتمثلة في تغير سلوك الفرد أو أدائه المستقبلي ، ويبدو ذلك في شكل إكتساب مهارات جديدة ، وتنمية القدرات ، والتوافق مع البيئة بشكل أفضل من أجل السيطرة عليها .

وليس بمستغرب أن يحظى موضوع التعليم والتعلم بأهمية خاصة لأنه القطاع الذي يضم عادة ما لا يقل عن 30 بالمائة من جملة السكان ما بين المتعلمين ومعلمين ، كما أنه يحظى مع مجال الصحة بنصيب وافر من ميزانية المجتمع .

وما يجب أن نلفت الإنتباه إليه أننا لا نحس بعائدات التعليم والتعلم بشكل مباشر ، كما يحدث في المجال الاقتصادي مثلاً عندما يتم حساب الأرباح والخسائر في نهاية المدة ، ولكن عائد التعلم عادة ما ينعكس بشكل غير مباشر في إرتفاع مستوى التفكير ، وفي تزويد الفرد بالمعارف والمهارات لتحسين طريقة عيشه وأساليب تواقه مع البيئة المحيطة ، وفي رفع الكفاءة الإنتاجية ، وفي مواكبة التقى التقنية ، وفي رفع مستوى العمل بالإدارة وغيرها من المجالات .

ويشير العلماء والباحثون إلى أن الكائنات الحية تولد مزودة بالقدرة على التعلم بدرجات متفاوتة ، وذلك وفقاً لطبيعة نوعها وما لديها من قدرات فطرية واستعدادات طبيعية . وبالرغم من أن كثيراً من الحيوانات تسبق الإنسان في بعض أوجه السلوك العضلي والحركي خلال السنة الأولى من العمر ، إلا أن الإنسان أختصه الله ، بشكل مميز ، فزوده بأجهزة شديدة

**** أهداف التعلم .**

وهي كما يلي :

1 — إكتساب الخبرة .

ويعمل الكائن الحي ، من خلال هذا الهدف ، على التعرف على الحقائق وتنمية خبراته المعرفية والعملية . ويحرص رجال الإدارة ومدراء الأعمال على تحقيق هذا الهدف من أجل رفع مستوى الأداء والفعالية لدى العاملين لديهم عن طريق برامج تعليمية وتدريبية تؤدي إلى رفع كفاءتهم وتنمية قدراتهم وتوسيع مدى خبراتهم . ونظراً لتجدد المعلومات بشكل سريع في وقتنا الحاضر والتقدم التقني الهائل الذي شمل جميع أوجه الحياة ، فقد أصبح التدريب وإعادة التأهيل من العوامل الضرورية من أجل ملائحة ومسيرة التغيرات السريعة . وقد دفع ذلك كثيراً من المنظمات الاقتصادية والإنتاجية إلى إيلاء أهمية كبيرة لتلك البرامج .

2 — تنمية الإتجاهات .

أحياناً ما تسأل بعض العاملين عن شعورهم تجاه الأعمال التي يمارسونها فيجيبونك بأن عملهم الحالي كان آخر شيء يفكرون في قوله أو

⁽¹⁾ د. رمضان محمد القذافي . مصدر سابق ، ص . 30 - 35 .

ممارسته قبل الالتحاق بتلك الوظيفة أو المهنة ، إلا أن إتجاهاتهم قد تغيرت تجاهه وأصبحوا يحبونه . وبالطبع ، فإن التغير الذي حدث لم يكن وليد الصدفة ، كما أنه لم يحدث بشكل فجائي .

ويمكن تفسير ما حدث بأنه كان نتيجة خضوع العامل أو الموظف لعمليات تعلم مباشر أو غير مباشر أدت إلى تغيير إتجاهاته نحو عمله عن طريق ما يقرأه وما يسمعه وما يشاهده أو يمارسه ، ونتيجة لاحتكاكه بالآخرين والتعرف على جميع الحقائق ذات العلاقة بالعمل .

3 — تنمية المهارات .

هناك العديد من المهارات التي يمكن تعميتها عن طريق التعلم سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر ، مثل المهارات العقلية والمهارات الفنية والمهارات العضلية والمهارات الاجتماعية وغيرها .

ويحتاج الفرد في سلوكه الحيادي أو العملي إلى كل تلك المهارات كي يصبح على إستعداد للقيام بدوره كاملاً في المجتمع كعضو قادر على فهم وإدراك ما يحيط به ، وقدر على إقامة علاقات إجتماعية وصلات إنسانية مع غيره من الأفراد ، وقدر على ممارسة حرفة أو عمل من أجل تحقيق الكفاية الذاتية .

**** العوامل المؤثرة في التعلم .**

أ - العوامل ذات العلاقة بالمتعلم ، وتنقسم إلى :

أ - 1 - الدوافع .

ويختلف الأفراد في دوافعهم وفي قوة تلك الدوافع وإتجاهاتها .
وقد سبق تناول هذا الموضوع بشكل موسع فيما سبق .

أ - 2 - الذكاء .

وهو قدرة عقلية موروثة تسمح للفرد القيام بعمليات التصور الذهني ، والتفكير المجرد ، وإدراك العلاقات بين الأشياء ، وإجراء المقارنات ، والتعرف على مدلولات المفاهيم ، والقيام بعمليات الإستخلاص والإستنتاج والتعييم ، والتوافق مع البيئة ، وما شابه ذلك من العمليات العقلية .

وقد اختلف العلماء في تعريف الذكاء ، فمنهم من رأى بأنه قدرة عامة تساهم في جميع العمليات العقلية ، ومنهم من رأى فيه مجموعة من القدرات الخاصة التي تختص كل منها بمجال معين من مجالات المعرفة الإنسانية ، بينما يرى فريق ثالث أن هناك قدرة عامة تشارك في جميع العمليات العقلية بنسبة معينة بينما تشارك القدرات الخاصة بنسبة أخرى حسب طبيعة العملية العقلية والمجال الذي يستدعي البحث أو التفكير .

تعتبر عملية التعلم من أهم النشاطات الضرورية للحياة ، حيث يولد الفرد وهو مزود ببعض القدرات الفطرية التي تساعدة على بدء التعلم ، في حين يتم إكتساب كثير من المهارات المعينة على التعلم خلال فترات النمو المختلفة .

ومما يجب الإشارة إليه ، أننا نجد اختلافاً نسبياً في القدرات ومستوى المهارات من شخص إلى آخر ، وهو ما يسمى بالفارق الفردي .

وإذا كان من سمات الطبيعة البشرية أن يولد الفرد مزوداً بقدرات فطرية تسمح له بالتعلم ، فإن البيئة المحيطة تعتبر الوسط الطبيعي الذي يسمح لهذه القدرات إما بالنمو والتطور ، وإما بالجمود والتحجر أو الإضمحلال ، تبعاً لنوعها ومدى ثرائها وغناها بالمثيرات أو فقرها وحرمان الفرد من التعرض للمثيرات المناسبة .

وهناك بالطبع عوامل متعددة يصعب حصرها ، وهي ذات علاقة وصلة بالتعلم ، ومع ذلك فإنه يمكن إجمالها في عاملين أساسين ، هما :

أ - عوامل تتعلق بالمتعلم وطبيعة مكوناته الداخلية .

ب - عوامل ذات علاقة بالبيئة الخارجية .

وسوف نتناول هذه العوامل بإختصار ، فيما يلي :

في اختياره لمجالات عمله وأكثر قدرة على تحقيق أهدافه . أما الأفراد من ذوي مفهوم الذات السلبي أو المشوش ، فعادة ما يتزدرون في قراراتهم ، ويتهربون من تحمل المسؤولية ، ويفشلون في حياتهم .

كما تؤثر طبيعة الشخصية من حيث الإبساط أو الإنطواء ، ومقدار الثقة بالنفس ، ومستوى الطموح ، وأسلوب التفكير سواء كان عيناً بسيطاً أم كان معقداً ومجرداً ، والقدرة على تحمل الضغوط ، على قدرة الإنسان على التعلم .

فالشخص من ذوي التفكير العيني أو البسيط ، على سبيل المثال ، يعتبر محدود الوسائل في طريقة تعامله مع مكونات البيئة وما يصادفه من مثيرات . كما يكون أكثر ميلاً إلى ممارسة الأعمال النمطية التي تسير على وثيرة واحدة ، وهي أعمال غالباً ما تقع في مجال الأعمال غير الماهرة . ولذا فعادة ما يعتمد مثل هذا الشخص على غيره في حل مشاكله ، وفي إتخاذ قراراته ، وفي تحديد أهدافه وإختيار أساليب الحياة المناسبة .

أما الشخص من ذوي التفكير المجرد ، فإنه قادر على القيام بعمليات التفكير المعقد ، وعلى مزج المعلومات ودمجها أو ترتيبها بطرق وأساليب متعددة ، وعلى توظيف أكبر قدر من المعلومات في المواقف التي تحتاج إلى إتخاذ قرارات ، وعلى الوصول إلى حالات الإستبصار بسهولة .

ويمكن الإستدلال على مستوى الذكاء عن طريق استخدام اختبارات عقلية خاصة ، حيث يمكن مقارنة مستوى أداء الشخص ودرجته بمعايير مقننة على مستوى المجموعة أو على المستوى القومي ، وذلك للتعرف على معدل ذكائه .

ومما يلاحظ ، أن بعض الأعمال والنشاطات تتطلب مستويات معينة من الذكاء تختلف عن غيرها . فالعمل العضلي اليدوي في مجالات روتينية عادية وغير ماهرة قد تتطلب توفر الحد الأدنى من الذكاء ، بينما تتطلب ممارسة أعمال ومهارات معينة قدرًا أعلى من الذكاء ، في نفس الوقت الذي تتطلب فيه الأعمال الفنية والمعقدة وحل المشكلات مستوى عالٍ من الذكاء ، كما هو الحال في مجالات التخطيط والتعليم والبرمجة والإدارة العليا .

أ / 3 - عوامل الشخصية .

وهناك مجموعة كبيرة من عوامل الشخصية ذات الطبيعة النفسية أو الاجتماعية أو العقلية أو الجسمية التي تؤثر في التعلم وتؤدي إلى ارتفاع مستوى التحصيل أو تدنيه . فمفهوم الذات ، على سبيل المثال ، وهو الصورة التي يعرفها الشخص عن نفسه من نظرته لنفسه ومن خلال تعامله مع الآخرين ومن نظرة الناس إليه ، يؤدي إلى التأثير بشكل كبير على ما يتعلمها الفرد . فالشخص الذي يقوم بتقييم ذاته تقييمًا موضوعيًّا صحيحاً ، ويعرف مميزاته ونواحي الضعف أو القصور لديه ، يكون أقدر من غيره على إختيار النشاطات العملية التي يمكنه النجاح فيها ، كما يكون أكثر واقعية

٤ / ٤ - التذكر والنسيان .

هذا ، وما هو جدير بالذكر أن عمليات النسيان كثيرة ما تؤدي إلى مشاكل تؤثر على العامل نفسه مثل السهو والنسيان الذي يؤدي إلى إصابات العمل وأعطاله ، أو أخطاء العمل وتدني مستوى ، والى مشاكل تؤثر على المنظمة مثل تدني مستوى الإنتاج ، وإنقطاع العامل عن عمله ، بالإضافة إلى الخسائر المادية المتعددة .

* أسباب النسيان .

من المعروف أن النسيان يعني أحد أمرين هما :

١ - الفشل في إسترجاع المعلومات التي سبق تعلمها ، ويعني ذلك أن ما سبق تعلمه باق في مراكز الذاكرة ويحتاج إلى أساليب خاصة للمساعدة في إسترجاعه . وربما تتمثل تلك الأساليب في توفير أنواع معينة من التدريبات ، أو زيادة مدة التدريب الأساسي ، أو تدريب الشخص على الإلتقاء بصورة خاصة إلى المثيرات والمنبهات المناسبة ، حتى يمكن تقوية القدرة لديه على الإسترجاع والتذكر .

٢ - تلاشي المادة المحفوظة في الذاكرة . ويعني ذلك أنه ليس هناك أمل في إسترجاع ما سبق تعلمها ، وليس بالإمكان إستعادتها . وهناك مجموعة من النظريات^(١) التي حاولت تفسير عملية النسيان ، ومنها :

^(١) د. رمضان محمد القنافى . نظريات التعليم والتعلم . مصدر سبق ذكره ، ص . 107 – 108 .

من المعروف أن الذاكرة هي مركز لمجموعة من العمليات العقلية التي يتم عن طريقها إختزان الخبرات الشخصية والمعلومات ونتائج التعلم والتدريب والتكرار والممارسة على شكل آثار يمكن إسترجاعها وقت الحاجة إليها .

وبصورة عامة ، فإن التعلم يؤدي إلى حدوث تغيرات كيماوية بخلايا المخ ذات علاقة بمجال التذكر ، مما يؤدي في الحالات الإيجابية إلى تمية الذكاء وزيادة القدرة على إسترجاع ما سبق تعلمه من معلومات وخبرات .

ونظراً لما لعملية التذكر والنسيان من تأثير مباشر على مستوى تأدبة الشخص لوظائفه وعلى أساليب ممارسته لعمله ، فقد حاولت المنظمات ومراكز العمل زيادة مستوى التذكر والتقليل من تأثير عامل النسيان من أجل رفع الكفاية الإنتاجية . وقد أدى هذا الإتجاه إلى قيام كثير من المؤسسات والمنشآت بإخضاع الراغبين في العمل لمجموعة من الإختبارات المتنوعة للتعرف على مستوى الذكاء ، ومكونات الشخصية ، وإستعدادات الشخص وحدود قدراته الطبيعية من أجل توجيهه إلى نوع العمل المناسب الذي يتلاءم مع مستوى . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، فقد عمدت المنظمات إلى مجموعة من الوسائل للحد من الآثار السلبية للنسيان ، مثل :

- ١ - الإشراف الدائم على العمال أثناء عملهم .
- ٢ - فتح قنوات الإتصال ، وتعريف العمال بأدوارهم .
- ٣ - تكثيف عمليات التدريب وإعادة التدريب .

٣ - عوامل الكبت .

وتشير نظرية التحليل النفسي الى اتجاه الإنسان الى كبت الخبرات المؤلمة أو تلك التي ترتبط بالعقاب وتحويلها الى اللاشعور ، مما يؤدي الى عدم تذكرها . وتبقى هذه الخبرات في حيز اللاشعور لكيلا يتذكرها الإنسان فتعيد تذكيره بالألم والحزن وتصيبه بالقلق .

وتعني هذه الحقيقة أن كثيرا من البرامج التعليمية والتربوية التي يتعرض فيها المتعلم أو المتدرب للتهديد بالإيذاء أو إخضاعه لوسائل الترهيب والتخويف ، تؤدي الى نسيان المعلومات وعدم تذكرها حتى لا يعاود الإنسان شعوره بالألم والخوف والعقاب . ولذا يعمد كثير من المشغلين في مجال التعليم والتربيب الى إثارة جو من الاطمئنان والهدوء ، وترغيب المتعلمين والمتدربين في مواصلة التحصيل ، وذلك عن طريق إغرائهم بتكريم الناجحين أو ترقيتهم أو وعدهم بالسماح للمتفوقين منهم بمواصلة التعليم أو التدريب بمراحل أعلى وأرقى ، وغير ذلك من وسائل التدعيم الإيجابي حتى يكون مداعة لبقاء المعلومات وتنشيط أثرها وتسهيل تذكرها .

إ) وما يجدر التذكير به أن المواد الدراسية التي يكثر فيها استخدام العقاب والتهديد به عادة ما تكون أكثر المواد كراهية الى نفس الدارس رغبة منه في تجنبها .

٤ - نظرية التداخل .

وتشير هذه النظرية الى عاملين هامين يؤديان الى النسيان ، وهما:

١ - نظرية التلاشي التدريجي .

ويعني ذلك أن المعلومات المخزنة بمراكيز المخ تأخذ في التضليل وت فقد بعض محتوياتها تدريجيا ما لم يعمل الشخص على مراجعة تلك المعلومات ومتابعة الموضوع من حين لآخر . ويجب لفت الانتباه الى أن هذه الحقيقة أكدتها الدراسات في مجال التعلم المعرفي حيث يتعامل الشخص أو الموظف مع المعلومات الوثائقية كالقوانين واللوائح والتوجيهات والإرشادات ، إلا أنها لا تتطبق على مجال العمل اليدوي الذي يعتمد على الممارسة الدائمة .

٢ - نظرية الآخر .

وتشير الى أن ما يتم تعلمه يؤدي الى حدوث تغييرات كيميائية بمراكيز المخ مما يترك نوعا من الآثار المطبوعة التي يتم تسجيلها بالجهاز العصبي . وأنه ما لم يتم إتباع طرق ملائمة في عمليات التعلم والتدريب ، فإن تسجيل آثار التعلم وإطباعاته يحدث بشكل مشوش مما يعرضها للتغير ولعمليات النسيان أو التلاشي .

ويعني ذلك أن برامج التعليم والتدريب سيئة الإعداد أو الفقيرة في وسائل الإيضاح ، أو التي تقدم في بيئات لا توفر الجو المساعد على التعليم والتدريب ، أو التي يتولى أمرها أفراد غير معدين إعدادا جيدا لتولي مقاليدها ومتابعة تنفيذها بالشكل المناسب ، تؤدي الى حدوث النسيان بشكل أو آخر مما يجعلها عديمة الأثر .

2 - إنتقال الأثر بطريقة سلبية .
ويؤدي عدم إتقان التعلم أو التدريب السابق إلى تعطيل عمليات التعلم اللاحقة ، وإلى سوء الأداء .

ونظراً إلى أن جميع برامج التدريب تهدف إلى رفع الكفاءة والى تعزيز إنتقال الأثر بطريقة إيجابية ، فإنه يمكن المساعدة في تحقيق ذلك إذا ما روّعيت مجموعة من العوامل ، أهمها :

1 - مراعاة ترتيب المعلومات أو وحدات المادة المراد تعلمها أو التدرب عليها في إطار عام مترابط ومتدرج في الصعوبة ، بحيث يسهل على المتعلم أو المتدرب إدراكها واستخدامها في تعلم حقائق وخبرات جديدة .

2 - التركيز على اختيار المهارات التي يمكن للمتعلم استخدامها بسهولة داخل نطاق العمل أو في حياته اليومية .

3 - التأكيد من إتقان المتعلم للمعلومات والخبرات السابقة قبل تقديم حقائق ومعلومات وخبرات جديدة .

4 - 1 - أن بعض المواد التي يتم تعلمها حالياً قد تؤدي إلى التشوش على ما سبق تعلمه من حقائق ، مما يؤدي إلى عدم إمكانية تذكرها وحدث النسيان ، وذلك بسبب تعارضها .

4 - 2 - أن تداخل المواد قد يؤدي إلى تعطيل دخول المعلومات الجديدة إلى حيز الذاكرة وتسجيلها ، وهو ما قد يؤدي إلى فقدانها .
وينصح في مثل هذه الحالات بإزالة التعارض بين ما سبق تعلمه وبين المعلومات أو الخبرات الجديدة ، مما يمنع من حدوث التداخل . كذلك ينصح بضرورة استخدام المعلومات والخبرات السابقة كقاعدة لبناء التعلم الجديد .

** إنتقال أثر التعلم .

إن الهدف من عمليات التعليم والتدريب عادة هو تعميم معارف ومهارات المتعلم ، وزيادة قدرته على استخدام المعلومات والحقائق التي سبق له تعلمها في تعلم أشياء جديدة أو ممارسة أعمال أخرى تتطلب استعمال المهارات المتعلمة . وهناك نوعان من إنتقال الأثر ، هما :

1 - إنتقال الأثر بطريقة إيجابية :

ويؤدي إتقان التعلم وإجاده التدريب إلى سهولة استخدام الخبرات التي سبق تعلمها في مواقف جديدة .

وإذا كانت الحواس مسؤولة عن توصيل المثيرات والأحساس إلى مراكز الجهاز العصبي من أجل جودة الإدراك ، فإن الإدراك لن يحدث ما لم يكن الفرد يقظاً وواعياً ومنتباً لكل ما يحيط به من مثيرات أو يصادفه في الموقف التعليمي أو التدريسي .

2 — توفر الدوافع والحوافز .

وتمثل في الشعور بالرغبة في التحصيل أو حسن الأداء والتلقي في ممارسة العمل المطلوب تأديته بشكل متقن . ويجب استغلال مثل هذه الدوافع والحوافز عن طريق توفير فرص النجاح التي تشجع على الإستمرار في تلقى التعليم والتدريب .

كما يمكن تقوية الدوافع عن طريق تحديد أهداف التعليم والتدريب بطريقة تتناسب مع قدرات الدارسين وبشكل يمكن تحقيقه ، خاصة وأن الأهداف صعبة المنال تؤدي إلى الشعور بالإحباط .

3 — عوامل الشخصية .

ويقع في مقدمة هذه العوامل عاملان يتعلقان بأسلوب تفكير الشخص ، وهما :

1 — التفكير التلازمي

ويميل أصحاب هذا الأسلوب إلى الاهتمام بالحقائق العينية الأساسية ، والى التركيز على قضية أو موضوع واحد ومتابعته دون الإشغال بقضايا

4 — التأكيد على ضرورة تطبيق ما سبق تعلمه عن طريق الممارسة الجيدة ، والإشراف والمتابعة ، وعدم الانتقال من خطوة سابقة إلى خطوة جديدة قبل إتقان ما سبق تعلمه أو التدرب عليه .

5 — التركيز على الرابط بين المنبه (المثير) والإستجابة ، لأن ذلك يؤدي إلى تقوية الإرتباطات السابقة وسرعة انتقال الأثر في أي مجال أو نشاط جديد يتطلب استخدام المهارات التي سبق تعلمها .

**** العوامل المساعدة على إتقان التعلم .**

وهي مجموعة من العوامل ذات العلاقة بالفرد ، وهي تسمى بالعوامل الذاتية ، وعوامل أخرى ذات علاقة ببيئة المتعلم . وهي كما يلي :

1 — مكونات المتعلم .

وهي تشمل التركيب الداخلي للفرد ، أي ما يتعلق بالنواحي الجسمية والعقلية والعصبية والفيزيولوجية . وتشترك هذه العوامل مجتمعة في التأثير على نشاط المتعلم وفي مخرجات عملية التعلم والتدريب . فالمرض ، وضعف الصحة ، والغيبوبة ، وحالات مرض القلب ، والضعف العقلي ، والإضطرابات العصبية وإختلال وظائف الدماغ وغيرها ، تؤثر بشكل فعال على مستوى التعلم والتدريب وعلى نوعية سلوك الفرد .

**٤ - ١ - طبيعة المعلومات أو المهارات
المراد تعلمها أو التدرب عليها .**

وتشير هذه الحقيقة إلى أن إثارة انتباه الدارسين وتشويقهم له تأثيرٍ
يجابي على نتائج التعلم أو التدريب ، كما أن ملامة المادة أو الحقائق العلمية
لأعمار الدارسين ومستوياتهم تعتبر من الأمور الهامة أيضاً . فكبار السن من
الدارسين يفهمون الحقائق المجردة بشكل أفضل من صغار السن ، ويتعاملون
مع المجردات بشكل أسهل من يصغرونهم سناً .

٤ - ٢ - طرق المذاكرة أو الممارسة .

لطرق المذاكرة والممارسة تأثير قوي على مدى إتقان المتعلم لما
درسه أو تدرب عليه .
وقد أمكن للعلماء تحديد طريقتين هما :

١ / ٢ - الطريقة الكلية .

وتعني تقديم الموضوع بكل أولاً ، ثم العودة إلى التفصيات ،
والتفريعات فيما يلي . فقد يكون من المفيد في بعض المواقف الحديث عن
السيارة بكل قبل الحديث عن المحرك ، والحديث عن المحرك بكل قبل
الدخول في موضوع عملية الاحتراق أو الحركة أو عملية الإشعاع ، وهكذا .

فرعية أخرى تشتت انتباههم . كما يفضلون العمل في موقع محمية أو مبان ،
ولا يجيدون عمليات الاتصال الاجتماعي والتعامل مع الآخرين .

٣ - ٢ - التفكير التباعدي .

ويميل أصحاب هذا الإتجاه إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإقامة
صلات مع غيرهم ، كما يجيدون متابعة القضية الأساسية وما يتصل بها من
قضايا فرعية أخرى . وهم يفضلون العمل مع الأفراد والمجموعات البشرية
في بيئه مفتوحة .

٤ - العوامل البيئية .

وتتمثل في كل الظروف المحيطة بالمتعلم أو المتدرب والتي تؤدي
إلى إتقان ما يتعلم أو يتدرب عليه .

وتشير الدراسات المتعددة التي تناولت هذا المجال إلى أن مجموع
العوامل الثقافية والإجتماعية في البيئة المحيطة ، ومدى توفر سبل التدريب
والممارسة ، وطبيعة العلاقة بين المتعلم أو المتدرب وأهله ومدرسيه ومدربيه
من جهة ، وما تقدمه البيئة الخارجية من حواجز تساعد على إتقان عملية
التعلم وتعيق أثرها من جهة أخرى ، تساعد مجتمعه على إتقان عملية التعلم
أو التدريب .
ومن النقاط التي يجب التأكيد عليها في هذا المجال ما يلي :

٢/٥ - أن مواصلة التعلم والتدريب لفترات طويلة يؤدي إلى

تناول المعلومات وتزاحمتها ، هذا بالإضافة إلى أن للإنسان قدرة معلومة على
ـ مواصلة الانتباه قبل أن يتشتت فكره .

ويشير كثير من علماء النفس إلى أن مواصلة العمل لفترات متصلة
يؤدي في أغلب الأمر إلى الحصول على نتائج تقل بكثير عما هو متوقع وعن
مقدار الجهد المبذول . وأن تقسيم فترة التعلم أو التدريب إلى فترات قصيرة
تفصلها أوقات للراحة يؤدي إلى أفضل النتائج في وقت أقصر نسبياً عما لو
أستمر العمل بلا إنقطاع .

٤/٢/٢ - الطريقة الجزئية .

وهي عكس الطريقة السابقة في التعليم والتدريب ، حيث يتم تقسيم
الموضوع إلى أجزاء وجزئيات . وتببدأ دراسة الوحدة المصغرة قبل الانتقال
إلى الحديث عن مجموعة الأجزاء ، كما تهتم بالتعرف على التفاصيل الفرعية
قبل التعرف على الكل .

ويفضل بعض العلماء استخدام الطريقة الكلية في بعض فروع التعليم
والتدريب النظري ، بينما يفضلون استخدام الطريقة الجزئية في تعلم المهارات
اليدوية مثل فن الطباعة أو كتابة الخط أو أعمال الميكانيكا وغيرها .

٥ - طول فترة التدريب .

من المعروف أن ممارسة أي نشاط لفترة طويلة يؤدي إلى الشعور
بالسأم والملل والإعياء والإجهاد ، مما ينعكس بدوره بشكل عكسي على
مدى إتقان المواد المراد تعلمه أو الترب عليها ، وذلك لسبعين أساسين هما :

١/٥ - أن الممارسات الطويلة المتواصلة وغير المنقطعة تؤدي
إلى إضعاف آثار التعلم أو التدريب والتشویش عليها لتأثيرها بالتعب الجسمي
والإجهاد العقلي الذي يصيب المتعلم .

الاتجاهات .

ويشير مفهوم الإتجاه الى وجود مجموعة من الإستعدادات والمعتقدات والمشاعر التي توجه الإنسان الى القيام بعمل ما أو ممارسة السلوك بطريقة معينة .

ويتضمن الإتجاه ثلاثة جوانب ، هي :

1 - الجانب المعرفي الذهني .

ويتعلق بالأفكار والأراء والمعتقدات الذهنية التي يمكن التفكير فيها بشكل عقلي . فإذا ما قلنا بأن الشخص (س) لديه إتجاه إيجابي نحو الرحلات ، فإن ذلك يعني أن لديه رأي إيجابي في الرحلات وفوائدها وميزات المشاركة فيها .

2 - الجانب الانفعالي .

ويتعلق بالمشاعر المرتبطة بالمعتقدات أو ذات الصلة بها . فإذا عدنا إلى المثال السابق ، فسوف نكتشف بأن (س) يشعر بالفرح والسعادة عندما يقوم بالرحلات أو يشارك في إحداثها .

3 - الجانب السلوكي (عامل النشاط) .

ويتعلق هذا الجانب بممارسة النشاط السلوكي الذي يتماشى مع المعتقد . وفي هذه الحالة سنجد بأن (س) يبحث دائماً على القيام بالرحلات كما يدعوه غيره للمشاركة فيها ، ويسعى دائماً للتحضير والإعداد لها وتنظيمها ، ولا تفوته فرص المساهمة فيها . هذا من ناحية الاتجاهات الإيجابية ، أما

وهي من العوامل النفسية المؤثرة في سلوك الفرد ، وفي علاقته بغيره من الأفراد وبمكونات البيئة المحيطة . وتؤثر الاتجاهات على طريقة إدراكتنا للأشياء وللناس ، وعلى مستوى فهمنا للمعلومات المطروحة ، وعلى اختيار اهتمام الشخصية والمهنية والسياسية . ولا نذهب بعيداً إذا ما قلنا بأن الاتجاهات تقف وراء كل ما نقوم به من عمل أو سلوك في حياتنا سواء كان سرياً أم غير سري .

ويعرف كل من ماسين ، وروزينوج⁽¹⁾ الإتجاه على أنه :

"إعتقاد أو نزوع ثابت نحو القيام بنشاط ما ، وعادة ما يسود على شكل

إصدار حكم أو القيام بعملية تقييم " .

⁽¹⁾ مصدر سابق ، ص 76 .

وعادة ما يتم تعلم الإتجاهات في كثير من الأحوال بنفس الإسلوب الذي يتم به تعلم أنماط السلوك الأخرى والعادات . ويعني ذلك أنه بالإمكان تغيير الإتجاهات وإحلال إتجاهات إيجابية بديلة مكان الإتجاهات السلبية غير المرغوب فيها .

وللإتجاهات تأثيرات قوية على جميع جوانب حياتنا النفسية والاجتماعية والإقتصادية . ففي الجانب النفسي ، نجد أن الإتجاهات التي تدعوا إلى الإنكالية وعدم تحمل المسؤولية والتي تشجع على المهروب من مواجهة المواقف التي تستدعي اتخاذ قرارات فورية ، تؤدي جميعها إلى التأخر وإلى ضعف المردود الإنثاجي وإلى عدم التطور . فكثير من الناس يفضلون أن يلقوا مشاكلهم وأعبائهم على كاهل المجتمع ومؤسساته من أجل أن يوفر لهم السكن والتعليم والرعاية الصحية ومواطن العمل مجاناً وبدون مقابل ودون أن يبذلوا جهداً يذكر في سبيل تحقيق أهدافهم أو مقابلة حاجاتهم . أما من الجانب الاجتماعي ، فإن فترة التعليم الطويلة التي يقضيها الشباب في رحاب معاهد التعليم ومؤسساته تصيب بعضهم بمشاعر الإنكالية ، حيث يتذمرون من الأهل تقديم كل شيء من أجلهم ، ليس فقط من أجل تعليمهم وتدريبهم وإعدادهم للحياة ، ولكن من أجل رفاهيتهم وتحقيق جميع طموحاتهم في الحصول على العمل والسيارة والمسكن والزواج أيضاً . وهذا ما يرهق كاهل الأسرة في وقتنا الحاضر ويزيد من أعبائها .

إذا قلنا بأن (س) لديه إتجاهات سلبية نحو ركوب الطائرات ، فإن ذلك يعني أن لديه الكثير من الآراء السلبية تجاه السفر جواً وما يتهدد الراكب من أخطار متعددة (جانب ذهني) . وأنه يشعر بالمخاوف والإضطراب من مجرد التفكير في ركوب الطائرة (جانب إنفعالي) . وأنه عادة ما يعمل على تحاشي السفر جواً وركوب الطائرات ، ويميل إلى استخدام وسائل المواصلات الأخرى مهما كلفه ذلك من تعب ومشقة (جانب سلوكي يتعلق بالنشاط) .

وتقديم لنا الإضرابات التي يقوم بها العمال في كثير من البلد الصناعية مثلاً عملياً حياً على تأثير الإتجاهات في الأفراد والجماعات ، ونتائج هذا التأثير على المنظمات الإنثاجية والإقتصادية . فالإضرابات تقوم على شعور جماعة العاملين بمجموعة من الأفكار والمعتقدات الذهنية ، حيث يرون أنفسهم ضحية للظلم والقهر أو فريسة للاستغلال من قبل الإدارة وأصحاب رؤوس الأموال . وعادة ما تصاحب هذه الأفكار مشاعر ترتبط بالظلم والإضطهاد والعبودية مع الرغبة في تحدي تلك القوى والدخول في صراع معها .

ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة النشاط بعد الغليان الإنفعالي الذي سبقها ، حيث تتخذ القرارات بضرورة التوقف عن العمل وشن إضراب يشل حركة الإنتاج ويوقفها ، من أجل الضغط على الإدارة للإلتئامية لمطالب جماعة العمال .

5 - حاجتنا إلى إيلاء الثقة في المنتجات الوطنية ودعمها ، في حالة مقابلتها للمواصفات القياسية ، بعيداً عن التلاعب بعواطف المستهلك أو عمليات الغش التجاري ، وعدم الجري وراء البضاعة المستوردة على أساس أن كل ما هو أجنبي صالح وجيد .

ولا يمثل ما سبق ذكره سوى بعض مما يجب أن يقال ، بطبيعة الحال ، حيث أن التوسيع في هذا الموضوع هو من مجالات علم النفس الاجتماعي الذي يتناول مثل هذه المواضيع بشكل أوسع وأكثر شمولاً .

*** * وظائف الإتجاهات .**

يشير كاتز⁽¹⁾ إلى أربعة أهداف تعمل الإتجاهات على خدمتها ، وهي كما يلي :

1 - الهدف المساعد أو النرجسي .

نظراً إلى أن الناس تميل إلى الحصول على الثواب وترغب فيه بينما تهرب من كل ما قد يسبب لها الألم أو يجلب العقاب ، فإن الإتجاهات تعمل في هذه الحالة كذراعية للحصول على وسائل التدعيم الإيجابي وتحashi كل ما يرتبط بالتدعم السلبي .

⁽¹⁾ KATZ, D. THE FUNCTIONAL APPROACH TO THE STUDY OF ATTITUDES. PUBLIC OPINION QUARTERLY, 1960, 244, PP. 163 - 204.

أما من الجانب الاقتصادي ، فهناك الكثير من مظاهر تأثير الإتجاهات على حياتنا ، ومن ذلك :

1 - الميل إلى الإشتغال بوظائف بمؤسسات الدولة أو المجتمع وتحاشي ممارسة الأعمال الإنتاجية الخاصة .

2 - الرغبة في ممارسة الأعمال الإنتاجية بالطرق التقليدية المعروفة والخوف من التغيير والتجديد . والمتتبع لعصيرنا الحاضر يجد أن الأعمال اليدوية آخذة في الإنحسار لنفسح المجال لوسائل التقنية الحديثة التي تعتمد على مبدأ الإنتاج الموسع .

3 - الميل إلى حفظ المدخرات في المنازل إما على شكل سبولة نقدية أو مشغولات ذهبية مع تحاشي إيداعها بالمصارف . مع العلم بأن كثيراً من أوجه التنمية الحقيقة لا تتم إلا عن طريق استثمار إيداعات الأفراد ومدخراتهم في إقامة المشاريع الاقتصادية والإنتاجية المتعددة التي توفر فرص العمل للخريجين كما توفر منتجات كان يتم جلبها من الخارج .

4 - استمرار توجيه المرأة نحو أعمال معينة في مجالات التعليم والصحة والخدمة الاجتماعية ، في الوقت الذي نعرف فيه أن المرأة لا تقل نجاحاً عن الرجل في المجالات العلمية والهندسية والإدارية وغيرها .

2 - هـ لـفـ العـصـولـ عـلـىـ الـعـلـمـاتـ .

ويلاحظ هنا أن الفرد عادة ما يميل إلى المحافظة على صورة العالم لديه ثابتة ومنظمة ذات معنى . وتعمل الإتجاهات ، في هذه الحالة ، على المحافظة على مستوى التناسق الذهني أو المعرفي وثباته ، في حالة قيام الشخص بتقييم المواقف الحياتية التي يمر بها . ويحدث ذلك عن طريق قبول الأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع معلومات الشخص السابقة أو تلك التي تحافظ على الثبات والنظام وإهمال ما عادها .

3 - هـ لـفـ حـمـاـيـةـ الذـاتـ .

ويحدث في هذه الحالة تقبل الإتجاه وتبنيه والمحافظة عليه لحماية الشخص وصورته الذاتية من مواجهة الأخطار والتهديدات التي تحيط به في البيئة الخارجية أو من أجل منعه من الوعي بنوازعه غير المقبولة التي تحمل في طياتها الشعور بالقلق والخوف وعدم الراحة . وتنماشى هذه الفكرة مع آراء مدرسة التحليل النفسي في تصورها للوظائف التي تقوم بها ميكانيزمات الدفاع النفسية (وسائل الدفاع النفسي) .

4 - هـ لـفـ التـعـبـيرـ عـنـ الـقـيمـ .

ويعمل الشخص في هذه الحالة على المحافظة على الإتجاهات التي تعبر عن قيمة الشخصية أو تلك التي تقوي من شعوره بالهوية . وتهدف الإتجاهات المتبناة إلى حماية مفهوم الذات وصورة الشخص الذاتية .

** مراحل تغيير الإتجاهات .

من الحقائق النفسية المعروفة أن الشعور بعدم التوافق يؤدي إلى تلاشي الشعور بالراحة مع زيادة حدة الشعور بالقلق . وأن التوتر النفسي الذي يصاحب حالة عدم الشعور بالراحة يؤدي إلى قيام الفرد بمحاولات لتخفيف مستوى عدم التوافق وحدة القلق معا . وعادة ما يتولد عن هذا الشعور دافع قوي لتخفيف الإحساس بالتوتر والقلق ، حيث يتم التعبير عنه بـ تغيير الإتجاه .

كذلك يلاحظ أن اتجاه شخص ما نحو موضوع معين يعتمد بشكل كبير على المصدر (وهو صاحب الرأي أو الإتجاه الأصلي) ، الذي يرتبط بذلك الموضوع . ويعني ذلك أننا في حالة إعجابنا بشخص ما (المصدر) أو ميلانا إليه ، فسوف نميل أيضاً إلى الأشياء التي يحبها أو يفضلها ، بينما نكره الأشياء التي يحبها غيره من نكرهم . وبطريقة أخرى مبسطة ، فإننا سوف نتجه بطريقة إيجابية نحو الأشخاص الذين يتشابهون معنا في الأفكار والمشاعر ، بينما نتجه بشكل سلبي نحو الأشخاص الذين يخالفوننا في الآراء أو لا يتفقون معنا في المشاعر .

2 - التقليد .

