

السُّلُوكُ النَّظِيمُ

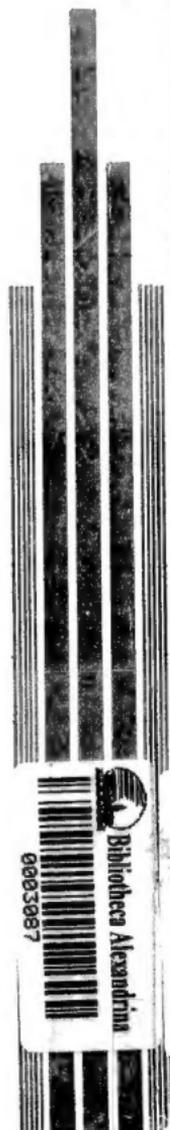
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

دكتور على السامى

أستاذ ادارة الأعمال - كلية التجارة

نائب رئيس جامعة القاهرة

مكتبة غريب



السُّلُوكُ النَّظْمِيُّ

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

دكتور على السلي

الناشر
مكتبة عريب
٢٠١ شارع الأمير سلطان (الرياض)
تليفون ٥٠٢١٠٧

١٩٨٨

الإهداء . . .

الى مصدر الاشعاع والنور . . .

الى منبع الفكر والعلوم . . .

الى معقل الحرية والوطنية . . .

الى الجامعة المصرية . . . الجامعة الام . . .

جامعة القاهرة

مقدمة الطبعة الأولى

تعتبر دراسة الإدارة وأعداد المديرين من أهم المتطلبات التي تحتها عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث يتركز العنصر الأساسي في تحقيق أهداف النمو على الشركات والهيئات الإنتاجية وكذلك على أجهزة الخدمات والهيئات الحكومية المسؤولة عن إدارة التنمية .

ولا تقتصر دراسة الإدارة وأعداد المديرين على تحليل الوظائف الإدارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم والرقابة ، أو توضيح الأساليب الإدارية المتطورة مثل بحوث التسويق وبحوث العمليات والطرق الرياضية في اتخاذ القرارات، وإنما تمتد لتشمل جانباً هاماً يعنى السلوك الانساني واثاره في كفاءة العمل من ناحية ، وتدريب المديرين على التعامل مع العنصر البشري وتوجيه سلوك العاملين (والتعاملين) من ناحية أخرى .

وتحتل الدراسات السلوكية حيزاً رئيسياً في علوم الإدارة الحديثة حيث السلوك الانساني عنصراً مشتركاً في كافة مظاهر العمل الإداري ، الأمر الذي يجعل الالتجاء الى الأسلوب العلمي في داسة أسباب السلوك الانساني ومظاهره واثاره ضرورة لا غنى للإدارة المعاصرة عنها .

ان العنصر العلمي للسلوك الانساني وان كانت هامة في مختلف المجتمعات المعاصرة ، الا انها اكثر اهمية بالنسبة لتحليل الواقع الإداري في مصر ، حيث كشفت التجربة خلال السنوات الماضية عن أن مفتاح التقدم أو: التخلف في مصر (كما هو الحال في غيرها من الدول) هو السلوك التنظيمي للانسان المصري (أي السلوك الانساني للمواطن المصري في مجالات العمل والإنتاج) . ان ما تعانيه مصر من مشكلات وما تصبو اليه من رفاهية ونمو تتوقف في الأساس على السلوك التنظيمي للانسان المصري . وتقصد بالسلوك التنظيمي انماط السلوك التي تصدر عن الانسان المصري في موقع العمل . كيف يعمل ؟ كيف يفكر في إنجاز واجبات وظيفته ؟ هل يحاول التجديد والتسييط أم يركن الى التقليد والتمسك ؟ هل يرى الانسان المصري في العمل شيئاً مرغوباً في ذاته أم هو مجرد وسيلة يحصل من خلالها على المال اللازم لاشباع حاجاته ؟ ما هي نظرة الانسان المصري الى السلطة والمسؤولية ؟ هل يميل الى التسلط أم يفضل المشاركة ؟ هل يجيد العمل المنفرد ويفشل في العمل مع جماعة أم العكس ؟ ما هي دوافع الانسان المصري للعمل ؟ ما هي آثار علاقاته الاجتماعية على كفاءته في العمل ؟

ان السلوك التنظيمي ممثلاً في كل ما سبق من انماط وغيرها يعتبر اداة هامة للتحويل نحو التقدم والتنمية والكفاءة ان هو اتخذ اتجاهها ايجابياً متوافقاً مع الأهداف العامة متبنيها الصالح العام . كما يمكن أن يتسبب

عن هذا السلوك التنظيمي آثار سلبية مدمرة ان هو اتخذ اتجاهات تركز
الصالح الخاص للأفراد بمفهومه الضيق وابتعد عن المشاركة في العمل
من أجل المجتمع الكبير .

ان دراسة السلوك التنظيمي وتحليل أنماطه تسهم في تفسير كثير من
الظواهر المحيطة بنا والتي قد يحار الشخص العادي في محاولة فهمها .
ولنتذكر معا بعضا من أمثلة هذه الظواهر :

* تناقل البائعين في متاجر القطاع العام وعزوفهم عن خدمة العملاء
والتماس الأعداء لعدم البيع حتى ولو كانت السلع التي يطلبها العملاء
متوافرة .

* تعمد الموظف العادي في أجهزة ودواوين الحكومة تعقيد الاجراءات
وتصعيب مهمة المواطنين وتكبيدهم مشقة الحضور مرات ومرات ولفترات
طويلة بينما يمكنهم انجاز معاملتهم بسرعة وبسهولة كما يتضح ذلك
حين تكون هناك واسطة كبيرة .

* مظاهر الإهمال والتكاسل واللامبالاة البادية على وجوه العاملين في
كثير من مواقع العمل بالحكومة والقطاع العام .

* مظاهر التسبب وصور الانحراف المختلفة التي تزخر بها الصحف
يومية وتحفل بها تقارير أجهزة الرقابة وتشمل فئات مختلفة من العاملين
على جميع المستويات .

* وفي نفس الوقت نلاحظ مظاهر أخرى للسلوك التنظيمي الإيجابي الفعال
لأفراد وجماعات آخرين ينتمون لنفس الوطن ويعيشون ذات الظروف
ولكنهم يعملون في مناخ تنظيمي مختلف . او انظر مثلا الى جيوش
المعلمين المصريين حين يخرجون للعمل في اعات خارجة تجد صورة
مشرفة للعمل الجاد البناء المشرف ، ولكنهم هم انفسهم حين يعملون في
مدارسهم المصرية يظهرون بصورة أخرى قد تكون اقل اشراقا حين
تكسوها مثلا ظاهرة الدروس الخصوصية !!

* مرة أخرى انظر الى الطبيب كيف يعامل مرضاه في المستشفى الحكومي
المجانى ، وكيف يعامل ذات المريض ان هو ذهب الى عيادته او مستشفاه
الخاص !

* وأخيرا هل نتساءل عن تفسير لتهاون الفرد وعدم مبالاته اذا احترقت
سيارة للنقل العام او حين يعتمد مواطن تمزيق القاعد بتلك السيارة
العامة بينما هو يحافظ بشدة على سيارته الخاصة ولا يطيق أن يرى
بها خدشا بسيطا !

ان تلك المظاهر جميعا تكشف لنا عن عامل مشترك فيها جميعا (كما في غيرها) هو السلوك الذى يبدى من فرد أو جماعة في نطاق ظروف معينة . ذلك السلوك هو المحدد لمدى نجاح العمل وكفاءته ، أو مدى الفشل فيه ، وبغض النظر عن ان هناك عوامل وعناصر اخرى مشاركة في تحديد النجاح أو الفشل ، إلا ان السلوك البشرى يمثل اهم تلك العوامل جميعا مما يجعل دراسته والتعرف على اسبابه ودوافعه امرا أساسيا في العمل من أجل رفع كفاءة المنظمات .

ولعلنا في مصر نهتم بدرجة واضحة بأمر هذه الدراسة العلمية الموضوعية للسلوك التنظيمى حيث تعتبر مشكلات البيروقراطية وتجمد الروتين وضعف كفاءة العمل في أجهزة الدولة والقطاع العام عقبات على طريق التنمية ومصادر لتشتيت الجهود وتمييع الاستثمارات . ولقد بذلت محاولات عديدة من أجل تحقيق الإصلاح الإدارى ورفع كفاءة الأداء باستخدام مداخل ومسميات مختلفة . ففي بداية عهد ثورة ٢٣ يوليو بالادارة الحكومية ظهرت شعارات التطوير المنادية « بهز الجهاز الحكومى » . وتتابع الشعارات مع المحاولات من « الإصلاح الإدارى » الى « القضاء على الروتين » ثم « نسف الروتين » . وظهرت الدعوة بعد ذلك الى « الإدارة بالاهداف والنتائج » وأخيرا « الثورة الإدارية » .

وفي جميع المحاولات لم تكن النتائج المحققة على مستوى الشعارات المرفوعة ولا مستوى الآمال المعقودة عليها . ولم يكن العيب في تلك المحاولات افتقارها الى الأسس العلمية السليمة ، أو ضعف كفاءة القائمين عليها بقدر ما كانت المشكلة انها اصطدمت في جميع الأوقات بأنماط سلوكية غير متجاوبة مع دعاوى التغيير أو متقبلة لنتائج وآثاره .

ومن ثم فان عنصرا أساسيا في التخطيط والاعداد لعمليات التطوير الإدارى في مصر للمرحلة الجديدة ينبغى ان يكون الدراسة التحليلية والتفهم الموضوعى لأنماط السلوك التنظيمى ومحدداته ، من أجل تحديد المداخل الصحيحة للتعامل معه بقصد تغييره في الاتجاهات المحابية لاهداف التنمية والتطوير .

ولعل تجربتنا الأخيرة فيما سمي بالانضباط تدلنا على أهمية التحليل العلمى لمحددات السلوك قبل اتخاذ القرارات ورسم الخطط لمعالجة هذا السلوك أو تعديله . إذ انه على الرغم من كل ما احاط بحملة إعادة الانضباط الى الشوارع القصرى من اعتلام ، ويقدر ما كرسست لها من امكانيات مادية وبشرية ، إلا ان نتائجها كانت من الضعف وعدم الوضوح بدرجة جعلت مفهوم الانضباط في حد ذاته يفقد معناه لدى من كانوا مقصودين به .

ويستهدف هذا الكتاب أن يطرح قضايا السلوك الانسانى من خلال التركيز على أحد أنماطه وأشكاله الهامة وهو السلوك التنظيمى ، أى سلوك الأفراد والجماعات اثناء العمل بالمنظمات المختلفة من حكومية أو انتاجية أو غيرها .

وتعتمد دراستنا للسلوك الإنساني في علاقته بالإدارة على عدة أسس علمية نرى أيضاها في هذه المقدمة حتى ننهم في ابراز المطلق الاساسى للكتاب :

١- ان السلوك الانساني ظاهرة متكاملة تتكون بتاثير عوامل ومحددات مختلفة بعضها ذاتي ينبع من الانسان نفسه ، وبأى بعضها الآخر من البيئة المحيطة بالانسان .

٢- ان السلوك الانساني ظاهرة حية متجددة لا تتوقف عن الحركة والتغير لتتلاءم مع الظروف المحيطة بها او لتجاوب التاثير في تلك الظروف بما يجعلها متوافقة مع متطلبات الفرد وأهدافه .

٣- ان السلوك الانساني ليس عملا عشوائيا ، بل هو مجموعة من التصرفات الاختيارية في اغلب الاحيان يحاول الانسان من خلالها الوصول الى اهداف ونتائج معينة يعتبرها ذات أهمية خاصة .

٤- ان السلوك الانساني في خلاصته هو مجموعة من عمليات الاخذ والعطاء او التاثير المتبادل بين الفرد وبين غيره من الأفراد أو الجماعات .

٥- ان السلوك الانساني ظاهرة يمكن دراستها بأسلوب علمي ينتج تعميمات تصلح أساسا لتفسير مظاهر السلوك المختلفة والتنبؤ بأشكاله المستقبلية .

٦- ان القدرة العلمية على دراسة السلوك الانساني وتفسيره والتنبؤ به هي الاداة التي تمكن الادارة من اكتشاف السبل الصحيحة للتاثير في السلوك والسيطرة عليه لكي يتخذ الانجازات الايجابية المتوافقة مع اهداف الانتاج .

وفي ضوء هذه الاسس العنامة تتجه دراستنا الى تحقيق الربط العضوي بين التحليل العلمى للسلوك الانساني وبين الواقع الادارى المصرى .

وبشكل عام ، فان الكتاب الحالى هو محصلة لتجارب سابقة في مجال البحث عن الاسس العلمية للسلوك الانساني في المحيط الادارى ، ومن ثم فهو يستمدر جانبا واضحا من محتوياته من كتابات سبق ان قدمتها للمكتبة العربية بعد تطويعها لنتائج الممارسة العلمية والرؤية المعاصرة لمشكلات الانسان المصرى ومحاولات التطوير الادارى المتجددة .

والله الموفق .

دكتور على السليمى

التوير ١٩٧٩

مقدمة الطبعة الثانية

كانت دراسة العلوم السلوكية أمرا غريبا حين بدأت في كلية التجارة جامعة القاهرة عام ١٩٦٨ ، وثارت وقتها تساؤلات حول ماهية العلاقة بين دراسة السلوك الانساني وطبيعة الموضوعات التي يدرسها طلاب كلية التجارة من علوم ادارية واقتصادية ومحاسبية . وقد احتاج الامر في ذلك الوقت الى بذل جهد خاص لتوضيح العلاقة بين الانسان وانماط سلوكه من ناحية ، وبين علوم الادارة ومجالات اهتماماتها من ناحية اخرى ،

والآن وقد انقضت فترة تزيد على العشر سنوات اصبح الموقف جد مختلف . فلا شك ان الاقتناع بأهمية التصرفات وانماط السلوك الانسانية وتأثيرها في تحقيق التنمية وانجاح المشروعات يمثل الآن حقيقة من حقائق الحياة . ان الانسان يمثل قوة للعمل والانتاج والخلق والابداع الفكرى والفنى من جانب ، كما يمثل طاقة للاستهلاك والاستيعاب من جانب آخر . ويلعب هذا الانسان ادوارا اجتماعية وسياسية واقتصادية مختلفة ، فهو مدير وقائد وموظف وطالب وبائع ومشتري وصانع وتاجر واب واخ . الخ . وهو في كل من هذه الأدوار له احتياجات ورغبات وميول وأهداف ، كما انه يرتبط بعلاقات ويتفاعل ويتشابك مع أفراد وجماعات يتبادل معهم المصالح والمنافع ، يؤثر فيهم ويتأثر بهم .

وقد دلت التجربة في مصر - كما تأكد ذلك في تجمعات انسانية وحضارية أخرى - ان البشر فيها هم الثمن واغلى الموارد المتاحة ، كما انهم مصدر العقبات وأسباب المشكلات في نفس الوقت . ان البشر في مصر هم اللداء والدواء في آن واحد . هم طاقة العمل ومصدر الانتاج والخيرات ، وهم في نفس الوقت يخلقون المصاعب ويتسببون في افشال خطط وبرامج التنمية والاصلاح .

ولعل من المفيد ان نضع السلوك الانساني في اطاره التنظيمى السليم لتتضح لنا الابعاد الحقيقية للمشكلات التي قد يتسبب فيها ، وبالتالي تتأكد أهمية الدراسة العلمية الموضوعية لاسبابه ومحدداته وانماط التعامل معه . ان الفرد حين ينتظم في عمل بؤسسة أو هيئة ، فان اصحاب هذه المؤسسة او الهيئة (أو المسئولين فيها) يتوقعون منه ان يؤدي عملا معيناً

في حدود كفاءة وبأساليب وطرق محددة . كما ان الفرد يتوقع ان يحصل على منافع ومزايا في مقابل الجهد والعطاء الذي سيبدله في عمله . ولكن السؤال الاساسى الذى يطرح في هذا الصدد هو هل يتوافق الاداء الفعلى (السلوك التنظيمى) للفرد مع ما هو متوقع منه ؟ وهل يحصل فعلا الفرد على المنافع التى يطمناها او يتوقعها ؟ ان هذا السؤال هو لب مشكلة السلوك الانسانى فى المنظمات ، ومن ثم تكون الاجابة عنه عاملا حاسما فى تقرير اسلوب ومنهج الادارة فى التعامل مع العاملين من جانب ، وكذا فى تحديد اسلوب العاملين فى استجابتهم وتعاونهم مع الادارة من جانب آخر .

وكما سبق ان حددنا فى مقدمة الطبعة الاولى من هذا الكتاب ، فان القدرة على فهم السلوك الانسانى والتنبؤ به تسهم فى تحديد واختيار الاساليب الافضل لاعداد وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ونضيف اليوم ، ان جهود اعادة البناء التى تتجه اليها الدولة ، ومحاولات تحديث الاقتصاد القومى وزيادة الانتاج وتحسين الانتاجية ، كل هذه الامور يتوقف النجاح فيها حقيقة على مدى استجابة البشر ومدى التغيير الايجابى الذى يطرأ على السلوك الانسانى لافراد وجماعات الشعب بحيث يتوافق ومتطلبات التنمية والتحديث والتطوير .

من اجل هذا ، فان الدراسة العلمية للسلوك الانسانى لا تزال تحتل اهميتها القصوى بالنسبة للمسؤولين عن ادارة التنمية فى مصر . ومن هنا ياتى الاهتمام بتطوير هذه الدراسة السلوكية لطلاب ودارسى الادارة حيث هم الذين سيقع على عاتقهم عبء احداث التغيير الاساسى . . تغيير السلوك الانسانى !!

دكتور على السلمي

مقدمة الطبعة الثالثة

حين قدمت هذا الكتاب لطلابي في كلية التجارة جامعة القاهرة عام ١٩٧٩ استشعر كثير منهم أهمية الكتاب نظراً لأنه يحاول الربط بين قضيتين أساسيتين هما قضية السلوك الإنساني ، وقضية التنظيم الإداري . فهدف الكتاب هو إبراز وتحليل كيف يسلك الإنسان حين ينتمى إلى تنظيم .

ثم رأيت أن أبسط عرض الموضوع فقدمت لطلابي كتاباً آخر هو « السلوك الإنساني في الإدارة » ركزت فيه على مفهوم السلوك ومحدداته دون محاولة الربط مباشرة مع مفهوم التنظيم ، وكان ذلك بدافع التبسيط والتيسير .

واليوم وبعد تسع سنوات منذ ظهور الكتاب لأول مرة ، أعود لتقديمه لطلابي بقناعة واضحة أن مشكلات الوطن إنما هي مشكلات سلوكية تنظيمية في الأساس . فمشكلة السلوك الإنساني لا تقع في فراغ وإنما لها مجالها التنظيمي الذي تحدث فيه وتتأثر به وتؤثر فيه . ومن ثم فإن محاولات تحسين السلوك الإنساني وتطويره لا تتم في فراغ وإنما تتحقق فعاليتها إذا أخذ الواقع التنظيمي للسلوك في الاعتبار ، كذلك فإن محاولات تحسين التنظيم الإداري ورفع كفاءته إنما تنجح فقط إذا تجاوب معها سلوك البشر العاملين في التنظيم والمتعاملين معه . من أجل ذلك أعود لأقدم كتاب ١٩٧٩ في عام ١٩٨٨ بعد المراجعة والاضافة ...

وعلى الله قصد السبيل ،

دكتور على السلمي

الفصل الأول

الإدارة . . . والمشكلة السلوكية

لكي يحقق مشروع الأعمال الأهداف التي قام من أجلها لابد من وجود إدارة على درجة عالية من الكفاءة تمكن من ترجمة تلك الأهداف إلى خطط وبرامج ، ثم تعمل على وضع تلك الخطط والبرامج موضع التنفيذ وتتابع تقدمه ومدى تحقيقه للأهداف .

وسوف يهتم الفصل الحالي بطرح متكامل لماهية الإدارة في مشروعات الأعمال ، يوضح معناها وعناصرها ومداخلها ومستوياتها . كما يتناول الفصل بتحليل أهمية الإدارة العلمية ومقومات المدير الفعال .

ويبرز هذا الفصل الوظائف الإدارية المختلفة ويوضح ترابطها في أبعاد حيث نصل إلى تحديد لمفهوم المشكلة السلوكية .

كذلك يعرض الفصل في لمحة سريعة لأهم مظاهر التطور في مفاهيم الإدارة وإبراز الأفكار السائدة عنها ، وارتباط ذلك كله بالسلوك الإنساني

تعريف الإدارة

تحتاج مشروعات الأعمال لتحقيق أهدافها إلى مباشرة نشاطات مرسومة بدقة لاستثمار ما هو متاح لها من موارد وإمكانات ، وللتعامل مع الظروف والأوضاع المحيطة بها . بمعنى محدد فإن مشروعات الأعمال تحتاج إلى إدارة عملياتها بطرق وأساليب علمية سليمة . وتمثل عملية الإدارة النشاط الحيوي الرئيسي في مشروع الأعمال ، أو هي الركن الأساسي الذي تستند إليه كافة نشاطات المشروع ، والذي يحدد كفاءته وفعالياته جميعا . إن مشروع الأعمال قد يفترق إلى بعض الموارد مثل رأس المال أو المواد الخام أو العمالة المدربة ، ومع ذلك يستطيع تعويض هذا النقص ومواصلة العمل للوصول إلى أهدافه إذا توفرت له الإدارة الفعالة الدقيقة . ولكن إذا افتقر المشروع إلى الإدارة الواعية الإيجابية ،

فان ما قد يتاح له من موارد وامكانيات يصبح أقل فعالية واتاجية ، ولا يتحقق عنه المستوى الممكن من الاتاج أو الأرباح .

الإدارة نشاط انساني منظم يهدف الى تحقيق أهداف اتاجية أو اقتصادية (سياسية أو اجتماعية) من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر .

وتتم الإدارة في شكل عملية مستمرة ومتداخلة تتركب من عدة عمليات جزئية هي التخطيط ، التنظيم ، والتوجيه والرقابة ، يقوم على ممارستها مديرون متخصصون يعملون في تناسق وتكامل للوصول الى الاهداف العامة للمشروع ، وتتجه العملية الإدارية في الأساس نحو المستقبل في محاولة لتكييف أوضاع المشروع بما يتناسب والظروف البيئية المحتملة .

تعتبر مفاهيم وأساليب الإدارة العلمية الحديثة من أهم العوامل المساعدة في تحريك الطاقات الاتاجية وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمجتمع ولقد تطورت هذه المفاهيم والأساليب تطورا كبيرا خلال السنوات الماضية بحيث أصبحت تمثل علما قائما بذاته يوفر للمدير في مواقع العمل أدوات صالحة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة . ومن ثم يقلل (أو يلغي) الحاجة للاعتماد على التقدير الشخصي أو الخبرة المحدودة ويجعل عملية الإدارة نشاطا موضوعيا يقوم على المنطق السليم .

ولعل السؤال الأول الذي يجب توفير اجابة سرية عنه هو « منيا هي الإدارة ؟ وما هو مدلولها العلمي الصحيح ؟ » ولا يعني هنا استعراض الآراء المختلفة التي ذكرت في هذا الصدد أو عرض الخلافات الفكرية الشديدة التي تسود هذا المجال ، ولكن نكتفي بمرء تعرف عام شامل للإدارة يحتوي على أكثر نقاط الاتفاق بين المفكرين والممارسين . وبنص هذا التعريف على أن الإدارة « عملية مستمرة تهدف الى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة » .

« الإدارة » إذن نشاط انساني هادف يقوم به جماعة من الافراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة (ستوضح بعد قليل) والفرص من ممارسة هذا النشاط التوصل الى نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لاتباع رغبات معلومة . ووسيلة الإدارة الى تحقيق هذه النتائج أن تستخدم ما هو متاح لها من موارد (وما يمكن لها أن تنميته

وتطوره من موارد تكون غير واضحة للغير) استخدما أمثل يجعلها تدر عائدا اقتصاديا (أو اجتماعيا أو سياسيا) معلوما وذلك أخذا في الاعتبار الظروف الموضوعية التي تمارس الإدارة عملها في إطارها . أى أن الإدارة لا تتجاهل ما يحيط بها من ظروف وأحداث سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ، حيث أن هذه الظروف بذاتها تؤثر في قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها سلبا وإيجابا .

عناصر الإدارة

من تعريفنا السابق للإدارة يمكن أن نمتخلص عددا من العناصر الرئيسية التي يقوم عليها العمل الإداري الفعال . وأهم هذه العناصر ما يلي :

الأهداف :

إن نقطة البدء في عمل الإدارة أن تحدد لنفسها (أو يحدد لها طرفه آخر) أهدافا معينة تسمى للوصول إليها ويستدل على هذا من قولنا « أن الإدارة نشاط هادف » والهدف هو النتيجة المرغوب تحقيقها سواء كانت نتيجة مادية (إنتاج سلعة أو تحقيق ربح أو إقامة مشروع ، أو كانت نتيجة معنوية كنهم الحالة المعنوية أو تأكيد الاقتناع بفكرة أو مبدأ) وأهمية الأهداف للعمل الإداري أنها تخدم في اتجاهين رئيسيين :

— أن الأهداف تبجل مرشدا لعملية التخطيط إذ تساعد الإدارة في تبين النواحي التي يجب أن تنهج لها الجهود والموارد المتاحة لها .

— أن الأهداف تتخذ أساسا للمتابعة وتقييم الأداء أى أن الإدارة تستمد منها معايير للقياس وتحديد قيمة الانجازات المحققة .

تباين الأهداف في شمولها والمدى الزمني الذي تحتاج لتحقيقها ، كما تختلف الأهداف من حيث الموارد والطاقات اللازمة للوصول إليها .

كذلك فإن الأهداف ترتبط مع سياسات الإدارة واستراتيجياتها حيث يتم رسم تلك السياسات والاستراتيجيات في ضوء الأهداف المنشودة .

وقد يكون من المفضل تعريف هذين التعبيرين قبل الانطلاق الى عناصر أخرى في بحثنا . فالسياسة هي مجموعة القواعد والمعايير التي تحكم

اليها الإدارة لارشاد الإداء وترشيد العمل الإدارى واخضاعه لمنطق متكامل ومتناسق . فسياسة الأفراد مثلا تضم مجموعة القواعد والمعايير التى تستند اليها الإدارة فى اتخاذ قراراتها بشأن اختيار وتعيين الأفراد ونقلهم وترقيتهم ومكافأتهم وتدريبهم وانهاء خدمتهم . من ناحية أخرى ، فان تمييز الاستراتيجية يشير الى الأسلوب العملى الذى تلجأ اليه الإدارة فى استخدام الموارد المتاحة لها وصولا الى أهدافها المقررة . فاستراتيجية التسويق لاحدى الشركات قد تقوم مثلا على حشد كل الطاقات المتاحة من أفراد وأموال وامكانيات مختلفة للحصول على مركز احتكارى فى السوق المحلية ، بينما قد تتجه شركة أخرى بناء على استراتيجية مختلفة الى غزو الأسواق الأجنبية ومحاولة إيجاد مكان لها فى تلك الأسواق .

الموارد :

وتشكل الموارد عنصرا آخر من عناصر الإدارة حيث تمثل الأدوات الحيوية التى تعتمد عليها الإدارة للوصول الى أهدافها . والموارد الأساسية التى تتعامل معها الإدارة هى :

- الأفراد من مختلف النوعيات ومستويات المهارة .
- رأس المال فى أشكاله ومظاهره المختلفة .
- نتائج الطبيعة من موارد وخامات متباينة .
- المعلومات وحصيلة الخبرة والعلم الانسانى .

وتحصل الإدارة على احتياجاتها من الموارد المختلفة من البيئة المحيطة بها ، كما أنها تحتاج دائما الى بذل الجهد لتوفير احتياجاتها والحفاظ عليها . وحيث تتصف الموارد عادة بالندرة فان الإدارة مطالبة أساسا بالآتى :

- تحديد احتياجاتها من النوعيات المختلفة .
- البحث عن مصادر تلك الموارد .
- بذل الجهد (مال ، وقت) للحصول على الموارد المطلوبة .
- الحفاظ على الموارد المتاحة .
- الاستخدام الأمثل لتلك الموارد بما يكفل تحقيق أعلى عائد ممكن من وراء هذا الاستخدام .

وتواجه الإدارة بمواقف متعددة يتعذر فيها الحصول على ما تحتاجه من موارد ، لذا لا بد من أن تبحث عن مصادر بديلة والعمل على تنمية أنواع جديدة من الموارد . كذلك فإن صيانة الموارد وتخطيط عمليات احلالها تعتبر من واجبات الإدارة الأساسية .

وحين مقارنة أنواع الموارد لاستنتاج الأهمية النسبية لها ، نستطيع أن نضع الأفراد في المرتبة الأولى من الأهمية الحقيقية بينما تأتي المعلومات في المرتبة الثانية من الأهمية . وقد نلاحظ أن هذا المنطق يختلف الى حد بعيد عن العرف الإداري الشائع (وخاصة في الدول النامية) من أن الموارد المادية (رأس المال) هي أهم ما تحتاجه الإدارة . ونحن نقول بأن الأفراد والمعلومات أكثر العناصر أهمية للعمل الإداري فلننا نقلل بذلك من أهمية العنصرين الآخرين ، ولكن الأساس في هذا المنطق أن التوصل في حسن استخدام نتاج الطبيعة أو رأس المال إنما هو توفر الأفراد القادرين على العمل والطاء والراغبين فيه . وكذلك على مدى المعرفة والمعلومات المتاحة . ولننا في حاجة الى بيان أخير ، ان كفاءة العمل الإداري في نهاية الأمر إنما تتوقف على درجة تناسب والتكامل بين الأنواع المختلفة للموارد المتاحة .

الخطط والبرامج :

يمثل التخطيط عنصرا حيويا من عناصر الإدارة اذ هو وسيلتها الى اكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة استخداما يحقق الأهداف المرجوة . وبذلك فإن الخطط والبرامج إنما تعبر عن العمل الإداري الخلاق الذي ينسق بين أجزاء الموقف ويحقق التناسق بين الجزئيات والجهود المتفرقة ليجمعها في خط واحد متكامل يسير في اتجاه هدف محدد . أن البديل لعملية التخطيط الإداري هو العمل المتفرقة غير المتناسق الذي قد يؤدي الى تضارب وتناقض في القرارات والأعمال ويسوق بالتالى الوصول الى النتائج المستهدفة وبحدود الجودة والفاعلية المطلوبة .

القيود :

والعنصر الأخير في العمل الإداري هو القيود التي تخضع لها الإدارة في عملها . والقيود عبارة من مجموعة الظروف والموارد والامكانيات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها بينما لا تستطيع السيطرة عليها

أو التأثير فيها. بشكل مباشرة أو سريع . بمعنى آخر فالقيود هو عامل يؤثر في كفاءة الإدارة بينما لا تملك عليه سلطانا حيويًا . ومن ذلك تنشأ حاجة الإدارة الى :

— التعرف على تلك القيود بأشكالها المختلفة وتبين آثارها المحتملة على عمل الإدارة .

— البحث عن أساليب للعمل الإداري لا تتناقض وتلك القيود وإنما تتماشى معها (أو تستفيد منها في بعض الحالات) وذلك دون الإخلال بالنتائج الأصلية المستهدفة .

وتتمثل القيود على العمل الإداري في أنواع مختلفة أهمها :

— القيود القانونية والسياسية .

— القيود الاقتصادية .

— القيود الاجتماعية والحضارية .

— القيود الفنية والتكنولوجية .

وتتبع القيود أساسا من المناخ المحيط بالإدارة ولكن بعضها منها ينشأ من داخل الوحدة الإنتاجية ذاتها (كالقيود التكنولوجية) وعلى هذا الأساس نستطيع الآن أن نناقض بعض الآراء الشائعة في أوساط الإدارة في الدول النامية بشكل عام وأهمها :

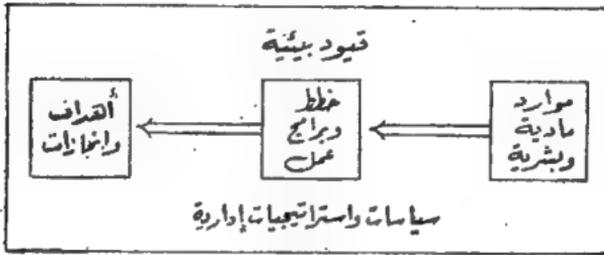
— أن القيود على العمل الإداري تمثل موقفا غير طبيعي وأن الأصل أن تعمل الإدارة بلا قيود ضئلا لفاعلية عملها . ووجه الخطأ في هذا القول أن القيود تنشأ من طبيعة العمل الإداري نفسه وهي أمر لا يتكهن منه على إطلاق . قد يكون من الممكن التغلب على الآثار الناجمة عن هذه القيود ولكن الإدارة بالقطع ليست مطالبة بمنع القيود أو إزالتها .

— التصور بأن القيود تنشأ من قرارات سلطة أعلى كأن تصدر الدولة قانونا يحرم الإدارة جانبا من حريتها في بعض المجالات ، وهذا القول غير صحيح في إطلاقه حيث تنشأ القيود لأسباب مختلفة لا تتعلق كلها بالسلطات الأعلى . ولعل أهم مثال في هذا الصدد القيود المفروضة على حرية الإدارة بفعل نقص المعلومات عن الظروف المستقبلية ومن ثم تعجز عن اتخاذ قرار ما .

— التصور الشائع بأن وسيلة التغلب على القيود تكمن في تفويض السلطة الادارية العليا مزيدا من سلطاتها للمديرين • ولحق أن التعامل الفعال مع هذه القيود يكمن في ادراك الادارة لحقيقتها من ناحية ، واستخدامها لأساليب الادارة العلمية الحديثة في التوصل الى القرارات المثلى أخذا في الاعتبار القيود المفروضة من ناحية أخرى •

ويمكن تلخيص هذه الأفكار عن عناصر الادارة في الشكل التالي

رقم ١/١ •



شكل رقم ١/١
مداخل الادارة

لكي تصل الادارة الى أهدافها وتحقق النتائج المطلوبة منها ، فقد كان المدخل المعتاد (والذي لا يزال مستخدما الى حد ما بمعرفة رجال ادارة معاصرين) هو ما يطلق عليه « مدخل التجربة والخطأ » وفيه يتوصل المدير الى قراراته اعتمادا على رؤيته الشخصية للموضوع وتقديره الذاتي لاباعده المختلفة • وحين يصل المدير الى قراره فانه يلجأ الى تطبيقه دون أن يكون لديه تقدير دقيق لاحتمالات نجاحه ، ومن ثم فان نتائج القرار تصبح احتمالات دون قدرة على حساب هذه الاحتمالات ، وينتهي منطق التجربة والخطأ بأنه في حالة نجاح القرار في توصيل المدير الى هدفه يستمر العمل به (وقد يلجأ الى تكرار ذات القرار اذا واجهته مواقف مماثلة في فترات زمنية تالية) • أما اذا أخفق القرار في احداث النتيجة المرغوبة ، فان المدير يعمد الى البحث عن حل آخر ، وهكذا يستمر في أسلوب التجربة الى أن يصل الى قرار سليم • وخطورة هذا المدخل الاداري التقليدي أنه يضع المدير على قمة المخاطرة دون أن يدري ويعرضه لمواقف قد يصعب فيها تصحيح الأخطاء أو إعادة الأوضاع الى

ما كانت عليه . ان مدخل التجربة والخطأ يتجاهل أموراً بالغة الأهمية في الإدارة العلمية الحديثة منها :

— التحليل الصحيح والدقيق للمواقف اعتماداً على التنظيم المتكامل للمعلومات المتاحة .

— التقدير الدقيق للاحتتمالات المستقبلية استناداً الى الرؤية الموضوعية والتنبؤ السليم بالسلوك المحتمل للمتغيرات التي تشارك في أحداث تلك المواقف .

— القياس الدقيق للنتائج والانجازات باتخاذ معايير موضوعية متفق عليها مسبقاً كأساس للقياس والتقييم .

وباستقراء تاريخ الإدارة الحديثة نجد أن مدخل التجربة والخطأ ، وإن كان قد أسهم في أحداث تطورات لها شأنها في بعض الحالات إلا أنها كانت ترجع أساساً لعامل المصادفة والحظ المواتي أكثر منها الى المنطق الإداري السليم . من ناحية أخرى ، فإن الأوضاع المعاصرة التي تمارس الإدارة فيها أعمالها سواء في الدول النامية أو المتقدمة تجعل من المسير الاطمئنان الى أسلوب التجربة والخطأ كأساس للعمل الإداري الفعال . ان تقدم ظروف العمل وتشابك المتغيرات المؤثرة على العمل الإداري تجعل من الضرورة بمكان الاستناد الى منطق رشيد لتحليل المشكلات والبحث عن حلول لها .. وهذا هو منطق العلم .

وتمثل حركة الإدارة العلمية التي نشأت في أوائل هذا القرن وما اتهمت اليه حديثاً من « علم الإدارة » المدخل العلمي للإدارة الذي يتغلب على الثغرات التي يعاني منها مدخل التجربة والخطأ ويوفر للمدير أساساً صلباً لاتخاذ قراراته بدرجة تأكد أعلى وتقدير أدق لاحتمالات نجاحها .. ويستند مدخل الإدارة العلمية الى منطق بسيط ولكنه متكامل كالاتي :

— التحديد الصحيح والدقيق للأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها .
— التحليل المتكامل لأبعاد الموقف الذي تتعامل فيه الإدارة وتقدير أثر كل من المتغيرات ذات التأثير على نتائج أعمالها .

— البحث الشامل عن الأساليب البديلة للتوصل الى الأهداف المقررة والمفاضلة بينها استناداً الى معايير وأسس موضوعية متفق عليها مسبقاً .
— اختيار البديل (أو البدائل الأفضل) وتقدير احتمالات نجاحهم ثم وضعها في التطبيق متابعة درجة نجاحها الفعلية .

— التقييم المستمر للإنجازات وتوقع الانحرافات عن الأهداف
واتخاذ إجراءات تصحيح المسار دون الوقوع في الأخطاء أو التردى في
الانحرافات فعلا .

ان منطق الإدارة العلمية ببساطة شديدة هو منطق الاعداد والتدبير
ثم القياس والتقييم اعتمادا على تصورات شاملة ومحيطه لابعاد الموقف
القائمة والمحتملة مع توافر عنصر القدرة على المناورة واحلال بدائل محل
أخرى تبعا لمتطلبات الموقف المتغيرة . ومن ثم يمكن اعتبار مدخل الإدارة
العلمية مدخلا حركيا متطورا لا يتابع الأحداث والمواقف ويجاريها
فحسب ، بل يتنبأ بأوضاعها المستقبلية ويعمد الى استباقها . وفي كثير من
الأيان يكون الهدف تشكيل المواقف لتناسب مع متطلبات الإدارة
وليس العكس . ويمكن تصور المنطق الأساسي لكل من مدخلي الإدارة
كما يلي :



أهمية الإدارة العلمية

من تحليلنا للمدخل العلمي في الإدارة اتضح لنا خصائصه التي
تبين بجلء أنه المدخل الأصعب . والسؤال الذي يتبادر الى الذهن هو
لماذا تكلف الإدارة نفسها عناء ومشقة الالتزام بهذا المدخل الصعب ؟
ولماذا لا تقنع بالمدخل الأسهل « مدخل التجربة والخطأ » ؟

ان الاجابة على هذا التساؤل تنضح من استقراء حقيقة التغيرات

التي حولت مناخ العمل الإداري من البساطة إلى التعقيد والتشابك وأهمها ما يلي :

— تطور شكل المشروع الإنتاجي من المشروع الفردي صغير الحجم إلى المشروعات الضخمة كبيرة الحجم (سواء كانت ملكيتها خاصة أو عامة) والتي تضيف جهودا وخبرات وإمكانات لأفراد كثيرين . إن المشروع الكبير يمثل الآن النمط الأساسي في تنظيمات الأعمال .

— تعدد وتنوع مجالات النشاط لأي مشروع إنتاجي حتى ولو كان متخصصا الأمر الذي يجعل مشكلات الإدارة متنوعة في طبيعتها وتجعل معاملات الإدارة متشابكة في علاقاتها مع أطراف عدة .

— تعاظم دور الدولة في التخطيط والرقابة الاقتصادية وإشرافها بدرجات متفاوتة على وسائل الإنتاج والتوزيع في مختلف المجالات (وحتى في الدول ذات الاقتصاد الرأسمالي) ، وبذلك فإن أشكال التخطيط والرقابة التي تمارسها الدولة تمثل قيودا على حرية الإدارة في التصرف وتجعل قدرتها على اتخاذ القرارات في بعض الأحيان أقل مما يتطلبه الموقف الأمر الذي يجعل الاستناد إلى منطق علم لاتخاذ القرارات أمرا محتما .

— تطور شكلي وبناء التنظيم الداخلي للمشروع الحديث وتمعده انعكاسا للعديد من الوظائف الجديدة التي تنشأ استجابة لمتطلبات العمل ، ويؤدي هذا التقدم إلى صعوبة عمليات الاتصال وتبادل المعلومات مما يؤثر على عملية الإدارة واتخاذ القرارات .

— التطورات المستمرة في النظم الاجتماعية والسياسية والثقافية في المجتمعات الحديثة وما يترتب عليها من تطلعات العاملين والمستهلكين وتعاظم توقعاتهم لما يجب على الإدارة أن تحققه لهم من منافع .

— التطورات العلمية والتكنولوجية الرهيبية والسريعة التي تخلق كل يوم جديدا في أساليب الإنتاج ووسائله مما ينعكس على خبرة الإدارة وقدراتها ومن ثم أنصاليها في العمل .

كل تلك الأساليب مجتمعة تكفي لجعل منخل الإدارة بالتجربة والخطأ مخاطرة جسيمة وترفع من حيوية وأهمية الاستناد إلى منطق علمي منظم متكامل لإدائه العملية الإدارية . فاذا أضفنا إلى ذلك أهمية دور

المنافسة وحركات السوق وما تفثله من عسوط حقيقية على الادارة لتوصلنا في اعتقادي الي تأكيد للمفهوم الذي طرحناه في البداية « ان الادارة العملية هي المخرج لأزمة الادارة الحالية في كثير من الدول النامية والأقل تقدما » .

مستويات الادارة

الآن وقد تردد استخدامنا لكلمة « الادارة » ينبغي أن نزيد الأمر إيضاحا ، ان هذه الصفة «الادارة» وان شملت أفرادا عديدين في المنظمات الاتاجية وغيرها ، الا أن هؤلاء الأفراد لا يتساوون من حيث الأعباء والواجبات والمسئوليات من ناحية ، ولا من حيث السلطات وحقوق اتخاذ القرارات من ناحية أخرى ، فإن « الادارة » تنقسم الى مستويات تعارف الكتاب على تقسيمها الى :

- مستوى الادارة العليا .
- مستوى الادارة الوسطى .
- مستوى الادارة المباشرة .

ونبادر فنقول ان الخيط المشترك الأساسى بين هذه المستويات أنها جميعا تمارس وظيفة « الادارة » من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ومع ذلك تختلف تلك المسئوليات من حيث :

- نطاق العمل الادارى الذى تمارسه .
- حجم المسئوليات التى تحملها .
- مدى السلطات المخولة لها .

فالادارة العليا تعامل على مستوى المشروع كوحدة متكاملة ومن ثم هي تهتم بعمليات :

- تحديد الأهداف العامة وبعيدة المدى .
- رسم السياسات الشاملة .
- تصور خطط وبرامج الأمد الطويل .
- توجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية للمشروع .

— اعتماد الخطط والبرامج التي تمدها الإدارة الوسطى ومجموعات الخبراء الاختصاصيين .

— اتخاذ القرارات الأساسية (الاستراتيجية) في شأن مجالات النشاط وأوجه التصرف الحيوية بالنسبة للمشروع .

— المتابعة الشاملة لأوجه نشاط المشروع ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة .

— تقييم الانجازات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف ورسم خطط وبرامج جديدة .

ويلاحظ أن مستوى الإدارة العليا يمارس إلى جانب الوظائف السابقة وظيفتين أخريين على جانب كبير من الأهمية والحيوية هما :

— تحقيق الاتصال المستمر الدائم بين المشروع من ناحية وبين المناخ وعناصر البيئة المحيطة من جانب آخر ، أي أن الإدارة العليا هي حلقة الوصل بين المشروع وبين المجتمع . وبذلك تصبح مسئولية الإدارة العليا تتبع ودراسة مواقف الوحدات الأخرى في المجتمع واستنتاج انكاسات تلك المواقف على المشروع (مثلا دراسة موقف الدولة وأجهزة التخطيط والرقابة المركزية) واتخاذ الاجراءات الإدارية التي تضمن توافق أهداف ومياسات المشروع من ناحية وأهداف ومتطلبات المجتمع من ناحية أخرى .

— دفع حركة التطوير والتجديد والابتكار في كافة مجالات عمل المشروع وذلك من خلال تشجيع وتنمية عمليات البحث العلمي المنظم .

وتختص « الإدارة الوسطى » بعملية ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من مستوى الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ . أي أن الإدارة الوسطى هي أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها الاستراتيجية موضع التطبيق العلمي وذلك من خلال عديد من القرارات التكتيكية (الاجرائية) التي تحول الخطط والأهداف إلى نشاط وانجازات .

والإدارة الوسطى تهتم أساسا باتساج سبل متدفق من المعلومات والبيانات عن مجالات النشاط (الامكانيات والمواقف) وتنفيذ الإدارة العليا بتلك المعلومات لتستعين بها في رسم الاستراتيجيات العامة للعمل . كذلك تهتم الإدارة الوسطى بتوجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية وتعمل على تنسيق الجهود المبذولة وصولا إلى النتائج المستهدفة .

أى أن الإدارة الوسطى تركز على التخطيط القصير والمتوسط الأجل ،
وتمارس دورها التخطيطي في مجال تخطيط العمليات والاجراءات ، كذلك
في مجالات التنظيم والمتابعة والتقييم فان نطاق اهتمام الإدارة الوسطى
أقل من نطاق اهتمام الإدارة العليا (وان يكن أكثر اتساعا من نطاق
اهتمام الإدارة المباشرة) .

وتعمل الإدارة الوسطى على تحقيق الصلة والارتباط بالمستوى
الأعلى من جانب وبين المستويات لأدنى من المشروع من جانب آخر .
ويتصف أفراد الإدارة الوسطى عادة بالمميزات الآتية :

- تغلب التخصص الفنى والمهنى .
- التركيز على الأنشطة ومجالات العمل الداخلية بالمشروع .
- تغلب الفكر التنفيذى على المنطق التخطيطى أى الاهتمام بالجانب
التنفيذى أكثر من اعتبارات التخطيط .

وتعمل الإدارة الوسطى على تحقيق الصلة والارتباط بالمستوى
للمتخصصين والخبراء ذوى الاهتمامات المحددة بمجالات عمل دقيقة الأمر
الذى تنشأ عنه عادة احتمالات التناقض والتضارب وتحتم بالتالى ضرورة
التنسيق وتحقيق التقارب (وقد يكون من أهم الأساليب المتبعة في هذا
الصدد تشكيل اللجان المشتركة وعقد الاجتماعات الدولية للاحداث
التقارب بين الأفراد المتخصصين) .

أما الإدارة المباشرة فهي المستوى الذى تمهد اليه أعباء ادارة
العمليات التنفيذية بالدرجة الأولى والى أعلى درجة من التفصيل . ومن
ثم فان الجانب التخطيطى في عمل الإدارة المباشرة يقتصر على الحد الأدنى
المتصل بتخطيط عملية التنفيذ والإشراف اليومى الدقيق على تطور سير
العمليات . ونلاحظ أن درجة التخصص المهنى بين أفراد الإدارة المباشرة
تصل الى درجة عالية كما أن أغلبهم يقترب من مستوى المهارة الفنية
للأفراد القائمين بالتنفيذ فعلا . وتمثل الإدارة المباشرة خط الاتصال الأول
بمواقع العمل الفعلى ومن ثم تكون على بينة تامة بمشكلات الأداء
ومعوقات التقدم نحو الأهداف وتعمل على امداد الإدارة الوسطى بتلك
المعلومات الحيوية التى تستند اليها الأخيرة في إعادة صياغة قراراتها
والتقدم باقتراحاتها الى الإدارة العليا .

مجالات العمل الإداري

يسود اعتقاد خاطيء بأن الإدارة العلمية يقتصر تطبيقها على مجالات الإنتاج الصناعي التقليدية (إدارة المصانع) وحقيقة الأمر أن هذا وهم ليس له ما يؤكده . أن الإدارة نشاط مطلوب لكل جهد إنساني ومن ثم فهي تشمل الأنشطة الآتية :

- النشاط الإنتاجي الصناعي .
- النشاط الإنتاجي الزراعي .
- مجالات الخدمات المرتبطة بالإنتاج الصناعي والزراعي (بنوك ، تأمين ، نقل تخزين ...) .
- مجالات الأنشطة الثقافية والاجتماعية .
- مجالات الأنشطة السياسية .
- مجالات العلاقات الدولية .
- مجالات الأنشطة العسكرية والحربية .
- مجالات النشاط الفردي (هوايات ، أعمال خاصة ...) .
- مجالات الأنشطة العائلية .

في كل تلك المجالات (على تنوعها) نجد أن المنطق الأساسي فيها هو أن فردا (أو جماعة من الأفراد) يحاول (أو يحاولون) تحقيق أهداف مرغوبة باستخدام موارد متاحة في ظل ظروف محددة (وهي المشكلة الإدارية الأساسية) . ومن ثم فإنه في كل تلك المجالات تصبح العملية الإدارية (أو وظائف الإدارة) ركنا حيويا من أركان العمل لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة (أو أدنى تضحية ممكنة) . وليس من شك أن درجة تعقد المشكلات تختلف وتباين في مجالات النشاط المختلفة ومن ثم فإن الأساليب الإدارية المستخدمة لمواجهتها تتباين من حيث درجة التعقد والصعوبة ، إلا أن منطق الإدارة فيها جميعا واحد لا يتبدل .

مقومات المدير الفعال

في ضوء تحليلنا السابق للإدارة وعناصرها ومجالاتها (وهو تحليل يظهر أنها عملية ليست مهينة في الأقل إن لم تكن صعبة) لا بد وأن يتبادر للذهن سؤال منطقي عن المقومات التي تصنع مديرا فعالا ؟ والمدير الفعال

أو الكفاء هو الذى يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة ويتحكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداما أمثل) •

والاجابة على هذا التساؤل كانت موضع جدل شديد بين أصحاب النظريات والمدارس الفكرية فى الادارة (شأنهم فى كل ما يتعلق بالادارة) ولنا فى مجال استعراض تلك المبرازات الفكرية والملاحم الفلسفية ، ولكننا نعتقد (بحق) أن هناك أرضية مشتركة يتطرق منها هؤلاء الكتاب تعدد المقومات التالية للمدير الفعال :

— المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الادارة وأساليبها المستخدمة •

— القدرة الادارية ويقصد بها الدقة فى تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الادارية المناسبة فى مواقعها السليمة •

— القدرة القيادية ويقصد بها امكانية التأثير فى سلوك المعاونين ونوجيه هذا السلوك ناحية التحقيق الصحيح للأهداف المحددة •

— الاحاطة والفهم بجمال النشاط موضع الاختصاص (وليس بالضرورة التخصص المهني التام) والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية (وليس بالضرورة القدرة على ممارسة العمل الفني ذاته) تلك الصفات تتوفر استعدادات لاكتسابها وتنميتها عند أفراد كثيرين ومن ثم تصبح عملية خلق أجيال من العناصر الادارية الفعالة هى البحث عن عناصر تتوفر لها الاستعداد لاكتساب هذه المقومات ثم اخضاعهم لعملية اعداد وتنمية مخططة تستهدف اكسابهم مهارات وقدرات وصقل استعدادهم واستثارة ميولهم • ان عمليات التعليم والتدريب ، والممارسة المنظمة ، تكسب المدير المقومات الأساسية للنجاح فى العمل الادارى • ونعتقد بذلك أننا أجبنا أيضا على السؤال الذى ظلنا نردد وهو هل الادارة « موهبة » أم « خيرة مكتسبة » ؟ لا شك أن الادارة هى بالدرجة الأولى مهنة تمنح لها أسس ومبادئ وأساليب لا بد للفرد أن يخطئ بها ويتدرب عليها ويكتسب المهارة المنظمة فى استخدامها بشرط توفر الحد الأدنى من الاستعداد الشخصى لديه لاكتساب تلك الخصائص المتميزة •

ماذا يفعل المديرون ؟

لعله من المناسب أن نضع تصورا محمدا لعمل المدير . يتشبه فى الآتى :

— أن المدير يبدأ عمله فعلا بدراسة المواقف المحيط به ومحاولة تبين أبعاده المختلفة . أن وصف الموقف (أو تقدير الموقف بالتعبير العسكري) هي مهمة المدير الأولى .

— وبناء على المعلومات المتجمعة عن الموقف ، فإن المدير لا بد له من تحليل هذا الموقف في محاولة لاستنتاج العوامل الأساسية المؤثرة وذات الأهمية في تحديد نتائج عمل الإدارة . أن تحليل الموقف عملية يستهدف منها المدير أساسا أن يميز بين :

(أ) العوامل والمتغيرات التي يمكنه السيطرة عليها والتأثير في مستواها والتحكم في سلوكها (ونطلق على هذه المجموعة صفة الموارد أو الإمكانيات) .

(ب) العوامل والمتغيرات التي لا يمكنه السيطرة عليها والتي يصعب عليه التحكم في سلوكها (وتلك نطلق عليها صفة القيود) .

— ويرتبط بتحليل الموقف أن يتبدد اهتمام المدير الى محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية واحتمالات التغيير فيه ، ومدى تناسب التغيرات المحتملة مع أهداف المدير . من ذلك يستطيع المدير اعداد سياساته وخطته ليحقق التغيير المرغوب في أبعاد الموقف اعتمادا على الموارد وأخذها في الاعتبار القيود .

— والمدير يحاول بعد ذلك احداث التغيير المحدد من خلال قرارات مدروسة وباستخدام أساليب مساعدة (منها التحليل الحدي وبحوث العمليات) .

— ولا تنتهي مسؤولية المدير باتخاذ القرار ، ولكنه يستمر في متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات مع اعطاء الاهتمام الكافي لتتبع ما يحدث بالموقف من تغيرات وما تفرضه عليه تلك التغيرات من ردود فعل أو ما يمكن أن يلجأ اليه لمنع تلك التغيرات وتعديل مسار الأحداث .

تطور مفاهيم الإدارة

أن الإدارة في الأساس هي عملية انسانية منطقية ، فالانسان في حياته اليومية يمارس العمل الاداري بالطبيعة دون أن يكون بالضرورة متخصصا في علوم الإدارة . وكمثال بسيط على هذه الحقيقة أنظر الى الرجل حين يريد شراء سلعة غالية الثمن كسيارة أو جهاز تكييف هواء على سبيل المثال ، تجده يمارس عملية ادارية بالدرجة الأولى كما يلي :

- هو يحدد ماذا يريد ... (تحديد الهدف) .
- هو يبحث في السوق عن الماركات المختلفة . (استعراض البدائل) .
- هو يفاضل بين الأسعار ومستويات الجودة .. (المقارنة بين البدائل) .
- هو يختار سيارة معينة .. (اتخاذ القرارات) .

وثمة مثال آخر حين يريد الانسان قضاء اجازته السنوية نراه عادة يخطط لهذه الاجازة بتدبير فقاتها المحتملة وتحديد انسب المواعيد لها ، ثم هو ينظم الاجازة وينسق احتياجاته ومعداته ، وهو يتابع تطورات الظروف ويراقب مدى ملائمة الاجازة الفعلية لتوقعاته عنها ، ثم هو في النهاية يمدد الى تقييم التجربة ويحكم على مدى استمتاعه بها .

نخلص من ذلك الى أن الادارة باعتبارها عملية انسانية مساعدة للانسان في تحقيق أغراضه وتأمين وصوله الى أهدافه هي قديمة قدم الانسانية ذاتها . ولكن بطبيعة الحال فإن تعارضها ومسمياتها لم تكن دائما كما هي الآن . فلقد عرف الانسان المنطق الأساسي في الادارة منذ عهد قدماء المصريين الذين مارسوا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة عند بناء الاهرامات العتيقة ، كما عرف المصريون القدامى معنى التنبؤ والتخطيط لمستقبل عندما لجأ يوسف عليه السلام الى خزن الحبوب في سنوات الرخاء توقعا للازمة في السنوات العجاف . وعرف العرب الاقدمون مفاهيم الادارة المنطقية واستندوا اليها في تصريف شئونهم وكان للاسلام أثره الواضح في غرس مفاهيم الادارة الحقيقية التي أسهمت في اقامة بناء الدولة الاسلامية العظمى . وكان الخلفاء الراشدين قمعا في فهم حقيقة الادارة وفي تطبيقها بوعي وذكاء في كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية .

ولعل تجربة محمد علي في حكم مصر هي خير دليل على وضوح النهم للمعاني الصحيحة للعمل الاداري . فقد اتجه محمد علي الى بناء دولة عصرية تقوم على مجموعة من المشروعات الكبرى في مجالات الإنتاج المتعددة .

وقد كانت مفاهيم الادارة اذن معروفة وموضع التطبيق بالخبرة والحس الشخصي أكثر مما كانت مرتكزة على البحث العلمي والدراسة

الموضوعية ، وعلى ذلك فان تاريخ الادارة وتبع تطورها يبدأ عامة من أوائل القرن الحالي حيث وضحت معالم محددة لأفكار ومبادئ الادارة تم تسجيلها في كتابات منشورة ، كما وضحت أساليب وطرق للعمل الادارى تم تطبيقها بدرجات متفاوتة من النجاح في مشروعات الأعمال .

وسوف نركز في الجزء الباقي من هذا الفصل على استعراض الملامح الرئيسية للتطور في الفكر الادارى في عصرنا الحديث .

حركة الادارة العلمية

وقد بدأت جذور هذه الحركة مع بدايات القرن العشرين حيث كانت التطورات الصناعية والاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض دول أوروبا الغربية في بداية انطلاقتها الكبرى . وقد روج لأفكار الادارة العلمية أحد المهندسين الأمريكيين وهو فردريك تايلور الذى أثاره ما تعاني منه مشروعات الأعمال الصناعية في ذلك الوقت من تدهور في الانتاجية . وقد طرح تايلور فلسفته الادارية التى أطلق عليها تعبير الادارة العلمية وهى تتكون أساسا من المفاهيم الآتية :

— ضرورة الحصول على الدعم الكامل لأفكار الادارة العلمية من جانب رجال الادارة العليا في المشروعات التى تنوى تطبيقها .

— احداث ثورة عقلية لدى الادارة والعمال على السواء ، بمعنى ضرورة تغيير المفاهيم القديمة واحلال أفكار متطورة محلها .

— الكشف عن أحسن طريقة ممكنة لأداء أى عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذى يجب أن يستغرقه الاداء .

— احلال التعاون بين الادارة والعمال محل الصراع والتناقض وذلك من أجل انتاج المشروع وتحقيق مصلحة الطرفين معا .

— اختيار أفضل العمال وأكثرهم مهارة وتدريبهم على طرق العمل المثلى .

— تطبيق مبدأ التخصص خاصة في وظائف الاشراف ، ومن ثم تقسيم عمل المشرف الواحد بين ثمانية مشرفين يختص كل منهم بالاشرف على ناحية متخصصة في العمل .

— البحث عن الأسلوب الأفضل لبدء تطبيق نظام الادارة العلمية وتحديد أنسب الأشخاص للإشراف على هذا التطبيق .

وقد كانت حركة الادارة العلمية تركز استخدام المنهج العلمي في تحليل المشكلات والبحث عن حلول لها ، كما أبرزت أهمية عملية القياس وضرورة ايجاد مقاييس علمية لتحديد معدلات الأداء والحكم على كفاءة العاملين .

ولم يكن فردريك تايلور هو الوحيد الذي عمل على نشر فلسفة وأساليب الادارة العلمية ، بل أسهم معه آخرون أهمهم فرانك جيلبرت وزوجته ليليان . ويهود الي جيلبرت فضل تطوير رتمية أفكار فردريك تايلور ووضعها في اطار متكامل على شكل مجموعة من « النظم » ، كما أنه صاحب الفضل في تطوير علم « دراسة الحركة » .

ومن جانب آخر ، فقد عاوت ليليان جيلبرت زوجها في دراساته كما أنجزت هي الأخرى دراسات هامة عن ظاهرة الاجهاد . حيث كان تخصصها في علم النفس أثره واضح في ابراز الجوانب المعنوية في الاجهاد الي جانب عناصره المادية .

وثمة مساهم ثالث في تطور الفكر الإداري هو هنري جانت الذي أسهم في تطوير مفاهيم الادارة من خلال ابتكاره لنظم الحوافز التشجيعية للعمال ، كذلك فانه من زواد التخطيط الأوائل حيث كان له فضل تقديم أسلوب مبسط لاعداد البرامج هو ما يسمى خرائط جانت .

حركة العلاقات الانسانية

تطورت هذه الحركة نتيجة للدراسات التي قام بها فريق من العلماء في شركة ويسترن اليكتروك الأمريكية فيما بين عامي ١٩٢٧ و ١٩٣٣ لاختبار مدى تأثير ظروف العمل المادي على انتاجية العمال . فقد كانت الأفكار السائدة وقتها بتأثير حركة الادارة العلمية أن الانتاجية تتوقف على ملائمة ظروف الانتاج كالحرارة والتهوية والرطوبة والاضاءة وغيرها . ولكن تجارب شركة ويسترن اليكتروك اوضحت نتائج أخرى مخالفة تركز في أن الجو الاجتماعي للعمل وطبيعة العلاقات الانسانية السائدة بين الادارة والعمال هي من أهم محددات الانتاجية . ومن ثم فقد ابتكر أصحاب اتجاه العلاقات الانسانية تعبيراً جديداً هو الروح لظنوية

وأوضحوا أن ارتفاع الانتاجية أو انخفاضها يتحدد بمدى ارتفاع الروح المعنوية للعامل أو انخفاضها .

وقد أسهمت حركة العلاقات الانسانية في اثناء الفكر الادارى من خلال طرح أفكار ومبادئ هامة تتعلق بالجوانب الآتية :

— ان السلوك الانساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الانتاجية .

— ان القيادة الادارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد ، وبالتالي المحددة لكفاءتهم .

— ان الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعى المفتوح بين العمال بعضهم البعض ، وبينهم وبين رؤساءهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابى يؤثر في الانتاجية .

— ان الادارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الانتاجية ، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الادارة وتفويض السلطة واللامركزية الادارية .

وقد تطورت مفاهيم العلاقات الانسانية أخيرا في شكل نظرية سلوكية للادارة Behavioral Theory تهتم بدراسة وتفسير السلوك الانساني على أسس علمية ، وبالتالي اكتشاف أنسب الأساليب الادارية للتنبؤ بسلوك الأفراد والسيطرة عليه . وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيسى هو أن السلوك الانساني يعتبر المتغير الأساسى فى العمل الادارى ومن ثم فالادارة عملية سلوكية بالدرجة الأولى تستهدف التأثير على سلوك الأفراد لكي يعملوا على تحقيق الأهداف التى تسمى اليها المنظمات .