ويحدث عندما يغير الشخص التابع رأيه الشخصي أو إتجاهه في حالة شعوره بأن الرأي الجديد يساعدته في إقامة علاقة إيجابية ترضيه مع صاحب الرأي الذي تم تقليده (المصدر) .

ويتم التعبير عن الرأي الجديد الذي تم تبنيه سواء في المواقف الخاصة أو المواقف المعلنة ، على الرغم من أن استمرار دوامه يعتمد على مدى دوام العلاقة مع الطرف الآخر (المصدر) .

ويعتمد تقبل الرأي الجديد واستمراريته على مدى الإرتباط بالمصدر ، ولا يتم في هذه الحالة دمج الرأي الجديد ضمن قيم الشخص ومعتقداته .

وتطبيقاً لوجهة النظر السابقة ، فإننا كثيراً ما نجد أنساً يقبلون القيام بمهام معينة أو ممارسة نشاط ما ، أو يتبنون آراء معينة لإرضاء أنس آخرين يحبونهم أو من أجل استمرار العلاقة بينهم . وطالما بقيت العلاقة قوية بقوا على إتجاههم الجديد ، إلا أنهم سرعان ما يتحولون عنه إذا انقطعت العلاقة أو تغير طابعها .

3 - الدمج .

ويتم تقبل الرأي أو المعتقد الجديد ، في هذه الحالة ، لتوافقه مع قيم الشخص التابع ومعتقداته .

ويرى (كلمان) ⁽¹⁾ بوجود ثلاث مراحل تمر بها عملية تغيير الإتجاهات ، وهي :

1 - مرحلة الانفصال .

وهي مرحلة تغيير سطحي ، وتحدث عندما نرحب في تغيير إتجاهاتنا من أجل تحقيق مصلحة شخصية أو الحصول على ردود أفعال إيجابية من قبل الآخرين . ويتبني الشخص الرأي المطروح ويطبقه بغض النظر عن طبيعة رأيه الشخصي أو قناعته الشخصية .

وكثيراً ما نرى نماذج متعددة لمثل هذا الموقف في الحياة العملية ، مثل العامل الذي يقبل رأي رئيسه أو المشرف عليه وينفذ ، أو الموظف الذي يتبنى وجهة نظر رئيسه رغم عدم قناعته بها ، وذلك من أجل الحصول على اهتمام الرؤساء وشعورهم برضاهما عن المرؤوسين ، وطمعاً في الحصول على الحواجز المرتبطة بذلك .

ويعتبر مثل هذا التغيير مؤقتاً لأنه يحدث فقط عندما يكون سلوك التابع ملاحظة من الرئيس (المصدر) أو صاحب التأثير عليه . كما قد يؤدي مثل هذا التغيير ، في بعض الحالات الخاصة ، إلى تغيير في المعتقدات الشخصية .

⁽¹⁾ KELMAN, H.C. COMPLIANCE, IDENTIFICATION AND INTERNALIZATION : THE PROCESS OF ATTITUDE CHANGE. JOURNAL OF CONFLICT RESOLUTIONS, 1958, 2, PP. 51 - 60.

أو السلطة مما يجعلهما يكافأن الشخص بالمدح والتقبيل وإظهار الحب والإهتمام به ، أو بتقديم المكافآت المادية . كما يستطيعان عقاب الشخص وحرمانه من بعض الامتيازات أيضا . ويتمتع صاحب العمل أو مدير الإدارة بنفس القوة أو السلطة ، مما يجعله يقدم المكافآت وينحى الترقيات ، في حالة الطاعة أو الإنقياد ، أو يمارس عمليات التهديد بالشخص أو الفصل من العمل في حالة عدم الطاعة والتسليم بالإنقياد .

2 - مقدار الميل لصاحب السلطة .

وتشير إلى مدى تمنع (المصدر) بالسمات التي تجذب إليه الآخرين وتجعل العلاقة بينهما مرغوبا فيها ، وبخاصة في حالة التقليد .

ويلاحظ في هذا الخصوص ، أنه أحياناً ما يميل العاملون للمدير أو صاحب العمل أو لرئيسهم ويتناطرون معه ويفضلون موافقة العمل إلى جانبه .

وحينما يميل شخص إلى طرف آخر ، فإن الأول يتتأثر بسلوك الثاني وبقيمه ومعتقداته . ولهذا ، فإنه في حالة ميل شخص ما إلى طرف آخر أو مجموعة من الأشخاص ، فعادة ما ينقاد لهم ، ويتمثل بهم ، ويتبني ما يرونوه من آراء وما يتخذونه من قرارات أو مواقف ، ما لم تكن لديه قناعة ثابتة مسبقاً بمعارضة القرار ورفضه واستعداده لتحمل ما يترتب على ذلك من نتائج .

ويرى الفرد ، في مثل هذا الموقف ، أن الرأي الذي تبناه وتم دمجه في نظام قيمه يؤدي إلى تقوية موقفه وتدعيم معتقداته . ويتم الدمج في هذه الأحوال دون حاجة إلى الإرتباط بالمصدر أو الإعتماد عليه .

ويعني ما سبق أن الفرد قد يتبنى قيمًا جديدة ويغير إتجاهاته دون حاجة إلى الإعتماد على طرف آخر يعمل كمصدر ، وذلك لقناعته الشخصية بصدق الأفكار الجديدة وباحتاجته إلى تدعيم إتجاهاته . ويعتبر التغيير الذي يحدث ، في مثل هذه المواقف ، من التغيرات الدائمة غير القابلة للتبدل على المدى القريب .

** أهم العوامل والشروط المؤثرة في عملية التبعية والإنقياد .

يشير العلماء⁽¹⁾ إلى مجموعة من العوامل والشروط المؤثرة بشكل واضح في عملية التبعية والطاعة والإنقياد ، وفي مقدمتها :

1 - القوة أو السلطة .

وتشير إلى وسائل السيطرة أو القوة الالزمة لمساعدة الشخص على تحقيق هدفه ، خاصة في حالة الإنقياد على وجه التحديد . وترجع أهمية القوة أو السلطة إلى قدرتها على مكافأة سلوك الشخص التابع أو المنقاد أو معاقبته ، في حالة عدم إظهار الطاعة . فالوالدان ، على سبيل المثال ، يتمتعان بالقوة

مصدر سبق ذكره MUSSEN, PAUL AND ROSENZWEIG, MARK. 73 - 72.

٣ - مقدار الثقة في صاحب السلطة .

وتعني قدرة (المصدر) أو صاحب السلطة على تقديم أفكاره والحديث عنها بشكل يقبله الآخرون ويشعرون بصدقه ، وذلك في مرحلة الدمج بطبيعة الحال . فلو أثنا قرأتنا تعليمات أو استمعنا لها من شخص تقبل آراءه وثق فيها إما لصدقه أو لمقدراته وكفاءته وخبرته ، على سبيل المثال ، فسوف تؤثر هذه الثقة على تصديقنا لوجهة نظره وتقبلها ، مع الإمتثال لتعليماته وتبنيها ودمجها ضمن معتقداتنا .

خامساً

الشخصية .

الشخصية هي المحور الذي يدور حوله سلوك الشخص وعلاقاته بغيره ، كما أنها تحدد أساليب التعامل مع الأحداث وطرق الإنتماء لمكونات البيئة المحيطة ، وتدخل في تشكيل أنماط التفكير وكيفية إدراك الأشياء .

وباختصار ، فإنه يمكن القول بأن الشخصية هي لب الإنسان . فإذا أمكن لنا تحديد جوانب تلك الشخصية والتعرف عليها بشكل دقيق ، فربما أصبح من الممكن الإهتداء بتصنيفات الشخصية في التعرف على أصحاب كل نمط على حدة وتحديد طريقة تفكيرهم وميولهم وإتجاهاتهم ، ومعرفة هوايتهم ونشاطاتهم المهنية وأساليب معيشتهم وطرق إنتمائهم للآخرين ، وما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون .

تعريف الشخصية .

نظراً لما حظيت به الشخصية من اهتمامات الباحثين والدارسين ، فقد اختلفت نظرتهم إليها وتعددت مفاهيمها لديهم ، بسبب تعدد الإتجahات واختلاف وجهات النظر وعدم الإنفاق على تعريف موحد لها . ونعرض فيما

* تعريف واطسون⁽¹⁾ :

"الشخصية هي مجموع النشاطات التي يمكن التعرف عليها من سلوك الفرد عبر فترة كافية من الزمن".

ويمثل هذا التعريف وجهة النظر السلوكية التي تهتم بالبيئة ومثيراتها أكثر من إهتمامها بما يقع داخل الإنسان نفسه من أشياء لا يمكن رؤيتها أو التعرف عليها أو إخضاعها لأساليب الإختبارات العلمية المنظمة .

ويشير هذا التعريف إلى أن سلوك الفرد ما هو إلا إستجابة للمثيرات البيئية التي تصدر عن البيئة أو بعض أجهزة جسم الفرد نفسه . وأنه يمكن التعرف على الشخصية من خلال ملاحظة السلوك الظاهري عبر فترة مناسبة من الوقت .

* تعريف جريفيث⁽²⁾ :

"الشخصية هي مجموع الصفات التي يتتصف بها الفرد والناتجة عن عملية التوافق مع البيئة الاجتماعية . وهي تظهر على شكل أساليب سلوكية معينة في التعامل مع العوامل المكونة لتلك البيئة" .

يلي نماذج لبعض التعريفات المختلفة التي لا تتناول جميع جوانب الموضوع ، ولكنها تقدم أمثلة للقارئ غير المتخصص وتزوده بالحد الأدنى من المعلومات في هذا المجال .

* تعريف جيلفورد⁽¹⁾ :

"الشخصية هي نمط السمات التي تميز فرد ما"

ويقع هذا التعريف في فئة نظريات السمات التي تعتمد على وصف الفرد وما يتمتع به من قدرات وصفات جسمية وسمات نفسية أو إجتماعية .

* تعريف البيرت⁽²⁾ :

"الشخصية هي التنظيم الدينامي لدى الفرد والذي يشكل مختلف النظم النفسية التي تحدد خصائص سلوكه وتفكيره" .

ويقع هذا التعريف ضمن التعريفات التي تهتم بالمفاهيم الدينامية والأساسيات . ويعني ذلك إهتمامها بالبني والنظم في بناء الشخصية وتركيبها وفي كيفية عملها .

⁽¹⁾ المصدر السابق ، ص 16 .

⁽²⁾ المصدر السابق ، ص 17 .

⁽¹⁾ د. رمضان محمد القناني . الشخصية . طرابلس : الجامعة المفتوحة ، 1993 ، ص. 14 .

⁽²⁾ المصدر السابق ، ص 15 .

**** نظريات الشخصية .**

ما هي النظرية؟

النظرية بوجه عام ، هي مجموعة من الأفكار العقلية التي يتم صياغتها في إطار نظري منظم ، وتشتمل على مبدأ أو عدد من المبادئ . وهي تهدف إلى تفسير ظاهرة معينة تتميز بالثبات والدوم . وتعمل نظريات الشخصية على الكشف عن الأسس والمبادئ العامة التي تصف سلوك الإنسان ، وطبيعة هذا السلوك ودوافعه في حالات السواء وعدم السواء .

ويرى بعض الباحثين⁽¹⁾ بأن نظرية الشخصية الجيدة هي تلك التي تستطيع تصوير وتفسير أحاسيس الإنسان ومدركاته وقيمه ودوافعه وحواجزه ، وقدرتها على التعلم وعلى التغير ، وميله إلى الإنتماء إلى الآخرين بشرط أن تؤدي ذلك بشكل يتناسب مع مفاهيمنا عن الجهاز العصبي ، وفي ضوء ثقافتنا الحاضرة .

**** أهداف نظريات الشخصية .**

تجه نظريات الشخصية عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إجمالها فيما يلي :

⁽¹⁾ McCONNELL, JAMES. UNDERSTANDING HUMAN BEHAVIOR. NEW YORK : HOLT, RINEHART AND WINSTON, 1974, P. 610.

و واضح أن هذا التعريف يدور في الإطار الاجتماعي حيث يشير إلى ضرورة عمليات التوافق لنضوج الشخصية ووضوح صفاتها ، وأن عدم القدرة على التوافق مع البيئة يدل على عدم السواء وإضطراب الشخصية .

*** تعريف بلات⁽¹⁾ :**

ويرى بأن الشخصية تكون من ثلاثة مركبات تعمل مجتمعة وليس على إنفراد ، وهي :

1 - العوامل الثابتة الأساسية والأصلية .

وتشير إلى القدرات والإستعدادات الفطرية التي تعود بشكل أساسي إلى العوامل الوراثية والتكتوبية .

2 - الاتجاهات العقلية أو العادات التي يتم تشكيلها في وقت مبكر من الحياة وتميز بدرجة عالية من المرونة . وتشير إلى دور التعلم في تشكيل مكونات الشخصية ، وإعتبار العادات وأساليب التفكير وطرق التوافق التي يكتسبها الفرد من خلال تعامله مع مكونات البيئة من مركبات الشخصية .

3 - باقي مكونات الشخصية الأخرى :

وتشير إلى باقي العوامل التي لم تشملها الفئران السابقتان . ويعني ذلك على وجه الخصوص العلاقات المتداخلة بين العوامل المكونة للشخصية والمؤثرة فيها من صفات عقلية ونفسية وإجتماعية وعصبية وغيرها .

⁽¹⁾ المصدر السابق ، ص 17.

١ - المؤثرات الوراثية .

وهي ترجع الى التكوين الوراثي للإنسان وما يرتبط به من سوء أو عدم سوء . وهي تؤثر في القدرات والإستعدادات وبخاصة القدرات العقلية ، وتكون الجهاز العصبي سالمة وظائفه ، وتكون أجهزة الجسم المختلفة . وتؤدي الإضطرابات الوراثية الى إصابة الفرد بالأمراض الوراثية والأعطال والتشوهات الخلقية ، كما تؤثر على بعض السمات العامة للإنسان مثل لون البشرة ، ولون العيون ، والطول والقصر ، والقابلية للإصابة بالصلع وغيرها.

٢ - العوامل البيولوجية .

وتحدث تأثيراتها عن طريق الغدد وإفرازاتها . وتؤدي زيادة إفراز بعض الغدد أو نقصها إلى الإصابة بمجموعة من الإضطرابات الجسمية التي تؤثر في طبيعة الإنسان وأنماط سلوكه وأساليب تكيفه . ومن أكثر هذه الغدد تأثيراً على شخصية الإنسان الغدة النخامية ، والغدة الدرقية ، والغدة الجنسية ، والغدتان الكظريتان ، والبنكرياس .

ثانياً :

العوامل البيئية :

وهي مجموعة من العوامل المتعددة ذكر منها ما يلي :

١ - وصف وتفسير السلوك الإنساني ، مما يساعد على فهم الإنسان لسلوكه وسلوك الآخرين ويسمح بإقامة علاقات مشتركة معهم ، وتسهيل عمليات التوافق والإنتماء .

٢ - العمل على التتبؤ بالسلوك البشري وإحتمالات حدوثه ، مما يسمح بالتدخل لتعديلاته أو إعادة تشكيله .

٣ - محاولة السيطرة على السلوك من أجل أن يعيش الإنسان في وئام وسلام ، بعيداً عن الإضطرابات والانحرافات وعدم السواء .

* العوامل المؤثرة في الشخصية .

من المعروف أن الشخصية تخضع في تكوينها وفي تطورها لتأثير عاملين أساسين هما العامل الداخلي (الوراثي) ، والعامل الخارجي (البيئي) .
وهما كما يلي :

أولاً :

العوامل التكوينية :

وتنقسم إلى مؤثرات وراثية ومؤثرات بيولوجية .

المادية والمعنوية والإجتماعية والنفسية ، ونظرة الآخرين اليه وأساليب تعاملهم معه ، كل ذلك يؤثر على الشخص وعلى تطور شخصيته ويساهم في توجيهه وجهة أو أخرى .

** نظرة سريعة على بعض نظريات الشخصية .

لا يعتبر الحديث عن الشخصية شاملًا دون التعرض بشكل أو بآخر لنظريات الشخصية المتعددة ومناقشة وجهات نظر العلماء تجاهها . ولما كان هذا الموضوع واسعاً وفهم الطالب المتخصص ، في المقام الأول ، فقد رأينا أنه من المفيد أن نتناول بعض جوانب تلك النظريات بشكل مختصر وفي إطار عام بحيث يتعرف الطالب على العوامل الأساسية في بناء بعض النظريات ، ونظرة أصحابها إلى الناس ، والمؤثرات التي تؤثر على سلوكهم وعلى مكونات شخصياتهم .

• نظرية التحليل النفسي .

وهي من أولى النظريات في المجال النفسي ، وقد أسسها الطبيب النفسي النمساوي فرويد . ويرى فرويد أن العوامل البيولوجية تلعب دوراً هاماً في تشكيل شخصية الإنسان ، فهو يولد مزوداً بالإستعدادات والدافع والغائز الفطريتين التي تحثه على القيام بنشاطات سلوكية لإرضائهما .

١ - الغذاء .

ويؤثر ما يتناوله الإنسان من أطعمة وعناصر غذائية على نموه وتطوره وطريقة عمل أحشهته . وفي حالة حدوث سوء التغذية أو نقصان بعض عناصر الغذاء ، فإن الإنسان يصاب باضطرابات صحية تؤثر على نموه وعلى تطور شخصيته وسلوكه وأساليب حياته .

٢ - طرق وأساليب التنشئة الاجتماعية .

وهي من العوامل الاجتماعية ذات التأثير البالغ على نمو الشخصية وتطورها . فالإنسان عندما يتفاعل مع غيره ، فإن نتائج هذا التفاعل تؤثر على سلوكه وعلى نظرته لنفسه وللآخرين وللحياة بشكل عام . كما تؤثر بشكل خاص على طريقة إستجابته للمثيرات البيئية ، وتمثل خبرات الطفولة وأساليب التربية وما يتعرض له الأطفال من مؤثرات ذات طبيعة خاصة عوامل تؤدي إلى تشكيل سلوكهم والتأثير على حياتهم النفسية والإجتماعية .

٣ - مكونات البيئة الأخرى .

ما هو معروف أن الشخص يعيش محاطاً بالعديد من مكونات البيئة التي يؤثر فيها ويتأثر بها ، ويتفاعل معها . وليس من السهل حصر تلك العوامل لتنوعها وتشعبها وتشابك مفعولها ، ولكن يمكن القول بأن تأثيرها عليه يعتبر بالغاً ، سواء كان هذا التأثير إيجابياً أم سلبياً . فالتعليم الذي يتلقاه الشخص ، والمستوى الاقتصادي المحيط به ، ومدى إستجابة البيئة لاحتياطاته

- المرحلة الفميه :

وهي تتعلق بالتجويف الفمی وما يرتبط به من مشاعر اللذة أو الألم . فالطريقة التي يتم بها إشباع حاجة الطفل الى الرضاعة تمثل أهمية خاصة له في مرحلة المهد ، كما تؤثر بشكل كبير على تطور شخصيته . وينبئي الطعام وما يرتبط به من الشعور بالإشباع الى تحقيق اللذة ، أما الجوع والحرمان فيؤديان الى الشعور بالألم والضيق .

- المرحلة الشرجية :

وتتعلق بالطريقة التي يتخلص بها الطفل من فضلات عملية الهضم . وينبئي عملية التخلص من الفضلات عادة الى الشعور بالراحة وتخفيف حدة القلق والتوتر الناجمين عن إمتلاء الأمعاء الغليظة بالفضلات .

وتتمثل محاولة تعليم الطفل قضاء الحاجة بطريقة نظيفة ومنظمة الى دخوله في تجربة هامة في حياته والتعامل مباشرة مع النظام والسلطة الخارجية ، كما تمثل صراعا بين الرغبة الغريزية الطبيعية في الإخراج وبين العوائق والقيود البيئية التي تحول بين الطفل وإرضاء حاجاته بطريقته الخاصة .

وينبئي أساليب التربية والتدريب الملائمة التي تتبعها الأسرة لتعليم الطفل وتدريبه في هذا المجال الى نتائج تؤثر سلبا وإيجابا على شخصية الطفل ، وعلى نزعته نحو الشعور بالإستقلال والثقة بالنفس وتعلم سلوك النظام ، أو إتباع سلوك الفوضى . كما تؤثر كذلك على مدى ميله الى النظافة أو خوفه من الفدراة .

ونظرا لأن الشعور بالحاجة وتولد الدافع يؤديان الى فقدان التوازن الحيوي النفسي والشعور بالضيق والألم ، فإن وظيفة السلوك هي إرضاء الحاجة وتخفيف الشعور غير السار وإعادة الجسم الى حالة التوازن السابقة .

وقد اهتم فرويد بالحالة العقلية للإنسان ، ورأى أن اللاشعور يلعب دورا هاما في حياتنا وهو أهم بكثير من الدور الذي تلعبه العوامل الشعورية . كما أعطى للصراع دورا هاما في حياتنا النفسية العقلية .

ويرى فرويد بأن الصراع ينشأ بسبب وجود قوى مختلفة تعمل داخل الجسم وتحاول تحقيق أهدافها . ويتعارض الإنسان للصراع عندما يفشل في القيام بالإختيار إما بسبب العجز عن إتخاذ القرار المناسب ، أو بسبب وجود موانع خارجية تحول بينه وبين تحقيق أهدافه .

ويؤدي الصراع إما الى التوصل الى طريقة مناسبة لحل المشكلة والشعور بالراحة ، وإما الى تجميد الموقف وعدم إختيار حل مما يؤدي الى الشعور بالإحباط والإضطراب .

* مراحل تطور الشخصية .

يرى فرويد بأن الخمس سنوات الأولى من العمر تمثل حجر الزاوية في بناء الشخصية ، وأن ما يصادفه الطفل من مشاكل خلال هذه الفترة يؤثر على سلوكه المستقبلي ، فيما بعد ، وعلى نمط شخصيته . ويمضي الإنسان خلال مراحل نموه المختلفة بخمس مراحل نفسية جنسية هي كما يلي :

- المرحلة القضيبية :

وتبدأ هذه المرحلة في عمر الثلاث سنوات وتنتهي بنهاية العام الخامس أو السادس ، على وجه التقرير . وتعلق هذه المرحلة بغيره الطفل الذكر على أمه وشعوره بعدها للأب ، كما تشعر الطفلة بميلها إلى الأب وشعورها بالعداء تجاه الأم . غير أن هذه المرحلة سرعان ما تنتهي بعملية توافق تغير جزءاً من عملية التنشئة الاجتماعية . ويحاول الطفل إسترضاء أبيه عن طريق تقليده في طريقة لبسه ومشيته وكلامه وحركاته ، بينما تحاول الطفلة إسترضاء أمها عن طريق تقليدها في سلوكها . وتؤدي هذه العملية إلى أن يتعلم الطفل سلوك الرجال والطفلة سلوك الإناث .

- المرحلة التناسلية :

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل النمو النفسي الجنسي . ومن مميزات هذه المرحلة إكتساب السلوك للطابع الاجتماعي وممارسة الشاب للنشاطات الاجتماعية ، والتفكير في اختيار مهنة معينة مع البحث عن سبل تحقيقها ، وتحمل المسؤولية ، والرغبة في تأسيس أسرة .

- وسائل الدفاع النفسية .

وهي مجموعة من الأساليب النفسية الهروبية أو التحايلية التي يلجأ إليها الشخص للتخلص من صراعاته وحل مشاكله . ورغم أنها طرق وهمية، إلا أنها عادة ما تتجه في تأدية مهمتها بشكل مؤقت مما يؤدي إلى الشعور بالراحة وإختفاء الإضطرابات على المستوى السطحي .

وعلى الرغم من الدور الهام الذي تلعبه هذه الأساليب إلا أنه من الملاحظ أيضاً أن إستعمالها بشكل محدود ومؤقت يؤدي إلى حماية الذات في المواقف الصعبة أو الطارئة ، أما الاعتماد عليها بشكل أساسي فيعتبر مؤشراً على عدم السواء ووقوع صاحبها في حيال الإضطرابات العصابية .

وهذه الوسائل تشمل :

- مرحلة الكمون :

وهي مرحلة تسبق الوصول إلى البلوغ ثم المراهقة ، وتحضر خلالها حدة الميول الجنسية نحو الطرف الآخر ، كما تتميز بتكون الجماعات لكل جنس على حدة وبعد عن الإخلاط . ومن الإضطرابات التي تنتج عن المرور بهذه المرحلة هو فقدان الطفل للشعور بالهوية الجنسية ، بسبب تربية الطفل في مجموعة بنات بعيداً عن الذكور أو تربية البنات في مجموعة أولاد بعيداً عن الإناث ، مما يجعل كل منها يختلف بطريقة أو أخرى عن أفراد جنسهما .

١ - الابتدا :

وهي عملية يتم من خلالها إستبدال العادات أو أنماط السلوك الأصلية بمظاهر أخرى بديلة ومقبولة إجتماعيا ، مثل مص الإصبع بدلا من رضاعة الثدي ، في حالة فطام الطفل . كما قد يحدث أيضاً أن يوجه الشخص ردود فعله تجاه آخرين أقل منه منزلة أو حجماً بدلاً من توجيهها لرئيسه الذي يشعر تجاهه بالضيق والكراءة ولكن لا يستطيع مواجهته بشكل مباشر .

٥ - التسامي .

وهو إسلوب يلجأ فيه الإنسان إلى إستبدال أفكاره وتصوراته غير المقبولة إجتماعيا بأخرى تعويضية ومقبولة ، مما يسمح له بالتعبير عنها بطرق مختلفة وبدون حرج . ويلاحظ ذلك ، بصورة خاصة ، في قيام الرسام أو النحات بالتعبير عن أفكاره الجنسية برسم الصور العارية ، كما قد يجدوا أيضاً في قيام الأديب بالتعبير عن مواقف الجنس والإباحية على لسان أبطال قصصه ، على سبيل المثال .

٦ - التقمص .

وهو من الحالات التي يقوم فيها الشخص بتقمص صفات ومظاهر سلوك شخص آخر من أجل إرضاء الطرف الآخر وتحاشي عقابه ، أو من أجل الشعور بالتقدير والإهتمام .

ويعني الإحتفاظ ببعض الأفكار في حيز اللاشعور ومنعها من الوصول إلى منطقة الشعور . وهو وسيلة للتخلص من الأفكار المحرجة أو المؤلمة أو غير الإجتماعية التي يؤدي ظهورها إلى الشعور بالخوف والضيق أو القلق والألم .

٢ - الإسقاط :

وهو العمل على إلصاق الصفات الشخصية غير المرغوب فيها أو السيئة إلى أشخاص آخرين مما يجعل الشخص يرى سلوكه سوياً وينتصر عليه في الآخرين .

٣ - الاستدماج :

وهو يحدث بطريقة معاكسة تماماً لما يحدث في عملية الإسقاط . وفي هذه الحالة ، فإن الشخص ينسب الصفات الحسنة التي يتصرف بها الآخرون إلى نفسه ، مما يمنعه من رؤية عيوبه من جهة ، وتبني مواقف الآخرين بطريقة عمياء وبدون تمييز ، من جهة أخرى .

مساوئ الاعتماد على وسائل الدفاع النفسية .

- 1 - أنها وسيلة مؤقتة وأساليب تحابيلية تجعل الإنسان يتتجاهل ما يشعر به من قلق ويتحاشى التعامل معه ، دون أن يبذل مجهوداً يذكر في سبيل التعامل مع مسبباته بشكل موضوعي .
- 2 - أنها تعمل على إنكار الحقيقة أو تشويهها ، مما يجعلها أساليب غير عملية تعتمد على المشاعر الخادعة والمظاهر الكاذبة .
- 3 - أنها تؤدي إلى إستفاذ الطاقة النفسية مما يفقد الإنسان جزءاً كبيراً من قواه العامة ويعطله عن القيام بنشاطاته الحياتية بشكل فعال .
- 4 - أنه في حالة فشل وسائل الدفاع النفسية في حماية الشخص مما يتهدده من أخطار سواء كانت حقيقة أو وهمية ، فإن أثرها يضعف في هذه الحالة ويؤدي إلى الإصابة باضطرابات نفسية عميقة ، وهو ما يسمى البعض "بالأنهيار العصبي" .
- 5 - أن هذه الوسائل هي حيل لا شعورية تعمل بعيداً عن الإدراك والوعي ، مما يجعل الإنسان عاجزاً عن السيطرة عليها أو التحكم فيها .

وقد مرّ بنا ذكر ذلك في "المرحلة القضيبية" من مراحل النمو النفسي الجنسي لدى فرويد ، حيث يعمل التقمص في حالات الأطفال وصغر السن كأسلوب من أساليب التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي . ويساهم التقمص في إنتقال العادات والتقاليد الاجتماعية من جيل إلى آخر .

7 - النكوص .

وهو يعني عودة الشخص إلى الوراء للعيش في مرحلة عمرية سابقة للتخلص من مخاوفه أو مشاعر الضيق والألم التي ترتبط بالمرحلة الحالية .

ويلاحظ ذلك بشكل خاص في حالات بعض الأفراد الذين يلجؤن إلى البكاء أو استخدام أساليب الأطفال الإستعطافية في سلوكهم العام وتصرفاتهم ، أو في حالة مواجهتهم لبعض المشاكل .

8 - الإنكار .

ويحاول الشخص في هذه الحالة إنكار أحاسيسه وأفكاره والإدعاء بعدم وجودها بسبب خوفه من الطرف الآخر ، مما يؤدي إلى شعوره بالراحة المؤقتة وتلاشي الخوف وإختفاء الشعور بالحرج لبعض الوقت .

• مدرسة التحليل النفسي الحديثة (إريك إريكسون) .

وهي مدرسة لها أنصار عديدون ، غير أن أكثرهم شهراً هو "إريك إريكسون" . وترى هذه المدرسة أن العوامل البيولوجية وحدها ليست هي العامل الوحيد المسؤول عن تطور الشخصية ، كما قال بذلك فرويد ، وإنما تتمو الشخصية عن طريق عملية المشاركة بين العوامل البيولوجية والعوامل الاجتماعية .

ويرى إريكسون بأن تطور الشخصية يحدث نتيجة مرور الفرد بشان مراحل أو "آزمات" خلال مرحلة حياته كلها ، وأن المرور من هذه المراحل بنجاح يؤدي إلى سواء الشخصية . أما في حالة الفشل في عبور تلك المراحل ، فإن الشخص يصاب بالإضطراب مما يطبع شخصيته بسمات سلبية وصفات غير سوية . وفيما يلي وصف مختصر لهذه المراحل :

1 - المرحلة الأولى .

وهي من الولادة إلى عمر سنتين ، وتعتبر الأساس الذي يقوم عليه شعور الطفل بالثقة أو عدم الثقة . ومن أبرز الأمور في هذه المرحلة علاقة الطفل بأمه ، فهو في حاجة إلى إرضاء حاجته إلى الرضاعة (عامل بيولوجي) ، كما يحتاج إلى الحب والعطف والإهتمام من المحيطين به (عامل اجتماعي) .

فإذا ما تلقى الطفل الرعاية المناسبة استطاع أن يثق في أمّه وفي غيرها من الناس . أما في حالة إهماله وعدم تقديره أو إشعاره بالكراهية وعدم الرغبة في وجوده ، فسوف يفقد ذلك الشعور بالثقة في أمّه ، وفي غيرها من الناس .

2 - المرحلة الثانية .

وهي مرحلة تؤدي إما إلى الشعور بالإستقلال وإما إلى الشك والخجل . وتحدث هذه المرحلة خلال سنوات العمر من (3 - 4) ، حيث يتعرض الطفل لعدد من مظاهر التطبيع الاجتماعي وأهمها عملية السيطرة على أعضاء جسمه وتنظيم قضاء حاجته . فإذا مانجح في المرور بهذه المرحلة بسلام ، فإن شعوره بالإستقلال ينمو كما تزداد قدراته على السيطرة . أما في حالة الفشل في مقابلة التوقعات الاجتماعية ، فسوف يشعر الطفل بالخجل وبالشك في قدراته .

3 - المرحلة الثالثة .

وهي مرحلة تحدث خلال السنوات من (6 - 7) ، وتؤدي نتائجها الإيجابية إلى تعلم المبادأة وإجاده التعبير عن الأفكار ، أما النتائج السلبية فتؤدي إلى الشعور بالذنب . ويحاول الأطفال في هذه السن التعرف على الأشياء وتجربتها والبحث عن المعلومات ، وتنمى أدوار الآخرين وتقليلهم من أجل تعلم أدوارهم

من الآخرين ، ويفضل تجربة الأفكار والأشياء وإختبارها ، مما يجعله غير مستقر في قراراته .

ويشعر الطفل في نهاية المرحلة إما بتحقيق هويته مما يؤدي إلى وضوح السلوك وإستقراره ، وإما إلى عدم تحقيق الهوية مما يقود إلى الحيرة والشعور بالإحباط .

6 - المرحلة السادسة .

وهي مرحلة تميز سنوات العمر من (20 – 30 سنة) ، ويصلها الشخص بعد أن يكون قد حقق هويته ، وعرف نفسه ، وحدد مكانه وعلاقاته بالمجتمع ، مما يجعله ينشد الصداقة ويفكر في احتراف مهنة أو ممارسة عمل ما تمهيداً لتكوين أسرة . أما في حالة الفشل ، فإن الطفل يكره العمل ، ولا يشعر بالمسؤولية ، ويبعد عن الناس ويعزلهم .

7 - المرحلة السابعة .

وهي مرحلة العمر من (30 – 65 سنة) وتميز بالمشاركة في الإنتاج ، والإهتمام بالنشاطات الاجتماعية ، وتقبل الغير ، والرغبة في العطاء ، في حالة نجاح الفرد بالمرور بها . أما في حالة الفشل ، فإن سلوك الشخص يتسم بالسلبية واللامبالاة والبخل وعدم الرغبة في العطاء .

المستقبلية . فإذا ما قوبل الطفل بالقبول والرضا ، فإن ذلك يؤدي إلى حفزه على الإستمرار في التعامل مع الأشياء وإلى نمو قدراته المعرفية والذهنية . أما في حالة فشله ، فإنه يتتجنب النشاطات الحركية ويشعر بالذنب والميل إلى العزلة .

4 - المرحلة الرابعة .

وتحدث خلال سنوات العمر من (6 – 12) تقريباً ، وتنوافق مع الشق الأول من مرحلة التعليم الأساسي .

ويتعرض الطفل خلال مرحلة الدراسة إلى عمليات المنافسة ، والرغبة في إظهار التفوق ، والنجاح في الدراسة وفي مجال العلاقات الاجتماعية . فإذا ما تحقق له النجاح ، فإنه يشعر بقدرته على الإنتاج وعلى إقامة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين كما تزداد لديه الرغبة في التعرف على المحيط الخارجي ، مما يقوي من روح البحث والإكتشاف لديه والرغبة في ممارسة العمل وفي تحقيق الأهداف . أما إذا ما صادفه الفشل ، فإن الطفل يصاب بمشاعر الضعف والنقص مع الشعور بالإختلاف عن الآخرين .

5 - المرحلة الخامسة .

وهي مرحلة موازية لمرحلة المراهقة لدى الأطفال (13 – 19 سنة) ويحاول الطفل خلالها تحديد هويته والتعرف على خصائصه وذاته . فهو يحاول تحديد مكانه في العالم المحيط به ، كما يرفض قبول الحلول الجاهزة

8 - المرحلة الثامنة .

وهي مرحلة العمر من 65 سنة فما فوق . وتعتبر هذه المرحلة إعكاساً لنتائج المرور بالمراحل السابقة . فإذا ما مر الفرد بالمراحل السابقة بنجاح ، فإنه يشعر بالتكامل وتحقيق الهدف مع الشعور بالثقة والاستقلال والقدرة على الأخذ والعطاء . أما في حالة الفشل ، فإن الشخص يشعر بالضجر من حياته وباليأس والتفاهة وإنحطاط القيمة .

** الخاتمة .

لقد استعرضنا النظريتين السابقتين كمثال لوجهتي النظر البيولوجية من جهة ، وتمثلها نظرية التحليل النفسي ، ووجهة النظر التي ترى بأهمية العوامل الاجتماعية جنباً إلى جنب مع العوامل البيولوجية ، وتمثلها نظرية التحليل النفسي الحديثة .

ولما كان الهدف من هذا الجزء هو التعريف بالشخصية الإنسانية كعامل من العوامل التي تحدد سلوك الفرد وليس بهدف دراستها كعلم مستقل ، فقد رأينا الإقصار على هاتين النظريتين ، مع الإشارة إلى توفر العديد من المراجع المتخصصة التي تتناول نظريات الشخصية بإتجاهاتها المتنوعة أو المختلفة . ويمكن لمن يود الاستزادة الإطلاع على تلك الكتب المتخصصة والتي لا يسمح المجال هنا بإستعراض جميع محتوياتها .

الفصل السادس المحددات الجماعية للسلوك

- التفاعل الاجتماعي .
- الجماعات .
- الثقافة .

الفصل الخامس

المحددات الاجتماعية للسلوك

الإنسان كائن إجتماعي ولا

يمكن النظر إليه بمعزل عن الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه . فهو يتأثر بالبيئة الاجتماعية المحيطة كما يؤثر فيها ، وينتقل مع مكوناتها مما يؤدي إلى طبع سلوكه بطابع معين . وسوف نناقش فيما يلي العوامل الاجتماعية التي تؤثر في سلوك الفرد .

التفاعل الاجتماعي

التفاعل بين الناس هو نوع من الإتصال

المباشر بمعناه الواسع ، وهو بذلك يعني أشياء متعددة منها التحدث مع الآخرين ، والإستماع إلى المتكلمين والإنصات إليهم ، والكتابة القراءة ، والتعبير عن الأفكار والرغبات بالإشارات والنظرات أو عن طريق تحريك بعض أعضاء الجسم ، مما يؤدي إلى توصيل المعنى المقصود من طرف إلى آخر .

ويشير مفهوم التفاعل الاجتماعي إلى مجموعة من العمليات التي يتم تبادلها بين فردين أو أكثر في وسط إجتماعي معين ، بحيث يؤثر سلوك أحد الأطراف في سلوك الطرف الآخر . ويعني ذلك أن التفاعل الاجتماعي ينتج عن عمليات الاحتكاك بين الأطراف الاجتماعية ، مما يؤدي إلى حدوث سلسلة من المثيرات (المنبهات) والاستجابات .

وتؤدي هذه العملية في النهاية إلى حدوث تغيير نتيجة تأثير الأفراد في بعضهم البعض بشكل متداول . وعادة ما تتم عمليات التفاعل عبر وسيط معين مثل اللغة أو عن طريق وسائل غير لغوية مثل السلوك الإشاري أو أنواع النشاطات العملية والمشاركة بغية تحقيق هدف معين .

وتؤدي عمليات التفاعل الاجتماعي إلى نشوء علاقات إجتماعية ذات طابع معين . وتتأخذ عمليات التفاعل الاجتماعي بين الناس أشكالاً متعددة تحدد نوع العلاقات السائدة بين مجموعة المتفاعلين .

ومما هو ملاحظ في هذا المجال ، أن بعض عمليات التفاعل الاجتماعي قد تحظى بقدر عالٍ من التقبل والرضا في بعض الأحيان ، كما قد تكون مرفوضة وغير مرغوب فيها في أحيان أخرى : وتناقش فيما يلي أمثلة لبعض هذه العمليات :

١ - الانطباع الأول .

من المعروف أن الإنسان في عملية تفاعل مستمر مع العالم المحيط به ، وأنه يكتسب ، من خلال عملية التفاعل ، مجموعة من الإتجاهات والمعتقدات وردود الأفعال والإستجابات الثابتة ذات العلاقة بالأشياء وبالناس الذين يتم التعامل معهم . كما يستخدم الفرد خلال عمليات تفاعله مع الجماعة أو الجماعات التي ينتمي إليها أساليب معينة لمقابلة حاجاته ورغباته .

وتؤدي العادات المكتسبة والمعلومات التي يتعرض لها الفرد إلى تثبيت أحكام الفرد بحيث تأخذ شكلًا نمطيًا يتواءم مع نظام إتجاهاته ، مما يجعله يحكم على الأشياء دون تفكير أو تمحيص . فهو إذا أحب شخصاً ما أو مال إليه ، أحب جميع الأشخاص الذين يشبهونه ومال إليهم ، وإذا أعجبه نوع من المنتجات نجده يحرص على استخدامه دون غيره ، حتى ولو كان الأخير هو الأفضل والأجود والأرخص ، وهكذا .

٢ - النمطية الاجتماعية .

ويقصد بها أن ينظر الشخص إلى مجموعة من الأشياء أو الأفراد بإسلوب واحد جامد ، في نفس الوقت . وتتشاءم النمطية من الصورة المعيارية التي تنظر من خلالها إلى الآخرين والتي ترتبط بأساليب تفكيرنا التي شارك فيها أفراد الجماعة .

وتعتبر النمطية حكماً مسبقاً على الآخرين وعلى الأشياء التي تتنمي لجماعات أو فئات معينة . فإذا ما اتجه إعتقد الموظف أو العامل إلى اعتبار المديرين أو رؤساء العمل ظالمين ومحظيين لصالح جهة العمل ، فسوف يرى في كل مدير تلك السمات حتى ولو كان المدير مختلفاً تماماً تماماً عن ذلك المعتقد .

وتؤدي النمطية الاجتماعية إلى وقوع الشخص في مشاكل إجتماعية متعددة ، فهي تؤثر في طبيعة نظرتنا للأخرين وفي سلوكنا نحوهم ، كما قد تؤدي إلى الواقع في مشاكل أخرى كثيرة . فكثيراً ما كان أصحاب الظرة التقليدية الجادة سبباً في تأثر برامج التنمية والتحديث ، حيث يعمد هؤلاء إلى تأخير إنتشار المنتجات الجديدة بسبب مقاطعتها أو إشاعة القصص المغرضة عنها .

٣ - التعصب .

ويعني التعصب تبني مجموعة من الناس للأفكار والإتجاهات العدائية تجاه مجموعة أخرى من الأفراد ، سواء كان ذلك لأسباب سياسية أو إجتماعية أو عرقية أو دينية أو غيرها . ويبعد سلوك التعصب على شكل تفضيل فئة على أخرى أو التحيز لها ومناصرتها بشكل شعوري أو غير شعوري .

١ - أن التعصب يعمل على تدعيم اتجاهاتنا ومعتقداتنا وتبرير أساليبنا السلوكية بشكل يجعلنا نشعر بالرضا عما نقوم به وبشكل لا يتعارض مع أفكارنا .

٢ - أن التعصب يتماشى مع الإتجاهات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية ويحقق أهدافها ، بغض النظر عما يسببه من ظلم أو حرمان أو سوء تصرف تجاه الآخرين .

وهناك صور أخرى من أشكال العمليات الاجتماعية الناتجة عن التفاعل الاجتماعي ، وأهمها :

• الصراع .

وهو من عمليات التفاعل الاجتماعي التي يحاول أفراد الجماعة من خلالها تحقيق أهدافهم عن طريق المواجهة والتحدي والتهديد باستخدام القوة إن أحتاج الأمر . وينشأ الصراع نتيجة لاصطدام المصالح الشخصية ، وتعارض الرغبات والإتجاهات والميول ، ومحاولة كل طرف تحقيق أهدافه دون مراعاة الآخرين من جهة ، والعمل على منع الأطراف الأخرى من مقابلة حاجاتها أو تحقيق أهدافها من جهة ثانية .

وأحياناً ما يحدث الصراع في المنظمات بسبب عدم توصل الأعضاء إلى إتفاق موحد حول تحديد المصالح المشتركة وكيفية تحقيقها ، مما يؤدي

وكثيراً ما يbedo هذا التعصب بشكل أو آخر في سلوكنا اليومي وفي تعاملنا مع الآخرين مهما كانت درجة قربنا منهم أو ابعادنا عنهم . فالآباء قد يميلون إلى أحد الأبناء أكثر من باقي اخوته لغير سبب ظاهر أو واضح ، والمدير أو المسؤول قد يميل إلى إختيار أبناء مدينة أو قبيلته أو عائلته للعمل قبل غيرهم ، كما أن صاحب العمل قد يفضل إختيار العمال والمتخرجين من أبناء المدينة على حساب أبناء الريف . وهناك من قد يعمل على تشغيل الرجال ورفض طلبات النساء ، رغم أن مهام الوظيفة تناسب الجنسين .

ومن القصص الطريفة التي تصور شكلاً من أشكال التعصب تلك التي تروى عن مدير شئون الموظفين في مؤسسة أمريكية . وتتروي القصة أن فتاة أمريكية سوداء تقدمت لشغل وظيفة خالية بتلك المؤسسة بعد تخرجها من الجامعة ، وقد أرسل لها مدير شئون الموظفين رسالة يخبرها فيها برفض طلبها لأن مؤهلاتها الجامعية أقل من المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة .

وبناء عليه فقد التحقت الطالبة ببرنامج للدراسات العليا وحصلت على الإجازة العالية (الماجستير) . وتساءل الصحف أن تخلو وظيفة مماثلة لتلك التي تقدمت إليها الفتاة سابقاً بنفس المؤسسة فقد تقدمت إليها ذاكرة مؤهلاتها العلمية . ولدهشة الجميع ، فقد تلقت الفتاة رسالة برفض طلبها أيضاً هذه المرة ، لأن مؤهلاتها أعلى مما هو مطلوب لشاغل تلك الوظيفة .

ومما سبق ، يتضح لنا أن التعصب يحدث لعدة أسباب ، أهمها :

التحكيم فيتم عن طريق اختيار أو تعين طرف ثالث محايد يشق به كلا الطرفين للنظر في أوجه الاختلاف وإقتراح الحلول الملائمة . ويجب أن يتم التسليم مسبقاً بقبول نتائج التحكيم وقرارات اللجنة المكلفة به .

3 - التفاوض .

وهو من العمليات التي تهدف إلى تمكين الطرفين من التقابل لمناقشة الأمور التي تعني كلاً منها والتوصل إلى حلول مفترضة تحفظ للجميع حقوقهم . وتعتبر عمليات التفاوض من المحاولات التي ترمي إلى تجديد الصراع واحتواء الغضب وتنقية العلاقات مما يعكر صفوها من قلق أو رغبة في التحدي والانتقام .

4 - أساليب التنفيذ .

وهي كثيرة ومتنوعة ، مما يتتيح الفرصة للأطراف المعنية بالتعبير عن المشاعر العدوانية والأحساس والإنفعالات المكبوتة بشكل منظم . ويقدم لنا مجال العلاقات الإنسانية فرصاً لحدوث ذلك عن طريق مجموعات التقابل التي يتقابل فيها العمال من جهة والمديرون من جهة أخرى مما يسمح لهم بأن يعبر كل منهم بما يحسه تجاه الآخر بحرية وبدون تردد أو خوف .

إلى شعور كل فرد بأنه صاحب المصلحة الحقيقية وأن الآخرين ليسوا على حق ، كما قد يؤدي إلى محاولة البعض التخلص من منافسيهم .

وبصورة عامة ، فإن الصراع يعتبر من العوامل المدمرة للعلاقات الإنسانية والهادمة للروابط الاجتماعية ، وذلك في حالة تطرفه وعدم رغبة أطراف في الوصول إلى تفاهم أو إتفاق .

ويرى بيث هس⁽¹⁾ بوجود مجموعة من الطرق السلمية التي يمكن استخدامها لإنهاء الصراع والتوصل إلى حلول مقبولة من طرف الجميع ، ومن ذلك :

1 - التقرير بين وجهات النظر .

وهو ينتج عن محاولات الصلح والرغبة في تضييق شقة الخلاف والتقرير بين أطراف النزاع . ويرتبط نجاح هذه المحاولات على مدى إستعداد كل من الطرفين تقديم بعض التنازلات أو التخفيف من حدة مطالبة .

2 - الوساطة والتحكيم .

وتعمل الوساطة على الجمع بين أطراف الصراع أو من يمثلهم كأصحاب العمال أو النقابات ، وذلك من أجل تسوية النزاع ووضع حلول مقبولة من جانب الطرفين للمشاكل القائمة بين العمال وأرباب العمل . أما

⁽¹⁾ بيث هس ، وآخرون . مصدر سبق ذكره ، 172 – 173 .

أما التنافس غير الشريف ، فإنه يتسم بإنتقاء العدالة وبعد النكاف ، لأنه يسمح للاعبين بالخروج على قواعد اللعب المتفق عليها وتطبيق المبادئ الميكافيلية التي تنص على أن الغاية تبرر الوسيلة .

ونظراً لأن عمليات الدفع والجذب وأشكال الصراع المتعددة الأخرى عادة ما تحدث من أجل تحقيق نوع من التوازن ، حسب وجهة نظر كل طرف من الأطراف المتنافسة ، فإنه يمكن النظر إلى عملية التنافس على أنه نوع من الصراع بين طرفين يحاول كل طرف فيه بلوغ نفس الهدف قبل صاحبه .

وقد أرتبط بالتنافس كثير من المظاهر السلبية التي أثرت على أوجه الحياة السياسية والإقتصادية والإجتماعية في العالم ، وفي مقدمة ذلك تنافس الدول الغربية على إستعمار الشعوب وإستغلالها ، وقهرها وسلب ثرواتها واستنفاذ مصادر المواد الخام بها . وكذلك التنافس في مجال التجسس الصناعي ، مما يحرم بعض المؤسسات من الاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية وجهود العلماء التي تكلف القائمين بها ثروات طائلة .

ويرى بعض الكتاب⁽¹⁾ أن بنية المجتمع والمثل والقيم السائدة تلعب دوراً بارزاً في دفعه نحو التعاون أو التنافس .

ويؤدي جو المجموعة وما يسوده من تقدير وتقبل للشخص الذي يعبر عن رأيه ، مهما كان شكله أو محتواه ، إلى مساعدة ذلك الشخص على التفاس عن عوامل القلق أو الإحباط أو الغضب والتخلص منها .

• التنافس .

يعني العمل بشكل تعارض فيه جهود الأطراف الاجتماعية من أفراد وجماعات من أجل أن يتفوق أحد الأطراف على بقية الأطراف المتنافسة الأخرى . وتنوع أساليب التنافس بين الفئات ، وهناك تنافس يقوم على استخدام الأساليب السوية من أجل التقدم ومواصلة النمو والتطور والإرتقاء ، مثلاً يحدث في بعض المجالات العلمية والرياضية والفنية ومجالات الإبداع والإختراع وما شابه ذلك . ويسمى البعض مثل هذا التنافس المتسم بالروح الإيجابية بالتنافس الشريف . وهناك نوع آخر من التنافس يقوم أساساً على استخدام الطرق الملعونة وغير السوية من غش وخداع وتزوير ومراؤحة ومحاولة للقضاء على الخصم بجميع الأساليب من أجل الغابة والسيطرة .

ويهدف التنافس بشكل أو آخر إلى تحقيق الرغبة في الحصول على المنافع مادية كانت أم معنوية . ويسمح التنافس الشريف أو العادل بمنح الجميع فرصاً متساوية أو متكافئة وفق معايير متفق عليها مسبقاً ، مما يسمح للأفضل بأن يفوز أو يتفوق دون أن يلقى معارضة من باقي المتنافسين.

⁽¹⁾ د توفيق مرعي ، وأحمد بلقيس. علم النفس الاجتماعي . عمان : دار الفرقان ، 1984 .

* التعاون *

ويعني عمل جميع الأطراف معاً من أجل تحقيق هدف أو عدة أهداف مشتركة ، كما هو الحال في المجال الزراعي أو الصناعي أو الاقتصادي أو الرياضي أو الفني . وتسعى الأطراف المتعاونة ، من خلال عملية التعاون ، إلى توظيف قدراتها واستعداداتها ومهاراتها لتحقيق الهدف أو مجموعة الأهداف المشتركة المتفق عليها .

ويحتاج الأمر ، من أجل نجاح عملية التعاون ، إلى أن تقوم الأطراف المشاركة بمجموعة من عمليات التوافق وإعادة التوافق من أجل استثمار القدرات والإمكانات المتاحة بشكل متكامل وبالأساليب المثلثي .

* متطلبات التعاون *

1 - إتفاق الأفراد المتعاونين على خطة واحدة مشتركة لتحقيق الهدف المتفق عليه .

2 - ضرورة مراعاة الآخرين ووضع مصالحهم في الاعتبار .

3 - شعور المتعاونين بأن هدفهم واحد ومصالحهم مشتركة .

4 - الشعور بالمسؤولية الجماعية .

ويعتبر التعاون من أفضل أنواع التفاعل الاجتماعي وأقربها إلى تحقيق مصلحة المجتمع .

تشير نظرية الأدوار إلى توقعات الجماعة تجاه شاغلي المراكز المختلفة من حيث قيامهم بمجموعة من الأنشطة التي تحدد أدوارهم داخل الإطار التنظيمي الإداري وال رسمي .

وعادة ما يتحدد دور كل شخص بناء على التوصيف العام للوظائف ، حيث يقوم التوصيف بتقديم وصف لأعمال الوظيفة وتحديد متطلباتها وبيان الأنشطة التي يقوم بها شاغلها ، مع توضيح علاقتها بالوظائف الأخرى التي تقع على خارطة التنظيم .

وعادة ما تؤدي عمليات التفاعل الاجتماعي إلى تعريف الفرد بما هو مطلوب منه القيام به أو الأدوار التي يتوقع منه ممارستها ونوع السلوك المطلوب في المجموعة . ويعمل الفرد ، من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي ، على تشكيل سلوكه أو تعديله كي يتلائم مع المواقف المختلفة ، وذلك تبعاً للتوقعات الاجتماعية التي يهدف بذلك السلوك إلى مقابلتها . وهذا ما يجعل الفرد يتعلم كيفية تأدية الأدوار تبعاً للمركز أو المراكز التي يشغلها .

ومما يلاحظ ، أنه في حالة إستقرار عمليات التفاعل الاجتماعي ، فإن ذلك يساعد الإنسان على تكوين توقعات ثابتة للسلوك المنتظر حدوثه تبعاً للدور .

ويعتبر أداء متطلبات الدور من السلوك التنظيمي الذي يتماشى مع قيم المجتمع ومعاييره . فعندما يتولى شخص ما منصباً أو يتقلد وظيفة جديدة ، فإن مكانته تتغير تبعاً لأهمية الدور الذي يقوم به ، وعليه تعلم السلوك المتوقع لمن يقوم بهذا الدور .

* صراع الدور .

يمكن للفرد أن يقوم بأدوار متعددة لإرتباطه بعدد من المؤسسات أو المنظمات ، فهو عامل أو موظف أو صاحب عمل ، ورب أسرة ، وعضو في جماعة ثقافية أو رياضية أو فنية ، وقد يكون مستشاراً لجهة ما ، وغير ذلك من نشاطات متعددة . ويؤدي ذلك إلى قيام الفرد بعدد من الأدوار المختلفة التي يتطلب كل منها نشاطات معينة ، بناء على المركز الذي يشغله في التنظيم . ويؤدي ذلك إلى نشوء بعض المصاعب مثل "صراع الدور" الذي يحدث بسبب تضارب الأدوار ومتطلباتها أحياناً ، وإلى عدم إمكانية تحديد الفرد لدوره بوضوح في أحياناً أخرى .

ويشير صراع الدور إلى مواجهة الفرد لمطالب متعارضة أو متضادة ، مثلاً يحدث حينما يقوم شخص ما بأكثر من دور ، مما يجعل سلوكه يختلف في حالة الانتقال من دور لآخر . فأحياناً ما يقوم شخص يعمل في مؤسسة بأدوار التجسس الصناعي لحساب مؤسسة أخرى ، أو

أما في حالات الغموض وعدم الوضوح أو في حالة التذبذب وعدم الاستقرار ، فإن ذلك يؤدي إلى إضطراب الأحكام وتضارب التوقعات .

ويشير الباحثون⁽¹⁾ إلى أن وضوح التوقعات يعتبر أمراً أساسياً لتنظيم السلوك الاجتماعي خلال عمليات التفاعل ، كما يؤدي إلى حدوث التعاون . أما في حالة عدم وضوح التوقعات ، فإن ذلك يؤدي إلى التضارب وانتقاء القدرة على القيام بالسلوك المطلوب مما يقود بدوره إلى حدوث الصراع .

* تعريف الدور .

يشير الدور إلى مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المتوقع القيام به من طرف شخص ما ، بناء على مكوناته ، وسمات شخصيته ومميزاته الفردية . كما يشير من جهة أخرى إلى الإسلوب أو الطريقة المميزة التي يؤدي بها شخص ما النشاط المتوقع منه القيام به في موقف معين . وبشكل آخر ، فإنه يمكن القول بأن الدور يعني الطريقة التي يتوقع أن يسلكها شخص ما من يشغلون مكانة معينة ، أو هي نمط من السلوك الذي تحدده مكانة الفرد في جماعة ما أو مؤسسة أو منظمة . فكل من المدير أو المشرف أو المراقب أو العامل وظيفة محددة ومكانة معينة ، على سبيل المثال ، ولكن واحد منهم دور معين مطلوب منه القيام به في هذه الحالة .

⁽¹⁾ د. توفيق مرعي ، وأحمد بلقيس . مصدر سبق ذكره ، ص. 106 – 107 .

الجماعات

الجَمَاعَةُ فِي مَفْهُومِنَا البَسيطِ لَهَا ، هِيَ

مَجْمُوعَةٌ مِنَ النَّاسِ الَّذِينَ يَتَقَاعِدُونَ مَعًا ، وَيَشْتَرِكُونَ فِي النَّشَاطِيْنِ الْجَمَاعِيَّةِ
بِشَكْلٍ أَوْ بِآخَرٍ ، وَالَّذِينَ يَحْكُمُهُمْ نَظَامٌ مُعِينٌ ، وَيَتَمَّ تَقْسِيمُ الْعَمَلِ بَيْنَ أَفْرَادِهَا .

وَبِمَعْنَىٰ آخَرٍ ، فَإِنَّ الْجَمَاعَةَ هِيَ تَجْمُعٌ لِفَرِدَيْنِ أَوْ أَكْثَرٍ يَرْتَبِطُونَ مَعًا
بِمَجْمُوعَةٍ مِنَ الْعَلَاقَاتِ ، وَيَحْدُثُ بَيْنَهُمْ تَفَاعُلٌ يُؤَدِّي إِلَى حَدْوثِ تَأْثِيرٍ مُتَبَادِلٍ
وَالِّيْ إِرْتِبَاطٌ بِعَلَاقَاتٍ دَائِمَةٍ وَتَكْوِينِ وَحدَةٍ وَاحِدَةٍ .

وَبِرَىْ كَثِيرٌ مِنَ الْبَاحِثِيْنَ أَنَّ مِنْ شُرُوطِ قِيَامِ الْجَمَاعَةِ مَا يَلِيْ :

- 1 - تَوَاجُد مَجْمُوعَةٌ مِنَ الْأَفْرَادِ بَيْنَهُمْ عَلَاقَاتٌ إِجْتِمَاعِيَّةٌ .
- 2 - وَجْودٌ اعْتِمَادٌ مُتَبَادِلٌ بَيْنَ الْأَصْنَاءِ .
- 3 - ارْتِبَاطُ الْأَصْنَاءِ مَعًا بِمُعَايِيرٍ وَقِيمٍ إِجْتِمَاعِيَّةٍ وَاحِدَةٍ .
- 4 - الشَّعُورُ بِالْإِلْحَاسِ الْجَمَاعِيِّ ، بِحِيثُ يَشْعُرُ كُلُّ فَردٍ بِأَنَّ مَا يَقُولُ مَعَهُ
أَيْ عَضُوٌ يَهُمُ الْآخَرِيْنِ .

وَرَغْمَ إِخْتِلَافِ الْبَاحِثِيْنَ فِي تَعرِيفِ الْجَمَاعَةِ أَحياناً ، إِلَّا أَنَّهُمْ اتَّفَقُوا
عَلَى اعتبار " حَجمِ الْجَمَاعَةِ " أَحَدِ الْعِنَاصِرِ الْهَامَةِ فِي تَحْدِيدِ مَفْهُومِهَا . وَقَدْ
أَصْبَحَ مِنَ الْمُتَقَنِّ عَلَيْهِ أَنَّ مَفْهُومَ الْجَمَاعَةِ يُشَيرُ إِلَى ارْتِبَاطِ شَخْصَيْنِ أَوْ
أَكْثَرٍ مِنْ يَشْتَرِكُونَ مَعًا فِي خَصائِصٍ مُعِينَةٍ وَيَقْوِمُونَ بِأَدْوَارٍ مُتَقَنِّةٍ عَلَيْهَا .

يَتَعَاوَنُ ضَابِطُ شُرَطَةٍ مَعَ عَصَابَاتِ الْمُخْدِراتِ ، كَمَا نَسْمَعُ عَمَّا يَحْدُثُ فِي
الْمَجَمَعَاتِ الصَّنِيعِيَّةِ وَفِي بَعْضِ أَقْطَارِ أَمْرِيَكا اللَّاتِينِيَّةِ الْمُنْتَجَةِ لِهَذِهِ الْآفَاتِ .

وَنَفْسُ الشَّيْءِ يَمْكُنُ أَنْ يَحْدُثُ فِي حَالَةِ الْفَوْضِيِّ الإِدارِيِّ حِينَما يَتَمَّ تَكْلِيفُ
شَخْصٍ مَالَ لِلْقِيَامِ بِعَدَدٍ مِنَ الْأَدْوَارِ الَّتِي تَتَطلَّبُ إِتَّخَادُ قَرَارَاتٍ مُتَعَارِضَةٍ تَبعَاهُ
لِمَهَامَ كُلِّ دُورٍ .

* إِدْرَاكُ الدُورِ .

تَنْتَوِفُ فَاعِلِيَّةُ الْفَرَدِ وَقُدرَتُهُ عَلَى الْقِيَامِ بِمَهَامَ الْوَظِيفَةِ الَّتِي يَشْغُلُهَا أَوْ
الْدُورُ الَّذِي يَقُولُ بِهِ فِي التَّنظِيمِ عَلَى طَرِيقَةِ إِدْرَاكِهِ لِدُورِهِ . وَتَؤَثِّرُ الدَّقَّةُ فِي
فَهْمِ الدُورِ وَفِي الْقِيَامِ بِهِ عَلَى مَسْتَوِيِّ الْفَاعِلِيَّةِ فِي الْأَدَاءِ وَفِي مَارِسَةِ
الْشَّاغِطِ الْمُطَلُوبِ بِشَكْلٍ وَاضِعِ .

غَيْرُ أَنَّهُ مِنَ الْمُلَاحِظِ أَيْضًا إِحْتِلَافُ إِدْرَاكِ الدُورِ مِنْ قَبْلِ
أَطْرَافٍ كَثِيرَةٍ وَمُتَعَدِّدةٍ . فَقَدْ يَنْظُرُ التَّنظِيمُ الإِدارِيُّ الرَّسْمِيُّ إِلَى الدُورِ بِشَكْلٍ ،
بَيْنَمَا تَرَاهُ جَمَاعَةُ الْعَمَلِ بِشَكْلٍ آخَرٍ ، وَقَدْ يَنْظُرُ إِلَيْهِ طَرْفُ ثَالِثٍ بِشَكْلٍ مُخْتَلِفٍ
عَنْ كُلِّيْمَا . وَيَتَطَلَّبُ الْأَمْرُ مَرَاعَاةَ الدَّقَّةِ فِي تَحْدِيدِ الدُورِ وَتَوْصِيفِهِ بِشَكْلٍ
يُؤَدِّي إِلَى إِدْرَاكِهِ بِشَكْلٍ وَاضِعِ وَثَابِتٍ وَمُوْحِدٍ ، مَا يَقْلُلُ مِنْ إِمْكَانِيَّةِ حَدُوثِ
الْتَّنَافِسِ أَوِ الْصَّرَاعِ أَوِ الْمَصَادِمَاتِ الَّتِي تَؤَثِّرُ سُلْبًا عَلَى جُوْنِ الْعَمَلِ وَكَفَاءَةِ
الْإِنْتَاجِ .

— الجماعات الثانوية :

وهي جماعات تربط بين أفرادها علاقات رسمية متبادلة ولكنها عامة وغير قريبة . وتبعد العلاقات بين أفراد هذه الجماعات قليلة وغير متكررة ، والتفاعل محدود ، والأهداف متباعدة ، مع إختفاء العلاقات الحميمة أو التلقائية.

ومن هذه الجماعات ، على سبيل المثال لا الحصر ، جماعة الطالبة الذين كانوا يدرسون في فصل معين أو مدرسة معينة منذ سنوات مضت ، عندما يتقدرون بشكل أو آخر مصادفة دون سابق ترتيب . ويسوق لنا بيت هيس^(١) ملخصا يقارن فيه بين هذين النوعين من الجماعات :

الجماعات الثانوية تشتت بما يلى	الجماعات الأولى تشتت بما يلى
إنقاء التقارب المكاني .	١ — التقارب المكاني
كثير عدد الأعضاء .	٢ — قلة عدد الأعضاء
المشاركة محدودة بين أعضائها .	٣ — العلاقات وثيقة بين أفرادها
الإتصالات مؤقتة وغير دائمة .	٤ — الإتصالات دائمة وجها لوجه
أهدافهم مؤقتة إن وجدت .	٥ — وجود أهداف مشتركة
ليس من الضروري اشتراكهم في المعايير والقيم .	٦ — يشتركون في المعايير والقيم

^(١) بيت هيس ، آخرون . مصدر سبق ذكره ، ص 161 .

ولا يعتبر حجم الجماعة هو العنصر الوحيد للهام ، وإنما هناك عوامل ضرورية أخرى مثل الأدوار التي يقوم بها أفراد الجماعة ، والقيم والعادات التي تحكم علاقاتهم وتوجه سلوكهم وتنظم عمليات التفاعل بينهم .

** أنواع الجماعات .

أولاً : الجماعات الأولية والجماعات الثانوية :

— الجماعات الأولية :

وهي الجماعات التي تنسق العلاقات بين أفرادها بالموافقة والقربى والروابط الشخصية ، ولها نظم إجتماعية ذات طابع شخصي تقوم أحياناً على الروابط العصبية أو الشعور بالإنتماء . وعادة ما ترتبط بين أفراد هذه الجماعات علاقات مباشرة وجها لوجه تستمر لمدد طويلة ، مثلاً يحدث في الأسرة ، والقبيلة ، والجيران المتصلين ، والفرق الرياضية ، والفرق الفنية ، والجماعات الاقتصادية المتمثلة في جماعات العمل وأرباب المهن . ولهذه الجماعات أهداف محددة وأمال مشتركة ، كما يهتم كل فرد من أفرادها بالآخر وينتاربون في نظرتهم إلى العالم .

وتعتبر مثل هذه الجماعات من العناصر الهامة في عملية التفاعل الإجتماعي ، كما تعكس علاقتها بعد الإجتماعي مثثلاً في مدى التقارب بين الأفراد أو غياب العلاقات المباشرة ، وفي مستوى العلاقات الشخصية المتبادلة بين أفراد التنظيم .

ثانياً : الجماعات الرسمية وغير الرسمية :

الأهداف الإدارية والخطوات العملية التي يسير فيها الإنتاج أو التفاعلات بين أفراد التنظيم . ويمكن تقسيم الجماعات الرسمية إلى ما يلي :

1 - جماعات القيادة .

وهي جزء من التنظيم الرسمي للمنظمة وفقاً للهيكل التنظيمي والإداري . وتكون هذه الجماعات من القياديين الذين يتدرجون من قاعدة الهرم التنظيمي بإتجاه القمة ، ويراعون في سلوكهم الإداري ما يسمى بسلسلة المراتب .

ويتطلب ذلك من الشخص المسؤول عن جماعة من جماعات العمل أو عن وحدة من وحداته أن يقدم تقارير مكتوبة عن سير العمل إلى قائد إداري آخر أعلى منه مستوى ورتبة ، مثل رئيس القسم مثلاً . ويرأس رؤساء الأقسام مدير إدارة ، كما يرأس مدراء الإدارات مدير التنظيم أو المشروع .

2 - جماعات العمل .

وتكون كل جماعة من عدد من العاملين الذين يشتغلون في تأدية عمل معين . فإذا ما أخذنا الجامعة كمثال ، فسوف نجد هناك مكتب مسجل الكلية مثلاً وبه عدد من العاملين ، وقد يتم تقسيمه إلى مكتب لشئون الطلبة ، ومكتب لشئون الخريجين ، ومكتب لقبول طلبة الدراسات الجامعية ، ومكتب للدراسات العليا ، وكل منهم موظفو والعاملون به . كما

عادة ما يتطلب الأمر أو مصالح التنظيم وجود جماعات متعددة . وتعمل الجماعات الرسمية وغير الرسمية على تنظيم سلوك أفراد الجماعات بشكل عام وتحديد مجموعة من الأسس والقواعد التي تحكم السلوك ، من أجل تنظيم العمل وتحقيق الفعالية .

وهناك نوعان من هذه الجماعات هما الجماعات الرسمية ، والجماعات غير الرسمية .

- الجماعات الرسمية (التنظيمات الرسمية) .

وهي أطر رسمية يتم من خلالها تسخير الأعمال والتنسيق بين مختلف الأنشطة ، كما تقوم بتحديد العلاقات بين وحدات التنظيم ، والعلاقة بين مختلف الوظائف ، والأدوار المتوقعة من ممارسي السلطة أو القائمين بعملية الإنتاج . وتحتاج جماعات العمل ، على وجه الخصوص ، إلى تنظيم رسمي يحدد السلوك المتوقع من يعمل في وظيفة ما ، ويوضح العلاقات التي تربط بين الوظائف المختلفة في تسلسلها الهرمي ، وإختصاصات كل وظيفة .

ويعتبر التنظيم البيروقراطي مثلاً واضحاً لهذا النوع من التنظيمات الرسمية ، حيث يتم تقسيم العمل فيه بشكل دقيق ، وتتضمن فيه معلم وحدود

3 - سهولة الاتصال بين الأفراد والتخلص من الحاجز التي تعيق الإتصال في التنظيمات الرسمية .

4 - توفير الروابط الشخصية والتماسك والتلاحم .

5 - خدمة صالح الأعضاء المشتركة .

6 - المحافظة على تماسك شخصية الفرد في مواجهة بعض الآثار السلبية للتنظيمات الرسمية التي قد تعمل أحياناً على طمس شخصية الفرد والنظر إليه كجزء من الآلة . وهي نظرة مادية تهدف إلى مضاعفة المكاسب الاقتصادية للمنظمة .

وقد تكون التنظيمات غير الرسمية دائمة أو عابرة ، علنية أو سرية ، مثل تجمع المهندسين أو المديرين والمشرفين أو المنتجين في قسم ما . وتؤثر هذه التنظيمات بشكل كبير على منتسبيها ، كما أن نفوذها قد يماثل أو يتضيق على ما للتنظيمات الرسمية من نفوذ في بعض الأحيان .

ويمكن النظر إلى الجماعات غير الرسمية على أنها تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل ، وهي تنشأ بسبب العلاقات اليومية والمكانية والصلات المستمرة ، وبسبب ظهور الحاجات الاجتماعية الطبيعية للإنسان وجود المصالح الشخصية المشتركة بين البشر . وهذه التنظيمات أهدافها الخاصة وقنوات اتصالها .

قد نجد إدارة للإسكان الجامعي ذات أقسام متعددة منها ما يخص هيئة التدريس ومنها ما يخص الطلبة .

ويحوي كل قسم أو مكتب عدداً من العاملين في نفس المجال ، مما يؤدي إلى تكوين جماعة عمل في كل قسم أو مكتب . ونفس الشيء يمكن قوله عن المنظمة ، حيث نجد هناك قسماً لإستقبال ، وإدارة للشئون الإدارية والمالية ، وقد يتتوفر فيها قسم للتخلص الجمركي ، أو قسم للخطيط أو الهندسة أو التشغيل أو لقطاع الإنتاج . وتضم كل إدارة أو قسم أو وحدة عدداً من العاملين الذين يكونون فيما بينهم جماعة عمل .

- الجماعات غير الرسمية (التنظيمات غير الرسمية) .

لا يقتصر السلوك التنظيمي على الهيئات الرسمية أو العلاقات المحدودة بين الوظائف أو الأدوار المرسومة والتي تحدد المتطلبات الرسمية من العاملين ، ولكن هناك تنظيمات لا تأخذ الطابع الرسمي ، على الرغم من تأثيرها على التفاعلات بين الأفراد بسبب طبيعتها الاجتماعية وأهدافها ودوافعها النابعة من طبيعة الجماعات البشرية وإحتياجاتها . وتقدم هذه التنظيمات فرصاً عديدة لأعضائها لتحقيق ما يلي :

1 - الشعور بالصحبة والألفة والإنتماء والرضا واحترام الذات .

2 - إشباع حاجات الأفراد التي تقتصر التنظيمات الرسمية عن إشباعها .

ويلاحظ بأن المجموعات غير الرسمية لا تحكمها اللوائح ، كما أنه ليس لها لوائح معلنة تحكم سلوك الأفراد . ومع ذلك ، فهناك مواقف يطبق فيها ما يشبه اللوائح . فلو أنك كنت مدعوا إلى حفلة ما (جماعة غير رسمية) ، وحدث أنك تسببت في شوشة ما أو عدت إلى إزعاج الحضور أو أساءت التصرف مع بعض المدعوين ، فقد يتقدم منك صاحب الحفل أو من ينوب عنه ويطلب منك مغادرة المكان على الفور .

وبالإضافة إلى التصنيفات السابقة ، فهناك أسس أخرى يمكن استخدامها لتصنيف الجماعات أو للتفرق بينها ، ومن ذلك جماعات العضوية والجماعات المرجعية :

1 - جماعات العضوية .

وهي الجماعات التي ينتمي الفرد بوصفه عضواً فيها ، مثل جماعات المصلحة .

2 - الجماعات المرجعية .

وهي الجماعات التي ينتمي الفرد الإنضمام إليها بسبب اتفاق قيم تلك الجماعات وبما ينطوي على مكوناته وتطلعاته ، مثل جماعات الصداقة مثلاً . وكلما تشابهت قيم الجماعة المرجعية مع جماعة العضوية شعر الفرد بالاستقرار النفسي ويعبر عن إضطراب سلوكه ، أما في حالة تعارض قيم

ويرى كثير من الباحثين بأنه من الواجب على الإدارة فهم التنظيمات غير الرسمية من حيث كونها تنظيمات إجتماعية ومحاولة إيجاد نوع من التكامل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، من أجل مصلحة التنظيم ككل . كما يمكن الاستفادة من هذه التنظيمات بدلًا من معاداتها أو مقاومتها ، وخلق نوع من التوازن بينها وبين التنظيمات الرسمية . وهناك نوعان من التنظيمات غير الرسمية ، وهما^(١) :

1 - جماعة المصلحة .

وعادة ما تكون مثل هذه الجماعات من العاملين في التنظيم حتى ولو لم يكونوا تابعين لجماعات رسمية واحدة . وتهدف الجماعة ، في هذه الحالة ، إلى تحقيق مصلحة مشتركة للجميع . ويجب الإشارة إلى أن أهداف هذه الجماعات لا تتفق مع الأهداف الخاصة بالتنظيم .

2 - جماعة الصداقة .

وهي جماعات تربط بين الأفراد بسبب بعض جوانبها العامة ، مثل جماعات الشباب أو جماعات كبار السن ، ومرأكز التجمع النسائي ، والجماعات ذات الميلول الرياضية أو الأدبية أو الفنية ، وغيرها .

^(١) د. محمد علي شويب . السلوك الإنساني في التنظيم (الطبعة الرابعة) . القاهرة : دار الفكر العربي ، 1982 . ص . 182 - 184 .

الجماعة المرجعية مع جماعة العضوية ، فإن ذلك يؤدي إلى معاناة الفرد من صراع القيم ومن إضطراب مستوى تفاعله مع الآخرين .

**** أهمية دراسة الجماعات في التنظيم .**

يمثل السلوك التنظيمي ، في أبسط صوره ، مجموعة من الأنماط السلوكية للعاملين فيه ، إلى جانب عوامل عديدة أخرى . فأي تنظيم مهما اختلف شكله أو تغيرت أطروحته فلا بد أن يتكون من جماعات متعددة ، لكل منها أهدافها المعلنة وغير المعلنة ، مما يؤثر بشكل لا يمكن إنكاره على درجة الرضا عن العمل وعلى السلوك الكلي لأعضاء التنظيم .

ولما كان من الضروري التعرف على الجماعات المتوعة التي تشارك في تشكيل التنظيم وعلى اتجاهاتها ، فلن يتأتي ذلك سوى عن طريق دراسة هذه الجماعات ، للتعرف على أنماط سلوكها وأساليب التعامل معها لمعالجة ما قد يتربى على هذا السلوك من إيجابيات أو سلبيات .

**** أسباب تكوين الجماعات داخل التنظيم .**

ت تكون الجماعات لأسباب متعددة حسب إتجاهات أعضائها وأهدافهم . ومن أهم الأسباب التي تساعد على حدوث ذلك العوامل الإجتماعية والنفسية والإقتصادية والمكانية ، وهي كما يلي :

1 - العوامل الاجتماعية والنفسية .

تعتبر الرغبة في مقابلة الحاجات النفسية والإجتماعية من أهم أهداف تكوين الجماعات ، مثل الحاجة إلى الشعور بالأمان والاطمئنان ، وال الحاجة إلى الصحبة والصداقه ، وال الحاجة إلى الشعور بالإعتماد والتفاعل مع الآخرين ، وال الحاجة إلى الشعور بالهوية وتحقيق الذات . ولما كان الإنسان كائناً اجتماعياً بطبيعته ، فإن عدم انتمائه إلى جماعة معينة داخل التنظيم يجعله يشعر بالوحدة والضعف أمام مصادر السلطة من رجال الإداره والمشرفين عليه .