حركة اتخاذ القرارات وبحوث العمليات

وقد ظهرت هذه الحركة منذ أوائل الخمسينات الا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحاسبات الالكترونية وتطور التكنولوجيا الحديثة فى هذا المجال فى السنوات الأخيرة ، وتقوم هذه الحركة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الادارية وبناء نماذج Models يتم من خلالها التوصل الى الحلول المثلى لتلك المشكلات . وقد تطورت أساليب متعددة فيما يسمى « بحوث العمليات »

Perations Research هدفها ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر صلب الإدارة وفقا لأنصار هذه الحركة .

خلاصة الأمر من تلك العبارة السريعة ، أن مفاهيم الإدارة ومبادئها كابت ولا تزال محلا للتطور والتغيير بفعل تقدم العلوم واشتداد حاجة الانسان الى مزيد من المهارة والمعرفة الإدارية لمواجهة المشكلات الإدارية المتزايدة في التعقيد والتشابك . كذلك فإن هذه المفاهيم ستكون عرضة لتطورات وتغييرات كثيرة في المستقبل مع كل تطور في المعرفة الانسانية وفي ظروف العمل الانساني بشكل عام .

وظائف الإدارة

« ان الإدارة هي تلك العملية التي تهدف الى تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة » .

وتتطلب هذه العملية قدرات ومهارات قيادية من جانب مجموعات المديرين المسؤولين عن ادارة مشروعات الأعمال ، وذلك من أجل تجميع الموارد وتنميتها واستثمارها في أحسن المجالات التي تدر أفضل أو أقصى عائد ممكن .

ولكى يتمكن المدير من تحقيق أهداف المشروع والوفاء بالتزاماته الاجتماعية والاقتصادية تجاه المجتمع وأصحاب رأس المال والعاملين ، فإنه يقوم بأداء بعض الوظائف الرئيسية وهي :

— التخطيط .

— التنظيم .

— التوجيه .

— المتابعة وتقييم الأداء (المراقبة) .

ويطلق على هذه الأنشطة أو الوظائف الإدارية تمييز «عملية الإدارة» وذلك للتأكيد على عدة خصائص تميزها وتحدد أبعادها الأساسية وهي :

— ان هذه الوظائف الإدارية متكاملة بحيث ترتبط كل منها بالأخرى تؤثر فيها وتتأثر بها ، وبالتالي لا يتحقق للمشروع أهدافه كاملة إلا من خلال الأداء السليم لهذه الوظائف مجتمعة . كما أن الخلل والقصور في أى منها يقلل من كفاءة وفعالية باقى الوظائف .

— تصنف الوظائف الإدارية بالاستمرارية والتدفق ، فهي لا تتم مرة واحدة ثم تتوقف ، بل هي تؤدي بشكل مستمر. ومتكرر خلال الزمن ، فالخطيط مثلا عملية مستمرة ، وكذلك التنظيم والرقابة عمليتان مستمرتان بمعنى أن هناك اجراءات تنظيمية ورقابية تتخذ بشكل مستمر ومتكرر خلال حياة المشروع ، ان الاستمرارية في العمل الإداري حقيقة أساسية تتبع من طبيعة مشروع الأعمال ذاته ، فهناك أهداف متجددة يسعى المشروع دائما الى تحقيقها ، كما أن هناك أساليب عمل جديدة تكتشف ، وإمكانيات وموارد تنضب ، وأخرى تنمو وتزدهر ، كما أن العملية الإدارية تكتسب خاصية الاستمرار من تنوع المشكلات التي تواجه الإدارة .

— تصنف العملية الإدارية بالشمول ، فكل وظيفة من وظائف الإدارة تشمل نشاطات المشروع وأبعاده جميعا والاي يكتب لها القشل ، فالخطيط يجب أن يكون شاملا للاتجاه والتسويق والفتنون المالية مثلا ، كذلك التنظيم والمتابعة . وهذا الشمول في العمل الإدارة يجعله بمثابة الحلقة المكتملة الأبعاد ، ومن ثم فإن تعبير عملية الإدارة يفضى معنى محمدا على هذه الوظائف يعكس حقيقتها الشمولية التكاملية .

— تصنف الوظائف الإدارية بالنظرة المستقبلية بمعنى أنها لا تهتم فقط بالمشاكل الحاضرة ، بل تمتد آفاقها الى فترات قادمة ، ومن ثم فإن التنبؤ بالمستقبل وتقدير الاحداث والمشكلات المحتملة هما من العناصر الأساسية في كل وظائف الإدارة .

ان السلوك الانساني في الإدارة

لقد استعرضنا بعض المفاهيم الأساسية عن طبيعة العمل الإداري وحقيقة الأنشطة التي تمارسها الإدارة في المشروعات الحديثة ، ويجدر بنا أن نشير الآن الى حقيقة أساسية هي أن العمل الإداري يخلق أهدافه من خلال العمل الانساني . فالمدبر (وهو أحد المكونات الأساسية للمنصر الانساني في المشروع) يعتمد على أفراد آخرين في تنفيذ الأعمال والمهام الواجب القيام بها للوصول الى أهداف المشروع .

ومن ثم فإن الإدارة والقدرة على الاطاعة بها تتطلب ضرورة التعرف على سلوك الأفراد داخل المشروع (وخارجه) وتجديد تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة .

ان الانسان ظاهرة متعددة الجوانب multi-dimensional تخضع لتأثير وسيطرة عدد كبير من المتغيرات . فالأفراد يختلفون في القدرات والاستعدادات والمهارات ، كما أن أنماط السلوك المكتسبة learned behavior patterns تتباين الى درجة كبيرة من فرد لآخر .

ويمكن أن نعبر عن السلوك الانساني باعتباره محصلة التفاعل بين :

— الانسان : الذى يتصف برغبات وتطلعات كما يهدف الى تحقيق أهداف خاصة ، ويحتفظ لنفسه بمفاهيم وأفكار وآراء محددة حيال شتى الموضوعات .

— الموقف : وهو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد في أى وقت من الأوقات . ويمبر الموقف situation عن الفرص opportunities المتاحة للفرد ، والقيود constraints التى يلتزم بها الانسان .

ومن ثم فاننا نعتقد أن الانسان يدرك المواقف المختلفة التى تمر به ، ويحاول استغلال الفرص بشكل يحقق له رغباته ويوصله الى أهدافه ، وذلك في حدود القيود التى يفرضها الموقف .

وأهمية هذا التحليل أنه يعبر عن حقيقة المشكلة التى تواجهها الادارة في تعاملها مع الانسان على اختلاف مستوياته في التنظيم ، فالادارة تسعى الى تحقيق أهداف محددة ، ومن ثم فهى تعمل على خلق المواقف المناسبة للوصول الى النتائج المرغوبة . ولكن العامل الحاسم في تحديد مدى النجاح أو الفشل في هذه المهام هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الادارة تلك المواقف ، وهل تتفق الفرص التى توفرها لهم الادارة مع رغباتهم وميولهم وقدراتهم . كذلك فإن أنواع القيود التى تفرضها الادارة تشكل عنصرا هاما في تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطلبه الادارة منهم .

أى أننا نستطيع القول بأن قدرة الادارة على تحقيق ما تصبو اليه من أهداف تتوقف (جزئيا) على ما تقوم به مجموعات مختلفة من الأفراد من تصرفات وأفعال .

ان العنصر البشرى (مثلا في أنماط السلوك المختلفة التى تصدر عن الأفراد في المواقف المتباينة) يعتبر عاملا أساسيا في تحديد نتائج العمل والنشاط في مختلف المجالات الادارية . فالأنشطة الادارية المختلفة من

تخطيط ، اتخاذ قرارات ، تنظيم ، تكوين وتنمية القوى العاملة ، والمتابعة وتقييم الأداء تعتمد في حقيقة الأمر على مجموعتين من العوامل هما :

اولا - مجموعة العوامل الفنية وتشمل :

(أ) الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط .

(ب) التنظيم الداخلي للنشاط .

(ج) الامكانيات المادية المستخدمة في الأداء .

(د) أساليب وطرق الأداء .

وتتضمن هذه المجموعة من العوامل الفنية بصفة عامة كافة العوامل المتعلقة بالأسس النظرية والعلمية للنشاط الاداري .

ثانيا - مجموعة العوامل الانسانية وتشمل :

(أ) قدرات ومهارات الأفراد العاملين في تأدية النشاط .

(ب) رغبات الأفراد وإدراكهم لأهمية النشاط .

ان الأداء الفعلي والممارسة الحقيقية لأوجه النشاط الاداري المختلفة ، ومن ثم تحقيق أهداف المشروع ، يتوقفان الى درجة كبيرة على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلات الآتية :

(١) كفاءة الأنشطة الادارية = عوامل فنية × عوامل انسانية

(٢) العوامل الفنية = أساس نظري + موارد مادية + أساليب عمل

(٣) العوامل الانسانية = القدرة على العمل × الرغبة في العمل

وحيث يصل بنا التحليل الى هذا المستوى ، يواجهنا سؤال هام هو :
« ما هي الأهمية النسبية لكل من العوامل الفنية والعوامل الانسانية في تحديد نجاح الإدارة في الوصول الى أهدافها ؟ »

وسبيلنا الى الاجابة عن هذا السؤال هو من خلال محاولة تصور وجود إحدى المجموعتين دون الأخرى وتحليل ما قد يترتب على مثل هذا الموقف في عمل الإدارة . فاذا تصورنا أولا توافر العوامل الفنية دون الأفراد فلا شك أن النتيجة المتوقعة هي عدم القدرة على تحقيق أي من

النتائج المرغوبة حيث يتولى الأفراد استخدام تلك العوامل الفنية . مثال ذلك حين تحصل إحدى الشركات على معدات وآلات حديثة ولكنها تعجز عن توفير العمال الأكفاء المديرين على استخدام تلك الآلات ، ومن ثم تصبح تلك المعدات والآلات عديمة النفع ، مثال آخر اذا تمكنت الإدارة في إحدى الشركات من ابتكار أسلوب عمل متقدم (أى تكنولوجيا جديد ومتقدم) فان مثل هذا الأسلوب الحديث للعمل لن يحقق أى فائدة اذا لم يوجد أفراد يقدرون على وضعه موضع التطبيق والتنفيذ .

ونحن بذلك لا نقال من شأن وأهمية الجوانب الفنية والمادية في الأعمال الإدارية ، ولكننا نقرر الحقيقة البسيطة عن سيطرة العنصر البشرى على الناحية المادية في العمل . ان التقدم الفنى أو المادى لا يتحقق الا من خلال الأداء الانسانى .

ونحن لو تصورنا موقفا مخالفا حيث يتوافر أفراد من نوعيات ومهارات مناسبة لأنواع النشاط الإدارى المختلفة ، بينما تقصر الموارد المادية والأساليب الفنية المتاحة لهم ، فان العنصر الانسانى قادر على تعويض هذا القصور والتغلب على المعوقات الناشئة عن ذلك النقص في الامكانيات والموارد . ان الانسان يتمتع بالقدرة على الخلق والابتكار والتكيف الخلاق حين تترضه مواقف تتسم بالندرة والصعوبة . والدليل على صدق هذا التحليل نجده في تلك المواقف التى تتكرر عبر التاريخ عن الشعوب البسيطة الفقيرة التى تصمد في وجه قوى العدوان الأجنبى المدعمة بأحدث الآلات والمعدات ووسائل التخريب والتدمير . كذلك نجد بعض الشعوب تتمكن في فترات النمو الاقتصادى من تحقيق انجازات اتاجية هامة بالرغم من قصور مواردها الطبيعية وامكانياتها التكنولوجية وذلك بالاعتماد على طاقات البشر الخلاقة والمبدعة . وبذلك فصل الى استنتاج أساسى سيكون ركيزة دائمة في بحثنا عن دور السلوك الانسانى في العمل الإدارى ، هو « ان الإدارة تصل الى اهدافها من خلال العمل الانسانى ، وان سلوك الأفراد والجماعات التى تتعامل معهم الإدارة هو من المحددات الرئيسية والحاسمة لما تستطيع الإدارة تحقيقه من نتائج وانجازات » .

ونحن حين نعيد النظر الى مكونات العملية الإدارية ، نجد أن السلوك الانسانى يمثل عاملا مشتركا في كل منها . فالخطيط يتبلور في الاختيار بين بدائل العمل ، ومن ثم فان كفاءة التخطيط وفاعليته يعتمد على نوعيات

الأفراد القائمين بعملية التخطيط ، كما أن الأفراد الذين يتولون مهام تنفيذ الخطط يلعبون أيضا دورا أساسيا في تحديد مستوى التنفيذ ودقته .
ويصدق هذا القول على كافة الأنشطة الادارية الأخرى حيث يمثل الانسان العنصر الأساسى الذى يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط .

وحيث تختلف مجالات العمل الادارى وتعدد فئات الأفراد المتعاملين مع الادارة ، فان السلوك الانسانى يصبح أكثر أهمية وخطورة في تحديد النتائج المحققة ، فالمشروعات الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها ، تعتمد على الفئات الآتية من الناس .

— المديرين .

— الموظفون الفنيون .

— العمال (من مهن ومهارات مختلفة) .

— المستهلكون .

— الموردون .

— الوكلاء والموزعون .

— العاملون بالمشروعات الأخرى التى تتعامل مع المشروع كالأجهزة الحكومية وغيرها من الشركات والمؤسسات .

ان كلا من تلك الفئات من الناس تملك أن تتخذ قرارات هامة تحدد جزئيا قدرة المشروع على تحقيق أهدافه فالمديرون مثلا يستطيعون اتخاذ أى من القرارات الآتية :

— الاشتراك في أعمال المشروع مع بذل الحد الأقصى من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة .

— الاشتراك في أعمال المشروع دون بذل كل ما يمكنهم من جهد .

— الامتناع عن المشاركة في أعمال المشروع .

ولا شك أن كفاءة واتاجية المشروع ستختلف اختلافا جذريا بحسب نوع القرار الذى سيتخذه للأفراد . ونفس القول ينطبق على العمال أو المستهلكين ، فالمستهلك قد يسهم في انجاح المشروع الى أقصى درجة

بالاقبال على شراء كل ما يقدمه من منتجات أو خدمات ، من ناحية أخرى فقد تكون مساهمة المستهلكين في أعمال المشروع محدودة أو معدومة تماما .

تلك الأهمية القصوى للسلوك الانساني في تحديد نتائج الأعمال الادارية تدعونا الى التساؤل كيف يمكن للادارة أن تضمن مساهمة الأفراد بالقدر اللازم لتحقيق أهدافها ؟

لا شك أن هناك أساليب متعددة يمكن للادارة استخدامها في توجيه السلوك الانساني في تنظيمات العمل والانتاج منها :

- اختيار أنسب العناصر للعمل .
- توفير الظروف المناسبة للعمل . من الناحيتين المادية والفكرية (المناخ المناسب) .
- خلق جو من العلاقات الانسانية المناسبة .
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد .
- توفير الاتصالات الفعالة (أى التدفق اللازم من البيانات والمعلومات) .
- توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم .
- اشراك الأفراد (كل بحسب مجال عمله) في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم وتنفيذه .
- التدريب العلمى والتنمية المستمرة للعاملين .
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء .
- توضيح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات .

تلك هى بعض الارشادات التقليدية التى تذكر بها كتب الادارة ، ولكن السؤال الأهم هو كيف تستقر الادارة على اختيار واحد أو أكثر من تلك الحلول ؟ ان السبيل الى حسن استخدام العنصر البشرى فى العمل هو الفهم الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الانسانى . ومن ثم نصل الى الاستنتاج الرئيسى الثانى فى دراستنا وهو « حتمية دراسة وفهم السلوك الانسانى فى مواقع العمل حتى تتوافر للادارة القدرة على التنبؤ

بأنماط هذا السلوك ، وبالتالي تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها في
الاتجاهات المحققة للأهداف العامة » .

أى أن أهمية الأثر الذى يحدثه السلوك الانسانى فى أعمال الادارة ،
يجعل دراسة محددات هذا السلوك وفهم طبيعة العوامل المسببة له من
أهم واجبات الادارة الحديثة . اذ من خلال هذا الفهم تتمكن الادارة
من توقع أنواع السلوك الانسانى فى مواقف العمل المحتملة ، ومن ثم
تتولى رسم السياسات الادارية وتتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك
الأفراد بطريقة تحقق أعلى كفاءة ادارية واتاجية ممكنة .

مظاهر تأثير العنصر البشرى فى كفاءة المنظمات :

يتبلور تأثير العنصر البشرى فى أنماط السلوك الصادرة عن الأفراد
والجماعات العاملة أو المتعاملة مع المنظمات . وتقصد بأنماط السلوك تلك
الأفعال والتصرفات التى يمارسها أعضاء المنظمة أو الأفراد المرتبطين بها
أثناء محاولاتهم أداء الواجبات المفروضة عليهم من ناحية أو اشباع رغباتهم
وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى .

ويمكن تصنيف السلوك الانسانى من وجهة نظر المنظمة واحتمالات
تأثيره على كفاءتها الى أقسام ثلاثة هى :

- سلوك معاون للمنظمة فى تحقيق أهدافها .
- سلوك مناقض لأهداف المنظمة ومعوق لنشاطاتها .
- سلوك محايد لا يؤثر سلبا أو ايجابا على كفاءة المنظمة .

والمثال على السلوك المعاون للمنظمة ما يمارسه المديرون والعاملون
بها من جهود من أجل تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية والتغلب على
ما يعترضها من عقبات وتطوير عملياتها . كذلك حين يقبل المستهلكون
على شراء منتجات المنظمة أو الاعتماد على خدماتها فانهم يسهون بسلوكهم
هذا فى دعمها وتأكيد نجاحها ، وينفس المنطق فان اسراع رجال الجمارك
مثلا بالافراج عن شحنات السلع المستوردة لحساب منظمة ما هو مثال
للسلوك المعاون .

أما السلوك المناقض فقد يصدر عن أعضاء المنظمة كما يصدر عن
أفراد من غير أعضاءها . وتمثل أشكال السلوك المناقض فى التكاسل أو
التباطؤ فى العمل ، أو الإمتناع عن بذل كل الجهد الممكن أو تجنب

المشاركة الفعالة في حل مشكلات المنظمة وابتكار أساليب متطورة للمساعدة في التغلب على ما قد تعانيه من نقاط اختناق • والسلوك المناقض كما نرى ليس بالضرورة سلوكا معاديا بشكل ظاهر للمنظمة ، بل قد يتخذ شكل الامتناع عن تقديم الخبرة العالية والمهارة الفائقة التي يمتلكها الفرد أو حجب معلومات هامة مفيدة عن ادارة المنظمة • ولعل مثال لما نقول يبدو حين يمتنع أعضاء نقابة عمالية عن سداد الاشتراكات المفروضة عليهم أو يقاطعون ألوان النشاط الاجتماعي أو الثقافي التي تنظمها النقابة •

وفيما يتعلق بالسلوك الحيادي غير المؤثر فهو ذلك النمط من الأفعال والتصرفات التي لا تسبب ضررا واضحا بالمنظمة أو أهدافها في نفس الوقت الذي لا تقدم فيه معونة ايجابية ذات قيمة لها •

وبشكل عام تدلنا الدراسات السلوكية على أن السلوك الانساني الايجابي هو من أهم عوامل نجاح المنظمات • على حين يقف السلوك المناقض حجر عثرة في سبيل تقدمها وبلوغها أهدافها •

ومن المعروف نتيجة لتلك الدراسات السلوكية (١) ان الانسان حين يتصل بمنظمة ما فانه عادة يتخذ أحد قرارات ثلاث :

القرار الأول : أن يشارك في نشاطات المنظمة بشكل ايجابي •

القرار الثاني : أن يكتفى بالعضوية ولا يشارك في أعمال المنظمة بشكل ايجابي •

القرار الثالث : أن يعمل على افشال نشاطات المنظمة •

ولا شك أن الفرد اذا اتخذ أيا من القرارين الثاني أو الثالث فانه بذلك يناقض مصالح المنظمة ويعمل على تقويض كفاءتها •

ومن ناحية أخرى أوضحت دراسات سلوكية تالية ان هناك تناقضا جذريا بين حاجات الانسان العادي وبين متطلبات العمل في المنظمات الحديثة الأمر الذي يترتب عليه احباط وشعور بالفشل من جانب الأفراد ، ومشكلات واحتمالات الفشل والتدهور بالنسبة للمنظمة (٢) •

(1) March, J. and Simon, H., Organizations. N.Y. : Wiley and Sons ,1958.

(2) Arghris, C., Personality and Organization, N.Y. : Harper, 1967. Motives

• طبيعة المشكلة السلوكية :

يمكن تركيز وصف المشكلة السلوكية في المنظمات الحديثة في أنها المواقف التي تواجه فيها المنظمة سلوكا مناقضا لأهدافها من جانب بعض أعضائها أو من المتعاملين معها • كذلك يمكن تصور المشكلة السلوكية حين تواجه المنظمة سلوكا غير معاون من جانب بعض الأعضاء فيها أو المتعاملين معها • وأخيرا ، فإن السلوك الحيادي أو السلبي قد يمثل هو الآخر وجها ثالثا للمشكلة السلوكية إذا كانت السلبية تعنى ضياع فرص مفيدة للمنظمة أو تكريس أوضاع غير ملائمة لها •

ومما يزيد في حدة المشكلة السلوكية ، أن السلوك غير المتعاون أو المناقض أو الحيادي لا يصدر في كل الأحيان عن فرد واحد ، وإنما قد يتخذ شكل سلوك جماعي يتبناه أفراد عديدون • وهنا تتفاقم المشكلة السلوكية إذ أن التفاعل بين الأفراد والجماعات يكون له تأثير في ازكاء روح المقاومة أو عدم التعاون ، ومن ثم يزيد في درجة تناقض السلوك ، أو يتمكن من تحويل سلوك حيادي الى سلوك مناقض • كما قد ينتج عن هذا التفاعل تحويل سلوك معاون الى مناقض أو حيادي •

وعلى هذا الأساس نستطيع تحديد التحدي الذي يواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الانساني كما يلي :

— تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على الاستمرار في نفس الاتجاه الايجابي المحابي لأهدافها وسياستها • والمنظمة في سبيل تحقيق هذه الغاية تجد نفسها ملزمة عادة بتقديم حوافز مادية ومعنوية مختلفة تتعادل من وجهة نظر الأعضاء المتعاونين مع ما يبذلونه من جهد وما يتحملونه من مشاق في سبيل مواصلة سلوكهم المعاون للمنظمة •

— تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم الى متعاونين • بمعنى أنها تحاول اقناع أصحاب السلوك السلبي غير المؤثر بالمشاركة في نشاطاتها والاسهام من أجل تحقيق أهدافها ، ومن ثم يتحول سلوكهم الى الايجابية والتعاون • ولا شك أن المهمة هنا صعبة وتحتاج الى دراسة وتحليل لأسباب اعراض هؤلاء الأفراد عن معاونة المنظمة ، والعمل على ازالة تلك الأسباب وهي عملية تحتاج عادة الى بذل كثير من الجهد من جانب المنظمة •

وثمة محاولة أخرى تلجأ إليها المنظمة حين يصعب عليها اكتساب ثقة المحايدين واستقطاب تعاونهم الايجابي . في تلك الحالة تتجه المنظمة الى محاولة حماية هؤلاء المحايدين من أن يتحولوا الى سلوك مناقض لها ومعوق لأهدافها بتأثير التفاعل الاجتماعي مع جماعات الرفض داخل المنظمة أو خارجها ؛ بمعنى آخر أن جهود المنظمة في مثل هذا الموقف تتجه الى الاحتفاظ بحياد هذه الفئة من الأفراد والجماعات وتحول دون انقلابهم عليها .

— تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله الى سلوك محايد أو سلوك معاون . ومن الواضح أن التغلب على السلوك المعادي للمنظمة وتحويله الى سلوك ايجابي يعمل من أجل تحقيق أهدافها هو من الأمور الصعبة التي تتطلب التعامل مع عدد كبير من العوامل والمتغيرات — كما أنه يستغرق وقتا طويلا اذ غالبا ما تكون أسباب ودوافع السلوك المناقض كامنة وغير واضحة حتى بالنسبة للشخص الصادر منه السلوك ذاته .

وثمة مدخل آخر يساعدنا في فهم المشكلة السلوكية في المنظمات الحديثة . ويتضح هذا المدخل اذا تأملنا في خصائص السلوك الانساني والتأثيرات المحتملة لتلك الخصائص على اتجاهات السلوك فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها .

ويتصف السلوك الانساني عادة بالآتي :

— السلوك الانساني هادف الى تحقيق نتائج معينة . وتطرح هذه الخاصية احتمال وجود تناقض بين الأهداف التي يسعى اليها الفرد من سلوكه ، والأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها .

— السلوك الانساني تحركه دوافع Motives متنوعة ومتغيرة . وهذه الدوافع بعضها رشيد يعتمد على المنطق والتدبر الموضوعي ، والبعض الآخر عاطفي يستند الى المشاعر والانفعالات غير الرشيدة ، ومثل هذه الدوافع الأخيرة تهدد باحتمالات التناقض مع متطلبات العمل بالمنظمة وما تفرضه من قيود ونظم .

— السلوك الانساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والدوافع المحركة له . والتفسير في السلوك يطرح أمام المنظمة مشكلة التنبؤ

والتوقع . فإذا أخطأت التقدير كانت النتيجة صدام بين قرارات أو مواقف المنظمة وبين حركة السلوك الانساني .

وفي ضوء تلك الخصائص نستطيع أن نقارن بين النمط المعتاد للسلوك كما يصدر عادة عن الانسان المتوسط من ناحية ، والسلوك الذي تفضله المنظمات وتسمى الى استثارته لدى الأفراد المتصلين بها من ناحية أخرى .

السلوك المعتاد	السلوك المفضل
• يتجه نحو تحقيق أهداف شخصية	• يجعل على تحقيق أهداف المنظمة
• تحركه دوافع رشيدة وعاطفية	• يستجيب للدوافع الرشيدة أساساً
• متغير ومتقلب	• ثابت ومستقر
• يتأثر بالضغوط الاجتماعية	• يستجيب فقط لطالب المنظمة .
• قد يتجه الى معارضة المنظمة	• يلتزم فقط بما يعاون المنظمة
• يميل الى التمرر والاستقلالية	• يقبل قيود المنظمة ورقابتها

تباين النمط السلوكي المعتاد عن النمط المفضل لدى المنظمات

من الشكل السابق تضح لنا أبعاد جديدة للمشكلة السلوكية في المنظمات الحديثة ، والأبعاد الجديدة هي :

— مشكلة التعرف على العوامل والمتغيرات التي تتحكم في أنماط السلوك الظاهرة والمشاهدة وتحليل العلاقات بينها بحيث تتوصل الى فهم واضح وتفسير سليم للظواهر والأنماط السلوكية السائدة . ومشكلة الفهم هذه تمثل بداية التساؤل العلمي الهادف الى استجلاء غموض النفس

البشرية واستيضاح أغوارها العميقة من خلال تحديد أهم المتغيرات الدافعة للسلوك والمسببة له .

— مشكلة التنبؤ بما يمكن أن يصير إليه السلوك الانساني لأفراد وجماعات المنظمة وأولئك المتعاملين أو المتصلين بها . ان أنماط السلوك المحتملة تتنوع وتباين بسبب تعدد العوامل والمتغيرات ذات التأثير في تحديدها . وبسبب طبيعة التقلب التي يتصف بها السلوك الانساني بشكل عام .

— ولا شك أن البعد الأهم في المشكلة السلوكية هو تباعد الأنماط المعتادة للسلوك عن النمط الأمثل الذي تفضله المنظمات نظرا لتوافقه مع متطلبات تحقيق أهدافها ، وبالتالي فإن الرغبة في السيطرة على السلوك الانساني والتحكم في مساره بحيث يتوافق والنمط الأمثل المستهدف من جانب المنظمات ، هي قمة المشكلة السلوكية التي تتجه كل الجهود للمعاونة في حلها .

اسباب تعقد المشكلة السلوكية :

أوضحنا أن المشكلة السلوكية تمثل التحدى الأعظم الذى يواجه المنظمات الحديثة ، وأن تلك المنظمات التي تستطيع ايجاد صيغة ملائمة لمواجهة هذا التحدى ، هي التي تتمكن من تحقيق أهدافها والتمتع بدرجات متعالية من الكفاءة والازدهار . ولكن هناك أسباب عديدة تجعل تلك المشكلة على درجة عالية من التعقد بحيث يصبح حلها على أساس موضوعى مجالاً لكثير من الجهد والبحث والتحليل وهي أمور تحتاج الى خبرة متخصصة وتأهيل على خاص . ومن أهم أسباب تعقد المشكلة السلوكية ما يلى :

— تعدد العوامل والمتغيرات المحددة للسلوك الانساني وتداخلها في تفاعل مستمر للأمر الذى يجعل الفصل بينها لمعرفة تأثير كل منها على حدة عملية قد تبدو مستحيلة في بعض الأحيان . فالى جانب الدوافع والاتجاهات الفردية والخبرات والتجارب الذاتية للانسان وأساليبه في الفهم والادراك ، هناك مؤثرات اجتماعية تنبع من ضغوط الأسرة وللأصدقاء والزملاء وكل من يتصل بهم الانسان في حياته الخاصة والعامة . وكذلك فإن سلوك الانسان يمثل ناتجا جزئيا لتأثير عادات وتقاليده وأعراف نموده في المجتمع الذى يعيش فيه وتلزمه بأنماط من السلوك المقبول اجتماعيا .

— صعوبة قياس المتغيرات المحددة للسلوك • ان الدوافع والاتجاهات
وأساليب الإدراك وغيرها من الخصائص النفسية للانسان لا تخضع
لفكرة القياس بسهولة كما هو الشأن بالنسبة للمظاهر أو الخصائص
المادية له • ومن ناحية أخرى ، فان التفاعلات الاجتماعية وأثر المتغيرات
الحضارية برغم خطورتها في تحديد سلوك الأفراد والجماعات ، إلا أنها
غير واضحة الأبعاد بحيث يمكن قياسها بدرجة كاملة من الدقة • وليس
معنى هذا استحالة عملية القياس في الدراسات السلوكية ، ولكن
ما نقصده هو ابراز الصعوبة التي يقابلها من تصدى لقياس المتغيرات
السلوكية بالنسبة للقائمين بدراسة وقياس المتغيرات والظواهر
المادية (١) •

والى جانب السببين السابقين وبرغم التقدم العلمى في طرق البحث
وأدوات القياس وأساليب الاحصاء التى مكنت من تجنب المشكلات
الناشئة عن تعدد المؤثرات السلوكية وصعوبة قياسها ، إلا أن سببا
ثالثا لا يزال يعمل على جعل الدراسات السلوكية أمرا معقدا ومحفوظا
بالمخاطر • ذلك السبب هو تغلغل التفكير الذاتى والرؤية الشخصية
للباحثين حين يتعرضون بالدراسة والتحليل لمشكلات سلوكية تكون
لهم آراء معينة ونظريات محددة بالنسبة لها • أن من أخطر ما يهدد
سلامة البحوث والدراسات السلوكية ودقة النتائج التى قد تنتهى
اليها هو الانغماس الشخصى للباحث فى المشكلة بحيث يصبح طرفا فيها
بلا شعور واع منه • وإذا حدث مثل هذا الأمر تصبح اجراءات
البحث كلها وما يمكن أن يسفر عنه من معلومات و نتائج مصطبقة
بالتحيز الشخصى للباحث •

وإذا كان العلم الحديث قد اكتشف احتمالات هذا الخطأ وأورد
من الطرق والضمانات ما يكفل تخفيضه الى الحد الأدنى ، إلا أن
استخدام مثل هذه الطرق والضمانات يقتصر على الباحثين المتخصصين
الذين يلتزمون بمنهج العلم ومنطقه • ولكن الخطورة تكمن فى هؤلاء
غير المتخصصين من رجال الادارة والمسؤولين عن المنظمات المختلفة الذين
يهتمون بالمشكلة السلوكية بحكم وظائفهم ويدخل تحليلها والبحث عن
حلول لها ضمن واجبات هذه الوظائف • فى مثل حالات هؤلاء المديرين

(1) Thurstone, L., Theory of Attitude Measurement. Psychological
Bulletin, 36, 1929, pp.222—241.

يكون الخطر الأكبر اذ يعمدون الى تفسير المظاهر السلوكية المشاهدة اعتمادا على منطق شخصى مجرد معتمدين على خبراتهم الذاتية وتجاربهم وتحيزاتهم الخاصة . ويصلون من كل هذا الى استنتاجات ومن ثم قرارات قد يكون لها أوخم العواقب على كيان المنظمة ومناخ العلاقات الانسانية بها . وبالتالي تتردى الكفاءة ويتهدد بقاء المنظمة .

— وثمة أسباب أخرى تسهم في تعقيد المشكلة السلوكية وجعل دراستها عملية شاقة نسبيا . وبين هذه الأسباب ما يلي :

(أ) تقلب السلوك وعدم ثباته وتجدد العوامل والدوافع المحركة له .

(ب) تباين أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثر معين وذلك نتيجة لأختلاف المواقف النفسية والاجتماعية للأفراد .

(ج) تشابه أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثرات مختلفة وذلك نتيجة لتشابه التكوين النفسى والاجتماعى لبعض الأفراد .

من العرض السابق نخلص الى عدد من الحقائق الأساسية في دراستنا نوجزها فيما يلي :

اولا : تلعب المنظمات دورا هاما في حياة المجتمع الحديث اذ تسيطر على مقدراته الاقتصادية والسياسية والثقافية .

ثانيا : تعتمد المنظمات اعتمادا رئيسيا على العنصر البشرى ومن ثم يمثل سلوك الأفراد والجماعات عاملا هاما في تحديد الكفاءة الحقيقية لتلك المنظمات .

ثالثا : تصف السلوك الانسانى بخصائص وسمات ويتخذ أنماطا ليست جميعا مما يخدم أهداف المنظمة وبالتالي فان جانبنا من المقبات التى تعترضها ينشأ عن هذه الأنماط السلوكية غير المتوافقة .

رابعا : تتخذ المشكلة السلوكية أبعادا شديدة الأهمية وهى تمثل التحدى الأكبر الذى يواجه المنظمات الحديثة نظرا لما تتصف به من تعقد وتداخل . وبالتالي تصبح الدراسة العملية الموضوعية للسلوك الانسانى مطلبا جوهريا من أجل معاونة المنظمات فى السيطرة عليه وتوجيهه بما يتناسب وأهدافها .

تطور محاولات علاج المشكلة السلوكية (١) :

كانت المشكلة السلوكية دائما محل الاهتمام وموضع الدراسة من جانب كثير من العلماء في مجالات العلوم الاجتماعية المختلفة ، وقد اختلفت النظريات والتفسيرات التي قدمها هؤلاء العلماء فيما يتعلق بأصول هذه المشكلة وعوامل استمرار وجودها ، ومن ثم تباينت الحلول المطروحة وتناقضت في بعض الأحيان .

وفي مجال ادارة المنظمات تمر محاولات علاج المشكلة السلوكية بمرحل مختلفة يمكن تركيزها كالآتي :

* المرحلة الأولى :

ويكون الميل في تلك المرحلة الأولى التي تشهد عادة قيام المنظمات الحديثة الكبيرة متجها الى تجاهل المشكلة السلوكية وتعمد اخفاء مظاهرها والتقليل من شأنها . وتسود في تلك المرحلة أفكار عن الانسان وطبيعته سلوكه تقترب به من الآلة وتتنظر اليه نظرة آلية ومادية بحتة . وعادة يكون المحرك الأساسي للسلوك الانساني في اعتقاد مديري المنظمات في تلك المرحلة هو الدافع الاقتصادي الرشيد . وبالتالي فإن كل تصرفات الانسان ومظاهر سلوكه تفسر على أسس اقتصادية مادية . وفي ضوء هذا التفسير تكون الحلول المطروحة لعلاج المشكلة السلوكية هي استخدام الحوافز والمعريات الاقتصادية والمادية لتوجيه السلوك الانساني واخضاع الأفراد والجماعات لمطالب المنظمات وقواعدها .

ولا تشهد تلك المرحلة عادة محاولات جادة لدراسة أنماط السلوك الانساني وتحليلها والتعرف بموضوعية على دوافعها ، ولكنها تتسم بالاعتماد الشديد على الخبرات والمعتقدات الشخصية المتحيزة للقائمين على ادارة المنظمات . ويكون هؤلاء خاضعين غالبا لتأثير الفلسفات المادية التي انتشرت منذ القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر . كما يقعون تحت تأثير الإنبهار بإمكانات الآلة وما تستند اليه من علوم طبيعية تمكنت من السيطرة على المفاهيم والمعتقدات في عصر الثورة الصناعية وما تلاها والتحول الحضاري نحو مستويات أعلى للمعيشة المادية للبشر .

(١) يعرض المؤلف هذه التطورات بشكل عام ومجرد دون أن يلتزم بأحداث مجتمع معين نظرا لعمومية المشكلة وتمائل مراحلها في المجتمعات المعاصرة .

✽ المرحلة الثانية :

وتشهد تلك المرحلة مظاهر متنوعة وأضحة للمشكلة السلوكية تكون أشد وأقسى في آثارها على المنظمات مما كان عليه الحال في المرحلة الأولى . ويتضح للجميع أن تجاهل المشكلة ليس ممكنا فالإنسان قادر على فرض وجوده والضغط على من يتجاهلونه لاجبارهم على التفكير في مشكلاته والتماس الحلول لها .

وتحت ضغط الاحساس بالمشكلة وآثارها المدمرة ، وفي ضوء ادراك فشل أسلوب التجاهل أو التماس الحلول من واقع الخبرات الشخصية المحدودة لبعض المسؤولين في المنظمات ، تكون بداية الاتجاه نحو العلم للبحث عن تفسير سليم وموضوعي وبالتالي اكتشاف حلول بناء للمشكلة بما يخفف عن المنظمات ويماونها في اجتياز الصعاب وتخطي العقاب الناتجة عن تراكم المشكلات السلوكية عبر سنوات طويلة .

وعادة تتجه أنظار المتعلمين الى حل المشكلة السلوكية نحو علوم اجتماعية بذاتها عرفت تاريخيا باختصاصها بتناول جوانب من تلك المشكلة وأهمها علم النفس وعلم الاجتماع .

ولكن هذه المرحلة الثانية تعاني عادة من الاتجاهات المتطرفة في محاولة حل المشكلة السلوكية بأسرع وقت ممكن . وهي تعاني أيضا من شعور المسؤولين عن المنظمات بنوع من الاحساس بالذنب نتيجة لتجاهلهم السابق للمشكلة وادراكهم للحرمان والعنت الذي أصاب الأفراد والجماعات لسنوات طويلة . لذلك نجدهم ينطلقون تحت شعارات براقية أهمها « العلاقات الانسانية » في محاولة ارضاء الأفراد واكتساب ثقتهم من خلال تقديم ألوان من الخدمات والزايا وأشكال العطاء والهبات غير المرتبطة منطقيا بدرجة اسهام هؤلاء في تحقيق أهداف المنظمة .

ونظرا لهذا التجاوز في محاولة استرضاء العنصر البشرى تتعقد المشكلة السلوكية بدلا من أن تتجه الى حل سليم لها . ففى تلك المرحلة يطمو على سطح العلاقات بين المنظمة وأعضائها نمط جديد من السلوك الانساني يتسم بالامبالاة وعدم الاكتراث بأهداف المنظمة اعتمادا على الضعف البادى في موقعها ومحاولاتها المستمرة لاسترضاء الأفراد والجماعات بها . ويتطور هذا السلوك اللامتزم ليصبح حالة من الابتعاد المتعمد عن الاسهام في العمل من أجل أهداف المنظمة . وعادة تصل هذه

المرحلة الى قمتها حين يدرك القارئون على أمور المنظمات خطأ الأسلوب المستخدم في ادارة العلاقات الانسانية وحل المشكلة السلوكية وضرورة البحث عن منطقتي أكثر تكاملا وموضوعية لتحليل تلك المشكلة وارساء حلها على أساس سليم .

✽ المرحلة الثالثة :

وفي هذه المرحلة يتجه اهتمام المنظمات الى البحث عن علاج علمي للمشكلة السلوكية بالاتجاه الى العلم المختص بدراساتها وهو ما يطلق عليه « علم السلوك The Science of Behavior » وقد شاع التعبير عن علم السلوك باسم « العلوم السلوكية » التي تتبدى أساسا في ثلاثة علوم أساسية هي علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم دراسة الأجناس (الأثروبولوجيا) . والى جانب تلك الفروع الأساسية من المعرفة الانسانية ، فإن العلوم السلوكية تمتد لتشمل بعض جوانب أجزاء من علوم أخرى كالاقتصاد ، والسياسة ، والقانون ، والتاريخ ، وعلوم الادارة .

وتختص العلوم السلوكية بالدرجة الأولى بتجميع وتحليل المعلومات عن « السلوك الانساني » بهدف التعرف على محدداته والعوامل المؤثرة في نشأته وتطوره واستمراره ، ومن ثم فهي تستطيع الاسهام في التنبؤ بأنماط السلوك المحتملة للأمر الذي يجعل في الامكان التحكم في توجيه هذا السلوك والسيطرة على مساره .

وتتميز العلوم السلوكية بصفة التكامل والشمول ، اذ انها تتبلور في صورة جماعية تستمد من العلوم المكونة لها مبادئ ومفاهيم متكامل معا لتكوين اطارات أكثر تحديدا ووضوحا وأعلى قدرة على تفسير الظواهر السلوكية مما هو متاح لأي علم من مكوناتها منفردا .

وفي هذه المرحلة الثالثة توضع دراجنة المشكلة السلوكية لمنهج علمي واضح ، وتستخدم أساليب القياس الموضوعية لتحديد أبعاد المتغيرات السلوكية ، وتكون القرارات الهادفة الى التخفيف من المشكلة أو علاجها تماما مستمدة من نماذج Models فكرية متكاملة تستند الى فهم شامل لحقيقة الانسان .

وبصفة عامة ، فإن المنظمات والمجتمعات الانسانية تمر عادة في مثل هذه المراحل الثلاثة وينفس التابع المطروح سابقا حين تقترب من محاولة فهم وتحليل أي مشكلة تصادفها . ولا شك أن هذا التدرج الطبيعي يتفق

مع منطق نشأة العلوم وتطورها ، ومستطيع القول بأن منظمات مختلفة في كثير من المجتمعات لا تزال حتى الآن في المرحلة الأولى من حيث أسلوب معالجتها للمشكلة السلوكية ، بينما تخطت منظمات أخرى في ذات المجتمعات تلك المرحلة وانتقلت الى المرحلة الثانية . أما المرحلة الثالثة فهي وان كانت تمثل الوضع السائد في بعض المنظمات المتطورة والمتقدمة في قليل من دول العالم الا أن غالبية المنظمات لم تصل اليها بعد . ولعل هذا الوضع يعود الى سببين رئيسيين :

الأول : أن المسؤولين عن تلك المنظمات لا يزالون يؤمنون بجلتوى منطق المعالجة الجزئية للمشكلة المستندة الى واحد من علوم السلوك المتخصصة .

والثاني : أن العلوم السلوكية ذاتها لا تزال في مرحلة التطور والنمو ، ولم تتكامل بعد في صورة كلية واضحة ومحددة (١) .

وخلاصة ما فصل اليه من تحليلنا للمشكلة السلوكية في المنظمات الحديثة أن المدخل السليم لعلاجها هو بالاعتماد على منهج ومفاهيم العلوم السلوكية .

(١) لعل ما يؤكد هذا السبب ذلك الاختلاف السائد حتى الآن بين العلماء السلوكيين حول ماهية العلوم السلوكية وحقيقة الموضوعات التي تشملها . راجع في ذلك :

Bercelson, B. (ed.) The Behavioral Sciences To day, N. Y. :
Basic Books, 1963.

أسئلة وموضوعات للمناقشة

- ١ - يقول البعض أن التطور التكنولوجي الهائل الذى يشهده العالم الآن يقلل إلى حد بعيد من تأثير سلوك البشر العاملين في المنظمة على الانتاج ، ومن ثم فإن مشكلة ادارة المنظمات الحديثة أبسط كثيرا مما كانت عليه سابقا . ما رأيك ؟
- ٢ - تتكون الإدارة في أى منظمة من مستويات أساسية ثلاث ، هي الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، والإدارة التنفيذية (الأدنى) ، وتقول نظريات الإدارة التقليدية أن نمط العلاقات الأساسى بين هذه المستويات الثلاث هو أن تتدفق القرارات والأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى الأوساط فالأدنى ↓ ، بينما تصعد من الأدنى إلى الأوساط ثم الأعلى التقارير والمعلومات والشكاوى وقليل من المقترحات والأفكار ↑ . ما رأيك في هذا المفهوم في ضوء دراستك للعلوم السلوكية ؟
- ٣ - اختلفت - ولا تزال - مدارس الإدارة الفكرية ، فمنها من يصور العملية الإدارية على أنها سلسلة متعاقبة من الوظائف (ماهى ؟) ، ومنهم من يراها في الأساس عملية اتخاذ قرارات ، بينما يروج أنصار المدخل الإنسانى في الإدارة أنها بالدرجة الأولى عملية تعامل مع البشر وإقامة علاقات إنسانية معهم . فأى الآراء يتفق مع حقيقة الأمر في رأيك ؟
- ٤ - تعمل الإدارة في ظل قيود تجعلها غير قادرة على تحقيق كل ما تريد أوقد تمنعها في أحيان من اتخاذ قرارات وتحركات معينة . ما هى في رأيك أهم القيود الضاغطة على الإدارة في العادة ، وما مصادرها ، وكيف تتعامل معها الإدارة ؟
- ٥ - لم تعد « الإدارة » عملية اجتهادية يبرع فيها أصحاب الذكاء العالى أو « الموهوبون » كما كان يشاع سابقا ، ولكنها الآن عملية علمية لها مبادئ وأسس ، ووسائل وأدوات تحتاج إلى دراسة وتعليم وتدريب . ناقش هذه القضية مبينا تأثيرها على أسلوب المنظمات الحديثة في اختيار وإعداد المديرين .

٦ - من هو المدير الناجح ؟ وما هي معايير الحكم على نجاح المدير ؟ سؤالان يثيران كثيراً من الجدل والنقاش في محيط مدارس الإدارة الفكرية . هل لديك إجابة ؟

٧ - تطورت مفاهيم ونظريات الإدارة عبر سنوات طويلة ، ولكن يمكن القول أن محل التطوير الرئيسي في مفاهيم الإدارة كان هو نظرتها إلى الإنسان وأسلوب التعامل مع السلوك الإنساني في مواقع العمل . ناقش هذه القضية موضحاً موقف الإدارة المصرية الآن منها .

٨ - تهدف الجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة إلى تزويد الطلاب بكم هائل من المعلومات والمعارف والمفاهيم في مختلف فروع التخصص العلمي . ولكن يدعى البعض أن ما يحتاجه الفرد لكي ينجح في حياته العملية (في العمل) هو أن تكون لديه مهارات وقدرات يستخدمها في حل مشاكل العمل وهي أمور لا يوفرها التعليم في الجامعات وغيرها .

ناقش هذه القضية من زاوية تأثيرها على منطق الإدارة عن عمل في محاولة حل مشكلات خريجي الجامعات الباحثين .

مشكلة سلوكية

إليك بعض المعلومات عن موقف يتكرر عادة في المحيط المصرى - كما قد يتكرر في بلدان أخرى في العالم - والمطلوب تحليل هذه المعلومات بغرض :

- ١ - بيان هل توجد مشكلة سلوكية وتحديد الطرف الذى يعانى من هذه المشكلة في حالة وجودها .
- ب - تحليل أسباب المشكلة ومقترحات علاجها من وجهة نظر كل من طرفيها .

التحق (...) بكلية الحقوق باحدى الجامعات ، وعلى مدى سنوات الدراسة الأربع كان دائما متميزا في اداءه ويحقق مستويات عالية من تقديرات النجاح . وخلال سنوات الدراسة كان ايضا من أبرز الطلاب في الأنشطة الاجتماعية والثقافية وانتخب رئيس لاتحاد جامعته لسنتين متواليتين . ورغم هذه المزايا إلا أنه بعد أن تخرج بتقدير عام جيد جدا وترتيب متقدم على أفراد دفعته ، فقد واجه مشكلة البطالة حيث اضطر للانتظار أربع سنوات أخرى حتى حصل على وظيفة بإحدى المصالح الحكومية عن طريق وزارة القوى العاملة . وفي اليوم الأول للعمل اكتشف أنه عين ضمن أربعين آخرين . وأنه لا يوجد لهم أماكن للجلوس ولا عمل لهم فعلا .

الفصل الثاني

التعريف بالعلوم السلوكية

لقد ازداد الاهتمام في الوقت الحالى بدراسة وتطوير العلوم السلوكية الى حد جعلها ترقى الى مستوى العلوم الطبيعية التقليدية . لقد أصبحت مشكلات السلوك الانساني في مجالات الحياة المختلفة من الشدة والخطورة بحيث اتجه العديد من المسئولين عن التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة الى طلب العون والمساعدة من العلماء المتخصصين في دراسة السلوك الانساني . ان مشكلات العلاقات الانسانية في الصناعة الحديثة تقوم مثلا حيا على ضرورة وجود أساس علمى سليم لتفسير وتوضيح أبعاد السلوك الانساني والتنبؤ به . ان الادارة الصناعية الحديثة حيث تهدف الى الاستفادة من امكانيات العلم والتكنولوجيا تجد نفسها دائما حيا ل مشاكل انسانية تقلل من فرص الاستفادة من تلك التطورات العلمية والتكنولوجية وتحد مستوى الكفاءة والانتاجية . كذلك تواجه الادارة الحديثة مشاكل التعامل في الأسواق المختلفة ، وضرورة الحصول على تأييد المشترين وتوجيه سلوكهم في اتجاه يحقق أهداف المشروع . لذا كانت مشكلة دراسة السلوك الاستهلاكي وتحديد العوامل المؤثرة عليه من أهم المشكلات التي تواجه الادارة الحديثة . كذلك تعترض الادارة صعاب في علاقاتها مع المجتمع والهيئات المختلفة التي تتعاون وتتفاعل معها في بيئة محددة ، ومن هنا كانت مشاكل العلاقات العامة .

وقد أدى اعتراف الادارة المتزايد في السنوات الماضية بأهمية السلوك الانساني في مظاهره المختلفة في تحديد النتائج التي تستطيع الوصول اليها ، الى ظهور بدايات لعلوم متخصصة تعالج بعضا من تلك المشاكل مثلا ظهر اتجاه الى الاستفادة من علم النفس في الصناعة (علم النفس الصناعي) للمساعدة في حل مشكلات اختيار وتعيين الأفراد ، تحليل اتجاهات العاملين والتعرف على دوافع العمل لديهم أو ما أطلق عليه قياس

الروح المعنوية ، وتصميم برامج الحوافز والأجور التشجيعية • كذلك
ساعد مفاهيم علم النفس الصناعي في توجيه وتطوير نشاط التدريب
وتنمية الأفراد استنادا الى مبادئ التعلم • من ناحية أخرى بدأ استخدام
الدراسات والأساليب السيكولوجية في التعرف على حقيقة دوافع الشراء
ومحددات السلوك الاستهلاكي أو ما يعرف باسم بحوث الدوافع •
Motivation Research

وقد أسهم علم الاجتماع في توضيح وتفسير الظروف الاجتماعية للعمل
في الصناعة وتأثيرها على سلوك الأفراد • ونمت بذلك نظريات عن التنظيم
غير الرسمي ، الجماعات الصغيرة ، بالإضافة الى مفاهيم حديثة عن القيادة
والإشراف وتأثيرهما على الانتاجية • كذلك اتسع نطاق دراسة الاتصالات
Communications وتأثيرها على السلوك • وبصفة عامة فقد
ساعد علم الاجتماع في تقديم وجهات نظر بناءة ومتطورة عن العمل
الإداري ونظرية الإدارة والتنظيم •

الا أن تلك الجهود لم تتبلور في شكل علم متكامل لتفسير السلوك
الإنساني وتحديد العوامل المؤثرة فيه ، بل ظلت تمثل اتجاهات متوازية
دون احتمال واضح أو أكيد في التقائها وتفاعلها معا في بناء نظري
متكامل •

ولا شك أن جانبا من سبب تأخير انشاء علم متكامل للسلوك
الإنساني يرجع الى أن الوعي بخطورة المشكلات الإنسانية وادراك أهمية
العلم في تفسير المشكلات وعلاجها لم يكتمل بعد • ولا زال عدد كبير
من قادة الرأي والمسؤولين عن قواعد الانتاج والعمل ينظرون الى العلوم
السلوكية على أنها ترف زائد وكماليات لا يتحملها جهاز الانتاج • لذا
نراهم يبتسون الحلول لمشكلاتهم في العلوم الطبيعية التقليدية ويقبضون
مراكز البحث والدراسة المتخصصة في الطبيعة والكيمياء وغيرهما من
العلوم الأساسية بينما لا تكاد تحصل العلوم السلوكية على ذرة من
الأهتمام أو التقدير • ولعل ذلك الاتجاه يرجع الى أن أغلب هؤلاء
المسؤولين يعتقدون أنهم ليسوا بحاجة الى خدمات العالم السلوكي حيث
أنهم يعرفون فعلا الحقائق الأساسية عن السلوك الإنساني من خلال
تجاربهم وخبراتهم الشخصية • ولذلك فهم لا يستقدون أن العلوم السلوكية
سوف تضيف جديدا الى ما يعرفونه هم من حقائق ومعلومات عن تصرفات
الناس ومحددات السلوك الإنساني • ولا شك أن هؤلاء الأفراد من

أصحاب الخبرة والمراس قد تجمعت لديهم معلومات وخبرات عن السلوك الانساني تساعد على حل بعض أنواع المشاكل الانسانية التي تصادفهم في أعمالهم . ولكن من ناحية أخرى فإن هؤلاء الأفراد لم يحصلوا على القدر الكافي من المعلومات والفهم لحقيقة السلوك الانساني بدليل استمرار وجود مشاكل العمل الانسانية المتمثلة في اضرابات العمال وحالات الاستياء التي تمم العاملين بصفة عامة ، وانخفاض الكفاءة الانتاجية والقتل في تحقيق مستويات أعلى من الرفاهية الانسانية بالرغم من معدل التقدم العلمي والتكنولوجي السريع . بنفس المنطق فإن مشروعات عديدة تقابل صعاب ومشاكل في ادارة أسواقها والتعامل مع المستهلكين ، من ناحية أخرى فالمشكلات الاجتماعية الأساسية كالجريمة ، اتحراف الشباب ، والخلافات العنصرية ، والمشكلات الدولية وانعدام التفاهم والتعاون الدولي وتضاؤل فرص السلم العالمي ما هي الا مظاهر للفشل في فهم حقيقة السلوك الانساني وبالتالي الفشل في التنبؤ بهذا السلوك وضبطه في اتجاهات محددة . من هنا كانت الحاجة الى قيام المعرفة والفهم للسلوك الانساني على أساس من العلم . وهناك فرق واضح بين المعرفة العلمية والمعرفة غير العلمية . لذلك فإن الهدف الأساسي من العلوم السلوكية هو تقديم تفسير للسلوك الانساني يستند الى الأسس العلمية وسنعرض في هذا الفصل الى مجالات البحث الأساسية في العلوم السلوكية .

علم النفس الاجتماعي : Social psychology

يهتم علم النفس الاجتماعي أساسا بدراسة سلوك الفرد . وعلى العكس من ذلك نجد أن العلوم السلوكية والاجتماعية الأخرى تهتم بدراسة سلوك جماعات مختلفة من الأفراد . فالاقتصاد ، علم السياسة ، الاجتماع ، أو علم دراسة الأجناس كلها تركز على دراسة السلوك الاجتماعي وتحليل مظاهره المختلفة كالشراء والبيع ، التصويت في الانتخابات ، الذهاب الى المساجد وغير ذلك من مظاهر السلوك الاجتماعي التي تصف بعض الصفات العامة أو المنتظمة في أوجه نشاط فئات معينة من الناس . من ناحية أخرى فحيث تهتم تلك العلوم الجماعية بالفرد ، فانها تختص ببعض الجوانب من السلوك الفردي كالتصرفات الاقتصادية للفرد ، أو الميول والاتجاهات السياسية . وعلى العكس من ذلك نجد أن علم النفس الاجتماعي يهتم بدراسة كافة جوانب السلوك الفردي .

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف علم النفس الاجتماعي بأنه علم سلوك الفرد في المجتمع
Science of the behavior of the individual in Society

ان السلوك الفردي هو محصلة التفاعل بين تفكير الفرد Cognition والدوافع أو الرغبات التي يشعر بها Motives ، والعواطف التي تعتمل في نفسه Emotions لذلك فان علم النفس الاجتماعي يستمد من علم النفس العام Genral psychology المبادئ الأساسية لدراسة تلك الخصائص الفردية . وعلى هذا الأساس فان المعلومات التي يقدمها علم النفس العام عن كيف يفكر الفرد ، العوامل المساعدة للتعلم والادراك ، تعدد الدوافع والحاجات الانسانية تساعد كلها على فهم السلوك الانساني في مظاهره الاجتماعية المختلفة . ان علم النفس العام يدرس العلاقات الوظيفية Functional relations بين سلوك الفرد والمؤثرات غير الانسانية . مثال ذلك في ميدان علم النفس التجريبي أن يحاول عالم النفس اكتشاف العلاقة بين تغيير الاضاءة من ناحية والطريقة التي يدرك بها الفرد الألوان . كذلك في مجال التعلم ، فان عالم النفس يحاول أن يعرف أثر طريقة التعليم المستخدمة على سرعة الفرد في الفهم والتعليم . في هذه الدراسات التي يقوم بها علم النفس العام تكون وحدة الدراسة هي الفرد بمعزل عن غيره من الأفراد . أي أن السلوك موضع البحث هنا هو السلوك الفردي بعيدا عن الحياة الاجتماعية . ولكن مما لا شك فيه أن أي مظهر من مظاهر السلوك الانساني وان كان متأثرا بعوامل فردية بحتة كالتعلم ، التذكر والادراك ، الا أن هذا السلوك يتلون ويتشكل طبقا للموقف الاجتماعي الذي يعيشه الفرد . ان كل فرد يعيش في عالم اجتماعي ، وبالتالي يصبح من الصعب دراسة السلوك الفردي بمعزل عن تلك المؤثرات الاجتماعية وعلى هذا نستطيع تعريف علم النفس الاجتماعي بأنه العلم الذي يسمى الى تفسير السلوك الانساني معتمدا على نتائج البحث في علم النفس العام بالاضافة الى الفهم للعوامل الاجتماعية المؤثرة على السلوك .

ان الرغبة في فهم السلوك الفردي في علاقة الفرد بالأفراد الآخرين ، والحاجة الى تفسير وقائع السلوك التفاعلية بين الأشخاص تجعلان تفهم الدوافع الفردية ، وأساليب الادراك ، التعلم ، والتفكير الفردي أمرا ضروريا . وعلى هذا فان مبادئ ونظريات الدوافع Motivation ، الادراك Perception ، والتفكير Cognition التي نمت في علم النفس العام سوف تساعدنا في فهم كيف يعمل الفرد على تنمية وتطوير أهدافه الاجتماعية ، كيف يدرك الأشخاص والجماعات ، وكيف يتعلم السلوك الاجتماعي .

ولا شك أن تاريخ علم النفس الاجتماعي يرجع الى عهد الفلاسفة الأقدمين حين حاول أفلاطون في « الجمهورية » وأرسطو في « السياسة » أن يقدموا وجهات نظرهما عن دور الفرد في المجتمع .

وقد حاول الفلاسفة أيضا البحث عن مصادر ومحددات السلوك الاجتماعي . فنرى توماس هوبز Hobbes يفسر السلوك الاجتماعي بأنه السعي الى القوة « ١٦٥١ » ، بينما أرجع آدم سميث السلوك الاجتماعي الى رغبة الأفراد في تحقيق منافعهم الذاتية « ١٧٧٦ » . ومن ناحية أخرى فقد كان تسمير جيرمي بنثام Jeremy Bentham قائما على أساس أن الفرد في سلوكه إنما يسعى الى تحقيق اللذة والسعادة والبعد عن الألم وتجنب التماسه « ١٧٨٩ » .

ولا شك أن بداية علم النفس الاجتماعي الحديث ترجع الى كتابات أوجست كوت « ١٨٥٤ » ، ويلهلم فونت Wilhelm Wundt « ١٨٦٢ » حيث حاول كلاهما اعطاء مفهوم واسع لميدان البحث .

وفي سنة ١٨٩٠ عرض ويليام جيس لفكرة المادة وتأثيرها في السلوك . كذلك أوضح جيراثيل تارد Tarde في ذات السنة أهمية عامل التقليد كمحدد للسلوك . وفي سنة ١٨٩٥ جاءت أفكار جوستاف لوبون Gustave le Bon عن أثر الاقتراح عن السلوك الانساني .

ويستند الكثيرون أن علم النفس الاجتماعي الحديث يدين بنشأته الى وليام مكدوجال William McDougall حيث نشر في سنة ١٩٠٩ أول كتاب عن هذا العلم الحديث . كذلك كانت كتابات كيرت لوين Kurt Lewin واتباعه من العلامات الفكرية الأساسية في تطوير علم النفس الاجتماعي التي تبلورت في نظرية المجال السلوكي Field Theory

ان علم النفس الاجتماعي كما يدل عليه اسمه هو حلقة اتصال بين كل من علم النفس ، وعلم الاجتماع .

وينظر البعض الى علم النفس الاجتماعي على أنه الدراسة التجريبية للفرد في المواقف الاجتماعية والثقافية . وبذلك نرى عالم النفس الاجتماعي يتعدى نطاق الأطار السيكولوجي للفرد الى الآفاق الاجتماعية التي يعيش فيها الانسان ويتأثر بها سلوكه . وعلى هذا الأساين فإن المظاهر السيكولوجية الأساسية لابد من دراستها على ضوء المؤثرات الاجتماعية

العديدة التي تسهم في تنمية وتشكيل الشخصية الانسانية . ان علم النفس الاجتماعي ينظر الى الفرد والمجتمع في آن واحد . ان بعض التجارب الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد لا يتكرر حدوثها مرات كثيرة في حياته ، بينما البعض الآخر من التجارب الاجتماعية للانعاذ تميز بالتركر وتلك التجارب المتكررة هي محل دراسة واهتمام علم النفس الاجتماعي .

وتختلف اتجاهات البحث في علم النفس الاجتماعي حيث لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب في هذا الميدان حول أسلوب البحث والدراسة . ويرجع الاختلاف في طرق وأساليب البحث في علم النفس الاجتماعي الى الاختلاف والتباين في الفروض التي يبنى عليها الباحثون دراستهم .

ف هناك اتجاه ينادى بأن فهم السلوك الاجتماعي للانسان لا يتم الا بدراسة وفهم التصرفات الظاهرة *Observable actions* . في المواقع الاجتماعية المختلفة (١) . ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن دراسة الدوافع ، الاتجاهات ، المشاعر وما الى ذلك لا تؤدي الى فهم صحيح للسلوك .

وهناك اتجاه آخر معارض يرى أن الاتجاه الأول لا يصلح الا لدراسة الأنماط البسيطة من السلوك ، ويركز أصحاب الاتجاه الثاني على ضرورة دراسة الدوافع ، الاتجاهات ، القيم ، الإدراك وما الى ذلك من عمليات سيكولوجية تؤثر على سلوك الانسان . ويؤدي هذا الاتجاه بالضرورة الى ابتكار أساليب وطرق لاستنتاج تلك المشاعر والدوافع غير الملموسة .

والاتجاه المهم الثالث الذي يسود دراسة علم النفس الاجتماعي ينادى بأن الاهتمام الزائد بدراسة صفات الشخصية *Personality traits* التي تتكون نتيجة للخبرة والتجربة على مدى زمني طويل يؤدي الى التقليل من شأن وأهمية القوى الوقتية المباشرة الموجودة في أي وقت اجتماعي والتي تؤثر على السلوك الانساني بطريقة مستقلة تماما عن ماضيه وخبرته .

مثاف ذلك حين يقع أحد الجنود أسيرا في الحرب ويتعاون مع أسريه فهل نحاول البحث عن تفسير لهذا التصرف من جانبه في ماضي الجندي ودوافعه واتجاهاته ، أم نركز البحث عن سبب هذا التصرف في الظروف

(1) Lambert. W. and Lambert. W. Social Psycholog. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall. Inc. 1967.

المباشرة المحيطة به في حالة الأسر التي قد يكون تأثيرها على سلوكه أقوى كثيرا من تأثير الصفات الشخصية التي اكتسبها في حياته الماضية .

ولاشك أننا نعيد كثيرا لو استخدمنا الاتجاهين الآخرين معا في ذات الوقت . أي أننا نحصل على تفسير أشمل وأوضح للسلوك اذا نحن أخذنا في الاعتبار ماضي الإنسان وتكوينه الشخصي من ناحية ، والظروف والضغوط المفروضة عليه في وقت معين .

بعض مجالات البحث الأساسية في علم النفس الاجتماعي

ان شخصية الفرد تنمو وتتشكل جزئيا نتيجة للاتصال والتفاعل مع الأفراد الآخرين . كذلك فإن أنماط السلوك الانساني تتباين باختلاف المواقف الاجتماعية التي يمر بها الفرد . كذلك نجد علم النفس الاجتماعي يركز على دراسة عدد من الموضوعات الأساسية التي تسهم في تفسير السلوك الفردي في اطاره الاجتماعي . من تلك الموضوعات :

١ - الجماعات الانسانية Human groups

من الحاجات الأساسية التي تميز الإنسان حاجة الانتماء الى جماعة . فمن الجماعة يكتسب الانسان اللغة التي تمكنه من التفاعل مع غيره ، كما يتلقى منها العادات والتقاليد ، كما تسهم الجماعة في تحديد اتجاهاته وأساليب تفكيره ، كما يتحدد للفرد داخل الجماعة دور معين وبالتالي تتحدد للفرد مكانة اجتماعية تؤثر في سلوكه وتصرفاته . من ذلك نرى أن الجماعة تحيل الفرد الى كائن اجتماعي .

ولو أن السلوك الفردي يكون متأثرا جزئيا بدوافع الفرد وادراكه للأمور . الا أن هناك جزء من هذا السلوك يستمده الفرد من الجماعة (أو الجماعات) التي ترتبط بها أو ينتمى اليها .

ان وضع الفرد في جماعة من الأفراد ينشئ علاقات تبادلية بينهم حيث يعتمد الفرد على الجماعة (أو بعض أفرادها) في اشباع جانب من حاجاته ، كما قد تعتمد الجماعة على أحد أفرادها لتحقيق أهدافها . ومن خلال هذه العلاقات التبادلية reciprocal relationships تتحدد قوة الفرد النسبية وهذوه داخل الجماعة .

ويعرف الدكتور سعد جلال (١) الجماعة بأنها « فردين أو أكثر يسلكون تبعاً لمعايير مشتركة ، ولكل منهم دور في الجماعة يؤديه ، مع تداخل هذه الأدوار ببعضها مع بعض والسعى لتحقيق هدف مشترك » .

وقد اهتم سائدة علم النفس الاجتماعي بدراسة آثار حجم الجماعة group size ، وبناء الجماعة ودرجة تماسكها على السلوك الإنساني لأفرادها . كذلك أوضح علم النفس الاجتماعي أن هناك أنواعاً مختلفة من الجماعات منها الجماعة الأولية التي تقوم فيها علاقات مباشرة وجها لوجه بين الأفراد وحيث تستمر تلك العلاقات وتديم لفترات طويلة . والجماعات الثانوية secondary هي التي ينقصها عنصر المواجهة في العلاقة والاستمرار والدوام فيها . من ناحية أخرى فقد تكون الجماعة رسمية formal حين يكون للفرد فيها دوراً محدداً ومعروفاً ، أو غير رسمية informal حيث لا يتضح فيها دور الفرد أو يتحدد بصفة قاطعة .

ويفيد الفرد من انتمائه للجماعة بكونها وسيلة لتحقيق رغباته الشخصية والاجتماعية التي يميز عن اشباعها بمفرده ، كما أنها تتيح له الفرصة لاستغلال كفاياته ومواهبه وتعطيه شعوراً بالانتماء والأمن .

— الدور الاجتماعي : Social role

اهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة موضوع الدور role وبيان تأثيره السلوكي . ويقصد بالدور التوقعات السلوكية Behavioral expectations التي ترتبط بمركز اجتماعي معين فالوالد مثلاً يشغل مركزاً اجتماعياً محدداً بالتالي فإنه يؤدي دوراً يمثل في أنماط السلوك التي يتوقعها الناس منه باعتباره والداً .

وتسهم الجماعات الإنسانية في تحديد نطاق الدور لكل من أفرادها ، كما تتباين مفاهيم الأفراد عن حدود الأدوار التي يقومون بها . ولعل من أهم موضوعات الدراسة في علم النفس الاجتماعي حديثاً موضوع صراع الدور Role Conflict حيث تتناقض توقعات الفرد وتوقعات الآخرين فيما يتعلق بأنماط السلوك المربطة بدور معين .

(١) د. سعد جلال - المرجع في علم النفس - دار المعارف بمصر -

التطويع الاجتماعي : Socialization

ان شخصية الفرد تنمو وتشكل جزئيا نتيجة للاتصال والتفاعل مع الأفراد الآخرين . وتعتبر عملية التطويع الاجتماعي من أهم ميادين البحث في علم النفس الاجتماعي حيث يكون محور الدراسة هو تبين الضغوط الاجتماعية المختلفة المؤثرة على تكوين الشخصية الفردية . وسر اهتمام علماء النفس الاجتماعيين بهذه العملية أنها توضح الشروط التي تحكم نمو الشخصية وبالتالي تساعد في التركيز على دراسة العمليات الاجتماعية أو التفاعلية بين الأفراد ومن هنا يزداد فهمنا لعمليات التعلم والتأقلم التي يمر بها الفرد .

الاتجاهات والادراك Perception Attitudes

كذلك يتم علم النفس الاجتماعي بدراسة عمليات الادراك Perception أي الطريقة التي يفهم بها الفرد الأشياء والأفراد المحيطة به . من ناحية أخرى فإن دراسة الاتجاهات ، كيفية تكوينها وتغييرها وتأثيرها على السلوك ، تعتبر من مجالات البحث الأساسية في علم النفس الاجتماعي .

الدوافع Motives

وأيضا موضوع الدوافع مكانا بارزا في دراسات علم النفس الاجتماعي حيث تعتبر عاملا أساسيا من العوامل المؤثرة على السلوك الانساني .

علم الاجتماع : Sociology

ان علم الاجتماع هو مجموعة المعارف العلمية عن العلاقات الانسانية في المجتمع . ان علم الاجتماع يهتم بالفرد في سلوكه وعلاقاته مع الأفراد الآخرين . أي أن موضع الدراسة والبحث في علم الاجتماع هو التفاعل الانساني . Human Interaction

ان علم الاجتماع يركز أساسا في بناء هيكل متكامل من المعرفة عن طبيعة العلاقات الانسانية . وعلى هذا الأساس فإن دراسة تلك المبادئ والمعلومات تساعد على تفسير السلوك الانساني حيث يتخذ ذلك الشكل مظاهر اجتماعية مختلفة ويتأثر بالعديد من العوامل والمؤثرات الجماعية .

ان علم الاجتماع يركز أساسا في بناء هيكل متكامل من المعرفة عن الحياة . وعلى هذا نجد أن عالم الاجتماع يهتم بالمبادئ ، والتقاليد ،

والقيم التي تنشأ وتنمو من حياة الأفراد في جماعات . كذلك فإن عالم الاجتماع يهتم من ناحية أخرى بتأثير تلك العادات ، التقاليد ، والقيم ذاتها على الحياة الجماعية للأفراد ، كما يهتم بدراسة التفاعل بين الجماعات المختلفة ، وأساليب وطرق هذا التفاعل ، وما ينتج عنه من مؤسسات وتقاليد .

وعلى هذا الأساس نجد أن علم الاجتماع يعالج موضوعات تتصل بحياة الفرد في جماعة كذلك دراسة المجتمع والتنظيم وتقسيم تلك الدراسة الى معرفة أثر الجماعة على السلوك الفردي ، المنظمات الاجتماعية المختلفة Organizations وتأثير العائلة على سلوك الفرد باعتبارها من أهم الجماعات التي يتصل بها . كذلك يتطرق البحث الى تقسيم المجتمع الى طبقات اجتماعية . Social classes وتحديد مصادر القوة والنفوذ الاجتماعى . Social power and influence

من ناحية أخرى يهتم عالم الاجتماع بدراسة التفاعل الاجتماعى Social interaction وهنا تنقسم الدراسة الى :

- دراسة العمليات الاجتماعية مثل التعاون ، المنافسة ، الصراع وكيفية حل الصراعات بين الأفراد والجماعات .
- الحركة الاجتماعية Social mobility ومحدداتها .
- العلاقات المنصرية والمعتقدات السائدة في المجتمع .

- دراسة السلوك الجماعى Collective behavior كذلك يهتم علم الاجتماع بدراسة المشكلات الاجتماعية مثل انحراف الشباب ، البطالة ، الجهل وما الى ذلك من مظاهر تميز جماعات كبيرة من الأفراد . وتنطلق دراسة علم الاجتماع بعد ذلك الى محاولة تحديد العوامل المؤثرة على التغير والتطور الاجتماعى وكيفية تنمية وتيسير هذا التطور .

وقد تفرعت دراسات علم الاجتماع طبقا لخصائص المجتمع موضع الدراسة ، فنجد مثلا علم الاجتماع الصناعى يقوم على دراسة العوامل والظواهر الاجتماعية في الصناعة وتأثيرها على سلوك العمال . كذلك نجد علم الاجتماع الريفى Rural Sociology وموضوع الدراسة هنا هو المجتمعات الريفية .

وفيما يلى بعض مجالات وفروع علم الاجتماع الرئيسية :

Criminology	علم الاجتماع الجنائي
Medical Sociology	علم الاجتماع الصناعي
Industrial Sociology	علم الاجتماع العلاجي
Occupational sociology	علم الاجتماع المهني
Political sociology	علم الاجتماع السياسي
كذلك من موضوعات الدراسة الأساسية في علم الاجتماع ما يلي :	
Communication and public opinion	دراسة الاتصالات والرأي العام
Race and religious relations	العلاقات العنصرية والدينية
Small groups	الجماعات الصغيرة
Sociology of art.	الجوانب الاجتماعية في الفن
Sociology of education	الجوانب الاجتماعية في التعليم
Sociology of law	الجوانب الاجتماعية في القانون

تلك هي مجالات الدراسة الأساسية في علم الاجتماع وكلها تتصف باهتمامها بالتفاعل بين الجماعات وأنماط السلوك الاجتماعي . وقد أسهم علم الاجتماع في تكوين منهج أساسي لتفسير السلوك الانساني بالقضاء الضوء على تلك العوامل الاجتماعية في السلوك .

علم دراسة الاجناس : Anthropology

ان التعريف الشائع للاثروبولوجيا هو أنها علم دراسة الاجناس البدائية والمجتمعات البسيطة . وعلى الرغم من صحة هذا التعريف حيث أسهم علماء الاثروبولوجيا في تجميع معلومات هامة عن مجتمعات وأجناس غريبة ضاربة في القدم ، الا أن علم الاثروبولوجيا يولى المجتمعات والأجناس الحديثة جانبا كبيرا من اهتمامه الآن .

ان مجال علم الاثروبولوجيا الأساسي هو تفسير الحضارات Civilization ودراسة تطورها .

ولعل من أهم المفاهيم في علم الاثروبولوجيا هو مفهوم « الثقافة » Culture وتتمنى به طريقة الحياة لمجتمع معين . ولا شك أن تلك الطريقة في الحياة تتضمن العديد من مظاهر السلوك التي تمثل الأفعال العادية

والمتوقعة لأعضاء هذا المجتمع في مواجهة مواقف معينة • وعلى الرغم من الاختلافات التي قد توجد بين الأفراد المختلفين في المجتمع من حيث أنماط السلوك التي يتبعونها في المواقف المتماثلة ، إلا أنه يتيسر التعرف على نمط عام يمثل ذلك المجتمع بصفة عامة • ذلك النمط العام للسلوك يمثل أحد جوانب ثقافة المجتمع •

لذلك فإن جانباً أساسياً من علم الأثروبولوجيا يتركز في دراسة موضوع « الثقافة » ويطلق عليه اسم Cultural Anthropology ويدور هذا الفرع من العلم حول الأسئلة التالية :

- هل هناك اختلافات أساسية بين ثقافات المجتمعات المختلفة ؟
- ما مدى تلك الاختلافات ؟
- ما الأسباب التي تؤدي إلى وجود تلك الاختلافات بين الثقافات ؟
- هل هناك صفات تشارك فيها كل الثقافات ؟

العلوم السلوكية الآن

لقد أوضحنا سابقاً أن العلوم السلوكية تعبير يشير إلى العلوم الاجتماعية الثلاث علم النفس ، علم الاجتماع ، وعلم دراسة الأجناس • وهنا يجدر بنا أن نشير إلى أن العلوم السلوكية لا تقسم كل نواحي الاهتمام والدراسة في العلوم السابقة مثال ذلك أن الدراسات الخاصة بالابصار والسمع في علم النفس لا تثير اهتمام العالم السلوكي ، كذلك فإن بعض جوانب علم دراسة الأجناس لا تدخل ضمن العلوم السلوكية • من ناحية أخرى فإن هناك موضوعات تنتمي إلى بعض العلوم الاجتماعية الأخرى كالعلوم السياسية والقانون ولكنها تثير اهتمام العالم السلوكي وبالتالي يمكن اعتبارها من موضوعات البحث في العلوم السلوكية •

لذلك فنحن نعتبر أن أي علم يجب أن يحقق شرطين لكي يمكن اعتباره من العلوم السلوكية ، الشرط الأول هو أن يكون موضوع البحث في هذا العلم هو السلوك الإنساني • أما الشرط الثاني فهو استخدام الأسلوب العلمي في البحث كأساس لدراسة السلوك الإنساني •

إن الهدف العلمي هو الوصول إلى نتائج عامة عن السلوك الإنساني تدعمها الأدلة الموضوعية التي تم جمعها بطرق محايدة ومليمة • ولا بد أن

تكون تلك الأدلة قابلة للتحقيق أو المراجعة بالأساليب العلمية . ان الهدف النهائي للبحث العلمي في ميدان السلوك الانساني هو فهم وتفسير السلوك الانساني والتحكم فيه .

ولعله من المفيد أن نستعرض مريما بعض الانجازات الأساسية في العلوم السلوكية في السنوات القليلة الماضية حتى نكون أكثر استعدادا لتفهم موقعا الآن (١) . في علم النفس استطاع تيرمان وثورستون Terman and Thurstone أن يتوصلا الى مقياس للذكاء الانساني ، وضع الأساس لنظرية التعلم بواسطة طولمان Tolman هل Hull سكينر Skinner من ناحية أخرى فقد حقق موراي Murray تقدما في دراسة الشخصية Personality كما أرسى كيرت ليفين Kurt Lewin دعائم نظرية ديناميكية الجماعات . كذلك تقدمت دراسة الاتصالات وآثارها بفضل تجارب هوفلاند Hovland

أما في علم الاجتماع فقد بدأت دراسات أساسية للمجتمعات الصغيرة Community study مثل الدراسة التي قام بها وارنر Warner . وليندز Lynds كذلك تعتبر دراسة عمليات التصويت voting من الملامت البارزة في دراسة أثر التفاعل والضغط الاجتماعي على السلوك الانساني . وقد حلل ميردال Myrdal العلاقات العنصرية في المجتمع أما رايزمان Riesman فقد أضاف إضافة كبيرة الى علم الاجتماع بدراسته عن « العنيد الوحيد » The lonely Growd .

أما في علم دراسة الأجناس فقد تقدمت دراسة الثقافة وأثرها على الشخصية وأبرز الباحثين هنا هم ميد Mead وكاردينر Kardiner كذلك نمت دراسات التفاعل والتزاوج الثقافي وتحليل عادات وتقاليد الشعوب .

وامتدادا لهذا التفكير السلوكي فقد أسهم لاسويل Lasswell بدراسة السلوك السياسي ، وأبدع سيمون Simon في دراسته للسلوك الإداري . وكانت دراسة رويشيزبرجر Roethlisberger وزملائه بمصانع شركة ويسترن اليكتريك الأمريكية نقطة البدء في تيار العلاقات الانسانية ودراسة الحالة المعنية للعمال في الصناعة . ان هذه المعلومات والمعارف الجديدة التي

(1) Berelson. B. The Behavioral sciences today, New York Harper Torch books, 1963.

تسهم بها العلوم السلوكية تمثل طاقة هائلة يستطيع المدير الاعتماد عليها في ادارة أعماله من خلال الفهم الأحسن والادراك الأعماق بطبيعة النفس البشرية وطبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات في تنظيمات العمل .

ان نتائج البحث والدراسة في العلوم السلوكية تساعد الادارة على رسم السياسات واتخاذ القرارات التي تهدف الى توجيه السلوك الانساني لجماعات العاملين ، المستهلكين أو غيرهم من جماعات المتعاملين مع المشروع في اتجاه يحقق الأهداف المرغوبة على أساس من الادراك الصحيح لطبيعة العوامل المحددة للسلوك الانساني وبذلك فان احتمالات استجابة الأفراد والجماعات لتلك السياسات والقرارات يكون أكبر .

ان المعلومات والمعارف الأساسية التي يستطيع المدير الافادة منها من علم النفس مثلا تتركز أساسا في فهم حاجات الأفراد *human needs* ورغباتهم *desires* ودوافع العمل بالنسبة لهم *motives* وبذلك يكون أقدر على رسم برامج الحوافز *incentives* الملائمة الفعالة .

كذلك فان علم النفس الاجتماعي يسهم في تفسير حقائق التفاعل بين الأفراد ومن هنا تصبح الادارة أقدر على اختيار أساليب القيادة *leadership* وتنظيم جماعات العمل *work groups* وشبكات الاتصال *Communications networks* التي تحقق فرصا أكبر للتفاعل المثمر بين الأفراد .

من ناحية أخرى يسهم علم الاجتماع في تفسير كيفية عمل التنظيمات الكبيرة سواء كانت التنظيمات الرسمية أو غير الرسمية وكيف تنشأ النظم الاجتماعية وتتطور .

وقد ساعد علم دراسة الأجناس على توضيح المحيط الحضاري للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات . مما يسر فهم هذا السلوك والتنبؤ به .

اسئلة وموضوعات للمناقشة

- ١ - السلوك الإنساني ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد بحيث يصعب تفسيرها اعتماداً على تخصص علمي وحيد ، وإنما يلزم عادة تكامل مجموعة من العلوم لكي يمكن فهم ظاهرة السلوك الإنساني بدرجة كافية من الدقة . ناقش .
- ٢ - الإنسان يريد إشباع رغبات مختلفة ، ويريد أن يحقق أهدافاً معينة . فهل في رأيك يوجد اختلاف بين مفهوم « الرغبة » ومفهوم « الهدف » ؟
- ٣ - ليس بالخيز وحده يعيش الإنسان « مثل قديم ومعروف فهل تجد في الدراسات الحديثة للسلوك الإنساني ما يؤيده أو ينقضه ؟
- ٤ - « خادم القوم سيدهم » مثل آخر يقبله الكثير منا . ما تفسيره العلمي استناداً إلى مفهوم القوة Power و التأثير Influence الذي يمارسه فرد على أفراد آخرين ؟
- ٥ - لكل انسان وجهان نظر (اذ اتجاهات) بالنسبة لأمور كثيرة . وتختلف هذه الوجهات من فرد لآخر بالنسبة لذات الموضوع ، كما قد تتباين لدى الفرد نفسه من وقت لآخر أو من موقع لآخر . ما هي في رأيك الدلالة العلمية لمفهوم الاتجاهات وتأثيرها على سلوك الإنسان وإمكانية تفسيره والتعامل معه .
- ٦ - بيدور للرقم (٢) دلالة غير عادية في دراسات السلوك الإنساني . مو واقع فهمك لمنطق العلوم السلوكية الحديثة ، هل تستطيع ذكر ثلاث (٣) حالات يظهر فيها الرقم (٢) ؟
- ٧ - رغم ما وصلت إليه العلوم السلوكية الحديثة من تقدم وأضح في مناهج البحث وأدوات التحليل والقياس ، ومن ثم القدرة على استقراء أنماط السلوك واستنباط تطوراتها المحتملة ، إلا أن هناك مناطق هائلة في النفس البشرية لا تزال بعيدة عن نطاق التفسير العلمي البشري ، ولا يزال التحكم في سلوك البشر أمراً بعيد المنال . (علق) .

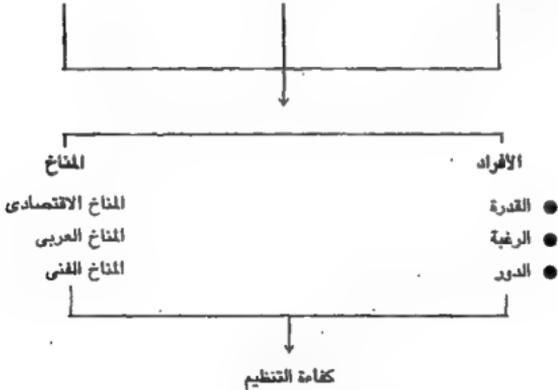
- ٨ - نمت العلوم السلوكية وتطورت في المجتمعات الغربية الصناعية المتقدمة اقتصاديا . ومن ثم فإن كثيرا من مفاهيم تلك العلوم ونتائجها لا تصلح بالنسبة للمجتمع المصرى الاسلامى وما يتصف به من قيم ومعتقدات تخالف تماما تلك السائدة في المجتمعات الغربية وغير الاسلامية .
(ناقش) .
- ٩ - مفهوم « الصراع » Conflict مكانة خاصة في علوم القرب السلوكية ، فهل لهذا المفهوم نفس المكانة في المجتمع المصرى الاسلامى ؟
- ١٠ - رغم اهتمام علماء السلوك الغربيين بدراسة الجماعات الإنسانية وتأثيرها على سلوك الفرد من أعضائها ، إلا أنهم أغفلوا جانباً هاماً من أبعاد الجماعة الإنسانية وهو « التكافل والتراحم » . (علق) .

نموذج

انتجت العلوم السلوكية الحديثة كما هائلا من المعلومات عن كيفية التعرف على كفاءة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها . والنموذج التالي يوضح بعضا من هذه العوامل^(١) . لاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنساني !

عوامل خاصة بالقيادة : عوامل خاصة بجماعات العمل عوامل خاصة بالتنظيم

- | | | |
|---------------|-------------|----------------|
| ● مهارة | ● الحجم | ● هيكل التنظيم |
| ● المعرفة | ● التكوين | ● نظام الرقابة |
| ● الأسلوب | ● التماسك | ● نظام الحوافز |
| ● القيم | ● الأهداف | ● علاقات القوة |
| ● الأمداف | ● التماسك | ● نوع الأفراد |
| ● نوع الأفراد | العلاقات | |
| ● نوع العمل | ● نوع العمل | |



(١) نغلامن 18, P. 1996, Penguin Business Library, Third Ed. 1996, Handy, C. B. Understanding Organizations,

الفصل الثالث

محددات السلوك الانساني

ان السلوك الانساني ظاهرة تتميز بالتمعقيد والتشابك حيث يتفاعل عدد من العوامل المختلفة في اثاره السلوك Arousal وتحديد اتجاهاته ومداه ، فالسلوك اذن ليس نتيجة لعامل محدد ، بل تتعاون مجموعات من العوامل على تشكيله وتحديد النمط الذي يأخذه .

وهناك ثلاثة مجموعات أساسية من العوامل التي تؤثر على السلوك الانساني يجدر بنا دراستها والتعرف على طبيعة العلاقات الوظيفية بين كل منها وبين السلوك الانساني تطبيقا للمنهج العلمى في دراسة السلوك .

المجموعة الاولى هي عوامل فردية تتعلق بتفكير Cognition ودوافع Motives الفرد وعواطفه Emotions حيث أن السلوك الفردى هو نتيجة جزئية لتلك العوامل الفردية التي تتبلور في شخصية الفرد وأنماط سلوكه . ولكن الفرد لا يعيش بمعزل عن الناس . لذا نجد جانباً من سلوكه يتأثر بالمجموعة الثانية من العوامل وهي المحددات الاجتماعية للسلوك والناشئة من التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد Interaction ومن ناحية ثالثة ، فإن الفرد يحيا في مجتمع كبير وينتمى الى حضارة محددة تسهم في تشكيل سلوكه بما يشيخ فيها من ثقافات وقواعد للسلوك .

من هنا فان دراستنا للسلوك الانساني سوف تسمير على ذلك الاطار أى سنبداً من مستوى الفرد بدراسة الحاجات والأفكار الفردية ثم نرى كيف يتشكل تلك الحاجات والأفكار من خلال تفاعل الفرد مع غيره من الأفراد ثم ننتقل من هذا المستوى لدراسة كيف تتطور المعتقدات والمضاعر الفردية وتأخذ شكل اتجاهات محددة تؤثر على السلوك . وبعد ذلك نصل الى دراسة الفرد في المجتمع وتأثير الثقافة والعوامل الحضارية على سلوكه .

المحددات الفردية للسلوك الانساني

١/ التفكير Cognition

ان تصرفات الفرد وسلوكه هي نتيجة جزئية لأفكاره . والتصرفات الانسانية ، الرشيد منها وغير الرشيد ، تأثر بأفكار الشخص ومعتقداته وتوقعاته للمستقبل . ومنها يبدو السلوك الانساني غريبا أو غير منطقي للملاحظ العابر ، إلا أنه بالنسبة للفرد ذاته يبدو منطقيا وسليما وذلك على ضوء أفكاره ووجهات نظره . أن كل فرد يحاول من خلال عمليات التفكير أن ينشئ لنفسه عالما خاصا حيث يرتب الأشياء والمعلومات والآراء بطريقة مختلفة عما يفعله غيره في أغلب الأحيان . ان عمليات التفكير ، الإدراك ، التخيل والتفسير هي محاولات يبذلها الفرد في سبيل فهم العالم المحيط به والمكون من أشياء ، أفكار ، وأفراد .

وعلى هذا الأساس فنقطة الارتكاز في بحثنا عن محددات السلوك الانساني هي فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد فيما يحيط به من أمور وأفراد . اننا نستطيع تفسير السلوك الانساني جزئيا لو تمكننا من تحديد المبادئ التي تحكم نمو وتطور الأفكار الفردية وتفاعلها .
لذلك فاننا سوف نعالج موضوع التفكير وكيفية نشأة الأفكار وتغيرها في فصل خاص .

٢/ الدوافع Motivation

على الرغم من أن سلوك الفرد يتحدد تبعا لأفكاره ومفاهيمه ، أي تبعا لما يعتقد ويتوقع ، فان هذا التفسير ليس كافيا إذ أنه لا يوضح لماذا يتصرف الفرد أصلا ، أن السؤال لماذا يتصرف الفرد هو سؤال عن الدوافع والاجابة تلتخص في أن تلك الدوافع هي قوى محركة Driving Forces تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الانسان اشباعها ، أو الأمور التي يريد الفرد تجنبها والبعد عنها . فالانسان يريد القوة والنفوذ ، ويريد المركز الاجتماعي الكبير ، كذلك يخشى الفرد الاضطهاد الاجتماعي ، ويرغب في تجنب كل ما يهدد مركزه وأمنه .

وبالاضافة الى أن تحليل الدوافع يحدد الرغبات والحاجات التي توجه السلوك ، فانه يحدد الأهداف أو النتائج التي يسعى الفرد الى تحقيقها . فالرغبة في القوة مثلا قد تدفع الفرد الى دخول الانتخابات بهدف الوصول الى مركز رئيس الدولة أو عضوية مجلس نيابي . والرغبة في تحقيق مركز

اجتماعي مرموق قد تدفع الفرد الى بذل الجهود لكي يحصل على عضوية ناد اجتماعي كبير .

ان دراسة الدوافع تزيد في وضوح الصورة التي نحصل عليها من دراسة الأفكار والمفاهيم التي يعتمدها الفرد ، حيث تساعد على توضيح تلك القوى الدافعة المثيرة للسلوك والتي تحدد اتجاهه ومداه . فالسلوك يتباين في الاتجاه direction والقوة intensity والمدة duration تبعاً للاختلاف في الدافع وقوة مداه .

٣/ الاتجاهات Attitudes

ان الانسان يتصرف في المواقف المختلفة في محاولة للتوفيق بين أفكاره ومشاعره المختلفة ، كذلك فانه يسلك مسترشداً بخصائصه في الاستجابة للتعامل مع الأفراد الآخرين . تلك المشاعر والأفكار والخصائص تصبح مع التكرار أمراً منظماً يتخذ شكل اتجاهات محددة حيال بعض الأمور والموضوعات . وبذلك فانه في كل حالة يتعرض فيها الشخص لمواجهة مع ذلك الموضوع (أو الفرد) فانه يستعين بما لديه من اتجاهات محددة في اختيار نمط السلوك الملائم .

وكلما تراكمت تلك الاتجاهات في ذهن الفرد ، وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها ، فان قدرته على بحث الموضوعات وتحليلها تقل وبالتالي تصبح تصرفاته وأنماط سلوكه نمطية وروتينية متكررة دون تفكير سابق . ومن هنا كانت دراسة الاتجاهات والميول عنصراً أساسياً في تفسير السلوك الحالي والتنبيه بالسلوك المستقبل للفرد .

بذلك فان الاتجاهات التي يحملها الفرد حيال موضوعات أو أفراد معينين تجعل الانتظام في السلوك والاستقرار والثبات في أساليب التصرف أمراً ممكنًا وبذلك فان الحياة الاجتماعية ذاتها تصبح أمراً ميسوراً .

وتتطور اتجاهات الفرد وتنمو وتنمو وتطوره الشخصي . كما أن الشخص يتأثر في تطوره ونموه بالأشخاص الآخرين الذين يحيطون به ، كذلك فان الاتجاهات التي يكونها الفرد تتأثر باتجاهات الآخرين الذين يتفاعل معهم . فاتجاهات أفراد الأسرة ، الأصدقاء ، الأقارب والحيوان كلها تسهم في تشكيل وتطوير اتجاهات الفرد . هذه الوحدة في الاتجاهات تعتبر مصدراً من مصادر الثقافة العامة لمجموعات من أفراد يعيشون في مجتمع معين . ولا شك أن نمو تلك الثقافة العامة لا يمنع من

تكوين ثقافات فرعية حيث يعتمد بعض الأفراد الى الانصراف عن الخط الثقافي العام والالتزام بثقافة خاصة بهم . لذلك فان عملية تكوين الاتجاهات Attitude formation سوف تحتل جانبا كبيرا من اهتمامنا في هذا الكتاب .

ولقد أوضحنا كيف أن الاتجاهات تشكل السلوك وتحدد اتجاهاته وكيف أن الشخص يميل الى الاعتماد على تلك الاتجاهات في اختيار نمط السلوك الملائم . وعلى الرغم من ثبات الاتجاهات الفردية وميلها الى الاستقرار ، إلا أنها ليست جامدة ولا ساكنة . فالعالم المحيط بالفرد يتغير ويتطور ، والأفراد جميعا يميلون الى الاستجابة لتلك التغييرات والتطورات بدرجات متفاوتة . وعملية الاستجابة للظروف المتغيرة سواء تمت يسر أم بصعوبة ، وسواء أقبل عليها الفرد عن طواعية واختيار أم تحت ضغط وإجبار ، تمثل تغييرا في اتجاهات الفرد . ودراسة عملية تغيير الاتجاهات أمر على جانب كبير من الأهمية سواء من الناحية النظرية أو العملية . ولا شك أن جانبا كبيرا من مشاكل الادارة الصناعية الحديثة يمكن أن يحل لو تمكنت تلك الادارة من تغيير اتجاهات العاملين تجاه استخدام الآلات ومستحدثات العلم والتكنولوجيا أو لو تمكنت من تغيير اتجاهات المستهلكين في السوق تجاه سلع معينة وجعلهم يقبلون على شراء سلع أخرى . ان عملية تغيير الاتجاهات الفردية عامل أساسي في تسهيل التطور الاجتماعي ، والصناعي ، والاقتصادي بصفة عامة .

Personality Traits الخصائص الشخصية

هناك عامل آخر يساعد على تشكيل السلوك الانساني وتحديد اتجاهاته بالإضافة الى التفكير والدوافع - هو خصائص الفرد أو أنماط استجابته في مواقف التفاعل مع الآخرين . لقد أوضحنا سابقا أن الفرد لا يعيش بمزمل عن الناس ، بل انه دائما عضو في جماعة . ولذلك فانه يسلك ويتصرف دائما في اطار اجتماعي ويتم السلوك غالبا في شكل تفاعل مع أفراد آخرين .

وكل فرد يمتلك مجموعة متميزة من الخصائص التي تضدد كيفية استجابته وتفاعله مع الأفراد الآخرين . تلك الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة أو بتأثير الصدفة أو من خلال تجاربه وخبراته الشخصية . وعلى هذا الأساس نجد أحد الأفراد يعتقد أن الناس جميعا يضربون له العداة ، لذلك نراه متحفظا في علاقاته مع الناس ويساوره الشك في كل اتصال له بالآخرين . وعلى العكس قد يتعامل فرد آخر مع الناس جميعا

على أنهم أصدقاء مخلصين وهذا نراه يقبل على التفاعل بطمأنينة
وبلا تردد .

تلك الخصائص في الاستجابة للآخرين تماثل في أهميتها صفات
الشخصية Personality Traits يعتمد عليها علم النفس العام أو علم
النفس العلاجي في تفسير السلوك الشخصي . ان تلك الخصائص تساعد
على وصف السلوك الاجتماعي للفرد وفهم هذا السلوك وبالتالي فهم
تساعد على التنبؤ بأفعال وتصرفات الفرد .

المحددات الاجتماعية للسلوك الانساني

المجموعة الثانية من العوامل المحددة للسلوك والمؤثرة على اتجاهاته
هي المؤثرات الاجتماعية الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة التي يعيش
فيها الانسان . ان الفرد ينفق الجزء الأكبر من وقته بين جماعات مختلفة
من الناس . فالانسان عضو في عائلة ، وهو يعمل في تنظيم يجمع أفرادا
مختلفين ، كما أنه يمارس هواياته في ناد معين ، ويلتف حوله أغلب الأحيان
مجموعات من الأصدقاء ، الجيران ، الزملاء وغيرهم من الفئات التي
تتكون على شكل جماعات صغيرة نسبيا تمثل أجزاء من المجتمع الكبير
الذي يعيش فيه الفرد .

وتمارس تلك الجماعات المختلفة ألوانا عديدة من التأثير الضاغط على
سلوك الفرد . فالفرد دائما في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك
الجماعات ، وبالتالي فإن أنماط سلوكه وتصرفاته تتحدد جزئيا بتقاليد
وأهداف تلك الجماعات وأساليب السلوك السائدة بين أعضائها .

من ناحية أخرى فإن الفرد يساعد في تمييز وتشكيل أنماط سلوك
الجماعة وتقاليدها . من هنا كان التفاعل قائما ومستمرًا بين الفرد
والجماعة وبالتالي كانت دراسة تلك التفاعلات من ضرورات فهم وتفسير
السلوك الانساني .

ومن الصفات الأساسية المميزة للجماعات الانسانية أنه في حالة
اجتماع شخصان أو أكثر ، فلا بد من نشأة قائد يتولى توجيه الجماعة .
وعملية القيادة تلك تمثل نوعا خاصا من التأثير على سلوك التابعين لا بد من
دراسة ومعرفة الشروط والظروف المحيطة به كأساس لفهم السلوك .

وباستمرار نمو الجماعة وتطورها ، يستمر نمط التنظيم القيادي في
التطور والنمو الى أن تصبح هناك قيادة منظمة واضحة تسيطر على

اتجاهات المجموعة وتحدد سلوك أعضائها • وحيث أوضحنا أن الانسان يبعث في ظل جماعات مختلفة ، اذن فان سلوكه في أغلب الأحيان يتحدد وفقا لتوجيهات قيادات مختلفة من مشرفين ورؤساء وغيرهم من قادة الجماعات • لذلك فان فهم السلوك الانساني يتطلب دراسة ديناميكية القيادة والجماعات وتأثيرها على السلوك الانساني •

كذلك فان دراسة العوامل المحددة لنجاح الجماعة وفعاليتها في اشباع حاجات الأفراد تصبح ضرورة هامة حيث يتوقف التزام الفرد بتقاليد الجماعة وأهدافها - أي تتوقف قدرة الجماعة على التأثير في سلوك الفرد وتحديد اتجاهاته - على ادراك الفرد لنجاح الجماعة في اشباع حاجاته المختلفة •

وأخيرا فان تحديد الاتجاه الفعلي لتأثير الجماعة على سلوك الفرد يتوقف على مدى التفاعل بين الفرد والجماعة • اذ يختلف الأفراد في مدى قبولهم لتأثير الجماعة وبالتالي فان هذا التأثير لن يكون متساويا بالنسبة لكل أعضاء الجماعة •

المحددات الحضارية للسلوك الانساني

يعيش الانسان في مجتمع كبير يتعدى تلك الجماعات الصغيرة التي يتعامل معها مباشرة • ولهذا المجتمع صفات أساسية تميزه وتكون الثقافة العامة التي تصف الفرد العادي في ذلك المجتمع • ولعل من أهم تلك الصفات الأساسية اللغة كوسيلة للاتصال والفهم والتعلم •

واللغة باعتبارها عنصر حضارى متميز تساعد اذن على تشكيل السلوك الفردى حيث تمثل خلاصة تجارب الأجيال السابقة • من خلال اللغة تتفاعل الأجيال المتعاقبة ويتيسر التأثير في سلوك الأفراد بنقل آراء واتجاهات السابقين ومعتقداتهم وما كانوا يؤمنون به من تقاليد وعادات • ان اللغة تيسر نقل المعاني وتفاعل الخبرات بين الأفراد وبالتالي تجعل تكوين المجتمع المتكامل أمرا ممكنا •

لقد حاولنا حتى الآن تفسير السلوك الانساني من خلال رغبات الفرد وتفكيره وخصائصه في الاستجابة للتفاعل مع الآخرين • كذلك أوضحنا تأثير الجماعات المباشرة التي يحيا بينها الفرد على هذا السلوك • من ناحية أخرى فقد بدأنا تحليل أثر الحضارة الاجتماعية على السلوك الفردى

وبينا أهمية اللغة كعامل مؤثر في السلوك ، واستكمالاً لتحديد أثر المجتمع على سلوك الإنسان لابد لنا من تحليل الهيكل الاجتماعي **Social Structure** وينتمى الى طبقة اجتماعية أو طائفة معينة . تلك المراكز **Positions** وبيان الطبقات والطوائف المكونة له . الفرد يشغل مركزاً اجتماعياً محدداً والأدوار **Roles** التي يلعبها الانسان في المجتمع تحدد سلوكه وتصرفاته الى حد بعيد . ان تأثير المجتمع على الفرد هو الذي يمكننا من التمييز بين سلوك المصري أو الفرنسي حين يواجهان نفس المصير .

وعلى ذلك تعتبر دراسة المجتمع ومكوناته العامل الثالث والأخير في فهم وتفسير السلوك الانساني .

خلاصة

ان نقطة البداية في هذا البحث هي الاعتراف بأن الفرد هو الركيزة الأساسية في أى نشاط اتاجي أو اقتصادي بصفة عامة . لذلك يجب أن يتركز البحث في مجالات ادارة الأعمال المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التي تحدد سلوك الفرد وتجعله يتصرف في ناحية دون أخرى أو بطريقة معينة في مواقف معينة . من هو الفرد سواء كان مستهلكاً للسلع التي ينتجها-المشروع أو عاملاً أو متعاملاً مع المشروع بشكل أو آخر . ما هي دوافع العمل أو الاستهلاك ؟ ما هي المؤثرات التي تتحكم في عادات الشراء ؟ كيف يتخذ الفرد قراراته ؟ هذه الأسئلة وعشرات غيرها لا بد وأن تدور بذهن أى اداري يسعى الى فهم طبيعة البشر الذين يتعامل معهم وتهدف جميعاً الى محاولة تكوين صورة شاملة لهذا الكائن المهم الذي يستطيع أن يرفع مشروعات الى أعلى قمم النجاح ، كما يتمكن أيضاً من خلال سلوكه أن يوقع الخسارة والفشل بمشروعات أخرى .

لقد كانت المفاهيم التقليدية للسلوك الانساني تقوم على مبادئ وافتراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة العلمية . ولقد كانت تلك الافتراضات تصور الفرد على أنه كائن يندفع الى التصرف بحكم غرائز لا يمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها وأن الفرد يخضع في سلوكه لتأثير أهواء لا يمكن التنبؤ بها . من ناحية أخرى كانت هناك آراء أخرى معارضة تصور الفرد على أنه كائن عاقل رشيد يحسب الاحتمالات ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل السلوك الذي يحقق له أقصى منفعة ممكنة .

أين الحقيقة بين تلك المفاهيم المتناقضة ؟ هل الانسان كائن تحكم تصرفاته عوامل رشيدة ويخضع سلوكه لمنطق التحليل والدراسة ؟ أم هو يتصرف وفقا لغرائز لا يمكن ضبطها ؟ سنحاول الاجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة في هذا الفصل ثم نعمد الى تفصيل محددات السلوك الانساني في الفصول القادمة .

لقد اتضح من الدراسات السلوكية أن الانسان له دوافع متعددة ومعقدة . وبرغم وجود صفات متماثلة بين الأفراد جميعا ، إلا أن هناك جانبا أساسيا من الاختلافات الفردية بينهم . وعلى هذا الأساس لا يمكن أن نتوقع أن يتصرف كل الأفراد بنفس الطريقة استجابة لنفس المؤثر . ولا شك أن هناك جوانب غير رشيدة في تصرفات الفرد بمعنى أنه لا يتصرف في كل الأحيان بالطريقة التي نعتقد أنها تحقق له منفعة ما . وبرغم هذه التصرفات غير الرشيدة إلا أن هناك منطقا داخليا لتصرف الانسان وسلوكه ، وعلى ذلك فإن الأساس الأول في فهم السلوك الانساني هو تحليل ذلك السلوك من الداخل أى معرفة الدافع أو الباعث عليه .

من ناحية أخرى فالانسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الأفراد لذلك كان لا بد من أخذ تلك المؤثرات الاجتماعية في الاعتبار عند تحليل السلوك الفردى .

من التحليل السابق يتضح لنا أن السلوك الانساني يتخذ مظاهر مختلفة ومتباينة . والشراء والاستهلاك والعمل بعض تلك المظاهر الأساسية للسلوك . ونستطيع أن نحدد المؤثرات التي تحدد هذا السلوك فيما يلي :

— هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية التي توجه السلوك الانساني في اتجاه المحافظة على الحياة والبقاء .

— الانسان عضو في مجتمع كبير فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التي يعيش فيها ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التي يتبعها .

— في ذات الوقت فإن الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة المباشرة التي يعيش معها كالعائلة ، الأقارب ، جماعات الأصدقاء والزملاء في العمل . لكل من تلك الجماعات عاداتها وتقاليدها التي تؤثر في تفكير

الفرد وتحدد له أنماط السلوك التي يجدر به اتباعها ان أراد الاحتفاظ
بعضوية تلك الجماعات وصدقتها .

— لكل فرد باعتباره انسانا « شخصية » تختلف عن غيره من الأفراد .
تلك الشخصية هي نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية ، وخلاصة
تجاربه في الحياة . وقد يكون الفرد قلقا أو غير مستقر ، كهل قد يكون
قوام شخصيته طبيعة العدوان أو التسليط ، كما قد يصبح سليبا أو
انطوائيا . ذلك النوع من الشخصية يحدد بعض أنماط السلوك الانساني
ويساعد على تفسير تصرفات الفرد .

— بالإضافة الى شخصية الفرد الذاتية ، فان هناك أنماط عامة للسلوك
والتصرف تنمو بحكم الانتماء الى بيئة معينة أو جماعة محددة ، اذ نجد
سكان السواحل يختلفون في أنماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية مثلا .

— وأخيرا فان وسائل الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأشكال
التي تأخذها هذه الاتصالات يقوم الفرد بفهمها وصياغتها بطرق مختلفة .
لذلك نجد أن الأفراد يميلون الى تكوين انطباعات عن الأشياء والأشخاص
والأفكار . تلك الانطباعات تساعد على توجيه سلوك الأفراد في ناحية
معينة دون الأخرى .

ان تلك الأفكار التي أوردناها عن السلوك الانساني ومحدداته يمكن
أن نوصفها في شكل مبادئ أساسية ثلاث تساعد على تفسير السلوك
والتنبؤ به هي :

Principle of Causation	(أ) مبدأ السببية .
Principle of motivation	(ب) مبدأ الدافع .
Principle of goal orientation	(ج) مبدأ الهدف .

المبدأ الأول — مبدأ السببية :

ينص هذا المبدأ على أن السلوك الانساني لا ينشأ من العدم ، بل أن
هناك سببا لكل سلوك . ان مبدأ السببية ينطوي على المفهوم الشائع بأن
البيئة والظروف المحيطة بالفرد تأثير على سلوكه . ان الفكرة الأساسية
هنا هي أن هناك أسبابا مختلفة ينطوي عليها السلوك الانساني . اذن
فالباحث عن أسباب السلوك أساسا ضروري لتفسيره .

المبدأ الثاني - مبدأ الدافع :

ان هناك أسبابا للسلوك الانساني وكذلك هناك دوافع تدفع الفرد للاتجاه في ناحية دون الأخرى . أى أن هناك حاجات أو رغبات أو قوى تؤثر على سلوك الفرد وتحدده .

المبدأ الثالث - مبدأ الهدف :

ان لكل سلوك انساني هدف محدد يسعى الى تحقيقه . ان الفرد اذ يسلك في اتجاه معين انما يسعى الى تحقيق هدف . العامل اذ يزيد اتناجه انما يريد شيئا من وراء تلك الزيادة في الاتناج ، والمستهلك اذ يتحمل أسعار مرتفعة لسلمة معينة لا بد وأن يكون هناك هدف يريد الوصول اليه من وراء الاضاق .

ان هذه المبادئ تساعد على تكوين أساس تفسير وفهم السلوك الانساني . ان السلوك الانساني يمكن النظر اليه على أنه عملية مستمرة تبدأ من السبب الى الدافع وتنتهي بالهدف . ان السلوك ينشأ لسبب معين ، ويتخذ قوته وفعالته بتأثير الدافع أو الحاجة ، ويتحدد اتجاهه بالهدف الذى يسعى الفرد الى تحقيقه . والوصول الى الهدف يلغى الدافع وبالتالي ينتهى السلوك . مثال ذلك حين يشعر الفرد بأنه جائع . ان هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة وهذا السبب يخلق الشعور أو الدافع ، ويتحدد الهدف في هذه الحالة في الحصول على الطعام الذى يحدد اتجاه السلوك . وبالحصول على الطعام ينتهى الشعور بالجوع وبالتالي يتوقف الفرد عن البحث عن الطعام .

أسئلة وموضوعات للمناقشة

- ١ - تتعدد العوامل التي تساعد على إثارة السلوك وتحديد اتجاهاته ومداه . ما هي أهم تلك العوامل ؟ وأي تلك العوامل يحتل أهمية نسبية أكبر من غيره في رأيك ؟
- ٢ - الإنسان الفرد تحكمة رغبات واتجاهات وخبرات سابقة ، ومن ثم فإن سلوكه يعبر عن تلك الرغبات والاتجاهات ويعكس ما مر به الفرد من خبرات . هل يتغير سلوك ذات الفرد إذا واجه موقفاً معيناً منفرداً عما لو كان يواجه نفس الموقف وهو ضمن جماعة صغيرة من الناس ؟ وهل يتغير السلوك الصادر عن نفس الفرد لو واجه الموقف نفسه وهو ضمن جمهور كبير من البشر ؟
- ٣ - ما هي في تصورك نقطة البداية المنطقية لاي سلوك يصدر عن إنسان ما ؟ تخيل مثلاً طفل رضيع لا يدرى مما حوله شيء ، ولكنه يتصرف في حدود القدرات المتاحة له . ما هو في رأيك العامل الرئيسي الذي يحرك سلوك مثل هذا الطفل ؟ (من خلال هذا المثال هل يمكنك تعميم النتيجة على كافة البشر في كل الاعمار ؟) .
- ٤ - يكون الانسان دوافعه واتجاهاته ويكتسب جانبا هاما من خصائص شخصيته من خلال تعامله مع البيئة المحيطة به . ومن ثم فإن تحليل البنية والتعرف على ابعادها وصفاتها يعتبر من أهم أساليب فهم السلوك الإنساني . (ناقش) .
- ٥ - تخيل إنسانا اكتسب صفات وخصائص سلوكية معينة خلال حياته الاجتماعية ، ثم اضطرت الظروف الى الحياة وحيدا تماما في عزلة كاملة عن الناس ولدة طويلة . وپرغم وجود الفرصة له للاشباع حاجاته الأساسية للأكل والمشرب ، إلا أنه يفقد تماما كل العلاقات الاجتماعية والإنسانية ولا وسيلة له أبدا للاتصال بالعالم الاجتماعي من حوله . كيف تتصور ما يحدث له من تغير في محددات سلوكه الفردية ؟
- ٦ - هناك مستويات ثلاث يتشكل خلالها السلوك الإنساني ، المستوى الأول هو الفرد ذاته المنفرد والمنعزل عن الآخرين ، والمستوى الثاني هو

الجماعة البشرية المحدودة العدد التي يتصل بها الفرد مباشرة أو غير مباشرة ، والمستوى الثالث هو العالم المحيط بالإنسان محلياً وخارجياً .
وفي كل مستوى من هذه المستويات يطرأ تعديل على هيكل السلوك
الإنساني حتى يصل الى شكله النهائي الذي يتبدى للأخريين .

وهذا التعدد يثير قضايا هامة عليك التفكير فيها منها :

١ - هل يمكن فصل هذه المستويات عن بعضها البعض دون التأثير على

نمط وقوة السلوك الفردي في موقف معين ؟ .

ب - هل يمكن الجزم بأى هذه المستويات أكثر قدرة وتأثيراً نسبياً في

تشكيل السلوك النهائي للفرد .

ج - أى هذه المستويات أقرب للتأثر بالعوامل الخارجية التي تبقى

السيطرة على سلوك الفرد . بمعنى عند أى مستوى من هذه

المستويات ينبغي أن تتم محاولات السيطرة على سلوك الإنسان

وتوجيهه في اتجاه محدد ؟

نموذج

لقد أمكن تحديد مبادئ ثلاثة حاکمة للسلوك الإنساني وهي مبدأ السبب ، مبدأ الدافع ، ومبدأ الهدف . والنموذج التالي يعبر عن تداخل تلك المبادئ الثلاثة ومساهماتها في تشكيل السلوك :

(١) الإنسان عادة في حالة توازن بمعنى أنه يحصل على ما يريد ماديا ومعنويا فهو في حالة استرخاء (أو عدم نشاط) .

(٢) يحدث ما يعكس صفو هذا الاسترخاء ويخل بتوازن الإنسان (سبب) كأن تقل اشباعاته عما يريد ، أو تزيد تطلعاته وتوقعاته عما يحصل عليه فعلا (ماديا أو معنويا) .

(٣) ينشأ للإنسان دافع في شكل قوة داخلية تحركه من أجل استعادة توازنه مرة أخرى .

(٤) حين يستعيد الإنسان توازنه سواء عند مستواه السابق أو عند مستوى أعلى أو أدنى ، يكون قد حقق هدفه .

مفهوم

تحليل الدوافع

الدافع Motive هو قوة محرّكة للسلوك الإنساني . وتختلف دوافع البشر ، كما تتباين قوة الدافع الواحد بين الأفراد المختلفين . ويتجه تحليل الدوافع الى البحث عنها في تفكير الفرد وفي تركيبه النفسى (الداخلى) . أكثر من البحث عنها في المحيط الخارجى للفرد . ومن أهم الدوافع التى كشف عنها هذا الأسلوب هى الدافع إلى الإنجاز Achievement ، الدافع إلى الانتماء Affiliation والدافع إلى القوة Power .

وتقاس الدوافع بمدى توفر مؤشرات معينة في أفكار الفرد (المبرر عنها بأقواله أو أفعاله) . ومن الطرق المستخدمة في قياس الدوافع أسلوب « اختبار التعبير الفكرى » Thematic Apperception الذى يقوم على عرض صورة معينة عن الفرد ويطلب منه كتابة قصة تصف الصورة من خلال الأسئلة الآتية :

- ١ - ماذا يحدث في الصورة ، ومن هم الناس فيها ؟
- ٢ - ما الذى حدث في الماضى وأنتج الموقف الذى تعبر عنه الصورة ؟
- ٣ - ما المطلوب تحقيقه ، ومن يزيد هذا الشيء ؟
- ٤ - ما الذى سيحدث ، وما الذى سيتم عمله ؟

الفصل الرابع النظم السلوكية

يمثل النظام System كيان متكامل يتكرب من أجزاء متفاعلة يقوم كل منها بوظيفة محددة ، ولكن تتحدد كفاءة النظام كله ويتأثر سلوكه العام بمدى كفاءة أجزائه في القيام بوظائفها . ويمكن النظر الى السلوك الانساني على أنه مثل هذا النظام ، وبالتالي يمكن الاستفادة من أسلوب النظم في تحليل الظواهر السلوكية وتفسيرها بدقة .

وفي هذا الفصل سنحاول تطبيق مفهوم النظم على ظاهرة السلوك الانساني ، وكذلك محاولة استنتاج الحقائق المنطقية التي يتيحها هذا التطبيق عن نشأة السلوك وتطوره وعوامل حركته تصاعدا أو تنازلا ، وظروف تغيره أو تجمده ، وعوامل استمراره وانتهائه .

ماهية السلوك :

نحن نستخدم كلمة السلوك Behavior للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة الانسانية . فالانفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها الانسان خلال حياته كلها تدخل جميعا في نطاق ما نشير اليه بكلمة السلوك .

والسلوك الانساني في تصورنا يتمثل في سلسلة متعاقبة من الأفعال Actions وردود الأفعال Reactions التي تصدر عن الانسان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه واتباع رغباته المتطورة والتغذية ، كذلك هي الأفعال أو الاستجابات التي يعبر بها الانسان عن قبوله أو رفضه لمحاولات التأثير الموجهة اليه من عناصر المناخ المحيط به سواء كانت عناصر بشرية أم مادية .

ان السلوك الانساني هو مصدر كل القيم في حياتنا البشرية ، وهو مصدر كل النشاط المنتج المحقق للغايات والأهداف الانسانية . وتعم آثار السلوك الانساني مختلف مجالات الحياة . فنحن نلمس ونشعر بتلك

الآثار من حولنا في صور شتى . فالعلوم والفنون والآداب والثقافات جميعا هي حصيلة العمل الانساني . ومظاهر الحضارة المادية التي نستخدمها في اشباع حاجتنا هي الأخرى نتاج الجهد الانساني :

وللسلوك الانساني الى جانب آثاره الايجابية البناءة ، آثار أخرى مدمرة للقيم الانسانية ومعوقة لمسيرة الانسان على طريق التقدم والرخاء ، فالحروب والغزوات العدوانية ، وتسخير طاقات العقل البشري لنشر الموت والدمار ، وأشكال الاستغلال والاستنزاف التي يمارسها بعض البشر بالنسبة لغيرهم ان هي جميعا الا صور للآثار السالبة للعمل الانساني .

وإذا كان العلم قد اتجه الى محاولة فهم ظواهر الطبيعة من أجل تحقيق ارادة الله سبحانه وتعالى في تسخيرها لخير البشرية ، فان جانباً رئيسياً من اهتمام العلم يجب أن يتجه في الأساس الى تحليل السلوك البشري واللقاء الضوء على متاهات النفس البشرية .

مجالات الدراسة العلمية للسلوك

تتجه الدراسة العملية للسلوك الانساني الى مجالات ثلاثة هي :

● البحث في محددات السلوك وعوامل نشأته والأسباب التي تجعل الأفعال الانسانية أمورا ملحوظة ومشاهدة . والتساؤل الأساسي هنا يدور حول عملية اثاره السلوك Arousal . فالعلم يريد استكشاف المثيرات Stimuli التي تحرك الانسان لكي يتصرف أو يفعل أو يستجيب Respond

● أما المجال الثاني للبحث السلوكي فيتجه فيه الباحث للتعرف على كيف يتكون السلوك ويتبلور قبل أن يتبدى في الصورة الظاهرة . وعملية التكون هذه Formation تمثل الجانب الأصعب في الدراسة السلوكية حيث تتم عادة في الذهن الانساني وتتمثل في عدد من العمليات الذهنية المستترة التي يستحيل مشاهدتها أو ملاحظتها ، ومن ثم لا بد للباحث من الاعتماد على بعض الأساليب المتطورة التي تسمح له بدراستها وقياسها .

وتكمن خطورة هذه المرحلة من الدراسات السلوكية في أنها توفر الأساس الموضوعي للتنبؤ بالسلوك المحتمل دون انتظار لتحقيقه فعلا . ويسمح التنبؤ بالسلوك بأن يتخذ من الاجراءات والأساليب ما يوفر

القدرة على السيطرة عليه والتحكم في مساره اعتمادا على الفهم المسبق لأسبابه ودوافعه الذى تحقق من دراسة عوامل اثارته في المرحلة السابقة .

● ويختص المجال الثالث للدراسة السلوكية بالبحث في أشكال وأنماط ووسائل التعبير عن السلوك أى عملية تحليل الأنماط السلوكية المشاهدة وتصنيف السلوك واستنتاج العلاقات المنطقية بين الأنماط المختلفة من ناحية والعلاقات بين تلك الأنماط ومسبباتها وبالظروف المحيطة بها من ناحية أخرى .

وتفيد هذه الدراسات في متابعة آثار محاولات السيطرة على السلوك وتبين مدى فعالية الاجراءات والأساليب المتبعة في احداث التغييرات المستهدفة في سلوك الأفراد أو الجماعات المعنية .

وبلاحظ أننا اعتمدنا في تحديد مجالات الدراسة السلوكية على منطق النظم . فالمجال الأول وهو دراسة المثيرات أو المحددات السلوكية يختص بالمدخلات في النظام السلوكى Behavioral Inputs أما المجال الثانى الذى يدرس عملية تكوين السلوك يتعامل مع فكرة الأنشطة Activities في مفهوم النظام . ويختص المجال الثالث بدراسة أنماط السلوك المشاهدة وهى عبارة عن مخرجات النظام السلوكى Behavioral Outputs .

السلوك الانسانى باعتباره نظاما مفتوحا

يمكن تصور السلوك الانسانى في هيئة نظام مفتوح تنطبق عليه كل خصائص وصفات تلك النظم . وفى ضوء هذا التصور ينقسم النظام السلوكى الى أجزاء رئيسية ثلاثة هى :

١ - المدخلات السلوكية - وهى المثيرات Stimuli الأولية والاجتماعية والتنظيمية .

٢ - العمليات السلوكية - وهى الأنشطة الذهنية التى تتعامل مع المثيرات وتجهىء النظام لاتخاذ قراراته السلوكية .

٣ - المخرجات السلوكية - وهى الاستجابات Responses التى تصدر عن النظام السلوكى فى مواجهة المثيرات .

كذلك يتضمن النظام السلوكى فكرة « ارجاع الأثر » Feed back وهى عودة المعلومات مرة أخرى عن رد فعل المناخ بالنسبة للمخرجات

السلوكية وتأثير تلك المعلومات في إعادة تشكيل المدخلات والعمليات السلوكية .

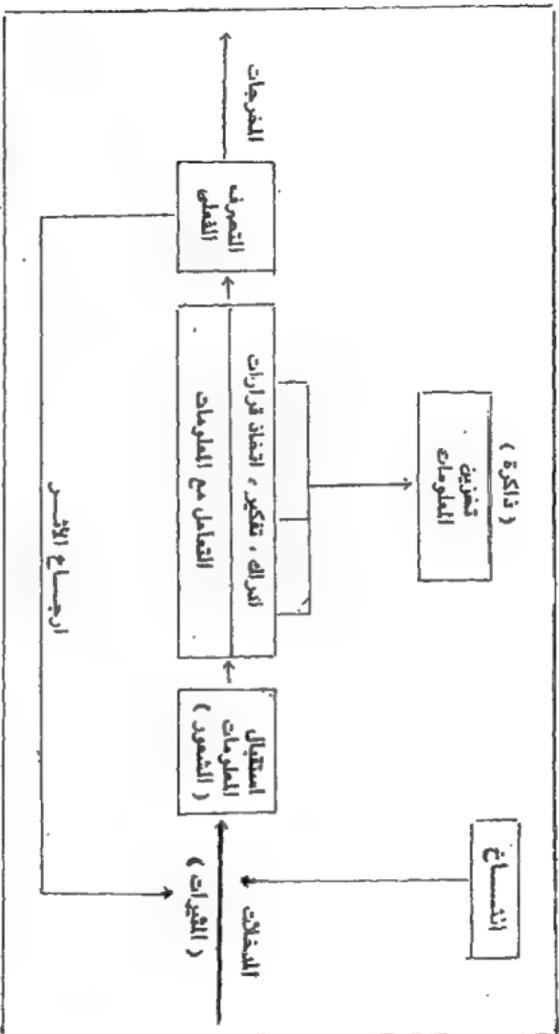
ونستطيع تمثل النظام السلوكي بصورة أوضح اذا تأملنا معا الشكل رقم ١/٤ الذي يعرض نمودجا للنظام السلوكي بأجزائه المختلفة .