فعادة ما يجد الفرد أو العامل ، في عضوية جماعات العمل الشعور بالأمان والإستقرار ، وعدم تعرضه للتهديد أو الحرمان بسبب التماسک والتآزر بين أعضاء الجماعة وتلامهم معاً . كما توفر الجماعة لمنتسبيها الشعور بالإحترام والهوية المهنية ، مما يؤدي إلى وجود جماعات متوعة للعمال المهرة ، والمهندسين ، والعلماء ورجال الأبحاث ، والموظفين ، والأطباء وغيرهم .

2 - العوامل الاقتصادية .

أحياناً ما يؤدي العامل الاقتصادي إلى شعور العاملين بإمكانية تحقيق عائد إقتصادي أفضل لو عملوا جميعاً على الإرتباط برابطة أو نقابة أو جماعة مهنية تعنى بأمورهم وتهتم بمشاكلهم الناتجة عن علاقات العمل .

**** ديناميات الجماعة .**

ويقصد بها مجموع القوى المؤثرة على الجماعة . وكما هو معروف ، فإن مجموعات العمل عادة ما تخضع لمؤثرات إيجابية وسلبية كثيرة تؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى الفعالية ، أو انخفاض الإنتاج وتدني مستوى الفاعلية . ونظراً للعدد تلك القوى أو المؤثرات وعدم إمكانية مناقشتها جميعاً بالتفصيل ، فسوف نستعرض أهمها ، فيما يلي :

أولاً : طبيعة متطلبات العمل .

وتنقسم إلى أربعة عوامل ، هي :

١ - درجة الاستقرار في العمل .

وهي ترتبط ارتباطاً شديداً ب مدى القدرة على التبؤ بطبيعة العمل . في المنظمات الكبيرة ، مثلاً ، والتي يتسم العمل فيها بالتعقيد ، فإن مجموعات العمل من شاغلي الوظائف الصغرى لا يشعرون بالإستقرار في المهام التي تناط إليهم ، وهو ما يجعلهم لا يرتبطون بذلك المهام لأنهم لا يعرفون إذا ما كان سيسمح لهم بالاستمرار في أدائها وتفيذهما إلى نهايتها أم لا .

ونسوق مثلاً على ذلك ، فقد تكلّف مجموعة من العاملين بتنفيذ مشروع ما ، وب مجرد إنتهاء الأعمال التحضيرية أو التمهيدية وبداية بشائر

وعادة ما تقوم النقابات والروابط المهنية بنشاطات جماعية تهدف إلى تأمين مصالح أعضائها والدفاع عن حقوقهم في حالة عدم وجود جماعات صغيرة أخرى تتولى هذا الأمر .

٣ - العوامل المكانية .

من المعروف أن المكان ، في حد ذاته ، لا يعتبر العامل الوحيد الذي يدفع إلى تكوين جماعة ما . فقد يتواجد حشد من الناس الذين لا يرتبطون معاً بأية عوامل مشتركة بينهم في مكان واحد كالشارع أو الحديقة أو شاطئ البحر مثلاً ، إلا أنهم لا يكونون جماعة بالمعنى المستخدم هنا . غير أنه في حالة وجود مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً ويؤدون نشاطاتهم في مكان واحد ، ولهم أهداف وأمانة مشتركة تؤدي إلى إتصالهم مع بعضهم البعض وتفاعلهم معاً ، فإن عامل المكان يصبح من العوامل الهامة التي تربطهم معاً وتجمع بينهم .

فمن تحققت الإتصال والتفاعل ، أصبح للعامل المكاني معناه ومغزاه . وبالإضافة إلى ما سبق ، فإن عامل الوظيفة يساهم مع عامل المكان في تقوية الشعور بالإعتماد ، مما يجعل العاملين في وظائف مشابهة يعملون بشكل جماعي في مكان واحد . وهكذا نجد في معظم المنظمات وحدات وأقساماً يعمل بها المحاسبون ، والمراجعون ، والمهندسوں ، والعاملون بإدارة وأقسام شؤون الموظفين ، والسكرتارية ، وغيرهم .

أما في حالة مواجهة الضغوط ، فإن الشعور بالقلق وعدم الراحة يرتفع مستوى إلى أعلى حد ممكн . وقد لوحظ أن نفوذ القيادة يرتفع إلى مستوى عال في أوقات الشدة والضيق ومواجهة الصعوبات ، لأن ذلك يتطلب منها بذل مجهود غير عادي لحث العاملين على الإستمرار ومحاولة تذليل مشاكلهم . أما في حالة عدم توفيق القيادة في مهامها في مثل تلك الظروف ، فقد يتم استبدال طاقم القيادة بأخرين .

4 - جانبية العمل .

وتعتمد جانبية العمل في كثير من الحالات على مقدار العائد أو المكافأة التي يتوقع الحصول عليها بعد الفراغ من تأدية المهام وبلغ الهدف . وتشير العديد من نتائج البحوث التي أجريت في هذا المجال إلى الدور الهام الذي تلعبه الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت وفرص الترقى في التأثير على مستوى جانبية العمل .

وفي دراسة⁽¹⁾ أجريت على عينة من خريجي الجامعات عن تأثير جانبية العمل تبين أن أهم عشرة عوامل تؤثر على اختيار نوع العمل كانت كما يلي (مرتبة ترتيباً تنازلياً) :

، الحقيقي في الظهور ، يتم تكليف مجموعة أخرى أعلى درجة أو وظيفة لمجموعة الأولى بإستكمال المشروع ، وهو ما يجعل المجموعة الأولى بأن المجموعة الأولى وظيفياً قد استولت على ثمار ما تعبوا هم فيه والسرور على تنفيذه .

- درجة التعقيد .

وتشير إلى درجة الصعوبة في التنفيذ بالنسبة لمستوى المهارات وبة . فحين تشعر مجموعة العمل بأن النجاح بعيد الاحتمال ، فإن دافعه في الإنجاز يضعف .

كما يلاحظ بأن مجموعة العمل أو بعض أعضائها قد يرفضون فكرة ارتكبة في مشروع ما لأنهم يرون أن متطلبات العمل والمهارات المطلوبة أعلى مما لديهم ، وهو ما سوف يؤدي إلى تحبيتهم وإحلال غيرهم إن عاجلاً أو آجلاً .

- كثافة العمل .

تنوع طبيعة العمل وكثافته بحيث تدرج من السهولة إلى الصعوبة الصعب إلى المعقد . وعندما لا تواجه مجموعة العمل أي نوع من ط على الإطلاق ، فإنها تشعر بالراحة واطمئنان البال وعدم الانشغال .

⁽¹⁾ LEE, SANG M. JOB SELECTION BY COLLEGE GRADUATES.
PERSONEL JOURNAL, MAY, 1970 .

هناك شخصيات إيقادية بطبيعتها وتميل إلى تلقي التعليمات لعدم قدرتها على تولي مسؤولية القيادة أو إتخاذ القرار .

كما يلاحظ بأن طبيعة شخصية الأفراد تؤدي إلى وجود اختلافات واضحة تؤثر على سير العمل . فبعض أعضاء المجموعات ، مثلاً ، قد يفضلون العمل في تنظيم واضح المعالم مع خضوع جماعة العمل للسيطرة التسلطية . وهذا النوع من الأفراد لا يقبلون بالحلول الوسط مهما كان الأمر ، لأنه يعني الهزيمة في نظرهم . وعادة ما يكون مثل هؤلاء مصدر قلق عندما يعملون في وسط ديموقراطي . وعلى العكس من ذلك ، فقد نجد نوعاً ثالثاً من أعضاء المجموعات من يفضلون الجو الديمقراطي ويرفضون الخضوع للنظام التسلطي والنفوذ المفروض عليهم .

ويوجد نوع ثالث من يفضل تاغم المجموعة وتتساقها ، ويشجع على ازدهار العلاقات الإيجابية بين أفراد المجموعة ، ويرفض الضغوط التي توضع على المجموعة مهما كانت الأسباب ، لأنها تؤثر في نظره على تماسك المجموعة وتلامحها . أما النوع الرابع فهو الذي يؤمن بالإنتاج ويقدم تحقيق الأهداف على أيام مصالح أخرى . وهذا النوع قد يتجاهل تماسك المجموعة وتلامحها ما لم يؤديها إلى زيادة الفعالية وتحقيق الهدف بالمستوى المطلوب .

2 — القدرات .

وتؤثر القدرات على عمل المجموعة وعلى تركيبها وطريقة تأديتها لوظائفها . ففي حالة إرتفاع مستوى القدرة على القيام بمختلف الأدوار ، فإن

- 1 — الإعجاب بالوظيفة أو العمل .
- 2 — فرص الحصول على الترقية .
- 3 — نوعية جماعة العمل بالمنظمة .
- 4 — سمعة رب العمل أو رئيس المنظمة .
- 5 — موقع المنظمة .
- 6 — المرتب .
- 7 — توفر فرص الدراسات العليا أو التدريب الرافق .
- 8 — الضمانات التي توفرها الوظيفة للعاملين .
- 9 — الامتيازات التي تقدمها المنظمة للعاملين .
- 10 — فرصة تأجيل الخدمة العسكرية .

ثانياً : العوامل الداخلية .

وهي عوامل ذات علاقة بمكونات الفرد ومستوى قدراته واستعداداته ، وأهم هذه العوامل ما يلي :

1 — الشخصية .

وتخالف شخصيات الأفراد تبعاً للمؤثرات التكوينية والعوامل الوراثية والظروف المحيطة بنشأتهم ، كما سبق وأن أشرنا إليه . وبصورة عامة ، هناك شخصيات قيادية تميل إلى السيطرة والرئاسة وتوجيه الآخرين ، كما أن

ذلك يعمل على تأهيل الشخص لتولي أحد الأدوار القيادية في المجموعة .

3 — سمات المجموعة .

ويلاحظ في هذا المجال أنه في حالة تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ، فإن القوى التي تمثلها أهداف الجماعة تزداد . ويؤدي ذلك إلى ثبات العضوية وإلى رضاء المجموعة وتلاحمها .

4 — الروح المعنوية .

وهي نوع من الإحساس النفسي ، بحيث تعني الروح المعنوية العالية إقبال العامل على تأدية عمله بحماس واطمئنان ، وتعاونه مع زملائه في نشاطاتهم لخدمة الجماعة والمجتمع ، والالتزام بتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة ، مما يشعره بالرضا والسعادة . ويشير الباحثون ⁽¹⁾ إلى أن من أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية ما يلي :

1—4 إختفاء الصراع بين الأفراد .

2—4 التماسك من أجل تحقيق الأهداف .

3—4 مواجهة المشاكل والأزمات بحزم وبروح جماعية .

4—4 زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى الجودة .

⁽¹⁾ د. شفيق رضوان . السلوكية والإدارة . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1994 ، ص . 147 .

4—5 — قلة الغياب أو التأخير عن العمل .

4—6 — إنخفاض معدل الشكاوى .

ومن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على رفع الروح المعنوية في العمل :

- الشعور بالأمن والاطمئنان في العمل .
- توفير فرص الترقى .
- تقديم الحوافز المادية .
- شعور العامل بأهمية عمله .
- الارتباط بجماعة العمل والانجذاب إليها .

5 — مستوى الرضا عن العمل .

كلما إزداد رضاء الشخص عن العمل الذي يؤديه ، أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج والى تماسك الجماعة وتحقيق أهدافها .

والرضاء عن العمل هو شعور نفسي مبعثه تقبل العامل لظروف العمل ورضاؤه عنه ، كما يbedo أيضاً في اتجاه العامل نحو إقامة علاقات إنسانية مع زملاء العمل والمشاركة في مختلف النشاطات المهنية والإجتماعية . ومن العوامل التي تسهم في رضاء العامل عن عمله ما يلي :

١-٥ - الأجر .

وهو ما ينلأه العامل من مقابل مادي عن عمله ومدى مناسبته لما يبذله من مجهود في تأدية العمل . وتحتفل النظم المستخدمة في حساب الأجر ، فيما تمنح بعض المؤسسات أجرا ثابتاً متفقاً عليه نظير إنتاج معلوم ، تتجه منظمات أخرى إلى العمل بنظام كمية الإنتاج ، كما تتجه ثلاثة إلى منح العامل حصة من عائد الإنتاج عن طريق نظام المشاركة .

٥-٢ - نوع العمل .

ويلاحظ بأن طبيعة العمل تؤثر كثيراً على رضاء العامل عن عمله . فالأعمال النمطية المتكررة والتي لا يتقبلها العامل ، تؤدي إلى إصابةه بالملل والسام والشعور بالإعياء . أما الأعمال التي تتسم بالإبداعية وببعض الحرية في اختيار وسيلة تأدية العمل ، فإنها تؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية وتحقيق سقف الإنتاج المستهدف .

٥-٣ - حجم المسؤولية .

كلما ازدادت المسؤولية شعر الإنسان بالتحدي وبالرغبة في إيجاد حلول للمشاكل التي تصادفه ، خوفاً من أن تؤدي إلى تعطيله عن ممارسة وظائفه . ولا يعني تحمل المسؤولية ضرورة أن يكون الإنسان في موقع قيادي ، وإنما يمكن إشعار العامل بمسؤوليته عن طريق إشراكه في مناقشة أمور عمله ، وفي طلب إبداء رأيه في القرارات التي يراد اتخاذها ، وفي

دعوته لبيان كيفية تأدية العمل بالطرق الفعالة لقليل كمية الفاقد أو تعويض قلة الإنتاج .

وكلما ازداد الشعور بالمسؤولية ، قلت المشاكل وزادت الفعالية وتحقق الأهداف .

٤-٥ - الترقىات .

وهي تعتبر من الحوافز المادية والمعنوية التي تؤدي إلى رضاء العامل عن عمله . وعندما تكون هناك ضوابط للترقية ويشعر كل ذي حق بإمكانية الحصول على حقه ، يصبح هناك مجال لظهور الإبداع والأفكار الإيجابية البناءة ، ويبذل كل شخص ما لديه من جهد من أجل مقابلة متطلبات الترقية .

٦ - التوافق المهني .

وهو عملية دينامية مستمرة من أجل الوصول إلى المستوى المناسب بين العامل وبين البيئة المهنية التي يعمل فيها . ويطلب ذلك من الشخص مقابلة متطلبات العمل والتوافق مع مكونات البيئة المادية والبشرية المحيطة .

وأحياناً ما يفشل الشخص في توافقه المهني مما يؤدي بدوره إلى سوء التوافق المهني الذي يحدث إما بسبب فشل عمليات التكيف من ناحية ، أو لعدم رضاء العامل عن ظروف العمل المادية والإجتماعية ، من ناحية أخرى . ومن مظاهر سوء التوافق المهني ما يلي :

هذا بالإضافة إلى عوامل خاصة ببيئة العمل مثل علاقة العامل بزملائه ، وعوامل أخرى خارج بيئه العمل مثل أعباء الأسرة ومشاكل الحياة المتعددة ، والعوامل الذاتية مثل طبيعة شخصية الفرد وحالته الصحية والمزاجية .

ونظراً لأهمية التعرف على مستوى توافق الشخص المهني الذي يعتبر مؤشراً هاماً على مدى حب الشخص لعمله ، فقد أجريت في نهاية السبعينيات دراسة هامة⁽¹⁾ نوردها من أجل استفادة المدارس منها ومن نتائجها . وقد استخدم الباحثون استبانة معدة بشكل جيد ويستطيع الطالب الرجوع إليها في ملحق هذا الكتاب (ملحق 1) .

وقد أتضح من نتائج هذه الدراسة في مجال رضاء العامل عن عمله ، أن العامل أصبح ينظر إلى ارتفاع دخله وزيادة امتيازاته كأمر عادي ، إلا أن الشيء الجديد الذي أبرزته الدراسة هو أن العامل أصبح يبحث عن رضاه النفسي ، وعن مدى توفر فرص أكثر للتعلم والنمو ، وعن توفر فرص التدريب إلى أقصى حد تسمح به استعداداته وقدراته . وبناء على مقارنة عامل اليوم بالأباء والأجداد ، فإن العامل اليوم ما زال مستعداً للعمل بجد لساعات طويلة ، وما زال ينتمي إلى عمله ويجد هويته فيه ، غير أنه أصبح يطالب بالمشاركة في مسئولية صنع القرارات في محل عمله ، وبخاصة تلك التي تؤثر على عمله بشكل مباشر . كما أصبح يطالب بمزيد من

⁽¹⁾ HOW DO YOU LIKE YOUR JOB ? (A PSYCHOLOGY TODAY QUESTIONNAIRE) . PSYCHOLOGY TODAY , VOL.11 NO.11 , SEPT. , 1977 .

- 6-1 - ضعف الإنتاج وانخفاض مستوى جودته .
- 6-2 - كثرة الأخطاء والتعرض لحوادث العمل .
- 6-3 - سوء استخدام الأدوات والآلات والمواد الخام .
- 6-4 - كثرة التغيب أو ادعاء المرض بغير أو بدون عذر .
- 6-5 - ظهور اللامبالاة والإتجاهات السلبية وعدم الجدية .
- 6-6 - كثرة الشكوى لأسباب تافهة أو بدون أسباب .
- 6-7 - سوء العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل .
- 6-8 - التمرد وعدم الالتزام بتطبيق التعليمات .

* العامل المؤثر في التوافق المهني

ما لا شك فيه أن العامل يصادف ضغوطاً متعددة تحيط به وتؤثر على مستوى توافقه ، مما قد يزعزع ثقته في نفسه وفي الآخرين و يجعله محاطاً بعوامل الصراع المتعددة . ومن أمثلة تلك الضغوط تأثير التقنيات الحديثة على حياتنا مما يتبعها بطابع السرعة الزائدة عن الحد ، وقلة الاتصال ، وشعور الإنسان المعاصر بأنه مجرد ترس في عجلة الإنتاج الضخمة التي لا تتوقف عن الدوران مع شعوره بالعجز عن مقابلة متطلبات زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف المطلوبة .

4 - أن أفضل الطرق التي يستخدمها العمال للتغلب على القلق والتوتر وخفض مستواهما هي ممارسة الرياضة ، وليس عن طريق تناول المسكرات أو المخدرات ، كما كان متوقعاً .

5 - أنه في حالة إشغال الزوجين ، فإن الإهتمام يوجه بشكل أكبر إلى وظيفة الزوج ، وأن النساء ما زلن يتحملن معظم أعباء المنزل بالإضافة إلى عملهن خارج البيت .

6 - أن معظم الشكاوى أظهرت عدم رضا العمال عن طرق توزيع المكافآت ، وتقييم مستوى الأداء ، وتقرير الترقى . وصحيح أن فرص الترقى قليلة ولا يمكن أن تصل كل شخص بشكل مرض ، إلا أنه من الملاحظ أن إتخاذ القرارات والإتفاق على الإختيارات بشكل سري وتسليط لا يحظى برضى الجيل الجديد من العمال .

هذا ، وقد أتضح من تحليل بعض النتائج الهامة ما يلى :

1. - من الملاحظ أن أرباب المهن مثل المسؤولين والمديرين والمشغليين بالمهن الفنية كانوا أكثر رضا عن عملهم ، وأقل شعوراً بالاكتئاب من جراء العمل ، وأقل شعوراً بأنهم أسرى للعمل من أنصاف المهرة والعمال المهرة والموظفيين الكتابيين . وأن أكثر الفئات إظهاراً لعدم رضاها عن العمل كانت فئة الأعمار الصغيرة من يصل عمرهم إلى 24 سنة فأقل ، وأصحاب الدخل المنخفض . كما سجلت الفئات الأخيرة أعلى مستوى من الشعور بالاكتئاب .

الحرية في تحديد سرعة العمل وفي تقرير ساعات العمل ونظامه . كما يلاحظ أيضاً إصرار عامل اليوم على مسألة تحقيق الذات ، وأنه في حالة عدم رضاه عن عمله فهو على استعداد لتركه والانقطاع عنه . كذلك يتضح بأن الجيل الجديد من العمال يفضل الإنقال والترحال ، مما يجعل إخلاصه لمؤسسة أو منظمة معينة أو مهنة بعينها ضعيفاً .

* بعض القضايا الاجتماعية التي تشير لها نتائج الدراسة .

تشير نتائج الإستبانة إلى مجموعة من القضايا التي تستحق الانتباه والدراسة من قبل العلماء والباحثين ، في مجال رضا العامل عن عمله ، مثل :

1 - أن 78 بالمائة من العمال يفضلون تحديد ساعات الدوام ومواقع بدأة العمل والانتهاء منه بأنفسهم .

2 - أن 44 بالمائة من العمال يشعرون بأنهم أصبحوا أسرى لعملهم ، أي أن العمل أصبح يتحكم فيهم ويوجههم .

3 - أن كثيراً من العاملين يفضلون الإستمرار في ممارسة العمل بعد بلوغ سن التقاعد ، حتى لو توفرت لهم سبل الحياة المريحة إلى نهاية العمر ولم تكون لهم حاجة مادية تضطرهم إلى العمل .

ثالثاً : عوامل ذات علاقة ببناء الجماعة .

وهي مجموعة من العوامل المرتبطة ببنية الجماعة وдинامياتها ، وتأثير على الجماعات الصغيرة بصورة عامة وجماعات العمل بصورة خاصة . وهي كما يلي :

١ - معايير الجماعة .

من الأمور التي تجعل الناس تتنمي لبعضها البعض وتتلامس وتترابط معا هي أن كل فرد يستطيع ، إلى حد ما ، التبؤ بسلوك الآخرين في موافقة كثيرة . وهذا ما يجعل الناس ، بصورة عامة ، تصوغ قوانين الجماعات وقواعدها في صيغ سلوكية تحدد طريقة تصرفهم ، أو تصوغها في شكل إتجاهات . وعادة ما تحدد القوانين السلوك العادي المتوقع من كل عضو ، والأدوار التي يجب أن يقوم بها الأعضاء .

غير أنه من غير المتوقع أن يقابل كل عضو المعايير المنصوص عليها بحدافيرها ، مما يؤدي إلى التناقض نسبيا عن مقابلة المعايير مالما يصبح الإنحراف سلوكا شاددا لا يمكن احتماله أو السكوت عليه . وكلما تشابه أفراد الجماعة في سلوكهم المعياري وفي مقابلة القوانين واللوائح والقواعد ، كان الأعضاء أقل تقبلا للإنحراف عن المعايير حتى ولو كان الإختلاف يسيرأ .

2 - أن نسبة من أظهروا رضاهم عن العمل كانت متقاربة بين الرجال والنساء ، غير أنه لوحظ أن نسبة الرضا كانت مرتفعة بين الرجال عنه وبين النساء في خمسة جوانب ، هي :

١-٢ - أن العمل يوفر لهم فرصا لتعلم أشياء جديدة .

٢-٢ - التمتع بالحرية في العمل .

٢-٣ - درجة المشاركة في صنع القرار .

٢-٤ - توفر فرص الترقى .

٢-٥ - تلقى المكافآت والحوافز المالية .

ويشير (يانكلوفيتش)⁽¹⁾ في تعليقه على علاقة الحوافز بالرضا عن العمل ، إلى أن ملايين العمال اليوم يشعرون بعدم رضاهم عما يتلقونه من حوافز ، مما يجعلهم غير متحمسين لأعمالهم . ونتيجة لذلك ، فإنهم لا ينطاطفون مع العمل أو يندمجون في بيئته ، ويحلون في المطالبة بزيادة الحوافز من أجل التغلب على إنخفاض الروح المعنوية وعدم جاذبية العمل . ويرى الباحث بأن العمال يعطون القليل ويطالبون بالكثير ، مما قد يؤدي إلى إضطراب كثير من الأعمال .

⁽¹⁾ YANKELOVICH, DANIEL. THE NEW PSYCHOLOGICAL CONTRACTS AT WORK. PSYCHOLOGY TODAY, VOL.11, NO.12, MAY 1978, PP. 46-52 .

إزداد تماسك الجماعة وتلاحمها . ويقاس الإلتزام بمدى إستعداد العضو للتخلي عن مسراته أو بعض الأشياء المفضلة لديه من أجل تحقيق هدف جماعي أو مساعدة الجماعة على الإستمرار .

2 - درجة تماسك الجماعة وتلاحمها .

يعتبر التماسك والتلاحم من أهم الأمور التي تجعل أعضاء الجماعة يقتربون من بعضهم البعض ويتناولون . وكلما إزداد تماسك الجماعة ، طال عمرها وكانت أكثر صلابة في مقاومة التحديات والضغوط الاجتماعية .

وعادة ما يكون التماسك ظهراً لمدى تجانس أفراد الجماعة ، فالجماعات المتتجانسة تكون أكثر تماساً من غيرها . وكلما إزداد تجانس إتجاهات أفراد الجماعة أو سلوكهم ، كان هذا دليلاً على تماسك بنائتها . وأحياناً ما تتماسك الجماعات غير المتتجانسة في بعض المواقف الفعلية والموقتة ، وخاصة في أوقات الشعور بالتهديد من مصدر خارجي . ويمكن تشبيه أحد هذه المواقف بمصنع ما أو مؤسسة تكون من إدارات متعددة ومختلفة ، وقوى عاملة ومنتجة وغيرها . وعادة ما يكون لكل جماعة ، على حدة ، أهدافها الخاصة ومصالحها المشتركة التي تدافع عنها دون تدخل من الجماعات الأخرى . غير أن هذه الجماعات المتتوعة قد تشكل فيما بينها مجموعة واحدة وجبهة متحدة ، رغم عدم تجانسها ، إذا تعرض المصنع أو المنظمة لكل لأخطار تهدد مستقبلها بالتخريب أو إغلاق أبوابها أو محاولة إيقافها عن العمل وتعریض العاملين بها للبطالة .

3 - التزام الجماعة .

تعمل الجماعات بشكل أو آخر على رفع مستوى ارتباط أعضائها بها إلى أعلى درجة ممكنة . وكلما التزم العضو بمعايير الجماعة وأهدافها ،

الثقافة

والتقافة بشكل عام متعلمة ، وهي تمر من السلف الى الخلف عن طريق توارث الخبرات والخصوص لعمليات التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي . ومع ذلك ، فإن كثيراً من عوامل الثقافة تخضع لعمليات الإضافة والتعدل والتطوير ، مما يجعل ثقافة الأجيال المتعاقبة تختلف عن بعضها بفعل عامل الزمن ، كما تختلف ثقافات المجتمعات المختلفة عن بعضها حتى لو كانت جميعها معاصرة .

ويشير قاموس " ويستير للقرن العشرين " ⁽¹⁾ الى مفهوم الثقافة على انه " تدريب العقل والعاطفة والأخلاق والذوق والإرتباط بها ، وما يتبع عنها من مفاهيم وعادات ومهارات وفنون وأدوات ومؤسسات وغيرها لمجتمع ما ، في فترة تاريخية معينة . وهذه التعريفات تجعل من مفهوم الثقافة مرادفاً لمفهوم الحضارة .

ويشير د. معن زيادة ⁽²⁾ الى إختلاف تعريفات الثقافة وعدم وجود تعریف موحد لها . وتدرج هذه التعريفات من البسيط الى المركب ، ويمكن حصرها فيما يلي :

- 1 - القول بأن الثقافة هي إكتساب درجة من العلم والمعرفة .
- 2 - القول بأن الثقافة تعني الإبداع والإبتكار الفني والجمالي .

⁽¹⁾ WEBSTER'S NEW TWENTIETH CENTURY DICTIONARY. THE WORLD PUBLISHING CO. 1964 ., IOWA : WM.C. BROWN CO. PUB., 1972.

⁽²⁾ د. معن زيادة . معالم على طريق تحدث الفكر العربي . الكربلا : عالم المعرفة ، العدد 115 ، فبراير . 1987

يتضمن مصطلح الثقافة الأشياء المادية التي

تمثل اسلوب حياة مجتمع أو جماعة ما في بيئته معينة ، مثل الملابس والمسكن ، والأدوات ، واللغة السائدة ، والعادات والمعتقدات والطقوس والأعراف والقوانين التي تحديد السلوك . وبصورة عامة ، فإن مفهوم الثقافة عادة ما يشير الى مجموع الإنجازات الإنسانية ، وما تعلمه الإنسان وأبدعه منذ بدء الخليقة نتيجة لمحاولاته المستمرة للتوفيق مع البيئة .

ويعني هذا أنماط السلوك التي يكتسبها الإنسان في تفاعله مع جماعته والتي تمثل اسلوب حياته . وكما أن للمجتمع ككل تفاصيله العامة ، فإن للأطفال والراهقين والشباب تفاصيلهم الخاصة ذات السمات المميزة والتي تختلف في بعض خصوصيتها عن ثقافة الراشدين . وللتقاليد بعدان ، هما :

1 - جانب قيمي أو فكري .

ويتعلق هذا الجانب بالأمور المعنوية .

2 - جانب مادي .

ويتعلق بالأدوات وإستخدام الأشياء المادية من وسائل الإنتاج والمباني والملابس ووسائل الاتصالات وغيرها .

الثقافة هي وليدة صنع الإنسان ، ولذا فقد ارتبطت به وأصبحت دليلاً على مبلغ نضجه ومستوى تقدمه وتطوره . فالثقافة تعتمد على اللغة والرموز ، وليس لكاين آخر من بين سكان الأرض مثل ما للإنسان من عقل يساعد على الإستجابة للرموز والقيام بعمليات الاتصال اللفظي وغير اللفظي .

وقد تطورت الثقافة بنفس القدر الذي تطور به الإنسان ، كما تأخرت بتأخره . ففي العصور البدائية كانت الثقافة بدائية في مظهرها ومحتوها ، عندما خطوا الإنسان إلى عصر النهضة نهضت الثقافة أيضاً بنفس القدر . وعندما وصلنا إلى عصرنا الحالي إحتوت الثقافة التقدم العلمي والتكنولوجيا الذي ساد العالم واستطاعت أن تعبّر عنه . فقد تغيرت أساليب التجارة والصناعة والزراعة والإستثمار ، وتطورت أساليب الإنتاج والتتصنيع ، واستحدثت آلات ومواد جديدة لم يكن يعرفها الإنسان من قبل ، وظهرت نظريات وأساليب إقتصادية قلبت كثيرة من المفاهيم رأساً على عقب .

ومما يلاحظ السرعة الكبيرة التي اختلفت بها كثير من الصناعات التقليدية التي كانت قائمة وظهور أخرى جديدة ومنتوجات لم تكن معروفة من قبل .

3 — القول بأن الثقافة تقصر على المستويات الرفيعة من التفكير النظري .

كما يشير د. هادي الهيتي⁽¹⁾ إلى تعريف (تايلر) للثقافة والذي يقول بأن :

" الثقافة هي ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والتقاليد والتوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع " .

ونظراً لأن الثقافة من خصائص الإنسان الذي يتعرض لعوامل التغيير والتطور ، فإنه من الضروري الإشارة إلى أن الثقافة تختلف بإختلاف الأزمنة . فلا توجد هناك ثقافة واحدة ثابتة ودائمة ، وإنما تغير الثقافات بشكل شديد البطل لدرجة تجعلنا لا نلاحظ ذلك التغير . فالعوامل المادية المحيطة بنا من ظروف مناخية ، وتضخم سكاني ، وإسحادات وسائل الاتصال والتكنيات الصناعية وأساليب الإنتاج الجديدة ، تجعل البيئة التي نعيش فيها دائمة التطور مما يؤدي إلى التحول والتغير الثقافي سواء بشكل مباشر أم غير مباشر .

⁽¹⁾ د. هادي نعمان الهيتي . ثقافة الأطفال . الكويت : عالم المعرفة ، العدد 123 ، مارس 1988 ، ص. 24 .

ومن الأعراف الملاحظة التي ساهمت بنصيب في النهضة الصناعية والإقتصادية في اليابان أن العامل أو الموظف هناك لا يتوقف عن العمل أو يغادر محل عمله في نهاية الدوام إلا إذا توقف رئيسه عن العمل وأستعد للمغادرة . ولا يحدث هذا بسبب عوامل التخويف أو التهديد وإنما بفعل الأعراف التي يعتبر الخروج عليها عيبا وإنحرافا وتحديا للتقاليد والعادات المتواترة .

* القوانين .

وهي قواعد عامة مكتوبة تحدد السلوك وتنظمه بشكل واضح داخل الجماعة أو المجتمع ، كما تستخدم الفصل فيما ينشأ من نزاع أو إختلاف أو ما يحدث من إنحراف . وقد نشأت معظم القوانين من تطور المعايير والأعراف وإنعكاساتها على المجتمع ، ومن أمثلة ذلك القوانين القديمة والحديثة .

ونظرا لطغيان الجانب المادي على ثقافتنا الحاضرة ، فقد تم تقسيم العالم إلى قسمين هما : الدول الصناعية المتقدمة ، وتميز ثقافتها بالإتجاهات الرأسمالية والسيطرة الإقتصادية ، والإنتاج الواسع ، والتقدم التقني ، وإستخدام وسائل الإنتاج الحديثة ، وانخفاض نسبة الأمية ، وارتفاع المستوى الصحي العام ، وفعالية الإداره ، والتحكم في الكثافة السكانية ، وغيرها .

وبإضافة إلى الرموز واللغة كأسس للثقافة ، فهناك أسس أخرى كما يلي :

* المعايير .

وهي مقاييس تستند منها قواعد السلوك . فالمعيار هو الميزان الذي يضع في الجهة المقابلة له السلوك المرغوب تقييمه لنحكم على صلاحيته من عدمها . كما قد يستخدم المعيار لاشتقاق قواعد إجتماعية للسلوك . فإذا كان المعيار الذي نحكم به على قيمة الناس هو مدى تعدهم لغيرهم مثلا ، فيمكن في هذه الحالة إشتقاق سمات مرغوبة ذات علاقة بالمبادأ مثل التعاون ، والتآزر ، وكفالة المحتاج ، ومساعدة الغير كمفاهيم إيجابية متفق عليها . وسوف نعمل في هذه الحالة على غرس تلك السمات في نفوس النساء عن طريق أساليب التربية والتعليم للأطفال .

* الأعراف .

وهي عادات وقواعد غير مكتوبة ولكنها متتفق عليها وتحكم السلوك ، كما يعتبر الخروج عنها إنحرافا مما يعرض صاحبه للعقاب . فإذا كانت الأعراف تجعل الأب مسؤولا عن أبنائه ، فإن إهمالهم وعدم العناية بهم يعرضه للعقاب . كما يقال نفس الشيء عن إهمال الأبناء لآبائهم في كبرهم أو مرضهم أو شيخوختهم .

القول أيضاً بأن زيادة معدل الكثافة السكانية بشكل سريع يؤدي إلى زيادة الاستهلاك والى التوسع في الإستيراد والى وقوع المجتمع في كثير من المشاكل السكنية والصحية والإجتماعية والإقتصادية التي يصعب مجابتها .

وتؤدي الزيادة السريعة في معدلات السكان إلى تأخير معدلات التنمية والى انخفاض كبير في نصيب الفرد من الدخل القومي ، والى حدوث المجاعات في بعض الأحيان . وعادة ما يرتبط الانفجار السكاني بإحتراف عدد كبير من السكان لأعمال خدمة غير إنتاجية ، والى إستخدام وسائل إنتاج بدائية ، والإنخراط في أعمال لا تسهم في زيادة الدخل القومي .

2 - المستوى الصحي

هناك مظاهر عديدة تؤخذ في الإعتبار عند الحديث عن المستوى الصحي ، مثل مدى إنتشار الأمراض ، ومستوى الوعي الصحي ، ومعدل الوفيات بين المواليد ، وعدد الأسرة في المستشفيات ، ونسبة عدد الأطباء إلى مجموع السكان . ولا يتوقف المستوى الصحي على مظاهر النظافة وتوفير مياه الشرب النقية أو محاربة الأمراض والأوبئة ، وإنما يعتمد إلى حد كبير على أساليب التربية الصحية وغرس الإتجاهات الصحية السليمة في أذهان النشء للوقاية من الأضرار الصحية ، والمساهمة في رفع المستوى الصحي .

بينما يمثل القسم الثاني الدول المختلفة أو التي يطلق عليها مجازاً الدول النامية أو السائرة في طريق النمو . وتميز الأخيرة بالإنفجار السكاني المرتبط بشكل واضح بارتفاع نسبة الأممية ، وسوء الأحوال المعيشية ، وإنخفاض الدخل ، وسوء الأوضاع الصحية ، والعجز في ميزان المدفوعات ، وإنخفاض مستوى الإدارة والتنظيم ، واستخدام الأدوات البسيطة وغير المعقّدة ، والتأخر التقني . وبالطبع ، فإن مثل هذا التقسيم ينظر إلى الجوانب المادية للثقافة فقط دون أن يضع في الإعتبار العوامل الإجتماعية ، ودرجة تنظيم المجتمع ، والخصائص التاريخية والقومية ، والتقاليد الثقافية والدينية .

** علاقة العوامل الثقافية بالمظاهر الإقتصادية والإجتماعية.

يربط كثير من الكتاب بين العوامل الثقافية وبعض المظاهر السياسية والإجتماعية والإقتصادية ، ويررون فيها الأسباب الحقيقة لما يحدث بمختلف البلاد من تقدم أو تأخر . ونناقش فيما يلي أهم هذه المظاهر .

1 - ال زيادة السكانية .

وقد ربط العلماء بين الإنفجار السكاني وزيادة معدل كثافة السكان وبين التخلف . وفي الوقت الذي نرى فيه بأن العنصر البشري يعتبر عاملاً من عوامل التنمية كما يلعب دوراً هاماً في الحياة الإقتصادية ، إلا أنه يجب

ولكي يصبح للتعليم أثر إيجابي كعامل من عوامل التنمية الإجتماعية والاقتصادية ، فلا بد من ربطه بسياسة قومية تعنى على خلق فرص عمل في مجالات الصناعة ، وعلى تحسين وسائل الإنتاج الزراعي بشكل يشجع الشباب على احترافها والإرتباط بالأرض ، وعلى خلق توازن ما بين التعليم العام والتعليم الفني والمهني ، وإيجاد أنماط جديدة من التعليم تسمح لخريجي المدارس الثانوية المتوسطة إما بمواصلة التعليم الجامعي أو الالتحاق بعالم العمل لممارسة حرف أو مهنة .

4 - العادات والتقاليد والاتجاهات .

من المعروف أن أي برنامج أو مشروع لن يكتب له النجاح ما لم تتوافر له مقومات معينة مثل رأس المال ، والإدارة الجيدة ، وجماعات العمل ، والأسواق الإستهلاكية ، ومصادر الطاقة اللازمة والمواد الخام وغيرها . غير أنه من الملحوظ أيضا ، أنه في الوقت الذي يمكن فيه توفير جميع الوسائل المادية إلا أنها قد تكون غير كافية لنجاح المشروع بسبب العادات والتقاليد أو الاتجاهات السائدة في بيئه العمل وبين جماعات العمل . فهناك عادات وإتجاهات تدفع بالكثيرين إلى الإنحراف في مجال التجارة طمعا في الربح السريع على حساب مجالات إدارية وإقتصادية وفنية أخرى هي في أمس الحاجة إلى تلك العناصر . وأحيانا لا تتوافر في المجتمع تقاليد صناعية كافية لخلق أفضل الظروف للصناعة والإنتاج ، مما يؤدي إلى نتائج عكسية غير متوقعة . يضاف إلى ذلك أن نقص الوعي

وعادة ما يتأثر عالم الإنتاج بالمستوى الصحي السائد في مكان ما ، حيث أن سوء الحالة الصحية تؤدي إلى التغيب والإنسداد عن العمل ، والى نقص القدرة على الإنتاج ، والى زيادة المشاكل في بيئه العمل .