المدخلات واستقبال المعلومات

ان الشكل التالي يدلنا على خاصة هامة للنظام السلوكي وهي أن حركة النظام كلها تتوقف على ورود المدخلات واستقبال المعلومات . والنظام السلوكي يماثل في ذلك كل النظم الأخرى . وحين تأمل النظام السلوكي نجد أن الحركة السلوكية المتمثلة في عمليات مختلفة والمتبلورة في النهاية على شكل استجابات محددة تبدأ عند استثارها بتأثير مشيرات تصل الى النظام في شكل معلومات تتخذ رموزا وأنماط متعددة . وحين تصل المعلومات تستقبلها أجهزة الاحساس بالنظام السلوكي وهو ما يمر عنه بعملية الشعور Sensation وهي تتولى ارسالها في صورة جديدة الى منطقة التعامل معها ضمن مجموعة العمليات الذهنية المختلفة .

وفي ضوء النموذج في الشكل رقم ١/٤ فان حركة النظام السلوكي تنشأ وتتطور بتأثير المدخلات أو المثيرات ، وهي عبارة عن أشكال من المعلومات تتدفق على النظام السلوكي من المناخ المحيط به ، كما يصحها من تكوينه الداخلي ذاته . وتقصد بتعبير المعلومات Information كل المؤثرات والرموز والدلالات والايحاءات التي تمكس للنظام السلوكي الأوضاع والظروف والأجواء المحيطة به ، وما يعترها من تغير وتطور . ان النظام السلوكي اذ يوجد في مناخ يضم نظاما سلوكية أو مادية أخرى ، فانه يتفاعل مع تلك النظم ، ويتم التفاعل جزئيا من خلال استقبال النظام السلوكي للمعلومات عن تلك النظم الأخرى من ناحية ، كما يتحقق عن طريق ارسال النظام السلوكي لاشارات منه تمثل معلومات تستقبلها النظم الأخرى بدورها .

ويستقبل النظام السلوكي اذن أنماطا مختلفة من المعلومات يمكن تصنيف مصادرها في الآتي :



السلوك الإنساني كنظام مفتوح (11)

شكل رقم 1/4

(1) اعتمادنا في هذا الشكل على :

Kolase, B, Introduction to Behavioral Sciences for Business N.Y. : Wiley and Sons, 1969, p. 153.

— معلومات صادرة عن نظم سلوكية أخرى ، وهي تمثل أفعال وتصرفات وأنماط سلوك البشر الآخرين الذين يتعامل معهم الانسان سواء بشكل مباشر أو غير مباشر •

— معلومات صادرة عن نظم مادية تعيش في المناخ ، ومنها أصوات السيارات ودقات الساعة ، وسرعة القطارات ، وأحجام المباني وارتفاعاتها وحركة الآلات ووقعتها الى غير ذلك من الاشارات والرموز الصادرة عن آلاف النوعيات من النظم المادية التي يعايشها الانسان في كل لحظة من حياته ويستخدمها أو يستفيد منها بدرجة أو أخرى •

— معلومات صادرة عن نظم معنوية بداخلها مجموعات متباينة من النظم السلوكية والمادية ، ومثالنا على تلك النظم المعنوية المنظمات والمؤسسات المختلفة في المجتمع وما يصدر عنها من تصرفات وبيانات واجراءات ومحاولات تأثير مختلفة تستهدف الانسان بشكل أو آخر •

— معلومات صادرة عن نظم طبيعية Natural كالشمس والقمر والرياح والبحار والأهوار والمحيطات وغيرها من عناصر الطبيعة وما يصدر عنها من أصوات وحركات ومؤشرات مختلفة •

— والمصدر الأخير للمعلومات التي يستقبلها النظام السلوكي هو النظام ذاته وأجزائه المختلفة • ان حركة أجزاء النظام وتفاعلاتها معا تستهلك الموارد والطاقات المتاحة للنظام • ومن ثم تصدر عن تلك الحركة مؤشرات (معلومات) توجه النظام لضرورة تدبير طاقات جديدة ، كذلك فان الحركة بين أجزاء النظام اذ تنتهي الى ناتج معين فانه يصاحب ذلك الناتج مؤشرات تبه النظام الى ضرورة العمل من أجل التعبير عنه أو التصرف فيه •

وسائل استقبال المعلومات

ان المعلومات أو المثيرات لا قيمة لها اذا لم يستقبلها النظام السلوكي ومن ثم فان أدوات استقبال تلك المعلومات تمثل ركنا أساسيا من النظام السلوكي • وتتركز عملية استقبال المعلومات في عدد من الأعضاء والأجهزة هي أعضاء الاستقبال الحسى Sense Receptors • وتختص هذه الأعضاء باستقبال المعلومات عن التغييرات في المناخ المحيط بالانسان

واعادة ارسالها في صورة متطورة الى أجهزة التحليل والتعامل مع تلك المعلومات . وهذه الأعضاء هي :

البصر Vision :

ان جانباً كبيراً من المعلومات التي يستقبلها النظام السلوكي يتم من خلال حاسة الابصار . فالعين عبارة عن جهاز غاية الدقة والتعميد . « ان الابصار عملية تأخذ أشكالاً متعددة غير الشكل التقليدي الذي نعتقد به » (١) . وفي الظروف العادية تستطيع عين الانسان رؤية شمعة عود تقاب على بعد ٥٠ ميلا ، كما يمكنها رؤية سلك قطره $\frac{1}{16}$ من البوصة على بعد نصف ميل (٢) والمثير الذي تتم رؤيته في النهاية في صورة ضوء هو في الحقيقة انعكاس لطاقة كهرومغناطيسية . ولا تستطيع عين الانسان استقبال كل تلك الانعكاسات الصادرة اليها . بل هي تستقبل فقط جزءاً من تلك الطاقة التي تنتقل في شكل موجات متباينة الأطوال . « ويمر الضوء العابر الى العين بأكثر من وسط قبل أن يصل الى خلايا الابصار في الجزء الخلفي للشبكية ، فالضوء يعبر القرنية فالتجويف الأمامي للعين فالعدسة ثم يصل الى التجويف الخلفي (الكبير) في العين » (٣) وعند وصول الضوء الى خلايا الابصار « تقوم في هذه الخلايا الضوئية عمليات كيميائية تنتهي بإرسال نتائجها بشكل اشارات كهربائية في اتجاه معاكس لاتجاه الضوء » (٤) . وترجم عملية الابصار في النهاية داخل الجهاز الحسي الى شحنات كهربائية رمزية يفهمها الدماغ الذي لا يفهم سوى لغة الكهرباء .

ومن العوامل الهامة التي تجدر دراستها عند تأمل موضوع الابصار ما يلي :

قدرة عدسة العين على تغيير شكلها لتناسب مع نوع المثير الضوئي . وينتج عن هذه القدرة دقة استقبال العين للمثيرات ، كما تتوقع أن يؤدي

(١) عمر محمد جبرين « الابصار - بعض آلياته العضوية والنفسية » مجلة عالم الفكر - المجلد الخامس - العدد الثالث - أكتوبر ، نوفمبر ؛ ديسمبر ١٩٧٤ ص ٢٠٦ .

2). Kolasa, op. cit., p. 155.

(٢) و (٣) عمر محمد جبرين ؛ مرجع سابق ، ص ٢١٦ .

عدم انضباط عدسة العين الى تشويه الصورة المرئية • من ناحية أخرى تعتبر درجة حساسية العين على مستوى البالغ من الأهمية اذ تحدد الحد الأدنى من الضوء الذى يمكن رؤيته ، والقدرة على تمييز الفروق الدقيقة بين ضوءين ، وكذلك تحدد قدرة العين على التكيف مع حالات نقص الضوء (الاظلام) ، كما أن حساسية العين بالنسبة للألوان تلعب دورا هاما فى عملية الابصار • ان الألوان جميعا تبدو رمادية فى حالات الضوء شديد الانخفاض ، كذلك فان الألوان تزداد وضوحا أو عتامة بحسب درجة الضوء • ونظرا لأهمية الألوان فقد استقر العرف على استخدام بعضها لنقل معان الى النظام السلوكى • فاللون الأحمر مثلا ينقل رمز الإيحاء بالخطر ، بينما يعنى اللون الأخضر الأمان •

وتتلخص قدرة الابصار بشكل عام عند الانسان (وهى محصلة تركيب العين وكفاءة الأجهزة المختلفة بها) فيما يسمى القدرة الابصارية وهى تدرج الانسان على تمييز الفروق الدقيقة بين المثيرات وتقاس بمقياس عبارة عن خريطة تحتوى حروفا من أحجام مختلفة يمثل بعضها ما يستطيع الانسان العادى رؤيته على بعد معين ، وتنسب القدرة الابصارية للأشخاص المختلفين الى هذه القدرة المتوسطة • (مثلا المقياس ٢٠/٢٠ يعنى أن الشخص موضع الاختبار يستطيع رؤية ما يراه الانسان العادى على مسافة ٢٠ قدما من نفس البعد ، أما المقياس ٢٠٠/٣٠ فيعنى أن هذا الشخص يرى من بعد ٢٠ قدما ما يراه الانسان العادى على بعد ٢٠٠ قدم) •

: Audition السمع

يمثل السمع وسيلة ثانية يستقبل بها النظام السلوكى المثيرات الخارجية • ولا تقل أهمية السمع عن عملية الابصار ، بل انه يزيد فى الأهمية فى كثير من المواقف التى لا تتوفر فيها الظروف المناسبة للابصار السليم • وتم عملية السمع بسبب التغيرات المادية فى ضغط الهواء الناتجة عن اهتزاز الأجسام فينتقل الصوت فى شكل موجات تستثير الأذن وتجعل النظام السلوكى قابلا لاستقباله •

وتتميز المثيرات الصوتية بثلاثة خصائص هى التذبذب Frequency والشدة Intensity والتعقيد Complexity وتشير خاصية التذبذب للتباين فى الموجات الصوتية ، وتقاس بمقياس سيكل/ثانية Cycle/second

أما الشدة أو القوة فهي درجة ضغط الصوت • وكذلك تتصف الأصوات المسموعة بدرجات من التعقد • إذ أنه يندر في الحياة الحقيقية أن يسمع صوتا من نغمة واحدة فهذا لا يحدث الا في معمل التجارب ، بل عادة نحن نسمع أصواتا معقدة مركبة من نغمات مختلفة •

ويجب أن نلاحظ أن الصفات السابقة للأصوات هي الخصائص المادية للمثير الصوتي ، ولكن ما يسمعه الانسان أو ما يستقبله النظام السلوكي فعلا هو أمر مختلف • ان النظام السلوكي يستقبل الانعكاسات النفسية لتلك الخصائص المادية • فالذبذبة مثلا يقابلها من الناحية النفسية ما يسمى *pitch* أو الارتفاع ، كما يعادل القوة أو الشدة خاصية نفسية هي الضخامة *Loudness* •

وتقوم الأذن بوظيفة تحويل الضغط المادي للموجات الصوتية الى تجربة نفسية يستقبلها النظام السلوكي ويتعامل معها • وتتم هذه العملية من خلال عبور الموجات الصوتية قناة الأذن لكي ترتطم ببطلة الأذن *Eardrum* الوسطى وتر بواسطة الى الأذن الداخلية ومن ثم تنتقل في صورة نبضات عصبية الى الدماغ (١) •

ومن الواضح أن للسمع وظائف حسية وأخرى نفسية • ان الانسان يجب أن يسمع ما يدور حوله • كما يجب أن يسمع نفسه ، لذلك فان حالات ضعف السمع التي قد تصل الى الصمم تسبب ازعاجا نفسيا بالإضافة الى التشويه المادي لقدرة النظام السلوكي على استقبال المثيرات وبالتالي تخفيض قدرته على الاستجابة لها •

الشم والتذوق :

وهاتان الوسلتان في استقبال المثيرات تنتميان الى مجموعة الحس الكيماوي • وتعتبر عملية الشم من أكثر عمليات الاحساس دقة وتمقيدا ، وتتم عملية الشم حينما تثير التكوينات الكيماوية في الهواء أعضاء الحس الشمي في الأنف لدى الانسان • ويلاحظ أن الانسان حين يحتاج الى التدقيق في الشم فانه يعمد الى استنشاق كمية أكبر من الهواء • وتتفاوت

(1) Davis, H. Excitation of auditory receptors. In Field et al., (eds.) Hand Book of Physiology. Vol. I. Washington, D.S. American Psychological Society, 1959, pp. 565—584.

حاسة الشم لدى النظم السلوكية المختلفة ومن ثم تختلف قدرتها على استقبال مثيرات شمية معينة مما يؤثر في درجة استجابتها لتلك المثيرات .

أما عملية التذوق فهي تتعلق باستقبال المعلومات عن جانب من خصائص المناخ أو عناصره . ويمكن تقسيم عملية التذوق الى أربعة أجزاء هي تذوق العناصر الحلوة (السكرية) ، والعناصر المالحة ، والعناصر المريرة ، وأخيرا العناصر عديمة الطعم . فكل من تلك العناصر أعضاء استقبال حسي خاصة بها في مناطق معينة في اللسان والحلق .

وبرغم أهمية الشم والتذوق إلا أنه من غير المعروف على سبيل التأكيد كيف تتم هاتان العمليتان . وكل ما هو معروف هو أن المثيرات تتحول بعملية ما الى رموز بواسطة أعضاء الحس الشمية والتذوق لكي ترسل الى مناطق تحليل المعلومات والتعامل معها ضمن العمليات الذهنية ومنها تخرج في صورة نبضات للدماغ يتم في ضوءها التصرف أو الاستجابة^(١) .

اللمس :

تحتوي طبقة الجلد التي تغطي الجسم الانساني على أدوات لاستقبال معلومات عن نوع آخر من المثيرات . تلك هي الحرارة ، والبرودة ، والضغط والألم . وتختص بعض أدوات الاستقبال الحسي في الجلد بكل نوع من تلك المثيرات .

وتقل المعلومات المتعلقة بتلك المثيرات في أهميتها كمدخلات في نظم السلوك الانساني ، إلا أنها لا تزال تمثل أحد المصادر التي يتشكل السلوك جزئيا بفعالها .

الاحساس بمركز الانسان وتوازنه :

وثمة نوع آخر من المعلومات يلعب دورا هاما في النظم السلوكية ، هو معلومات الانسان عن مركزه بالنسبة للأشياء الأخرى في المناخ المحيط ، وهذه المعلومات هي التي توفر للانسان الاحساس بالتوازن أو بانعدامه .

وتتركز أجهزة استقبال هذه المعلومات في الأذن الداخلية وهي لا تتصل بعملية السمع ، ولكنها تختص بالاحساس بالتوازن Balance .

(1) Zotterman, Y. (ed.) Olfaction and Taste. Oxford : Pergamon Press, 1963, pp. 205—213.

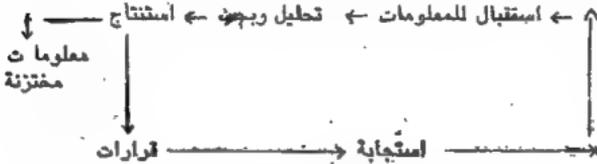
ومن المعروف أن اختلال هذه الأدوات يؤدي الى فقدان الشخص لتوازنه وهي حالة مرضية شائعة ، كما أن استئارة تلك الأدوات بشكل زائد يؤدي الى الاحساس بالدوار كما في دوار البحر .

كذلك يستقبل النظام السلوكي معلومات عن مدى تناسق حركات وأبعاد أعضاء الجسم الانساني المختلفة .

نخلص مما سبق الى أهمية وخطورة عمليات استقبال المثيرات الخارجية بواسطة أعضاء الاستقبال الحسى في النظام السلوكي . وتوضح لنا حقيقة هامة هي: أن الاستجابات التي تصدر عن هذا النظام (المخرجات) تكون عادة نتيجة لتكامل عدد كبير من تلك المعلومات عن المثيرات . وكلما كانت تلك المعلومات متناسقة ومتجانسة ، كلما كانت الاستجابة أوضح وفي الاتجاه السليم . أما اذا تناقضت المعلومات المستقبلية بواسطة أعضاء استقبال مختلفة ، ففي تلك الحالة يعاني النظام السلوكي من أشكال الوهم المختلفة Illusion كما هو الحال حين ترى العين عصا مستقيمة في الأصل على أنها مقوسة نتيجة عمر جزء منها في الماء .

التعامل مع المعلومات :

حين يستقبل النظام السلوكي المعلومات عن المثيرات المختلفة ، يتم نقلها الى منطقة متخصصة لمعالجتها بالتحليل والبحث حتى يستخرج النظام منها الدلالات والمعاني التي يعتمد عليها في اختيار أنواع الاستجابات التي تصدر عنه . وبالتالي فإن تدفق المعلومات داخل النظام السلوكي يتم وفقاً للتتابع الآتي :



وعلى ذلك فإن مجرد استقبال النظام للمعلومات لا يكفي لاتساح استجابات معينة ، بل لابد أن تخضع تلك المعلومات للتحليل من جانب أجزاء متخصصة تستطيع التوصل الى المعاني الحقيقية التي تعكسها هذه المعلومات .

ويختص الجزء الأوسط من النظام السلوكي (الدماغ الانساني) بتلك العمليات الذهنية المختلفة . ونظرا لأهمية هذا الموضوع فسوف نعرض تصورا سريعا لتلك العمليات الآن ، على أن نعود إليها بتفصيل أكثر في جزء تال من الكتاب حين نتعرض بالتحليل للأنشطة أو العمليات السلوكية .

وتتركز العمليات السلوكية المختصة بمعالجة المعلومات وتحليلها في الآتي :

Perception	— عملية الإدراك
Thinking	— عملية التفكير
Learning	— عملية التعلم
Attitude Formation	— عملية تكوين الاتجاهات
Motivation	— عملية الدافعية
Decision Making	— عملية اتخاذ القرارات

الإدراك :

هو عملية تفسير المعلومات الواردة للنظام السلوكي وتكوين المفاهيم والتصورات عن العالم المحيط . وتنطوي عملية الإدراك على عمليات فرعية يمتد بعضها ليشمل عملية استقبال المثيرات التي تحدثنا عنها . ثم تختص عمليات فرعية أخرى بتنظيم تلك المثيرات وتفسيرها أى إعطائها معان ومدلولات خاصة ، ثم تصل عملية الإدراك الى ذروتها بتكوين مفاهيم شاملة وعامة عن البيئة المحيطة بالنظام السلوكي والتغيرات التي تطرأ عليها وهذا ما نطلق عليه لفظ « المركات » .

والإدراك عملية شخصية يصعب إخضاعها للمقاييس الموضوعية حيث تتداخل في التأثير عليها عمليات نفسية أخرى كالدافعية والتعلم . كما تتأثر بالظروف الموضوعية التي تحيط بالنظام السلوكي ، وبما تراكم فيه من معلومات وخبرات سابقة .

كذلك فالإدراك عملية مستمرة ومتراكمة تخفى وراءها تاريخ النظام السلوكي كله الذي يتبلور في صورة « تنظيم فكري » يسهم في تحديد المعاني التي يستخرجها النظام من المعلومات الواردة اليه .

ومما يزيد في أهمية الإدراك ارتباطه بكل مظاهر النشاط الذهني للإنسان ومن ثم تأثيره المباشر وغير المباشر على استجابات الإنسان وأنماط سلوكه في المواقف المختلفة .

التفكير :

إن عملية التفكير أو التعقل والتدبر هي التي تتناول المدركات بالتأمل والتمعق في ضوء الخبرات والتجارب السابقة وفي إطار التوقعات Expectations والأهداف Goals والرغبات Needs التي يسعى إليها النظام السلوكي . وتختص عملية التفكير بالدرجة الأولى بمحاولة الكشف عن العلاقات بين المدركات وتبين الاحتمالات والنتائج المتوقعة بالنسبة لبدائل السلوك المختلفة المتاحة للنظام السلوكي استجابة للمثيرات التي تم إدراكها .

وتختلف أسس التفكير وإن كان التقسيم المنطقي لها يراها تتخذ أحد نمطين ، أما أسس رشيدة ومنطقية Rational أو أسس خيالية :

التعلم :

يستقبل النظام السلوكي عددا من المعلومات التي تعكس الخبرات والتجارب التي يمر بها أو تلك التي مرت بنظام سلوكية أخرى . وتتم عملية إدراك تلك المعلومات وينتهي النظام السلوكي إلى تفهم معين لها ، ومن ثم قد يقرر أحداث تغيير في أنماط استجاباته نتيجة للفاهيم التي استوعبها من تلك التجارب ، وبذلك يحدث التعلم . فالتعلم إذن هو العملية الذهنية المستمرة التي يستوعب بها النظام السلوكي تجاربه وتجارب الآخرين ويترجمها في شكل أنماط سلوكية جديدة .

وتترابط عملية التعلم مع عملية الإدراك وعملية التفكير ، إذ أن قرار تغيير السلوك لا بد أن يعتمد على تفهم سليم للتجربة أو الخبرة ، كذلك لا بد أن يسبقه تدبر في الآثار الناشئة عن استمرار النظام السلوكي على نفس أنماط سلوكه أو الفوائد التي يحتمل حال تحققها تغييره لتلك الأنماط السلوكية .

تكوين الاتجاهات :

حين تتجمع لدى النظام السلوكي معلومات عن مثيرات خارجية ، وحين تتكامل وتوضح معاني تلك المعلومات وتتخذ شكل مدركات

مجددة ، وحيث يستهدف النظام تحقيق أهداف ورغبات معينة ، فانه يميل الى اتخاذ مواقف تجاه تلك المدركات . فالمدركات التي يرى النظام السلوكي أنها معاونة له في تحقيق أهدافه ، تلك التي تتقبل أنماط استجاباته يتخذ حيالها موقفا إيجابيا يتسم بالتأكيد والقبول . أما تلك المدركات التي لا تسهم في تحقيق النظام السلوكي لأهدافه فيتم اتخاذ مواقف معادية أو معارضة حيالها . وبصفة عامة تمثل تكوين الاتجاهات احدى العمليات الوسيطة (شأنها شأن التعلم) التي تتوسط المرحلة بين إدراك المعلومات من ناحية واتخاذ قرار بشأنها من ناحية أخرى .

وتتفاوت عملية تكوين الاتجاهات في النظم السلوكية من مجرد اتخاذ مواقف منفردة حيال موضوعات بذاتها الى تكوين معتقدات وعقائد متكاملة ومرتبطة بشأن قضايا وأمور متصلة ومتداخلة .

الدافعية :

لا بد لكي تؤدي المثيرات الخارجية الى احداث حركة في النظام السلوكي من أن تتوفر لهذا النظام الرغبة في الاستجابة . بمعنى أن السلوك يتجه دائما الى تحقيق رغبات وأهداف النظام السلوكي . ونستطيع تفهم عملية الدافعية اذا اعتبرنا أن الهدف الدائم والمستمر للنظام هو المحافظة على حالة من التوازن النسبي في علاقته بالمتاخ من ناحية وفي تركيبه الذاتي من ناحية أخرى . وحيث يتعرض النظام لمثيرات خارجية (بالإضافة الى مصادر ذاتية للاثارة) فانه يعاني من حالات متباينة من اختلال التوازن . ويدرك النظام في حالات الاختلال هذه فرصا لتحقيق التوازن مرة أخرى عند مستويات أعلى من الاثباع ودرجات أكبر من انجاز أهدافه . كما يدرك في حالات أخرى مخاطر تجتم ضرورة التنازل عن قدر من الاثباع الحالي والتضحية بقدر من الانجازات التي سبق تحقيقها وذلك كسمن لاستعادة النظام السلوكي لتوازنه المفقود .

وبذلك فان الدافعية هي العملية الذهنية المستمرة التي يحدد بها النظام السلوكي رغباته وحاجاته ويستخدمها في توجيه باقي العمليات الذهنية وصولا الى اختيارات مناسبة لأنماط السلوك الممكنة .

وتكون الدافعية بذلك عملية مساعدة في توجيه السلوك وتحديد درجة قوته واستمراره . وهي عملية متجددة اذ أن حالات اختلال التوازن متكررة ومتجددة ومن ثم تنشأ دائما فرص للنظام لاكتساب رغبات

ومستويات اشباع أعلى ، كما تهدده باستمرار فرص أخرى للحرمان من بعض الاشباع الذي تحقق فعلا .

وتعتمد عملية الدافعية على مصدرين رئيسيين للمعلومات : المصدر الأول هو المثيرات الخارجية التي تمكس للنظام السلوكي الفرص المتاحة في المناخ لاشباع أعلى أو جديد وبالتالي تتكون دوافع ايجابية توجه السلوك ناحية الحصول على تلك الفرص ، أو تعكس احتمالات الحرمان والمخاطر ومن ثم تتكون دوافع سالبة تستهدف تجنب تلك المخاطر . أما المصدر الثاني للمعلومات فهو المؤثرات والايطاءات الصادرة عن النظام ذاته والتي تمكس حالات نقص الاشباع (أو زيادته) وبالتالي تسهم في عملية تكوين الدوافع .

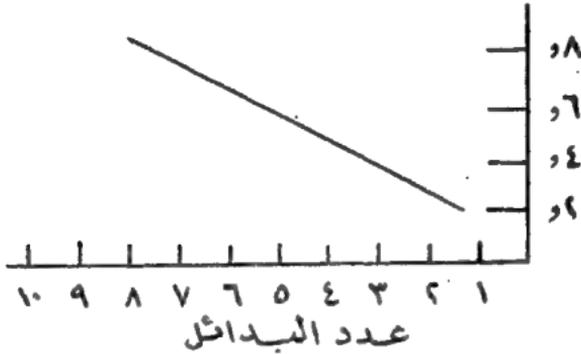
اتخاذ القرارات :

تتلور المعلومات الواردة للنظام السلوكي عن المثيرات الخارجية بعد تحليلها ودراستها في شكل مجموعة من البدائل أو الاختيارات وهنا تبدأ العملية الذهنية الأخيرة والهامة وهي أن يختار النظام أحد تلك البدائل لكي يترجم في شكل سلوك أو استجابة . وتمر عملية اتخاذ القرارات عادة بعدة مراحل في ذاتها ويستخدم النظام السلوكي عددا من القواعد والمعايير التي يستند اليها في اتخاذ قراره .

وتفاوتت عملية اتخاذ القرارات في صعوبتها تبعاً لتمدد البدائل المطروحة للاختيار وبحسب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة في الموقف . وبناء على ذلك سنجد حالات كثيرة يصل فيها النظام السلوكي الى قرار ومن ثم تبدو الاستجابة في وقت قصير نسبياً قد يبدو أحياناً وكأنه رد فعل تلقائي أو آلي للمثير الخارجي . تلك هي القرارات الروتينية التي اعتمدها النظام السلوكي واختير نتائجها ووجدتها في صالحه ومن ثم يميل الى تكرارها كلما تهيأت الظروف (نلاحظ هنا أثر عملية التعلم) (١) ، وهناك حالات أخرى يطول فيها الوقت الذي يستغرقه النظام السلوكي في الوصول الى قرار حيث تكون المشكلة موضع البحث جديدة في نوعها لم يألها النظام بعد ، أو حيث ترتفع درجة تعقدها . والشكل التالي يصور العلاقة بين درجة تعقد المشكلة

(١) سنعود الى تفصيل عملية التعلم وأثارها السلوكية في الجزء الثالث من هذا الكتاب .

المتتملة في عدد البدائل المطروحة للاختيار من ناحية وبين الوقت اللازم للنظام السلوكي كي يصل الي قراره .



الوقت اللازم لاتخاذ القرار بالثواني

شكل رقم ٢/٤

تلك هي العمليات الذهنية الأساسية التي تتعامل مع المعلومات التي استقبلتها أدوات الاستقبال الحسى في النظام السلوكي . ويمكن تصوير تابع تلك العمليات وعلاقتها المتداخلة حتى تنتهي الى سلوك مشاهد كما في الشكل التالي رقم ٣/٤ .

المخرجات :

ان المحصلة النهائية لسلسلة العمليات السلوكية هي أنماط السلوك المشاهدة أو الباطنة . وتقصد بأنماط السلوك هذه أيا من الأمور الآتية :

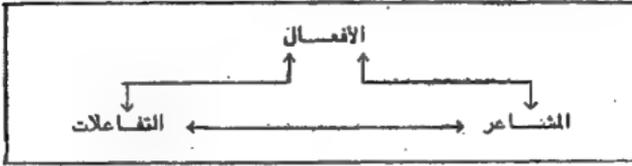
: الأفعال Actions

وهي كل ما يصدر عن النظام السلوكي من تصرفات كالعمل ، والكلام والكتابة ، والقراءة ، واللعب ، والبيع ، والشراء الي آخر ما يمكن تصوره من أنشطة . وتتطلب الأفعال عادة أن يبدل النظام السلوكي قدرا من الجهد أو الطاقة وتبدي في شكل حركات متباينة يستغرق أدائها وقتا يختلف بحسب اتجاهات تلك الحركات ومدى بساطتها أو تعقدها .

نستطيع أن نصف عمليات التفاعل بأنها سلسلة متتابعة من الأفعال وردود الأفعال بين النظم السلوكية المختلفة .

: المشاعر Sentiments

والمشاعر هي أنماط العاطفة التي تنمو في النظام السلوكي أثناء ممارسته للأفعال واشتراكه في التفاعلات مع الآخرين . ومن مثل هذه المشاعر أمور الحب والكرهية والثقة والإيمان وغيرها . وتسهم المشاعر في تأكيد أو إضعاف آثار الأفعال والتفاعلات التي تصدر عن النظام السلوكي . وكذلك فإن للأفعال والتفاعلات تأثيرها هي الأخرى على المشاعر . وبذلك فتلك الأشكال الثلاثة للمخرجات السلوكية تتشابك عادة وتتداخل كما يتضح من الشكل التالي رقم ٤/٤ .



شكل رقم ٤/٤

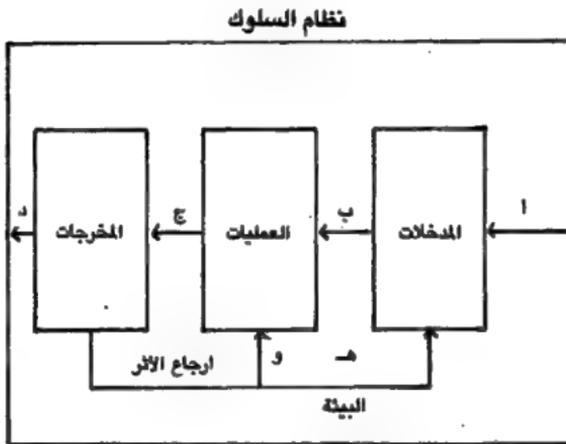
العلاقة بين المخرجات السلوكية

والآن بعد مناقشتنا لأجزاء النظام السلوكي الثلاثة باختصار لا بد من استكمال تحليل الدورة السلوكية بأن تأخذ في الاعتبار أن النظام السلوكي يعمل على- تحسب نتائج السلوك وردود أفعالها لدى النظم السلوكية الأخرى في المناخ المحيط وذلك عن طريق ما يسمى بعملية « ارجاع الأثر » Feed back وتتم هذه العملية في صورة معلومات جديدة تصل الى النظام السلوكي بالطرق السابق شرحها . وتسهم هذه المعلومات في إثارة عمليات سلوكية جديدة قد تسفر عن تأكيد المخرجات أو تغييرها .

وخلاصة ما توصلنا اليه من تحليلنا للسلوك الانساني حتى الآن أنه يتخذ نموذج النظام المفتوح المتعامل مع المناخ والمتفاعل معه ، كما تنطبق عليه جميع الاستنتاجات المستمدة من فكرة النظام .

اسئلة وموضوعات للمناقشة

- ١ - يمثل مفهوم النظام System أداة هامة لتحليل السلوك الإنساني ، وبالتالي فإنه باستخدام هذا المفهوم يمكن التوصل الى استنتاجات غاية في الأهمية حول السلوك .
انظر الى الشكل التالي وأرصد كافة الاستنتاجات التي يمكنك التوصل إليها :



- والآن هل تستطيع الإجابة عن الأسئلة الآتية :
- ١ - إذا أردنا ترقيم المستطيلات الدالة على المدخلات والعمليات والمخرجات فأينها تضع عليه الرقم (١) وأينها يحصل على الرقم (٢) وأينها يوضع عليه الرقم (٣) .
- ٢ - ما معنى الأسهم الواصلة بين البيئة وعناصر النظام الثلاثة ؟
- ٣ - ماذا يحدث لو أُلغى من الرسم السهم (١) ؟ وماذا يحدث لو أُلغى من الرسم السهم (ب) مع بقاء (١) ؟ وماذا يحدث لو أُلغى من الرسم السهم (ج) مع بقاء (١) و (ب) ؟ وهكذا مع باقي الأسهم .

٤ - ما معنى السهم (و) في رأيك ؟ وهل يغنى السهم (و) عن السهم (ب) ؟

٥ - لو كان السهم (د) غير موجود على الرسم فأى أنواع السلوك يمكن تصورها في هذه الحالة ؟

٦ - لو كان الشكل السابق يعبر عن نظام السلوك لإنسان ما وكانت تصرفاته على غير ما تريد ادارة المنظمة التي يعمل بها ، فإذا أرادت الادارة تعديل هذا السلوك وتغييره ، فأى عناصر النظام السلوكي التي يجب عليها أن تبدأ منها محاولة التغيير في رأيك ؟

أ - المدخلات

أم ب - العمليات

أم ج - المخرجات

أم د - البيئة

أم جميعها في نفس الوقت .

٧ - ناقش مفهوم وأهمية أرجاع الأثر Feed back في التأثير على السلوك الإنساني من خلال دراسة الانماط الإدارية الآتية :

١ - تعد الإدارة تقريراً سرياً عن كفاءة العامل يكون له تأثير على ما يعمل عليه من علاوات أو ترقيات ، ولكن العامل ليس له حق الاطلاع على هذا التقرير .

ب - يتقدم العامل باقتراح لتحسين الانتاج إلى رئيسه المباشر ، فيحتفظ به الرئيس ولا يعلم العامل هل قبل الاقتراح أم رفض .

ج - في يوم ما يأتي مندوب الصرف ليسلم العاملين في إحدى الجهات مكافأة مالية لا يعلمون مناسبتها ، كما أنهم لا يعلمون هل حصل كل منهم على نفس المبلغ أم لا .

٢ - تلعب المعلومات Information دوراً رئيسياً في نظام السلوك الإنساني ويذهب بعض الكتاب الى اعتبار أن نظام السلوك الإنساني ما هو

حقيقته إلا نظام للمعلومات . واشتاداً إلى تلك الأهمية الكبرى للمعلومات في تشكيل السلوك الإنساني ، بين رايبك بالنسبة للأمور الآتية :

١ - اهتمام الدول المعاصرة جميعها بأن يكون لديها أجهزة رسمية للإعلام في شكل هيئة الاستعلامات في مصر مثلاً وظيفتها نشر المعلومات التي يهم الدولة أن يعرفها الناس محلياً وخارجياً .

ب - اهتمام الأحزاب السياسية المختلفة - في مصر وغيرها - أن يكون لها صحف ومجلات خاصة بها تعبر عن آرائها وسياساتها .

ج - القلق الذي يسود العالم الآن نتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة التي تسمح بإمكان البث المباشر لبرامج التلفزيون من أى مكان في العالم واستقباله في مختلف دول العالم وذلك بتأثير الأعمار الصناعية ، وبالتالي سيفاجئ المشاهد المصرى أن برامج تلفزيونية أوروبية وأمريكية مثلاً تظهر على شاشة الجهاز التلفزيونى في منزله دون أى جهد يبذله .

د - تعتمد الحكومات في معظم دول العالم إلى إجراء ما يسمى « استطلاع الراى العام » قبل إصدار قرارات هامة أو تبني سياسات غير عادية .

هـ - بماذا تفحص إقبال الناس على سماع الشائعات وتناقضها في الدول النامية التي لا يوجد بها حكم ديمقراطى ، بينما لا تلقى الشائعات في الدول المتقدمة اقتصادياً ذات نظم الحكم الديمقراطى نفس الاهتمام من المواطنين .

افصل الخامس

مدخلات النظام السلوكى

رأينا كيف أن السلوك الانسانى يتخذ شكل نظام مفتوح ومن ثم درجنا على التعبير عنه بالنظام السلوكى . وقد اتضح لنا أن المدخلات هي الركن الأول فى النظام السلوكى الذى يثير فيه الحركة ويبعث النشاط . والآن نتجه الى تحليل هذه المدخلات فى محاولة لتبين حقيقتها وأنواعها وطبيعة تأثيرها فى النظم السلوكية .

المدخلات الأولية :

ولكى نستطيع ادراك حقيقة النوع الأول من المدخلات فى النظم السلوكية لا بد لنا من التمييز بين قسمين أساسيين منها . القسم الأول هو المدخلات الأساسية Basic وهى مجموعة الخصائص والصفات التى تميز النظام السلوكى عن غيره من النظم السلوكية . ومصدر تلك الخصائص أو الصفات أساسا هو عملية الخلق الأساسية التى تبدى فيها عظمة الخالق جل شأنه وفيها يسبغ على الانسان خصائص تمثل اللبنة الأولى فى كيانه النفسى ومن ثم نعتبرها نحن من بين المدخلات الأولية أو المبدئية التى تسهم فى تحريك النظام السلوكى . وهذه الخصائص الأساسية وان كانت قابلة للتعديل والتغيير بتأثير ظروف المناخ وعلاقته بالنظام السلوكى ، الا أنها تحتفظ بالسمات العامة لها لفترات طويلة نسبيا .

أما النوع الثانى من المدخلات الأولية فى النظم السلوكية (وهو المدخلات الطبيعية) فيتصف بالتجدد والتنوع ، وهى المدخلات التى تعكس ظروف البيئة المادية وأوضاعها والتغير فيها ، كما تمكس موقف النظام السلوكى ومركزه بالنسبة لعناصر المناخ المادى .

ماهية المدخلات الأساسية :

يتميز كل انسان بمجموعة من الخصائص التى تتكون حتى من قبل

أن يولد الى الحياة . وتستمر تلك الخصائص تمايش الانسان خلال مراحل حياته المختلفة وان كانت تخضع لدرجات من التعديل والتطوير . ولكن المهم أنها تعتبر من المحركات الدائمة للسلوك الانساني حيث توفر قدرا من الاستثارة يكفى لتحريك الأنشطة السلوكية حتى ولو تخيلنا أن المناخ المحيط قد توقف عن ارسال مثيرات خارجية الى النظام السلوكي .

وبالتالى فان المدخلات الأساسية ينطبق عليها وصفنا السابق للمدخلات جميعا في كونها تصل الى النظام السلوكي في صورة معلومات تتخذ رموزا وأشكالا متباينة ولكن هذه المدخلات تختلف عن غيرها من المدخلات الأخرى في أمرين : الأول أنها تصدر عن النظام السلوكي ذاته بينما تأتي المدخلات الأخرى من المناخ المحيط ، والثاني أنها تثير السلوك دون أن تستطيع توفير التوجيه اللازم له .

وسوف ندرس المدخلات الأساسية الآتية :

Basic Drives	— القوى الدافعة الأساسية
Basic Abilities	— الطاقات الأساسية
Basic Aptitudes	— القدرات الأساسية

ان هذه المدخلات الأساسية تشكل المثيرات الأولية للسلوك الانساني في مراحل العمر المبكرة حين لا يكون للمدخلات الأخرى أثر يذكر في تحريك السلوك لعدم قدرة النظام السلوكي على ادراك المناخ المحيط وعناصره . ثم تستمر تلك المثيرات في تحريك أنماط معينة من السلوك في فترات العمر التالية ، ولذلك فان العمليات السلوكية الناشئة عنها سوف تميل الى البساطة والروتينية نظرا لتكرار حدوث تلك المثيرات على فترات دورية متكررة . كذلك فان آثارها على حركة النظام السلوكي تتضاءل كلما زاد اقتحاحه على المناخ واستقباله للمعلومات عن المثيرات الخارجية .

القوى الدافعة الأساسية :

تتكون القوى الدافعة الأساسية (أو الفسيولوجية) من بعض الحاجات الجسمانية التي تنشأ في الانسان (الكائن الحي عموما) بسبب طبيعة تكوينه الفسيولوجي . وتلعب المعلومات الواردة الى النظام

السلوكى عن هذه الرغبات دورا هاما فى اثاره السلوك . ومن أهم هذه الرغبات ما يلى :

الجوع Hunger :

تتمثل أهمية الجوع فى أن عملية الاغذاء هى من العمليات الرئيسية فى صيانة الجسم الانسانى وحماية الحياة واستمرارها ، ويختل الجوع مرتبة أولى فى تحريك السلوك فى المراحل المبكرة من عمر الانسان . ثم ينتقل الى مرتبة أدنى بعد تقدم الانسان فى العمر واكتسابه لدوافع جديدة من خلال التعلم (معايشة المناخ المحيط) .

ويتخذ الجوع شكل المدخلات فى النظام السلوكى حيث أن نقص المواد الغذائية اللازمة للجسم أمر ينعكس على التركيب الكيمايى للدماغ مما يستثير بعض الغدد لافراز عصارات. فى الدم تسبب تقلصات وانقباضات فى الأمعاء . ويستقبل النظام السلوكى تلك التقلصات باعتبارها رموزا أو اشارات (معلومات) تفسر حالة عدم توازن ذاتية أو داخلية . وباستقبال هذه المعلومات الذاتية تبدأ العمليات السلوكية فى الحركة لكى تصل الى القرار بتحريك النظام السلوكى لكى يستعيد الجسم توازنه عن طريق الحصول على الطعام . ونلاحظ فى هذا الصدد أن المخرجات السلوكية الناشئة عن مثير الجوع Hunger Stimulus تختلف باختلاف تطور النظام السلوكى . ففى حالة الأطفال حديثى الولادة لن تمدو هذه المخرجات أن تكون مجموعة من الحركات والتشنجات والصراخ التى لا تستطيع بذاتها تحقيق الاشباع اللازم . ولكن حين ينمو الطفل فان المخرجات تعدل لكى تتخذ شكل حركات هادفة الى الحصول على الطعام .

وحين يحصل الانسان على الطعام اللازم يتعدل التركيب الكيمايى للدماغ بتوفر خصائص هذا الغذاء فيه ، ومن ثم تتوقف الافرازات المسببة للتقلصات فى المعدة وبالتالي يستعيد الجسم الانسانى توازنه وتتوقف المعلومات الدالة على الجوع عن التدفق الى النظام السلوكى .

المطش Thirst :

يمثل العطش الجوع فى تأثيره على النظام السلوكى . ان نقص كمية الماء فى جسم الانسان يترتب عليه حالة من اختلال توازن النظام السلوكى تتضح معالته فى جفاف الحلق . ويعتبر هذا الجفاف بمثابة مثير

(معلومات) عن الحالة الجديدة للنظام يستثير العمليات السلوكية المختلفة الى أن يحدث السلوك الهادف الى اشباع الرغبة في تخفيض حالة العطش ، ومن ثم استعادة النظام السلوكي لحالة التوازن مرة أخرى .

: التنفس Respiration

وتمثل حاجة الانسان الى استنشاق الهواء قوة دافعة طبيعية تعمل على تحريك السلوك في الاتجاهات المحققة للمستوى المطلوب من تلك الحاجة . وطالما يحصل الانسان على القدر الصحيح من الهواء (حيث تتناسب معدلات الأوكسجين وثنائي أكسيد الكربون في الدم) ، فإن النظام السلوكي يكون في حالة توازن . ولكن اذا حدث ما يخل بتلك الحالة كما في حالات الاختناق ، فإن الرغبة في التنفس تعمل على تحريك النظام بحيث يسعى الى توفير القدر اللازم من الهواء الصالح . وهكذا حين يسترد الانسان توازنه بعد توفر الهواء ينخفض أثر هذه القوة الدافعة في تحديد المخرجات السلوكية .

وهناك الى جانب الجوع والعطش والتنفس قوى دافعة طبيعية أخرى منها قوى الجنس والأمن أو حماية النوع . وجميع تلك القوى الدافعة تقوم بدور المثير للسلوك حيث ترد الى النظام السلوكي معلومات عن مدى احتياج الانسان اليها وعن قدر الاشباع الحقيقي المتاح منها . وحين تملن المعلومات الواردة عن نقص الاشباع الفعلي منها بالقياس الى قدر الاشباع المستهدف ، فإن هذا الشعور بالنقص يعمل على استثارة الحركة السلوكية لكي تنتج أنواع وأنماط من الأفعال الانسانية الهادفة الى تخفيض الشعور بالنقص واستعادة التوازن المفقود للنظام السلوكي .

: الطاقات الأساسية :

يتمتع كل انسان بعدد من الطاقات Aptitudes الأساسية التي تمثل ما خصته به الطبيعة من مواهب خاصة وامكانيات لممارسة أنواع معينة من السلوك . وتلك الطاقات تلعب دورا هاما في النظام السلوكي تجعلنا نعالجها هنا باعتبارها أحد المخلاتات في النظم السلوكية . اذ تمثل هذه الطاقات الاطار أو الأساس الذي يتم في ضوءه ممارسة النظام للأنتشطة والعمليات السلوكية المختلفة . وتقصد بذلك أن توفر طاقات معينة لدى الانسان تعكس ما يمكن أن يقوم به من أعمال تعتبر معلومات مبدئية مختزنة لدى النظام السلوكي يستخدمها في اختبار أشكال الاستجابة الممكنة بالنسبة للمثيرات الخارجية التي يتعرض لها .

وعلى سبيل المثال ، فإن الانسان الذى يتمتع بطاقة ميكانيكية Mechanical Aptitude (١) تجده أكثر ميلا لاستقبال المعلومات والتعرض للمثيرات ذات الصلة بالموضوعات الميكانيكية ، كما أنه يكون أكثر استعدادا للاستجابة لها وممارسة أشكال من السلوك التى تتطلب مهارات ميكانيكية أيضا .

وتنقسم الطاقات الخاصة الى أنواع مختلفة يمكن أن نذكر منها الآتى :

- الطاقات الفنية .
- الطاقات الميكانيكية .
- الطاقات العلمية .
- الطاقات الرياضية .

ويجب أن نلاحظ التداخل والتشابك بين تلك الطاقات باعتبارها مدخلات أساسية الى النظام السلوكى ، وبين أنواع المدخلات الأخرى الى النظام ، فالطاقات توجد فى الانسان لأسباب طبيعية فى صورة ميول أو استعدادات دفينه ، ثم بتأثير المناخ وظروفه فانها قد تنمو وتطلق أو قد تنكسر وتتضاءل الى أن تختفى تماما .

وما يهنا فى موضوع الطاقات الأساسية هو أننا بالتعرف على ما يمتلكه النظام السلوكى منها ، نستطيع التنبؤ بتأثيرها فى تشكيل المدخلات الأخرى وأثرها على كيفية استقبال النظام السلوكى لها ، وبالتالي المنطلقات التى تتخذها العمليات السلوكية . وهكذا نستطيع - جزئيا - أن نفسر حركة النظام السلوكى وما تنتهى اليه من أنماط الأفعال والتصرفات .

ولابد من الإشارة الى حقيقة هامة هي أن توفر الطاقة لدى الانسان لا يعنى بالضرورة أنه يمتلك القدرة على استخدامها . فنحن حين نقول أن شخصا ما يمتلك طاقة موسيقية فليس معنى هذا بالضرورة أنه موسيقى

(١) تقصد بالطاقة الميكانيكية أن الانسان يتمتع بدرجة عالية من احتمال النجاح فى ممارسة الأعمال الميكانيكية نظرا لتوفر المهارات الأساسية اللازمة لهذا النجاح عنده بشكل طبيعى أى لم يخضع لتدريب أو اعداد خاص .

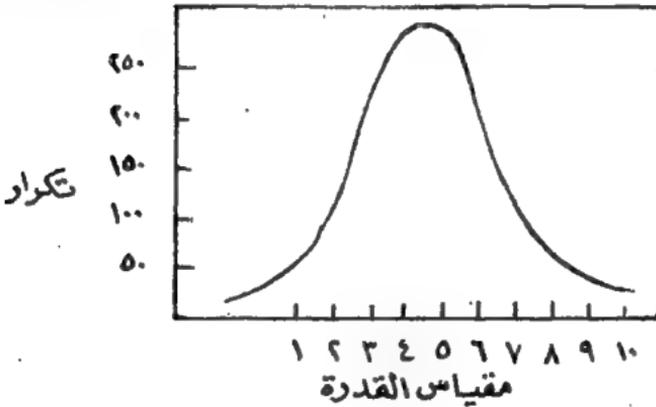
ماهر ، بل ما نقصده أنه من المحتمل أن يصبح موسيقيا ماهرا اذا توفر له التدريب السليم .

القدرات الأساسية :

يشير تعبير القدرات الأساسية الى تلك الأفعال والتصرفات التي يستطيع الانسان القيام بها . مثال ذلك أن الانسان قد يستطيع القراءة أو الكتابة ومعنى ذلك أنه يتمتع بقدرة معينة على ممارسة تلك الأعمال .

ووجه التفرقة بين القدرة *Ability* والطاقة *Aptitude* ان القدرة تشير الى ما يستطيع الانسان القيام به فعلا ، بينما تعبر الطاقة عن الأشياء التي يحتمل أن يتمكن من القيام بها مستقبلا . فالشخص الأملى الذى لا يقرأ ولا يكتب محروم من القدرة على القيام بتلك الأفعال ولكنه يمتلك الطاقة على تعلمها ومن ثم ممارستها . أى أن القدرة هي الطاقة المتحققة فعلا ، أو الطاقة هي القدرة المحتملة .

ومن الواضح أن توزيع القدرات بين البشر يختلف وانه يميل الى أن يتخذ شكل التوزيع الطبيعي عادة *Normal Curve* حيث يتمتع قلة من البشر بقدر عال جدا من قدرة معينة ، وقلة أخرى بقدر ضئيل من هذه القدرة ، بينما تتركز أغلبية البشر حول القيمة الوسطى لتلك القدرة . والشكل التالى يصور نموذجا للتوزيع الطبيعي لاحدى القدرات الانسانية .



شكل رقم ١/٥

ويرجع اختلاف توزيع القدرات الأساسية بين الى عوامل مختلفة منها عامل الصدفة البحثية وهي العوامل المسببة للظاهرة والتي نخرج عن تحديدها وتعريفها . كذلك تتدخل العوامل الوراثية في تحديد توزيع القدرات الأساسية . كما يعود بعض الاختلاف الى عوامل البيئة الاجتماعية والمادية التي ينشأ فيها الانسان .

وتتنوع القدرات الانسانية تنوعا كبيرا ، ولذلك سوف نقصر دراستنا هنا على واحدة فقط منها كمثال لما نزيد اثباته من تأثير القدرات على حركة النظم السلوكية . وسيكون محل دراستنا « الذكاء » Intelligence باعتباره من أهم تلك القدرات . ومن التعريفات الشائعة عن الذكاء أنه « القدرة على التكيف مع الظروف والمواقف المتجددة والمتغيرة » . ومن هنا يمكن قياس الاختلاف في الذكاء بين الأفراد من خلال قياس مدى قدراتهم على التكيف مع ظروف متغيرة ومعقدة .

وتجدر الإشارة الى أن الذكاء في حقيقة الأمر لا يشير الى قدرة وحيدة ، بل انه ظاهرة تعكس آثار قدرات مختلفة في ذات الوقت . فلا شك أن القدرة على التذكر Memory Ability والقدرة على الادراك Reasoning Ability والقدرة على التفكير Perceptual Ability قد تتداخل في تحديد كيفية تكيف الانسان للمواقف المختلفة .

وقد اتفق الرأي بين علماء النفس من سنوات بعيدة الى استبعاد فكرة وجود قدرة ذكاء عامه ، بل هم يميلون الى قبول فكرة تعامل عدد من القدرات المتخصصة لاتتاج ظاهرة الذكاء (١) . ومن بين هذه القدرات المتخصصة ما يلي :

- القدرة على التعبير بالكلام .
- القدرة على التعامل بالأرقام .
- القدرة على التعامل مع العلاقات المكانية .

ان حديثنا عن القوى الدافعة الأساسية والطاقات والقدرات الأساسية باعتبارها من المدخلات في النظم السلوكية يعتمد على منطقتين بسيطتين ، هو أن تلك الأمور والصفات التي يتمتع بها الانسان تتكامل في كل شخص

(1) Cruz, W., General Psychology for College Students Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1961.

لتكون مجموعة من الميول أو الاتجاهات المسبقة *Predispositions* التي تؤدي وظيفة هامة في تحديد اختيار النظام السلوكي للمعلومات عن المثيرات الخارجية وكيفية استقبالها من ناحية ، كما تعمل على اثاره وتوجيه العمليات السلوكية في اتجاهات معينة من ناحية أخرى .

ويتجه بعض المفكرين الى تصنيف تلك المدخلات تحت صفة « المدخلات الانسانية » (1) حيث يقسمها الى ما يلي :

— القدرات ويقصد بها صفات الذكاء ، المواهب ، مستوى النشاط ، سرعة الاستجابة ، المدى البصرى والنسمي ، القوة العضلية ، القدرة على التنسيق ، المزاج . كما تضم المهارات اليدوية والحسية والقدرة على حل المشكلات الناتجة عن المعرفة والمران .

— المعلومات والمفاهيم السابق أدراكها ، وهى ما يكون الهيكل الفكرى للانسان . وهذا الهيكل الفكرى يضم كل المفاهيم والقواعد التى يعتمد عليها الانسان فى تنظيم خبراته عن العالم المحيط به ، واختيار أنواع المثيرات التى يعرض نفسه لها .

— الدوافع التى يمكن تصنيفها أساسا حول مفهوم اللذة والألم .
— القيم *Values* وهى القواعد التى يحتكم اليها الانسان لتقدير سلامة الأشياء وحسنها أو قبحها .

وخلاصة الأمر اذن بالنسبة لهذه الطائفة من المدخلات أنها تسهم فى حركة النظام السلوكى بطريقتين ، الأولى هو الطريق المباشر اذ تعمل على اثاره العمليات السلوكية وصولا الى اشباع بعض الغايات (ومثال ذلك القوى الدافعة الأساسية) ، والثانى هو الطريق غير المباشر اذ تؤثر فى اختيار واستقبال النظام السلوكى للمدخلات الأخرى ومن ثم توجه العمليات السلوكية بأسلوب مختلف .

مافية المدخلات الطبيعية :

يعيش الانسان فى اطار مناخ مادي له صفات وخصائص معينة أبرزها حالة سطح الأرض التى يعيش عليها ودرجة استواءها أو تعقدتها ، وحالة الطقس المحيط به ومدى تناسب درجات الحرارة والبرودة مع الكيان

(1) Seiler, J., *Systems Analysis in Organizational Behavior*. Homewood, Ill. Irwin and The Dorsey Press, 1967, pp. 51-86.

الانسانى • وثمة ابعاد اخرى هامة للمناخ المادى تتمثل فى حالات الضغط الجوى ، للأمطار ، الرياح ، تباين درجات الحرارة بين الليل والنهار ، الحدود الدنيا لدرجة الحرارة وحدودها القصوى ، ومدى التباين فى ظروف الطقس بين فصول السنة المختلفة •

ولكل تلك الخصائص المناخية المادية تأثيراتها وانعكاساتها على الانسان باعتبارها كائن حى له قدرات وطاقات جسمانية معينة ، كما أن له رغبات وأهداف متنوعة • ونظرا لما يمكن أن يتحقق للكائن الانسانى من منافع أو أخطار نتيجة لتمرزه لظروف المناخ المادى ، فإن خاصية أساسية من خصائص النظام السلوكى الانسانى هى القدرة على التكيف مع تلك الظروف المتغيرة تحقيقا لحماية حياة الانسان وتأمين الجسم الانسانى من ناحية، والحصول على قدر من الاشباع للرغبات الفسيولوجية الأساسية يكفى لتأمين الحياة واستمرارها فى أفضل الظروف المناسبة للانسان من ناحية أخرى •

فى ضوء تلك المعطيات ، فإن النظام السلوكى معد بحيث يستقبل نوعا خاصا من المعلومات التى تصف الأوضاع والظروف السائدة فى المناخ المادى ، وما يعترى تلك الأحوال من تميزات • وتمثل تلك المعلومات على تحريك النظام السلوكى لكى يتخذ من الأفعال أو الاستجابات السلوكية ما من شأنه أن يدعم علاقة الكائن الانسانى بالبيئة المادية المحيطة ويؤمن استمرار تفاعله معها بأعلى كفاءة ممكنة •

وتؤدى المعلومات الواردة الى النظام السلوكى عن أحوال المناخ المادى وظيفية المدخلات بشكل عام • ونحن نطلق عليها صفة المدخلات الطبيعية *Natural Inputs* نظرا لأنها تنقل الى النظام السلوكى آثار البيئة أو الطبيعة المحيطة •

ونلاحظ فى هذا الصدد أن النظام بلسلوكى يحتوى على أجهزة استقبال خاصة بتلك المثيرات ، فالعين تستقبل المعلومات عن حالة الضوء وأوضاع وأبعاد الأشياء فى البيئة المادية وخصائصها (الى جانب غيرها من المعلومات المتعلقة بمثيرات غير طبيعية) • كذلك الأذن تستقبل أصوات الرياح والأمطار والبحار والأهجار وغيرها من مكونات البيئة • والجلد يغطى أدوات استقبال المثيرات المتعلقة بالحرارة والبرودة والضغط • كما يضم الانسان روائح الأماكن وما بها من أشياء طبيعة (وغير طبيعية كذلك) •

وتشمل المدخلات الطبيعية معلومات ليس فقط عن المناخ المادى الطبيعى بل أيضا معلومات عن المناخ المادى فى اطلاقه سواء كان من صنع الله سبحانه وتعالى أم من صنع البشر . فالظروف المادية فى المصانع ووحدات الانتاج وما تحمله من أدخنة وروائح ودرجات حرارة متصاعدة ، وما تثيره السيارات ووسائل النقل من غبار وأدخنة وضوضاء فى الشوارع ، وما يصدر من أصوات عن الطائرات وأجهزة الاستقبال الاذاعى وغيرها من أدوات وآلات ، كل تلك المثيرات تدخل تحت نطاق هذا النوع من المدخلات .

وبصفة عامة ، فان دورة هذه المدخلات فى النظام السلوكى - لا تختلف عن دورة المدخلات الأخرى . اذ يستقبل النظام تلك المعلومات الطبيعية بأدوات الاستقبال الخاصة بها ، ثم يفرزها فى صورة رموز وإشارات معينة الى أجهزة التعامل مع المعلومات لكى يتم تحليلها وتفسيرها واعطائها معان محددة ، ثم يتخذها النظام السلوكى ركيزة للمفاضلة واتخاذ القرارات .

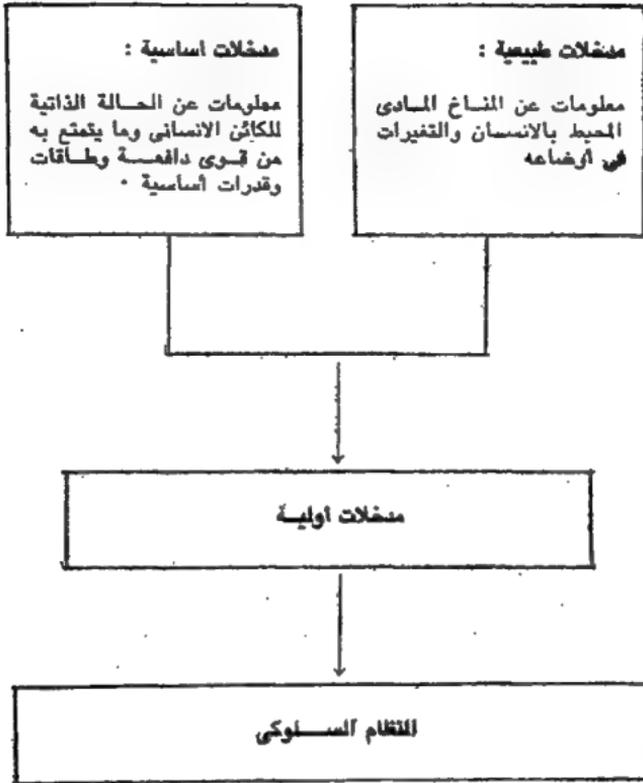
وتتلور المخرجات السلوكية التى تصدر استجابة للمدخلات الطبيعية فى شكل حركات مادية أو أفعال تستهدف تعديل وضع الكائن الانسانى فى علاقته بالمناخ المادى .

وعلى سبيل المثال نستعرض فيما يلى أثر بعض تلك المدخلات الطبيعية التى تعكس ظروف المناخ على العمليات السلوكية :

الحرارة والرطوبة :

ان للحرارة والرطوبة تأثير واضح على حركة النظام السلوكى من خلال عملية تبادل الحرارة Heat Exchange . فدرجة الجو ونسبة الرطوبة به ومعدل توزيع الهواء كلها تصل الى النظام السلوكى فى صورة معلومات تستقبلها أدوات الاستقبال الحسى ، ومن ثم تحرك العمليات السلوكية لانتاج استجابات فى صورة أفعال Actions تستهدف تخفيض الحرارة أو البرودة أو الرطوبة المحيطة بالانسان ، أو العمل على إعادة توزيع الهواء أو تجنب التيارات الهوائية . كذلك ينتج عن تأثير تلك المدخلات الطبيعية انتاج مشاعر معينة Sentiments واحساس بالراحة أو التعب ، أو الشعور بالتفاؤل أو الاكتئاب وغيرها من المشاعر .

وعلى سبيل المثال فان ارتفاع الحرارة عن ٩٠ درجة (فهرنيت) يحدث استجابة من النظام السلوكى فى أحد اتجاهين ، أما محاولة تخفيض



شكل رقم ٢/٥

الحرارة اذا كان ذلك ممكنا (مثل تشغيل جهاز لتكييف الهواء) أو تخفيض الجهد العضلي المبذول من الانسان اذا لم يكن في استطاعته تخفيض حرارة الجو .

الضوضاء :

وللضوضاء أيضا آثارها على حركة النظام السلوكي . فالاستجابة للضوضاء عادة تتمثل في مشاعر بالضيق وعدم الراحة وكذلك محاولات للإبتعاد عن مصادرها . من ناحية أخرى ، فهناك دراسات تثبت الآثار الايجابية لأنواع معينة من الأصوات (كالموسيقى) على الاستجابات السلوكية للعاملين التي تتمثل في زيادة الإنتاج وتحسن الروح المعنوية^(١) . وكذلك فهناك علاقة واضحة بين كثافة الضوضاء والاستجابات السلوكية في العمل . وبشكل عام فإن تدفق المدخلات الأولية بنوعها إلى النظام السلوكي يمكن تصوره كالاتي :

المدخلات الاجتماعية :

يوجد النظام السلوكي (الانسان) في اطار مناخ اجتماعي متكامل يضم ملايين من النظم السلوكية الأخرى التي تتخذ أشكال أفراد أو جماعات ومنظمات . كذلك تسري في المناخ الاجتماعي قواعد وأنماط السلوك وتسيطر عليه وتنظمه مجموعات من النظم الاجتماعية Social Systems من ناحية أخرى ينتظم المناخ الاجتماعي في صورة طبقات Classes ويضم فئات وتجمعات على أسس مختلفة تعكس حالة معينة من التجزئة الاجتماعية Social Stratification

والانسان باعتباره أحد العناصر المكونة للمناخ الاجتماعي ، يجد نفسه في موقف يحتم عليه التعامل مع هذا المناخ والتفاعل مع عناصره المختلفة . وتسم العلاقة بين الانسان وبين المناخ الاجتماعي بظاهرة التأثير المتبادل . فالمناخ الاجتماعي يمارس تأثيرات مختلفة تهدف الى تطويع النظام السلوكي^(٢) اجتماعيا واخضاع أنماط الاستجابة الصادرة عنه للقواعد والمعايير السلوكية التي تتوافق مع الهيكل الاجتماعي ، وهذا ما يطلق عليه عملية التطويع الاجتماعي Socialization أي

Glorig, A. and Wheeler, D., An Introduction to the Industrial Noise Problem.

Illinois Medical Journal, 107 (1), 1955.

(٢) لعل القارئ قد أدرك الآن أننا نستخدم تعبير (النظام السلوكي) وكلمة (الانسان) باعتبارهما صفتين مترادفتين تعكسان نفس المعنى .

ادماج قواعد السلوك التي يفضلها المناخ الاجتماعي ضمن معايير الاختيار التي يستند عليها النظام السلوكي في اتخاذ قراراته .

ومن ناحية أخرى ، فإن النظام السلوكي يحاول هو الآخر فرض سيطرته على المناخ الاجتماعي وتطويعه ليتناسب مع القيم والمعايير التي يستند إليها ، ويتيحاً لتوفير فرص متعالية يتمكن بها النظام من تحقيق أهدافه . ويحاول النظام السلوكي فرض هذه السيطرة من خلال أنواع الأفعال وردود الأفعال والتفاعلات الصادرة عنه والمشاعر التي يبدئها كاستجابات لمحاولات التأثير التي يوجهها المناخ الاجتماعي إليه . كذلك فإن النظام السلوكي يسعى إلى تأكيد ذاته وتدعيم فرديته واستقلاله من خلال أسلوبه في تعريض نفسه لمحاولات التأثير الصادرة عن المناخ الاجتماعي وكيفية استقباله وتصويره لما يتم تعرضه له فعلا من مؤثرات .

أما المناخ الاجتماعي فإنه يمارس عملية التطويع الاجتماعي من خلال أنواع مختلفة من المتغيرات Stimuli يرسلها إلى النظام السلوكي في صورة معلومات ورموز تأثيرية متنوعة نعتبرها نحن النوع الثاني من المدخلات إلى النظم السلوكية ونطلق عليها « المدخلات الاجتماعية » . وتلك المدخلات الاجتماعية لها صفات وخصائص المدخلات جميعا في كونها عوامل إثارة وتحريك للمعميات السلوكية تنتهي بصدور استجابات معينة عن النظام السلوكي .

وسوف تتركز دراستنا في هذا الفصل على هذه الفئة من المدخلات التي تتسم بدرجة هامة من الخطورة في مدى تأثيرها على النظم السلوكية مما يجعل كثير من الباحثين يضمونها في المرتبة الأولى بين مشيرات السلوك الاساسي .

العلاقة بين النظام السلوكي والمناخ الاجتماعي :

في ضوء دراستنا لمفهوم النظام المفتوح نستطيع ادراك طبيعة العلاقة بين النظام السلوكي وبين المناخ الاجتماعي المحيط به . وبصفة عامة فإن المناخ الاجتماعي يمثل البيئة الرئيسية التي يوجد في اطرافها النظام السلوكي ومنها يستمد مقومات نموه وتطوره اجتماعيا وحضاريا ، وإليها يوجه استجاباته وأفعاله المختلفة .

وعند التأمل في حقيقة تلك العلاقة ، يمكن أن نحدد الأبعاد الآتية لها:

— يستمد النظام السلوكي الجانب الهام من أهدافه وقواعده في الاختيار والمعايير التي يستند إليها في اتخاذ القرارات من أوضاع وظروف

المناخ الاجتماعي . أذ يسمى النظام عادة الى احداث أكبر درجة ممكنة من التوافق والتوازن بينه وبين خصائص المناخ الاجتماعي المحيط . كذلك فان جانبا هاما من القيم والمفاهيم التي تحرك العمليات السلوكية وتشير النشاط في النظام السلوكي كله تصل اليه من المناخ الاجتماعي عاكسة أحوال وتطورات معينة فيه .

— ان النظام السلوكي يستمد الجانب الأكبر من الاشباع لرغباته وتطلعاته من خلال تفاعله مع عناصر ومكونات المناخ الاجتماعي . ومن ثم فان النظام السلوكي يعتمد اعتمادا أساسيا على امكانيات تفاعله مع النظم السلوكية الأخرى المحيطة به التي تهيم له فرصا متباينة لممارسة عمليات الاشباع أو التأثير الهادفة الى تحقيق نتائج معينة يرضاها .

— يتجه النظام السلوكي بأفعاله وتصرفاته المختلفة الى المناخ الاجتماعي المحيط هادفا منها الى التأثير فيه وتعديل أوضاعه نسبيا بما يحقق له قدرة أعلى على تحقيق أهدافه ودعم فرص حصوله على الموارد والامكانيات اللازمة لممارسة نشاطه .

وتمر العلاقة بين النظام السلوكي والمناخ المحيط في أطوار أو مراحل متصاعدة كالآتي :

❖ المرحلة الأولى — الاعتماد المطلق :

يكون النظام السلوكي في تلك المرحلة لا يزال في طور تكونه الأول ، ومن ثم يعتمد على المناخ الاجتماعي المحيط به اعتمادا كليا ومطلقا في اشباع حاجاته المختلفة . وتتميز العلاقة في هذه المرحلة بقبول النظام السلوكي لكل أشكال الرقابة الخارجية المفروضة عليه والرهبة الشديدة التي يحتفظ بها لأنماط السلطة الاجتماعية .

❖ المرحلة الثانية — الاستقلال السلبى :

وحيث تتكون للنظام السلوكي من المقدرات الذاتية والخبرات والمعلومات المخترنة ما يمكنه من تخفيض درجة اعتماده على المناخ الاجتماعي ، نجده في هذه المرحلة الثانية يميل الى الاستقلال عنه في صورة تباعد وقصور من أشكال الرقابة والتقييد الخارجية ، ورفض محاولات التأثير الصادرة من السلطة الاجتماعية بلا تمييز ومقاومة تلك المحاولات . في تلك المرحلة أيضا يعمل النظام السلوكي على استكمال

بناء وتدعيم امكانياته الذاتية التي تحقق له الاستقلال الكامل عن المناخ في المستقبل .

✻ المرحلة الثالثة - الاعتماد المشروط :-

يعود النظام السلوكي الى اكتشاف صعوبة المعارضة والمقاومة المستمرتين للمناخ الاجتماعي ، والآثار السالبة لمحاولته. الانزعال والاستقلال عنه . كذلك فان نمو الطاقات الادراكية للنظام يجعله أقدر على تمييز حقيقة الأوضاع السائدة في المناخ الاجتماعي وطبيعة الفرص المتاحة لاشباع رغباته أو القيود المفروضة عليه . ومن ثم يمدد النظام الى العودة للاعتماد على المناخ الاجتماعي ولكن بصورة غير مطلقة وبطريقة تكسب النمو والتطور والنضج الذي تحقق للنظام في هذه المرحلة . وتتبدى صورة الاعتماد المشروطة في قبول النظام النسبي لوجهات نظر ومطالب النظم السلوكية الأخرى . وفي اتجاهه الى التعاون أو التنافس بدلا من الخضوع المطلق أو محاولته السيطرة الكاملة ، والدخول في معاملات حذرة مع الآخرين .

✻ المرحلة الرابعة - التفاعل والاعتماد المتبادل :

وفي هذه المرحلة يصل النظام السلوكي الى درجة كافية من النضج والتوازن الذاتي يسمح له باقامة علاقات ايجابية مع عناصر المناخ الاجتماعي تتصف بالاعتماد المتبادل حيث يتأثر النظام بالمناخ ويعتمد عليه ، كما يؤثر هو في المناخ ويقدم له العون والمساعدة .

من هذا العرض لطبيعة العلاقة بين النظام السلوكي والمناخ الاجتماعي ومراحل تطورها ، نكتشف حقيقة أساسية هي استمرار التفاعل بين الطرفين بشكل وان اختلفت درجاته ومجالاته ، الا أنه يمثل سمة رئيسية في تكوين النظم السلوكية جميعا . ويتطور هذا التفاعل بصفة أساسية في تدفق مستمر من المعلومات الواردة الى النظام السلوكي تحمل اليه محاولات التأثير الصادرة عن المناخ الاجتماعي كما تحيطه بالتحويلات والتغيرات في عناصر المناخ وأوضاعه .

مدلول المداخلات الاجتماعية :

أوضحنا أن الطبيعة الأساسية للمدخلات الاجتماعية هي كونها معلومات واردة للنظام السلوكي من مصادر مختلفة بالمناخ الاجتماعي

المحيط . ولكن السؤال الذي يطرح نفسه الآن يتعلق بماهية المدلول الحقيقي لتلك المدخلات ، والاجابة على هذا التساؤل توضح كالاتي :

— ان المدخلات الاجتماعية تحمل للنظام السلوكي معلومات عن فرص متاحة في المناخ المحيط لتحقيق الاشباع المطلوب لبعض حاجاته . مثال ذلك أن تردد للنظام معلومات عن وظائف شاغرة ، أو مجالات للاستثمار ، أو امكانيات للاقتراض ، أو فرص للتعليم الى آخر ذلك من الفرص التي يمكن أن تنشأ في البيئة المحيطة .

— ان المدخلات الاجتماعية تتضمن معلومات عن الشروط والمتطلبات التي يجب أن يلتزم بها النظام السلوكي في استجاباته لتلك المثيرات حتى يستطيع الحصول على الاشباع اللازم . مثال ذلك المعلومات التي تحدد موعدا معيناً لانهاء فرصة التقدم بطلبات التوظيف أو المعلومات عن شروط الحصول على قرض من جهة حكومية ، أو المعلومات عن البيانات والمستندات الواجب تقديمها لجهة حكومية معينة من أجل الحصول على ترخيص بمزاولة مهنة معينة .

— تتضمن المدخلات الاجتماعية معلومات للنظام السلوكي تساعده في اختيار أهدافه وتحديد تطلعاته وتوقعاته بالنسبة لنفسه وما يمكن أن يحققه من انجازات . وهذه المعلومات تتعلق بالدرجة الأولى بالفرص المتاحة في المجتمع والتي تحتاج الى جهد وفكر لكي تتحول الى واقع يعود بالخير على من يقدم هذا الجهد والفكر .

— كذلك فإن نوعا من المعلومات الداخلة الى النظام السلوكي في اطار المدخلات الاجتماعية يعكس للنظام توقعات الآخرين منه وأنماط السلوك أو الاستجابة التي تفرضها عليه طبيعة المركز position الذي يحتله في المناخ الاجتماعي والأدوار التي يمارسها Roles . (١) من ناحية أخرى ، فإن جانباً آخر من هذه المعلومات يساعد النظام السلوكي في تحديد توقعاته من الآخرين ومدى المعاونة أو المناوئة التي يحتمل أن يجدها منهم في سعيه لتحقيق أهدافه .

— وعة نوع آخر من المعلومات التي يندرج ضمن المدخلات الاجتماعية

(١) هذا ما يعبر عنه علماء الاجتماع بفكرة توقعات الدور Role Expectations وهي الانماط السلوكية التي يتوقعها الناس من شخص معين بحكم قيامه بدور محدد كدور الاب أو المدرس أو البالغ مثلا .

يتعلق بالموانع والعقبات والقيود التي يسنها المجتمع أو بعض هيئاته وفتاته وتمنع أو تعرقل النظام السلوكي عن محاولته تحقيق أهدافه .
ومن الأمثلة على تلك المعلومات ما يرد للنظام السلوكي بشأن القوانين والأنظمة والاجراءات المقيدة للتعامل التجاري والاقتصادي ، والأوامر والقواعد المنظمة للعمل السياسي في المجتمع ، وكذلك العادات والأعراف والتقاليد المنظمة للعلاقات الاجتماعية .

— وأخيرا فإن النظام السلوكي يستقبل معلومات تصف التغيرات والتحولات في الأوضاع والعلاقات الاجتماعية السائدة في المناخ والتي في ضوءها قد يقرر النظام تغيير أهدافه وتطلعاته . مثال ذلك ما يحدث في المجتمعات النامية إذ تؤدي التحولات الاقتصادية والاجتماعية فيها الى نبذ الأفراد لأنواع من الأهداف مثل التمسك بالوظائف الحكومية والتحول الى أهداف جديدة مثل ممارسة الأعمال التجارية أو المهن الحرة .

إن المدلول العام للمدخلات الاجتماعية على اختلاف أنواعها يمكن تصوره بشكل مبسط في أنها تمارس وظيفتين أساسيتين :

الأولى هي نقل معلومات الى النظام السلوكي تسهم في الاخلال بحالة التوازن التي يتمتع بها وذلك بإشعاره بوجود فارق أو تباين بين أنماط سلوكه واستجاباته من ناحية وبين متطلبات أوضاع وظروف المناخ الاجتماعي من ناحية أخرى . أما الوظيفة الثانية للمدخلات الاجتماعية فهي مساعدة النظام السلوكي على استمادة توازنه النسبي من خلال طرح وتوضيح الفرص المتاحة في المناخ الاجتماعي والمداخل الممكنة والمفضلة لتنمية وتدعيم علاقته بالمناخ .

ولعلنا نصل الى تحليل أعمق للدور الذي تمارسه المدخلات الاجتماعية من خلال استخدام فكرة « التناقض الفكري » (١) .

وتقوم هذه الفكرة على أساس أن توجد عناصر متناقضة في الأفكار والمفاهيم لدى الانسان تخلق حالة من التوتر والقلق يحاول أن يخففها عن طريق ايجاد سبيل للتوفيق بينها . ويتركز المنطق الأساسي لنظرية فستنجر Festinger عن التناقض الفكري في فرضين رئيسيين :

(1) Festinger, L.A. Theory of Cognitive Dissonance (rev. ed., Evanston, In Row Peterson, Revised Editions, 1965.

— ان وجود التناقض يمثل حالة نفسية غير مريحة ولا مرغوبة ، ومن ثم فالإنسان الذى يعانى منها سوف يحاول التخلص من آثارها السالبة وأن يستعيد توازنه الفكرى Cognitive Consonance .

— ان الإنسان الذى يعانى من التناقض الفكرى لن يحاول فقط تخفيض هذا التناقض ، بل انه يميل أيضا الى تجنب المواقف والمعلومات التى من شأنها أن تزيد حالة التناقض لديه .

• وفى ضوء التصوير السابق لفكرة التناقض الفكرى ، فان المعلومات الواردة للنظام السلوكى تحت لواء المدخلات الاجتماعية اما أن تكون متوافقة مع الرغبات والاتجاهات والتطلعات والخبرات والتجارب المختزنة أو تتعارض معها . وفى حالة التوافق فانها سوف تستثير أنواعا من الاستجابات المتكررة أو الروتينية التى سبق للنظام ممارستها وصولا الى بعض الاشباع المعتاد للرغبات . أما فى حالة التناقض فان النظام السلوكى يستثار الى حالة من الحركة الشديدة الهادفة الى التخلص من هذا التناقض . ويتمكن النظام السلوكى من استعادة توازنه وتوافقه الفكرى من خلال ثلاثة مداخل مختلفة :

(أ) أن يحدث تغييرا فى الأفكار والاتجاهات المستقرة به لكى تتوافق مع المعلومات الجديدة الواردة اليه .

(ب) أن يحاول من خلال تصرفاته وردود فعله المختلفة احداث تغيير فى المواقف والأوضاع الاجتماعية لكى تتوافق مع أفكاره ورغباته وتطلعاته .

(ج) أن يحدث توافق نسبى بين جانب من المعلومات عن المواقف والأوضاع الاجتماعية وبين جانب من أفكار الإنسان واتجاهاته .

وفى جميع الحالات السابقة ، فان المدخلات الاجتماعية تسهم فى إثارة حركة النظام السلوكى سواء كانت تلك الحركة تابعة من احتلال توازنه وسعيه لاستعادته أو تابعة من اكتشافه للملاءمة الأوضاع الاجتماعية وتوافقها مع أفكاره واتجاهاته ومن ثم يسعى الى استثمارها والافادة منها .

مصادر المدخلات الاجتماعية :

يستقبل النظام السلوكى المدخلات الاجتماعية من مصادر متعددة

هى عناصر المناخ الاجتماعى الذى يعيش فيه وتأتى هذه المدخلات الى النظام السلوكى فى صور مختلفة وبوسائل متباينة . وسنعرض الآن لأهم المصادر التى يتلقى النظام السلوكى مدخلاته الاجتماعية منها :

الأفراد :

يتعامل الانسان مع غيره من البشر فى المناخ الاجتماعى تعاملات مختلفة وعلى مستوى فردى . بمعنى أن هناك عشرات ومئات من العلاقات التى تجمع بين الانسان وغيره من أفراد المجتمع حيث يسعى كل من طرفى العلاقة الى تحقيق أهداف معينة من وراءها . وهذه العلاقات قد تتم بصورة مباشرة ومقصودة ، أو تتخذ شكلا غير مباشر وتنقصها صفة القصد والتعمد . فالعلاقة بين المشتري والبائع هى من نمط العلاقات المباشرة المقصودة حيث يتجه المشتري عمدا الى البائع بحثا عن سلعة معينة تشبع له حاجة محددة ، والعلاقة بين قائد السيارة الأجرة « التاكسى » وبين أى من الركاب الذين يطلبون خدماته أثناء اليوم هى من نوع العلاقات المباشرة غير المقصودة حيث لا يعتمد الراكب اختيار سائق معين ، أما العلاقة بين أى اثنين من ركاب سيارة عامة أو المسافرين على طائرة ما فها من نوع العلاقات غير المباشرة وغير المقصودة حيث تتحكم عوامل المصادفة والاحتمالات فى احداث تلك العلاقة .

وما يهنا ذكره أنه فى جميع تلك الأشكال وغيرها من تعاملات النظام السلوكى مع أفراد المجتمع فإنه يحصل منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على العديد من المعلومات عن مواقف وأوضاع اجتماعية تؤدي وظيفة المدخلات بالنسبة اليه (١) . كذلك يهنا أن نشير الى أن فرص نشأة هذه العلاقات وتجدها بين النظام السلوكى وبين الأفراد الآخرين هى فرص لا نهائية العدد .

الجماعات :

ينتسب الانسان الى جماعات محددة يشارك فى فعاليتها ويسهم فى تحقيق أهداف معينة من خلال انجازاتها . وهو يحصل من هذا الانتماء على اشباع الكثير من حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية التى يصعب عليه (أو يستحيل فى بعض الأحيان) اشباعها منفردا .

(١) يلاحظ القارىء أيضا ان النظام السلوكى كما يستقبل معلومات من أفراد المجتمع ، فإنه يرسل أيضا معلومات لهؤلاء الأفراد من خلال أنماط سلوكه واستقبلاته التى تمثل مدخلات اجتماعية بالنسبة لهم .

والفرد في عضويته للجماعة وفي اتصاله بأعضائها الآخرين يكون في موقف يجعله عرضة باستمرار لمحاولات تأثير مختلفة تأتي إليه في صور معلومات ورموز وإيحاءات تهل جميعا على تحريك عملياته السلوكية ومن ثم توجيه سلوكه .

ان الانسان يلتحق بالجماعة لأنها توفر له فرصا متعددة لاشباع حاجات ذات أهمية له . فالانسان يحصل من الجماعة على الشعور بالاشباع الاجتماعي Social satisfaction أى شعور الانسان بالارتياح لكونه عضوا مقبولا ومرغوبا فيه من أفراد آخرين . ان عضوية الجماعة توفر للانسان الشعور بالانتماء Belonging كذلك هو يشهد منها الشعور بالأمن والاطمئنان لوجوده بين أفراد قادرين على حمايته وراغبين في مساعدته . من ناحية أخرى ، فالانسان حين يشارك في أعمال الجماعة فإنه يستشعر الرضا والفخر لأنه يقوم بعمل له قيمة اجتماعية ، كما أن هذه المساهمة تتيح له فرصا لممارسة التأثير والنفوذ على الآخرين واستثمار خبراته وقدراته .

ولا تقتصر المدخلات الاجتماعية الواردة الى النظام السلوكي على الجماعات الرسمية وغير الرسمية التي ينتمى الى عضويتها ، بل هو يستقبل مدخلات اجتماعية متنوعة من جماعات أخرى عديدة هو ليس عضو فيها بالضرورة ، بل هو يتطلع الى عضويتها Reference group أو هو يلتمس الفرص للانتماء إليها .

كما هو الشأن في حالة العلاقات مع الأفراد ، فإن المعلومات الواردة من الجماعات قد تأتي بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وهي جميعا تسهم في تحريك العمليات السلوكية وبالتالي توجيه النظام السلوكي نحو استجابات معينة .

النظم الاجتماعية :

وهي مجموعة من الأشكال المقررة اجتماعيا لأساليب السلوك في المجتمع ، أو هي التواعد الموضوعية والمعترف بها والتي تحكم العلاقات بين أفراد المجتمع . وبالتالي فإن النظم الاجتماعية هي في حقيقة الأمر مجموعة من التعليمات والأوامر والنواهي والمفريات التي تستقطب سلوك أفراد المجتمع في اتجاهات محددة تتوافق والصالح الاجتماعي العام ، أو تنفر وتتهى عن أشكال معينة من السلوك الضارة بمصالح الجماعة الانسانية في مجتمع معين .

وتتعدد النظم الاجتماعية في المجتمع المعاصر لتشمل نظام الأسرة ونظام الدولة والنظم السياسية والاقتصادية ، ونظام التعليم ، ونظام الملكية وغير ذلك من نظم تتعلق بمجالات الحياة الاجتماعية المختلفة .

والإنسان (النظام السلوكي) يجد نفسه عادة في مواجهة العديد من تلك النظم بشكل مباشر أو غير مباشر . فالإنسان حين يقدم على الزواج فانه يدخل في مواجهة مباشرة مع كل ما يقضى به نظام الزواج في المجتمع من التزامات وأفعال بل وطقوس محددة . بينما نجد الإنسان يتعامل مع النظم الاجتماعية بشكل غير مباشر حين يعاني من آثارها أو يعيش في ظل ما تقرره من أنماط سلوكية . فالزراع الأجير في ظل نظام الاقطاع لا يتعامل مع نظام ملكية الأرض مباشرة ولكنه يعيش في ظل أوضاع يحكمها هذا النظام .

والقضية الأساسية التي تعيننا هنا ، أن تلك النظم الاجتماعية انما تمثل مصدرا هاما للمعلومات الواردة الى النظام السلوكي والتي تعتبر أحد المخلاتات الاجتماعية ذات التأثير الواضح على حركته واستجاباته .

ومما يزيد في أهمية النظم الاجتماعية ما يعترها من تطور مستمر من ناحية وما تصف به من هالة وقديسية من ناحية أخرى . فالتطور المستمر فيها يعمل على تدفق المعلومات الى النظام السلوكي ، ومن ثم توالي حالات اختلال توازنه نتيجة للتناقضات الفكرية المحتملة من كل جديد في تلك المعلومات . كذلك فان القدسية التي تحوط هذه النظم تجعل الشعور بالتناقض حين يكون شعورا حادا ، وبالتالي تقييد الحركة السلوكية نسبيا وتفرض نوعا من التوجيه غير المباشر للسلوك .

الحضارة

ان الحضارة هي ذلك المركب الذي يحتوي على المعارف والمعتقد والأخلاق والقيم والأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع التي تتوارثها الأجيال جيلا بعد جيل . وتشير الحضارة أيضا الى ما يتمتع به المجتمع من فنون وآداب ووسائل مادية لتيسير الحياة لأفراده .

ويستمد النظام السلوكي من تلك الحضارة رموزا هامة ومعلومات أساسية تعمل على إرشاده الى أنماط السلوك المقبولة اجتماعيا . كذلك

فان تلك المعلومات والرموز تساعد على فهم المواقف الاجتماعية وتفسيرها ومن ثم اختيار أنماط الاستجابة المناسبة في كل موقف .

ويكمن تلمس أثر الحضارة على حركة النظام السلوكي من تأمل حالة انسان غريب عن حضارة ما حين يشاهدها ويمش في ظلها لأول مرة ، تجد هذا الانسان في حركة سلوكية مستمرة حيث تتدفق عليه مظاهر الحضارة الجديدة في ألوان وصور شتى . ومن ثم فهو في حالة عدم توازن مستمر ، وهو يعمل باستمرار على استيعاب تلك المعلومات والرموز الحضارية الجديدة محاولا أن يتصرف بالطرق والأساليب التي تتوافق مع متطلبات الحضارة الجديدة .

ولعل أهم مظاهر الحضارة الانسانية التي تصل الى النظام السلوكي وتؤثر فيه ويستخدمها هو أيضا للتأثير في غيره ما يلي :

- اللغة .
- العادات الشعبية .
- الفنون والآداب الشعبية .
- المحرمات Taboos .
- القساوون .
- الآثار المادية للحضارة .

المنطق الأساسي في العمليات الاجتماعية

يتكون المناخ الاجتماعي أساسا من عدد هائل من النظم السلوكية المتفاعلة والتي يؤثر بعضها في بعض بطرق مباشرة وغير مباشرة . والانسان الفرد باعتباره نظاما سلوكيا متميزا ومنفردا يجد نفسه محاطا بغيره من الأفراد . كما يجد من الدواعي والأسباب ما يحتم عليه الانتماء الى جماعات معينة أو الاتصال والتفاعل مع جماعات أخرى دون أن ينطوي تحت لوائها بشكل مباشر .

وتدور بين هذه النظم السلوكية عمليات اجتماعية مختلفة في الهدف ومتباينة في المدى ، لكنها جميعا تتجه الى غاية رئيسية واحدة هي تيسير الحياة الاجتماعية لكل من أطرافها .

وبهنا أن نوضح المنطق الأساسي الذي تقوم عليه تلك العمليات الاجتماعية لما في ذلك من فائدة في توضيح أثرها في حركة النظم

السلوكية • ويتلخص هذا المنطق الأساسي في مفهوم « المعاملة التبادلية » Reciprocity ومعناه البسيط هو تبادل المنافع أو الأخذ والعطاء بين أفراد المناخ الاجتماعي بحيث يتحقق لكل منهم من جماع العمليات الاجتماعية التي يمارسها مستوى معين من الاشباع المادى والمعنوى •

ان كل انسان يحتل مركزا معينا في المجتمع ومن ثم هو يمارس أدوارا Roles محددة • ويفرض الدور على الانسان مجموعة من العلاقات يستمد منها معلومات (مدخلات) تتعلق بأنواع السلوك التي يتوقعها منه الآخرون بحكم المركز الذى يشمله وبحكم الأدوار التي يلعبها • ويتعامل الفرد مع غيره في ضوء مجموعة من القواعد الحاكمة للاتصالات والعلاقات الاجتماعية Norms قد يكون مصدرها العرف أو التقاليد أو العادات أو القانون • وتمثل هذه القواعد الحاكمة أحد أنواع المدخلات الاجتماعية الهامة •

كيف تصل المدخلات الاجتماعية الى النظام السلوكي؟

تصل المدخلات الاجتماعية الى النظم السلوكية بثلاثة طرق أساسية هي التفاعل الاجتماعي Social Interaction ، والاتصالات Communications ، وتأثير المشاهدة والملاحظة Demonstration • وسوف نعالج فيما يلى كل من هذه الطرق :

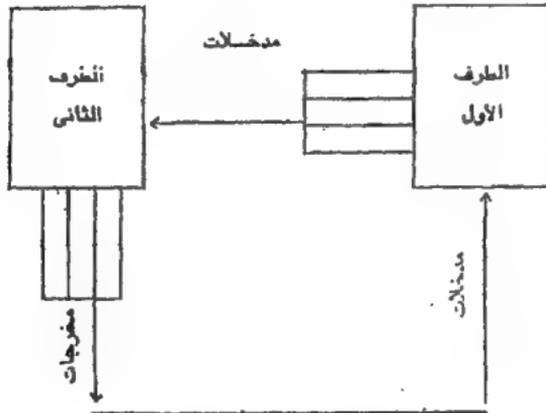
* التفاعل الاجتماعي

ان جانبنا هاما من حياة الانسان يتقضى في تفاعل مع الأفراد الآخرين في المناخ الاجتماعي • والتفاعل الاجتماعي هو عملية تبادلية مستمرة تتكون من علاقات اثنين أو أكثر من الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة • فمواقف البيع والشراء ، التعليم ، الحصول على خدمات الهنئين ، تبادل الزيارات بين الأصدقاء والأقارب الى آخر ذلك من مناسبات كلها تعتبر أشكالاً للتفاعل الاجتماعي •

ويلعب الانسان في عملية التفاعل الاجتماعي أحد دورين أساسيين (أو كليهما) ، الدور الأول هو دور المؤثر أى الذى يحاول التأثير في سلوك طرف التفاعل الثانى • مثال ذلك الرئيس الادارى الذى يوجه مرؤوسيه الى أسلوب العمل الأفضل • أما الدور الثانى فهو دور المستجيب أى أن الفرد يقبل أن يسلك ويتصرف وفقا لما يرضى الطرف الأول •

ونلاحظ أن محاولة التأثير هي ارسال معلومات أو رموز أو إيماءات معينة تصل الى الطرف الثاني في صور مدخلات اجتماعية ، كما أن الاستجابة هي صدور أشكال من التصرفات من جانب الطرف المستجيب تتوافق مع المدخلات الاجتماعية التي وصلت اليه .

وتتخذ عمليات التفاعل الاجتماعي شكل دورة متكاملة بمعنى أن المعلومات المرسله من طرف تمثل مدخلات للطرف الثاني ، وتعتبر المخرجات الصادرة عن هذا الطرف الثاني مدخلات بالنسبة للطرف الأول يتضح من الشكل التالي :



شكل رقم ٣/٥

وليس من الضروري أن تتم مواقف التفاعل الاجتماعي بين فردين اثنين فقط ، بل يمكن أن تعدد الأطراف ولكن المنطق الأساسي لا يزال هو الذي يحكم حالة التفاعل التائي ، إذ يمكن اعتبار محاولات التأثير بمثابة مدخلات والاستجابات هي مدخلات مرتدة للأطراف البادئة بالتأثير .

كما أن التفاعل الاجتماعي لا يقتصر على مواقف المواجهة الشخصية ، بل يمكن حدوث التفاعل بشكل غير مباشر بين أطراف متباعدة وهنا تلعب الاتصالات الدور الأساسي في نقل المعلومات وتبادلها بين الأطراف .

ومن الأدوات المستخدمة في عمليات التفاعل الاجتماعي اللغة
والإبتسامات والرموز والإيماءات والإشارات المختلفة .

ومن أهم أشكال التفاعل الاجتماعي ما يلي (١) :

Competition	• المنافسة
Cooperation	• التعاون
Conflict	• الصراع
Coalition	• التحالف

• الاتصالات

تشير عملية الاتصالات الى التدفق المستمر للمعلومات من مصادر
المناخ الاجتماعي المختلفة الى النظام السلوكي عبر وسائل متنوعة منها
الشخصية وغير الشخصية . وتعتبر وسائل الاتصال العام Mass
Communication من أهم وسائل نقل المعلومات الى الأفراد والجماعات في
المجتمع الحديث . وتضم تلك المجموعة من الوسائل الصحف والمجلات
والاذاعة والتلفزيون وغير ذلك من الوسائل الجماهيرية التي تستطيع
الوصول الى جماهير عريضة منتشرة في أماكن واسعة في وقت يسير .

والأصل في عملية الاتصال أنها ارسال للمعلومات من طرف معين
الى طرف ثان بهدف أحداث تغير محدد فيه أو التأثير على سلوكه بشكل
خاص . والانسان في المجتمع الحديث يعيش في مناخ تحوله فيه
وسائل الاتصال العام من كل جانب وبالتالي تصل اليه معلومات
(أو مشيرات) بشكل مستمر ويتنقح شبه منتظم . وتنقل هذه الوسائل
معلومات متنوعة للنظام السلوكي تفسر مجالات حركته في حياته المادية
والاجتماعية ، وتدله بشكل عام على ما يحتويه المناخ الاجتماعي من
فرص وامكانيات ، وما يفرضه من قيود وعقبات .

ولعل من أهم أشكال المعلومات الواردة الى النظام السلوكي عبر
وسائل الاتصال العام الاعلانات عن السلع والخدمات التي تشمل في
العصر الحديث شكلا أساسيا من أشكال المثيرات الاجتماعية . وقد
اعتمدت كثير من الدول والهيئات المهتمة بتوجيه السلوك الانساني في

(١) لزيد من التفاصيل حول التفاعل الاجتماعي راجع مؤلفنا عن
« السلوك الانساني في الإدارة » « دار المعارف بمصر » ١٩٧٣ الطبعة الثانية
ص ١٩٣ - ٢٠٥ .

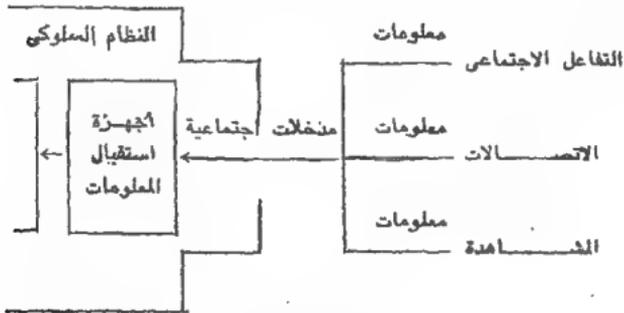
مجالاته الاقتصادية والحضارية والسياسية في نشاطاتها التأثيرية على وسائل الاتصال العام الأمر الذي حقق لها سلطة غير عادية في التأثر الاجتماعي .

* المشاهدة

يقول الاقتصادي دوزنبري ان جانبا أساسيا من المثيرات الاجتماعية المحركة للسلوك الاستهلاكي ينبع من مشاهدة الفرد لأنماط وأساليب الاستهلاك التي يمارسها الأفراد الآخرون في المجتمع ، ومن ثم فإن هذه المشاهدة تحدث ما يسميه هو « بتأثير العرض Demonstration Effect » حيث يتأثر السلوك الفردي بالضغط الناشئ عن استمرار رؤيته ومشاهدته لأنماط سلوكية أخرى .

ولذلك نحن نعتقد أن جانبا هاما من المدخلات الاجتماعية يصل الى النظام السلوكي من خلال مشاهدته لتجارب وأفعال غيره من النظم السلوكية .

ونستطيع الآن اجمال وسائل نقل المدخلات الاجتماعية في الشكل الآتي :



شكل رقم ٤/٥

اشكال المدخلات الاجتماعية

تتخذ المدخلات الاجتماعية أشكالا مختلفة تتعدد وتباين بحسب مصدرها وتبعا للهدف منها . وسوف نستعرض فيما يلي بعضا من أهم هذه الأشكال في محاولة لتصوير الحالة الطبيعية لحركة هذا الجانب الهام في النظم السلوكية .

* التوقعات Expectations

تتخذ الميخلات الاجتماعية في كثير من الأحيان شكل توقعات وهي أنماط السلوك التي يتوقعها الآخرون من النظام السلوكي . وتمثل هذه التوقعات جانباً هاماً من المعلومات التي يستند إليها النظام في اختيار استجاباته وتصرفاته .

وهناك نوعان أساسيان من التوقعات التي تصل إلى النظام السلوكي ، النوع الأول هو توقع المعاملة بالمثل حيث ينتظر كل فرد في المجتمع أن يقدم له النظام السلوكي من الخدمات والمعاونة ما يتبادل مع الخدمات والمعونات التي قدمها هو له . مثال ذلك أن أي عضو في الأسرة مثلاً حين يتعامل مع أعضاء الأسرة الآخرين فإنه يحصل منهم على أشكال مختلفة من المساعدات سواء بطرق مباشرة وغير مباشرة ولذلك فهم دائماً يتوقعون منه أن يعاملهم بالمثل ويقدم لهم ما يطلبونه من مساعدات .

وتصل هذه التوقعات عادة في شكل غير مباشر في صورة رموز أو إيماءات توجه النظام السلوكي إلى ما يجب عليه القيام به نحو الآخرين . أما النوع الثاني من التوقعات التي تصل إلى النظام السلوكي ضمن الميخلات الاجتماعية فهو ما يسمى « بتوقعات الدور » Role Expectations وهي تلك الاستجابات أو الأنماط السلوكية التي يتوقعها الآخرون من النظام السلوكي بحكم مركزه والدور الذي يلعبه في المجتمع . فالقائد السياسي مثلاً يلعب دوراً معيناً في المجتمع يلزمه بأنماط سلوك محددة يتوقعها منه أفراد الشعب ، والقائد الإداري في المنظمة يلعب دوراً محدداً يفرض عليه تصرفات وأفعال ينتظرها منه الرؤوسون ، وهكذا الأمر بالنسبة لكل من يلعب دوراً معيناً في الحياة الاجتماعية . وتصل توقعات الدور إلى النظام السلوكي في أغلب الأحيان على صورة غير مباشرة إذ تحتويها العديد من الإشارات والإيماءات والأمثال والأقوال الشائعة والتقاليد والعادات الاجتماعية . فكثير من الأنماط السلوكية المتوقعة من الأب أو الأم أو الزوج أو الابن الأكبر وغيرهم من شاغلي الأدوار الاجتماعية البارزة تحتويها النظم الاجتماعية والمادات والأعراف والمعتقدات الشائعة وكلها تصل إلى علم النظام السلوكي بطرق غير مباشرة من خلال تفاعله مع المجتمع على مدى حياته الاجتماعية كلها . وقد تصل تلك التوقعات إلى النظام السلوكي بشكل مباشر في خلال تفاعله مع غيره من النظم السلوكية حين يعبر عنها أصحابها علانية .

والى جانب النوعين الأساسيين السابقين للتوقعات ، فإن أنواعا أخرى منها تصل كمدخلات اجتماعية للنظام السلوكي من خلال المواقف الاجتماعية المتعددة التي يوجد فيها أثناء عمليات التفاعل المستمرة والمتجددة .

وفي جميع الأحوال فإن التوقعات هي أفعال يتوقع الآخرون أن يقوم بها الفرد تحقيقا لمصلحة عامة أو بالتزام عام دون أن يصاحب هذه التوقعات عادة استخدام السلطة أو القوة لإجباره على الوفاء بها . أى أن استجابة النظام السلوكي لهذه التوقعات تنبع من تقديره للموقف ومن حقيقة القوة النسبية التي يتمتع بها في مواجهة الأطراف الأخرى في كل موقف اجتماعي (١) .

ولابد من الإشارة الى أن التوقعات الواردة الى النظام السلوكي على اختلاف أنواعها وإن كانت تمثل محاولات لاستثارة أنواع معينة من السلوك قد تسبب للنظام السلوكي بعض العنت أو العبء ، إلا أنها في النهاية تساعده على تأكيد بقاءه الاجتماعي وصيانة علاقاته التبادلية مع النظم السلوكية الأخرى حيث أن وفاءه بتلك التوقعات هو سبيله الى توقع المعاملة بالمثل من تلك النظم السلوكية .

الضغوط Pressures

وتمثل الضغوط نوعا ثانيا من المدخلات الاجتماعية الواردة الى النظام السلوكي بحكم تفاعلاته واتصالاته مع النظم السلوكية الأخرى في المناخ الاجتماعي . والضغوط هي ممارسة لأشكال من النفوذ Influence أو القوة Power من جانب نظم سلوكية أخرى فردية أو جماعية في محاولة لتوجيه النظام السلوكي نحو نبط معين من الأفعال يحقق منافع خاصة بتلك النظم حتى ولو لم يكن في ذلك توافق مع الأهداف المباشرة للنظام السلوكي .

ومن أمثلة هذه الضغوط (التي يمكن وصفها بالضغوط الاجتماعية) ما يمارسه الأبناء من ضغط على الأب لإقناعه أو إجباره على شراء أشياء

(١) لمزيد من التفاصيل حول موضوع التوقعات راجع :

a) A.W. Gouldner, «The Norm of Reciprocity, A Preliminary Statement», Amer. Sociolog. Rev., Vol. XXV, No. 2 pp. 161-78.

b) J.W. Atkinson, (ed.) , Motives in Fantasy, Action, and society. Princeton, N.J. : D. Van Nostrand Co. 1958.

معينة يفضلونها ، وكذلك ما يحاوله أبناء الدائرة الانتخابية من ضغوط على مثلهم في مجلس الشعب أو غيره من المؤسسات الشعبية لكي يحقق مصالح ومطالب معينة للمنطقة ، وأخيرا فإن من أمثلة الضغط الاجتماعي ما تمارسه الجماعات والهيئات والأفراد المختلفين من ضغوط على الوزراء والحكام والمسؤولين عامة للخضوع لمطالبهم الشخصية وتلبية احتياجاتهم المحددة .

ونلاحظ بالنسبة للضغوط الاجتماعية ما يلي :

— تتعدد مصادر الضغوط الاجتماعية اذ هي قد تأتي من أفراد أو جماعات أو هيئات ومنظمات تمارس محاولات الضغط المختلفة على النظام السلوكي اما منفردة أو مجتمعة بحسب طبيعة المطالب التي تبذل الضغوط من أجل تحقيقها .

— ترتبط الضغوط ارتباطا مباشرا بالأهداف والمصالح التي تسعى لتحقيقها الجهات الصادر عنها الضغط . بمعنى أن ممارسة الضغط الاجتماعي هي محاولة من بعض النظم السلوكية لدفع نظام سلوكي آخر الى تنفيذ أمور تعود عليها بمنفعة مباشرة وبغض النظر عن منفعتها أو ضررها للنظام السلوكي الخاضع للضغط .

— يكون التعبير عن الضغوط الاجتماعية مباشرا في أغلب الأحيان ويتبلور في مطالبة صريحة بأنواع الاستجابة المرغوبة من قبل ممارس الضغط ، وفي أحيان قليلة يكون التعبير عن الضغوط غير مباشرة من خلال التلميح واستخدام رموز وإشارات تنم عن المطالب المستهدفة . وقد يكون التعبير عن الضغط باستخدام وسائل ايجابية مثل المطالبة الواضحة والتظاهر ، كما قد يكون التعبير باستخدام وسائل سلبية مثل الصمت والامتناع عن الطعام أو الاعتصام وأشكال المقاومة السلبية المختلفة . فالعمال قد يمارسون الضغط على الادارة بالامتناع عن تقديم مقترحات أو معاونات لحل مشكلات الاتساج . والطلبة قد يضغطون على أستاذهم بالامتناع عن المشاركة في المناقشات وهكذا . وقد تكون الوسائل السلبية أكثر فاعلية في بعض الأحيان من الوسائل الايجابية .

— ان ممارسة الضغط الاجتماعي تمتد دائما الى شكل من أشكال القوة النسبية التي تستخدم لاقناع النظام السلوكي أو اجباره على الامثال للمطالب . ونعني بالقوة النسبية سلطة التأثير التي يمتلكها من

يمارس الضغط الاجتماعي وتمكنه من السيطرة على استجابات النظام السلوكي . من الواضح أن أنماط هذه القوة النسبية تتعدد ، كما أن مصادرها تختلف . ومن أهم مصادر القوة في التفاعلات الاجتماعية ما يلي :

- (أ) الثروة المادية .
- (ب) المعرفة العلمية .
- (د) المركز الرسمي أو الوظيفي .
- (هـ) الثقافة أو المستوى الفكري .
- (ج) الخبرة والمهارة العلمية .
- (و) العلاقات العائلية والصدقات الشخصية .

فأى من تلك المصادر يسبغ على الفرد أو الجماعة قوة تمكنها من التأثير على النظم السلوكية وأخضاعها لمطالبها .

— ان ممارسة الضغط الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف خاصة هو في أغلب الأحيان محاولة لاسترداد خدمات سبق تأديتها للنظام السلوكي أو لتنفيذ وعود سبق للنظام السلوكي تقديمها . وفي جميع الأحوال فإن الضغط الاجتماعي هو استثمار لشكل من أشكال القوة النسبية التي يتمتع بها مصدر الضغط على علاقاته بالنظام السلوكي الموجه إليه الضغط .

الأوامر : Orders

وتقصد بها التعليمات والتوجيهات المستندة الى قوة تنفيذية تجبر النظام السلوكي على الامتثال والاستجابة لما تتطلبه من التزامات . والمصدر الأساسي للأوامر في المجتمع الحديث هو سلطة الدولة المستندة الى القوانين وأدوات التنفيذ . ويستقبل النظام السلوكي العديد من تلك الأوامر أو التعليمات على مدى حياته الاجتماعية حيث لا يكاد يوجد الآن مجال للعمل الاجتماعي لا تصل اليه سلطة الدولة بالتنظيم والتقنين .

ومن الناحية الأخرى ، فإن مصدرا هاما لارسال الأوامر والتوجيهات الى النظام السلوكي هو المنظمات . فالإنسان يمضى جانبا هاما من حياته الاجتماعية في المنظمة التي يعمل بها — كما يتعامل على مدى اليوم مع العديد من المنظمات القائمة بتوفير السلع والخدمات المختلفة التي يحتاجها

في حياته . وتلعب المنظمات الرسمية التي ينتمى اليها النظام السلوكي دورا حاسما في توجيه استجاباته وأفعاله بطرق مختلفة منها إصدار الأوامر والتعليمات ، وهي ما يطلق عليه « الأوامر الادارية » . وتستند هذه الأوامر الادارية الى سلطة وظيفية تجعل مصدر الأوامر في مستوى رئاسي يعلو من توجه اليه ومن ثم يحق له تأمين استجابة الفرد للأوامر من خلال توقيع الجزاءات أو التهديد بها ، وكذلك من خلال منح المكافآت أو الوعد بها .

وبصفة عامة ، فإن الأوامر والتعليمات الصادرة الى النظام السلوكي تصل اليه كمدخلات اجتماعية بوسائل اتصال مباشرة أو غير مباشرة . وتوجه هذه الأوامر الى تحقيق هدفين ، الأول هو حفز النظام السلوكي الى أداء بعض الأفعال ذات العلاقة بانجاز ما ترغبه الجهة مصدر الأوامر (مثل اعداد دراسة ، إنتاج سلعة ، تسجيل معاملات ، استذكار بعض الدروس ، الذهاب الى مكان معين وهكذا ...) ، أو الامتناع عن أداء بعض الأفعال التي ان تمت تسبب أضرارا لمن أصدر الأوامر (مثل الامتناع عن التدخين في داخل المصنع ، التوقف عن السير عند رؤية النور الأحمر في الطريق ، الامتناع عن الكلام أثناء الامتحان ...) ، وتلاحظ في هذا الشأن أن أهداف ورغبات النظام السلوكي قد تتوافق مع أهداف من أصدر اليه الأوامر وفي هذه الحالة فإن احتمال استجابته لها سيكون كبيرا (كما هو الحال حين يأمر شرطى المرور قائد السيارة بالتوقف عند اشارة المرور اذا كان الضوء أحمر ، ففي هذه الحالة يهدف الشرطى الى تأمين سلامة قائد السيارة وغيره من المارة وقادة السيارات الأخرى ، كما يفترض أن قائد السيارة الصادرة اليه الأوامر يسمى هو الآخر الى تأمين حياته والحفاظ على سلامته) . وقد تتناقض أهداف النظام السلوكي مع أهداف من أصدر الأوامر وهنا تتوقف الاستجابة على مدى السلطة الفعلية التي يتمتع بها مصدر الأمر ومدى قدرته على استخدامها (١) .

وتتقسم الأوامر والتعليمات الى قسمين هامين ، القسم الأول يضم تلك الأوامر المتكررة والمستمرة Standing Orders والتي تصل

(١) هذا الموقف هو واحد من مواقف التفاعل الاجتماعي الذي لا يكفي فيها مخزود توفر السلطة لأحد الأطراف ، بل الأهم في تحقيق الاستجابة للأوامر هو قدرة صاحب السلطة على استخدامها فعلا .

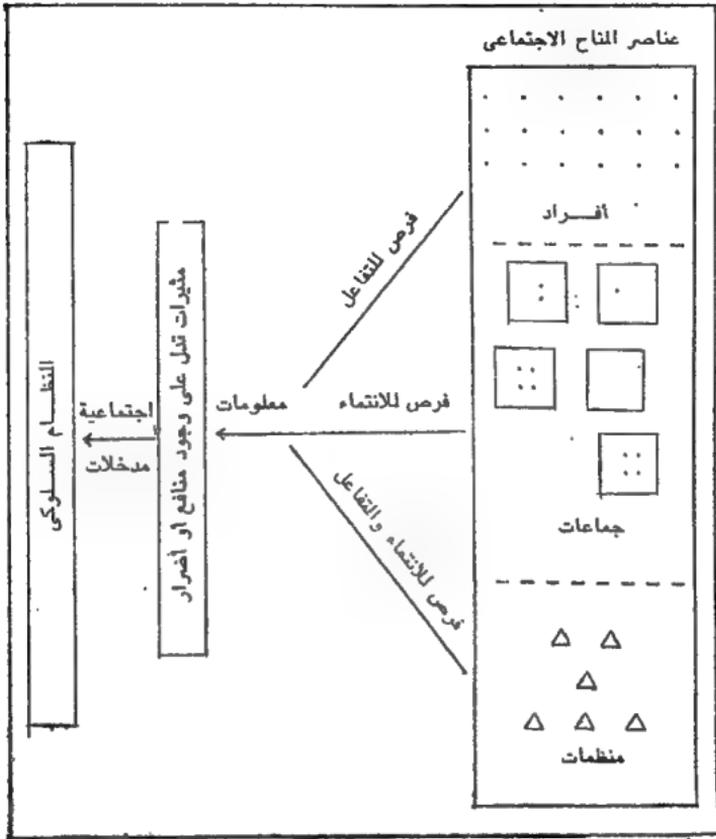
الى النظام السلوكى مرة أو مرات في بداية اتصاله بموقف اجتماعى معين ثم يختزنها في ذاكرته ويمود اليها كلما صادف ذات الموقف الاجتماعى ويتخذها أساسا لتصرفاته باستمرار . وتلك هى الأوامر القانونية أو الصادرة عن سلطة عليا في المجتمع عادة والمستندة الى قوة تنفيذ اجبارية . أما النوع الثانى من الأوامر فهو غير المتكرر والذي يصدر الى النظام السلوكى في مواقف خاصة غير متكررة ، وفي تلك الحالة يتوقف تأثير هذه الأوامر بانتهاء الموقف .

وجدير بالذكر أن جانبا هاما من الأوامر التى تصل الى النظام السلوكى تصدر اليه من الجماعات غير الرسمية التى يرتبط بها ، كما يصدر بعضها منها فى صورة قواعد سلوك تفرضها ظروف المناخ الاجتماعى والعادات والعرف الشائع فى المجتمع . وتستند هذه الأوامر عادة الى سلطة اجتماعية لا تقل فى تأثيرها عن السلطة الرسمية الأخرى . بل هناك من يرى أن سلطة التأثير لتلك المنظمات والجماعات غير الرسمية هى أشد وأكثر فاعلية من السلطة الرسمية (١) .

وأخيرا فهناك أشكال أخرى عديدة من المدخلات الاجتماعية مثل النصائح أو التساؤلات وغيرها من محاولات التأثير أو التوجيه أو الاستفادة الواردة الى النظام السلوكى من عناصر المناخ الاجتماعى المختلفة .

وبصفة عامة ، فإن الشكل التالى يصور مصادر المدخلات الاجتماعية ومدلولها الأساسى بالنسبة للنظام السلوكى :

(١) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, Management and the Worker (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938)



شكل رقم ٥/٥

المدخلات التنظيمية

سبق أن أوضحنا في الجزء الأول من هذا الكتاب الأهمية الخاصة التي يحتلها السلوك الانساني باعتباره أهم وأخطر العناصر المحركة للمنظمات والمحددة لفعاليتها وانجازاتها • ومن أجل هذه الأهمية كان من المنطقي أن تتجه الدراسات التنظيمية نحو محاولة تفهم مصادر السلوك الانساني وعوامل تحديد اتجاهاته وذلك بحثا عن سبل يمكن بها السيطرة عليه واخضاعه لمتطلبات تحقيق الأهداف التنظيمية •

والآن حيث وصلنا في تحليلنا السابق للمدخلات السلوكية التي تبين الدور الذي تلعبه كل المدخلات الأولية والاجتماعية ، فاننا الآن نتحول باهتمامنا الى نوع ثالث وأكثر خطورة من المدخلات المثيرة لحركة النظم السلوكية ، تلك هي المدخلات التنظيمية •

وهدفنا في هذا الفصل أن نتعرف على حقيقة هذه المدخلات التنظيمية وندرس كيفية وصولها الى النظام السلوكي والمدلولات الأساسية لها وطبيعة الوظائف التي تمارسها في اثارة حركة النظام السلوكي •

وجدير بالذكر أن المدخلات التنظيمية تصل الى النظم السلوكية بدرجات متفاوتة بحسب مدى ارتباطها بتنظيم (١) معين • فأعضاء التنظيم العاملين به يكونون أكثر تعرضا للمدخلات التنظيمية (أو لأنواع منها) من أعضاء التنظيم المتعاملين معه •

ويلاحظ أننا نميل الى قبول المنطق الذي دعى اليه شستر برنارد باعتبار كل من يتصل بالتنظيم سواء عاملا به أو متعاملا معه كأنه عضو من أعضائه (٢) •

مفهوم المدخلات التنظيمية

تمثل المدخلات التنظيمية كل أشكال وأنواع المعلومات الواردة الى النظام السلوكي عضو التنظيم والتي تصف وتوضح حقائق وخصائص التنظيم والأوضاع والظروف والعلاقات السائدة فيه • كما تحدد للنظام السلوكي الواجبات والمتطلبات التي يفرضها عليه اتماءه للتنظيم ،

(١) نحن نستخدم « التنظيم » كمرادف لتعبير « المنظمة » وهما ترجمتان للفظ الانجليزي :

Barnard, C., The Functions of the Executives, Cambridge, (٢)
Mass. : Harvard University, 1938.

وأشكال الفرص والعوائد التي يمكن الحصول عليها في مقابل الوفاء بتلك الواجبات والمتطلبات .

وتعكس المدخلات التنظيمية طبيعة المناخ السائد في المنظمة ومدى ما يوفره من فرص للتفاعل والعمل من أجل إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم ، وما يفرضه عليهم من قيود والتزامات ، وتلك الأوصاف فإن المدخلات التنظيمية تشابه إلى حد بعيد المدخلات الاجتماعية في كونها تصف وتوضح للنظام السلوكي حقيقة الأوضاع التي يعيش فيها والتي يجب أن يأخذها في اعتباره حين يقرر نوعا ما من الأفعال أو التصرفات .

وثمة حقيقة هامة عن المدخلات التنظيمية ، أنها تمثل نتاج التفاعل بين جميع خصائص وصفات المنظمة ومن بينها آثار السلوك الانساني لأعضائها في فترات سابقة . أي أن المدخلات التنظيمية وهي من عوامل إثارة السلوك الانساني هي في الوقت ذاته نتاج نسبي أو جزئي لهذا السلوك .

وحقيقة ثانية ، أن المدخلات التنظيمية تمكس آثار المدخلات الأولية والاجتماعية على السلوك الانساني لفئات معينة من أعضاء المنظمة هم أفراد الإدارة العليا وشاغلي المناصب القيادية فيها .

وأخيرا ، فالمدخلات التنظيمية شأنها شأن أنواع المدخلات الأخرى قابلة للتجدد والتغيير بفعل تأثير عوامل ذاتية تابعة من داخل المنظمة . (وهي في الغالب تصرفات الأعضاء الفعلية) وأخرى خارجية .

ونحن حين نتعرض بتحليل للنظم السلوكية في المنظمات لا بد وأن نقر بالحقيقة الأساسية وهي أن المدخلات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في الأهمية بين المدخلات السلوكية جميعا من حيث قدرتها على التأثير في النظم السلوكية . وتنبع هذه الأهمية من حقيقة أن الانسان (النظام السلوكي) يمضي الجانب الأكبر من حياته متميا إلى تنظيم أو تنظيمات معينة ، وأن هذه التنظيمات تمثل المناخ الاجتماعي المباشر الذي يعمل فيه الانسان . وبالتالي حيث يعتمد الانسان على تلك المنظمات اعتمادا جوهريا في الحصول على ما يشبع رغباته ويحقق أهدافه المختلفة ، فانه يكون على استعداد للاستجابة إلى ما تطلب إليه تلك المنظمات أن يلتزم به .

ولقد كانت المدخلات التنظيمية محلا لدراسات طويلة وموضوعا للجدل الشديد بين الكتاب والمفكرين في العلوم الادارية . وقد انقسم

الرأى أساسا الى فريقين ، الأول يرى أن المدخلات التنظيمية التي تصف الظروف والأوضاع المادية في المنظمة هي أكثرها تأثيرا في سلوك الأفراد (وبالدرجة الأولى مظهر هام للسلوك هو الاتاجية) (١) * بينما اتجه فريق آخر من المفكرين الى التركيز على أهمية المدخلات التنظيمية التي تصف أوضاع تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسئوليات وأسس ضبط وتوجيه العلاقات الوظيفية في المنظمة (٢) *

واستمر الجدل بين هذين الفريقين سنوات طويلة الى أن ظهر على السطح فريق ثالث (٣) من المفكرين اتجه الى ابراز أهمية المدخلات التنظيمية التي تصف العلاقات الانسانية بين أعضاء التنظيم وأسس توجيه وضبط تلك العلاقات وذلك باعتبار أن هذه الجوانب الانسانية في المنظمة هي أكثر عوامل المنظمة تأثيرا في سلوك أعضائها *

وليس من شك في أن كل هذه الأفكار كان لها ما يبررها اذ تعكس حقيقة بعض عوامل التأثير في النظم السلوكية في التنظيم *

ونحن حين نتناول المدخلات التنظيمية بالتحليل فاننا نتجاوز ذلك الجدل بين فرق المفكرين المختلفين ولذلك سوف لا نفرق بين عناصر المنظمة المختلفة من حيث أهميتها في التأثير على السلوك الانساني * ولكن ما تتجه اليه هو تصنيف تلك العناصر وما يصدر عنها من معلومات هي مدخلات بالنسبة للنظام السلوكي *

والتصنيف الذى سنتبعه في دراستنا للمدخلات التنظيمية هو الآتى :

أولا : مدخلات تنظيمية تتعلق بهيكل التنظيم وتركيبه :

Organization Structure

نمط الهيكل التنظيمي

(١) يمثل هذا الفريق آراء حركة الادارة العلمية التي كان يتزعمها فريدريك تايلور ، راجع في ذلك :

Taylor, F. W., The Principles of Scientific Management. N.Y. : 1911.

(٢) يمثل هذا الفريق آراء حركة التقسيم الادارى ومبادئ التنظيم وعلى رأسهم جوليك ، راجع :

Gulick, L. and Urwick, L. (eds.) Papers on The Science of Administration N.Y. 1937.

(٣) هذه هي آراء حركة العلاقات الانسانية المتمثلة في كتابات النون مايو ، راجع :

Mayo, E., The Social Problems of An Industrial Civilization, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1945.

Authority Structure	— نمط توزيع السلطة
Communication Structure	— نمط الاتصالات
ثانيا : مداخلات تنظيمية تتعلق بمنصر العمل (أو الوظيفة) :	
Job Duties	— واجبات الوظيفة
Responsibility	— مسؤوليات الوظيفة
Job Design	— نمط تصميم العمل
Policies and Procedures	— سياسات واجراءات العمل
ثالثا : مداخلات تنظيمية تتعلق بنمط القيادة في المنظمة .	
رابعا : مداخلات تنظيمية تتعلق بنمط الرقابة في المنظمة .	
خامسا : مداخلات تنظيمية تتعلق بنمط اتخاذ القرارات في المنظمة .	
سادسا : مداخلات تنظيمية تتعلق بالجو الاجتماعي وجماعات العمل في المنظمة .	

وسوف تصب دراستنا في الفصل الحالي على تلك المداخلات محاولين تبين مصادرها ومدلولاتها واتجاهات تأثيرها على حركة النظم السلوكية في المنظمات .

طبيعة العلاقة بين النظام السلوكي والمنظمة :

يعمل النظام السلوكي بالمنظمة أو يتعامل معها من أجل البحث عن أفضل الفرص التي تمكنه من اشباع حاجاته المختلفة وتحقيق أهدافه المتجددة والمتعددة . فالمنظمة توفر للانسان مكانا يستمر فيه طاقاته وقدراته ويستغل خبراته ومهاراته في سبيل الحصول على دخل مادي وميزات معنوية يعتبرها ضرورية ولازمة لحياته المادية ونموه الاجتماعي . كذلك فان التعامل مع المنظمة يجد فيها ما يحث عنه من سلع أو خدمات يستفيد منها في اشباع رغباته لقاء تكلفة معينة تقتضيها منه بشكل مباشر أو غير مباشر ، ولكنها في جميع الأحوال تقل عن التكلفة التي كان يتعين عليه تحملها لو حاول أن يحقق هذا الاشباع بجهوده الذاتية فقط . من أجل ذلك نجد أن الفرد (النظام السلوكي) يحاول أن يفرض سيطرته على المنظمة وأن يخضعها لمطالبه بحيث تشكل أوضاعها وأساليب عملها بطريقة تيسر له تحقيق أهدافه بأعلى درجة ممكنة . وهذا الجانب من العلاقة هي ما يطلق عليه صبح المنظمة بالطابع الفردي Individualizing .

ومن ناحية أخرى نجد المنظمة تستخدم الفرد أو تقبل على التعامل معه كى تحصل منه على الطاقات التى يمكنها تسخيرها لتحقيق ما قامت من أجله من أهداف أو لكى تجد فيه مستهلكا لما يمكن لها إنتاجه من سلع أو خدمات .

ومن ثم ترغب المنظمة فى فرض تفوذها وبسط سيطرتها على النظم السلوكية العاملة فيها أو المتعاملة معها لتأمين حصولها على تعاونهم الكامل من أجل تحقيق أهدافها . وتحاول المنظمة عادة ما يسى بتطويع الفرد اجتماعيا Socialization واخضاعه لطلابها . وتصل المنظمة الى غايتها تلك باستخدام وسائل وأساليب مختلفة من الترغيب أو التهديد .

من ذلك يتبين لنا أنه يوجد فى الأساس تناقض أصيل بين مطالب النظام السلوكى وأهدافه من ناحية ، وبين مطالب وأهداف المنظمة من ناحية أخرى . وقد أوضح أرجيرس (١) أن التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمى وبين خصائص واحتياجات الشخصية الانسانية يتضح من ملاحظة المبادئ التى يسير عليها التنظيم الرسمى والتى ينتج عنها :

— يتوفر للانسان حد أدنى من السيطرة على جو العمل وظروفه ،
ومن ثم فهو لا يملك من أمر نفسه شيئا فكل شيء محدد ومنظم مسبقا .
— ان الانسان يجب أن يتبع ما يصدر اليه من أوامر وتعليمات دون مناقشة أو اعتراض .

— يميل التنظيم الى استغلال قدر محدود من طاقات الانسان وقدراته فقط . تاركا باقى الطاقات معطلة مما يهددها بالضعف والانهيار .
تلك الظروف التى يفرضها التنظيم الرسمى على النظم السلوكية به تتعارض مع مطالب واحتياجات تلك النظم والتى تمثل فى الأساس فيما يلى :

— يميل الانسان بصفة عامة الى تحقيق ذاته وتأكيد استقلاله عن الآخرين .