3 - التعليم .

ويؤثر التعليم ومستواه بشكل بالغ على قضيائنا التنموية والتحديث والإنتاج . فانتشار الأممية يؤدي إلى إنخفاض الدخل والى سوء الحالة الصحية وعدم الاستفادة من قنوات الإتصال ووسائل الإعلام بشكل فعال ، والى نقص الكفاءات والأطر الفنية الماهره الازمة للمساهمة في ميدان العمل .

كما يرتبط بالتعليم أيضا مسألة أخرى على جانب كبير من الأهمية ، وهي غلبة الطابع النظري على الطابع الفني المهني في برامجنا المدرسية . ويشير غسان بدر الدين (1) في هذا المجال ، إلى أن التعليم غير المرتبط بخطط التنمية قد يؤدي إلى نتائج عكسية مثلما حدث في أنحاء كثيرة بأفريقيا حين أدى التعليم إلى هجرة الشبيبة الريفية العمل في الأرض وإهمال القطاع الزراعي ، الأمر الذي أدى إلى إنخفاض إنتاجية الأرض والإعتماد على مصادر خارجية للحصول على الغذاء .

(1) د. غسان بدر الدين . جدلية التخلف والتنمية . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1993 ، ص . 43 .

في مجالات التنفيذ والتدريب والإعداد المهني السليم قد يقف عائقا دون حدوث تقدم أو تطور حقيقي.

كما تؤثر العادات والتقاليد والإتجاهات في أنواع المستهلكين ، وفي الإقبال أو عدم الإقبال على سلعة معينة ، وفي ميل جماعات العمل إلى ممارسة نشاطات معينة والعزوف عن أخرى . وما يقال عن مجال الصناعة يمكن قوله عن مجال الزراعة أيضا . فالممارسات التقليدية ، والمعتقدات الخاطئة ، والإتجاهات غير السليمة قد تحول دون تبني أساليب وتقنيات زراعية تؤدي إلى تطوير الإنتاج ومضاعفته .

ويمكن أن نقول نفس الشيء عن قلة وعي الناس بفوائد الإدخار وتأثيره على عمليات التنمية وإنعاش الحركة الاقتصادية . وما لم يثق الفرد في آليات الإدخار ويؤمن بأهميته وبقدرته على المساهمة في دفع عجلة النمو والتطور القومي ، وما لم يطمئن إلى أن الإدخار بالمصارف والمؤسسات المالية المتعددة هو أسلم من المحافظة على المدخرات بالوسائل الشخصية ، وما لم يشعر بمدى مساهمة مدخراته في إنعاش الاقتصاد الوطني ، فسوف يظل الناس يحتفظون بودائعهم المالية تحت أيديهم ويقضون حياتهم في حراستها خوفا عليها من السرقة أو الضياع ، على الرغم من أن إرتفاع نسبة التضخم الذي يساهمون في خلقه تأكل جزءا لا يأس به من تلك المدخرات مما يجعل قيمتها الحقيقة تتناقص بإستمرار .

بعض المشكلات الإنسانية للعمل

التغيير والتدريب

** أولاً :

التغيير .

إن العالم حولنا يتغير خلال حياتنا وعيشنا فيه .

ومنذ فترات قصيرة اختفت مظاهر كثيرة كانت تميز عالمنا بينما ظهرت أشياء أخرى لم نكن نحلم بها في طفولتنا أو شبابنا . ويكفي أن ننظر حولنا لنرى كيف تحولت القرى إلى مدن ، والمدن إلى مراكز سكانية تتعج بالحركة والنشاط ، وكيف أصبح الوصول إلى القمر في متناول أيدي البشر ، وكيف تحولت الشركات القزمية إلى شركات عابرة للقارات ، وكيف أصبح العالم محكمًا بأجهزة الحاسوب لدرجة تجعل من الضغط على زر بسيط مدعاة لحدوث تغيرات لا حصر لها ولم تكن في الحسبان .

والذي يثير الدهشة ليس تغير العالم وظهور المستحدثات الجديدة ، ولكن الدهشة تكمن في السرعة الرهيبة التي يحدث بها هذا التغير أو التحول .

ويمكن تلقي حدوث مثل هذا الأمر لو أن المختلف أو المعارض قام بتنزييل ما يبديه من رأي مخالف بقوله "حسب وجهة نظرني" أو "هذا من وجهة نظرى الشخصية" .

3 - أما النقطة الثالثة ، فتبدو في المجتمعات عندما يصر المدير أو من يتولى رئاسة الإجتماع على ضرورة أن يسير الإجتماع في خط عمل مستقيم مثل حد السيف . وعادة ما يحدث ذلك عندما يكون المدير متأثرًا بإتجاه واحد في العمل دون أن يمنح الآخرين فرصة للخروج عن الموضوع ولو قليلاً .

ومثل هذا الموقف يتجاهل الحقائق البشرية المعروفة وهي أن الناس تحب التفيس عن مشاغلها وهمومها بنفس الدرجة التي ترغب فيها بحل مشاكلها . ولهذا ينصح بإعطاء الفرصة أحياناً للمجتمعين بقطع المناشات الجادة ببعض المدخلات الشخصية والتغييرات الذاتية ، على أن يعود الحديث الجاد مرة أخرى وفق ما جاء في جدول الأعمال .

ويرى كثير من ذوي العلاقة بموضوع الإتصال أن اللجان تعمل بفعالية وبشكل أفضل عندما يتراجع الحديث مابين الكلام الجدي ومناقشة الأهداف الموضوعية ، وبين التعبير عن بعض الأمور الشخصية بنسبة معينة .

بعض المشكلات الإنسانية للعمل

التغيير والتدريب

** أولاً :

التغيير .

إن العالم حولنا يتغير خلال حياتنا وعيشنا فيه .

ومنذ فترات قصيرة اختفت مظاهر كثيرة كانت تميز عالمنا بينما ظهرت أشياء أخرى لم نكن نحلم بها في طفولتنا أو شبابنا . ويكتفي أن ننظر حولنا لنرى كيف تحولت القرى إلى مدن ، والمدن إلى مراكز سكانية تتعج بالحركة والنشاط ، وكيف أصبح الوصول إلى القرى في متداول أيدي البشر ، وكيف تحولت الشركات القزمية إلى شركات عابرة للقارات ، وكيف أصبح العالم محكما بأجهزة الحاسوب لدرجة تجعل من الضغط على زر بسيط مدعاة لحدوث تغيرات لا حصر لها ولم تكن في الحسبان .

والذي يثير الدهشة ليس تغير العالم وظهور المستحدثات الجديدة ، ولكن الدهشة تكمن في السرعة الرهيبة التي يحدث بها هذا التغير أو التحول .

ويمكن تلقي حدوث مثل هذا الأمر لو أن المختلف أو المعارض قام بتذليل ما يبديه من رأي مخالف بقوله "حسب وجهة نظرني " أو " هذا من وجهة نظرى الشخصية " .

3 - أما النقطة الثالثة ، فتبدو في الاجتماعات عندما يصر المدير أو من يتولى رئاسة الإجتماع على ضرورة أن يسير الإجتماع في خط عمل مستقيم مثل حد السيف . وعادة ما يحدث ذلك عندما يكون المدير متاثرا بإتجاه واحد في العمل دون أن يمنح الآخرين فرصة للخروج عن الموضوع ولو قليلا .

ومثل هذا الموقف يتجاهل الحقائق البشرية المعروفة وهي أن الناس تحب التتفيس عن مشاغلها وهمومها بنفس الدرجة التي ترغب فيها بحل مشاكلها . ولهذا ينصح بإعطاء الفرصة أحيانا للمجتمعين بقطع المناشات الجادة ببعض المدخلات الشخصية والتعبيرات الذاتية ، على أن يعود الحديث الجاد مرة أخرى وفق ما جاء في جدول الأعمال .

ويرى كثير من ذوي العلاقة بموضوع الإتصال أن اللجان تعمل بفعالية وبشكل أفضل عندما يتأرجح الحديث مابين الكلام الجدي ومناقشة الأهداف الموضوعية ، وبين التعبير عن بعض الأمور الشخصية بنسبة معينة .

الآن ، لأن ما يحكم الحياة المعاصرة هو مستوى الفاعلية والعائد المادي ، بشكل واضح .

وإذا ما انتقلنا إلى الحياة اليومية والاجتماعية ، فسنجد أن الشخص أصبح يتمتع بعلاقات أوسع من حدود الأسرة والأقارب ، رغم طابعها المحدود وغير العميق أحياناً . كما نجد أن حياة الناس مقسمة بشكل يبعث على الدهشة ، حيث يقضون وقتهم في أماكن مختلفة مع أشخاص مختلفين حتى في أنماط سلوكهم .

ويتم تبادل الأدوار والأماكن عدة مرات خلال اليوم الواحد ، حيث نجد الشخص ، على سبيل المثال ، يستيقظ في الصباح ويتناول فطوره مع العائلة ، وينتقل إلى العمل مع مجموعة من رفاق العمل أو مع غيرهم ، ويمارس عمله مع مجموعة أخرى ، ويرافق مجموعة ثلاثة في أوقات الراحة أو تناول الطعام ، ثم يذهب إلى النادي أو المقهى أو لإنجذب حيث يقابل مجموعة أخرى ، وذلك كله قبل العودة إلى البيت في المساء .

ونظراً لأن من يلتقي بهم الشخص في موقع ما يختلفون عن مجموعة أخرى في موقع آخر ، فإن الإنسان يجد نفسه حرًا في التصرف بالطريقة التي تروق له .

ويعتبر التغيير إحدى الظواهر العامة التي تتصف بها المجتمعات والمنظمات منذ أن وجد الإنسان على ظهر الأرض ، وهو بهذا يعتبر من السمات الإنسانية عبر جميع الأزمنة والعصور . ورغم أن معنى التغيير يقى ثابتاً عبر الأجيال ، إلا أن ما نلاحظه هو قوة دلالته هذا المعنى في عصرنا الحاضر المتسم بطابع السرعة في التطور ، ووفرة المخترعات والتجديفات ، وتقدم التقنيات الصناعية .

ومن الملاحظ أن التغيير يكون بطبيئاً في المجتمعات البدائية والمنظمات المختلفة ، بينما يكون سرياً ومتطروراً في المجتمعات المتقدمة والمنظمات المتطورة . ففي المجتمعات القديمة كان التغيير بطبيئاً ، حيث كانت الأسرة كبيرة وممتدة ، وال العلاقات الأسرية قوية ، وكان الإنسان يقضي جزءاً كبيراً من وقته بين أقاربه سواء في العمل أو أوقات الراحة .

ولما كانت الأسرة تعتبر وحدة إنتاج ووحدة إستهلاك معاً ، فقد كان الأطفال يعملون تحت رقابة آبائهم ، وكان الزواج يتم بمعرفة الآباء والأقارب ، وكان للعادات تأثير كبير على حياة الجماعة ، كما كانت التقاليد تحكم سلوك الأفراد في مجالات واسعة مثل المجال الاجتماعي والاقتصادي والنشاط الزراعي وجميع أوجه الحياة . أما الحياة العصرية ، فهي مختلفة وسريعة في عمليات التغيير . فالفرص متوفرة لانتقاء الأدوار ، كما تعدد الإختيارات في المهن أو الأعمال بحيث يمكن للشخص بكل سهولة اختيار مكان عمله ورفقاء مهنته . كما يتمتع الفرد بحرية الحركة والانتقال من عمل إلى آخر ومن مكان إلى آخر . ولم تعد التقاليد ذات أثر كبير في حياة الإنسان

الآن ، لأن ما يحكم الحياة المعاصرة هو مستوى الفاعلية والعادات المادي ،
شكل واضح .

وإذا ما انتقلنا إلى الحياة اليومية والاجتماعية ، فسنجد أن الشخص
أصبح يتمتع بعلاقات أوسع من حدود الأسرة والأقارب ، رغم طابعها
المحدود وغير العميق أحياناً . كما نجد أن حياة الناس مقسمة بشكل يبعث
على الدهشة ، حيث يقضون وقتهم في أماكن مختلفة مع أشخاص مختلفين
حتى في أنماط سلوكهم .

ويتم تبادل الأدوار والأماكن عدة مرات خلال اليوم الواحد ، حيث
نجد الشخص ، على سبيل المثال ، يستيقظ في الصباح ويتناول فطوره مع
العائلة ، وينتقل إلى العمل مع مجموعة من رفاق العمل أو مع غيرهم ،
ويمارس عمله مع مجموعة أخرى ، ويرافق مجموعة ثلاثة في أوقات
الراحة أو تناول الغذاء ، ثم يذهب إلى النادي أو المقهى أو لجتماع حيث
يقابل مجموعة أخرى ، وذلك كله قبل العودة إلى البيت في المساء .

ونظراً لأن من يلتقي بهم الشخص في موقع ما يختلفون عن مجموعة
أخرى في موقع آخر ، فإن الإنسان يجد نفسه حراً في التصرف بالطريقة
التي تروق له .

ويعتبر التغيير إحدى الظواهر العامة التي تتصف بها المجتمعات
والمنظمات منذ أن وجد الإنسان على ظهر الأرض ، وهو بهذا يعتبر من
السمات الإنسانية عبر جميع الأزمنة والعصور . ورغم أن معنى التغيير
بقي ثابتاً عبر الأجيال ، إلا أن ما نلاحظه هو قوة دلاله هذا المعنى في
عصرنا الحاضر المتسم بطابع السرعة في التطور ، ووفرة المخترعات
والتجديفات ، وتقدم التقنيات الصناعية .

ومن الملحوظ أن التغيير يكون بطبيئاً في المجتمعات البدائية
والمنظمات المختلفة ، بينما يكون سريعاً ومتطرفاً في المجتمعات المتقدمة
والمنظمات المتقدمة . ففي المجتمعات القديمة كان التغيير بطبيئاً ، حيث
كانت الأسرة كبيرة وممتدة ، و العلاقات الأسرية قوية ، وكان الإنسان
يقضى جزءاً كبيراً من وقته بين أقاربه سواء في العمل أو أوقات الراحة .

ولما كانت الأسرة تعتبر وحدة إنتاج ووحدة إستهلاك معاً ، فقد كان
الأطفال يعملون تحت رقابة آبائهم ، وكان الزواج يتم بمعرفة الآباء
والأقارب ، وكان للعادات تأثير كبير على حياة الجماعة ، كما كانت التقاليد
تحكم سلوك الأفراد في مجالات واسعة مثل المجال الاجتماعي والاقتصادي
والنشاط الزراعي وجميع أوجه الحياة . أما الحياة العصرية ، فهي مختلفة
وسريعة في عمليات التغيير . فالفرص متوفرة لانتقاء الأدوار ، كما تعدد
الخيارات في المهن أو الأعمال بحيث يمكن للشخص بكل سهولة اختيار
مكان عمله ورفقاء مهنته . كما يتمتع الفرد بحرية الحركة والانتقال من عمل
إلى آخر ومن مكان إلى آخر . ولم تعد التقاليد ذات أثر كبير في حياة الإنسان

**** التغير في مجال الصناعة .**

رؤوس الأموال الى مجال الإنتاج . وبظهور الصناعات الآلية والمصانع الكبيرة ، بدأت المشاكل العمالية في الظهور مما أدى الى نشوء المنظمات العمالية والروابط والنقابات .

ومما يلاحظ أن تلك التغيرات كانت مصحوبة أيضاً بتغيرات هامة في علاقات العمل ، إذ انتقلت المسئولية من يد الحرفي الى شيخ الحرفة ، ثم الى صاحب رأس المال ، ثم الى أصحاب المصانع أو ممثليهم .

وبتقدم الصناعة وارتقاء وسائل الإنتاج التقنية ، ظهرت الشركات الكبيرة واشتدت قبضة الاحتكارات ، مما عجل بظهور التحولات الاشتراكية في العالم والدعوة لملكية المجتمع لوسائل الإنتاج وما صاحب ذلك من تحولات جذرية في علاقات العمل لصالح العمال .

وأخيراً ، تبه المدراء والمسؤولون الى حقيقة كانت غائبة عنهم لفترة طويلة ، وهي أن العامل كائن بشري له مشاعره وأحساسه التي يجب أخذها في الاعتبار ، مما أدى الى ظهور العديد من النظريات الإدارية التي عملت على تأكيد الإتجاه الإنساني في مجال العمل . وكان من نتيجة هذا التغير من قبل الإدارة ، أن العامل لم يعد ينظر إليه على أنه مجرد آلة أو إنسان مستعبد ومسخر للخدمة الشاقة ، وإنما هو كائن بشري له حاجات نفسية واجتماعية ومادية . وقد دفع ذلك المديرين الى زيادة اهتمامهم بالتعرف على مساهمات العلوم الإنسانية في مجال الإدارة والأعمال ، ومحاولة تفهم الأسس الإنسانية التي تقوم عليها المنظمة .

التغير هو سنة الحياة ، وكما يتغير الوليد تدريجياً فيكبر ، فإن الأشياء تتغير من حولنا حتى لنكاد أن تختلف في شكلها وطابعها ، بعد بضع سنوات ، عن الشكل الذي تعودنا أن نراها عليه في الماضي القريب .

ومن الأمور التي نلاحظها بشكل واضح في مجال السلوك الاقتصادي ذلك التغير الذي حدث في علاقات العمل ، على سبيل المثال . فقبل الثورة الصناعية ، كان نمط العمل الغالب هو استخدام القوة العضلية للعبيد ، وتبع ذلك إرتفاع مركز الحرفيين لدرجة مكنت بعضهم من الإستقلال بعمله . وبزيادة عدد الحرفيين والنزوح للتخصص ، فقد ظهر نظام الطوائف الحرافية حسب نوع الحرفة ، وتلا ذلك ظهور طوائف التجار .

وكان التنظيم الحرفي يقوم على وجود شيخ للحرفة ، وهو شبيه فيما يقوم به من مهام بدور شيخ التجار أو " أمين الصاغة " الذي مازال يمارس دوراً مشابهاً في بعض الأقطار إلى يومنا هذا . وكما كان هناك حرفيين ، فقد كان لهم تلمذة أيضاً ، يساعدونهم من أجل تعلم الحرفة أو الصنعة .

وبعد قيام الثورة الصناعية ، اختفى نظام الطوائف الحرافية بسبب اتساع السوق وزيادة الإقبال على المنتجات ، وبسبب استخدام الآلات ودخول

٤ - مجال الطاقة

أن نصف مقدار الطاقة التي تم استخدامها خلال الألفي سنة السابقة بكمالها ، قد تم استخدامها خلال المائة سنة الأخيرة . علما بأن معدل إستهلاك الطاقة آخذ في الازدياد بسرعة مذهلة .

٥ - مجال السرعة

في الوقت الذي لم تتعد فيه سرعة المواصلات (20) ميلاً في الساعة إلى منتصف القرن التاسع عشر ، فإن لدى العالم اليوم صواريخ لحمل الإنسان والسير به بسرعة تزيد على (20,000) ميل في الساعة . كما نلاحظ بأن بعض وسائل المواصلات التقليدية الأخرى قد تعنت سرعتها سرعة الصوت بكثير .

٦ - مجال الاختراعات

يلاحظ بأن الفترة ما بين ظهور الاختراع وإمكانية الاستفادة منه عملياً أصبحت قصيرة جداً ، بحيث نقصت من مئات السنين إلى بضع سنين فقط . كما أن التزاوج بين المختراعات ، نتيجة لاستخدام الحاسب الآلي ، قد أدى إلى إيجاد مختراعات جديدة .

٧ - مجال الكتب

تشير الإحصائيات إلى أن نشر الكتب قد إزداد خلال أربعة قرون ونصف من ألف كتاب في العام إلى ما يزيد عن ألف كتاب في اليوم .

ويشير (لوفت^(١)) إلى بعض العوامل التي تعكس التغيرات السريعة ذات التأثير الشديد على الإنسان والمجتمع بوجه عام ، وهي كما يلي :

١ - مجال السكان

يلاحظ بأن الوقت اللازم لمضاعفة عدد سكان العالم انخفض من (1,000,000) سنة في البداية إلى (200) سنة ، ثم إلى (80) سنة تباعاً ، وذلك حسب إحصائيات سنة 1970 . وإذا ما استمرت نسبة المواليد في الزيادة بمعدلها الحالي ، فإن عدد السكان سوف يتضاعف خلال (35) سنة فقط .

٢ - مجال الإنتاج

إن الناتج القومي من المنتجات والخدمات في (21) بلد من البلاد المتقدمة اقتصادياً سوف يتضاعف بمعدل مرة كل (15) سنة .

٣ - مجال العلماء

أن العلماء الذين هم على قيد الحياة اليوم يمثلون نسبة تتراوح ما بين 85 و 95 بالمائة من كافة أعداد العلماء الذين ظهروا منذ نشأة العالم .

^(١) مرجع سابق ذكره ص . 68 . LUFT, JOSEPH. GROUP PROCESSES

* التغير في المنظمات .

إن التغيرات التي حدثت في العالم واضحة وجليّة ولا تخفي على أحد ، وبخاصة ما يتعلق منها بالجانب المادي . وإذا ما تفحصنا التغييرات التي حدثت في مجال الصناعة وفي المنظمات ، على وجه الخصوص ، فسوف تتضح لنا العديد من التجديدات والمستحدثات التي لم نكن نعرف عنها شيئاً من قبل .

فلو أخذنا وحدة صغيرة كمغسلة الملابس مثلاً ، فسوف نندهش للتطورات التي حدثت في هذا المجال الذي لا يكاد يذكر في عالم الأعمال . إذ تم استبدال الغسيل والكي اليدوي بالعديد من آلات الغسيل العادي والجاف ، كما تم استخدام الآلات البخارية المعقدة التي تقوى الملابس بضغط البخار ، وغيرها .

ومن جهة أخرى ، فقد تغير طابع الإدارة في المنظمات أيضاً . إذ يلاحظ بأن الإدارة الفردية التي سادت فيما مضى حيث كان يتولى صاحب رأس المال شئون إدارة أعماله بطريقته الخاصة ، قد مضت وحل محلها أسلوب جديد بحيث أصبحت الإدارة مسؤولة جماعية موزعة بين رؤساء الإدارات ومشرفي العمل .

8 — مجال الأدب العلمي .

يتضاعف عدد المجلات المتخصصة والمقالات العلمية كل (15) سنة بحيث وصل إنتاجها إلى عشرين مليون صفحة في العام .

9 — مجال المعلومات .

أرتفع عدد الكلمات والأفكار التي يتلقاها القارئ العادي من الجرائد والمجلات والإذاعات المرئية والمسموعة أو تلك التي يطلع عليها بشكل غير عادي بشكل هائل . وتعمل التقنيات الحديثة على زيادة سرعة تدفق المعلومات بشكل يبعث على الدهشة .

ولا يمثل العدد السابق المحدود سوى جزء ضئيل من عوامل التغير ، إذ تبقى هناك عوامل لم تتعرض لها ، مثل التلوث البيئي ، والتغير النفسي والاجتماعي وغيرها . ولهذه التغيرات آثار مباشرة وغير مباشرة على الناس وعلى الأماكن والمنظمات . فالعلاقات الإنسانية ، وعلاقات العمل ، والتفاعل والاتصال بين الناس ، وعمليات التعليم تتأثر جميعها بما يحدث في العالم من تغيرات .

وتشتمل بيئة العمل في المنظمة أو المؤسسة على تنظيم إجتماعي يضم جميع أفراد القوى العاملة فيها . غير أن هذا التنظيم يضم فئات متعددة المراكز والمستويات ، فمنهم العمال العاديون وأنصاف المهرة ، والعمال المهرة ، والموظفوون والفنانون ، والمهندسوون ، ورجال الإدارة على اختلاف مستوياتهم ، وغيرهم . كما أن هناك مجموعات رسمية وأخرى غير رسمية متعارف عليها ، رغم عدم وجود نظم ولوائح تحدها أو تشير إليها .

وفي مثل هذه البيئة ، فإن الأمر يحتاج إلى إحداث تغييرات من حين إلى آخر تتعلق بتسخير العمال ، وإعادة النظر في طرق الإنتاج ووسائله ، وإحداث تغييرات تمس العلاقة بين الأفراد والسياسات الإنتاجية أو الإدارية ، وتقسيم العمل ، وإعادة توزيع الإختصاصات وتحديد المسؤوليات ، مما يؤثر على التنظيم الإجتماعي بالمؤسسة أو المنظمة وعلى العلاقات بين مجموعات العمل المختلفة بشكل مباشر .

وما لا يمكن إنكاره هو أن التغيير عادة ما يبعث على الشعور بعدم الراحة أو الاطمئنان . فهو يهدى أمن الأفراد والجماعة ويعرضهم للتعامل مع المجهول حين يتطلب الأمر الدخول في علاقات وتفاعلات إجتماعية جديدة . كما قد يؤثر التغيير على بعض المراكز سلباً أو إيجاباً ، فقد ينظر العامل إلى عملية استبدال الآلات القديمة بأخرى حديثة على أساس أن الآلة الحديثة سوف تتنافسه في العمل وقد تسليمه وظيفته . وقد ينظر المشرف إلى آلات تسجيل الوقت الأوتوماتيكية التي تسجل وقت دخول العمال ووقت انصرافهم على أنها بديل له ، مما يبعث على شعوره بالقلق والتوتر .

ويؤكد هذا الإسلوب على توزيع الإختصاصات وتفويض الصالحيات ، وذلك بسبب نمو الاقتصاد في الحجم والمركز ، وتطور المنظمات وشعبتها في أعمالها ، وبسبب التقدم التقني الذي يدعو إلى تجنييد ذوي الكفاءات المتخصصة . وبعدما كان التقدم يعزى للأفراد ، فيما سبق ، أصبح يعتمد اليوم على الجهد الجماعي التي لا يمكن التغاضي عنها .

**** حاجة المنظمات إلى التغيير وتأثيره عليها .**

من استعراض كل ما سبق الحديث عنه ، يتضح لنا أن المنظمات تمر بمراحل تغيير مستمرة ، وأن الجماعات البشرية لا تتوقف عن عمليات التغيير والتطور . ولا تتعلق المسألة بمناقشة ضرورة حدوث التغيير من عدمه ، وإنما السؤال الذي يلح علينا هو كيفية معرفة طبيعة التغيير الذي يحدث ومداه الذي يمكن أن يصل إليه .

طبيعة الحياة المعاصرة تدعو إلى التحديث والبحث عن وسائل التجديد في العلاقات ، وفي المنتجات ، وفي طرق وأساليب الإنتاج والتوزيع والتسويق . وبما أن التغيير أصبح ضرورة ، فإن ما يجب التركيز عليه هو إحداث التغييرات الضرورية ، والتحلي بالقدرة على الانطلاق في عملية التحديث متى أصبح ذلك ضرورة حتمية .

أولاً : التطوير والتنظيم من أجل التوافق مع المتغيرات البيئية .

ويهدف الى جعل التنظيم أكثر قدرة وكفاءة على التعامل مع البيئة الخارجية عن طريق التكيف وإعادة التكيف . ويحدث التغيير في هذه الحالة عن طريق إدخال تغييرات داخلية مما يسمح للتنظيم بالتعامل بفعالية أكثر مع الظروف المحيطة .

وهناك العديد من التغيرات البيئية التي تحدث وتفرض نفسها على مسرح الأحداث ، مثل الظروف الاقتصادية ، والأزمات ، ومتطلبات زيادة السكان ، والسياسات المالية ، والتوجهات السياسية . وتدوي كل هذه العوامل وغيرها الى إحداث تغييرات في البيئة التي يعيش فيها الأفراد بما فيها من منظمات ومؤسسات وجماعات . كما تعمل الظروف الخارجية التي تواجه التنظيم على دفعه الى إعادة النظر في نظمـه ولوائحـه وأسـاليـب عملـه ، ومن أمثلـة ذلك ما يلي :

- 1 - الوسائل التقنية والمكتشفات والابتكارات الحديثة .
- 2 - التنافس بين المنظمات على كسب الأسواق .
- 3 - تغير أنماط المستهلكين واتجاهاتهم في مجالات الأكل واللبس وإستخدام الأدوات المختلفة ، ومدى إقبالهم أو إحجامهم عن منتج معين .

وفي كثير من هذه الحالات ، ينشط دور الجماعات غير الرسمية التي توحد صفوف العمال والمنتجين في وجه الإدارة ، مما يجعلهم يشـورون أو يـبطـؤـن من دوران عجلة الإنتاج ، كما قد يـلـجـؤـن إلى عـرـقـلـةـ عملية الإنتاج بكثير من الحيل والضغوط من أجل دفع الإدارة للتخلـي عن المضـيـ في عمـلـياتـ التـغـيـيرـ .

وتحـدـثـ مثلـ هـذـهـ المشـاـكـلـ فيـ عـلـاقـاتـ الـعـلـمـ فيـ شـتـىـ أـنـوـاعـ الـأـعـمـالـ ، وإنـ كـانـتـ تـبـدوـ فيـ صـورـ مـخـلـفـةـ . ويـتـوقفـ مـسـتـوىـ هـذـهـ المشـاـكـلـ عـلـىـ حـجـمـ ومـدـىـ التـغـيـيرـ الـتـيـ تـسـتـحـدـثـهـ الإـدـارـةـ ، وـعـلـىـ تـوـقـيـتـهـ ، وـعـلـىـ طـرـيقـ تـقـديـمهـ .

ويـنـصـحـ المـخـتصـونـ الإـدـارـةـ بـضـرـورةـ الـمـحـافـظـةـ عـلـىـ التـواـزنـ والإـسـتـقـارـ فيـ بـيـئـةـ الـعـلـمـ دونـ التـخلـيـ عنـ ضـرـورةـ التـغـيـيرـ ، وـذـلـكـ عـنـ طـرـيقـ مـلـاحـظـةـ عـلـاقـاتـ الـعـلـمـ السـائـدـةـ ، وـالـمـراـكـزـ الإـجـتمـاعـيـةـ الـمـسـتـقـرـةـ ومـدـىـ تـأـثـرـهـاـ بـالـتـغـيـيرـاتـ الـمـقـرـحةـ .

** أهداف التغيير .

يمـكـنـ حـصـرـ أـهـدـافـ التـغـيـيرـ فيـ عـاـمـلـيـنـ أـسـاسـيـنـ هـمـاـ :

٣ - تبني سياسات جديدة في علاقات العمل .

فقد يتطلب الأمر تغيير نمط السلوك الإداري في المنظمة للتوافق مع الإتجاهات الإنسانية في الإدارة . فتبني إسلوب مثل " الشبكة الإدارية " مثلا ، والتي تتجه إما الى الاهتمام بالإنتاج وإما للاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد يستدعي تغيير إتجاهات العاملين وسلوكهم أيضا .

البيروقراطية والتغيير .

سبق وأن أشرنا الى أن البيروقراطية هي نوع من التنظيم المستخدم في عالم العمل ، وهي ذات سمات خاصة . وتعتبر البيروقراطية تنظيما إجتماعيا تم تحسينه خلال بعض مراحل الثورة الصناعية من أجل تنظيم وتوجيه النشاطات التجارية والصناعية . وهي اليوم تحتل مكانة عالية في عالم التنظيم داخل المؤسسات التعليمية والصناعية والتجارية وغيرها .

والبيروقراطية في الواقع ليست سوى اختراع إجتماعي يعتمد على السلطة في التأثير على الآخرين من خلال اللوائح والقوانين والتعليمات .

ويعتبر ماكس فيبر ، وهو عالم إجتماع ألماني ، هو الأب الروحي للبيروقراطية ومفترع هذا الاصطلاح ، حيث عمل على تطوير نظرية

٤ - تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات والتوجيهات الصادرة بتحريم بعض المواد أو حظر استخدامها كما يحدث في مجال تصنيع الأدوية ، وإنماج المستحضرات الكيميائية ، وإستخدام المواد الصناعية في الصناعات الغذائية ، ومقابلة قوانين حماية الأفراد وحماية البيئة .

٥ - حدوث تغيير في طبيعة الأعمال وإختفاء مهن قديمة وظهور أخرى بديلة لم تكن موجودة من قبل .

ثانيا : تغيير سلوك العاملين .

ويحدث التغيير في هذه الحالة كمطلوب لمقابلة سياسات المنظمة ، مثل :

١ - إعادة تحضير الهيكل التنظيمي :

ويتطلب الأمر ، في هذه الحالة ، تغيير سلوك العاملين للتوافق مع التغيرات التي تشمل نوع الإدارة ، ووسائل الإتصالات الجديدة ، وخطوط السلطات المستحدثة .

٢ - وقد تهدف المنظمة الى تغيير سلوك العاملين من أجل تخفيض الإنفاق والحد من المصاروفات ، أو بسبب إعادة توزيع المسؤوليات بشكل جديد .

ومن تحليلنا لمفهوم البيروقراطية نجده يستند إلى مجموعة من الأسس ، في
مقدمتها :

- 1 - تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي .
- 2 - وجود هرم واضح للسلطة .
- 3 - وجود نظام يتألف من العمليات واللوائح التي تحدد كيفية التعامل مع جميع المواقف ذات العلاقة بالعمل .
- 4 - انتفاء الجانب الإنساني في العلاقات الشخصية .
- 5 - اعتناد الترقى والاختيارات على المنافسات الفنية .

ويرى كثير من العلماء بأن مثل هذا النظام البيروقراطي يجب أن يختفي من منظماتنا المعاصرة ، وأنه يجب إفساح المجال لظهور أنماط ونماذج جديدة من الممارسات الإدارية تؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في عمل المؤسسات والمنظمات ، كما تؤثر على السلوك الإداري بوجه عام . فمصير الإنسان مرتبط بقدرته على التفكير المنطقي ، وعلى القيام بالاختيارات المناسبة ، وعلى استخدام عقله ويده وقلبه في آن واحد .

البيروقراطية في نهاية القرن التاسع عشر ، ووصفها حينذاك بأنها آلة إجتماعية ، وقال عنها ^(١) :

"البيروقراطية تشبه إلى حد ما القاضي ، ولكن القاضي في هذه الحالة ليس سوى آلة صماء يضع فيها المظلوم شکواه مصحوبة بالمصاريف . وتقوم الآلة بفحص الشكوى وإصدار الأحكام وأسباب النطق بالحكم بطريقة آلية مبنية على الأسس التي تم تلقينها لها" .

ونحن نرى بأن تصوير البيروقراطية على شكل آلة يعتبر رد فعل للأحداث التي صاحبت الثورة الصناعية وما حملته من مساوى عديدة ، مثل استعباد الآخرين واستغلالهم ، وتفشي المخاوة ، واستعمال القسوة ، وإصدار الأحكام الشخصية غير الموضوعية من قبل المديرين ، وذلك خلال السنوات الأولى للثورة الصناعية . وقد ظهرت الحاجة إلى البيروقراطية لمقابلة الحاجة إلى القدرة على التنفيذ وتنظيم العمل ، ومقابلة متطلبات الدقة التي كانت من سمات العصر الفيكتوري .

^(١) BENNIS, WARREW G., BENNE, KENETH D. AND CHIN, ROBERT. THE PLANNING OF CHANGE. NEW YORK : HOLT, RINEHART AND WINSTON, 1969, P. 570.

روتيني) ، فإنها سوف تصبح عاجزة عن التعامل مع واقعنا المعاصر لأسباب عدة ، أهمها :

1 - مشاكل التوفيق بين حاجات الأفراد وأهداف الإدارة .

لا يعترف الإسلوب البيروقراطي بوجود مثل هذه المشاكل أصلاً لأن سبب يأتي في مقدمتها نظرته إلى الإنسان على أنه مخلوق بسيط وليس له اعتبار ، وأنه مجرد أداة سلبية في عجلة الإنتاج . وترى النظرة الحديثة أن الإنسان يحتاج للارتباط بالآخرين وتقديرهم له واهتمامهم به . فهو ليس مجرد حيوان منتج ، ولكنه إنسان يتميز بأخلاقيات وبشخصية متربطة ومتزنة .

2 - مشكلة التأثير الاجتماعي .

وتعتلق هذه المشكلة بعملية توزيع القوى ومصادر القوة والسلطة . وتعتمد البيروقراطية في تعاملها مع هذه المشكلة على القوى القانونية والمنطقية مع استخدام أساليب الضغط بشكل مباشر .

وتشير الدراسات في مجال القيادة ⁽¹⁾ والممارسات العملية إلى وجود عامل أخلاقي وعامل له علاقة بالفعالية . فالناس تميل إلى العمل بمقدمة أعلى وبإخلاص والتزام أكثر عندما يكون لهم دور في حل مشاكلهم وتقرير مصائرهم .

⁽¹⁾ المصدر السابق ، ص 574.

ومن الأمور الملاحظة حدوث تغيرات كثيرة ، خلال السنوات الماضية ، في الفلسفة الأساسية التي تحدد السلوك الإداري . ويمكن ملاحظة هذه التغيرات فيما يلي ⁽²⁾ :

1 - تغير مفهوم "الإنسان" ، وهو تغير مبني على ما لدينا من معلومات متوفرة الآن عن مدى تغير حاجات الإنسان وتعقدها . وقد حل المفهوم الجديد محل القديم الذي كان يرى في الإنسان مجرد آلة متحكمه بمجموعة من القرارات وتنتظر الضغط على الأزرار .

2 - تغير مفهوم "القوة" ، بحيث أصبحت العلاقات مبنية على التعاون والتفكير السببي بدلاً من الإعتماد على استخدام الضغوط ووسائل التهديد .

3 - تغير مفهوم "القيم المؤسسية" بحيث أصبحت مبنية على المبادئ الإنسانية والديمقراطية بدلاً من القيم الآلية وغير الإنسانية السائدة في النظام البيروقراطي .

ويرى بنيس وأخرون ⁽²⁾ بأنه على الرغم من قدرة البيروقراطية على التوفيق بين الإنسان من ناحية ومصدر القوى من ناحية أخرى (وذلك في حالة الاستقرار الاجتماعي واستمرار جريان الأمور على ما هي عليه بشكل

⁽¹⁾ المصدر السابق ص 573.

⁽²⁾ المصدر السابق ، ص 573 - 574 .

3 - مشكلة التعاون والتشاور .

وهي مشكلة تتعلق بأسلوب الإدارة وطريقة حل الصراعات . وترى البيروقراطية أنه يجب إتباع سلسلة المراتب في حل المشاكل التي تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين ، بينما يستخدم مبدأ التشاور في حل المشكلات التي تنشأ بين المجموعات المتتساوية في المراتب .