— يتجه الانسان الى فرض ارادته وسيطرته على الظروف المحيطة به ليؤمن تحقيق أهدافه واشباع رغباته .

(1) Argyris, C., Personality and Organization. N.Y. : Harper, 1957.

— يميل الانسان الى استثمار طاقاته وقدراته كلها بما يمكنه من الوصول الى أهدافه واشباع حاجاته جميعها وإبراز تفوقه عن الآخرين .
من هذا العرض تضح حقيقة التناقض بين النظام السلوكي وبين المنظمة ، وبالتالي تنعكس حالات التناقض هذه على العلاقة بين الطرفين .
وتر علاقة النظام السلوكي بالمنظمة عادة بالمراحل الآتية :

المرحلة الأولى — الاستكشاف والتعرف :

وتكون هذه المرحلة في بداية انتماء النظام السلوكي للمنظمة أو في ظروف تعاملها معها للمرة الأولى . وتتميز المرحلة الأولى هذه بأن العضو الجديد يحاول استكشاف طبيعة المنظمة وما يتوفر فيها من فرص حقيقية وما يرتبط بتلك الفرص من قيود والتزامات . ونجد هذا العضو الجديد يحاول التعرف على حقيقة الأوضاع ، والعلاقات والقوى المتصارعة في المنظمة حتى يحدد لنفسه الطريق الذي سيسلكه في علاقته . وخلال هذه الفترة الأولى تزداد كثافة المدخلات التنظيمية الواردة الى النظام السلوكي لسببين :

الأول— أن المنظمة توجه الى العضو الجديد تدفقا مخططا من المعلومات المعدة اعدادا خاصا لكي تنقل اليه صورة معينة تريد تأكيدها لديه وحتى تقطع السبيل أمام مصادر المعلومات غير الرسمية كالزملاء والأصدقاء وغيرهم .

الثاني— أن النظام السلوكي ذاته يسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المنظمة وظروفها ، ومن ثم فهو يعرض نفسه للمزيد من المدخلات التنظيمية حتى ولو لم تكن موجهة اليه .

وأثناء هذه المرحلة الأولى تتمكن المنظمة عادة من الحصول على درجة مبدئية من خضوع النظام السلوكي واستجابته لما يطلب اليه من أوامر وتعليمات وبالتالي فإن المشكلة السلوكية لا تبدى بوضوح في هذه الفترة المبكرة من العلاقات بين النظام السلوكي وبين المنظمة .
ونلاحظ أيضا أن المدخلات التنظيمية الموجهة الى النظام السلوكي تتمثل أساسا في معلومات توضيحية وتعريفية تستهدف احداث نوع من التآقلم لدى السلوكي — بينما لا يجد هذا الأخير غضاضة في الاستجابة نظرا لضعف موقفه النسبي لاعتباره وافد جديد لم يتعرف بعد على حقيقة الأمور ولم يتمكن من تكوين تحالف تسنده وتشد أزره في علاقاته مع المنظمة . ومن ناحية أخرى فإن الاستجابة تكون أيسر في تلك المرحلة

بسبب تواضع المطالب والقيود الواجب على النظام السلوكي الامتثال لها .

المرحلة الثانية - الاخضاع النسبي :

يزداد ضغط المنظمة في هذه المرحلة في طلب الخضوع والولاء لها من جانب النظم السلوكية العاملة بها أو المتعاملة معها . وتتخذ المدخلات التنظيمية شكلا أكثر وضوحا من حيث طبيعتها الآمرة . فتتسل الى النظام السلوكي تعليقات وتوجيهات محددة تحدد بوضوح قانع أنماط السلوك الواجب عليه الالتزام بها . مثال ذلك أن الفرد يلتزم بواجبات ومسئوليات محددة في وصف وظيفته . كما يتعين عليه العمل بأساليب مكررة وبكسبات تخضع لحساب دقيق من جانب المنظمة في صورة معدلات للاداء Standards .

وحيث يشغل النظام السلوكي في هذه المرحلة الثانية بتدعيم مركزه وتقوية علاقته داخل المنظمة ، فانه يتبع استراتيجية الخضوع لمتطلبات المنظمة وتعليماتها ويحاول تجنب المشكلات والمنازعات ويزيد ضغط المنظمة طلبا للزيد من الخضوع والولاء ، ويجد النظام السلوكي نفسه مضطرا للاستجابة حيث تتوقف المزايا والقرص التي يمكنه الحصول عليها على مدى تعاونه والتزامه بما تطلب المنظمة من سلوكه .

وتصل درجة الاخضاع النسبي الى قمتها حين يرتبط النظام السلوكي بالمنظمة تماما وينفصل عن بدائل العمل بالمنظمات الأخرى ، اذ لا يسمح له الا باستقبال ما يرد من مدخلات تنظيمية والاستجابة لها من خلال تشكيل سلوكه وتصرفاته بما يرضى المنظمة ومتطلباتها .

وتتمثل في هذه المرحلة كل أشكال العمل التنظيمي الهادف الى تطويع النظام السلوكي وصفه بالصبغة التنظيمية البحتة الأمر الذي يماثل ما ذهب اليه المفكرون الأوائل في الادارة حين كانوا يتحدثون عن العامل المثالي أو « الرجل الرشيد » أو « البيروقراطي » (١) .

المرحلة الثالثة - الصراع :

يصل الفرد في هذه المرحلة الى درجة من النمو الفكري والضحج الوظيفي تجعله يشعر بقسوة الضغوط والقيود التنظيمية . كذلك يزداد

(١) راجع في هذا كتابات فريدريك نايبور أو ماكس ويبر على سبيل المثال .

احساسه بقيمة خبراته ومهارته وأهمية مساهمته في انجاح المنظمة . ومن ثم يتعالى شعوره بضرورة أن يحصل على درجة كافية من الحرية في العمل والاستقلال في الرأي من ناحية ، وبضرورة أن يشارك في صياغة سياسات المنظمة وأهدافها والاسهام في اتخاذ القرارات من ناحية أخرى . من جانب آخر ، فإن علاقات النظام السلوكي بغيره من النظم السلوكية بالمنظمة تقوى وتدعم في هذه المرحلة ، وتتكون تحالفات وتجمعات من بين هذه النظم تمثل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي واجهته ضغوط المنظمة وسيطرتها . كذلك فإن الخبرة المكتسبة لدى الأفراد تجعل فرص العمل البديلة بمنظمات أخرى منافسة أكثر وضوحاً وأقرب منالا ، بل ان بعض هذه المنظمات المنافسة قد تمعد الى اغراء بعض هؤلاء الأفراد لترك أعمالهم والانضمام اليها .

لكل الاعتبارات السابقة ، فإن الأفراد يمدون الى مناقضة ومقاومة محاولات السيطرة التنظيمية ، ويجهزون برغباتهم في الاستقلال والتخلص من القيود . ويكون التعبير عن هذا الرفض في أول الأمر مستترا ثم يظهر في العلن . وفي نفس الوقت نجد المنظمة تشيبت بسيطرتها وحقوقها Prerogatives وتلجأ الى تشديد قبضتها على الأوضاع الادارية ويتجلى هذا في تدفق من المدخلات التنظيمية الأمرة المهددة . وهنا ينشأ الصراع بين الطرفين الذي تشتد حدته أو تخفت بحسب دقة مواقف كل من الطرفين ومدى الاحساس بالقوة النسبية في هذا الصراع . ويظل الحال على هذا النوال الى أن يحدث أحد أمور ثلاثة :

(أ) أن تكتشف المنظمة قيمة وأهمية مساهمات هؤلاء الأفراد وصعوبة احلال غيرهم محلهم حال تركهم للعمل (أو التعامل معها) ، وفي هذه الحالة تميل المنظمة الى التنازل عن موقعها المتشدد وتبدأ في تعديل مطالها من الأفراد ويتم ذلك في صورة مدخلات تنظيمية جديدة تعكس نظرة المنظمة الجديدة . وما تسمح به للأفراد من فرص أكثر اتساعاً وتنوعاً .

(ب) أن يكتشف الأفراد ضعف موقعهم النسبي وخطورة الاستمرار

في الصراع حيث تمتلك المنظمة في المدى الطويل من الامكانيات والقدرات ما يجعلها أقدر على مواصلة الصراع الى نهايته . كذلك قد يكتشف الأفراد عدم تماسك التنظيم غير الرسمي وتفكك قيادته (١) .

وفي هذه الحالات يتجه الأفراد الى انهاء الصراع وقبول مطالب المنظمة .

(ج) والأمر الثالث أن تتعادل القوى النسبية للطرفين بحيث يدرك كل منهما عدم جدوى الاستمرار في الصراع نظرا لعدم قدرة أى منهما على تحقيق نجاح ساحق فيه . ولذلك يعمد الطرفان الى قبول موقف وسط Compromise من خلال أشكال المساومات المختلفة .

وهذا الاحتمال الأخير عندما يسود يمثل المرحلة الأخيرة في تطور العلاقات بين النظام السلوكي والمنظمة حيث يصل الطرفان الى درجة من الوعي بأهمية كل منهما للآخر وبضرورة التعاون من أجل أهدافها المشتركة ، ومن ثم تنتقل العلاقات بينهما الى حالة من التفاهم والالتقاء عند مواقف وسط . وتمثل المدخلات التنظيمية في هذه المرحلة المتطورة في تدفق من المعلومات تتخذ شكل تساؤلات وطلب للمشاركة في حل مشكلات المنظمة والمساهمة في وضع السياسات والأهداف .

مدلول المدخلات التنظيمية

تتصف المدخلات التنظيمية بالصفة العامة للمدخلات جميعا باعتبارها (معلومات) ، فهي توضح للنظام السلوكي طبيعة الأوضاع والظروف السائدة في المناخ المحيط (أو بعض القطاعات) . ومن ثم فالمدخلات التنظيمية تدل أن النظام السلوكي على أمرين هاميين يمثلان أخطر ما في المناخ من أبعاد ذات تأثير عليه وهما :

● الفرص المتاحة أو المحتملة في المناخ والتي يتعين على النظام السلوكي أن يسعى لاستثمارها أو الاستفادة منها .

● القيود أو العقبات (أو المخاطر بشكل عام) التي تعترض حركة النظام السلوكي (أو يحتمل أن تعترضها) والتي يجب عليه الالتزام بها (القيود) أو تجنبها (المخاطر) .

(١) قد يحدث هذا نتيجة جهود المنظمة التي تسعى الى احداث خلخلة من الداخل بين صفوف الأفراد بمحاولة استقطاب بعض قياداتهم وتحويلهم بمفريات مختلفة الى تأييد المنظمة .

وفي ضوء هذا التحليل للمدخلات التنظيمية قد يكون من المفيد أن نستعرض بعضا منها وذلك في صورة مجموعات أساسية:

— هناك مدخلات تنظيمية (معلومات) تصل الى النظام السلوكي للتعريف بالأهداف العامة للمنظمة وسياستها وبرامجها الرئيسية والتركيب العام للهيكل التنظيمي وطبيعة علاقات السلطة والمسئولية بها .

— وثمة مدخلات أخرى تشرح تاريخها المنظمة وتطورها والمراحل التي مرت بها ، والانجازات التي حققتها والعقبات التي تمكنت من التغلب عليها في مراحل نموها المختلفة . (وقد يكون مثال لهذه المدخلات التقرير السنوي الذي تمده كثير من المنظمات متضمنا معلومات شاملة لكافة أوجه نشاطها خلال العام) .

— كذلك تحدد مدخلات تنظيمية أخرى طبيعة الواجبات والمسئوليات التي ترتبط بوظيفة معينة وأساليب الأداء المفضلة والامكانيات التي يستطيع الفرد الاعتماد عليها في ممارسته لتلك الواجبات والمسئوليات .

— وتعرض مدخلات تنظيمية أخرى تفصيلات للنظم والقواعد والقرارات الحاكمة للعمل والواجب على الأفراد الالتزام بها في تادية أعمالهم ، (مثال ذلك اللوائح والقرارات والتوجيهات المنظمة للعمل) .

— ومن المدخلات التنظيمية ما يعكس أسس السلوك الاجتماعي المستهدف بين أفراد المنظمة وطبيعة العلاقات بينهما طبقا للتدرج في السلطة ومواقف الرئاسة . وكذلك فإن هذه المجموعة من المدخلات التنظيمية تنقل للنظام السلوكي المعلومات عن معايير الحكم على السلوك وأسس تطبيقها من خلال التعرف بمواقف المنظمة بالنسبة للسلوك الفعلي الصادر عن أفرادها .

— كذلك يستقبل النظام السلوكي معلومات تصدر له فرص التقدم في المنظمة وأنماط السلوك المساعدة على استثمارها ، ومثال ذلك الوظائف الشاغرة وشروط شغلها ، المكافآت والمنح الممكن الحصول عليها ، والبعثات وبرامج التدريب التي يحق للنظام السلوكي الاستفادة منها) .

— وأخيرا يتلقى النظام السلوكي معلومات تنظيمية تعكس له تقدير المنظمة لسلوكه الفعلي وما يترتب على هذا التقدير من مكافآت أو

عقاب • وتبلور هذه المجموعة من المدخلات التنظيمية في شكل نتائج الدورات التدريبية ، ونتائج التقارير الدورية لقياس الكفاءة وكذلك ملاحظات الرؤساء والمسؤولين القيادين •

وبصفة عامة ، فإن المدخلات التنظيمية تمثل تدفقا منتظما في أنماط سلوك أعضائها بحيث تتقارب أو تتماثل مع النمط السلوكي المستهدف (أو الأمثل من وجهة نظر المنظمة) •

وبالتالي فإن المدخلات التنظيمية هي وسيلة المنظمة الي علاج المشكلة السلوكية التي تواجهها حين تتباعد أنماط السلوك الفعلية لأعضائها عن النمط السلوكي الأمثل ، والمنطق الأساسي الذي تركز عليه المدخلات التنظيمية عادة هو مزيج من الوعد بالمكافأة أو التهديد بالعقاب (١) •

مصادر المدخلات التنظيمية

يمكن حصر مصادر المدخلات التنظيمية في الآتي :

— الوثائق والمستندات والنشرات الرسمية للمنظمة اذ تحتوي عادة على كثير من المعلومات التي تلتوى تحت نوع أو آخر من المدخلات التنظيمية • من ذلك مثلا « ميثاق المنظمة » : « The Organization's Chart » أو أى وثيقة ماثلة مثل النظام الأساسي أو « اللائحة » الأساسية • وما الي ذلك •

كذلك هناك القرارات والتعليمات والمنشورات الادارية المعلنه ، والسياسات والبرامج والخطط المنشودة • كما يدخل في هذه الفئة أوصاف الوظائف Job Descriptions ومجموعات « دليل التنظيم » Organization Manual و « دليل الإجراءات » Procedure's Manual وغيرها من النشرات والكتيبات التوضيحية التي تمدها المنظمات لشرح طرق وأساليب العمل •

— وثمة مصدر رئيسي آخر للمدخلات التنظيمية هو التعليمات والأوامر والتوجيهات الشفوية التي تصدر من الرؤساء والمشرفين الي مرؤوسيهم لتوجيههم الي أنماط السلوك المناسبة أو لتصحيح ما قد يندر منهم من أخطاء •

(1) Mc Gregor, D., The Human Side of Enterprise, N.Y. : McGraw-Hill, 1960.

ومن الممكن تصنيف المصدرين السابقين باعتبارهما مصادر رسمية Formal تضح فيها صفة السلطة الادارية وتراعى علاقات التدرج الوظيفى والمستويات الرئاسية ، ومن ناحية أخرى يمكن اضافة مصدر ثالث يتسم بعدم الرسمية Informal يصدر المدخلات الى أعضاء المنظمة من خلال العلاقات والتفاعلات غير الرسمية بين بعضهم البعض من جانب ، وبينهم وبين رؤساءهم من جانب آخر .

اشكال المدخلات التنظيمية

تحاول المنظمات تعديل سلوك أعضائها والسيطرة على اتجاهاتهم من خلال توجيه تدفق مخطط ومنتظم من المعلومات عن الأمور التنظيمية المختلفة تسكس وجهات نظرها وتفضيلاتها . وتتخذ تلك المعلومات ، (المدخلات التنظيمية) أشكالاً متنوعة يخدم كل منها غرض معين ، ومن ثم يستثير فى النظم السلوكية أنشطة محددة تؤدي فى النهاية الى استجابات من نوع خاص . وسوف نعالج فى هذا الجزء أهم أشكال المدخلات التنظيمية . وسيكون أسلوبنا فى المعالجة مرتكزاً على منطق محدد هو عرض تعريفى لكل نوع ثم تحليل مركز للآثار السلوكية المستهدفة منه (١) :

فلسفة الادارة

نقصد بفلسفة الادارة وجهات نظرها بالنسبة لجوانب وأبعاد المنظمة وأعضائها وطبيعة العلاقات التى تربطها بهم ، كذلك فى علاقاتها بالمتأخر المحيط . ومن أهم ما تحتويه الفلسفات الادارية عادة ما يلى :

— مفهوم الادارة عن الأهداف الرئيسية للمنظمة .

— مفهوم الادارة عن مدى التزامها بالقواعد والنظم التى يقرها المجتمع ويتخذها أساساً لتنظيم علاقات عناصره .

— مفهوم الادارة لحقوقها وحراباتها فى ممارسة أعمالها ومدى قبولها تحديد تلك الحقوق والحرابات تحقيقاً لمصلحة عامة أو خضوعها لمطالب أعضاء المنظمة .

(١) ان المعالجة التفصيلية لتلك المدخلات التنظيمية من وجهة النظر الادارية تخرج من نطاق اهتمام هذا الكتاب . ويستطيع القارئ ان يرجع الى الكتب المتخصصة فى ادارة الأعمال . راجع على سبيل المثال د. على السلمى — الادارة العلمية ، دار المعارف بمصر — القاهرة ١٩٧٠ .

— مفهوم الإدارة لحقوق أعضاء المنظمة. وحرياتهم ومدى سماحها لهم بالمشاركة في تقرير أمورها .

ونلاحظ أن هذه الفلسفات الإدارية تكون في العادة نتيجة لتفاعل الأهداف الشخصية لرجال الإدارة العليا وخبراتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ، وكذلك نتيجة الضغوط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الموجهة إليهم . وبصفة عامة نلاحظ اختلاف الفلسفات الإدارية السائدة في المجتمع بحسب الاختلاف بين رجال الإدارة العليا ، كما نشهد تباينا واضحا بين أنماط الفلسفات الإدارية في المجتمعات المختلفة تبعا لطبيعة النظم الاقتصادية والسياسية بها .

وقد تكون الفلسفة الإدارية واضحة ومعلنة ومعروفة ، كما قد تكون غير محددة المعاني وغير معلنة . ولكن في جميع الأحوال ، فإن عناصر تلك الفلسفة تنعكس وترجم في صورة قرارات إدارية وتصرفات وأنماط سلوكية تصدر عن جماعات المديرين الذين يؤمنون بها . ومن هنا تتوجه تلك القرارات والتصرفات إلى أعضاء المنظمة لتمثل واحدا من أهم أنواع المدخلات التنظيمية التي تستهدف التأثير على سلوكهم وتوجيه تصرفاتهم بما يتوافق وتلك الفلسفة .

اهداف المنظمة

تقوم كل منظمة من أجل تحقيق بعض الأهداف المحددة سواء كانت أهداف اقتصادية ، أو سياسية ، أو ثقافية بحسب طبيعة المنظمة . وتعتبر الأهداف التنظيمية من أهم المعلومات التي يستقبلها أعضاء المنظمة حيث تسهم إلى حد واضح في تشكيل استجاباتهم وتحديد أنماط سلوكهم . والقضية الأساسية هنا هي في أسلوب أو كيفية اقناع هؤلاء الأعضاء بتوافق وتكامل الأهداف التنظيمية مع أهدافهم الشخصية .

إن الأهداف الشخصية تمثل المعايير التي يستند إليها أعضاء المنظمة في اختيار أنماط سلوكهم وأساليبهم في العمل والإداء . وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ، كلما كان احتمال تأثيرها أكبر في توجيه السلوك في الاتجاهات البسيطة .

السياسات الإدارية

إن السياسات الإدارية هي مجموعة القواعد والمعايير والتوجيهات

والتعليمات التي تصدرها المنظمة لارشاد أعضائها في ممارسة واجبات أعمالهم وفي اتخاذ القرارات المرتبطة بها . ومن ذلك يتضح حقيقة السياسات باعتبارها من أكثر أشكال المدخلات التنظيمية شيوعا وانتشارا حيث تحمل لأعضاء المنظمة معلومات على جانب كبير من الأهمية تسهم في تشكيل وتوجيه سلوكهم في اتجاهات محددة تتوافق وأهداف المنظمة . وترتكز أهمية السياسات الادارية في كونها تصدر عن الادارة العليا للمنظمة وتوجه الى أعضاء مختصين بأعمال معينة وهي تتصف بصفة الازام فليس هناك اختيار لعضو المنظمة طالما كانت هناك سياسة واضحة ومعلنة .

ومن ناحية أخرى ، فان أهمية السياسات كمحدد للسلوك التنظيمي تتأكد بسبب انتشارها على مختلف المستويات التنظيمية ، وشمولها لمجالات العمل المختلفة بالمنظمة .

وتنقسم السياسات الى نوعين أساسيين ، السياسات الرئيسية ، وهي ترشد أعضاء المنظمة الى أسلم القرارات في موضوعات ومشكلات هامة للمنظمة كلها ، والسياسات الاجرائية ، وهي ترشدهم الى اجراءات وخطوات أداء عمليات معينة . ويجدر بنا أن نلاحظ ما ينتج عن التطبيق الحازم للسياسات الادارية من نمطية Standardization في سلوك أعضاء المنظمة حين يواجهون مواقف متشابهة نظرا لاستنادهم الى قواعد ومعايير موحدة (١) .

الخطط والبرامج

وهي نوع آخر من المدخلات التنظيمية يحمل لأعضاء المنظمة معلومات عن الأعمال والانجازات المطلوب تحقيقها وكيفية الأداء وتوقيت الانجاز .

وتلعب الخطط والبرامج دورا هاما في توجيه سلوك النظم السلوكية بالمنظمات حيث تحدد لهم ما يلي :

— الأهداف المحددة الواجب تحقيقها .

(١) مزيد من التفاصيل عن السياسات الادارية ، راجع : د. علي السلمي ، د. ل. نهرت سياسيات واستراتيجيات الادارة في الدول النامية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٣ .

- الأنشطة والواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف .
- المواعيد الدقيقة لبدء العمل وانتهائه .
- التكاليف المقدرة للعمل وحدود التجاوز فيها .
- مستويات الجودة الواجب الالتزام بها في العمل .
- التابع المنطقي في العمليات والأنشطة .

وتحدد الخطة عادة الاختصاصات والمسئوليات الموكولة الى كل من أعضاء المنظمة وما يتمتع به من صلاحيات في سبيل أداء واجباته ، وبالتالي فإن الخطة أو البرنامج تمثل اطارا عاما للسلوك التنظيمي لا يجب أن يجهد عنه أحد الا في حدود مقررته . كذلك تحظى الخطط والبرامج بقوة تأثير عالية نسبيا على السلوك التنظيمي (١) نظرا لما يصاحب النجاح في تحقيقها عادة من حوافز تتخذ شكل مكافآت مادية وتقديرات معنوية لها أهميتها لدى الأفراد . وكذلك فإن الفشل في تحقيق ما تنص عليه الخطط والبرامج يترتب عليه توقيع عقوبات على أعضاء المنظمة المتخلفين أو حرمانهم من المكافآت وفرص التقدم بشكل عام .

وبصفة عامة فإن التجاء المنظمة الى استخدام الخطط والبرامج يحقق لها قدرة أعلى في السيطرة على سلوك أعضائها لم تكن تتاح لها اذا تركت لكل عضو بها حرية اختيار الأعمال والأنشطة التي يمارسها .

هيكل التنظيم

وهو الاطار العام الذي ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة أعمال وأفراد . فالهيكل تصير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المنظمة والعاملين من ناحية ، وتمبير عن خطوط الاتصالات واتجاهات العلاقات بين تلك الأجزاء من ناحية أخرى .

وبالنسبة لعضو المنظمة ، فإنه يحصل من هيكل التنظيم على معلومات هامة تتعلق بالأمر الآتية :

- (أ) الأعمال أو الأنشطة التي يختص بها كل جزء من أجزاء المنظمة .
- (ب) المستويات الادارية المعنية بتنفيذ كل نوع من الأعمال .

(١) تقصد بتعبير (السلوك التنظيمي) Organizational Behavior

سلوك الافراد اعضاء المنظمة في ممارستهم لواجباتهم الوظيفية .

(ج) السلطات والمسئوليات وتوزيعها بين أجزاء المنظمة والمستويات الإدارية بها .

(د) مراكز اتخاذ القرارات ومراكز اتساج المعلومات وطبيعة العلاقات بينها .

وبصفة عامة ، فإن هيكل التنظيم يعكس لأعضاء المنظمة أنماط السلوك المستهدفة وأشكال العلاقات الانسانية التي تفضل المنظمة أن تراها سائدة بين أعضائها . وبالتالي فإن تلك المعلومات ، شأنها شأن باقى المدخلات التنظيمية ، تعمل على تحريك واستثارة النظم السلوكية وتولد لديهم استجابات معينة سوف تختلف باختلاف درجة الدقة والصدق فى المدخلات من ناحية ، ويمدى تمسك المنظمة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقى (١) من ناحية أخرى .

وصف الوظيفة

يعتبر « وصف الوظيفة » من أكثر المدخلات التنظيمية اتصالا بالأفراد بشكل مباشر فالوصف يشرح للفرد ما يلى عادة :

- (أ) الواجبات التى يجب عليه القيام بها .
- (ب) خطوات ومراحل أداء كل واجب .
- (ج) الشروط التى يجب أن يلتزم بها فى الأداء .
- (د) الأداء (كما وكيفاً) الواجب تحقيقه .
- (هـ) القواعد والتعليمات الواجب الالتزام بها فى العمل .
- (و) المسئوليات التى يتحملها الفرد فى أداءه لواجباته .
- (ز) الصلاحيات التى يتمتع بها الفرد فى عمله .

ويهدف وصف الوظيفة فى الأساس الى توجيه سلوك عضو المنظمة بطريقة تناسب ومطالب العمل والشروط التى تحدها المنظمة للأداء

(١) لابد لنا من الإشارة الى حقيقة هامة هى ان « هيكل التنظيم » لا يعدوان يكون مجرد شكل مظهرى فى كثير من المنظمات بينما يتجه السلوك التنظيمى الفعلى اتجاهات مغايرة تحت تأثير ما يسمى (بالتنظيم غير الرسمى) .
Informal Organization

الجيد • ويثل وصف الوظيفة مصدرا هاما للمعلومات التنظيمية يحصل عليه عضو المنظمة بطريقة رسمية منذ التحاقه بالعمل لأول مرة •

وفي جميع الأحوال السابقة فإن المدخلات التنظيمية تعبر عن المحاولات المخططة التي تعتمدها المنظمة من أجل توجيه سلوك أعضائها والسيطرة على اتجاهات هذا السلوك حتى يتحقق لها انجاز الأهداف التي قامت من أجلها •

وكما سبق القول ، فإن صدور المدخلات التنظيمية لا يعنى حدوث التأثير المطلوب ، ولكن الأهم هو استقبال النظم السلوكية لتلك المدخلات (١) ، وحين يستقبل النظام السلوكي هذه المدخلات فانها تستير حركة سلوكية قد يترتب عليها استجابات (أفعال وردود أفعال أو مشاعر) سواء في الاتجاهات المرغوبة من المنظمة أو في اتجاهات معاكسة •

أدوات توصيل المدخلات التنظيمية

تعتمد المنظمة عادة على أساليب وأدوات مختلفة لنقل وتوصيل المعلومات الهادفة الى التأثير في سلوك أعضائها • وتباين هذه الأساليب في الشكل ، كذلك فانها تختلف من حيث امكانياتها على الاسهام في احداث التأثير المطلوب في النظم السلوكية •

وقد سبق أن ذكرنا التقسيم الشائع للأدوات توصيل المدخلات التنظيمية الى شخصية وغير شخصية • وسوف نركز اهتمامنا فيما تبقى من هذا الفصل لدراسة أهم تلك الأدوات الشخصية وهي القيادة والاتصالات •

القيادة : Leadership

القيادة هي عملية تهدف الى التأثير في سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمة وتوجيه استجاباتهم نحو تحقيق غايات تنظيمية معينة • وبذلك فالقيادة في حقيقة الأمر هي سلسلة مستمرة ومتدفقة من محاولات التأثير على أعضاء المنظمة • وتصل عملية القيادة الى غايتها من خلال ابراز

(١) سوف نعود في قسم تال من الكتاب الى دراسة وتحليل بعض الأساليب التي يلجأ اليها أعضاء المنظمة لتفادي استقبال المدخلات التنظيمية أو تشويه معاني ما يتم استقباله فعلا منها وهذا ما يسمى بالادراك الاختياري Selective perception •

الفرص المتاحة للفرد لكي يتقدم وينمو ويحقق أهدافه لذا هو تصرف واستجاب بالطريقة التي تتوافق وأهداف المنظمة . كذلك فإن عملية القيادة تمارس تأثيرها من خلال توضيح المخاطر أو المشكلات التي يتعرض لها الفرد (النظام السلوكي) إذا انحرف عن النمط السلوكي الأمثل الذي ترضيه المنظمة .

وتتضمن عملية القيادة المحاولات الآتية :

- (أ) تعريف أعضاء المنظمة بأهدافها ومبررات قيامها .
 - (ب) توضيح دور كل عضو في العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف .
 - (ج) اقناع الأعضاء جميعا بوحدة أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة والعمل على ازالة ما قد يوجد من تناقض بينها .
 - (د) تنمية التعاون بين الأعضاء وخلق روح العمل الجماعي بينهم .
- وبصفة عامة فإن عملية القيادة هي محاولة التأثير على أعضاء المنظمة لكي يقبلوا أهدافها باعتبارها أهدافا شخصية لهم ، وكذلك قبول فكرة المشاركة والتعاون فيما بينهم كسبيل لتحقيق أهدافهم المشتركة .
- وقد كانت هناك نظريات تروج لفكرة مؤداها أن نجاح وفعالية القيادة انما يتوقفان على صفات وخصائص القائد ذاته (١) ، ولكننا نميل الى النظر لموضوع القيادة على أنه تفاعل بين مجموعة من النظم السلوكية بعضها يصدر ويوجه معلومات (القائد) وبعضها يستقبل تلك المعلومات (عضو المنظمة) .

ومن ثم فإن ناتج عملية القيادة انما يتوقف على طبيعة واتجاه التفاعل بين مجموعة النظم السلوكية المشاركة فيها .

وحين تدارس ما كان يذكر عن اختلاف أساليب القيادة وتفاوتها بين القيادة الديمقراطية والقيادة المتسلطة فاننا نستطيع ادراك هذا التباين في الأساليب القيادية باعتبارها اختلافا. في طبيعة المعلومات التي يرسلها القائد الى النظم السلوكية التابعة ، وفي الأهداف التي ترمى اليها تلك المعلومات . فلقائد الديمقراطية يوجه الى النظم السلوكية التابعة له معلومات عن الأهداف والخطط والفرص التي تتيحها المشاركة في تحقيقها

(١) د. علي السلمي ، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠ .

للفرد لكي يصل الى أهدافه الشخصية وما يصبو اليه من تقدم . بينما نجد القائد المتسلط (الأوتوقراطي) يصدر الى تابعيه معلومات تتضمن توجيهات دقيقة محددة بشأن ما يجب عليهم عمله والالتزام به . وعلى حين يسعى القائد الديمقراطي من توجيه المعلومات الى النظم السلوكية التابعة له الى استشارة أنواع من السلوك المعاون الذي يتمثل في المشاركة والاسهام بالرأى والتقدم بالأفكار والمقترحات واتخاذ المبادرات في حل المشكلات ، فانه من ناحية أخرى يكون هدف القائد المتسلط من توجيه المعلومات الحصول على طاعة التابعين واستجاباتهم غير المشروعية لكل ما يطلب من أداء .

الاتصالات : Communication

وتقصد بعمليات الاتصالات ذلك التدفق المستمر للمعلومات من جانب المنظمة في اتجاه أعضائها (١) . وبالتالي فالاتصالات هي السيل الذي تلجأ اليه المنظمات لتوصيل المدخلات التنظيمية الى النظم السلوكية بها . ونحن لا نعني بالاتصالات مجرد نقل المعلومات Transmission ولكن القصد هو بالدرجة الأولى توصيل المعلومات الى النظم السلوكية واحداث التأثير المطلوب فيها .

وبذلك فان كفاءة عمليات الاتصال تقاس بمايلين :

- كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء المنظمة ومدى جودتها .
- درجة السهولة واليسر في تدفق المعلومات بلا معوقات تنظيمية أو مادية أو انسانية .

وتتبع أهمية الاتصالات كوسيلة لنقل المدخلات التنظيمية من كونها عاملاً مؤثراً على الأنشطة والعمليات السلوكية للأفراد ، إذ تلعب عملية نقل وتوصيل المعلومات ذاتها دوراً هاماً في احداث الاستشارة السلوكية وذلك بالإضافة الى الاثارة الناشئة عن محتوى المعلومات ذاتها .

(١) لا شك أن عملية الاتصالات تتضمن أيضاً المعلومات الصادرة من النظم السلوكية الى المنظمة .

العلاقة بين المدخلات الاجتماعية والتنظيمية

إن المنظمات عبارة عن مؤسسات اجتماعية بالدرجة الأولى وهي توجد وتمارس نشاطها في إطار المجتمع ومن أجل تحقيق أهدافه التي يرتضيها ويسعى إليها أفرادها وجماعاته • وبذلك نجد كثيرا من جوانب الحياة الاجتماعية يقوم على تنظيمها وادارتها منظمات متخصصة ، فالمدراس منظمات تعنى بالجانب التعليمي والتربوي في الحياة الاجتماعية ويدعم دورها في هذا المجال المعاهد والجامعات وغيرها من مراكز العلم ، والجمعيات الثقافية والاجتماعية المختلفة منظمات تختص بنشر الثقافة والفن ودعم أواصر المجتمع وتنمية علاقات اجتماعية ايجابية •

وتتيجة لهذا الانتشار للمنظمات في المجتمع المعاصر نجد تداخلا وتشابكا في تأثير هذه المنظمات على السلوك الانساني مع أنواع المؤثرات الاجتماعية البحتة • فالمعلومات الاجتماعية يستقبلها الأفراد ثم ينقلونها معهم الى داخل المنظمات التي يعملون بها أو يتعاملون معها • وبالتالي تنعكس المؤثرات الاجتماعية على أشكال المدخلات التنظيمية التي تستهدف السيطرة على سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمات المختلفة •

ولعلنا نستطيع ابراز هذه العلاقة بين المدخلات الاجتماعية والتنظيمية اذا تمثلنا حالة المدير أو القائد الاداري ، فهو مصدر هام من مصادر المدخلات التنظيمية اذ يتخذ القرارات ويصدر التوجيهات والتعليمات التي تستهدف توجيه سلوك المرؤوسين بما يتناسب مع أهداف المنظمة • ولكنه في نفس الوقت عضو في المجتمع يأتي الى عمله بالمنظمة وهو محل بكل آثار البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها ، ومن ثم تختلط تلك المؤثرات الاجتماعية مع مفاهيمه الادارية والتنظيمية وتكون النتيجة هي صدور مدخلات تنظيمية تحمل في مضامينها آثارا اجتماعية معينة • ومن ناحية أخرى فالفرد الذي يستقبل تلك المدخلات التنظيمية هو الآخر عضو في المجتمع يتأثر بما يوجه اليه من محاولات للتطويع الاجتماعي • ومن ثم فهو حين يستقبل المدخلات التنظيمية يكون تحت مؤثرات اجتماعية معينة يقبلها أو يرفضها • أي أن استجابات الفرد في المنظمة للمدخلات التنظيمية الواردة اليه ستكون في حدود ما يمليه عليه المجتمع •

فخلص مما سبق الى أن المدخلات الاجتماعية تتداخل مع المدخلات

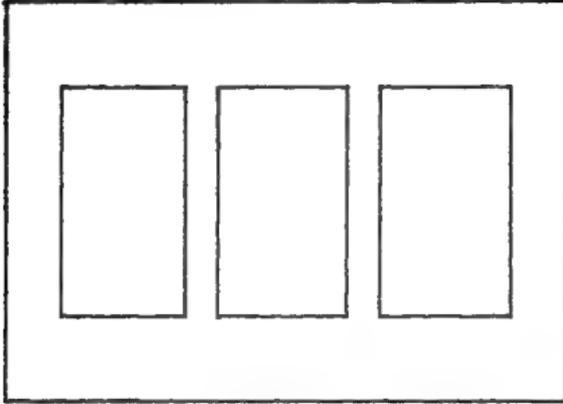
التنظيمية حين تتعامل الأخيرة مع النظم السلوكية في المنظمات المعاصرة ولذلك فإن فهم وادراك تأثير المدخلات التنظيمية على السلوك الانساني تتطلبان وعيا بطبيعة المؤثرات الاجتماعية المحيطة .

ومن ناحية أخرى ، فإن ما يصدر عن المنظمات من مدخلات تنظيمية يكون لها هي الأخرى تأثيرها على المجتمع وتلعب دورا في إعادة تشكيل أوضاعه والعلاقة السائدة فيه . فالنرد في المنظمة يستقبل تدفقا مستمرا من المدخلات التنظيمية التي يستوعبها ويخترنها ويصبح جاتا كبيرا منها ضمن المفاهيم والمعتقدات التي تكون نظامه الفكرى Cognitive System ومن ثم حين يعود هذا الانسان الى المجتمع ليتفاعل مع أفراده وجماعاته خارج المنظمة ، فانه ينشر بينهم تلك المفاهيم والمعتقدات وبالتالي يصبح التفكير الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بروح المنظمة وأفكارها ، ولعل أبرز الأمثلة على هذا الوضع هو التلميذ الصغير اذ يعود من مدرسته ليمارس في منزله وبين أخوته وأعضاء أسرته نفس أنواع السلوك وينشر بينهم الأفكار والمفاهيم التي ترسبت لديه من حياته بالمدرسة ومن استقباله للتعليمات والتوجيهات من المدرسين والمشرفين وغيرهم من مصادر التوجيه والضبط التنظيمي بالمدرسة .

اسئلة وموضوعات للمناقشة

- ١ - تمثل المدخلات في النظام السلوكى مصدراً للحركة والنشاط ، أو هى مثير يثير السلوك . وتختلف أنواع المدخلات التى تصل إلى النظم السلوكية المختلفة . وتثير قضية المدخلات السلوكية تساؤلات هامة إليك بعضها - حاول أن تجد لها إجابة أو تفسير !
 - أ - من أين تأتى المدخلات الى النظام السلوكى عادة ؟ هل من داخل النظام ذاته ؟ أم من خارجه ؟ أم منهما معا ؟
 - ب - ما درجة انتظام وردود المدخلات الى النظام السلوكى وهل يختلف تأثيرها في تشكيل السلوك إذا انتظم ورودها أم إذا تباين معدل وتوقيت وصولها الى النظام السلوكى ؟
 - ج - هل تتفق كافة المدخلات وتتجانس أم تتناقض فيما بينها ؟ وماذا يحدث في كل من الحالتين بالنسبة لطريقة تشكيل السلوك الإنسانى ؟
 - د - هل للنظام السلوكى ذاته قدرة على المفاضلة والاختيار بين المدخلات السلوكية بحيث يستقبل ما يريد ويرفض ما يريد ؟ أم أن النظام السلوكى منعدم الإرادة في هذا المجال ؟ أم الأمرين معا ؟
 - هـ - هل من المتصور أن تكون استجابة النظام السلوكى للمدخلات التى استقبلها عن اختيار معادلة لاستجابته للمدخلات التى فرضت عليه ؟ [مثال مشاهد التليفزيون الذى يفرض عليه مشاهدة فيلم محدد والمشاهد الذى اختار فيلما بذاته لمشاهدته عبر جهاز الفيديو] .
 - و - هل يظل تأثير ذات المدخلات أم يختلف تأثيرها من وقت لآخر ؟ وبالمثل هل يتساوى تأثير نفس المدخلات في تحديد سلوك أفراد مختلفين أم يختلف التأثير من شخص لآخر ؟
- ٢ - من المفيد تصور أن الجزء الخاص بالمدخلات السلوكية ضمن النظام السلوكى العام هو في ذاته نظام فرعى Sub - System . فهل يمكنك التعبير عن هذا التصور باستخدام نموذج النظام المفتوح ؟ وما هى الاستنتاجات الأساسية التى يمكنك التوصل إليها ؟

النظام الفرعي للمدخلات السلوكية



- ٣ - « ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان » ، مثل سبق لنا قبوله ، ولكن أضف إليه الآن مثل آخر « الجوعان يحلم بالخبز » فهل تصدق هذا المثل الجديد ؟ وما معناه ؟
- ٤ - إن الانسان يسعى لاشباع حاجاته الأساسية لكي يبقى على قيد الحياة ، ولكنه لا يسعى للتزيد منها في حد ذاتها . انظر الى الحديث النبوي الشريف « عن وحشى بن حرب رضى الله عنه ان اصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم قالوا : يا رسول الله ، إنا ناكل ولا نشبع ؟ قال : « فلعلكم تفترقون » قالوا : نعم . قال : فاجتمعوا على طعامكم ، واذكروا اسم الله ، يبارك لكم فيه » رواه أبو داود .
- ٥ - ماذا تستطيع الإدارة أن تفعله لكي تغير من سلوك الفرد ؟ هل يمنحه مزيد من الاشباع لحاجاته الأساسية (أجر اعلى ، حوافز مالية ، وجبات مجانية ...) ، أم تحاول صقل وتعديل طاقاته وتحويلها الى مهارات وقدرات عملية ؟ وكيف ؟

٦ - تلعب المدخلات الأساسية دوراً مزدوجاً في تشكيل السلوك الانساني :

١ - تعمل المدخلات الأساسية على إثارة العمليات السلوكية من أجل إشباع بعض الرغبات .

ب - تؤثر المدخلات الأساسية في أسلوب اختيار الإنسان للمدخلات الأخرى واستقباله لها [حاسة السمع مثلاً تتحكم في نوعية وجودة الأصوات التي يسمعون الإنسان] .

وأخذ في الاعتبار هذه الخاصية الهامة للمدخلات الأساسية ماهو في رأيك واجب الإدارة نحوها من أجل الوصول الى توجيه سلوك العاملين بما يحقق أهداف الإنتاج .

٧ - تمثل المدخلات الطبيعية كل المعلومات عن المناخ المادي المحيط بالإنسان وما يطرأ عليه من تغييرات . وقد اعتبر بعض المفكرين الأوائل في أمور السلوك الانساني أن هذه المدخلات الطبيعية هي الأكثر تأثيراً في تحديد سلوك العامل الانتاجي (الانتاجية) ومن ثم فإن الرغبة في تحسين الانتاجية تحتم تطوير هذه المدخلات الطبيعية وتحسينها :

١ - تخفيض درجة الحرارة والرطوبة في مكان العمل (أو استخدام أجهزة تكييف الهواء) .

ب - تحسين الإضاءة في مكان العمل وتوزيعها بشكل متناسق يحقق للعين الإبصار الهاديء دون اجهاد .

ج - تنقية مكان العمل من الأتربة والمخلفات والعناية بنظافته .

د - تجهيز مكان العمل بأجهزة لامتناس الضوضاء والسيطرة عليها .

هـ - استخدام الموسيقى فيأماكن العمل .

- ما رأيك في هذه المحاولات ؟ وهل تغني تلك التحسينات في

مكان العمل عن نظم الحوافز المالية والأجور المرتفعة مثلاً ؟

- ومن ناحية أخرى لو استخدمت الإدارة في أحد المصانع مثلاً

نظاماً للأجور التشجيعية يحقق للعامل المصنوع على دخل

كبير يفوق حتى ما كان يأمل فيه هو ويتوقعه ، فهل يغني هذا

النظام المالي السخي عن أهمية تحسين مكان العمل ؟

- ٨ - تتطور العلاقة بين الانسان والمجتمع بشكل مستمر ، ولكن في الأساس يمكن وصف النمط العام لتلك العلاقة بأنها « اعتماد متبادل » أو هي شكل من اشكال « تبادل المنافع » . (ناقش هذه العبارة) .
- ٩ - وثمة من يقول أن العلاقة بين الانسان والمجتمع تأخذ شكلا آخر هو كونها محاولات مستمرة من الطرفين لفرض السيطرة من أحدهما على الآخر وتطويعه ، فالفرد يحاول إخضاع المجتمع وتسخيره لما يحقق رغباته ، ومن ناحية أخرى فالمجتمع يحاول دائما إخضاع الفرد وتطويعه اجتماعيا . فأى الفكرتين أصح ؟
- ١٠ - وفي محاولة لتفسير هذا التناقض البادئ بين النظريتين السابقتين ، لعل في فكرة « العقد النفسى » أو « العقد الضمنى » ما يفسر حقيقة العلاقة تلك بين الفرد والمجتمع سواء كان المجتمع الكبير الذى ينتمى اليه أو المجتمع المباشر الذى يرتبط به ممثلا في منظمة الأعمال التى يعمل بها .

مفهوم

العقد النفسى

حين يلتحق الانسان بأحد منظمات الاعمال فإن ثمة تعاقد غير معلن يتم بينهما - إضافة إلى عقد العمل المعتاد . وفى هذا العقد غير المعلن (أو الذى يمكن أن نصفه بأنه تعاقد ضمنى) فإن المنظمة تحدد توقعاتها من الفرد وأنواع المساهمات التى يجب عليه بذلها وتقدمها لكى يحقق تلك التوقعات . وكذلك فإذا التعاقد الضمنى يحدد توقعات الفرد من المنظمة وأنواع الحوافز والحوافز التى ينتظرها لتحقيق توقعاته .

وعلى عكس العقود القانونية التى يكون محل التعاقد وشروطه ثابتة طوال مدة العقد ، فإن العقد النفسى الضمنى يتصف بطبيعة ديناميكية متغيرة ، وبعض عناصر العقد قد تكون غير متوافقة بين طرفيه .

ويمثل هذا العقد النفسى عنصراً هاماً فى تحديد كفاءة الفرد فى عمله ، ومن ثم إنتاجيته ، كما يحدد تكلفة العمل بالنسبة لمنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها الانتاجية .

إن أهمية مفهوم العقد النفسى تكمن فى إبراز حقيقة التفاعل المستمر بين توقعات الفرد ومساهماته من ناحية ، وتوقعات المنظمة وما تقدمه للأفراد من ناحية أخرى . وبالتالي فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هى سلسلة متصلة من محاولات التأثير المتبادل بينهما .

قضية

تناقض أهداف الفرد مع أهداف المنظمة أو المجتمع

يحدث في أحيان كثيرة أن تختلف الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها عن تلك التي تحاول الدولة (ممثلة عن المجتمع) أو الإدارة في منظمة ما أن تصل إليها وعلى سبيل المثال :

أ - الفرد في المجتمع المعاصر يحاول زيادة دخله الحقيقي ، بينما تسعى الدولة إلى تخفيض الانفاق العام لسد عجز الموازنة العامة ، فتكون النتيجة ارتفاع في الأسعار يخلق للفرد مشكلة .

ب - الفرد في المجتمع المعاصر يحاول زيادة معرفته بمجريات الأمور ويتطلع إلى الحصول على معلومات تفسر له ما يجري حوله ، والدولة تحجب جانباً هاماً من تلك المعلومات لأسباب أمنية أو سياسية .

ج - الفرد في المنظمة يسعى إلى تحسين مستواه المادى والأدبى بالتطلع إلى ترقية تناسب كفاءته وإخلاصه في عمله ، والإدارة تقدر الترقيات والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعرف أو التقليد الإدارى السائد .

في هذه الحالات وغيرها ينشأ خلاف واضح بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة أو المجتمع . ماهى في تصورك الأساليب المتحة لكل من الطرفين لإدارة هذا الخلاف أو قل « الصراع » وما هى نتائجها المتوقعة .

١١ - تتشابه المدخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية إلى حد بعيد من حيث مدلولاتها بالنسبة للسلوك الانساني ، وكذا من حيث المراحل التي تمر بها علاقة الفرد بكل من المجتمع والمنظمة ، ومن حيث نوعية الأدوات والوسائل المتاحة للمجتمع والمنظمة للتأثير على سلوك الفرد والسيطرة عليه ، وأخيراً من حيث امكانيات الفرد في مواجهة محاولات التأثير والسيطرة وفرض ارادته هو على المجتمع أو المنظمة .

ناقش هذه العبارة السابقة موضحاً أوجه الشبه أو الاختلاف بين كل من المدخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية .

١٢ - أخذ في الاعتبار ما توصلت إليه في تحليل العبارة السابقة ، حاول ان تجد تفسيراً سلوكياً للظواهر الآتية :

١ - امتناع العمال في بعض المصانع عن العمل واشتراكهم في اضرابات بينما يرفض عمال آخرون الاضراب ويفضلون الاستمرار في العمل حتى ولو أدى ذلك إلى رفض زملائهم لهم .
ب - محاولة بعض العمال التقرب من رؤسائهم في العمل ونقل أخبار زملائهم للإدارة .

ج - تقضيل بعض الخرجين الجدد البحث عن عمل في القطاع الخاص أو احتراف مهنة حتى خلاف ما تعلمه في الجامعة ، عن أن يلتحق بوظيفة حكومية عن طريق القوى العاملة دون أن يقوم بأي عمل .

د - رفض بعض العاملين العمل ساعات إضافية أو أيام الإجازات رغم ما يعود به ذلك عليهم من دخل إضافي .

هـ - مقاومة بعض المحاسبين ورجال الادارة ادخال الحاسبات الآلية في عملهم وتفضيلهم العمل وفقاً للأساليب اليدوية التقليدية .

١٣ - تقرر النظم الاجتماعية اطاراً أساسياً لأساليب وأنماط السلوك المقبولة اجتماعياً وتلك المرفوضة . ويأتى الدين في قمة النظم الاجتماعية التي توجه سلوك الانسان . كما يوجد في المجتمع نظماً اجتماعياً وضعيفه من صنع البشر تحاول هي الأخرى أن تحكم جوانب من السلوك الاجتماعي للأفراد . والاسلام هو النظم الاكمل الذي يحتوى على

اطار كامل ومتكامل لتنظيم المجتمع وسلوك أفراده . والاصل أن تتوافق النظم الاجتماعية الوضعية مع النظام الاسلامى الاكمل .

والانسان فى مواجهة هذه النظم الالهية مدعو إلى التفكير واعمال العقل والتدبير حتى يصل الى اختيارات سلوكية تحقق له رضا الله سبحانه وتعالى وتنجيه من عقابه . كذلك الحال مع النظم الاجتماعية الوضعية .

ومع ذلك يقف الانسان مندهشاً لامثال الحالات الآتية فهل تجد لها تفسيراً سلوكياً علمياً ؟:

- أ - ينهى الاسلام عن الخمر والميسر ويحرم أنواع من المأكول ، ومع ذلك نجد بعض المسلمين يرتكبون هذه الأوزار والآثام . لماذا ؟
- ب - يحذر الأطباء من مغبة التدخين وأضراره على الصحة ، ومع ذلك فملايين الناس يدخنون وهم يقرأون عبارة تحذره من أخطار التدخين فى كل مرة يهيمون بأشغال سيجارة .
- ج - يجرم القانون الرشوة ومع ذلك يقبل الناس على تقديمها ويتكلم آخرون على قبولها !
- د - تهوى الدولة أماكن خاصة لمرور المشاهير فى الطرق ، من غير الأماكن المخصصة معرضين حياتهم للاخطار !

مفهوم

الدور Role

لمفهوم الدور أهمية خاصة في التحليل السلوكي . ونعرض بعضاً من الأبعاد الرئيسية لهذا المفهوم :

الدور Role

هو مجموعة التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعنى .

مجموعة الدور Role Set

هي مجموعة الأفراد الذين يتعامل معهم الشخص المعنى في موقف معين . (أفراد العائلة مثلاً في الموقف العائلي يمثلون مجموعة الدور) .

غموض الدور Role Ambiguity

ينشأ غموض الدور إذا لم تكن توقعات الشخص المعنى واضحة له لبعض من مجموعة الدور الخاصة به . أى إذا كان الشخص المعنى ليس متأكداً من طبيعة دوره ، أو إذا تناقض مفهومه للدور عن مفاهيم كل أو بعض مجموعة الدور .

تباين الدور Role Incompatibility

وينشأ هذا الموقف إذا تباينت واختلفت توقعات مجموعة الدور . فالمدبر قد يرى دوره أساساً في تجنب الخسائر . بينما يراه المساهمون أساساً في تحقيق الأرباح .

Role Conflict صراع الدور

وينشأ إذا تناقضت واختلقت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين .

(لاحظ الأدوار المختلفة للمدير وكيف يحتمل أن تتناقض فيما بينها الأمر الذي يوجد حالة من صراع الدور) .

Role Overload فائض الدور

وينشأ هذا الموقف حين يزيد عدد الأدوار التي من المفروض أن يقوم بها الفرد عن طاقته وقدراته .

Role underload نقص الدور

ويحدث هذا الموقف حين يعهد للفرد بأدوار لا تستغل كل طاقاته وأمكانياته . وهو يمثل مشكلة تماما كحالة فائض الدور .

Role Stress أمراض الدور

الحالات السابقة من غموض وتباين وصراع وفائض ونقص تقود إلى حالة مرضية نعبر عنها بأمراض الدور، ومن أعراضها التي تظهر على الإنسان المعنى مايلي :

- التوتر Tension
- انخفاض الروح المعنوية
- صعوبات في الاتصال
- استراتيجيات التعامل مع أمراض الدور
- التجاهل (تجاهل المشكلة وعدم الاعتراف بها)
- الانسحاب (أى الانسحاب من الموقف)
- التبرير (يعترف الانسان أن المشكلة لا بد منها والبحث عن مبررات لها) .

الادوار المختلفة للمدير

يمارس المدير ادوارا مختلفة خلال عمله .

الدور Role هو مجموعة التوقعات التي يتوقعها
المتعاملون مع المدير . Expectations

وادوار المديرين تتمثل عادة في الآتي (حدد معانيها يناسبك من واقع خبرتك
العملية) :

الدور	
١	الزعيم FIGUREHEAD
٢	القائد LEADER
٣	المراقب MONITOR
٤	ضابط الاتصال LIAISON
٥	رجل الاعمال ENTREPRENEUR
٦	حلال الازمات CRISIS HANDLER
٧	موزع المعلومات DISSEMINATOR
٨	مخصص الموارد RESOURCE ALLOCATOR

× المدير ... زعيما :

إن المدير في أى موقع وعند أى مستوى هو مثال ونموذج يحتذى به مرؤوسيه . يجب عليه أن يظهر ويتواجد في كل مكان بحيث يجده المرؤوسون معهم حينما يحتاجونه .

فهو مطالب برئاسه الاجتماعات ، حضور الاحتفالات ، التواجد في أماكن العمل وتوفير التشجيع لمعاونيه ، وحتى في التواحي غير الرسميه نجد المدير مطالب بأن يكون متواجدا دائما .

إن التطبيق العملي لفكرة المدير « الزعيم » تتجسد حين يمارس المدير دور الوالد « الأب » وتصدر عنه تصرفات أبويه ناحية مرؤوسه .

ما الرأى في ذلك ؟ هل توافق على هذا الأسلوب في الاداره ؟

ما هى مشكلاته ومزاياه ؟

× المدير .. قلندا :

القائد هو الشخص الذى يتطلع إليه المرؤوسون لأخذ توجيهاته وتعليماته وهو المختص بالتخاذ القرارات الأساسية ، والقياده مهمه رئيسيه لتنظيم وتنسيق جهود وأنشطه المنفذين في مختلف المستويات والتخصصات . سواء في الأوقات العاديه أو غير العاديه ، فإن للقائد مسؤولياته وأجباته ، والقياده اتصال دائم وتفاعل مع التابعين وفهم لمشكلاتهم وتعاون في حلها .

× ماهي أبرز سمات القائد الإداري ؟

- فهم وإدراك طبيعة السلوك الانساني
- القدرة على تحريك وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنشأة .
- القدرة على كسب ثقة واقتناع العاملين بقيادته .
- فهم وإدراك طبيعة العلاقات الانسانية ، والقدرة على العمل في جماعات .

(من أبرز القادة الإداريين الذين تعرفت عليهم وما هي سماتهم ؟)

× المدير ... مراقبا :

لا يكتفى المدير بوضع الخطط واتخاذ القرارات ، ولكن الأهم أن يتأكد من سلامه ودقه التنفيذ ، لذلك نراه يقوم بدور آخر وهو دور المراقب . فهو يتابع الأداء ويناقش الرؤوسين فيما يقومون به من أعمال ، ويصحح لهم ما يقعون فيه من أخطاء .

هناك نمطان رئيسيان للرقابة الإدارية :

الرقابة المانعة PREVENTIVE CONTROL والرقابة التصحيحية CORRECTIVE CONTROL . أيهما أفضل ؟ الرقابة المانعة هي الأساس .. أى الرقابة يهدف لمنع الأخطاء في الأساس (مثال الرقابة المالية قبل الصرف) أما الرقابة التصحيحية مثالها (المراجعة الحسابية بعد الصرف) .

× المدير ... ضابط اتصال :

تأمل الرسم التالى وهو يفتى فى توضيح المعنى عن أى كلام .



× المدير ... رجلا للأعمال :

المدير بأولا وأخيراً يهتم بالنتائج الاقتصادية لعمله ، ويسعى لنمو المنشأة وزيادة أرباحها . ويعتبره رجل أعمال نجد المدير يسمى للبحث عن فرص الاستثمار وتوظيف الأموال ، يقوم بتقييم المشاريع ومراجعته دراسات الجدوى ، يقدر فرص النجاح أو الفشل ، ويحاول التنبؤ بالرجعية من النشاط .

وبهذا المنطق نجد المدير يهتم بالمركز المالي ويتابع التطورات الاقتصادية ومؤشرات الربحية .

كل مدير مهما كان تخصصه أو مستواه الوظيفي هو رجل أعمال بالدرجة الأولى ، ما هي انعكاسات هذه الفكرة على تنظيم المؤسسات والمنشآت ؟ .

تنظيم المنشأة على أساس مراكز الربح
PROFIT CENTER

× المدير ... حلال للأزمات :

كل منشأة أو إدارة تواجه أزمات تتوقع أن يبادر المدير المختص إلى علاجها فوراً . إن المدير هنا يشبه إلى حد كبير رجل الاطفاء الذي يسارع إلى موقع الحريق لاختماده فوراً .

أنواع الأزمات في المنشأة لا تنتهي . كل يوم أزمة .

إليك أمثلة (تعمل جهاز هام يوقف الإنتاج ، انقطاع التيار الكهربائي ، تأخر ورود شحنه من المواد أو الخامات ، غياب بعض العمال المتخصصين ، نقص السيولة في الصندوق ...) .

آلاف الأزمات تعترض أى منشأة ، والمفروض أن يواجه المدير هذه الأزمات بأعصاب ثابتة ، ويقتحمها بحلول سريعة جريئة .

هل يكتفى المدير بحل الأزمة مثل رجل الاطفاء ثم ينساها ؟

× المدير ... موزعا للمعلومات :

- المعلومات هي كل البيانات والارقام والحقائق التي تصف ما يجرى في المنشأة وما حولها .
- كل شخص في حاجه إلى معلومات لكي يتبين طريقه في العمل ويتعرف على درجه نجاحه في التنفيذ .
- لو تركت المعلومات تتدفق بدون تنظيم وفي أى اتجاه تصبح فوضى . البعض تصلهم معلومات أكثر مما يحتاجونه والبعض تصلهم معلومات أقل ، وهكذا قد تتراكم المعلومات في بعض الاوقات وتمتنع في اوقات اخرى .
- × يتركز دور المدير في مجال المعلومات في تصميم واداره النظام المتكامل للمعلومات الذى يضمن تجميع البيانات وتحليلها وتوزيعها حسب احتياجات أعضاء المنشأة وفي التوقيت المناسب .

× المدير ... ومشكلة توزيع الموارد :

- المشكلة الأساسية التي تواجه المدير في أى منشأة أن الموارد المتاحة له عادة محدودة - مهما زادت - بينما احتياجات العمل غير محدودة (أمثله)
- عدد العاملين أقل من احتياجات العمل .
- طاقة الآلات أقل من طلبات السوق على السلعه .
- الاعتمادات المالية غير كافية .
- الوقت محدود .
-
-

اذن على المدير أن يحاول توزيع هذه الموارد المحدوده على الاستخدامات المختلفه بأحسن طريقه ممكنة لضمان تحقيق أقصى عائد ممكن .

الفصل السادس

الادراك

الادراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية Stimuli (أى المدخلات السلوكية) وتصيرها بواسطة النظام السلوكي تمهيدا لترجمتها الى معان ومفاهيم تعاون في اختيار السلوك .

وتبدأ عملية الادراك حين يكشف الانسان وجود المثير وذلك من خلال احدي أو بعض الحواس الخمس Senses . وينتج عن هذا الاكتشاف « شعور » الفرد بالمثير Sensation . ويمثل « الشعور » عملية جزئية من الادراك ، حيث تبقى عملية أخرى هامة هي تفسير وتصنيف هذه المشاعر بطريقة لها معنى . وتتوقف هذه العملية الأخيرة على أنواع المعلومات والمعاني المختزنة في ذاكرة الانسان والتي يعتمد عليها كأساس لتحليل وتصنيف المشاعر الجديدة ، بمعنى أكثر تحديدا فان عملية الادراك المتكاملة تتم كالاتي :

— يشعر الانسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الانسانية الأساسية .

— يخزن الانسان في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وادراكه لأشياء سبق له استشعارها .

— يقارن الانسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعاني المختزنة في ذاكرته ، ومن ثم يكشف معان جديدة لها ويصنفها في تكويناتها المناسبة .

● تبدأ عملية الادراك عادة حين يصل الى أدوات الاستقبال الحسية Sensory Receptors اشارات من مثيرات خارجية Stimulus inputs ومن ثم تتولى أدوات الاستقبال الحسية نقل هذه المثيرات الى المخ في صورة نبضات عصبية مما ينتج عنه الاحساس أو الشعور بالضوء والصوت ، والرائحة واللمس والمذاق ، ولطعم النظام العصبي المركزي في الانسان دورا أساسيا في عملية تحويل المعلومات عن المثيرات الى المخ .

ويحدث هذا بالنسبة للضوء والابصار من خلال العين ، والصوت والسمع من خلال الأذن وهكذا بالنسبة لأنواع المثيرات الأخرى التي تتصل كل منها بأحد أدوات الاستقبال الحسية الخاصة . كذلك هناك أدوات استقبال حسية خاصة لاستقبال المعلومات عن حالات التأثير الداخلية ومنها حالات الاحساس بالألم والضغط الجسمانية الداخلية (وهي ما أسميناه بالمدخلات الأساسية) .

● ان استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما ينتج عنه انخفاض الاحساس أو الشعور بذلك المصدر وهذا ما يطلق عليه « التكيف » . ويطلق على درجة الاحساس التي يصل اليها الانسان في تلك الحالة « مستوى التكيف » Adaptation Level وهي تمثل معيارا يستند اليه في قياس المثيرات الأخرى . ويختلف « مستوى التكيف » باختلاف الظروف المحيطة مثال ذلك أن ضوء مصباح ما يبدو أكثر توهجا في حجرة مظلمة عما لو كان تحت ظروف الشمس الساطعة اذ في هذه الحالة الأخيرة قد لا يمكن تمييز ضوء المصباح .

● تأثر عملية تحويل المشاعر الى معان بعوامل مختلفة منها :

- البيئة المادية والاجتماعية للفرد .
- التركيب الفسيولوجي للانسان .
- الرغبات والحاجات التي يشعر بها الفرد .
- تجارب الفرد وخبراته الماضية .

فالبيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد تساعد على تحديد الأشياء والأشخاص اللذين يدركهما وكيفية تفكيره فيها . فلا شك أن الفرد المقيم في بيئة صحراوية يختلف في تفسيره للأمور عن الشخص المقيم في مدينة كبيرة . بنفس المنطق نجد أن أفراد الأسرة الواحدة الذين يتفاعلون مع نبات اجتماعية مختلفة يميلون الى الاختلاف في مدركاتهم ووجهات نظرهم . فقد يختلف أعضاء الأسرة الواحدة في مستويات التعليم والثقافة ، العمر ، الجنس ، المركز داخل العائلة وبالتالي تفهدهم يتباينون في أساليب سلوكهم وتصرفاتهم حيث تسهم تلك الاختلافات السابقة في جعل كل منهم يحيط فهمه بعالم مختلف تماما عن الآخرين .

من ناحية أخرى فإن ما يراه الفرد في الأشياء الخارجة عنه انما يتحدد بصفاته وخصائصه الفسيولوجية كالذكاء والقدرات الأخرى ، فالشخص

منخفض الذكاء يتميز بمستوى فكري أقل تعقيدا وأقل تكاملا من الشخص المرتفع الذكاء .

كذلك فإن لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى الى تحقيقها ، وتلك الحاجات تسهم في تحديد ادراكه للأمور والأشخاص وبالتالي تؤثر في سلوكه ، أى أن الفرد يميل الى ادراك الأمور والأشخاص بطريقة تشق وحاجاته .

وأخيرا فإن الادراك وأساليب التفكير تتأثر بخبرات الشخص وتجاربه السابقة المختزنة في ذاكرته .

وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة في مدركات الأفراد المختلفين ، الا أن هناك بعض الأسس العامة والمشاركة فيما يدركون . فالأفراد جميعا لديهم نفس الجهاز العصبي ، كما أن كثيرا من الناس يشتركون في الحاجات والرغبات التي يشعرون بها ، كما أن الأفراد قد يواجهون ذات المشاكل والمواقف ، وعلى هذا نرى أن العالم الادراكي للأفراد من ثقافة معينة يميل الى التشابه .

وفي سبيل دراسة العالم الادراكي للأفراد المختلفين تعترضنا دائما صعوبة الوصول الى المدركات الشخصية للفرد من وجهة نظره هو وليس كما يتصورها الباحث . أى أن الهدف هو التعرف على الكيفية التي يتوصل بها الفرد لفهم العالم المحيط به وذلك من وجهة نظره هو .

ولقد تطورت دراسة الادراك والتفكير تطورا سريعا في السنوات الأخيرة وتجمعت لدينا عدة فروض أساسية تساعد على تفسير تلك العملية الهامة والمؤثرة على السلوك الانساني وأهمها :

الفرض الأول : « ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية »

ان الانسان يرى من حوله الأشياء منتظمة الشكل والأبعاد . فالفرد يرى المباني ذات أشكال محددة والأشخاص لهم صفات ومعالم واضحة حيث أن الرؤية تتم من خلال علامات الضوء ذات الموجات مختلفة الطول . ولكن ما يراه الانسان يمتد لأكثر من هذا ، انه يرى شيئا محدد له لون وحدود وصلابة معينة وبالتالي فإن هذا الشيء يصبح له معنى واضح في ذهن الانسان .

من ناحية أخرى فالانسان لا يرى كل شيء يقع في دائرة نظره ، أى أن الفرد في بعض الأحيان يتجاهل بعض الأشياء التي تقع في مجال ادراكه

اما لعدم أهميتها أو لعدم رغبته في رؤيتها . كذلك فان الأشياء التي يراها الانسان لا تنقل الى مخيلته بذات خصائصها ، بل ان بعضا من تلك الخصائص لا يتم ادراكها .

لذلك فنحن نقول ان الادراك يتم بطريقة اختيارية حيث يحدد الفرد لنفسه الأشياء التي يريد رؤيتها والطريقة التي يراها بها . فالادراك ليس نقلا حقيقيا وتاما لما يراه الانسان ، بل ان عوامل مختلفة تتدخل لتغير صورة الأشياء والأفراد وتنقلها لمخيلة الفرد في صورة خاصة به .
وتنقسم تلك العوامل المحددة للادراك الى نوعين :

— عوامل تتعلق بخصائص الشيء موضع الادراك Stimulus

— وعوامل أخرى تتصل بالشخص ذاته الذي يدرك Personal

فالأشياء بارزة اللون يسهل ادراكها عن غيرها ، اذ يسهل على الفرد ادراك سيارة حمراء اللون بين عشرات من السيارات البيضاء ، كذلك فان كثرة تكرار الشيء يزيد من احتمال أن يدركه الفرد ، فالاعلان التلفزيوني الذي يتكرر مرات كثيرة في اليوم الواحد يتم ادراكه بسرعة . ولعل ذلك من أهم المبادئ التي كان خبراء الاعلان يستندون اليها في رسم حملات الاعلان وذلك بتكرار نشر الاعلان مرات عديدة . من ناحية أخرى فان شدة أو قوة المؤثر (أى الشيء موضع الادراك) تساعد على سهولة تبينه وادراكه ، فالفرد يستطيع تمييز الصوت الجهورى عن الأصوات الخافتة ، كما يسهل ادراك الأشياء كبيرة الحجم عن مثيلاتها صغيرة الحجم . وأخيرا فان الحركة والتغير Movement and Change من الصفات التي تزيد فرص الادراك ، لذلك فان الاعلانات الحسية المتحركة يسهل ادراكها عن الاعلانات الثابتة .

تلك اذن بعض العوامل المتصلة بالمؤثر الخارجى والتي تجعل عملية الاختيار في الادراك أسهل وأسرع ، أى يميل الفرد الى ادراك الأشياء والأشخاص التي تتميز عن غيرها في ناحية من النواحي سواء في اللون ، الحجم ، القوة والكثافة أو الحركة .

ومن ناحية أخرى فان هناك بعض العوامل المتعلقة بالفرد Perceiver Factors والتي تساعد في عملية الادراك الاختيارى .

ويتبلور تأثير تلك العوامل الشخصية على عملية الادراك في كونه :

— تحدد مجال أو نطاق الادراك Span of Apprehension

- تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه أشياء أو أفراد بذاتها .
- تعمل على تشويه صورة بعض الأشياء المدركة لتتفق مع احتياجات الفرد .

فقد أوضحت الدراسات أن هناك حدودا لما يستطيع الفرد ادراكه أو ما يسمى بالمجال الإدراكي ، مثلا إذا طلب الي الفرد أن يذكر العدد الصحيح لبعض الأشياء المتناثرة أمامه بطريقة غير منتظمة فإن نطاق الإدراك لا يزيد على ثمانية وبصفة عامة فقد اتضح أن هذا المجال الإدراكي يتراوح بين ٦ و ١١ ، ولا شك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى هذا المجال الإدراكي طبقا لصفاتهم الذاتية ، ولعل هذا الاختلاف يفسر التناقض الدائم بين شهود حادثة معينة حيث يرى بعضهم أشياء لا يدرکہا الآخرون .

من ناحية أخرى تعمل العوامل الشخصية على زيادة حساسية الفرد (أو اضعافها) تجاه أشياء معينة أو أشخاص معينين . فالشخص الذي رسب في الامتحان لشغل وظيفة نجده أكثر حساسية لادراك الكلمات والأوصاف المتصلة بالفشل ، في حين أن الشخص الذي اجتاز الامتحان بنجاح تضعف حساسيته تجاه الفاظ النجاح ، أي أن الخبرات والتجارب الشخصية المختلفة تعمل على تنمية حساسية خاصة للفرد تجاه الأشياء والأشخاص الآخرين . كذلك فإن الحاجات الشخصية واهتمامات الانسان تعمل على زيادة قدرته وحساسيته على ادراك بعض الأشياء أكثر من غيرها . مثال ذلك أن يذهب طبيب ومهندس معماري لزيارة صديق لهما في منزله الجديد . نجد الطبيب يتجه مباشرة الى ادراك أن المنزل غير صحي نظرا لعدم دخول الشمس معظم الحجرات ، في حين يكتشف المهندس المعماري أن الطلاء ليس جيدا . كذلك تؤدي الخبرات والاهتمامات الشخصية للفرد الى تحديد معاني الأشياء التي يراها بطريقة تتفق مع تلك الخبرات . فكلمة « جامعة » مثلا تثير في رب العائلة شعورا بالضيق والاكئاب لأنها تحمل معنى فترات باهظة للكتب التي يطلب أنبأؤه شراءها ، في حين أن الكلمة ذاتها تثير في نفس الأستاذ الجامعي شعورا بالارتياح اذ تشير الى المجتمع الذي ينتمى اليه . وهكذا نرى أن الكلمة الواحدة قد تحمل معاني مختلفة للأفراد المختلفين بحسب خبراتهم ، واهتماماتهم وحاجاتهم الشخصية .

وأخيرا فإن حاجات الفرد ورغباته قد تدفعه الى اختيار بعض الأجزاء

من الشيء موضع الإدراك وتكوين صورة لهذا الشيء بناء على هذا الاختيار الناقص . والصورة الجديدة تلك وان كانت مخالفة تماما للحقيقة الا أنها تتفق مع رغبات الشخص . مثال ذلك الطالب الجامعي الذي حصل على تقدير ممتاز في احدى المواد زاه يتناسى كل صفات وخصائص أستاذ المادة ولا يذكر الا أنه رجل عادل يعطي الطالب حقه ويضفي عليه من الصفات الحميدة الشيء الكثير الذي قد يختلف عن الحقيقة التي يلبسها الطالب جيدا . وعلى العكس من ذلك لو حدث وفشل الطالب في الحصول على تقدير مناسب في احدى المواد نجد أنه يركز كل غضبه على الأستاذ ويتجاهل كل ما يتمتع به من مزايا علمية ويخلق له في مخيلته صورة قاتمة يقنع بها نفسه ويسعى الى اقناع الآخرين بها .

الفرض الثاني : « يعميل الفرد الى تنظيم مسدركاته في مجموعات

«متناسقة»

ان الأشياء والأشخاص التي يدركها الفرد وان تم ادراكها منفصلة عن بعضها الا أنه يتم تنظيمها في مجموعات ادراكية تصبح هي المؤثرة على سلوك الفرد الاجتماعي . ما تقصده هنا أن الفرد يدرك أشياء وأفكارا متباينة ومختلفة ، الا أنه يميل الى أن يربط بين تلك المدركات بعضها بعضا بطريقة منتظمة بحيث يتكون منها نظام متكامل . فالجامعة ترتبط في هذا النظام الادراكي بالثقافة العامة مثلا ، الأسلوب العلمي ، الدولة العصرية وما الى ذلك . وبالنسبة لفرد آخر فقد يرتبط ادراكه للجامعة بأشياء مثل زيادة عدد السكان مشاكل الخريجين ، وارتفاع نفقات المعيشة .

وهناك عدة اسس تسهم في عملية تنظيم المدركات منها :

— تقارب الأشياء أو الأشخاص سواء في المكان أو الزمان يجعلها تنتظم في مجموعة واحدة . فمثلا أن يقابل أحد الأفراد صديقا له في متجر معين يجعله يجمع بينهما في مجموعة ادراكية واحدة ، وبالتالي فانه يتذكر هذا الشخص كلما ذهب الى المتجر الممين وبالعكس فانه يتذكر المتجر في كل مرة يرى فيها صديقه . كذلك فان التقارب في الزمان يجعل المدركات تنتظم في مجموعة ادراكية واحدة . فمثلا أن يرزق الفرد بطفل جديد في ذات اليوم الذي يحصل فيه على ترقية في عمله يجعل الأمرين يرتبطان معا في مجموعة ادراكية واحدة يطلق عليها الفرد « طالع السعد » .

— التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التي تزيد من فرص انتظامها في مجموعات ادراكية متناسقة . مثلا تشابه مبنى الأمم المتحدة في نيويورك مع علة الكبريت يؤدي في كثير من الأحيان الى الربط بينهما في مخيلة الفرد .

— تعمل الثقافة العامة للمجتمع على تحديد أسس تنظيم المدركات من خلال المفاهيم التي تركز عليها . فالثقافة الأمريكية التي تبرز لون البشرة كعامل أساسي يجعل الأفراد يدركون الشعوب المختلفة على أنها شعوب يضاء أو سوداء . كذلك فإن الثقافة التي تبرز الثروة الفردية وتجعلها أساسا لتجميع المدركات وتنظيمها ، تجعل الفرد يدرك الناس على أنهم من مجموعة سكان القصور أو مجموعة سكان المساكن الشعبية مثلا .

— يميل الأفراد الى تنظيم مدركاتهم في مجموعات متناسقة تبعاً لمدى علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات . فالدول الرأسمالية قد يتم ادراكها على أنها سبب الفقر في الدول النامية ، أو أن الاستثمار هو سبب تخلف بلدان أفريقيا . ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها . ويعتبر هذا الميل لتنظيم المدركات في مجموعات على أساس علاقات السبب والنتيجة من أهم المظاهر المؤثرة على السلوك الاجتماعي . ففي ميادين السياسة والاقتصاد يميل الناس الى الربط بين ظواهر مختلفة على أساس أن هناك علاقة سببية بينها كأن يدرك الأفراد أن ارتفاع الأسعار يعود الى زيادة تصدير المنتجات المحلية ، أو أن صعوبة الحصول على عمل لغريجي الجامعة سببه ضعف ادارة الشركات والمؤسسات ، وتلك التنظيمات الادراكية لها اثر خطير على السلوك الانساني وبالتالي تصبح دراستها أمراً ضرورياً .

الفرض الثالث : « أن صفات أو خصائص أي جزء مما يدركه الفرد انما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التي تضم هذا الجزء »

ان عمليات الادراك المتعاقبة لا تتم في فراغ بل ينتظم تلك المدركات تنظيم ادراكي متناسق . لهذا فان صفات أو خصائص أي شيء جديد يتم ادراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعاً لصفات وخصائص المجموعة الادراكية التي سينضم اليها هذا الشيء الجديد . بمعنى أن الفرد يميل الى ادراك الأشياء المختلفة على أنها نفس الشيء اذا كانت تنتمي الى نفس المجموعة الادراكية . مثال ذلك لو كان لدى الفرد

مفهوم معين عن طلبية الجامعة (غير جادين مثلا) فانه يميل الى أن يصف أى طالب جامعي بهذه الصفة بغض النظر عن خصائصه الشخصية والتي قد تخالف هذه الصورة العامة Stereotype التي يحتفظ بها الفرد لكل طلبية الجامعة . أو حين يميل الفرد الى ادراك أى موظف حكومي على أنه روتيني أو خامل لأن هذه هي الصورة العامة التي علقت في ذهنه عن الموظف الحكومي .

هذا الميل لاضفاء صفات الكل على الجزء قد ينشأ من سبب آخر هو ضعف الفروق بين الأجزاء المختلفة ، فيميل الفرد الى تجاهل تلك الفروق ورؤية للأجزاء على أنها متشابهة Assimilation .

أى أن ادراك أى شيء محدد يتوقف على العلاقات بينه وبين الأشياء الأخرى التي تكون المجموعة الإدراكية التي سينضم اليها هذا الشيء .

ولا شك أن « الامار الفكرى » Frame of Reference للشخص يساعد على تجديد الطريقة التي يتم بها ادراك شيء معين . فالشخص الذى يعيش في مجتمع يفض الاستغلال والابتزاز والدهاء يميل الى ادراك أى يهودى على أنه متميز وماكر ، كذلك فإن الشخص الذى يعمل في شركة غالبية العاملين بها من خريجي الجامعة يميل الى تقليل الأهمية الاجتماعية لدرجات التعليم غير الجامعية .

كما قد يحدد الفرد لنفسه مستوى متوسطا Adaptation Level يتم ادراك الأمور والأشياء بالقياس اليه . فقد يشور نقاش حول اباحة الهجرة للخارج بدون قيود ، أو وضع قيود مشددة عليها فإذا اعتبر الفرد أن الرأي الوسط هو اباحة الهجرة كقاعدة مع وضع بعض القيود والاجراءات لحماية مصالح البلاد فانه يستطيع ادراك الآراء والاتجاهات المختلفة على أنها مؤيدة للهجرة ومشجعة لها أو على أنها معارضة للهجرة ومعرفة لها بقياسها الى ذلك الرأي الوسط الذى ارتضاه لنفسه .

الفرض الرابع : « ان التغير في المبركات والافكار ينشأ بسبب التغير في المعلومات التي يحصل عليها الفرد والتغير في حاجاته »

لقد أوضحنا سابقا أن عملية الادراك تتأثر جزئيا بأنواع الحاجات التي يشعر بها الفرد ، أى تلك الرغبات التي يسعى الى اشباعها . من ناحية أخرى ، فان الادراك يتأثر بأنواع المعلومات التي يحصل عليها الفرد ، لذلك فان التغير في المعلومات يؤدي الى التغير في المبركات . وحلقة الإتصال بين تمييز المعلومات والتغير في الادراك هي حاجات الفرد

حيث ترتبط التغيرات في المعلومات والحاجات وتتفاعل في أكثر الأحيان .
فحيث يشعر الفرد بحاجات جديدة نراه يسعى للحصول على معلومات
جديدة تساعده على اشباع حاجاته ، ومن ناحية أخرى فكلما زادت
معلومات الانسان عن موضوع معين زادت فرصة شعوره بحاجات أخرى
جديدة وهكذا .

ان حاجات ورغبات الفرد وأهدافه في تطور وتغير مستمرين ، فإذا
اعترض الفرد عائق في اشباع حاجاته ، كان لا بد من حدوث تغيير في
أفكاره ومدركاته . فالطلب الذي يفشل في الالتحاق بالجامعة قد يتغير
اتجاه تفكيره من رغبة أكيدة في العلم والثقافة الى تقمة على الأوضاع
والنظم التي حالت بينه وبين هدفه . ان التغير الفكري الذي يعقب الفشل
في اشباع الحاجات قد يأخذ اتجاهين ، الأول تغير في اتجاه العمل على
ازالة أسباب الفشل ، والثاني تغير في اتجاه منحرف كأن يتجه الفرد الى
أحلام اليقظة والبعد عن الحقيقة والواقع . ولا شك أن العامل المحدد
لاتجاه التغير الفكري هو شدة أو قوة الحاجة التي يشعر بها الفرد ،
فإذا كانت رغبة الفرد ضعيفة فان اتجاه التفكير سينصرف الى التمني
والأمل ، فإذا زادت الرغبة أدى الى اتجاه التفكير في محاولة اكتشاف
سبل لاشباع الحاجة وتحقيق الهدف . وقد تؤدي زيادة الرغبة عن حد
معين الى اغراق الفرد في الأحلام والبعد عن الواقع مرة أخرى .

كذلك فان من العوامل المحددة لاتجاهات التغير في التفكير نتيجة
للتغير في الحاجات هو دقة الفرد في ادراك العائق الحقيقي في سبيل
تحقيقه لهدفه . فإذا فشل أحد المرشحين في الانتخابات فانه قد يفشل
في تبيين السبب الحقيقي لفشله ، وهو أنه لم يقنع الناخبين بأرائه
ومعتقداته ، ونراه ينحى باللوم على المنافسين أو الناخبين ، وبالتالي فان
أفكاره عن الآخرين تتغير ، ولكن أفكاره عن نفسه تبقى على ما هي
عليه =

**الفرض الخامس : « التغير في المدركات يتأثر جزئياً بخصائص
المدركات الحالية »**

ان التغير في مدركات الفرد — الذي ينتج من التغير في حاجاته وفي
المعلومات التي يحصل عليها — يتوقف على نمط التفكير وأنواع المدركات
التي كونها الفرد قبل ذلك . ان أي فرد له نظام فكري وعقلي معين وهذا
النظام يتراوح من البسيط الواضح غير المعقد Simple, Undifferentiated

الى النظم الفكرية أو العقلية المركبة *Complex, Differentiated* • مثال التنظيم الفكرى البسيط تجده فى الفرد الذى يكون لنفسه صورة معينة عن النظم الاقتصادية المختلفة • مثلا حيث يدرك النظم المختلفة على أنها متشابهة تسمى الى نفس الهدف باستخدام نفس الأساليب ، وبالتالي فإن نظرة هذا الفرد الى رجال الأعمال لا تميز بينهم بل كلهم سواء • على العكس من هذا النظام الفكرى *Cognitive System* البسيط الواضح ، نجد فرد آخر يميز بين النظم الاقتصادية المختلفة ويصنفها الى مجموعات بحسب أفضليتها فيضع النظام الرأسمالى فى جانب ، بينما يربط النظم الاشتراكية والشيعوية فى ناحية أخرى ، وعلى ضوء هذا النظام الفكرى فإن الفرد يميز فى ادراكه للأشياء والأشخاص على أساس تفضيلهم أو اتمائهم الى مجموعة أو أخرى من النظم الاقتصادية •

من ناحية أخرى فإن التنظيمات الفكرية والعقلية للأفراد قد تختلف من حيث درجة التوافق بين المدركات التى يتضمنها هذا النظام • ويشير التوافق بين المدركات *Consonance* الى مدى التناسق بينها ، فقد يؤمن الفرد بالاشتراكية كأسلوب لتنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وبالتالي فهو يقبل الأسس الاشتراكية كأسلوب لتحديد جميع مظاهر السلوك ، وهذا دليل على المستوى الأعلى من التوافق أو التناسق • من ناحية أخرى فقد يعتقد الفرد أن الاشتراكية هى سبيل تنظيم الاقتصاد القومى ولكنه فى ذات الوقت يؤمن بأن لا داعى لوضع قيود أو حدود على الملكية الفردية ، وبالتالي فإن درجة التوافق بين المدركات فى هذه الحالة تكون أقل • وبصفة عامة فإن التنظيمات الفكرية البسيطة تكون على درجة من التوافق الفكرى أعلى من التنظيمات الفكرية المركبة •

والصفة الثالثة التى تميز التنظيمات الفكرية هى درجة الترابط *Interconnectedness* بينها لدى الفرد الواحد ، فقد نجد أن هناك درجة كبيرة من الترابط بين أفكار الشخص الاقتصادية والسياسية والأخلاقية مثلا بحيث يوجد أساس مشترك لسلوكه فى كل تلك المجالات • مثال ذلك الفرد المتدين الذى يتأى عن الغش فى التجارة أو السكذب فى المعاملات • من ناحية أخرى قد نجد نوعا من الانفصال بين مدركات الشخص المختلفة ، مثال ذلك الشخص المتدين الذى يواظب على الصلاة وفروض الدين المختلفة ، ولكنه مع ذلك لا يرى غضاضة فى الحصول على ربح غير عادى باستغلال حاجة الناس الى سلعة معينة يحتكرها •

تلك الميزات الثلاث للتنظيمات الفكرية - البساطة أو التعميد ،
والتوافق بين المدركات ، والترابط بين النظم الفكرية المختلفة للشخص
الواحد - تحدد الى درجة كبيرة ما اذا كانت المعلومات الجديدة التي
يحصل عليها الفرد سوف تؤدي الى تغيير في الأفكار والمدركات
Cognitive Change حيث أن الفرد يميل عادة الى مقاومة أى تغير في
أفكاره أو مدركاته بناء على المعلومات الجديدة التي يحصل عليها وهو
يحاول بذلك أن يحتفظ لنفسه بدرجة من التوازن . مثال ذلك الفرد
العادي في مصر قد يعتقد بأن الولايات المتحدة الأمريكية دولة استعمارية
بالدرجة الأولى تسعى الى استغلال الشعوب والسيطرة عليها ، فاذا
فرض أن قرأ هذا العربي العادي مقالة يؤكد كاتبها حسن نوايا أمريكا
ومياستها القائمة على مساعدة الشعوب النامية ومناهضة الاستعمار ،
فهل يصدق العربي تلك الأقوال ويغير من أفكاره السابقة ؟ أغلب الظن
أنه سيفض هذا الكاتب بأنه ماجور يتلقى ثمن تلك المقالات من المخابرات
الأمريكية . أى أن الفرد يميل الى رفض المعلومات التي لا تتفق مع
نظامه الفكرى وأنواع المدركات السابقة . بنفس المنطق فالشباب
الاشتراكي المتحمس حين يسمع أو يقرأ عن مشاكل الادارة في القطاع
العام والأسراف وانخفاض الانتاجية في تلك المشروعات المؤمنة فانه
لا يميل الى تغيير أفكاره ومعتقداته عن الاشتراكية ، بل تجده يلقي
باللوم على سوء التطبيق الاشتراكي وعلى انحراف المسئولين . وقد
يقاوم الفرد تغيير أفكاره نتيجة للمعلومات الجديدة بمحاولة تقسيم تلك
الأفكار ، ففي حالة الشباب الاشتراكي فانه قد يسلم بعدم صلاحية
التأميم مثلا في قطاع تجارة التجزئة ولكنه يستمر على اعتقاده بصلاحية
التنظيم الاشتراكي في الصناعات الأساسية . أى أن الشخص يحاول
تنظيم مدركاته ونظامه الفكرى على ضوء المعلومات الجديدة بهدف
تحقيق درجة من التوازن بين أفكاره وبين الأوضاع الخارجية .

الفرض السادس : « يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية »

إن عملية تغيير المدركات والأفكار لا تتأثر بطبيعة المدركات السابقة
ونوع التنظيم الفكرى الذى كونه الفرد لنفسه فحسب ، بل تتأثر أيضا
ببعض الصفات الشخصية التي تميز الفرد . مثال تلك الصفات القدرات
العقلية للفرد . فالأفراد يختلفون في قدراتهم العقلية من حيث الذكاء
والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وفهم الأمور . وقد اتضح

أن الأفراد ذوي القدرات العقلية المنخفضة يصعب عليهم تعديل أفكارهم ومعتقداتهم حيث يتقبلون أى معلومات جديدة ، في حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات الذهنية يستطيعون اجراء عملية اعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم .

كذلك فإن الأفراد يختلفون في قدرتهم على تحمل الغموض والاجام في المعلومات . فالأفراد الذين لا يحملون الغموض تجدهم يبيلون الى تقسيم الأمور الى نوعين أساسيين لا ثالث لهما - أبيض وأسود ، موجب أو سالب . وبالتالي فهم أقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير أفكارهم .

وهناك أفراد يتصفون بجمود العقلية *Close-mindedness* من صفاتها الأساسية رفض الأفكار والمتقدات الجديدة وعدم الترابط بين التنظيمات الفكرية المختلفة . هؤلاء الأفراد يصعب عليهم تعديل معتقداتهم وأفكارهم من خلال عمليات اعادة التنظيم الفكرى
* *Cognitive restructuring*

وعلى العكس من ذلك نجد الأفراد ذوي العقول المتفتحة *Open-mindedness* أكثر قابلية لاستيعاب المعتقدات والأفكار الجديدة وأكثر اعتمادا للتعرف على الأمور الجديدة والغريبة .

الجوانب الاجتماعية في الادراك

اهتم علماء الادراك بدراسة تأثير المؤثرات الخارجية على الفرد ، ومن ثم توصلوا الى تحديد طبيعة عملية الادراك في أمرين :

— استقبال المؤثرات الخارجية *Stimuli* كأن يرى الشخص ضوءا أو يسمع صوتا أو يتقبل معلومات أو أفكارا جديدة .

— تفسير تلك المؤثرات واعطائها معان محددة . فالضوء الذى تم رؤيته قد يفهم على أنه صادر من عود ثقاب أو مصباح سيارة آتية من بعيد أو غير ذلك ، أو حين يسمع الفرد صوتا عاليا فقد يفسره على أنه انفجار اطار سيارة أو قنبلة .

ومن ذلك نرى أن قدرات الفرد الحسية (الحواس) تلعب دورا هاما في عملية الادراك ، فهي تحدد مدى قدرة الفرد على استقبال المؤثرات الخارجية من ناحية ، كما أنها تساعد في تفسير معانى تلك المؤثرات من

ناحية أخرى . وقد اتجه كثير من الباحثين في علم النفس الى التركيز على دراسة الادراك من خلال تفهم عمليات الاحساس . ولكن هذا الاتجاه ليس كافيا ، فالادراك يتأثر في ذات الوقت بكثير من العوامل الاجتماعية (١) .

وتبرز أهمية العوامل الاجتماعية في الادراك في المواقف التي تكون فيها الطبيعة المادية Physical nature للمؤثرات الخارجية غير واضحة تماما ، فيضطر الشخص الى الاستناد على مصادر أخرى للمعلومات لكي يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها . وتؤدي العوامل الاجتماعية دورا مزدوجا في تكوين المجال الادراكي للفرد ، الدور الأول أنها تمثل مصدرا للمعلومات فالفرد يستطيع الاستناد في تكوين مذكراته على رأى الجماعة التي يتصل بها أو قرار رئيسه في العمل ، أو تعليمات وقواعد تعلمها من تفاعله مع الأفراد الآخرين ، والدور الثاني الذي تلعبه العوامل الاجتماعية في العملية الادراكية أنها تساعد الفرد في تخفيض الغموض الذي يمايه من بعض المدركات فيضطر الى الاتجاه الى آراء الآخرين وتجاربهم والتقييم والاتجاهات العامة لتفسير معاني المدركات . مثال ذلك أن بعض ملاحظ الوجه للانسان قد تعكس خصائص شخصية دائمة أو مواقف ومشاعر وقتية وعارضة (كالتجهم مثلا) . في تلك الحالة فان الادراك الصحيح لمثل هذا الشخص يتطلب نوعا من الاستنتاج اعتمادا على خبرات سابقة .

وتركز أهمية العوامل الاجتماعية في الادراك حين تنتقل الى دراسة عملية ادراك الأشخاص لبعضهم البعض Interpersonal Perception وما تنطوي عليه تلك العملية من أهمية خاصة للإدارة والمسؤولين عن العمل الاداري .

وتتلور هذه القضية في نتيجة أساسية هي « أن ما يتم ادراكه ليس بالضرورة معادلا تماما لطبيعة الشيء » المدرك » . أى أن هناك عوامل كثيرة قد تؤدي الى تشويه وتغيير ما يتم ادراكه عن حقيقة الشيء موضع الادراك .

العوامل المؤثرة في الادراك

ان عدد العوامل ذات التأثير على الادراك قد يكون لا نهائيا ، ولذلك

Peter Suedfeld, Social Processes.

W. M. C. Brown Co. Publishers-Dubuque, Iowa, 1966, p. II.

(١)

فاننا في هذه المناقشة سوف نختار بعض هذه العوامل التي نعتقد بأهميتها وهي ما يلي :

الحالة الذهنية : Mental Set

يقصد بالحالة الذهنية استعداد النظام السلوكي وتهيؤه للسلوك والتصرف بشكل معين حين يستقبل مؤثرا خارجيا معيناً . وهي بذلك موقف استعداد ذهني يجعل النظام السلوكي في حالة ترقب بحيث ينطلق للتصرف بشكل معين بمجرد استقباله للمؤثر . مثال ذلك قائد سيارة السباق الذي يكون مهياً للانطلاق بسيارته حال رؤيته إشارة بدء السباق ، وكذلك المستهلك الذي ينتظر الاعلان عن توافر سلعة معينة يريدها لكي يبادر الى شراؤها .

وتتبع أهمية الحالة الذهنية في أنها تتحكم كثيرا فيما يدركه الانسان . أي أن النظام السلوكي يدرك فقط تلك الأشياء والأمور التي تسمح له حالته الذهنية بإدراكها . فالطالب المنشغل بالاستذكار في الدقائق الأخيرة قبل الامتحان لن يدرك صديقه المار بجانبه ، وكذلك شرطى المرور الذي ينتظر مرور سيارة شخصية عامة كبيرة لن يلاحظ كثيرا من مخالفات المشاة لقواعد المرور .

ان الحالة الذهنية تمكس أمرين ، الأول هو اتجاه الانتباه في ناحية معينة ، والثاني ميل الى التصرف بطريقة محددة ، ولذلك فهذه الحالة تؤثر تأثيرا مباشرا على الادراك من خلال :

(أ) انها تسمح لبعض المدخلات بالوصول الى النظام السلوكي بينما تمنع أو تعوق مدخلات (أو مشيرات) أخرى من الوصول .

(ب) أنها تضيء على المدخلات التي يتم استقبالها معان ومفاهيم محددة مسبقا (فهي بذلك حالة من الادراك المسبق) .

(ج) أنها تحرك النظام السلوكي الى استجابات أو أفعال محددة ومن ثم تخفف من العمليات السلوكية الأخرى .

التوقع : Expectation

يمكن تصور حالة التوقع بأنها شكل من أشكال الحالة الذهنية . وهي تعبر عن انتظار النظام السلوكي لحدوث حدث معين ومن ثم استعداده لإدراكه . فالنظام السلوكي اذن يدرك (أو يكون مستعدا

لادراك) ما يتوقع حدوثه . ومن الأمثلة على تأثير حالة التوقع على الادراك أن الرئيس الادارى يميل الى تقدير كفاءة العامل المجتهد تقديرا عاليا في كل موقف وخفض تقدير العامل غير المجتهد لمجرد توقعه أن العامل الممتاز لابد وأن يكون عمله أفضل (يمكن أن تصور هذه الحالة على أنها تحيز مسبق) (١) .

وبصفة عامة ، فإن ما يتوقع الانسان رؤيته أو سماعه (أو ادراكه) يؤثر بشكل واضح على ما يراه أو يسمعه (أو يدركه) فعلا .

الخبرة الماضية : Past Experience

يمارس الانسان في حياته مواقف مختلفة يكتسب منها تجارب وخبرات يختزن نتائجها والدروس المستفادة منها في ذاكرته . وحين يواجه الانسان ظروفا ومواقف جديدة فإنه يستند في ادراكه لها على ما سبق له أن مارسه من تجارب وخبرات مختزنة . وللتدليل على أثر الخبرة الماضية في الادراك فقد أجريت بمض التجارب منها تجربة صورة مزدوجة المعنى بها وجهين لسيدة عجوز وفتاة صغيرة . اذ عرضت أولا على مجموعة من الأفراد صورة السيدة العجوز فقط وعندما أدمجت معها صورة الفتاة في واحدة أعيد عرضها على المجموعة فكانت النتيجة أن نسبة كبيرة من الأفراد أدركوا في الصورة السيدة العجوز أولا ثم عندما علموا أن الصورة تمكس أيضا وجه الفتاة بذلوا جهدا لاكتشافه . وعلى العكس فقد عرضت على مجموعة أخرى صورة الفتاة وعند عرض الصورة الموحدة كانت النتيجة أن الأغلبية منهم اكتشف صورة الفتاة أولا (٢) .

ويعبر علماء النفس عن أثر الخبرة الماضية على الادراك بتعبير « الادراك المضاف » Apperception وتلاحظ هنا أن عملية الادراك لها طبيعة تراكمية cumulative بمعنى أن الادراك الجديد يضاف الى ما سبق ادراكه ومن ثم تزداد حصيلة المدركات وتصبح قاعدة لتحديد الادراك الجديد في فترات قادمة . كذلك تلاحظ أن اكتساب الانسان لعدد من

(١) تشير هذه الخاصية لمشكلات في مجال تقييم أداء الافراد حيث

ينتج عنها ما يسمى بـ Halo Effect

(2) Stagner, Ross, The Psychology of Conflict (N. Y. John Wiley and sons, 1956, p. 24.

الخبرات الماضية بالنسبة لموضوع معين يجعله يكون اتجاهها
Attitude حيال هذا الموضوع .

الـرغبات : Needs

ان رغبات الانسان غير المشبعة تنتج قوى دافعة توجه سلوكه ناحية الحصول على الاشباع المستهدف . وفي خلال هذه العملية تلعب الرغبات غير المشبعة دورا هاما في تحديد ما يدركه الانسان . فالرغبات غير المشبعة تسيطر نسبيا على حالة الاتباه ومن ثم تسمح باستقبال مثيرات معينة أو تمنع مثيرات أخرى . أى أن للرغبات تأثير في احداث حالة ذهنية تحدد ما يدركه الانسان .

مثال ذلك أن الشخص الجائع سوف يميل الى ادراك الأشكال الغامضة التي تعرض أمامه على أنها أصناف من الطعام . وبصفة عامة فإن الانسان الذى يشعر برغبة لم يتحقق لها الاشباع المطلوب سوف يميل الى ادراكها فيما يعرض عليه من صور أو أشكال (١) .

الدور الاجتماعى : Social Role

يلعب كل انسان دورا اجتماعيا معيناً (أو أدواراً) يتطلب منه القيام بأنماط سلوكية معينة . فالمدير يمارس دورا يختلف عن دور العامل ، والبايع دوره يختلف عن دور المشتري ، والأب يقوم بدور مغاير لدور الابن وهكذا .

والانسان حين يواجه المواقف الاجتماعية والتنظيمية وحين يستقبل أنواع المدخلات السلوكية المتعددة انما يدرك تلك الأمور جميعاً بطريقة تتناسب وطبيعة الدور الذى يمارسه . فالعامل مثلا عند مناقشة أمور الأجر والمكافآت تراه يتحمس لزيادتها لأنه يدرك للأجر باعتباره مصدرا للدخل ، بينما اذا عهد اليه بمسئولية ادارية اختلف دوره ومن ثم يختلف ادراكه للقضية وقد يعارض زيادة الأجر لأنه فى الدور الجديد يدركها باعتبارها من عناصر الاتفاق .

المركز الاجتماعى : Status

يحتمل كل انسان مركزا اجتماعيا يتحدد فى ضوء الطبقة الاجتماعية

(1) C.L. Stacey and M. De Martion, Understanding Human Motivation (Cleveland : H. Allen, 1958).

التي ينتسب اليها ، وفي ضوء المستوى العلمى والثقافى الذى تحقق له ، وكذلك على أساس المهنة التي يمارسها والمستوى الوظيفى الذى يشغله . فالطبيب أو المهندس قد يشغلان مركزا اجتماعيا يفوق المركز الاجتماعى للموظف الحكومى بينما يتميز مركز هذا الأخير عن المركز الذى يتمتع به عامل حرفى .

والانسان يدرك المدخلات الواردة اليه فى اطار القواعد والخصائص الاجتماعية التي تميز المركز الاجتماعى الذى يشغله (١) . ولذلك فان شس السلعة تبدو مختلفة فى القيسة بالنسبة لشخصين فى مركزين اجتماعيين مختلفين . والوظيفة الواحدة تبدو لأحد الأفراد فرصة فادرة ، بينما يراها شخص آخر على أنها اهدار لكرامته .

الحالة المزاجية : Mood

يتأثر الإدراك بالحالة المزاجية للانسان . ويشير تعبير الحالة المزاجية الى ما يمانيه الانسان من فرح أو حزن ، تفاؤل أو تشاؤم ، اكتئاب أو اقبال على الحياة . وتختلف الحالة المزاجية للانسان من ساعة لأخرى ، بل ومن لحظة لأخرى . ويتدخل كثير من العوامل النفسية والاجتماعية والسيكولوجية لاحداث حالة الانسان المزاجية . وما يعيننا توضيحه أن نفس الشيء قد يتم ادراكه على غير حقيقته (أو لا يتم ادراكه أصلا) اذا كان الانسان فى حالة مزاجية سيئة . فالشخص الذى يمانى من حزن عميق لفشله فى امتحان مثلا لن يستطيع ادراك المعنى الحقيقى لمعض الأخبار السياسية أو الاحداث الاجتماعية ذات الطبيعة المتفائلة .

الإدراك باعتباره نظاما فرعى

سبق أن أوضحنا حقيقة النظام السلوكى باعتباره نظاما مفتوحا يتفاعل مع المناخ المحيط . ونضيف الآن أنه يمكن اعتبار النظام السلوكى بمثابة نظام رئيسى يضم عددا من النظم الفرعية .

وفي اطار هذا المفهوم نستطيع التعبير عن الإدراك بأنه نظام فرعى يختص بعمليات سلوكية محددة ويتفاعل مع نظم فرعية أخرى داخل النظام السلوكى الأكبر .

(1) R. K. Merton, Social Theory and Social Structure, (Glencoe, III. : The Free Press, 1957).

اجزاء النظام الفرعى للدراك :

يتكون نظام الادراك الفرعى شأنه شأن أى نظام آخر من اجزاء ثلاثة : المدخلات والأنشطة والمخرجات .

المدخلات الادراكية

يستقبل النظام الادراكي Perceptual System أشكالاً مختلفة من المثيرات الخارجية (والذاتية) وذلك عن طريق أدوات الاستقبال الحسى وتكون المدخلات الادراكية على صور مختلفة كالاتى :

- (أ) المعلومات أو المثيرات الأساسية (المدخلات الأساسية)
- (د) المعلومات أو المثيرات التنظيمية (المدخلات التنظيمية)
- (ب) المعلومات أو المثيرات الطبيعية (المدخلات الطبيعية)

ويكون ورود هذه المدخلات الادراكية على شكل تدفقات مستمرة من المعلومات والمثيرات الخارجية (والذاتية) طالما كان النظام السلوكى فى تفاعل وعلى علاقة مع مكونات المناخ المحيط . كذلك يتلقى النظام الادراكي شكل جديد من المدخلات الادراكية هو مخرجات النظم الفرعية الأخرى فى النظام السلوكى الأكبر وهى نظام الدفاعية ، والاتجاهات ، والتعلم ، والقرارات بالاضافة الى حصيلة المدركات السابقة التى تحتزنها الذاكرة .

العمليات الادراكية

يمكن تصور العمليات الادراكية الآتية :

— الاختيار فى الاستقبال Selectivity وتعنى بذلك أن النظام الادراكي يمارس درجة من الحرية فى السماح لبعض المدخلات بالوصول اليه بينما يعرقل أو يمنع وصول مدخلات أخرى اليه . وهذه الاختيارية فى الاستقبال تتوقف على عوامل مختلفة منها الدوافع والاتجاهات والخبرات السابقة (أى مخرجات النظم الفرعية الأخرى) . وبشكل عام ، فإن النظام السلوكى يميل الى ادراك المدخلات التى تحقق له اشباعاً لبعض حاجاته أو التى تتوافق مع اتجاهاته وخبراته . وعلى العكس ، فانه يميل الى تجنب ادراك المدخلات التى تهدد أمن النظام أو استقراره أو التى تعكس له خبرات وتجارب غير مرضية .

— تصنيف المدخلات Sorting وتقصده هذه العملية فرز المعلومات الواردة الى النظام الادراكي وتقسيمها الى أنواع وفئات حتى يمكن للنظام التعامل معها وتبين حقيقة ما تحمله من معان • وتحتل عملية التصنيف أهمية كبرى حيث تتداخل الثريات وأشكال المعلومات المتعددة التي يستقبلها النظام الادراكي في كل لحظة • ويعتمد النظام في عملية التصنيف على قواعد وأسس يستمدتها من الاعداد والتدريب المسبق الذي يحصل عليه أثناء مراحل التعليم والتربية ومن خلال الممارسة والتجارب الفعلية •

ويمكن بصفة عامة تصور هدف عملية التصنيف في ترتيب أنواع المعلومات المتعلقة بموضوع معين أو شخص معين في فئة مستقلة ، أو تجميع المعلومات ذات الصبغة المتقاربة في فئة خاصة • مثال ذلك الأرقام والنسب المئوية والرموز الرياضية تتشابه كلها في طبيعتها ومن ثم يتجه النظام الادراكي الى تجميعها في فئة واحدة • وكذلك يمكن تصور أن الخرائط الجغرافية والرسوم البيانية وغيرها من الأشكال التوضيحية تتقارب في طبيعتها وبالتالي يكون تصنيفها في فئة واحدة • ويمكن تخيل أن النظام الادراكي يلجأ في عملية التصنيف الى استخدام اجراءات وأساليب تتشابه ما يعمد الاحصائي الى استخدامه لتيسير العمل مثل اتخاذ رموز معينة للدلالة على فئات من المعلومات أو استخدام ألفاظ مختصرة للإشارة الى موضوعات متكاملة •

— تحليل المدخلات Analysis ، وهي عملية تجزئة المعلومات الى مكوناتها الأساسية بهدف التوصل الى حقيقة ما تعنيه من معان ، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات Variables . التي تمكسها تلك المعلومات • وغالبا يحتاج النظام الادراكي في مرحلة التحليل الى الاستعانة بالمدركات السابقة وغيرها من المعلومات المختزنة في الذاكرة وهذا ما يسمى « استرجاع المعلومات » Information Retrieval ويتم ذلك باتصال مباشر بين النظام الادراكي وبين النظام الفرعي للذاكرة Memory . حيث تطلب كل المعلومات المختزنة المتعلقة بالموضوع تحت التحليل • ويلاحظ هنا أن كفاءة الاسترجاع تتوقف على دقة التصنيف والحفظ (١) •

(١) يلاحظ القارئ أننا نتعامل مع نظام الادراك باعتباره نظاما للمعلومات Information System .

- الاستنتاج وهي عملية اكتشاف المعاني والحقائق التي تحملها المعلومات الواردة الى النظام . ويصل النظام الادراكي الى الاستنتاجات المختلفة من خلال سلسلة من عمليات تكوين المفاهيم *Conceptualization* والتقدير *Judgement* واستعمال المنطق *Reasoning* .

المخرجات الادراكية

نتيجة للمليات الادراكية المختلفة يصل النظام الادراكي الى عدد من النتائج تتخذ صوراً مختلفة منها :

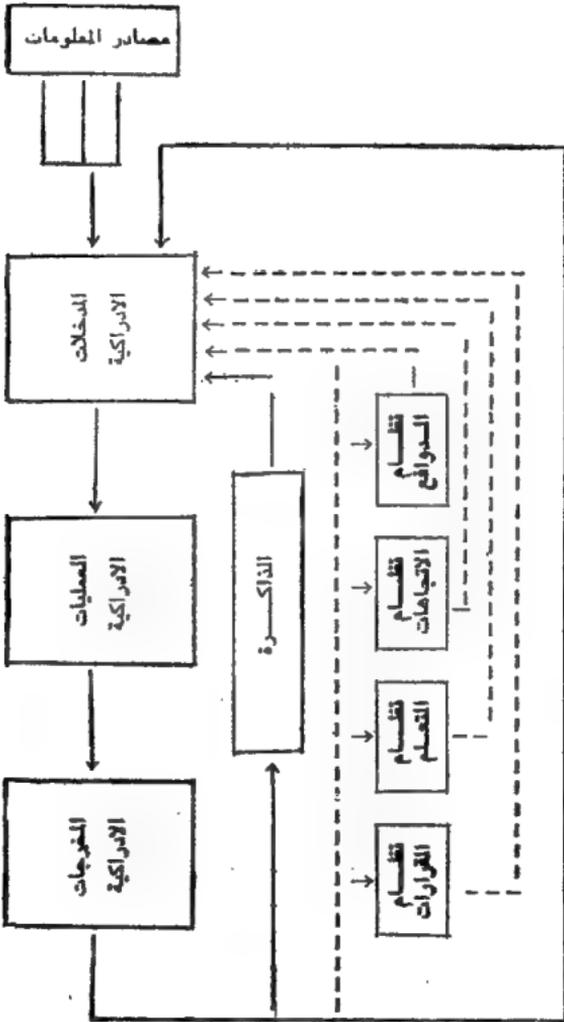
(أ) المفاهيم *Concepts* وهي عبارة عن مجموعات الأفكار التي يتم تنظيمها على أساس عناصرها المشتركة أو العلاقات فيما بينها ، مثال ذلك مفاهيم الحرية ، الاستقلال ، الوطنية ، المدنية ، العلمية ، وغيرها كلها تشير الى أفكار مترابطة لما بينها من صفات وعناصر أو علاقات مشتركة .

(ب) المعاني *Meanings* وهي التفسيرات التي يصل اليها النظام الادراكي بالنسبة للمدخلات الواردة اليه . وتشير المعاني الى الحقائق أو الخصائص الدقيقة للمعلومات التي استطاع النظام ادراكها واكتشاف ابعادها وانعكاساتها . مثال ذلك أن يصل النظام الادراكي الى اكتشاف المعنى الذي تحمله أخبار سياسية أو اقتصادية معينة .

(ج) العلاقات *Relationships* وهي أشكال الاتصال والتداخل والترابط أو التنافر بين المتغيرات . كأن يدرك النظام السلوكي العلاقة الطردية بين ارتفاع الأجور وارتفاع أسعار السلع والخدمات ، أو العلاقة العكسية بين ازدياد عدد السكان في الدولة وبين مستوى المعيشة الحقيقي لهؤلاء السكان .

كذلك يصل النظام الادراكي الى الاحاطة بما حوله من مناخ مادي ، واجتماعي وتكوين تصورات محددة عن المتغيرات الحاكمة لهذا المناخ والعلاقات التي تربطها . ولا بد أن تشير الى احتمال وصول النظام الادراكي الى بعض الأوهام *Illusions* بمعنى أن المخرجات الادراكية ليست بالضرورة صحيحة أو دقيقة ، بل ان صحة ودقة هذه المخرجات تتوقف على دقة المدخلات والعمليات الادراكية .

والشكل التالي رقم ١/٦ يصور نظام الادراك وعلاقته بالنظم الفرعية الأخرى للنظام السلوكي الأكبر .



نظام الادراك
شكل رقم 1/6

أسئلة وموضوعات للمناقشة

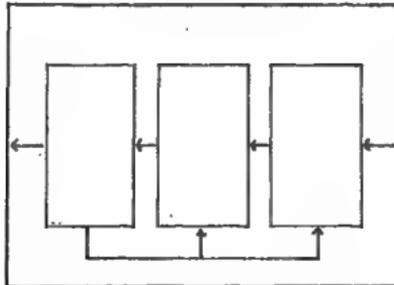
- ١ - الإدراك هو العملية السلوكية الأولى . اشرح هذه العبارة موضحا مفهوم الإدراك وأهميته في تحديد السلوك الانساني .
- ٢ - إن الإدراك هو في حقيقته تعامل مع المعلومات ، استقبالا وتحليلا وتفهما واستيعابا واختزاناً واسترجاعاً . ناقش هذه العبارة مع توضيح الدور الذي تلعبه المعلومات في عملية الإدراك .
- ٣ - تفرض كثير من الدول نظاما للرقابة على الصحف او على المصنفات الفنية والأدبية بحيث تصرح بعرض أو تداول بعضها منها وتمنع البعض الآخر . ناقش مفهوم الرقابة من وجهة نظر تحليل عملية الإدراك .
- ٤ - يقول البعض أن من أسرار نجاح النظام النازي في الحرب العالمية الثانية لمرحلة هامة هو اعتماده على نظام متطور لنشر الشائعات والسيطره على الرأي العام في الدول التي غزتها المانيا . ناقش هذه الفكرة في ضوء دراستك لموضوع الإدراك .
- ٥ - إن استمرار تعرض الانسان لنفس المعلومات مرات متكررة (مثل المشاهد الذي يشاهد فيلما معيناً بصفة متكررة لمرات عدة) يؤدي إلى حالة من الاعتياد تصل إلى حد أن يفقد الانسان احساسه بما يسمع أو يرى . ماهو في رأيك معنى هذا من وجهة نظر الإدارة التي تريد أن تحتفظ بسيطرتها على سلوك العاملين .
- ٦ - حاول أن تجرى التجربة الآتية بنفسك :
أذهب إلى مكتبك وافتح الدرج الأول وألق نظره سريعة عليه . أغلق الدرج . حاول أن تتذكر كل ما رأيت وأكتبه في قائمة . بعد أن تستنفذ جهدك كله ولا تستطيع أن تضيف شيئاً الى القائمة . افتح الدرج وأبدأ في حصر الأشياء الموجودة فعلاً . قارن ما كتبت في القائمة من الذاكرة بما تم حصده فعلاً . ما نتيجة المقارنة .
● اكتب تقريراً بنتائج التجربة وحاول جن تقسر هذه النتيجة اعتماداً على فكرة « المجال الإدراكي » .

٧ - حاول أن تجرى التجربة التالية بنفسك :

- حدد مجموعة من الكلمات شائعة الاستخدام مثل جامعة ، دعم ، اتوبيس ، الوفد ، دولار ..
 - اختر مجموعة من معارفك مختلفى الأعمار والمهن والمستويات التعليمية مثل طالب جامعى ، محام ، عضو مجلس شعب ، ربة منزل سائق أتوبيس ، طبيب ..
 - وجه لكل منهم منفرداً مجموعة الكلمات واحدة بعد الأخرى واطلب من كل منهم أن يذكر لك أول شيء يخطر على ذهنه عند سماعه كل كلمة .
 - سجل ما يقوله الأفراد المختلفين ، وقارن بينها .
 - هل يتفق الجميع فيما يرد على أذهانهم حين سماع كلمة جامعه مثلا ؟ هل يختلفون .
 - حدد ما اتفق فيه الأفراد وما اختلفوا فيه . ناقش أوجه الخلاف فيما يقولونه .
- حاول أن تفسر أسباب الخلاف ومعناه في ضوء دراستك لظاهرة الإدراك .

٨ - باستخدام مفهوم النظام System وضع كيف تتمكن الإدارة في بعض الشركات المصرية الخاسرة من اقناع العاملين بقبول وقف صرف بعض الحوافز المالية وتخفيض (أو دفع) المزايا العينية التى يحصلون عليها ، وذلك دون أن تحدث ردود فعل سلبية .

نظام الإدراك الفرعى



- أين تبدأ الإدارة محاولاتها ؟
- تتغلب الإدارة على مقاومة الافراد للمعلومات التي لا تتفق مع أغراضهم ؟
- كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة الادراك الاختياري ؟
- كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة الادراك المسبق ؟
- ما أوجه التغيير في الظروف الاجتماعية للعمل التي تلجأ اليها الإدارة لاقناع العاملين بما تقدمه لهم من معلومات ؟
- من في رأيك تعتمد عليه الإدارة في نقل المعلومات للعاملين ؟

الفصل السابع

التعلم

في محاولة التوصل الى مفهوم علمي متكامل عن المحددات الأساسية للسلوك الانساني تعرفنا على أهمية الإدراك في تشكيل الاستجابات الفردية للمثيرات . والى جانب هذا فإن هناك مجالا للوصول الى تفسير كامل اذا تساءلنا عن السبب وراء أشكال المواقف . وان جانباً من التغير في هذه الأنماط السلوكية يعود بلا شك الى تطور ادراك الفرد وتغير دوافعه ، ولكن نلاحظ في أحيان متكررة تغيراً في السلوك الفردي تثبت الدراسة أنه لا يعود الى مثل هذا التطور في الإدراك أو الدافعية .

ولتفسير هذا القدر من السلوك الانساني (ظاهرة التغير في السلوك مع نبات الإدراك أو الدافعية النسبي) نجد أن علم النفس يقدم لنا تعليلاً مفيداً هو أن الانسان قد مر بعملية « تعلم » Learning . وقد أثبتت الدراسات المتتالية أن مفهوم التعلم من أهم المفاهيم المساعدة في تحليل السلوك الانساني حيث يوفر أساساً هاماً في تفهم العمليات السلوكية الأخرى . ومع هذه الأهمية لمفهوم التعلم فقد تباينت الآراء والنظريات في شأنه بدرجة تثير قدراً كبيراً من الصعوبة في تفهمه . وهدفنا في هذا الجزء عرض الأبعاد الأساسية لمفهوم التعلم وبيان علاقته بعملية تحديد السلوك الانساني .

معنى « التعلم »

يعرف « التعلم » بأنه التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة . بمعنى أن الانسان اذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة ، نجده يميل الى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب .

ويلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن المفهوم التقليدي للتعلم الذي كان ينص على أن التعلم هو التغير النسبي في السلوك نتيجة للخبرة والتجربة . والفارق بين التعريفين أن المدخل التقليدي يري في السلوك

ذلك الجانب الظاهر أو المشاهد فقط من التصرفات الانسانية Overt Behavior بينما النظرة الحديثة ترى أن جانبا هاما من السلوك هو ذلك الجزء غير المشاهد أو ما يطلق عليه السلوك الباطن Covert Behavior اذن نحن نميل الى الأخذ بالمفهوم الحديث للتعلم الذى يحدد أثر التجربة والخبرة في تغيير أما السلوك الواضح المعبر عنه بأى شكل من أشكال التعبير ، واما الميول والاتجاهات والموافق وخصائص الشخصية وغيرها من الأبعاد النفسية للانسان التى لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها •

تغييرات سلوكية لا يشعلها التعلم

ان هذا المفهوم الحديث للتعلم لا يشتمل بالضرورة على جميع أشكال التغيير في الميول السلوكية التى تحدث للانسان ، اذ أن بعضا من هذه التغييرات تحدث لأسباب مختلفة • ومن أهم مظاهر التغيير في الميول السلوكية التى لا تدرج تحت مفهوم التعلم ما يلى :

— الميول السلوكية الناشئة من النمو أو التطور الفيزيى للانسان أو الأفعال المنعكسة •

— التغييرات الناشئة عن النضج Maturation •

— التغييرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانها الانسان مثل مواقف الاجهاد أو الجوع أو أن يكون تحت تأثير لدوية معينة •

تلك التغييرات في الميول السلوكية تختلط أحيانا بظاهرة التعلم الأمزى الذى يجعل دراستها أمر غير يسير • اذن ما الذى يتم تعلمه ؟

حين تتساءل عما يتعلمه الانسان ، فإن الإجابة تأتى شاملة بأن الانسان يتعلم كل شيء تقريبا • ان أغلب أشكال السلوك التى يأتينا الانسان مكتسبة بالتعلم ، كذلك أنماط تفكيره ووسائله في حل المشكلات كلها يتعلمها من مواقف الخبرة والتجربة التى يمر بها ، كذلك يتعلم الانسان القدرات والمهارات المختلفة • والانسان في مراحل حياته المختلفة يكتسب ألوانا من القدرات والمهارات مثل اللغة تتيح له قدرة متزايدة على التعلم •

ولعل أهم ما يتعلمه الانسان (أى ما يكتسبه من البيئة) هى توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه • أى أنه يتعلم ما هى أنماطه

السلوك التي يتوقع منه الآخرون أن يلتزم بها ، بمعنى أن يتعلم « دوره »
Role في المجتمع .

والانسان في تعلمه يكتسب كثيرا من اتجاهاته وتحيزاته ، وكذلك
هو يكتسب القيم Values التي يؤمن بها . وأخيرا فإن الانسان
يتعلم كيف يتعلم .

وتكشف ظاهرة التعلم أساسا عن أمرين :

— أثر المجتمع والبيئة المحيطة في أحداث السلوك الانساني وذلك
من خلال أنواع الميول السلوكية التي تنقلها للفرد من خلال عملية التعلم .
— السبب في قدرة الانسان على تكرار بعض أشكال السلوك
وامتاعه عن تكرار أشكال سلوكية أخرى .

أهم مفاهيم التعلم

يمكن أن نلخص أهم المفاهيم السائدة عن التعلم فيما يلي :

— ان التعلم عبارة عن تغيرات متراكمة في السلوك تحدث مع
التكرار ، وسبب تلك التغيرات هو التغيير الذي يطرأ على الجهاز
العصبي للفرد وما يتمتع به من مرونة وقابلية للاحتفاظ بالخبرات
الجديدة .

— يتم التعلم نتيجة الادراك الفردي للعالم المحيط بطريقة جديدة ،
ويمثل التعلم عملية إعادة تنظيم المدركات أي إعادة تنظيم العالم الادراكي
والنفسى والسلوكي للفرد ، مثال ذلك أن التعرض لمواقف جديدة مثل
العمل في تنظيم جديد تختلف نظمه وطبيعته العاملين فيه عما سبق أن
تعوده الفرد من قبل ، يجعله يمر بعملية إعادة تنظيم لتصوره عن العالم
المحيط به وجهات نظره ومعتقداته ، الأمر الذي ينعكس على سلوكه
وتصرفاته .

— ان التعلم هو عملية اكتشاف الارتباط والتلائم بين الوقائع
والأحداث التي تتم على فترات زمنية متقاربة ، مثال ذلك أن يكتشف
الفرد أن الحصول على ترقية في العمل أو زيادة في الأجر ترتبط ارتباطا
وثيقا بنمط معاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس ، وعلى هذا
يتعلم السبيل الى الحصول على تلك الترقية أو الزيادة بأحداث :التغيير
المناسب في نمط سلوكه .

— وهناك وجهة نظر أخرى تشير الى أن التعلم يحدث نتيجة للتدعيم الذى يحصل عليه الفرد من سلوك سابق ، والمثال على وجهة النظر هذه هو قانون الأثر .

وبناء على تلك الأفكار والمبادئ عن عملية التعلم ، فقد أصبح فى الامكان تقديم بعض التعميمات عن تلك العملية التى تصف ما يحدث أثناء تعلم الفرد :

— أن الشخص الذى يتعلم لابد وأن يكون له هدف أو أهداف محددة أى أن هناك أشياء يسعى الى الحصول عليها .

— أن الشخص حين يتعلم انما يستجيب لمؤثر معين ، أى أنه بفعل شيئاً فى سبيل الحصول على ما يريد .

— أن تلك الأفعال والأنشطة التى يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحدها عدة عوامل :

(أ) مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية .

(ب) تفسيره وتصوره لامكانية تحقيق الهدف .

(ج) النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالى .

— أن الشخص حين يحصل على هدفه ، فانه يستطيع القيام بأعمال واستجابات لم يكن فى مقدوره القيام بها قبل حصوله على الهدف . . . وبذلك يكون قد تعلم .

بالإضافة الى تلك المبادئ العامة ، فان هناك بعض الشروط الأساسية التى تحكم سرعة التعلم وسهولته بالنسبة للفرد :

— رغبة الفرد فى التعلم والافادة من خبراته وتجاربه .

— قدرة الفرد على التعلم وامكانياته فى الافادة مما يعرض له من مواقف وخبرات . وهذان الشرطان يختلفان من فرد لآخر لذا تفاوت درجة التعلم بين الأفراد المختلفين .

— معنوية الأشياء موضع التعلم ، اذ كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدركه الفرد ، كانت عملية التعلم أسرع وأسهل .

بعض مبادئ التعلم

— كلما زادت رغبة الفرد فى التعلم (أى كلما كان الدافع الى التعلم منبثقا من داخل الفرد) كانت عملية التعلم أسرع وأجدى .

— ان الفرد لديه طاقة على التعلم ، ففى النواحي الثقافية ليس هناك حد لما يستطيع الفرد أن يتعلمه (الحد الوحيد هو رغبة الفرد فى التعلم) أى أنه يستطيع اذا أراد أن يزيد من خبراته ويغير من سلوكه باستمرار تعرضه لأنواع جديدة من المعرفة . أما بالنسبة للنواحي العضوية أو البدنية فإن الطاقة على التعلم تصل الى نقطة تصبح بعدها أى زيادة فى المعلومات أو المعرفة لا معنى لها حيث لا تنعكس على الأداء أو العمل .