وعندما ننظر في مبدأ التشاور والتعاون نجده ينطلق من نفس العمليات الاجتماعية التي تميز الصراع والنمطية ، ومن القوى المركزية الطاردة التي تقسم بها المجتمعات المنقسمة على نفسها . فهم يستعملون نفس الأساليب غير المجدية والمعقيدة في محاولة حل الصراع ، وذلك عن طريق تجنب الموقف وتحاشي التعامل معه أو عن طريق التآمر وعمليات الائتلاف .

ومما هو معروف أن المنظمات عندما تصبح معقدة ، فإنها تقسم وتتوزع مما يؤدي إلى إيجاد أنماط قبلية وقوانين رمزية خاصة بأعضائها دون غيرهم . ويمكن أن نرى هذا عندما تستخدم الجامعات كمثال ، حيث تحول إلى مجموعة من الكليات والأقسام والمعاهد العلمية والمعاهد المتافسة والتي ينعدم بينها الإتصال .

وترى الإتجاهات الحديثة أن عمليات التخصص وتقسيم المهن يؤدي إلى الشعور بالحاجة المتزايدة إلى التعاون المشترك وإلى الاعتماد المشترك

كما أن القيادة الإدارية أصبحت من التعقيد بحيث لا يمكن تركها في يد شخص واحد .

4 - مشكلة التوافق .

وهي مشكلة تتعلق بالإستجابة الصحيحة للتغيرات التي تملأها بيئه المنظمة .

وترى وجهة النظر البيروقراطية أن البيئة بسيطة ومستقرة ويمكن التبؤ بها ، كما أن المهام الوظيفية هي نشاطات روتينية . وأن التوافق مع ما يحدث من تغيرات يتم عن طريق الصدفة أو كيفما كان وبأساليب عرضية طارئة ، وأن معظم النتائج التي تظهر تكون غير متوقعة . وعليه ، فإن القيادة الموجودة على رأس النظام الهيكلي للمنظمة تتركز في يد شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص الذين يتمتعون بالإمكانيات والمعارف الازمة التي تحكمهم من السيطرة على المنظمة ككل .

غير أن هذه الفكرة قد تكون ملائمة لمشاريع مثل بناء السكك الحديدية في القرن الماضي ، حيث كانت البيئة مستقرة تماما . أما الآن ، وفي عصر النمو التقني والتقدم العلمي والأبحاث والنشاطات التطويرية ، فإن بيئه المنظمة أو المصنع أصبحت تتغير بسرعة . فبيئه اليوم مضطربة وهائجة ، وليس هادئة ووديعة ، كما أن هناك تزايدا في مستوى الاعتماد المتبدال بين الجوانب الاقتصادية وجوانب المجتمع الأخرى مما يؤدي ، في

وعادة ما يركز خبراء الأفراد على الشؤون الإدارية وبرامج التطوير الإداري والتوجيه المهني وال العلاقات الإنسانية . أما خبراء التقنية فهم عادة من مهندسي الإنتاج وخبراء الحاسوب الآلي . أما خبراء الهيكيلية فهم من المهتمين بمجال تخطيط المنظمة وأساليب سير العمل وترتيب الوظائف . ولا يعني ذلك ، بطبيعة الحال أن تلك العوامل الأربع متسقّة تمام الاستقلال أو منفصلة عن بعضها ، ولكن غالباً ما يجد الخبراء الاستشاريون أنفسهم يهتمون بنفس المجال كل من زاويته .

وقد أصبح التخطيط من أجل حدوث التغيير ، اليوم ، جزءاً من مسؤولية الإدارة في مؤسساتنا المعاصرة على إختلاف أنواعها . ويحتاج المدراء من أجل تجهيز الإستعدادات للتغيير ومن أجل التخطيط له وحسن توجيهه إلى الإلام بالمبادئ التي تساهم في حدوث التغيير . ومن النماذج التي يمكن إستخدامها في إحداث التغيير النموذج الذي اقترحه كيرت لوين (1) والذي يشير إلى السلوك في أي منظمة ، لا على أساس أنه مجرد عادة أو نمط جامد ، وإنما على أساس أنه نوع من التوازن الدينامي بين القوى العاملة في إتجاهات متضادة داخل الإطار الاجتماعي النفسي للمنظمة .

ولإيضاح ما سبق ، نسوق مثلاً عن مستوى الإنتاج لفريق من العاملين في مصنع . فعادة ما يلاحظ تذبذب هذا المستوى في إطار ضيق وفي حدود عدد من وحدات الإنتاج التي تزيد أو تقصّ يومياً . فإذا ما تساءلنا

(1) BENNE, KENNETH D. AND BIRNHAUM, MAX . CHANGE DOES NOT HAVE TO BE HAZARD. THE SCHOOL REVIEW, UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, LX III , NO.3.

التنظيمية ، ومعدلات الأداء ، واستراتيجيات التسويق . ويستنتج من كل ذلك أن التغيير في المنظمة يشتمل على عدة عوامل مسببة له ، وتأثيرات متشابكة يصعب فصلها عن بعضها . فالتغيير التقني في منظمة ما ، قد يقود إلى تغيير في الإدارة ، مما يؤدي بدوره إلى استحداث أساليب وسياسات جديدة تؤدي بدورها إلى استخدام تقنيات جديدة ، وهكذا .

ويشير ليفيت (1) إلى وجود أربعة عوامل هامة من عوامل التغيير ، هي : الأداء ، والناس ، والتقنية ، والهيكلية .

ويشير مفهوم الأداء إلى إنتاج المنظمة من بضائع وما تقدمه من خدمات . ورغم أن الأداء قد يتغير بشكل مستقل ، إلا أن تغييره عادة ما يرتبط بالناس وبالتقنية المستخدمة وأساليب الهيكيلية ، بحيث تؤثر جميعها على عامل الأداء .

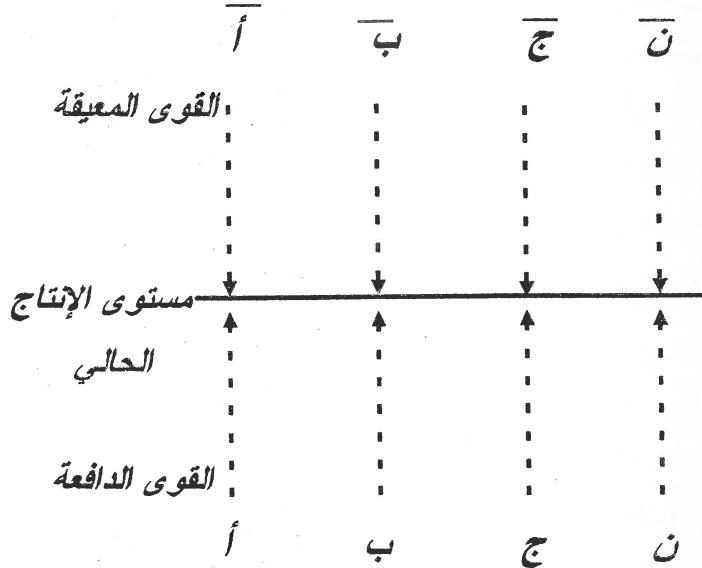
وتمثل كل من عوامل الناس والتقنية وأساليب الهيكيلية استراتيجيات محتملة للتغيير في المنظمة . فكل من هذه العوامل خبراً وذرى يمكنهم تعليم استراتيجيات للاستخدام من أجل تحسين أداء المنظمة .

(1) BARNES, LOUIS. APPROACHES TO ORGANIZATIONAL CHANGE. IN WARREN G. BENNIS, KENETH D. BENNE AND ROBERT CHIN (EDS.) THE PLANNING OF CHANGE. NEW YORK : HOLT, RINEHART AND WINSTON, 1969,PP. 79 - 844 .

ونرى في مثل الموقف السابق قوتين متضادتين تدعى إحداهما لزيادة الإنتاج ، بينما تعمل الأخرى على خفضه . ويسمى التوازن بين هاتين القوتين بالتوازن الثابت الظاهري " .

وعادة ما يحدث التغيير إذا ما حدث اختلال في توازن القوى الدافعة وقوى الكف ، مما يؤدي إلى التخلص من الجمود القائم وتغيير مستوى التوازن لكي تعيد القوى المتعارضة توازنها من جديد (شكل 8) .

شکل (8)



عن الأسباب التي تدعو إلى استمرار ذلك النمط ، فإن لون يجب بأن القوى التي تدفع إلى زيادة مستوى الإنتاج تتساوى مع القوى التي تدعو إلى انخفاضه . ونجد من بين أسباب إرتفاع الإنتاج ما يلي :

- أ** — ضغوط المشرفين على فريق العمل لزيادة الإنتاج .

ب — رغبة بعض أعضاء فريق العمل ، على الأقل ، في جذب انتباه المشرفين من أجل الحصول على فرص الترقى .

ج — رغبة أعضاء فريق العمل في زيادة دخلهم وفق لوائح العمل بالمنظمة . وتسمى هذه القوى بقوى الدفع .

ـ — كذلك نجد من بين القوى الداعية إلى خفض الإنتاج ما يلي :

ـ — وجود إتفاق بين الجماعة (معيار) يحث على عدم رفع الإنتاج وإيقائه على ما هو ، وعدم السماح لبعض الأفراد باستغلال زيادة الإنتاج لتحقيق أهدافهم الخاصة .

ـ — معارضة أعضاء فريق العمل في تلقي التدريب أو الخضوع لرقابـ الإدارـة .

ـ — شعور فريق العمل بعدم أهمية ما ينتجهـه .

الإستقرار في العمل والى استخدام أساليب غير منطقية لمقاومة حدوث التغيير . ونظرا لأن أي تغيير يحدث في المنظمة عادة ما يكون متبعا برد فعل للتغيير عن التمسك بالنظام القديم وعدم الرغبة في التخلي عنه ، فقد وضع العلماء مجموعة من المبادئ التي يجب أن تصاحب التغيير ، وهي كما يلي :

أولا -

من أجل تغيير أي نظام فرعي أو جزء من مكونات النظام ، فلا بد من القيام بتغيير بعض مكونات البيئة أو بعض عناصرها . فإذا ما افترضنا بأن مدير إحدى المنظمات أو الشركات أراد زيادة فعالية طاقم السكرتارية عن طريق تجميع السكريتيرات في مكان واحد ، على أمل أن يؤدي التوجه الجديد إلى استغلال أمثل لوقت السكريتيرات ، فسوف نلاحظ وجود قوتين دافعتين ومتضادتين في الإتجاه ، وهما :

1 - أنه يمكن لعدد أقل من السكريتيرات خدمة عدد كبير من رجال الإداره ، مما يؤدي إلى الاقتصاد في المرتبات وفي مساحة المكاتب المشغولة وفي الأثاث المكتبي أيضا .

غير أنه سرعان ما تظهر القوى المعاقة متمثلة فيما يلى :

2 - مقاومة السكريتيرات للتخلص عن العمل مع شخص واحد مسئول وذو مركز بالمنظمة والتخلص عن دورهن كسكرتيرات شخصية .

وعادة ما تتتنوع قوى الدفع والكاف ما يؤدي إلى تغيير مستوى الإنتاج ، مثل شكوك العاملين تجاه الإدارة أو المشرفين (خفض الإنتاج) ، الأمر الذي يقود بدوره إلى ضغط المشرفين (إرتفاع الإنتاج) ، وهكذا .

ويلاحظ مما سبق ، أنه يمكن التخلص من الجمود الذي يحيط بالتوازن الحالي ، مما يؤدي إلى التحول إلى مستوى توازن آخر ، تم إلى جمود التوازن الجديد .

ويعد التغيير المنظم والمخطط له إلى إستخدام قوى ذات علاقة بال موقف من أجل إزالة الجمود عن التوازن ودفع التغيير في الإتجاه المرغوب . وهناك ثلاثة استراتيجيات يمكن عن طريقها تحقيق التغيير المطلوب في السلوك ، وذلك عن طريق :

1 - زيادة مستوى القوى الدافعة .

2 - خفض مستوى القوى المعاقة .

3 - ربط هاتين الإستراتيجيتين معا .

ومما يجب الإشارة إليه أن إستخدام الإستراتيجية الأولى (زيادة القوى الدافعة) قد ينتج عنه زيادة التوتر ، مما يؤدي بدوره إلى عدم

** ثانياً -

من أجل تغيير السلوك في أحد مستويات التسلسل الهرمي بالمنظمة ، فإنه من الضروري إجراء تغيير مكمل ومدعم للمستوى المطلوب تغييره ، بحيث يشمل ذلك المستوى الذي يسبقه والمستوى الذي يليه . ونحو مثلاً على هذا ، بأننا لو أردنا تغيير دور المشرف على العمال بإحدى المؤسسات الإنتاجية ، فإن التغيير المطلوب لن يحدث أثراً ما لم يتم تغيير في الأدوار التي تعلوه والأدوار التي تليه . فالشرف مسئول عن توصيل وجهات نظر الإدارة والمهندسين والفنين إلى العمال المنتجين ضماناً لحسن سير العمل . وتتطلب هذه الوظيفة استخدام السلطة ، وتوجيه الأوامر ، واتخاذ بعض القرارات على هذا المستوى . وبما أن الإداريين والمهندسين والفنين يتظرون إلى المشرف على أنه همزة الوصل بينهم وبين العمال المنتجين ، ويراه العمال من مراكز القوى وممثلي السلطة ، فإنه من غير المنطقى إدخال تعديلات على دوره دون أن يصحب ذلك إدخال تعديلات أيضاً على أدوار رؤسائه ومرؤوسيه .

** ثالثاً -

يجب أن يبدأ التغيير من نقاط التنظيم المعرضة للضغط والتوتر . فالضغط تولد الشعور بعدم الرضا من الحالة الحاضرة ، مما يجعل منها دافعاً قوياً لتغيير النظام . وكمثال على هذا ، فقد ترى الإدارة ضرورة

3 - عدم الرغبة في التخلص من الميزات المصاحبة للعمل كسكرتيرة خاصة ، علماً بأن التغيير المقترن يؤدي إلى الشعور بانخفاض المنزلة مع زيادة حجم العمل .

ومن أجل قبول هذا التغيير في الأدوار والعلاقات ، فإن الموقف يتطلب إحداث تغييرات مصاحبة في بعض وجوه النظام الفرعية ، من أجل أن ترحب السكرتيرات الخاصة بالتغيير وحتى يشعر المدراء والموظفون والطبعون أن التغيير لا يمس المركز الوظيفي للسكرتيرات . كما يجب التأكد من أن التغيير قد شمل السكرتيرات في جميع إدارات وفروع الشركة ولم يكن مقصوراً على إدارة أو فرع بعينه .

وهكذا نرى أن إحداث تغيير في أحد النظم الفرعية يستدعي أن نأخذ في الاعتبار أن يشمل التغيير أجزاء النظام الأخرى مثل الموظفين الكتابيين والمدراء الذين تعودوا على وجود سكرتيرات خاصات بهم ، وغيرهم من الأفراد داخل النظام . وما لم يتم إحداث تلك التغييرات بشكل منطقي ، فسوف توقع حدوث إنخفاض في المعنويات ، مع كثرة ورود طلبات الانتقال أو الاستقالة من العمل .

وعليه ، فإن محاولة تغيير أحد النظم الفرعية يجب أن يكون مسبوقة بتشخيص باقي النظم الفرعية الأخرى التي سوف تتأثر بالتغيير .

دون أن يسهم صانعو السياسات الإدارية بالمنظمات في تقرير ذلك . ولو أنه تم إشراكهم في تقرير مثل ذلك الأمر ، لكان من السهل تطبيق القرار بشكل جيد .

* سادسا -

أنه يجب اعتبار المنظمات الرسمية وغير الرسمية في تحفيظنا لأي عملية تغيير . فإلى جانب أي هيكل رسمي ، فهناك شبكة من المجموعات غير الرسمية ذات التأثير القوي على منتسبيها . وعادة ما يكون لمثل هذه الجماعات غير الرسمية تأثيرات معينة على التغييرات التي ترى السلطة الرسمية إحداثها . وما لم يتم توجيه قوى الجماعات غير الرسمية لمناصرة التغيير المتوقع حدوثه ، فمن المشكوك فيه دوام أثر تلك التغييرات . وغالباً ما يكون للجماعات غير الرسمية ، في أي منظمة ، نفوذ قوي على مستوى الإنتاج وقد يفوق نفوذ المشرفين أنفسهم ، ذلك لأن أي عامل يخالف رأي زملائه يتم نبذه وعزله عن الجماعة . غير أن إشراك الجماعات غير الرسمية في التغيير يتطلب مهارة وذكاء وحساسية عالية من جانب الإدارة مع التحلي بالمرونة .

* سابعا -

إن فعالية التغيير المخطط له ذو علاقة بدرجة مشاركة العاملين على جميع مستوياتهم في عملية جمع المعلومات ، وتحديد مدى الحاجة إلى

إدخال تغيير على برنامج العمل ، إلا أن هذا التغيير قد يعارضه العمال الذين يفضلون استمرار العمل بالنظام القديم الذي تعودوا عليه ويسعون معه بالراحة والأمان . ولهذا ، فإن تلك المشاعر النفسية تأخذ في العمل كقوى معيبة للتغيير . وفي حالة توصل العمال إلى أن نظام العمل الجديد سوف يؤدي إلى زيادة دخلهم أو تحسين مستوياتهم أو زيادة خبراتهم ، فإن ذلك سيعمل كقوة دافعة لقبول النظام الجديد .

* رابعا -

عند طرح موضوع إحداث تغيير في موقف معين ، فإنه من الضروري تقييم مستوى الضغوط والتوتر في الأماكن التي تتطلب التغيير . وعلى المرء تجنب إحداث التغيير في الأماكن التي تبلغ فيها الضغوط والتوتر أقصاها . فعندما يبلغ الشعور بالضغط والتوتر إلى أقصى ما يمكن أن يصل إليه لدى المرء ، فإنه يصبح حينئذ مشحوناً بمشاعر الرفض والكراهية التي تجعله يثور ضد أي تدخل حتى ولو كان في صالحه .

* خامسا -

حينما يصبح من المرغوب فيه إحداث تغييرات في بنية التسلسل الهرمي ، فيجب أن يبدأ التغيير بصانعي السياسات في المنظمة أولاً . ومما يلاحظ في هذا الخصوص ، أن سياسات تشغيل المعاين لاقت صعوبات كبيرة في بدايتها ، على الأقل ، وذلك لاعتمادها على القرار السياسي فقط

* * مطلبات نظريات التغيير .

هناك العديد من النظريات الحديثة التي تناولت موضوع التغيير ، الا أن جميع تلك النظريات كانت تشوبها بعض العيوب من جوانب عديدة ، وأهمها ما يلي :

1 - أنها تشرح ديناميات التفاعل داخل النظام ، ولكنها لا تقدم حلولاً يمكن اختيار البديل على هيئها .

2 - أن هذه النظريات قد تكون مناسبة لمن يقوم بلاحظة التغيير ، ولكنها غير مناسبة على الإطلاق لمساعدة من يقوم بعملية التغيير .

3 - أن هذه النظريات قد تساهم فقط في إقتراح بعض المطلبات والشروط التي يجب أن تتحلى بها نظريات التغيير .

ولعلاج الموقف السابق ، فقد قام روبرت تشنين ⁽¹⁾ بحصر تلك النظريات ودراسة عيوبها ، ووضع المطلبات الازمة للنظرية الجيدة في التغيير .

وهذه المطلبات كما يلي :

التغيير ، وفي صياغة الأهداف وبذلها على أرض الواقع . فمتى وافق العاملون في مصنع أو مؤسسة على المشاركة في دراسة مشاكل العمل التي تواجههم ، فإن ذلك يعتبر خطوة كبيرة في سبيل التغلب على القوى المعيبة .

* * أهمية العلم في عملية التخطيط للتغيير .

يعتبر العلم والعلماء والأدوات العلمية من أهم الأدوات المستخدمة في التحضير للتغيير ، وفي التخطيط له ، وفي متابعته ورصد نتائجه . وترجع هذه الأهمية لما يلي :

1 - الاعتقاد الراسخ في أن تعلم يمكنه المساهمة بشكل فعال في تحسين مستوى حياة الإنسان وإيجاد حلول لمشاكله .

2 - إنتشار العلماء في مجالات متعددة ابتداء من المصانع الى المؤسسات الإدارية والمستشفيات وفي النظم التعليمية وغيرها . ويقوم هؤلاء بتقديم الإستشارات والإشراف على عمليات التوجيه والتطوير والتعليم والتدريب وإجراء البحوث .

3 - عدم رضاء المديرين والمشغلين ، على حد سواء ، عن طرق التشغيل والممارسة في مجال السلوك التنظيمي ، وسعدهم في البحث عن طرق وأساليب وأنماط جديدة لتنظيم العمل .

⁽¹⁾ THE PLANNING OF CHANGE . 64 ص ، ذكره سبق .

•• كيف يبدأ التغيير المخطط له؟

يمكن النظر الى التغيير المخطط له على أنه حلقة صلة بين النظرية والتطبيق ، حيث يقوم بنقل العوامل المختارة من كافة العلوم الأخرى ووضعها على شكل برامج واستراتيجيات للتغيير . وقد أدى الى ظهوره عاملان هما :

- (أ) - كثرة المشاكل المعقدة التي تحتاج الى حلول .
- (ب) - نمو العلوم السلوكية وتطورها بشكل يسمح بالتدخل .

*** متطلبات عملية التغيير .**

تطلب عملية التغيير ما يلي :

- 1 - وجود شخص أو أشخاص مسؤولين عن عملية التغيير .
- 2 - وجود نظام يحتاج الى التغيير .
- 3 - العمل على استخدام المعلومات الصحيحة لعلاج مشاكل النظام .

1 - يجب أن تشمل نظريات التغيير على عوامل ومحركات للتحكم في اتجاه وتقويت ونوعية التغيير .

2 - يجب ألا تتعارض العوامل المذكورة في الفقرة السابقة مع قيم النظام الشخصي .

3 - يجب ألا تتفتت التكاليف أو المصروفات عقبة في سبيل استخدام النظرية .

4 - يجب تقديم أساس يمكن الاعتماد عليها في تشخيص مصادر القوة أو الضعف التي تواجه النظام .

5 - يجب أن تكون اوجه التدخل واضحة ، حتى يستطيع القائم بالتغيير تقدير المدة اللازمة لحدوثه .

6 - يجب أن تكون النظرية في صورة يمكن فهمها أو شرحها للنظم .

7 - يجب أن تسمح النظرية لمستخدمها بالتعرف على مدى مناسبتها للنظم المختلفة .

**** سمات التغيير المخطط له .**

وهناك ثمان أنواع ^(١) لبرامج التغيير التي أمكن تحديدها ، وهي :

1 - بـرامـج التفسـير وـشـرح المـعـلومـات .

ويمكن القول بأن أكثر البرامج إنتشارا هي تلك التي تنظر إلى المعلومات على أساس أنها مصدر للقوة . ولذا فإن القوة المستمدة من تلك البرامج ترتبط بمدى استخدامها وانتشارها وفعاليتها .

2 - بـرامـج مـجمـوعـة النـخبـة (الـصـفـوة) .

وهي برامج مؤسسة على الفكرة القائلة بأن الأفكار في حد ذاتها لا تؤدي إلى القيام بعمل ما ، وبأن الدور الإستراتيجي يعتبر ضروريًا لوضع الأفكار موضع التطبيق . ووفقاً لهذه الفكرة ، فغالباً ما يتم تعين العلماء وذوي الكفاءة العلمية في مناصب ومراتكز قيادية في المنظمات ل القيام بمتطلبات الدور الإستراتيجي . غير أنه من مشاكل هذه البرامج أنها تركز على الفرد بدلاً من المنظمة ، كما أن وضع أفراد معينين في الإدارة أو تدريب فئة معينة لا يضمن حدوث تغيير فعال . فالعلماء غالباً ما يتصرفون مثل المدراء عندما تمنح لهم السلطة .

1 - التركيز على المشكلة التي تستدعي إجراء عمليات التغيير .

2 - أنه يهدف إلى تحسين الوضع القائم .

3 - اعتماده على العلوم التجريبية .

4 - اعتماده على الثقة بالعميل وإقامة إتصال حقيقي معه .

5 - استخدامه لإسلوب النظم في التعامل مع المشكلة (ويعني ذلك وجود علاقات مشتركة بين النظم ، ووجود حدود لكل نظام على حدة ، في نفس الوقت) .

6 - أنه يبدو أكثر فعالية في حالة التعامل مع النظم شديدة التعقيد .

وتعتمد نتائج التغيير على عاملين هامين هما نوع العلاقة بين القائم بالتغيير والعميل ، حيث يحتاج قيام العلاقة الجيدة إلى وجود ما يمكن تسميته بروح البحث التي تتطلب المشاركة في المعلومات وتتوفر الحرية في إنهاء العلاقة أو السيطرة على الآخر . أما العامل الثاني فيتعلق بمدى توفر المعلومات الصحيحة ومقدار الاعتماد على بحوث العلوم الإنسانية ونتائجها في إحداث التغيير .

^(١) THE PLANNING OF CHANGE . ص 67

3 - برامج التدريب في مجال العلاقات الإنسانية .

وهي برامج شبيهة بمجموعات النخبة في محاولتها ترجمة مفاهيم العلوم السلوكية بطريقة تجعل منها مرجعاً للمديرين والأشخاص القياديين .

4 - برامج العاملين .

وهي برامج تعمل على توفير مصدر ذكي في نظام العميل ، كما حدث في حالة علماء الأنثروبولوجيا الذين كانوا يقومون بإرشاد الحكام العسكريين في المناطق المهزومة ، في نهاية الحرب العالمية الثانية .

وتعتمد استراتيجية العاملين على القيام بعمليات الملاحظة والتحليل ووضع الخطط بطريقة عقلية . غير أن مشكلة هذه البرامج هي ظهور التوتر والصراعات بسبب إشغال العلماء والمتخصصين في هيكل بيروقراطية .

5 - برامج الاستشارات الأكademie .

وهي تشمل البحوث الاستكشافية ، والفهم الأكاديمي ، والواجهة ، والتعرف على الحلول ، وتقديم النصائح العلمية للعميل .

6 - برامج تدوير الأفكار .

وهي عبارة عن تعريف النخبة بالأفكار بشكل دوري . وهي عملية تقوم ببساطة على فكرة إمكانية إحداث التغيير عن طريق الوصول إلى أصحاب القوة أو النفوذ .

7 - برامج البحوث التطويرية .

وهي ذات علاقة بالتعرف على إمكانية تطبيق فكرة ما أو تبنيها ووضعها موضع التنفيذ ، بغض النظر عن العميل . وتتجه البحوث التطويرية في هذه الحالة صوب مشكلة معينة . وتهتم هذه البرامج في المقام الأول ببرنامج العمل ومسائل التنفيذ والتطبيق .

8 - برامج بحوث النشاطات .

وتتجه صوب حل مشكلة من مشاكل العميل . وهي شبيهة بالبحوث التطبيقية بوجه عام ، الا أنه يمكن في بحوث النشاطات أن تتغير أدوار الباحث والعميل أو يقوم كل منهم بدور الآخر ، مما يجعل من الأشخاص موضوع الدراسة باحثين بينما يقوم الباحثون بالنشاطات التنفيذية .

ويشير مؤشر التغيير ، في هذه الحالة ، من قمة الهرم الإداري حيث تتساب الأوامر من أعلى إلى أسفل . ويتماشى خط سير التغيير هنا مع مبدأ تفريض السلطة . ولهذا الإسلوب محسنه ومساوئه ، وهي كما يلي :

* محسن استخدام القوة (السلطة) في التغيير :

١ - تنسيق العمل بين المرؤوسيين حيث تأتي الأوامر والنواهي من جهة واحدة فلا يحدث تعارض أو تضارب أو إختلاف . فحينما يكون العمل منظما خطوة بعد خطوة بالتفصيل ، فإن ذلك يمنح الرئيس قوة ونفوذا أكبر على مرؤوسيه عما لو كان العمل غير منظم أو كان الرئيس لا يعرف عن العمل أكثر من مرؤوسيه .

٢ - تحقيق الرقابة الفعالة على الأعمال ، بحيث يتم التغيير وفقا للخطة التي تضعها الإدارة العليا وفق سياسات معينة وتبعا لخطوات محددة . ويسمح هذا الأمر بإجراء عمليات المتابعة سواء في مرحلة التغيير أو بعد حدوثه .

٣ - تعمل السلطة في حالات كثيرة على إشباع حاجات المسؤولاء وخاصة في حالة إرتفاع عامل السيطرة لديهم . غير أنه يجب لفت الانتباه إلى أن عامل السيطرة أو القوة قد يساعد بعض المسؤولاء بينما قد يعرقل بعضهم الآخر أحيانا .

وعلى الرغم من اختلاف هذه البرامج وتعدد أغراضها ، وتتنوع القيم التي تسعى إليها ، وتبادر وسائل تأثيرها من أجل إحداث التغيير المطلوب ، إلا أنها تتشابه جميعا في شيء واحد وهو سعيها إلى استخدام المعلومات من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مرغوبة .

** مشاكل التغيير .

عادة ما تتضمن عملية التغيير على نوع من المجازفة . فمن أجل إحداث تغيير في المنظمة الإنسانية ، لابد من إعادة توزيع القوى بشكل جديد بحيث يشمل الإرتباطات ، والمراكم ، والمهارات ، والقيم . ونتيجة لذلك ، فقد يكسب البعض بينما يتعرض البعض الآخر للخسارة ، وهو ما يستوجب الخوف من عملية المجازفة . ومع ذلك ، فإنه يمكن إحداث التغيير بطريقة متدرجة مما يبعد شبح الفراق والخوف .

** أساليب التغيير .

يأخذ التغيير أشكالا كثيرة ، كما يتم بأساليب متنوعة ، ومنها :

أولا

الاعتماد على القوة (السلطة) في التغيير .

ويشير المدرب الى هدف الكورس والى دوره بينهم ، ثم يطلب منهم تحمل مسئولية تخطيط نشاطاتهم .

ويعمل المدرب على ملاحظة تفاعل المجموعة كما يوجههم لتحليل العمليات التي يقومون بها من أجل تنظيم أنفسهم وممارسة النشاط .
ويشير مؤيدو هذا الإتجاه الى أنه يزود المتعلم بالخبرات ، بحيث يشعر كل فرد بكيفية تكوين الجماعة ومشاكلها وأساليب تنظيمها .

7 - أساليب الضغط الجماعي .

ويقوم هذا الإسلوب على أساس أن إتجاهات الفرد ما هي إلا إنعكاس لعلاقاته الاجتماعية ومستوى تفاعلها الإجتماعي مع أفراد البيئة المحيطة .
وكثيراً ما تتجه الجماعة المحيطة بالفرد في إقناعه بضرورة التغيير وبأهميةه ويقبله بدلاً من معارضته ، إذا كان جميع أفرادها مؤيداً لحدث التغيير .
غير أن الجماعة قد تعمل أحياناً بطريقة سلبية مما يؤدي الى تدعيم موقف الفرد في مقاومته للتغيير .

8 - أسلوب التدعيم الإداري .

ويشير الى وقف الإدارة مع العاملين ومساندتهم أثناء حدوث عملية التغيير ، مما يعتبر عالماً يرجايا مدعماً لقوله . وقد يأخذ هذا التدعيم شكل مناقشات أو حوار لحل المشاكل ، أو برامج للإعداد والتدريب ، أو يعتمد على فتح قنوات الاتصال المباشر .

4 - تقييد السلوك وتوجيهه في إطار معين ووفق معايير موحدة وثابتة ، حيث يقوم الرئيس مباشرة بتحديد المستوى المطلوب دون تدخل من مرؤوسه .

5 - سرعة تنفيذ الأعمال ، حيث لا توجد حاجة تدعو الى وصول الأوامر أو التعليمات عبر شبكة من الإتصالات والمدراء وأعوانهم ، الأمر الذي يفوت كثيراً من الوقت اللازم لسرعة الإنجاز .

6 - يساعد إسلوب السلطة في تدعيم سلوك التغيير المطلوب ، لأنه يضع يد الرئيس أدوات الثواب والعقاب من تعين وإيقاف عن العمل وسائل التأديب وردع المخالفين .

7 - يشير بعض العلماء ⁽¹⁾ الى أن الرؤساء تزداد سلطتهم ويقوى نفوذهم فقط إذا ما كانت علاقتهم بمرؤوسهم جيدة ، وإذا ما كان المرؤوسون يحترمون الرؤساء ويتقون في قيادتهم .

* مساوى استخدام القوة (السلطة) :

1 - إحتمال إساءة استخدام السلطة ، إذ أنه حين تتركز السلطات في يد واحدة ، فإن الرئيس يصبح المرجع الوحيد . وقد يؤدي العقل الفردي ، في

⁽¹⁾ FIELDER, FRED. THE TROUBLE WITH LEADERSHIP TRAINING IS THAT IT DOES NOT TRAIN LEADERS. PSYCHOLOGY TODAY, VOL.6, NO.9, FEB., 1973.

٩ - المفاوضات

الطرف الآخر على التغيير أو الإنحراف ، كما في حالات الرشاوى وتقديم الهدايا من مأكل ومشروب وملبس ومسكن . كما أن هناك العديد من حالات التجسس التي يقدم فيها البعض على خيانة أوطانهم بسبب قوة تأثير الإغراء عليهم ، مع إسلامهم له وعدم قدرتهم على تجنبه .

وهي من أساليب التعاون التي تؤدي إلى تقليل مقاومة الأفراد للتغيير . وقد تؤدي المفاوضات إلى وضع أساس جديدة للميزات المالية أو الحوافز المعنوية ، وذلك لدفع الأفراد لقبول التغيير .

١٠ - أسلوب المناورات

ثالثاً

التغيير عن طريق التعاون

ويتميز هذا الإسلوب عن الأسلوبين السابقين ، لعدم وجود إتجاهات تسلطية كما هو الحال في إسلوب القوة ، ولخلوه من الأهداف المستترة وغير المعلنة ، كما هو الحال في إسلوب الإغراء . ويتم التعاون عن طريق طرح البديل أمام الطرف الآخر ومنحه الوقت الكافي وحرية الاختيار . وعادة ما يعتمد التعاون على مجموعة من الخطوات نجملها فيما يلي :

ويهدف إلى التعرف على زعماء مقاومة عملية التغيير من ذوي التأثير في جماعة العمل وتكتيفهم ببعض مهام تنفيذ عمليات التغيير والإشراف عليها من أجل كسب جانبهم وإضعاف المقاومة .

١١ - أسلوب الإكراه والجبر

ويعتمد هذا الإسلوب على استخدام السلطة في التعامل مع مقاومي التغيير وتهديدهم بالفصل أو الإيقاف عن العمل أو بإحدى وسائل العقاب المعنوي مثل عدم الترقية أو النقل إلى وظائف قليلة الأهمية أو عزلهم من مراكزهم القيادية وتخفيف رتبهم .

وقد ينجح هذا الإسلوب بشكل نسبي ، إلا أنه قد يؤدي إلى ردود أفعال عكسية . ومع ذلك ، فقد يكون هذا الإسلوب من أكثر الأساليب فعالية إذا كانت عملية التغيير مستعجلة وذات أهمية خاصة للمنظمة .

١ - إدراك المتغير بوجود مشكلة . ويعني ذلك توفر الوعي لدى الشخص واستخدامه لقراراته الذهنية في التفكير في المشكلة التي أمامه ، وقيامه بالبحث عن حلول لها .

٢ - الشعور بالحاجة إلى مشاركة شخص آخر في مناقشة جوانب المشكلة . ويلاحظ هنا ، إيمان صاحب المشكلة بأن العقل الجمعي أقدر على التفكير ، وأكثر صواباً في الحلول التي يمكن التوصل إليها . كما يعني

ذلك أيضاً رغبة الشخص في الإتصال بالآخرين والتفاعل معهم من أجل مواجهة المشكلة .

* * مقاومة التغيير ، وكيف يمكن التغلب عليها .

عادة ما يواجه التغيير ببعض المقاومة من جانب فئة أو عدة فئات معينة ذات مصالح خاصة ويهما إبقاء الحال على ما هو عليه دون تغيير . وتتبع المقاومة من شعور تلك الفئات بأن التغيير يهدد مصالحهم ، مما قد يؤدي بهم إلى فقدان مصدر القوة أو حرمانهم من المزايا المالية أو المكانة الاجتماعية . وتأخذ المقاومة أشكالاً عديدة ، مباشرة وغير مباشرة ، مثل الإضرابات العمالية ، والاستقالة ، وتكوين جماعات المصلحة ، وإبطاء العمل ، وتعتمد إرتكاب الأخطاء ، وكثرة الإنقطاع عن العمل ، وغيرها من الوسائل . ويقترح العلماء⁽¹⁾ مجموعة من الأساليب القادرة على تقليل حجم المقاومة ، وهي كما يلي :

١ - اسلوب المشاركة .

من المعلوم أن أساليب الإنتاج تتغير بشكل كبير ، كما تتطور المنتجات بشكل مستمر دون توقف ، حتى وصلت العمليات الإنتاجية إلى مستويات لم نكن نتصورها من قبل . غير أن ذلك لم يحدث بشكل سهل ودون حدوث مشاكل وعقبات . فالعمال قد يواجهون المواقف المتغيرة الجديدة بنوع من القلق والخوف ، مما يجعلهم يقاومونها بإظهار نزعاتهم العدوانية ، أو في

٣ - التفكير في مجموعة من الحلول المؤقتة من قبل الطرفين المتعاونين . وتشير هذه النقطة إلى أن التعاون يتحقق عن طريق المشاركة ومساهمة الأطراف المتعاونة بما لديها من أجل تحقيق مصلحة جميع الأطراف المعنية .

٤ - اختيار أفضل الحلول من قبل الشخص المتغير ، وهو ما يعني حدوث التغيير عن طريق التشاور والمشاركة ، وليس عن طريق فرض حلول الجاهزة على الأطراف الأخرى .

ومن المتوقع أن يدوم التغيير الذي يحدث عن طريق التعاون لمدد أطول من ذلك الذي يحدث عن طريق الأساليب الأخرى . ففي إسلوب القوة ، يتوقع أن يعدل الشخص عن تغييره ويعود إلى سابق عهده بمجرد غياب عامل القوة أو إخفائه . كما قد يتوقف التغيير أيضاً في إسلوب الإغراء بمجرد توقف التدعيم المادي أو المعنوي ، أو شعور الشخص بعدم حاجته إلى ما يقدمه الطرف الآخر من مغريات . أما في اسلوب التعاون ، فالتحسن يحدث عن رغبة وقناعة بضرورة التغيير ، بعيداً عن وسائل الضغط أو الإكراه أو الإغراء .

⁽¹⁾ د. إسماعيل محمد السيد . الإدارة الإستراتيجية . الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1993 ، ص .

وبنتاجه المتوقعة . وهناك أنواع متعددة من التعلم والتعليم تؤدي جميعها إلى تحصيل خبرات متنوعة مما يقود إلى التغيير . وتعمل أنواع التعلم المختلفة كأدوات للتغيير ، مما يؤدي إلى تغير الإنسان من عدة جوانب . ونستعرض فيما يلي موجزاً لتلك الأنواع⁽¹⁾ :

2 - 1 - التعلم الذهني .

ويشير إلى تغير كمية المعلومات أو المعرفة لدى المتعلم . فالمتعلم يتعلم عن الأشياء وعن الناس المحيطين به وعن البيئة التي يوجد منها .

وعادة ما يرتبط التغيير بهذا النوع من التعلم عن طريق دراسة المواد الأكademية ، وقراءة الكتب ، والإطلاع على التقارير ونتائج الأبحاث ، والإنصات لآخرين ، وملحوظة التغيرات الأخرى التي تحدث في البيئة . ويتم التعلم ، في هذه الحالة ، عن طريق العمليات الذهنية .

2 - 2 - تعلم المهارات .

وتشير إلى تغير المهارات لدى المتعلم ، مما يؤدي إلى تغير في القدرة على الأداء ، مثل تشغيل الآلات وصيانتها ، وإتقان المهارات الحرفية . ويرتبط التعلم في هذا المجال بمدى تطور مهارات المتعلم وأساليبه في

⁽¹⁾ BARNLUND, DEAN C. AND HAIMAN, FRANKLYN S. A PHILOSOPHY AND METHOD OF CHANGE . IN ROBERT S. CATHCART AND LARRY A. SAMOVAR (EDS.). SMALL GROUP COMMUNICATION . . مصدر سبق ذكره ،

شكل إتجاهات سلبية تتميز باللامبالاة وعدم الالكترا ، أو عن طريق الإهمال ، مما يكلف المنظمة نفقات باهظة .

ولإزالة المخاوف والتغلب على مشاعر القلق ، فقد تأجّل المنظمة إلى استخدام أسلوب المشاركة الذي يعتبر من العوامل الهامة في مجال العلاقات الصناعية والعمالية . وتعني المشاركة قيام بعض الأفراد من المتأثرين بالتغيير بمشاركة رجال الإدارة في النقاش والمساهمة معهم في عمليات التخطيط والتنفيذ للتغيير المطلوب . ويؤدي هذا الإسلوب إلى تفهم الأطراف المشاركة للأسباب الداعية إلى التغيير وإلى الإقتضاء بضرورته وبجدوى النتائج التي سوف تترتب عليه .

كما يؤدي أيضاً إلى شعور المشاركون بأهمية التغيير وبأنه في جانبهم وليس ضدهم .

غير أن فكرة المشاركة ، في حد ذاتها ، قد تواجه بالرفض منذ البداية ، كما أنه في حالة القبول بها فقد تستغرق وقتاً طويلاً .

2 - أسلوب التعليم .

وهو وسيلة من وسائل التعامل مع المقاومة على أساس أن التعليم يوفر للفرد معلومات ذات علاقة بموضوع التغيير ، وبخطوط سيره ،

ويشارك الحاضرون بطريقة عفوية في تمثيل أدوار أشخاص معينين يكلون بالقيام بها . فقد يتظاهر الحاضرون بأنهم مجلس إدارة مؤسسة ، أو موظفون لقطاع معين ، أو مديرون ، ويطلب منهم التصرف بشكل عنواني أو بشكل متاعف . كما قد يطلب منهم العمل كوسطاء لإنهاء نزاع أو مشكلة قائمة ، أو القيام بأدوار قيادية ديمقراطية أو متسطة .

ويمكن استخدام اسلوب تمثيل الأدوار في مجالين ، على وجه الخصوص ، وهما :

٤ - ١ – استخدامه كوسيلة عرض حيث يعد القائد مشهدا يشرح فيه للأعضاء جوانب مشكلة ما ، كإحدى مشاكل العلاقات الإنسانية مثلا . وقد يختار القائد موضوع إنتشار الفوضى وعدم التنظيم داخل الجماعة مثلا ، ثم يترك للأعضاء التفكير فيما ينتابهم من مشاعر في هذه الحالة قبل أن يطلب منهم إقتراح الحلول المناسبة وإختيار أفضلها .

٤ - ٢ – منح المتعلم فرصة التدرب على المهارات الازمة للنقاش . فإذا ما افترضنا بأننا نرغب في تطوير مهارات حل الخلافات مثلا ، فقد نختار أحد مواقف الخلاف الخيالية ثم نطلب من المتعلم بذل جهده لإنهاء الخلاف والتوصل إلى إتفاق بين الطرفين .

استخدام الأدوات وغيرها . ويمكن إحداث التغيير بهذا الإسلوب عن طريق التدريب والمارسة .

٤ - ٣ – التعلم الإنفعالي .

ويتعلق بتغيير الإتجاهات والأحساس والقيم لدى المتعلم . و يحدث هذا النوع من التعلم دون تدخل من الوعي أو الشعور لدينا . فهناك صدمات وألام عديدة يتم كبتها في اللاشعور ، الا أنها قد تعمل على توجيه سلوكيات وتشكيل إتجاهتنا دون أن ندركها أو نعي كنهها .

٣ - اسلوب المحاضرة والنقاش .

وهي طريقة تستخدم بشكل موسع في مجال التعليم ، حيث يقدم المحاضر محاضرات في موضوعات معينة ، تكون متournéeة بنقاش حول النقاط التي تتناولها المحاضرة . كما يمكن للحاضرين اختيار موضوعات للنقاش بعد قيامهم بعمليات بحث وإطلاع .

٤ - اسلوب تمثيل الأدوار .

وهو من الأساليب التي شاع استخدامها في مجالات التعليم والتدريب ، ولها نفع خاص في تعليم الكبار وفي مجالات تعليمية عديدة أخرى .

5 - أسلوب دراسة الحالة .

ويمكن استخدام هذا الإسلوب مع طريقة المحاضرة والنقاش التي سبق الإشارة إليها . ويتجه النقاش إلى التركيز على حالة معينة ، إذ بدلاً من طرح سؤال عام حول " ماذا يمكن عمله لزيادة الإنتاج ؟ " ، يتم تقديم المعلومات الازمة عن حالة مصنع يعاني من مشاكل سوء الإنتاج وتدنيه ، ومشاكل العمال ، ثم يطرح السؤال التالي :

" ماذا يستطيع المدير أن يصنع لزيادة إنتاج المصنع ؟ " . عادة ما يتبع النقاش عملية تحليل وتقدير .

ويمكن تجهيز الحالات مسبقاً عن مشاكل وقعت في مجال الإدارة أو الإنتاج أو التسويق أو في مجال الإتصالات ، وغيرها . وتنتاز دراسة الحالة عن غيرها لأنها تدعى المتعلم إلى التفاعل مع الأحداث .

6 - طريقة المختبر .

وقد ظهرت هذه الطريقة في البداية بالمخبر القومي للتدريب، في بيشيل (BETHEL) بولاية مين (MAINE) الأمريكية خلال دوراته الصيفية . ويجتمع المتعلمون في مجموعات صغيرة بحيث لا يزيد عددهم عن (15) عضواً ومعهم قائد أو مدرب يستخدم أسلوب القيادة غير المباشرة .

ثانياً

التغيير عن طريق الإغراء .

وفي هذه الحالة ، يحاول القائم بعملية التغيير التأثير على الآخرين لا عن طريق القوة ، ولكن عن طريق الإغراء . ونظراً لأن الكائن البشري ميال إلى الإعتماد بنفسه والمحافظة على صورته الإيجابية في ناظره ، فإنه قد

** ثانياً :
التَّدْرِيبُ .

يقتضى بالتدريب ، بشكل عام ، تلك العملية المنظمة

والمستمرة التي تكسب الفرد مجموعة من المعارف ، والأفكار ، والمهارات ، والاتجاهات ، ووجهات النظر الازمة لأداء عمل معين وتحقيق هدف محدود .⁽¹⁾ فهو عبارة عن عملية تعلم وتعليم تؤدي إلى إتقان أداء العمل محل التدريب ، أو إتقان مهنة ما في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن .

ويرى رضا وهيب وآخرون⁽²⁾ بأن التدريب هو :
”العملية المنظمة لاسكاب أو تطوير معارف أو مهارات أو إتجاهات العاملين

بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب ” .

ومن تحليلنا للتعرifات التدريب يمكن استنتاج مجموعة من الحقائق ، هي
كما يلي :

1 - أن التدريب عملية منظمة بعيدة عن العشوائية أو عامل الصدفة . إذ
يتعين على المنظمة القيام بعمليات ملاحظة ودراسة وبحث ، من أجل تحديد

⁽¹⁾ د. علي عبد الوهاب . إدارة الأفراد (الجزء الأول / الطبعة الثانية) . القاهرة : دار الكتب ، 1965 ، ص. 244 .

⁽²⁾ رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون . إدارة الأفراد . بغداد : وزارة التعليم والبحث العلمي ، 1987 ، ص. 122 .

يعارض التغيير أو يقاومه لإثبات ذاته ، ما لم تضع خطة التغيير الجانب النفسي في اعتبارها .

وقد استفاد العلماء من ذلك فعملوا على أن تشمل خطة التغيير تدبير دوافع المستهدفين من التغيير ومراعاة حاجاتهم وميولهم وبخاصة حاجتهم الى التقدير والنجاح . كما استفاد مندوبي المبيعات من هذه الحقائق واستطاعوا استغلالها في زيادة مبيعاتهم وفي توزيع منتجاتهم . فرجل المبيعات عندما يعرض آلة منزلية جديدة على ربة البيت لا يطيل كثيرا في وصف محسن الآلة وفوائدها بقدر ما يستغل نقطة الضعف لدى ربة البيت فيشعرها بأنها سوف تبدو مختلفة عن جيرانها الذين اقتووا الآلة ، وذلك بشكل غير مباشر .

* محسن ومساوئ طريقة الإغراء .

على الرغم من تماشي هذا الإسلوب مع الحقائق النفسية ومحاولة مقابلة الحاجات بشكل سلمي بعيد عن أساليب القوة ، كما في النموذج السابق ، إلا أن من مضاره إستغلاله للحاجات النفسية واستخدامها سلما لدفع الشخص الى القيام بسلوك معين لم يكن ليقوم به لو لا تلك الأساليب الماكراة التي استخدمت معه . ومما هو جدير بالذكر ، أن هدف الإغراء يبقى مستمرا ولا يكون واضحا في البداية .

ومن يطالع الجرائد التي تهتم بنشر أخبار الجريمة سوف يفاجأ بـ أنكم الهائل من الحالات التي أستخدم فيها نفوذ المال أو الجاه والمظهر لـ تح

* * تعریف التقنيات الآلية .

على الرغم من أن بعض الكتاب حاولوا تعريف التقنيات الآلية بأنه استخدام الآلات محل الجهد العضلي المبذول أو الطاقة التي كان يصرفها العمال والدواب في العمل ، إلا أن ذلك يعتبر تعريفاً ناقصاً ولا يعطي لهذا المفهوم حقه من التعريف .

ويرتبط تاريخ بداية التقنيات الآلية عندما استخدم الإنسان البدائي الرافعة لأول مرة في التاريخ ، من أجل تحريك الأشياء الثقيلة ، وفي استخدام العجلات لنقل الأثقال . أما المثال البارز في مجال التقنيات الآلية في التاريخ الحديث فهو بناء طواحين الغلال في القرن الثامن عشر . فعن طريق استخدام المياه الجارية ومجموعة من الأوانى والسيور الجلدية ، فقد أمكن نقل القمح وطحنها وإنتاج الدقيق آلياً دون حاجة لاستخدام الأيدي العاملة .

ويعرف بويلتر⁽¹⁾ التقنيات الآلية كما يلي :

" تكون التقنيات الآلية من مجموعة من العمليات التي تشمل المدخلات والمخرجات وفقاً لمواصفات معينة دون توجيه من الإنسان ، ماعدا في عملية تصميم الآلات ، وتحطيط سير العمل ، وإعطاء إشارة بدء العمل أو التوقف عنه ، وإصلاح الآلات وصيانتها " .

⁽¹⁾ MORMAN, ROBERT R. AUTOMATION AND COUNSELING. IN E. M. GRABBE (ED.), AUTOMATION IN BUSINESS . NEW YORK : JOHN WILEY AND SONS, 1957 .

ال حاجات الداعية إلى التدريب ، وحصر للإمكانات والقدرات ، ووضع الخطط وتسييقها حتى يمكن إعداد برامج تدريبية جيدة تقابل الحاجات الداعية إليها .

2 - أن التدريب يهدف إلى إكساب المتدربين مهارات وإنجاحات جديدة في العمل لم تكن تتوفر لديهم قبل بدء التدريب ، كتدريب الإداريين على استخدام الحاسوب ، وتدريب التقنيين على تشغيل الآلات وصيانتها ، على سبيل المثال .

3 - أن التدريب يهدف إلى تمية وتطویر القدرات والإمكانات والاستعدادات الحالية لدى المتدربين ، والتي يجب رفع مستوى أدائها لمقابلة حاجة المنظمة .

4 - أن التدريب نشاط له أهدافه الآلية والمستقبلية ، بحيث يؤدي في النهاية إلى رفع قدرة العاملين بشكل يمكنهم من تحقيق معدلات الأداء المخطط لها .

** تأثير التقنيات الآلية على عالم العمل ومتطلبات التدريب .

إذا اعتبرنا أن إكتشاف الطاقة البخارية واختراع الآلات هو الثورة الصناعية الأولى ، فإن استخدام التقنيات الآلية في الصناعة يعتبر بحق هو الثورة الصناعية الثانية .

وغيرهم من المهنيين . وبما أن الحاجة سوف تزداد إلى المواد الخام ، فسوف تنشأ صناعات جديدة لإنتاج المواد الخام ، مما سيؤدي إلى ظهور صناعات جديدة بدوره . كما سيؤدي إزدياد الإنتاج إلى التوسيع في صناعة النقل والتوزيع أيضا .

وسوف يؤثر التوسيع في استخدام التقنيات الآلية في جانبين هامين في مجال التعليم والتدريب وهما :

1 - ضرورة وضع خطط تعليمية وتدريبية لإعداد الناس للعيش في عالم دائم التغير من الناحية الاقتصادية ، وذلك بسبب استخدام التقنيات الآلية .

2 - التوسيع في الدراسات والبحوث للتعرف على متطلبات السوق من العمالة الفنية ، حيث ستزداد الحاجة إلى فناني تشغيل الآلات ، وواعضي برامج الحاسوب ، والمهندسين الميكانيكين ، وذلك على سبيل المثال لا الحصر .

* دواعي التدريب .

من الأمور التي لا يختلف عليها أن التدريب يعتبر من النشاطات الهامة للمنظمات مهما صغراً حجمها أم كبير . وليس هناك فرق بين المنظمات الكبيرة والصغيرة حينما ننظر إلى ضرورة التدريب وأهميته ، وإنما الفرق

ونظراً إلى أن معدل نمو السكان والنمو التقني آخذ في الزيادة عاماً بعد عام ، فإن استخدام التقنيات الآلية إزداد أيضاً مما سيؤدي إلى التأثير على كثير من النشاطات المهنية بطبيعة الحال ، سواء كان هذا النشاط عاماً أم خاصاً . وهذا ما دعا بعض العلماء⁽¹⁾ إلى القول بأن مجال التقنيات الآلية سوف يكون من أكبر الصناعات في المستقبل ، ابتداءً من صناعة الآلات الحاسبة وأجهزة الحاسوب إلى الآلات التعليمية وألات بيع المأكولات والمشروبات ووصولاً إلى خطوط التجميع الآلي في صناعة السيارات والآلات الثقيلة .

وقد أدى استخدام التقنيات الآلية في إنتاج السيارات إلى تخفيض يصل إلى ما بين (25) و (30) بالمائة من تكاليف الإنتاج ، ومن المتوقع أن يصل الاقتصاد في مصاريف العمالة إلى حوالي (50) بالمائة . ويثير مفهوم التقنيات الآلية الخوف في بعض النفوس لأنها تعني الاستغناء عن جزء من العمالة الفنية مع تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة كمية البضاعة المنتجة . وعلى الرغم من الشاوم الذي توحى به هذه المعلومات ، وبخاصة فيما يتعلق بالإستغناء عن العمالة ، إلا أن الصورة ليست قائمة إلى هذه الدرجة . ففي الوقت الذي لن تكون هناك حاجة فيه إلى الأيدي العاملة غير الماهرة ، فسوف يزداد الطلب على فئات جديدة من العمالة الفنية مثل مشغلي الآلات المهرة ، والفنين ، ومديري الأعمال ، ورجال الاقتصاد ، والباحثين ،

⁽¹⁾ RAMO, S. AUTOMATION IN BUSINESS.

2 - أن استخدام برامج الاختبارات المهنية المتعددة قد ساعدت على التعرف على جوانب النقص لدى العاملين الحالين في مجالات معينة . وتحاول برامج التدريب المعدة خصيصا إصلاح هذا النقص عن طريق التدريب التخصصي .

* أهداف التدريب *

لقد من بنا في تعريف التدريب أنه نشاط مخطط ، وأن له أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها والمتمثلة في تزويد الأفراد والعاملين بالمعلومات والمهارات لزيادة معدلات الأداء . ويؤكد د. صلاح عبد الباقى وأخرون⁽¹⁾ على هذا الإتجاه حيث يشيرون إلى أن من مهام التدريب تتميم المعرفة وتحصيل المعلومات لدى المتدرب فيما يتعلق بالمنظمة ونظام العمل فيها ، وتعريفه بهيكلها الإداري وأساليب وأدوات الإنتاج بها . كما يهدف التدريب إلى تتميم المهارات والقدرات لدى المتدرب ومن بينها مهارات العمل ، والمهارات القيادية ، ومهارات الاتصال وال العلاقات الإنسانية ، وزيادة القدرة على حل المشاكل ، والتدريب على أساليب النقاش ، وغيرها .

هو في قدرة الأولى على توفير التدريب داخليا عن طريق الإدارات المختصة بعمليات التدريب وتطوير المهن ، بينما تعتمد المنظمات الصغيرة على مؤسسات التدريب الخارجية لتوفير التدريب المناسب . وأينما كان مكان التدريب ، فيجب النظر إليه على أنه نشاط مكمل لعملية الاختيار والتعيين . إذ عادة ما يحتاج العاملون الجدد إلى برامج تدريبية ، وبخاصة في المجالات التي لا تتوفر لديهم فيها خبرات سابقة في العمل من قبل . ولا يعني ذلك أن التدريب مقصور على العناصر الجديدة في جماعات العمل فقط ، وإنما يعتبر من الأمور الهامة للعاملين القدامى أيضا من أجل تطوير مهاراتهم ، وزيادة قدراتهم الإنتاجية ، وإكسابهم المعلومات الجديدة والخبرات المتطرورة وأساليب العمل الحديثة اللازمة لمواكبة التقدم الصناعي الهائل والتحسينات التي تم إدخالها على وسائل الإنتاج . كما أن تطور آلات الإنتاج وتعدها أصبح يتطلب مهارات جديدة وخبرات متطرورة لتشغيلها وصيانتها . كذلك يلاحظ بأن الحاجة تستدعي تقديم التدريب المناسب عند نقل بعض العاملين أو الموظفين من وظائفهم الحالية إلى وظائف أعلى تتطلب مسؤوليات ومهارات أرقى مما كان مطلوبا من العامل أو الموظف في وظيفته الأصلية . وبالإضافة إلى ما سبق ، فهناك نقطتان تعتبران في غاية الأهمية من حيث دواعي التدريب ، وهما :

1 - عدم توفر العمالة الفنية المطلوبة في سوق العمل ، مما يستدعي تدريب أيدي جديدة لتوفير النقص .

⁽¹⁾ د. صلاح الدين الشواوى ، د. عبد الغفار حنفى ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1988 ، ص . 252 - 254 .

ويهدف التدريب أيضاً إلى تنمية الإتجاهات لدى المتدرب مما يؤدي إلى تقوية دوافع العمل لديه، وتنمية الروح الجماعية، والشعور بالالتزام والمسؤولية، والتعاون فيما بين مجموعة العمال من جهة وبين العامل والمسئولين من جهة أخرى. هذا بالإضافة إلى تخفيض معدل دوران العمال.

**** أهمية التدريب .**

التدريب نشاط مهم لكل من المنظمة والعامل معاً، لأنه من أهم وسائل تحقيق الأهداف. ويمكن تلخيص أهمية التدريب في النقاط التالية :

1 - من محاسن التدريب أنه يؤدي إلى الارتفاع بمستوى الإنتاج كمياً ونوعياً، حيث يؤدي إلى تلافي الأخطاء وخفض التكاليف بسبب إنخفاض نسبة الفاقد أو التالف.

2 - تخفيض نسبة حوادث العمل، وبخاصة تلك التي تحدث بسبب الجهل أو عدم الكفاءة.

3 - رفع مستوى الرقابة الذاتية، فالعامل أو الموظف الذي يتم تدريسه يعرف ماذا يعمل وكيف يؤدي عمله بإنقان، بينما يمثل غير المدرب مشكلة لرؤسائه والمشرفين عليه.

4 - زيادة الإستقرار والمرونة في بيئة العمل مع القدرة على الإستمرار بنفس المستوى حتى ولو لم تتوفر عمليات الرقابة أو الإشراف المباشر. وتسمح المرونة للعامل بمقابلة المتطلبات المتغيرة للعمل عندما يستدعي الأمر تحديث الآلات أو إدخال تقنيات جديدة.

5 - زيادة الشعور بالثقة لدى العاملين المتدربين، حيث لا يستوي من يعلم ومن لا يعلم. ويؤدي العلم إلى الثقة التي تؤدي بدورها إلى الإقبال على إكتساب مهارات جديدة والإبداع في العمل.

6 - توفير الوقت بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال بها.

**** أنواع التدريب .**

علمنا فيما سبق أن التدريب يهدف إلى تحسين طرق الأداء، ومعالجة أخطاء العمل القديمة التي كانت تكلف العمالة الجدد بالإنخراط في العمل دون

في مجالات الإدارة على مجموعة من الأعمال والنشاطات وأنماط السلوك الإدارية ذات العلاقة بعمليات التوجيه والإشراف والتخطيط والمتابعة في المجالات القيادية والإشرافية المختلفة ، أو الوظائف الكتائية ، وأعمال السكرتارية ، وإدارة المخازن ، ومسك السجلات ، وغيرها .

ومن أهداف برامج تطوير القدرات وتنمية الخبرات الإدارية ما يلى :

١ - إعداد الموظفين للإضطلاع بمهام إدارية أعلى أو تولي وظائف قيادية وإشرافية .

٢ - إعداد دورات لزيادة فعالية رجال الإدارة العليا والإدارة الوسطى .

٣ - تزويد العاملين بمهارات جديدة مثل إدارة الأعمال وإستخدام الحاسوب ، وبرامج الإحصاء ، والمحاسبة ، وإدارة الإنتاج ، والتسويق ، وغيرها .

٣ - تدريب المشرفين .

وتهدف هذه البرامج إلى تعليم أساليب الإشراف الجيد ، وتدريب المشرف على كيفية إقامة علاقات عمل ديمقراطية وإنسانية مع مرؤوسيه ،

تلقي أي تدريب أو إرشاد ، وذلك اعتماداً على مبدأ التعلم بالمارسة (وهو إعتقد مكلف) ، وأن المدراء والقياديين يولدون بسمات معينة لا تخضع لعوامل التعليم أو التدريب . ولما كانت النظرة إلى التدريب يجب أن تتم على أساس أنه نشاط مستمر ولا يعتمد على الصدفة أو المواسم التدريبية ، فقد تم إعداد مجموعة من برامج التدريب وأنماطه التي تلائم الفئات المتنوعة ، حسب نشاطات كل فئة ومتطلبات عملها ، وهي كما يلى :

١ - التدريب المهني .

وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الذهنية والحركية لدى العامل وإكسابه خبرة ومهارة متعددة ومجموعة من المعارف المتنوعة في مجال أو مجالات مهنية معينة ، وتدريبه على القيام بأعمال مهنية متربطة تشكل في مجموعة فنون الحرف .

وللتدريب المهني مخططاته وبرامجه ونظمها التي تهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية ، وتطوير المهارات والسلوك المهني ، ورفع معدلات الأداء .

٢ - التدريب الإداري .

لما كان نجاح العمل والمنظمة ككل مرهون بكفاءة المديرين الذين يتولون شؤون الإدارة ، فقد أصبحت برامج التدريب أو التطوير الإداري من الأمور شديدة الأهمية . وتهدف برامج التدريب الإداري إلى تدريب العاملين

وعلى طرق فتح قنوات الاتصال من أجل توصيل تعليمات العمل من جهة ،
والحدث على إتباع خطوات السلامة المهنية من جهة أخرى .

نظم التدريب وأساليبه .

اشتملت نظم التدريب التي شاعت في الماضي على أن أساليب مثل "المحاولة والخطأ" ، والتدريب عن طريق "المشاهدة والتقليد" . وربما كانت هذه الأساليب نافعة في وقتها لتماشيها مع بساطة المجتمعات وعدم تعدد وسائل العيش فيها ، وبساطة المعلومات وندرتها في ذلك الحين ، ولرتابة العمل وبخاصة في مجالات الإنتاج اليدوي . هذا بالإضافة إلى سبب آخر يعتبر في غاية الأهمية وهو عدم وجود برامج منظمة للتدريب في تلك الفترة . غير أن هذه النظم أصبحت عديمة الجدوى ولا يمكننا الاعتماد عليها في وقتنا الحاضر لأسباب عديدة منها :

1 - طول المدة التي يستغرقها التدريب .

2 - زيادة مصاريف التدريب .

3 - عدم إتقان المتدرب لطرق العمل المثلثي في نهاية فترة التدريب.

ولهذا ، فقد تم تصميم مجموعة من أنواع التدريب الملائمة لمتطلبات العمل في الوقت الحاضر ، ومنها :

4 - إعادة التدريب .

تعتبر كفاءة العاملين أمرا حيويا بالنسبة للمنظمة ومؤشرًا على قدرتها على تحقيق الأهداف المناظطة إليها . ولما كان عالمنا المعاصر غني بالمستجدات والمستحدثات التقنية التي فاقت سرعة ظهورها القدرة البشرية على متابعتها واللحاق بها ، فقد أصبح الضمان الوحيد للمحافظة على مستوى إنتاجية العامل وعلى بقاء المنظمة في مجال المنافسة هو قدرتها على موصلة عمليات التدريب وإعادة التدريب . وهنالك العديد من التطورات الحديثة التي دخلت مجال الأعمال والتي لا يمكن الإستغناء عنها أو تجاهلها في الوقت الحاضر . فبرامج الحاسوب ، على سبيل المثال ، أصبحت تتتطور بشكل يفوق القدرة على التصور ، بحيث أصبح مبرمج الحاسوب ومشغله في حاجة إلى تلقى تدريب مستمر للإستفادة من الإمكانيات المذهلة التي تتيحها تقنيات الحاسوب الآن . هذا بالإضافة إلى أن اختفاء كثير من المهن القديمة وظهور أخرى جديدة جعل الحاجة شديدة إلى إعادة تدريب من فقدوا أعمالهم أو وظائفهم على مهن وأعمال أخرى لم يسبق لهم مزاولتها .

١ - التدريب في مكان العمل أو أثناء الخدمة .

وهو نوع من التدريب العملي سواء تم ذلك في مكان العمل أو في مكان مماثل له ومخصص لنشاطات التدريب . وبهدف هذا النوع إلى تدريب الفرد على إتقان مهارات العمل وفقاً لمواصفات ومعايير معينة . وعادة ما تلجأ المنظمات الصغيرة إلى استخدام مثل هذه البرامج غير المتخصصة . أما في المنظمات الكبيرة ، فغالباً ما تجري دورات التدريب المتخصص على مستوى الإدارة وفي مجال الأعمال الفنية في مراكز تدريبية خاصة .

٢ - التدريب بالمارسة .

ويستخدم في الأعمال الروتينية أو النمطية ونصف الماهرة ، ويتم عن طريق تكليف أحد العمال المدربين من ذوي الخبرة والكفاءة بتدريب العمال الجدد . ويقوم المدرب بشرح طريقة العمل وأساليبه ، كما يبين متطلباته . وهذه الطريقة من الطرق التقليدية القديمة ، إلا أنها مازالت مستعملة في بعض الأماكن ، وهي تشبه نظام التلمذة الصناعية في بعض جوانبها .

وتلجأ بعض المصارف ، وورش صيانة السيارات ، ومصانع الغزل والنسيج إلى استخدام هذا الإسلوب في تدريب العناصر الجديدة على تأدية العمل .

ولهذه الطريقة بعض المحاسن ومنها :

١ - أنها تدرب العامل في بيئه العمل الحقيقية وعلى وسائل الإنتاج المستخدمة فعلاً .

أما مساوئها فتتلخص فيما يلي :

٢ - إمكانية تعارض التدريب مع خطة الإنتاج مما يؤدي إلى تدني مستوى أحدهما .

٣ - صعوبة تدريب عدد كبير من العاملين في نفس المكان في وقت واحد . ويحسن في حالة وجود عدد كبير من العاملين الجدد ، فتح فصول تدريبية أو مراكز ومتخصص مدربين يتولون شؤون التدريب .

٣ - التلمذة الصناعية .

ويجمع هذا النوع بين التدريب العملي والنظري ، وبهدف إلى إكساب المتدربين مستوى عال من المهارات الفنية . وفي حالات كثيرة ، يتم الاتفاق مع بعض مؤسسات العمل على قبول عدد من التلامذة لمنحهم الفرصة على تطبيق ما تعلموه ولتدريبهم عملياً على ما تمت دراسته بشكل نظري .

٤ - التدريب عن طريق البرامج الخاصة :

ويتم عن طريق الاتفاق على إعداد دورات تدريبية خاصة من قبل أئمة الجامعات والخبراء والاستشاريين ومراكز التدريب لمقابلة حاجات معينة ، سواء تم التدريب داخلياً أم خارجياً .

5 - أسلوب الملاحظة .

8 - أسلوب دراسة الحالة .

ويعتمد على عرض حالة معينة على مجموعة المتدربين وتقديم البيانات الأساسية عنها . ويقوم المتدربون بدراسة الحالة وتحديد الأسباب وإقتراح ما يجب إتخاذها بشأنها .

9 - أسلوب التمارين الإدارية .

وهناك أفكار متعددة يمكن استخدامها في هذا المجال . فقد يتم استخدام "كرة السلة" التي سبق عرضها في موضوع القيادة ، كما يمكن تكليف بعض الإداريين بالقيام بدراسات أو جمع معلومات عن جوانب معينة في بيئه العمل ، أو إقتراح حلول للمشكل ، أو إعادة النظر في تنظيم العمل بشكل أكثر كفاءة .

10 - أسلوب الجماعات التدريبية .

وقد سبق الحديث عن مجموعات التدريب (T - GROUPS) ، وهو نوع من أساليب التدريب في المختبر ، حيث يتم التعلم والتدريب على المهارات الإنسانية عن طريق تفاعل أفراد المجموعة معا ، في حضور قائد المجموعة . وقد أثبتت هذا النوع نجاحه بشكل كبير في معالجة قضايا العلاقات الإنسانية ، وتغيير الإتجاهات .

وهو يشبه الى حد كبير أساليب التدريب أثناء الخدمة وأسلوب التلمذة الصناعية ، إلا أنه يقتصر على ملاحظة الغير أثناء تأدية عملهم . ومن مشاكل هذا النوع إمكانية حدوث التعلم الخاطئ ، واحتمال تعلم القيام بتأدية نشاط معين دون فهم أو إدراك .

6 - أسلوب المحاضرة .

ويمكن استخدام هذا الإسلوب لتقديم معلومات كثيرة لأعداد كبيرة من المتدربين في أقصر وقت ممكن . ويمكن التخلص من بعض الجوانب السلبية لهذا الإسلوب عن طريق تدعيم المحاضرة بالصور والأفلام والشرايح والمواد المطبوعة والمجسمات وغيرها . وفي الوقت الذي لا نشك فيه في قدرة هذا الإسلوب في تعليم بعض المهارات وإضافة معلومات جديدة الى حصيلة المتدربين ، إلا أن هذا الإسلوب لا يجدي في التدريب في مجال العلاقات الإنسانية ، على وجه الخصوص .

7 - أسلوب حلقات النقاش .

وهو أفضل من أسلوب المحاضرة ، لأنّه يتفوق عليها بعوامل المشاركة الإيجابية والتفاعل مع الآخرين . غير أن هذا الإسلوب يتطلب توفر حد أدنى من التحصيل العلمي ، كما يتطلب أيضاً بذل الوقت من جانب المتدربين في التحضير للنقاش ، والإطلاع على المراجع ، وإعداد النقاط الهامة .

**** الإعداد والتخطيط للبرنامج التدريسي .**

يحتاج أي برنامج تدريسي إلى إعداد وتحطيم مسبق ، بعد أن يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحويلها إلى أهداف سلوكية . كما يجب تحديد الموارد التدريبية ، وأماكن التدريب ، والمدربين وأدوات التدريب وكل ما يمكن الاحتياج إليه . كما يجب أيضاً الاهتمام بتصميم البرنامج وبيان خطوات تنفيذه وتحديد كيفية تقويم نتائجه .

**** مراحل تخطيط وإعداد البرنامج التدريسي .**

يتضمن البرنامج التدريسي خطة العمل مقسمة إلى خطوات . ونجد فيما يلي الخطوات الضرورية لخطيط وإعداد البرنامج التدريسي .

1 - جمع وتحليل المعلومات : ويعتمد على تحليل المعلومات التي تحويها التقارير للكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين .

2 - دراسة التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي على ضوء المشاكل الحالية كسوء الاتصالات ، أو تدني مستوى الإنتاج ، أو الحاجة إلى تبني أساليب عمل جديدة ، أو الرغبة في تغيير نشاط المنظمة ، وغيرها .

3 - وضع مواصفات العمل أو النشاطات الجديدة المطلوب التدرب عليها .

4 - تحديد المدة اللازمة للتدريب .

5 - تحديد أساليب التدريب وأماكنه ، مثل : تدريب أثناء الخدمة في نفس المكان ، أو تلمذة صناعية في مؤسسة خاصة ، أو دورات تأهيلية أو تعويضية .

6 - تحديد الفئات المستهدفة من التدريب ، وهل هم من العمال الجدد أم من المستخدمين الحاليين .

**** تحديد احتياجات البرنامج .**

ويمكن التعرف على الاحتياجات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

1 - هل يهدف التدريب إلى تطوير المعلومات ؟

2 - هل يهدف التدريب إلى تطوير المهارات ؟

3 - هل يهدف التدريب إلى تطوير السلوك ؟

**** تصميم برنامج التدريب .**

سواء تم التدريب عن طريق إدارة التدريب بالمنظمة أو عن طريق مراكز تدريب خارجية ، فلا بد من أن تمر عملية تصميم البرنامج بالخطوات التالية :

١ - إختيار موضوعات التدريب :

وهي ذات علاقة بإحتياجات المنظمة ، وبالمستوى الحالي للعاملين ، وبأهداف التدريب ، بالإضافة إلى قدرات المتدربين واستعداداتهم الذاتية .

٢ - تحديد أساليب التدريب :

ويتم استخدام أسلوب التدريب المناسب تبعاً للنشاط المستهدف . وما لم يتوافق أسلوب التدريب مع النشاط المقصود ، فلن يؤدي إلى النتائج المرجوة منه . فأسلوب المحاضرات ، على سبيل المثال ، يصلاح لتطوير بعض المهارات الإدارية ولكنه يفشل في التدريب على المهارات اليدوية أو الفنية .

كما أن أسلوب الملاحظة يعتبر ناجحاً في مجال البحوث والتعرف إلى المشاكل ، ولكنه غير مجد في عمليات تدريب القيادات الإدارية العليا أو في عمليات التدريب المهني .

٣ - تجهيز المعدات الازمة :

يتطلب كل نوع وأسلوب من أساليب التدريب بيئة مناسبة لتحقيقه . فالتعلم بالمارسة يحتاج إلى آلات ومعدات شبيهة بتلك التي سوف يستخدمها العامل في بيئة العمل الطبيعية . كما أن إحتياجات المحاضرة تختلف عن الإحتياجات التي تتطلبها مجموعات التدريب في المختبر .

٤ - إعداد المدربين :

وهي النقطة الأخيرة والأكثر أهمية . إذ يتطلب برنامج التدريب الجيد مدربين حسني الإعداد ومن ذوي المستوى المهني العالي في مجال عملهم .

ومما يؤسف له ، أن بعض برامج التدريب كثيراً ما تفشل بسبب عدم إيلاء الأهمية الازمة لموضوع المدربين ، وبالرغم من الإستعدادات المادية والمكانية الكبيرة التي تقدمها المنظمة .

** تنفيذ البرنامج .

ويتطلب القيام بتحديد الجدول الزمني لكل موضوع من موضوعات التدريب . وتحديد أماكن التدريب ، وموالاة متابعة البرنامج .

** تقييم البرنامج .

وهي المحصلة النهائية للجهود التي بذلت في عملية التدريب منذ بداية البرنامج إلى نهايته . وتتطلب عملية التقييم توفر أمرين ، هما :

١ - تحديد المخرجات القابلة للقياس .

نظراً للنفقات الكبيرة التي تتطلبتها عملية التدريب وما يبذل فيها من جهود مكثفة ، فإن من واجب الرئيس أو المدير التعرف على مردودها أو ما

وأخيرا ، نشير الى انه على الرغم من اعتبار التدريب اليوم من الأمور ذات الأهمية الخاصة في جميع المؤسسات والمنظمات البشرية ، إلا أنه يجب لفت الانتباه الى أن بعض البرامج الضعيفة أو سيئة الإعداد ربما تؤدي الى حدوث نتائج عكسية أو ردود أفعال غير متوقعة ، والتي إحتمال تعزيز أنماط السلوك القديمة لدى المتدربين بسبب ردود الأفعال العكسية .

ومع اعترافنا الكامل بأن التدريب يعتبر ضرورة ، إلا أنه يجب الانتباه الى تحذيرات العلماء من إساءة استخدامه أو إهمال الإعداد له . ويقدم لنا جرين ولت⁽¹⁾ نصيحة في هذا المجال ، إذ يقول :

" يجب أن نتذكر دائما بأن المنظمات لا تصنع الرجال ، وإنما الرجال هم الذين يصنعون المنظمات . فالتدريب يجب أن يعتمد على ما لدى المتدرب من سمات ، وقدرة على التوافق ، وقدرة على المبادأة والخلق والإبداع وتقديم أفكار جديدة تؤدي الى تجديد الدم في عروق المنظمة وتساهم في إطالة

عمرها " .

يسى " بالمخرجات " . وما لم يتم وضع أهداف سلوكية ، منذ البداية ، لتحديد ما يتوقع تحقيقه من نتائج ملموسة وقابلة للقياس ، فسوف يصبح من الصعب تحديد المخرجات بعد إنتهاء البرنامج ، وذلك لعدم معرفتنا بما نريد قياسه .

ونجد لفت الانتباه هنا الى حقيقة يجب لا تغفل عن ذهاننا ، وهي أن مخرجات أي برنامج قد لا يمكن قياسها أو التأكيد من حدوثها ، على المدى القريب . ففي الوقت الذي يمكن فيه التأكيد من قدرة العامل على تشغيل الآلة الحديثة أو التعرف على سبب العطل فيها ، أو تقدير حجم الزيادة في إنتاجيته ، فقد يكون من المتذرع قياس بعض العوامل ذات الطبيعة النفسية أو الإنسانية ، مثل قياس مبلغ التحسن في الشعور بالثقة في النفس ، أو التعرف بشكل مباشر على مبلغ إرتفاع الروح المعنوية ، وغيرها .

2 - الاتفاق على أساليب القياس .

ونشير هنا الى أن أساليب القياس الموضوعية والكمية المقننة أفضل من غيرها . فإذا تعذر ذلك فيمكن استخدام كثير من وسائل القياس الأخرى التي تقل نسبيا في موضوعيتها مثل الإستبانة ، وإستماراة جمع المعلومات ، والمقابلات الشخصية ، وغيرها . غير أن ما يعيّب وسائل القياس الأخيرة هو إعتمادها على الإجابات الشخصية (الذاتية) التي تجعل النتائج غير موضوعية ، في أحيان كثيرة .

⁽¹⁾ GREENWALT, CRAWFORD. THE UNCOMMON MAN. 55
مراجع سبق ذكره ص

الفصل الرابع

الصحة النفسية للعاملين

التحول الصناعي

والصحة النفسية للعاملين

شـائـة ما ترتبط عملية التحول من المجتمعات الزراعية التي تحظى بدرجة عالية من الاستقرار النسبي إلى مجتمعات صناعية تتعـجـ بالآثار النفسية والإجتماعية ، بكثير من العوامل التي تؤثـرـ بشـكـلـ سـلـبـيـ علىـ العـاـمـلـيـنـ .

وقد دأبت المنظمات المنشـأـةـ حـدـيـثـاـ علىـ إـسـقـطـابـ أـغـلـبـ عـالـمـاتـهاـ منـ بـيـنـ الأـفـرـادـ الـمـقـيـمـينـ بـالـرـيفـ أوـ الـبـادـيـةـ ، قـبـلـ مـجـيـءـ التـصـنـيـعـ .ـ وـلـأـهـلـ الرـيفـ عـلـاقـاتـ إـجـتمـاعـيـةـ وـإـنـصـالـاتـ شـخـصـيـةـ ، وـقـيمـ وـعـادـاتـ سـلـوكـيـةـ ثـابـتـةـ ،ـ وـذـلـكـ بـعـكـسـ مجـتمـعـاتـ المـدنـ الـتـيـ تـتـمـيـزـ بـضـيقـ الـعـلـاقـاتـ الشـخـصـيـةـ ،ـ وـعـزلـةـ السـكـانـ عـنـ بـعـضـهـمـ ،ـ وـإـهـتـمـامـ أـغـلـبـ الـأـفـرـادـ بـمـصـالـحـهـمـ الـخـاصـةـ ،ـ مـاـ يـؤـديـ

الصحة النفسية للعاملين

ـ التحول الصناعي والصحة النفسية للعاملين .

ـ أدوات ووسائل تحقيق الصحة النفسية للعاملين .

ـ الصحة العمالية والسلامة المهنية .



كما تساهم ظروف العمل السيئة واستغلال أرباب العمل للعمال الى التأثير بشكل سلبي على النمو السوي للشخصية بسبب عدم شعور الفرد بأهميته أو قيمته ومعاناته من الإحباط .

ومن الأمور التي لا تخفي على أحد ولا تغيب عن الملاحظة العناية التي توجهها الدول النامية خاصة لعمليات تحسين الإنتاج وأساليب زيارته عن طريق استيراد أحدث الآلات ، بينما نجدها تولي أمور العمل وصحتهم النفسية أقل قدر من الاهتمام . وهي بذلك تراهن على الهدف الاقتصادي ، في الوقت الذي يبدر فيه واضحًا أن تحقيق هذا الهدف لا يتم إلا عن طريق العناية بصحة العمال عامة وبصحتهم النفسية على وجه الخصوص . إذ لا شك أن استقرار العامل من الناحية النفسية وارتقائه أساليب تكيفه مع طبيعة العمل ومع العيش في مجتمع صناعي يعتبر العامل الحاسم الذي يفرق بين الإدارة الناجحة والإدارة الفاشلة . وأنه بدون تحقيق هذا الهدف ، فسوف يستحيل إشباع حاجات العمال وتحقيق رضاهما النفسي من أجل زيادة معدلات إنتاجهم .

ومن أجل التعرف على تأثير المجتمعات الصناعية على حالة العمال النفسية ، فقد أجريت دراسة ^(١) على العمال بإنجلترا ، وأنصح من نتائجها ومن نتائج عدد غير قليل من غيرها من الأبحاث ما يلي :

الى ارتفاع حدة الإضطرابات النفسية والعقلية بينهم ، وإنشار الجريمة ، ونشوء الصراعات ، وتفاقم الخلافات .

ومما يلاحظ أن عملية التحول من مجتمع زراعي ريفي أو بدوي رعوي طابعه الاستقرار والهدوء الى مجتمع صناعي يتسم بالتغيير الدائم والحركة المستمرة وتقلبات السوق ، قد تكون له آثار إجتماعية ونفسية ضارة بالعمال . فالمجتمعات الريفية عادة ما تتسم بالعلاقات الشخصية والروابط الإجتماعية القوية بين الأفراد ، وذلك على عكس المجتمعات الصناعية التي تتسم بفتور العلاقات الشخصية والإجتماعية وقوة الشعور بالعزلة ، مما يؤدي الى زيادة ملحوظة في الإصابة بالإضطرابات النفسية ، وحدوث التفكك الأسري ، وتخلí الأفراد عن روابطهم العائلية والإستعاضة عنها بروابط وعلاقات جديدة مبنية على أسس جديدة مثل علاقات العمل ، والجماعات غير الرسمية . كما تزداد المشاكل الإجتماعية نتيجة للصراع بين القيم التقليدية والقيم المستحدثة .

ومن الملاحظ أيضًا أن عملية التحول الى الصناعة تكون مصحوبة بتوسيع المدن وامتداد حدودها واكتظاظها بالسكان ، وارتفاع نسبة الضوضاء والتلوث بها ، وانعدام الجوار أو الشعور بالصحبة مع تدني مستوى العلاقات الشخصية بها ، مما يؤدي بدوره الى ارتفاع نسبة التغييب عن العمل ، وسرعة التقلبات المزاجية ، وانخفاض نسبة الإنتاج لدى العمال .

^(١) DAVID, ALOIS. PREVENTION AND CONTROL OF WORK INJURIES .
A PAPER PRESENTED TO THE INTERNATIONAL SYMPOSIUM OF THE
HANDICAP. TRIPOLI, 1981 .

الإسهال أو الإمساك المزمن ، وبعض حالات الربو والصداع النصفي ، وغيرها . وتقدم هذه الأعراض للمصاب بها خدمات هامة ، لأنها تعتبر استغاثة بطريق غير مباشر لطلب المساعدة من قبل الشخص المضطرب . كما تستخدم هذه الإضطرابات بشكل لأشعوري لفت الانتباه ولاستدراج عطف الآخرين وشقتهم على المصاب بطريقة مستترة ومقبولة إجتماعيا .

ومن أهم الإنفعالات التي تؤدي إلى ظهور الإضطرابات النفسجسمية القلق ، والخوف ، والغضب ، والشعور الزائد بالنقص ، والبالغة في الشعور بعقدة النict ، والشعور بعدم التقبل الإجتماعي . وتعتبر هذه الإضطرابات مسؤولة إلى حد كبير عن حالات غياب العاملين عن العمل بالمشاركة مع العوامل النفسية الأخرى .

ويقرر كثير من الباحثين الغربيين أن الدراسات التي أجروها في مجتمعاتهم تشير إلى أن أكثر من نصف الذين يتغيبون عن العمل يعود غيابهم إلى معاناتهم من الإضطرابات النفسية . كما أن أكثر المعرضين للإصابة في حوادث العمل هم من المرضيبيين نفسيا ، مما يزيد من مشاكل الأمن الصناعي في كثير من المؤسسات .

2 - هستيريا خطوط الانتاج .

وهي نوع من الإضطرابات التي تحدث بشكل مفاجئ ، وتبدو على شكل إضطرابات صحية مثل زغالة الأعين ، والشعور بالدوار والصداع والميل لحدث ذلك ، والمعاناة من قرحة المعدة والإثنى عشر ، وبعض حالات

1 - أن حوالي (10) بالمائة من العمال كانوا يعانون من اضطرابات عصبية .

2 - أن (30) بالمائة من العمال كانوا مصابين باضطرابات نفسية خففة وغير معينة .

3 - أن العصاب والشعور بالقلق كانوا في مقدمة العوامل الهامة التي ساهمت في حالات التغيب عن العمل . كما ساهمت تلك الإضطرابات في شعور العمال بعدم الكفاية ، وبالتأخر في العمل ، وفي إنخفاض مستوى القدرة على التركيز ، وفي قلة التعاون وصعوبة التكامل بين العمال ، وفي حدوث إصابات العمل والإضرار بالإنتاج .

*** تأثير الإضطرابات النفسية على مجال العمل .**

1 - الإضطرابات النفسجسمية (السيكسوسوماتية) .

وهي مجموعة من الإضطرابات الوهمية ذات التأثير على وظائف الجسم ، وتبدو على شكل أعراض مرضية عضوية تكون أسبابها الحقيقة ذات طابع نفسي . وتبدو هذه الأعراض في أشكال متعددة منها الشعور بالإعياء والإجهاد الشديدين رغم خلو الشخص من آثار الأمراض العضوية ، وإضطراب دقات القلب ، وارتفاع ضغط الدم مع عدم وجود أسباب طبيعية لحدوث ذلك ، والمعاناة من قرحة المعدة والإثنى عشر ، وبعض حالات

الموقف ، مما يؤدي إلى الشعور بالتهديد بشكل خفي . كما يلعب الشعور بالضجر والأسأم دورا هاما في حدوث هذه الظاهرة التي تنشأ عن ممارسة الأعمال النمطية المتكررة ، مثل قضاء العامل فترة طويلة من عمله في أداء عمل روتيني لا يتغير كلها قطعة صغيرة معينة في لوحة تشغيل إلكترونية واحدة بعد أخرى بشكل سريع . وعندما تظهر بوادر الأسأم والملل بسبب النشاط النمطي ، فعادة ما تكون مصحوبة بتوتر عضلي ، وبعد الشعور بالرضا عن العمل ، والإكتتاب . وقد أكد ذلك النتائج (١) عالم النفس الصناعي روبرت كابلان ، وعلماء النفس المعملي كوفر ، وأبلي

· (CAPLAN, COFFER AND APPLY)

** عصب القلق .

وهو أحد الإضطرابات العصبية التي تسهم في حدوث كثير من الإضطرابات النفسية بصورة عامة . ورغم أن السلوك العام للشخص المضطرب قد يبدو طبيعيا من الناحية الظاهرية ، إلا أنه قد يعاني ، في نفس الوقت ، من أعراض الإضطراب النفسي وعدم القدرة على التركيز ، ومن التوتر النفسي والجسمي ، مما يؤدي إلى سرعة الاندفاع والغضب ، وإلى الشك والتردد ، وإلى الشعور بالإرهاق النفسي والتعب الجسمي ، وإلى فقدان الشهية واضطرابات النوم .

^(١) المصدر السابق ، ص 94 .

إلى القيء . كما يشكو المصاب عادة من ضعف العضلات وصعوبة التنفس بشكل عام . وقد حاول العلماء تحديد أسباب حدوث هذا الإضطراب ، وهل يرجع مصدره إلى عوامل كيميائية أو إلى العدوى أو إلى أحد الغازات الصناعية في بيئة العمل ؟ غير أنه انتفع من الدراسات عدم وجود مصدر مادي يدعو للإضطراب ، مما جعل العلماء يرجعون الحالة إلى الإضطرابات النفسية .

وبالرغم من أن أعراض هذا الإضطراب تختلف من شخص إلى آخر ، إلا أنها تتضمن في جميع الحالات الشعور بالصداع ، والميل إلى القيء ، وارتعاش الأطراف ، وزغلة الأعين ، وضعف العضلات وصعوبة التنفس . كما لوحظ أن هذه الأعراض تصيب النساء غالبا ، وبخاصة اللائي يتعرضن للعمل في أماكن تتسم بالضغط النفسي والجسمية .

ويشير الباحثون (١) إلى أن العوامل المادية التي أخصعواها للدراسة مثل ضجيج الآلات ، وتلوث الهواء ، وسوء الإضاءة ، وتذبذب درجات الحرارة ، وتصاعد أدخنة السيارات والرافعات ، وروائح المواد الصناعية المذيبة والمواد اللاصقة لم تكن هي السبب الحقيقي في حدوث الإضطراب . وأن هذا الإضطراب ، مثله مثل غيره من الإضطرابات النفسية ، يحدث في الغالب عندما يجد مجموعة من الناس أنفسهم في مواقف تتسم بالضغط دون أن تكون لديهم القدرة على التعامل مع

^(١) COLLIGAN, MICHAEL J. AND STOCKTON, WILLIAM . ASSEMBLY LINE HYSTERIA. PSYCHOLOGY TODAY, VOL.12, NO.1, JUNE. 1978, PP. 93 - 114 .

الصناعية ، مما يؤدي الى حدوث ردود أفعال أحياناً لدى فئات معينة من العاملين المهنيين نفسياً للتأثير بسلبيات العمل وضغوطه .

ومن الملاحظ ، بصورة عامة ، أنه كلما حدث تقدم في المجال الصناعي واستقرت أساليب الإنتاج ، إتجه المديرون إلى التجاوز عن بعض الأمور مثل الطاعة والإتيان من قبل العمال وتطخوها متطلعين إلى مطالب أخرى يعتبرونها في غاية الأهمية مثل مراعاة الكفاءة ، وسرعة الإنجاز ، وإتقان العمل ، والإهتمام بالكم والنوع معاً ، وهي متطلبات ملحة تتضمن ضغوطاً نفسية جديدة على العاملين ، مما يؤدي إلى زيادة مستوى التوتر النفسي . وتنطلب كل هذه الأمور والمشاكل مواجهتها والبحث عن حلول لها ، بحيث يعمل العمال في ظروف مادية ونفسية واجتماعية مناسبة تؤدي إلى تحقيق كفاية الإنتاج وجودته من ناحية ، وإلى التغلب على مشاكل تكيف العامل مع بيئته العمل من ناحية أخرى . وإذا ما تحقق ذلك ، فسوف نصل في النهاية إلى تحقيق مطالب الصحة النفسية للعاملين وإشعارهم بالرضا والارتياح .

كما يجب توجيه الأنظار إلى ما نلاحظه على ظروف التصنيع في كثير من الدول النامية من توجيه الإهتمام نحو تحسين الإنتاج وزيادة معدلاته ، وإدخال التحسينات اللازمة على الآلات ووسائل العمل بدرجة أكبر كثيراً من الإهتمام بالعمال وببيئتهم الصناعية وبمستوى صحتهم النفسية . فالهدف المباشر للتنمية في معظم هذه الدول هو هدف اقتصادي يتمثل في

ومن مشاكل عصاب القلق ذات التأثير على مجال العمل أن العصابي يتسم عادة بالعجز عن العمل بكفاءة مهما كان مستوى ذكائه ، كما أنه يتمركز حول ذاته مما يحول بينه وبين إقامة علاقات إجتماعية وإنسانية سوية . سواء كان هذا الشخص رئيساً أو مرؤوساً ، فسوف يشعر بالمسافة النفسية بينه وبين غيره ، وسيبدو بطيناً ومتربداً في قراراته ، وقد يلجأ إلى استخدام الأساليب المعقدة التي لا ضرورة لها من أجل حماية نفسه من الأخطار التي يتوهها . هذا ، بالإضافة إلى افتقاده للمرونة وميله إلى استخدام الأنماط السلوكية الجامدة في تعاملاته .

غير أنه من واجبنا التبيه إلى أنه ليس كل إنفعال القلق دليلاً على المرض أو الإضطراب النفسي . فالآزمات النفسية العنيفة قد تسبب للشخص البالغ الكثير من مشاعر الإنفعال والتوتر والقلق ، ولكنها لا تؤدي بالضرورة إلى اضطراب الشخصية . فالشخص الذي تضطرب شخصيته إضطراباً ملحوظاً عند مواجهته للأزمات ، قد يكون من ذوي الإستعدادات الطبيعية للإصابة بإضطراب الشخصية ، وأن الأزمة لعبت دوراً مساعداً فاصحة في تحريك العوامل الكامنة أو الدفينة للظهور والظهور على السطح بشكل واضح .

ومن تفحص علاقة التصنيع بالصحة النفسية يتضح لنا أن متطلبات العمل تستدعي المواضبة على المواعيد والمحافظة على الوقت ، والسرعة في إنجاز العمل ، والتفاعل بشكل آلي أو شبه آلي أحياناً مع مكونات البيئة

2 - الشعور بالأمن والطمأنينة والاستقرار في العمل دون أن يحس العامل بوجود مصادر تهدد استمراريه في العمل ، مما يبعد عنه شبح البطالة والفصل والإبعاد أو الإيقاف عن العمل .

3 - العمل في ظروف مكانية مناسبة ، ومراعاة قواعد الصحة العامة في مكان العمل . كما يجب معالجة مسائل الضوضاء وتلوث الهواء بالأتربة والغبار ، وتوفير مساحة كافية للعامل في مكان عمله حتى لا يشعر بالضيق والملل .

4 - الوقاية من التعرض لإصابات العمل وأمراض المهنـة ، وضرورة تطبيق نظم الفحص الطبي الدوري ووقاية العامل وعلاجه من تدهور صحته أثناء فترة استخدامه .

5 - توفير السبل التي تكفل للعامل حياة اجتماعية مناسبة دون حاجة إلى الإرهاق في العمل ، سواء من ناحية الأجر أو الخدمات الاجتماعية ، مع تحديد ساعات العمل بشكل مناسب .

6 - يجب أن يكون العامل ملماً بشكل تام بدوره في عملية الإنتاج وفاما لواجباته ومسؤولياته ، مع مشاركته الرأي في القرارات التي تتعلق بتغيير طبيعة الواجبات أو نظام العمل .

تحقيق أكبر عائد من الربح من المشروعات الصناعية المقامة ، في أقصر مدة ممكنة . ومع أن وجهة النظر هذه قد تكون مقبولة ظاهرياً ، إلا أن ما يجب التأكيد عليه هو أن العناية بالصحة النفسية للعاملين وتوفير الإستقرار النفسي لهم ، ومساعدتهم على التكيف مع بيئته العمل يعتبر من أقصر الطرق لتحقيق الأهداف الاقتصادية ، بدلاً من السياسات الاستغلالية المتتبعة . ويبدو الفرق بين الإدارة الصناعية الناجحة وغيرها من الإدارات الفاشلة في قدرة الأولى على التوفيق بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين بها ، في حين تفشل الثانية بسبب اهتمامها بالعوامل الاقتصادية دون سواها .

** الحاجات النفسية الهامة للعاملين .

إن الحديث في هذا المجال طويل ولا ينتهي ، لتشعب الموضوع ، ولصعوبة حصر جميع العوامل ذات الأهمية . ولما كان الحكم على كثير من الأمور هو أمر نسبي ، فقد اخترنا أهم العوامل التي تمثل الحاجات النفسية للعاملين ، من وجهة نظرنا ، وهي كما يلي :

1 - التكيف النفسي مع ظروف العمل وطبيعته ، وشعور العامل بتقبل زملائه له واحترامهم لشخصه .

وتشير الآراء العلمية ونتائج التجارب العملية إلى أن كثير من المشاكل النفسية التي يعاني منها العمال تعود إلى نظام الإنتاج الواسع . ومع أن البعض يعتقد بأن أساليب الإنتاج الواسع تجعل العامل مبدعاً ، ومستقلاً ، وقدراً على التحدي ، ومحقاً لذاته ، إلا أن أساليب خطوط الإنتاج في الواقع تتطلب التصميم المسبق ، ووضع الأسس الهندسية قبل بدء العملية نفسها ، ورسم جميع الخطوات قبل البدء في العمل ، ووضع أصغر التفاصيل مهما كانت دقتها . كما أنه يستلزم على العامل إتباع الخطوات وتتنفيذها كما هي دون تغيير . فإذا ما وضعنا هذه المتطلبات الضرورية أمام أعيننا ، فسيتضح لنا أنه ليس هناك ولو فرصة واحدة أمام العامل لكي يفكر أو يصنع قراراً بنفسه.

وصحيف أن عامل اليوم يدرك السحر الذي تحمله أساليب الإنتاج الواسع بين جنباتها ، إلا أنه يرى أيضاً مساوئها . فهو يرى السحر في دخول المواد الخام عند بدء عملية الإنتاج وخروجها في شكل آخر مختلف تماماً الإختلاف في نهاية العملية ، إلا أنه يرى مساوئها أيضاً متمثلة في قيامه بأعمال معينة بنفس السرعة والرتابة والتكرار الممل ، رغم يقينه بأن تلك الأعمال الرتيبة والمملة هي سر ذلك السحر . وقد حاولت بعض المؤسسات الصناعية كسر حلقة الملل والسام التي يشعر بها العامل عن طريق وضع خط الإنتاج تحت إدارة جماعة العمال من العاملين عليه دون تدخل من الإدارة أو من الملاحظين والمشرفين التقليديين⁽¹⁾ غير أنه بعد انتهاء ست سنوات

⁽¹⁾ SCHRANK, ROBERT. HOW TO RELIEVE WORKER BORDOM. PSYCHOLOGY TODAY, VOL.12, NO.2, JULY 1978, PP. 79 - 80.

3 - إنشاء مراكز الخدمات المساعدة لمعالجة مشكلات العمال الطارئة داخل المؤسسة وخارجها .

4 - القيام بابحاث ودراسات للتعرف على العوامل التي تؤدي إلى سوء العلاقات بين العمال وزملاء العمل ، وبين العمال والرؤساء والمشرفين عليهم ، وعدم اللجوء إلى استخدام الوسائل السلبية لتغطية الخلافات ، خاصة تلك التي تنشأ بين الإدارة والعمال .

5 - العناية بأساليب الإختيار المهني والبعد عن العشوائية والمحسوبيّة، بحيث يتم اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب من أجل أن يقابل العامل متطلبات المهنة أو العمل بشكل جيد . فحسن الإختيار يؤدي إلى إستقرار العمالة وشعور العامل بالرضاء ويقلل من حدوث المشاكل الطارئة التي ترجع إلى عدم توافق العامل مع بيئته العمل .

6 - الإهتمام بوسائل الأمن الصناعي ، والسلامة المهنية ، والصحة العامة ، وبرامج التوعية لتعريف العمال بأخطار المهنة ، وإبعاد العمال الذين لديهم إستعداد للتسبب في حوادث العمل عن أماكن الآلات أو مصدر الخطر .

7 - تدريب رجال القيادات الإدارية على تفهم العوامل الإنسانية في الإدارة وأساليب القيادة الديمقراطيّة وأثرها على مستوى الإنتاج وتكليفه ، وعلى مستوى حوادث العمل .

على هذه التجربة اضطرت المنظمة الى العودة الى النظام التقليدي حيث تأتي التعليمات من قمة الهرم الى أسفله .

فإذا ما أردنا ، حقيقة ، زيادة مستوى الإبداع والمشاركة في العمل ، فإننا نحتاج إلى مجموعة من البدائل عوضاً عن النظام الهرمي التقليدي في تنظيم العمل . ويعود تمسكنا بالنظام التقليدي إلى تعودنا على التبعية طوال حياتنا وعدم تعرفنا على النظم البديلة الأخرى . وكل ما نتعلمته في المؤسسات الاجتماعية منذ طفولتنا إلى شبابنا مبني على أساس قبولنا بالنظام الهرمي ، سواء كان ذلك في بيوتنا ، أو مدارسنا ، أو في أي مؤسسة إجتماعية أخرى مهما كان اسمها . وهذا ما يجعلنا مهينين للتبعية عندما نلتقي بعمل ما بدلًا من الإصرار على المشاركة .

وتشير نتائج الدراسات العلمية⁽¹⁾ إلى أن الجماعات التي تتمتع "روح الجماعة" بشكل قوي ، تؤدي عملها بشكل أفضل من الجماعات التي تضعف لديها روح الجماعة .

وهنالك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تقوية روح الجماعة ، وأهمها :

1 - توفر الشعور بالاتحاد بين أفراد الجماعة .

2 - شعور الأعضاء بالمسؤولية تجاه نتائج الجماعة .

ويشير روبرت زاندر⁽¹⁾ إلى أن شركة جنرال موتورز استخدمت مؤخرًا برنامجاً يركز على العلاقات مع العمال في أحد مصانعها ، وذلك بعد أن انخفض مستوى الإنتاج وتناثرت الروح المعنوية للعمال لدرجة أصبحت تهدد بإغلاق المصنع . وقد قامت الشركة بتعيين مدير جديد للمصنع ، وببدأ الأخير في العمل جنباً إلى جنب مع النقابة العمالية لإنقاذ المصنع . وكان من الأشياء التي استحدثوها إقامة دورات تدريبية لمجموعات صغيرة من العمال ، كما عملوا على تشجيع الاتصال بين عمال خطوط التجميع والمدراء الفرعيين .

وتشير التقارير إلى نجاح البرنامج بحيث تحسنت العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، كما أصبح مثل النقابة أكثر اهتماماً بتنوعية الإنتاج . وبدلًا من أن تتف مجومة العمل ضد مجموعة الإدارة ، أصبحت الروح السائدة هي "روح الفريق" .

ويرجع سبب التغيير إلى أن الناس تزداد حواجزهم عندما يشعرون بالإهتمام بهم وبأنهم يشاركون ويتفاعلون وليسوا مجرد آلات مهتمة بها تنفيذ الأوامر .

⁽¹⁾ ZANDER, ALVIN F. TEAM SPIRIT VS. THE INDIVIDUAL ACHIEVER PSYCHOLOGY TODAY, VOL.8, NO.6, NOVEMBER 1974, PP. 64 - 69.

⁽¹⁾ المصدر السابق ، ص. 79 .

إن حماية العامل من

الصحة المهنية والسلامة المهنية

إضطرابات وإصابات العمل تعتبر من المهام الرئيسية الملقاة على عاتق الإدارة . فمن مسؤوليات الإدارة العمل على القضاء على الأخطار ومصادر الإصابات المهنية ، وتوجيهه أهداف الصحة المهنية نحو تهيئة أفضل الظروف

لتوفير ما يلي :

- 1 - تحقيق أعلى درجة من الصحة الجسمية والعقلية للعاملين .
- 2 - مساعدة العاملين على التوافق الاجتماعي في جميع قطاعات العمل .

- 3 - السيطرة على ظروف العمل الضارة بصحة العمال ووضع السبل للوقاية منها .

- 4 - حماية العمال من الأخطار الناجمة عن الظروف الصحية السيئة .

- 5 - إحاطة العمال بظروف عمل تتوافق وحالات العمال العضوية والنفسية .

وبختصار ، فإنه يمكن القول بأن أهداف الصحة المهنية هو إعادة تكيف العمل بشكل يتلاءم مع حالة الإنسان ، والمواءمة بين الإنسان وبين

3 - التركيز على عوامل النجاح والتجارب الناجحة التي خاضتها الجماعة ، وتجنب ظروف العمل التي تبرز الجوانب السيئة للفشل والتي تؤدي إلى ضعف الإنتاج .

- 4 - فتح قنوات الاتصال بين أفراد المجموعة .

ويشير بعض الباحثين⁽¹⁾ إلى حدوث ما يقرب من (50) مليون حالة مهنية في مختلف المهن الصناعية والزراعية سنوياً في العالم ، وأن إحصائيات سنة 1970 تشير إلى أنه نتج عن تلك الحوادث وحدها (100,000) حالة وفاة ، كما نتج عنها أيضاً عدد من الإعاقات الدائمة يتراوح ما بين مليون ونصف مليوني حالة . ولا يخفى علينا أن تلك الأرقام ربما ازدادت أو تضاعفت منذ ذلك الحين إلى وقتنا الحاضر .

ويضاف إلى عدد الحالات السابقة عدد آخر (غير معروف) من الذين أصيبوا بأمراض تعود إلى طبيعة المهنة ، وإن كان عددهم أقل من عدد مصابي الحوادث .

ومع أنه يمكن التغلب على كثير من الأسباب المؤدية إلى الإصابة بأمراض ذات علاقة بالمهن عن طريق السيطرة على البيئة وتحسين ظروف العمل ، إلا أن ما يبعث على القلق ، في الوقت الراهن ، هو أن التقنيات الحديثة التي غزت كثيراً من المجالات الصناعية أصبحت تصيب العمال بالإجهاد والضغط النفسي ، في الوقت الذي يصعب فيه التعرف على طبيعة تلك الإضطرابات المهنية .

⁽¹⁾ NORTHCOTT, J. A. WORK INJURIES AND OCCUPATIONAL SAFETY
A PAPER SUBMITTED TO THE INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON THE
HANDICAP, TRIPOLI, 1981.

العمل الذي يقوم به . ومن هذا المنطلق ، يمكن النظر إلى السلامة والصحة المهنية على أنها جوانب لمشكلة واحدة ، مما يؤدي إلى إيجاد أساليب متعددة لمشكلة بيئه العمل . ولا يهتم هذا الإتجاه فقط بحياة العامل كفرد يتنفس ويسمع ويتحرك ويؤثر فيما حوله ، وإنما يهتم به أيضاً كمخلوق له هدف فيما يعمله ويشعر بالرضا وتحقيق الذات فيما يقوم به من نشاط . ويمكن إجمال أهداف السلامة الصحية والوقاية المهنية في هذين هما :

1 - القضاء على الأمراض والحوادث المهنية أو الجد منها بقدر الإمكان .

2 - تحسين بيئه العمل المادية وظروف الحياة للعمال .

ويمكن تحقيق هذين الهدفين عن طريق مجموعة من الوسائل من بينها :

1 - إصدار القوانين واللوائح المنظمة لها في هذا المجال .

2 - القيام بعمليات التفتيش والمتابعة على المستويين التقني والطبي .

3 - إنشاء مراكز للسلامة والصحة المهنية لإعداد الأخصائيين وتقديم الاستشارات .

4 - إقامة الدورات والندوات ، وتدريب العاملين وأصحاب العمل على وسائل تفادي الحوادث وكيفية تقديم العناية والرعاية الصحية .

**** النتائج المترتبة على الحوادث وإصابات العمل .**

أعلى منها في الصناعات الخفيفة كصناعة النسيج ، على سبيل المثال . كما أن السقوط من أماكن مرتفعة تزداد في مهنة البناء والتشييد عنها في مجالات أخرى . أما في الصناعات الميكانيكية ، فإن حوادث الآلات هي الغالبة .

وتشير الإحصائيات الصادرة عن إحدى الدول الصناعية ⁽¹⁾ إلى ما يلي :

- 1 - أن ثلث عدد الحوادث يرجع إلى طريقة التعامل مع المواد .
- 2 - أن حوادث الآلات والسقوط تعادل ثلث عدد الحوادث .
- 3 - أن نسبة (20) بالمائة من الحوادث تتوزع ما بين حوادث نقل المواد ، والإصطدام بأشياء في بيئة العمل .
- 4 - أما النسبة الباقية فترجع إلى سقوط أشياء على العمال أثناء عملهم .

وهناك أسباب تساعد على حدوث الحوادث ، ومنها :

- 1 - أسباب بشرية : وتحدث بسبب الأخطاء أو قلة التدريب أو نقص الإرشادات ، أو الإهمال .

⁽¹⁾ المصر السابق .

1 - الأضرار المادية .

2 - اضطراب سير العمل .

3 - الأضرار الشخصية والمعاناة من الآلام أو العجز والوفاة .

وعادة ما ينبع عن الحوادث العمالية أضرار اقتصادية تعود على العامل والعمل على حد سواء . وتتمثل الأضرار بالنسبة إلى العمل في ضياع ساعات الإنتاج ، أما بالنسبة إلى العامل فإن الإصابة التي تنتج عنها إعاقة تؤثر على مهاراته المهنية وعلى مستوى دخله وعلى نظرته إلى الحياة . أما في حالات الوفاة فإن فقدان العائل يؤدي إلى معاناة أسرته وأهله . فإذا ما علمنا بأن الأرقام السابقة ذكرها والتي تشير إلى حدوث خمسين مليون حادثة عمل سنويًا مبنية على الحوادث التي يتم التبليغ عنها فقط ، وهو ما لا يزيد عن (5) بالمائة من جملة الحوادث ، فسوف يتبيّن لنا عظم خطار حوادث العمل وما ينبع عنها من فراغ .

وتتنوع حوادث العمل تبعاً لطبيعة النشاط الاقتصادي ، فنسبة الإصابة في مجال الصناعات الثقيلة كبناء السفن وصناعات الحديد والصلب مثلاً ،

المهنة ليست منتشرة بشكل واسع مثل كثير من الأمراض التي تسبب الإعاقات ، الا أنه لا يجب إهمالها ، لما لها من تأثير على حياة العامل الإنتاجية . فهي ، في حالة حدوثها ، تحرم العامل من الاستمتاع بالنشاطات الاجتماعية ، وتقتضي من فترة الإنتاج والعمل المفترضة للعامل ، كما أنها تؤدي إلى خسائر اقتصادية فادحة .

وتختلف حوادث العمل عن أخطار المهنة في أن الأولى تكون واضحة ولا يختلف عليها اثنان ، كما أنها عادة ما تكون حادة وتدوي إلى كثير من حالات الوفاة أو الإصابة بالإعاقة . وتعتبر الأضرار الناجمة عن خسائر أيام العمل وعن التعويضات التي تدفع للعمال في حالات الإصابة والعجز والتقادم المبكر والوفاة عبئاً ثقيلاً على كاهل المنظمات في كثير من البلاد النامية .

الجدول التالي يبين حالات الوفاة بسبب إصابات العمل في بعض الدول المختارة (شكل 8)

2 - أسباب راجعة إلى بيئة العمل ، مثل :

2 - 1 - ازدحام مكان العمل .

2 - 2 - وجود أشياء تعيق سير العمل .

2 - 3 - تلف أدوات العمل أو فسادها أو عدم مناسبتها لطبيعة العمل .

2 - 4 - عدم توفر الحماية المناسبة للعاملين على الآلات .

2 - 5 - سوء بيئة العمل ، مثل سوء التهوية ، أو إرتفاع درجة الحرارة ، أو شدة الضجيج .

وتحدد العوامل الأخيرة إلى الشعور بالتعب والإرهاق ، مما يقلل من مستوى التركيز والانتباه .

** الوقاية من إصابات العمل والسيطرة عليها .

إن الإعاقة الناتجة عن إصابة العمل ما هي إلا مرحلة متاخرة في سلسلة الأحداث التي كان يمكن تجنبها والوقاية منها . ورغبة أن أمراض

جدول (8)

عدد الوفيات من حوادث العمل في بعض البلدان المختارة⁽¹⁾

وقد قدرت منظمة الصحة العالمية عدد الوفيات بسبب حوادث العمل سنة 1980 بنسبة تتراوح ما بين 1 – 3 لكل مائة ألف نسمة . علما بأن هذه الحالات لا تشمل حوادث الوفاة بسبب حوادث العمل في المجالات

التالية :

1 - العاملون لحساب أنفسهم .

2 - العاملون في مجال الزراعة .

3 - العاملون في الصناعات الصغرى .

إذا أردنا تقديرًا حقيقياً أو قريباً من الحقيقة لمجموع حالات الوفاة الناجمة عن حوادث العمل ، فيجب رفع النسبة إلى 5 لكل مائة ألف نسمة . مع العلم بأن معظم المصايبين هم من صغار السن ومنهم من هي قمة حياتهم وعطائهم الإنتاجي ، وهو ما يزيد من فداحة الخسارة .

ومما هو ملاحظ إختلاف الأمراض التي تصيب العاملين في الدول الصناعية عنه في الدول النامية . والجدول التالي يوضح ذلك (جدول 9)

السنة	البلد	عدد حالات الوفاة
1975	مصر	470
	إيطاليا	1031
1976	كندا	672
	فنزويلا	367
1977	الفلبين	459
	فرنسا	633
1977	الأرجنتين	774
	الولايات المتحدة	5271
1978	بريطانيا	543
	ألمانيا الاتحادية	897

مصدر سبق ذكره ص 2 .⁽¹⁾ DAVID, ALOIS.

• الوقاية من إصابات العمل .

وتبدأ عملية الوقاية في مكان العمل نفسه ، وهي تكون من عدة خطوات ، كما يلي :

- 1 - التعرف على مصادر الأخطار الصحية .
- 2 - السيطرة على مصادر الأخطار أو تزويذ العاملين بوسائل الوقاية إذا كانت عملية السيطرة الفنية غير مضمونة .
- 3 - إبلاغ العمال بطبيعة الأخطار الصحية الموجودة .
- 4 - تعليم العمال وتدريبهم على عادات العمل الصحية وكيفية حماية أنفسهم من الإصابة .
- 5 - متابعة الفحص الدوري للعمال المعرضين للأخطار .

جدول (٩) ^(١)

أهم الأمراض المهنية في الدول النامية	أهم الأمراض المهنية في الدول الصناعية
1 - التسمم بالمعビدات . 2 - أمراض الجهاز التنفسي بسبب التربة الزراعية . 3 - الأمراض المعدية . 4 - أمراض الطفيليات .	1 - اضطرابات الرئة بسبب الغبار . 2 - الصمم بسبب ضجيج الآلات . 3 - اضطرابات الجلد . 4 - اضطرابات بسبب سوء التهوية 5 - التسمم .

^(١) المصدر السابق ، ص. 4.

وقد أقرت منظمة العمل الدولية⁽¹⁾ في مؤتمرها المنعقد سنة 1981 الأسس التالية التي يتحمل رب العمل مسؤولية وضعها موضع التنفيذ ل توفير السلامة المهنية والأمن الصحي للعاملين ، وهي كما يلي :

- 1 - على رب العمل أو مديرى المنظمة التأكد بقدر الاستطاعة من أن مكان العمل ، والآلات ، والأدوات والوسائل التي تقع تحت أيديهم آمنة ولا تمثل خطورة على العاملين .
- 2 - على رب العمل أو المشرفين التأكد من أن المواد الكيميائية ، والعوامل المادية والبيولوجية ، وجميع المواد التي تحت سيطرتهم لا تمثل خطورة على الصحة عندما تستخدم مقتنة بإحتياجات الوقاية الازمة في التعامل معها .
- 3 - على رب العمل أو المشرفين تزويد العمال بالملابس والأدوات الواقية لحمايتهم من الحوادث التي تؤثر على الصحة .

انتهى نص الكتاب بهم الله

⁽¹⁾ المصدر السابق ، ص 5.