— أن قدرة الفرد على تعلم شىء جديد تتوقف على ما سبق أن تعلمه فعلاً .

— أن تحويل التعلم من ناحية الى أخرى تتوقف على مدى التوافق بين النواحي المختلفة بمعنى أن الشخص الذى درس السلوك الانسانى فى المجتمعات الشرقية مثلاً يستطيع أن يستفيد بعلمه (أى ينقل خبراته أو علمه) حين يشرع فى دراسة السلوك الانسانى فى مجتمعات أخرى . ولكن على العكس من ذلك فإن تلك الدراسة للسلوك الانسانى لن تفيده اذا حاول دراسة الهندسة الفراغية مثلاً .

— التعلم عملية فردية (بمعنى أن الفرد هو الذى يتعلم) ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التى ينتمى اليها الفرد . ان الجماعة قد تسهل أو تعقد عملية التعلم .

— أن معرفة الشخص بنتائج العمل هى حافز أساسى على سرعة التعلم .

من التحليل السابق لظاهرة التعلم يتضح لنا أن الاتجاه السائد بين كثير من الأفراد للربط بين التعلم وتلقى العلم فى المدارس والجامعات ليس صحيحاً . فالتعلم يتكون من شقين أساسيين :

(أ) تلقى معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية .

(ب) انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردى .

والتعليم الرسمى Education قد يتوافر فيه الشق الأول من عمية التعلم ولكنه لا يوفر الشق الثانى فى كافة الأحوال .

من ذلك نخلص الى أن التعلم يحدث عادة فى مواقف التفاعل الاجتماعى Social Interaction ويحدث جانب كبير من التعلم الشخصى بينما الفرد يلهو أو يعمل ، يقرأ ، أو يشارك فى نشاط اجتماعى محدد .

أى أن جانباً أساسياً من التفسير في السلوك الفردي نتيجة للتعلم يتم بشكل غير رمسى وغالباً بشكل لا شعورى .

ومن ثم نستطيع تحديد الاطار الفكرى او النظرى الذى تتم عليه التعلم فى حدوده كالاتى :

- لكى يحدث التعلم ينبغى وجود مثير خارجى Stimulus .
- لكى يتم التعلم ينبغى وجود شخص لديه رغبة فى تغيير سلوكه .
- ينبغى أن تتوافر للفرد القدرة على تكوين مدركات جديدة لكى يتم التعلم .
- يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمثير وحين يتلقى معلومات عن نتائج السلوك الجديد .

ومناقشتنا لفكرة التعلم تقوم على أساس افتراض أن كل انسان يسلك ويتصرف بالطرق التى تحقق له أقصى اشباع ممكن . ومن ثم فإن هذا المبدأ ينطبق أيضاً على عملية التعلم . فالانسان يتعلم حين يكون قادراً على تمييز أنماط جديدة من السلوك التى تؤدي الى نتائج مرضية أو أكثر اشباعاً من أنماط السلوك المعروفة . وبالتالي يتضح لنا أن الإدراك يعتبر من أهم العوامل المؤثرة فى عملية التعلم . كما يتبين لنا الدور الذى تلعبه الدوافع فى توجيه التعلم . ويقودنا هذا التحليل الى استنباط حقيقة أساسية هى أن السلوك الانسانى انما يتحدد نتيجة للتفاعل بين مكونات التركيب النفسى للانسان وليس نتيجة لأى من الخصائص النفسية منفردة .

واستناداً الى علاقة الإدراك بالتعلم فاننا نستطيع وصف ظاهرة التعلم بأنها « ادراك جديد » يقود الى سلوك مختلف . ودليلنا على ذلك التفاعل بين الإدراك والتعلم نستمد من ملاحظة الطفل حديث الولادة - فمثل هذا الوليد يكون عالمه الإدراكى مشوشاً ومضطرباً حيث تكاد قدرته على الإدراك والفهم والتمييز تنعدم - ولكن بنمو الطفل تزداد قدرته على تمييز الأشياء والأشخاص المحيطة به ، ومن ثم يتسع مجاله الإدراكى ويمتق وبالتالي تتمدد لأنماط السلوكية له .

إن القدرة على التعلم تتوقف اذن على أمرين :

(١) القدرة على ادراك الأشياء بدقة وشمول .

(ب) القدرة على استخدام المدركات لتوجيه السلوك . وتساعد المعلومات التي يحصل عليها الفرد عن نتائج السلوك الجديد **Feedback** في تقدير قبوله لهذا السلوك واستمراره في اتباعه ، أو رفضه له وإقلاعه عنه . ولا شك أن هناك احتمالات في أن يسئ الفرد تفسير النتائج مما قد يترتب عليه الاستمرار في سلوك خاطيء أو رفض سلوك مفيد .

وتعتبر الكلمات **Words** والمفاهيم **Concepts** من الأدوات الرئيسية التي يستند اليها الأفراد لتوسيع مجالاتهم الإدراكية وتمميق قدراتهم على التعلم فالأفراد يربطون بين الكلمات والمفاهيم من ناحية ، وبين الأشخاص ، والأشياء والأفكار من ناحية أخرى ، الأمر الذي يساعد الذاكرة **Memory** والقدرة على التفكير والتنبؤ .

التعلم باعتباره نظاما فرعيا

ان فهم كيفية حدوث التعلم يتحقق بدرجة أيسر اذا لجأنا الى استخدام مفهوم النظم . وكما ذكرنا بالنسبة للإدراك ، فاننا ننظر الى التعلم باعتباره نظاما فرعيا في اطار النظام السلوكي الأكبر .

ويتكون نظام التعلم الفرعي من أجزاء مشابهة لكافة النظم الأخرى أي المدخلات والأنشطة والمخرجات . وتوضح بالنسبة لنظام التعلم ظاهرة هامة هي من خصائص النظم الفرعية تلك هي الاعتماد المتبادل بين هذه النظم الفرعية . فان نظام التعلم لا يبدأ في العمل الا من خلال استقباله لمثيرات أو مدخلات سبق للنظام الإدراكي استقبالها والتعامل معها .

ان حركية التعلم تبدأ حين يستقبل النظام السلوكي مدخلات متنوعة سواء أولية أو اجتماعية أو تنظيمية ، ويمارس النظام الإدراكي نشاطه بالنسبة لتلك المدخلات وينتهي بها الى مخرجات محددة في صورة مفاهيم وحقائق وعلاقات . وينبع جانب من تلك المدركات نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي التي تضع النظام السلوكي في تجارب وخبرات اجتماعية مختلفة . ومن هنا يبدأ عمل نظام التعلم باستقباله بعض المدركات المتعلقة بأمور تتطلب من النظام السلوكي تغيير أنماط السلوك (الظاهر منها والباطن) التي يمارسها فعلا .

المدخلات في نظام التعلم الفرعي

تتكون مدخلات نظام التعلم الفرعي من مجموعات المعلومات التي سبق ادراكها والتي تعكس للنظام السلوكي أنواع الفرص المتاحة اذا غير

استجاباته أو المشكلات والأضرار التي يحتمل مواجهتها إذا استمر على ممارسة ذات الاستجابات .

وقد تكون هذه الفرص أو الأضرار مرتبطة بالموضع الاجتماعي أو التنظيمي للنظام السلوكي ، كما قد تتعلق بعلاقته بالماخ المادي المحيط به . مثال ذلك أن تصل الى نظام التعلم الفرعي مدركات تحدد أن استمرار الفرد (وليكن موظفا حكوميا) على نفس سلوكه المعادي لرئيسه سوف يحرمه من الترقية التي يحلم بها . أو أن تصل الى النظام مدركات توضح أن السبيل الى الثروة المستهدفة يتوقف على احداث تغيير في أسلوب الحياة والتصرف الذي يمارسه الفرد .

وبصفة عامة فان نظام التعلم الفرعي يبدأ في الحركة والعمل منذ استقبله لتلك الرموز أو الاشارات أو عوامل الاثارة التي تنبه الى أحد أمرين أساسيين :

(أ) احتمال تحقق فائدة أو ميزة اذا اتجه النظام السلوكي الى تغيير أنماط سلوكه في مجال معين من مجالات الحياة المادية أو الاجتماعية .

(ب) احتمال تحقق ضرر أو أذى اذا استمر النظام السلوكي على ممارسة نوع معين من السلوك المادي أو الاجتماعي .

وبوضوح تلك المعلومات تتم استشارة نظام التعلم ، وتنتقل المدخلات الى قطاع عمليات التعلم Learning Activities وذلك حتى يتم تحليلها ودراستها تمهيدا للوصول الى قرار بشأنها .

عمليات التعلم

تختص عمليات التعلم بتحليل المدخلات وتسييرها لمساعدة النظام السلوكي على اتخاذ القرار المناسب . ونلاحظ أن هذه العمليات تعتمد اعتمادا مباشرا على أنظمة فرعية أخرى أهمها نظام الذاكرة Memory Sub-system ونظام الدوافع Motivation Sub-system ونظام الإدراك Perception Sub-system ونظام الاتجاهات Attitude Sub-system ونظام القرارات Decision Sub-system وسوف نتضح لنا طبيعة المعاونة التي يتلقاها نظام التعلم الفرعي من تلك الأنظمة الفرعية الأخرى عندما تناقش عمليات التعلم الأساسية وهي :

(أ) العملية الأولى هي اكتشاف نوع السلوك الجديد الذي يجب

أن يتجه إليه النظام السلوكي لكي يحصل على المزايا الموعودة أو يتجنب الأضرار المتوقعة (بالتعاون مع النظام الإدراكي) .

(ب) العملية الثانية هي تحليل السلوك الجديد (المقترح) وتبين مزايا الحقيقة وما قد يتطلبه من توضيحات أو أعداد أو تفسيرات في جوانب أخرى من حياة النظام السلوكي (بالتعاون مع نظام القرارات) .

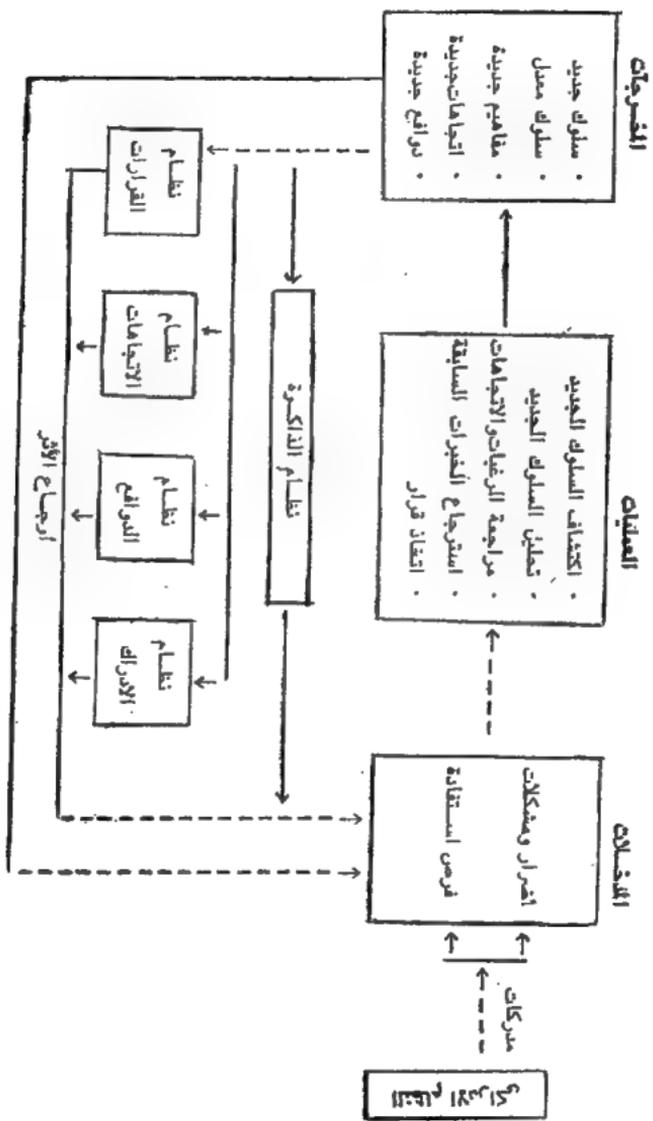
(ج) وحتى يتسنى للنظام الوصول إلى قرار فانه يحتاج إلى مراجعة رغباته (بالتعاون مع نظام الدوافع) ، وكذلك مراجعة ميوله واتجاهاته (بالتعاون مع نظام الاتجاهات) .

(د) ثم يحاول النظام التأكد من حقيقة احتمال المزايا أو الأضرار لذلك يعتمد على استرجاع القرارات السابقة المماثلة (بالتعاون مع نظام الذاكرة) . كذلك فإن الذاكرة تمد نظام التعلم بكل المعلومات المتاحة عن مواقف مشابهة حتى ولو كانت تتعلق بأفراد آخرين .

(هـ) والعملية الأخيرة هي اتخاذ قرار بأفضلية السلوك الجديد المقترح أو الاستمرار على السلوك الحالي .

ينتهي نظام التعلم عادة إلى سلوك جديد . وليس من المحتم أن يكون السلوك الجديد ظاهراً ، بل يمكن أن يتم التجديد في الاتجاهات أو الميول السلوكية . ولا نستبعد أيضاً احتمالات أن يشمل التجديد الدوافع والمدركات ذاتها .

يصور الشكل التالي حركية نظام التعلم القرعي :



أسئلة وموضوعات للمناقشة

- ١ - هناك فرق بين « التعليم » و«التعليم . ماهو ؟ وما دلالة هذا الفرق بالنسبة للإدارة في محاولتها السيطرة على سلوك العاملين ؟
- ٢ - تتداخل في عملية التعلم عمليتان سلوكيتان آخريتان هما الإدراك والدافعية . وضع أثر كل منهما في تعلم الانسان السلوك الجديد ، وما دلالة هذا التداخل من وجهة نظر الإدارة التي تريد أن تحفز العامل على نبذ سلوك حالى وتبنى سلوك آخر أفضل منه .
- ٣ - إن التعلم - على عكس التعليم - عملية مستمرة مدى حياة الانسان . فالفرد يتغير بصفة مستمرة ، فهو يكتسب معارف جديدة ومهارات متجددة . والانسان قد يصبح أكثر اتزاناً إذ أكثر ميلاً لاتخاذ القرارات وتحمل المخاطر ... الى آخر ذلك من أشكال التغير السلوكى الذى تطرأ على الانسان .

هل تستطيع حصر الطرق التى يتعلم بها الانسان ؟

هناك ثلاثة طرق يتعلم بها الانسان :

- أ - من خلال التعليم الرسمى Education والتدريب المنظم .
- ب - من خلال التعامل والتفاعل مع الجامعات .
- ج - من خلال الخبرة المخططة Planned experince

وفي جميع الأحوال ، فإنه لكى يتحقق التعليم (أى لكى يتغير السلوك) لابد من توافر شروط أساسية هى :

- أ - لابد أن يرغب الانسان فى التعلم (أى يريد تغيير سلوكه) .
- ب - لابد أن يتم التعلم فى اطار مجال محدد Context . أى لابد من أن يتحدد مجال التغيير السلوكى المطلوب .
- ج - لابد أن يستوعب الانسان معنى التعلم ويتبنى أهميته له .

مفهوم

دورة التعلم

يعبر مفهوم « دورة التعلم » عن التلاحم والتكامل بين عمليتين أساسيتين في سلوك الانسان . هما عملية التعليم بمعنى استقبال المعلومات والمفاهيم والمعارف واستيعابها لزيادة حصيلة الانسان من « المعلومات » ، وعملية حل المشكلات أى ايجاد حلول لما يواجه الانسان من مواقف ومشكلات في حياته العملية . وبينما تتصل في أذهاننا عملية التعليم بالمدرسة والجامعة ، فإن عملية حل المشكلات ترتبط في أذهاننا بالواقع الذى نعيشه . وكل من العمليتين هام في ذاته ولكن اجتماعهما في مفهوم متكامل يصور عملية « التعلم » Learning بشكل ادق . فالتعلم إذن هو اكتساب المعرفة وتكوين المفاهيم من أجل استخدامها في حل المشكلات العملية التى تعترض الانسان في حياته . من ثم فإن دورة التعلم Learning Cycle تمر بأربعة مراحل على النحو الآتى :

- ١ - دخول الانسان في تجارب ومعاناته خبرات فعلية .
- ٢ - ملاحظة وادراك هذه التجارب وتحليل عناصرها وظروفها .
- ٣ - تكوين مفاهيم وأفكار عن هذه التجارب وأسبابها ومحددات .
- ٤ - حلول مقترحة للتعامل مع تلك المواقف في المستقبل .

الفصل الثامن

الاتجاهات

تمثل « الاتجاهات » أحد المفاهيم التي ابتدعها علماء النفس في محاولاتهم التعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المفلق الذي نطلق عليه المخ الانساني والذي ينتج عنه تلك الأشكال والأنماط المتباينة أو المتكررة من السلوك .

وبالتالي فالاتجاهات لا ترى ولكن يمكن استنتاجها ، ومن هنا يأتي الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتمريرها بدقة . وهدفنا في هذا الجزء أن نحدد معنى الاتجاهات وكيفية تكوينها وتنظيمها ، ووظائفها ووسائل قياسها أو استنتاجها .

ماهية الاتجاهات

ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفاً جامعاً شاملاً في أنها « تنظيم متناسق من المفاهيم ، والمعتقدات ، والعادات ، والدوافع بالنسبة لشيء محدد (1) » . وليس معنى هذا التعريف أن مفاهيم هامة مثل الدوافع وخصائص الشخصية ليس لها وظيفة الا أن تكون جزءاً من الاتجاهات بل على العكس فإن لها وظائفها الأساسية الخاصة ولكنها الى جانب هذا تكامل وتفاعل لتنشئ اتجاهات الفرد وميوله حيال أشياء بعينها .

ويميل البعض الى التمييز بين القيم Values وبين الاتجاهات ولكن ليس هناك فائدة عملية من هذا التقسيم حيث أنها جميعاً عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الانسان بناء على تقييمه للأمور وذلك بالنسبة لانسان أو حدث أو ظاهرة معينة .

وتمثل الاتجاهات نظاماً متطوراً للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو في الفرد باستمرار نموه تطوره . وتكون الاتجاهات دائماً تجاه شيء

(1) W.J. McKeachine and Charlotte L. Doyle, Psychology (Reading : Mass. ; Addison-Wesley Publishing Go., 1966), p. 560.

محدد أو موضوع بالذات وتمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة . والشخص لا يستطيع تكوين اتجاه حيال أى شيء أو شخص الا اذا كان هذا الشيء أو الشخص موجودا في محيط ادراكه . أى أن الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال أشياء لا يعرفها أو حيال أشخاص لم يتفاعل معهم ، فالشخص المقيم في غابات الكونغو قد يصعب تصور أنه يحتفظ باتجاهات حيال أصحاب الملايين في أمريكا . وينطبق هذا الوصف على الشخص الأمريكى المادى الذى تبعد أشياء كثيرة من معالم الحياة خارج الولايات المتحدة عن مجال ادراكه وبالتالي فهو لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال قضية فلسطين مثلا لأنه لا يعرف عنها شيئا .

عناصر الاتجاه

للاتجاه عناصر ثلاثة :

- العنصر الفكرى .
- المشاعر .
- الميل للسلوك .

أول هذه العناصر هو العنصر الفكرى أو العقيدة Cognitive Component مثال ذلك أن اتجاهات العربى المادى تجاه قضية فلسطين تكون من فهمه لحقيقة اسرائيل وطبيعتها ، ومن ادراكه لحقوق أهل فلسطين في أرضهم ، ومن علمه بحقيقة الظروف المالمية المحيطة بالصراع العربى الاسرائيلى . أما المشاعر فهى تعبر عن الجانب العاطفى فى الاتجاه ، وعلى هذا الأساس فان اتجاه العربى نحو قضية فلسطين يحتوى بجانب العنصر الفكرى القائم على المعرفة والعقيدة ، على جانب عاطفى أساسه كراهية اسرائيل والعطف على اللائجين المشردين من ديارهم والسخط على الولايات المتحدة الأمريكية التى تساعد اسرائيل وتناصرها ضد العرب ، وأخيرا فان الاتجاه يحتوى على عنصر ثالث هو الميل للسلوك بطريقة محددة حيال الموضوع . فالعربى قد يكون ميله هو للعمل القدى ضد اسرائيل وتصعيد المقاومة الشعبية ، وبالتالي فان اتجاهه حيالها سوف يتخذ نغمة ضرورة ابادة اسرائيل أو حتمية إعادة الحق العربى لأصحابه وهكذا .

ان تأثير الاتجاهات على السلوك يتوقف على عاملين أساسيين :

— نوع الاتجاه حيال الموضوع (اتجاه موجب أو سالب) وشدته ،
مثلا اذا كان الفرد لديه اتجاه مؤيد لتحرير المرأة ومساواتها بالرجل ، فان
تأثير هذا الاتجاه على سلوكه يتوقف على شدة هذا التأيد وقوته •

— بساطة أو تعقيد عناصر الاتجاه الثلاثة ، فقد يقوم الاتجاه على
قدر ضئيل من المعلومات أو المعرفة ، وقد ينطوي الاتجاه على مشاعر
باهتة غير متحمسة للموضوع ، وبالتالي فان السلوك سوف يختلف من
حالة لأخرى طبقا لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه •

من ناحية أخرى فان التوافق بين مجموعات الاتجاهات التي يحتفظ
بها الفرد حيال الموضوعات المختلفة يمثل مدى الوحدة والتجانس في
شخصيته وبالتالي تؤثر على نمط سلوكه ، بمعنى هل تتفق اتجاهات الفرد
حيال أحد الموضوعات الاقتصادية مثلا مع اتجاهاته حيال الموضوعات
الاقتصادية للأخرى التي يلم بها وهل تتفق اتجاهاته الاقتصادية ،
والسياسية ، والاجتماعية جميعا ؟ اذا وجد مثل هذا التوافق نستطيع
القول بأن الفرد قد تكونت له « عقيدة » أيديولوجية Ideology •

والاتجاه هو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم
مع البيئة المحيطة به • وعندما يتكون الاتجاه فانه يساعد على عملية
التأقلم هذه من خلال تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التي يديها الفرد
بالنسبة للحوادث المختلفة • من ناحية أخرى فان تلك الاتجاهات اذا لم
تتطور تؤدي الى الجمود وميل الفرد الى تضييق أساليب سلوكه دون
تغيير • أي أن الاتجاه يمثل وجهة نظر الفرد بالنسبة لموضوع معين كان
يكون للفرد وجهة نظر في موضوع التفرقة أو الحرب العنصرية أو
اشترك العمال في الادارة • ووجهة النظر قد تكون مؤيدة أو معارضة
لجوانب الموضوع المختلفة ، ولكنها سواء كانت ايجابية أو سلبية ، فانها
تعمل على تحديد السلوك الذي سيتبعه الفرد حين يعرض عليه هذا
الموضوع • مثال ذلك لو كان بعض أعضاء مجلس ادارة إحدى الشركات
يدرسون موضوعا لمنح العمال مزيدا من الخدمات والزايا ، فان سلوك
الأعضاء حين أخذ الرأي بالتصويت سوف يتوقف على اتجاهاتهم نحو
العمال ، فالبعض قد يكون مؤيدا لحصول العمال على مزيد من الخدمات
والزايا ، باعتبارهم قوة انتاجية أساسية وانهم نشطون مكافحون ، بينما

يرى بعض الأعضاء الآخرين أن العمال كسالى بطبيعتهم وبالتالي فهم يحصلون على قدر يتناسب مع ما يبذلون من جهد .

ومن هنا يتضح لنا أن الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، ولكن يمكن استنتاجها من خلال ملاحظة سلوك الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة ، كذلك يمكن الحصول على معلومات عن الاتجاهات باستخدام أساليب الاستقصاء حيث يطلب الى الفرد الاجابة عن مجموعة أسئلة ومن خلال تلك الاجابات يمكن الوصول الى حقيقة اتجاهاته بالنسبة للموضوع محل البحث . وما همنا تأكيد هنا أن السلوك الانساني في المواقف الاجتماعية يتأثر الى حد بعيد بنوع الاتجاهات التي يؤمن بها الفرد بالنسبة للموضوعات المختلفة . فالاتجاهات تؤثر على الادراك والحكم الشخصي على الأمور ، كذلك تؤثر الاتجاهات على القدرة على التعلم . من ناحية أخرى فان الاتجاه يختلف عن الرأي ، حيث يعتبر الرأي هو التعبير الشخصي عن الاتجاه . فالفرد قد يكون له اتجاه معارض لدخول العمال في مجالس ادارات الشركات ، وعندما يصرح عن هذا الاتجاه ويصرح به فانه يكون قد أعطى رأياً .

وظائف الاتجاهات

وللاتجاهات وظائف محددة بالنسبة للسلوك يمكن ذكرها فيما يلي :

— وظيفة التأقلم — حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الأحداث والظروف المحيطة .

— وظيفة الدفاع عن النفس — ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فانه انما يحاول الدفاع عن نفسه ، فالمدبر الذي يكن اتجاهات معادية لنقابات العمال انما يدافع عن مصلحته ومركزه ، والعاملن الذي يؤيد الحركة العمالية انما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وأمانه .

— وظيفة التعبير عن القيم والمثل — ان الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستمد منها رضاء ومنفعة .

— وظيفة المعرفة — اذ تساعد الفرد على تنظيم ادراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة .

وما يجدر ذكره أنه بينما يحتفظ الفرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة فانه في الوقت ذاته قد يحمل اتجاهها عاما نحو مجموعة من القضايا

الترابطة • من ناحية أخرى ، فإن الأفراد يميلون الى تغيير اتجاهاتهم ببطء ، على مر الزمن ، بل قد يقاومون هذا التغيير •

اذن يمكن اضافة الاتجاهات الى قائمة العوامل الشخصية التي تساعد على تشكيل وتحديد اتجاهات السلوك الانساني ، وتصبح مهمة تفسير هذا السلوك مرتبطة جزئيا بالتعرف على اتجاهات الأفراد •

قياس الاتجاهات

ان فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به تتوقف على قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة • وقياس الاتجاهات لا بد وأن يتم بطريقة غير مباشرة اذ لا سبيل الى قياسها مباشرة • وعلى ذلك فان الاتجاهات يمكن قياسها بطرق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر ، أو من ابدائه لآرائه ومعتقداته حيال موضوع أو شخص معين •

والوسيلة الى قياس اتجاهات الفرد هي أن تقدم له مجموعة من العبارات ونطلب اليه ابداء رأيه بالنسبة لها • وبناء على اجابته نستطيع استخلاص الاتجاهات الدفينة التي توجه سلوكه •

وهناك نوعان أساسيان من مقاييس الاتجاهات ، النوع الأول يتكون من عبارات تلمس النواحي الفكرية والمشاعر في الاتجاهات لدى الشخص كالأمثلة الآتية :

« في سبيل حل مشكلة فلسطين ينبغي على الدول العربية أن تتعاون على ازالة خلافاتها بأي ثمن » •

(موافق جدا) (موافق) (لا رأى) (غير موافق) (غير موافق بالرة)
(٥) (٤) (٣) (٢) (١)

وتشير الأرقام بين الأقواس الى قيمة كل رأى عدديا بحيث يمكن ترتيب الأفراد من حيث درجة موافقتهم أو معارضتهم للرأى •

والنوع الثاني من مقاييس الاتجاهات يتكون من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع محل البحث كالاتي :

« اذا كنت تعيش في قرية بفلسطين وشاهدت دورية اسرائيلية فهل تبادر باطلاق النار عليها أى تطلق النار فقط اذا هاجمتك » ؟

ويمكن هذا الاختيار من دراسة وتحليل كافة العوامل الاتجاهية التي

تسهم في تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة . كذلك لدراسة أهمية أى عامل ودرجة تركزه .

وفي بعض الأحيان قد تكون الأسئلة أكثر موضوعية اذا وضعت في صيغة الشخص الغائب كالأمثلة التالية .

— أغلب الحوادث تنشأ بسبب الأشخاص الذين يقودون سياراتهم بسرعة .

— حين يرغب السائق في تجاوز السيارة التي أمامه ينبغي أن يفعل هذا بأقصى سرعة .

— يجب أن يكون هناك حدا أعلى للسرعة مثلا ٧٠ كيلو متر في الساعة.

وتختلف طرق قياس حدة الاتجاه اختلافا كبيرا من حالة لأخرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج ، مثلا خمسة موافق وعشرة غير موافق ، الى اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل تحليل العوامل . ومن ناحية أخرى فإن نفس أسلوب البحث يمكن استخدامه لاستجلاء بعض نواحي الشخصية وليس مجرد الاتجاهات .

وينبغي التأكيد بأن تلك الاختبارات الأخيرة تحتاج الى عينات كبيرة نسبيا حتى يمكن تعميم النتائج المحققة منها .

من ناحية أخرى فإنه يمكن التوصل الى معلومات عن اتجاهات الأفراد من خلال استخدام أسلوب المقابلات وقد انتشر هذا الأسلوب خاصة في مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين .

تكوين الاتجاهات

تلعب الاتجاهات كما أوضحنا دورا أساسيا في توجيه سلوك الفرد وبمبنا الآن أن نعرض لعملية تكوين الاتجاهات باعتبارها من المحددات الأساسية للسلوك الانساني من خلال الفروض الآتية :

الفرض الاول : « تكون الاتجاهات في انشاء محاولة الفرد اشباع حاجاته المختلفة » .

لقد ذكرنا أن الفرد تعترضه درجات متفاوتة من اليسر أو الصعوبة في محاولاته لاشباع حاجاته ، فبعض تلك الحاجات يتم اشباعها دون مجهود يذكر والبعض الآخر تعترضه صعاب قد تحول دون اشباعه على الاطلاق .

لذلك فإن تلك العملية تساعد الفرد على تكوين اتجاهاته حيال الأشياء والأشخاص الذين يتفاعل معهم أثناء محاولات الاشباع تلك . فتتكون لدى الشخص اتجاهات ايجابية أى في صالح الأشياء التي تساعده على اشباع حاجاته ، وبالعكس فإنه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيق أهدافه .

وتلك الاتجاهات التي يكونها الفرد أثناء محاولته اشباع حاجات معينة لن يقتصر دورها على توجيه سلوكه في مواقف الاشباع المماثلة ، ولكنها سوف تستمر في توجيه سلوكه في مواقف مختلفة ومتفاوتة ، اذ تصبح جزءا من شخصيته الاجمالية . أى أن الفرد يستخدم تلك الاتجاهات في محاولاته لتحقيق أهدافه المختلفة . مثال ذلك السياسى الذى يكون اتجاهات في صالح مذهب سياسى معين في أثناء محاولته اشباع حاجاته للسلطة ، ثم يستخدم هذا الاتجاه كوسيلة لتحقيق أهداف وحاجات أخرى قد تختلف عن الحاجة الأصلية التي نشأ هذا الاتجاه بسببها .

الفرض الثانى : « تتكون الاتجاهات طبقا للمعلومات المتوافرة لدى الفرد عن موضوع معين » .

تلعب المعلومات دورا أساسيا في تكوين اتجاهات الأفراد ، الأمر الذى جعل الدول والحكومات تنشئ أجهزة خاصة للإعلام لنشر المعلومات التى تعتقد الدولة ضرورة ابلاغها للناس وذلك لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معينة . فقد لا يعلم الناس فى مجتمع أوروبى معين عن جرائم الصهيونية فى فلسطين ، الأمر الذى يجعلهم لا يكونون اتجاهها معينا حيال تلك القضية ، ولكن اذا تمكنت الدول العربية من تزويد ذلك المجتمع بالحقائق فإن ذلك كفى لخلق اتجاهات لدى أفراد ذلك المجتمع تناصر القضية العربية ضد اسرائيل . وبالعكس لو كانت المعلومات التى تقدمها اسرائيل لهؤلاء الناس أكثر وأوفى ، فسوف يميلون الى تكوين اتجاهات مؤيدة لاسرائيل ضد العرب .

ولا شك أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانبا كبيرا من الاتجاهات غير السليمة التى يؤمنون بها . فقد يكون الأفراد اتجاهاتهم على أساس معلومات مشوهة أو خاطئة الأمر الذى ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد . ومصدر أسامى من مصادر هذا القصور فى المعلومات والحقائق هو سرعة معدل التغيير فى الظروف والأحداث المحيطة بالإنسان

في العصر الحديث ، مما يجعل متابعة تلك التطورات وتصحيح معلومات الفرد أولاً بأول أمراً صعباً للغاية ، وبالتالي يعتمد الفرد على معلوماته القديمة ويظل سادراً في سلوكه على أساس نفس الاتجاهات . مثال ذلك سكان المناطق الريفية الذين يعارضون في تعليم البنات ، أو الذين يعارضون في تعارف الشباب من الجنسين واختلاطهم قبل الزواج ويصرون على نفس أساليب الزواج التقليدية .

ومما يزيد في المشكلة أن الفرد حين يشعر بحاجة الى معلومات وحقائق عن موضوع معين فانه قد يلجأ الى المصدر الخاطيء لتلك المعلومات مما يترتب عليه تكوين اتجاهات غير سليمة ، كأن يلجأ القروي الى أحد مدعي الطب ليحصل على معلوماته عن الطب والعلاج وبالتالي نجده يكتسب اتجاهها معادياً لأساليب الطب الحديث ويفضل الوسائل البدائية في العلاج .

وعلى هذا الأساس نستطيع تفسير الخرافات والأوهام التي تسيطر على عقول الكثيرين ، وبالتالي توجه سلوكهم بأنها نتيجة لنقص معلوماتهم وعدم اطلاعهم على حقائق الأمور اما لجعلهم بمصادر تلك الحقائق أو لاعتمادهم على مصادر خاطئة .

الفرض الثالث : « تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التي ينتمي إليها » . .

ان ارتباط الانسان بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التي يكونها حيال الموضوعات التي يدركها . أي أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التي ينتمي إليها . ولا شك أن رغبة الفرد في الانتماء الى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ أفكار الجماعة وقيمتها أساساً لاتجاهاته . فالفرد الذي ينتمي الى جماعة دينية لا بد وأن تنعكس قيم تلك الجماعة الخلقية والاجتماعية على اتجاهاته ونظراته للأمور المختلفة . وارتباط الفرد بقيم الجماعة وتقاليدها منشأة أن هذا هو السبيل أمامه للاحتفاظ بتأييد الجماعة وقبولها له كعضو بها ، فاذا انحرف عن تلك التقاليد والقيم كان جزاؤه في أغلب الأحيان الطرد من الجماعة .

تفسير الاتجاهات : Attitude Change

يمثل تغيير الاتجاهات هدفاً من الأهداف الرئيسية التي يسعى الكثيرون الى تحقيقه مع الآخرين . فالمدبر في المشروع الصناعي يهدف الى تغيير

اتجاهات العاملين تجاه العمل والانتاج ودفعهم الى زيادة الانتاجية أو يهدف الى القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للإدارة واحلال اتجاهات أخرى موالية للإدارة محلها . نفس المشكلة تعترض السياسة والحكام الذين يرغبون في تغيير اتجاهات الناس تجاه موضوعات محددة . فالسياسة في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا قد يرغبون في تغيير الاتجاهات المعادية لأمريكا في دول آسيا وأفريقيا ، من ناحية أخرى فإن الاتحاد السوفيتي يهجم أن يدعم ويؤكد الاتجاهات الموالية له والسائدة بين أبناء تلك البلاد . وفي محيط العائلة أو الجماعة الصغيرة نجد أن المشكلة الأساسية التي تواجه من في مراكز قيادية هي تغيير اتجاهات الأفراد حيال موضوعات أو أشخاص بالذات .

وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

— تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد الى معارض أو من موافق الى غير موافق وبالعكس . أى أن التغيير هنا يكون في درجة إيجابية أو سلبية الاتجاه أو اذا جاز استخدام التعبير « اتجاه الاتجاه » .

مثال ذلك أن تحاول الإدارة في أحد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات اضافية بنفس فئات الأجر العادية الى قبول لهذه السياسة . أو حين تحاول أمريكا تغيير الاتجاهات المعادية لها الى أخرى موالية .

— أن يتم التغيير في الاتجاه بمعنى تأكيد إيجابيته أو سلبته حيال موضوع معين . فالفرد قد يكون لديه اتجاهها معاديا للاستعمار ولكنه اذا عرف المزيد عن آثام الاستعمار ونتائجه الضارة بالشعب فانه يزداد في تصميمه على كراهيته وبالتالي يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادى . وبنفس المنطق قد يحدث التغيير في اتجاه تدعيمه وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لموضوع معين .

ولا شك أن قابلية الاتجاه للتغيير تختلف وتباين تبعاً لعدة عوامل من أهمها طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه من أنواع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد . فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً . أى أن القابلية للتغيير تتناسب عكسياً مع شدة وتطوّر الاتجاه . ففى بعض الأحيان تصل تلك الاتجاهات الى درجة التعصب الذى يصعب معه أحداث أى تغيير فيه . مثال ذلك مؤيدو ومشجعو الأنديّة

الرياضية الذين يتحمسون لنادى معين تحمسا يصل الى درجة التعصب والتطرف بحيث يصعب ان لم يستحل تغيير اتجاهاتهم نحو ذلك النادى .
كذلك فان القابلية للتغيير تتوقف على درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه ، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التي تبني على حقائق ومعلومات أكثر وأدق . فالمواطن العربي العادى قد يتكون لديه اتجاه معاد للولايات المتحدة الأمريكية وذلك باعتبارها تكن العداء للدول العربية . مثل هذا الاتجاه قد يسهل تغييره اذا أحيط هذا المواطن بمعلومات تصور الولايات المتحدة الأمريكية في شكل الدولة التي تساعد الدول العربية وتمنحها المعونات الاقتصادية وأنها لا تبغى بها شرا . على العكس من ذلك فلو كان هذا الاتجاه مبنيا على أساس فهم أعمق وأدق لطبيعة التنظيم الرأسمالى الأمريكى ، وكيف أن مصالح أمريكا تختلف وتتناقض بطبيعتها مع مصالح العرب ، وكيف أنها - أى أمريكا - قد أسهمت في انشاء وتدعيم اسرائيل وهى التي تحيطها بالرعاية والحماية وتمدها بالموارد التي تمكنها من العدوان على الدول العربية ، مثل هذا الاتجاه المركب يصعب تغييره مهما أضيف من معلومات الى الشخص حيث أن الأساس القائم عليه الاتجاه صلب أصلا . أى أنه يصعب على هذا المواطن أن يغير اتجاهه في صالح أمريكا ، بل على العكس فان هذه الاتجاهات المركبة تكون أقرب الى التغيير من النوع الثانى أن التدعيم والتأكيد ، فالمواطن العربى صاحب هذا الاتجاه المركب يسهل عليه تدعيم وتأكيد كراهيته ومعاداته للولايات المتحدة عن أن يسير في الاتجاه المخالف أى موالاته أمريكا وتأييدها .

من ناحية أخرى فان تغيير الاتجاه واحلال اتجاه آخر محله يتوقف على مدى التوافق بين هذا الاتجاه الجديد وباقي الاتجاهات الأخرى التي تكون التنظيم الاتجاهاى للفرد . Attitude System .

وهناك بعض العلاقات التي تربط بين القابلية لتغيير الاتجاهات وبين صفات الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه . مثلا الأفراد الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الذكاء يكونون على استعداد أكثر لتغيير اتجاههم حيث ان لديهم القدرة على ادراك التغيير الذى يكون قد حدث ، وبالتالي فهم على استعداد لاعادة التفكير في اتجاهاتهم وتغييرها بما يتفق مع الظروف الجديدة . وعلى العكس من ذلك فان الأشخاص الأقل ذكاء تقل قدرتهم على تغيير اتجاهاتهم .

كذلك فالأفراد يختلفون في قابليتهم للتأثر بالآخرين والاقتماع بوجهات نظرهم ، وبالتالي فهم يتباينون في قابليتهم لتغيير اتجاهاتهم تحت ضغط الآخرين . كما أن ارتباط الفرد بالجماعة التي ينتمى إليها تحدد درجة قبوله لتغيير اتجاهاته تحت ضغطها . فالفرد الذي يعتمد أساسا على الجماعة في اشباع حاجاته يجد نفسه مضطرا لتغيير اتجاهاته بما يتفق ورأى الجماعة على العكس فإن الفرد الأكثر استقلالاً عنها يتمكن من المحافظة على اتجاهاته دون تغيير .

ويتم تغيير الاتجاهات الفردية بطريقة تماثل تقريبا عملية تكوين الاتجاهات ، كذلك فإن تأثير الجماعات التي ينتمى إليها الفرد في تغيير الاتجاهات أمر واضح ، وأخيرا فإن تغيير الاتجاهات يتم بفعل التغيير الذي يحدث في شخصية الفرد ذاته .

ومن المعروف أن اتجاه ودرجة التغيير في الاتجاهات كنتيجة للمزيد من المعلومات يتوقان على طبيعة الموقف الذي يحصل فيه الشخص على تلك المعلومات الجديدة ، وعلى مصدرها وأسلوبها ودرجة ثقة الفرد فيها .

الاتجاهات باعتبارها نظاما فرعيا

تعتبر عملية تكوين الاتجاهات وتغييرها من العمليات السلوكية الأساسية التي تسهم بشكل واضح في تحديد استجابات النظام السلوكي للمثيرات الخارجية وسوف يناقش هذه العملية باعتبارها هي الأخرى نظاما فرعيا .

يتعامل النظام السلوكي مع غيره من النظم السلوكية ويسهم في كثير من المواقف الاجتماعية . ومن خلال هذه التفاعلات جميعا يكتسب أهدافا ورغبات يسمى الى تحقيقها ، كما يكتسب خبرات تساعده على اختيار أنماط السلوك المناسبة لتحقيق تلك الأهداف والرغبات . وفي خضم تلك التفاعلات الاجتماعية تندفق الى النظام السلوكي مدخلات اجتماعية (وتنظيمية) . تعكس الأوضاع والظروف السائدة وما يتوقع فيها من تغيير . ومن خلال نظامه الإدراكي يصل الانسان الى تفسيرات لتلك المدخلات المختلفة . وبوصول هذه المعاني والتفسيرات تبدأ حركة نظام الاتجاهات الفرعي . فالانسان يكون اتجاهات مؤيدة لكل ما يساعده على تحقيق أهدافه ورغباته أو لكل ما يتوافق مع معتقداته Beliefs والقيم التي يؤمن بها Values وبالعكس يتخذ الانسان اتجاهات معارضة بالنسبة للموضوعات أو الأمور

أو الأشخاص التي تهدد إمكانية تحقيقه لأهدافه أو تمثل عقبات في سبيله ،
كذلك تكون مثل تلك الاتجاهات المعارضة بالنسبة لكل ما يتناقض مع
معتقداته وأفكاره .

مدخلات نظام الاتجاهات

تكون المدخلات في نظام الاتجاهات من فئتين أساسيتين هما :

(أ) اتجاهات وقيم ومعتقدات تتعلق بأمر اجتماعية ودينية وحضارية
رئيسية تنتقل الى النظام السلوكي من الجماعات الأولية Primary Groups
التي ينتمى إليها وخاصة الأسرة Family وتمثل تلك الاتجاهات والقيم
والمعتقدات أساسا راسخا في نظام الاتجاهات ان يبدأ ورودها اليه منذ فترة
مبكرة في حياة الانسان وفي وقت لا يملك فيه من المقومات ما يساعده على
مناقشتها أو تحليلها ، ومن ثم يسلم بها وتنزل اليه منزلة مقدسة أو ما يقرب
من التقديس . ونلاحظ أن هذه الفئة من الاتجاهات والقيم والمعتقدات سوف
تستمر مع الانسان خلال مراحل حياته وسيكون لها شأن في تحديد ما يستجد
من اتجاهات يكتسبها الانسان لنفسه وإرادته .

(ب) مدخلات تمثل معلومات اجتماعية وتنظيمية وحضارية تمكس
مواقف متجددة أو متكررة وتشير الى موضوعات وأفكار وأشخاص قد
تكون مصدر معاونة وفائدة للنظام السلوكي ، أو قد تحمل له تهديدات
وأخطار . وتتمدد مصادر هذه المدخلات المتجددة وان كان الجانب الأكبر
منها يأتي من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي .

عمليات نظام الاتجاهات

يختلف نظام الاتجاهات نسيا عن النظم الفرعية السابقة في أن جزء
العمليات به يتوى على مجموعة من الاتجاهات المسبقة والقيم المكتسبة
تحت تأثير الجماعات الأولية التي ينتمى إليها الانسان . وتعمل هذه الاتجاهات

والقيم المختزنة بمثابة حاجز لتصفية المدخلات الجديدة والسماح لبعضها بالوصول الى مرحلة التحليل في اطار عمليات تكوين وتغيير الاتجاهات ومنع بعضها الآخر عن الوصول الى تلك المرحلة . وبالنسبة لما يسمح له بالوصول تتم عليه العمليات الآتية :

(ا) عملية مواجهة ومقارنة بين المدخلات من ناحية وبين الدوافع والخبرات والمدرجات السابقة وذلك بغرض الكشف عما اذا كانت تلك المدخلات الجديدة تمثل أمورا مساعدة على تحقيق الاهداف أم أنها تعكس ما يهدد أمن واستقرار النظام السلوكي .

(ب) عملية تحليل دقيقة لاحتمالات تحقق الفائدة أو الضرر ومدى ما يتطلبه ذلك من تغييرات في أنماط سلوك الفرد وأشكال تصرفاته .

(ج) حين يصل نظام الاتجاهات الى قناعة بأن موضوعات معينة تمثل مصدرا للمعاونة ، فإنه يكون حيالها اتجاها مؤيدا . وإذا كان تصوره لتلك المدخلات أنها تمكس تهديدا أو عدم توافق مع أفكاره ومعتقداته ، فإنه يكون حيالها اتجاها معارضا . وفي بعض الأحيان يتخذ الانسان اتجاهات محايدة (لا تأييد ولا معارضة) بالنسبة لبعض الأمور التي يعجز عن تبين طبيعتها الحقيقية .

ومن الجدير بالذكر أن عملية تغيير الاتجاهات تخضع لنفس المنطق كما في حالة تكوين الاتجاهات الجديدة .

مخرجات نظام الاتجاهات :

تتمى عمليات الاتجاهات الى مخرجات أساسية هي :

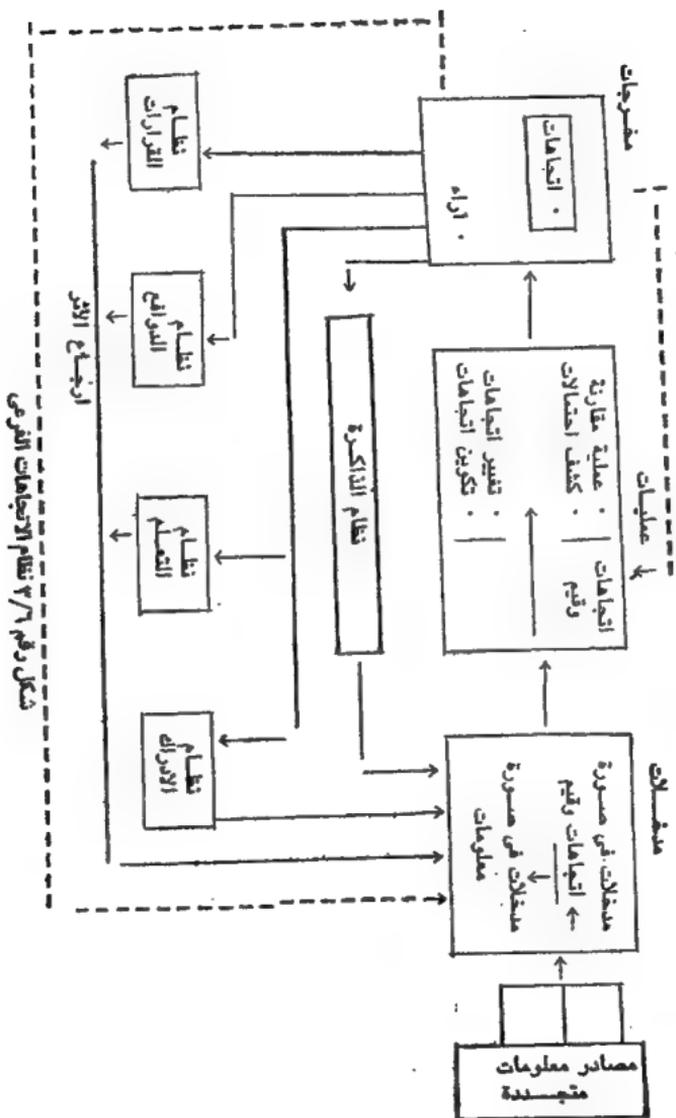
(ا) اتجاهات مؤيدة .

(ب) اتجاهات معارضة .

(ج) اتجاهات محايدة .

وهذه المجموعة من الاتجاهات تمثل أنماطا من السلوك الباطن تعود لتنضم الى مجموعة الاتجاهات المختزنة وتعمل على المساهمة في اختيار أنماط الأفعال وردود الأفعال والمشاعر التي تصدر عن النظام السلوكي .

والى جانب الاتجاهات يخرج من النظام أيضا مجموعة من الآراء Opinions وهي اتجاهات معلنة يتم التعبير عنها بوسيلة من وسائل التعبير المتاحة للنظام السلوكي وهذه الآراء تمثل سلوكا ظاهرا . والشكل التالي يصور حركية نظام الاتجاهات الفرعى وعلاقاته بالنظم الفرعية الأخرى :



شكل رقم ٢/١ نظام الاتجاهات البرمي

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - تمثل الاتجاهات أحد عناصر النظام السلوكي ، بمعنى أنها تسهم في تشكيل السلوك الانساني . ولكن البعض يرى أنه من الممكن تغيير السلوك الانساني دون حاجة إلى ضرورة تغيير اتجاهات الفرد أولاً . ما رأيك ؟ اعط أمثلة ؟

٢ - يمثل Attitude تكامل ثلاثة عناصر فرعية هي :

- الفكر

- المشاعر

- الميل

وبحسب وضوح وتقلب أى من هذه العناصر الثلاثة سيتحدد تأثير الاتجاه في تشكيل السلوك . واعتماداً على هذه الحقيقة ناقش المواقف الآتية :

● المواطن الذي يؤيد الديمقراطية وينتقد تصرفات الحكومة ، ثم لا يذهب للادلاء بصوته في الانتخابات للمجالس التشريعية .

● المواطن الذي يؤيد الاشتراكية كنظام اقتصادى مناسب لتنظيم الحياة الاقتصادية في البلاد ، ولكنه في حياته الخاصة يمارس سلوكاً يقترب من النمط الرأسمالى الذى يقوم على تأكيد الملكية الخاصة .

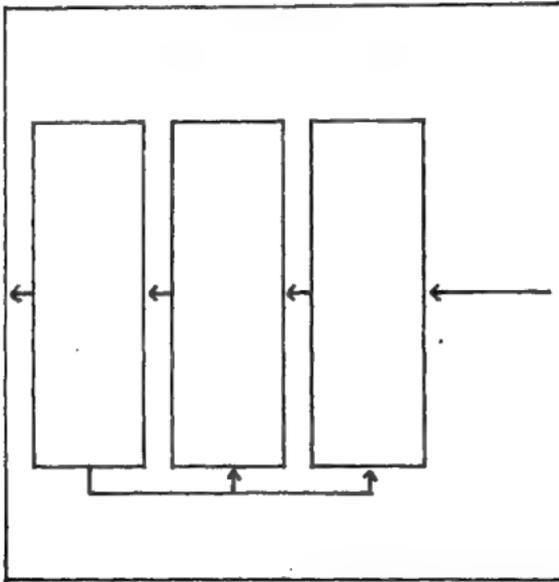
● العامل الذى يحب بزيميله رئيس النقابة ويحب أن يستمع إلى آراءه في شأن تطوير العلاقة بين الادارة والعمال . ولكن إذا دعى الى اجتماع نقابى لمناقشة قضية عمالية هامة نجده يتخلف عن الحضور .

● المواطن الذى يؤيد فكرة مقاطعة التجار الجشعين ويشارك بالقول في تأييد حركة مقاطعة شراء اللحوم مثلاً ، ولكنه يرسل سرا من يشترى له كل احتياجاته من اللحوم ولا يتوقف يوماً عن استهلاكها .

● المواطن الذى يعترف بأخطار التدخين واقتناعه بضرورة الاقلاع عنه ، ومع ذلك هو مستمر في التدخين .

٣ - استخدام مفهوم التنظيم لشرح الطرق والمداخل المحتملة التي يمكن للإدارة أن تلجأ إليها في محاولة تغيير اتجاهات العاملين نحو موضوع معين ، وليكن ادخال نظام الحاسب الآلى في أعمال الجسابات والموازنة بدلا من الأسلوب اليدوى وما قد يترتب على ذلك من إنهاء خدمة عدد من الموظفين :

نظام الاتجاهات الفرعى



- أين تبدأ الإدارة محاولتها ؟
- كيف تتغلب الإدارة على مقاومة الأفراد للمعلومات التي لا تتفق مع اتجاهاتهم ؟
- كيف تتغلب الإدارة على تشويه الأفراد المتعمد للمعلومات ؟
- كيف تنمى الإدارة ميل الأفراد الى التصرف بما يتفق مع الاتجاه المرغوب منها ؟
- كيف تتمكن الإدارة من زيادة العنصر الفكرى فى الاتجاه ؟

الفصل التاسع

الدوافع

ما الذي يحرك السلوك ويعطيه القوة والاتجاه؟ لقد تردد هذا السؤال كثيرا في دراسات علم النفس وتراكمت نتيجة لذلك معلومات أساسية وهامة عن « الاثارة » Arousal و « الدافعية » Motivation . وليس من شك أن الادارة في اهتمامها بالتحرف على مسببات السلوك الانساني وصولا الى التنبؤ به والسيطرة عليه ، تستشعر اهتماما أساسيا في تحليل دوافع السلوك والعوامل المحركة له والمحددة لاجهاته المختلفة بالنسبة لنوعيات الأفراد الذين تتعامل معهم .

وبالرغم من أهمية موضوع الدافعية الا أن كثيرا من المفاهيم التي سادت الفكر بهذا الخصوص لم تكن على درجة كافية من الوضوح الأمر الذي سبب كثيرا من الصعوبات في سبيل الوصول الى فهم سليم ومتكامل لمسببات السلوك الانساني .

ولعل من أكثر المفاهيم شيوعا في مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم « الدافع » Motive . وقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة لتفسير ما يجري داخل الانسان والذي تقصر أساليب الملاحظة والمشاهدة عن معرفته . وعلى هذا الأساس فقد كانت البداية في استخدام تعبير « الدافع » على أنه التفسير الوحيد للسلوك الآتي :

(صندوق أسود)

التيرات الخارجية ← الدوافع الفردية ← السلوك المشاهد

Black Box

وكتيجة لهذا الاتجاه المبدي كان لا بد من تصنيف الدوافع وتقسيمها حتى يمكن أن تتناسب مع أنواع السلوك المختلفة المشاهدة اذ لا يقبل أن

(1) H. A. Murray, Explorations in Personality, N.Y. Oxford University Press, 1938.)

تنشأ كل أشكال السلوك بفعل واحد فقط • ومن ثم فقد ظهر اتجاه في علم النفس في الثلاثينات يروج لتقسيمات مختلفة للدوافع منها التقسيمات التي قدمها عالم النفس « موراى Murraay » وتحتوى على دوافع مثل :

- دوافع الجوع Hunger
 - دوافع الجنس Sex
 - دوافع الحب Love
 - دوافع الفضول Curiosity
- كذلك قدمت تقسيمات أخرى للدوافع كالآتي :
- الدوافع القطرية (الموروثة)
 - الدوافع المكتسبة •

كما أشار بعض العلماء الى امكان تقسيم الدوافع الى ايجابية وهي التي تدفع الانسان الى سلوك معين ، وأخرى سلبية وهي التي تمنعه عن تصرفات معينة •

ومن العلماء من قسم الدوافع الى دوافع « فعالة » Effective وأخرى « ساكنة » Dormant ودوافع « رشيدة » Rational . وأخرى « عاطفية » Emotional •

وبرغم انتشار هذه المحاولات لتصنيف وتقسيم الدوافع ، الا أن هذا المدخل في تفسير السلوك يعانى من أوجه نقص شديدة أهمها :

• أن هذه التصنيفات للدوافع لم تكن نتيجة لبحوث ودراسات علمية (تجريبية أو ميدانية) بقدر ما كانت نتاج عمليات تفكير ذاتي وتأمل فردى من جانب مروجيها • بمعنى أن هذه التقسيمات للدوافع ينقصها الدليل المستمد من البحوث الفعلية للسلوك الانسانى •

• أن هذا المدخل يجعل من الدوافع العامل الوحيد في تفسير السلوك الانسانى ، وهذا أمر ترفضه نتائج البحث الحديثة في علوم السلوك ، حيث أن الدوافع في وصفها الصحيح ان هى الا أحد العوامل التي تشترك في تحديد السلوك •

ومن ثم نجد فكرة الدوافع تحتاج الى مزيد من البحث والتحليل وصولا الى فهم صحيح لهذا المحدد الرئيسى للسلوك الانسانى •

تعريف الدافعية

الدافعية أحد مجالات البحث الرئيسية في علم النفس التي تسمى الى التعرف على محددات السلوك الانساني « والحيواني » (١) . فالدافعية وفقا لهذا التعريف هي عملية اثاره السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار ، كذلك هي عملية تنظيم هذا السلوك .

وثمة تعريف آخر للدافعية (٢) ، بأنها الاسم العام الذي يعبر عن حقيقة أن السلوك الانساني يتحدد جزئيا نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلي .

وبصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشأن تحديد نطاق مفهوم « الدافعية » الى اتجاهين :

- الاتجاه المحدود Narrow View
- الاتجاه التوسعي Broad View

أمثلة الاتجاه المحدود ما يذهب اليه ماير Maier (٣) من أن تعبير الدافعية يقتصر على السلوك الذي يرمى الى تحقيق هدف Goal oriented behaviour كذلك نجد أن براون وفاربر Brown and Farber (٤) يقتصران وظيفة الدافعية على اثاره السلوك أو بعث السلوك في حين يتولى التحلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك .

(٤) وعلى العكس من ذلك نجد أن بعض الكتاب أمثال يونج Young يرى أن تعبير الدافعية ينصرف على كافة أنواع السلوك وبيندرا Bindra (٥) الذي يعتبر الدافع كباعث ومنظم وموجه للسلوك في نفس الوقت .

(1) P.T. Young, Motivation and Emotion, A survey of the determinants of human and animal activity, N.Y. Wiley, 1961, p. 24.

(2) Murphy, Personality : A biosocial approach to origins and structure. N. Y. : Harper, 1947, p. 991.

(3) Maier, N., Frustration, N. Y. : McGraw-Hill, 1949.

(4) Brown, J.S., and Farber, I. F. Emotions Conceptualized as intervening variables. Suggestions. toward a theory of frustration. Psychological Bull., 1951, 48, 465-495.

(5) Young, op. cit.

(6) Bindera, D., Motivation : A Systematic reintegration New York : Ronald, 1959.

أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية

قد يثور تساؤل عن أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية ومبررات بذل الجهد في سبيل تعريف هذا المفهوم وتحديد أبعاده . ولا شك أن الاهتمام بالدافعية ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الانساني عامتويين الأبعاد الأساسية للدافعية . ويمكن تحديد هذه الخصائص السلوكية التي يساعد مفهوم الدافعية في تفسيرها في الآتي :

- تحريك وتيسير السلوك :

بمعنى أن هناك احتياجا الي تيسير مسببات اثاره السلوك وتحريكه في اتجاهات معينة . وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية في ايجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للانسان .

- شدة السلوك وفاعليته :

كذلك هناك احتياج لتفسير أسباب شدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لآخر ، فمن الملاحظ عادة أن مثرا ضعيفا قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد ، بينما يحتاج أفراد آخرون الي مثير قوى لكي تحدث استجابة ما . وفي حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجي . ومن ثم فان تباین شدة السلوك توضح الحاجة الي مفهوم للدافعية يفسرها ويلقي الضوء على مسبباتها .

- اتجاه السلوك :

حين يمرض للانسان مؤرقف يدعوه للتصرف (أو السلوك) فانه يجد أمامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار بينها ، ومن ثم فان هناك سؤالا هاما يحتاج الي تفسير ، هو كيف يختار الانسان اتجاها معينا للسلوك . وما هي العوامل التي تحكم هذا الاختيار . ان السلوك بوصف عادة بأنه هادف Goal Directed ، وبالتالي فان هذه القدرة على الاختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذي يتخذه السلوك انما تجعل لمفهوم الدافعية قيمة تحليلية واضحة .

- تأكيد وتعميم السلوك :

من الشاهد أن أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في

فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة . وقد ساعدت ظاهرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجود دافع معين يجعل الانسان يعتمد الى نفس السلوك اذا واجهته مواقف سبق له أن سلك حيالها بشكل اتجح فائدة أو ساعده على تحقيق أهدافه .

— ضعف وتخاذل السلوك :

أخيرا فان حالات متعددة تعرض للانسان وتؤدي الى تخاذله أو امتناعه عن الاستمرار في نمط معين من السلوك ، مرة أخرى فان السؤال الهام هو : لماذا تحدث هذه الظاهرة ؟ ولا شك أن استخدام مفهوم الدافعية يساعد في ايجاد اجابة منطقية حيث يمكن تصور ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة الدافع أو انصراف الفرد عن الاهتمام به في الأساس .

بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية (١)

الى جانب الأسباب السابق ذكرها والتي تبرز الاهتمام بمفهوم الدافعية باعتباره ركنا أساسيا في فهم سيكولوجية الفرد وتحليل سلوكه ، فان هناك بعض المشكلات التي أثارها كثيرا من الجدل بين علماء النفس والتي تفاوت الآراء بشأنها تفاوتاً شديداً ، وأهم هذه المشكلات ما يلي :

— السلوك وهل هو فطري أم مكتسب — وهي قضية طال الجدل حولها ، ومركز الحوار فيها أن البعض يرى في السلوك نتاج لخبرات الفرد التي يكتسبها بعد ميلاده خلال غفلية النضج *Maturation* والنمو *Development* ، بينما يرى البعض أن مظاهر السلوك أن هي الا انعكاسات فطرية جبل عليها الانسان بحكم تكوينه وطبيعته الانسانية . وقد أثارها هذه القضية تيارا شديدا من البحث ، ونرى أن الرأي فيها قد حسم بأن السلوك هو محصلة للتفاعل بين عناصر الطبيعة (الوراثة) وبين العناصر المكتسبة من البيئة (ومن ثم يمكن القول بأن هناك دوافع فطرية وأخرى مكتسبة) .

— السلوك الشعوري واللاشعوري — ويقصد بذلك النقاش حول مدى وأهمية العوامل اللاشعورية في تحديد السلوك ، بل والى أي مدى يمكن أن يمارس الانسان أنواعا من السلوك وهو في حالة من اللاشعور

• Unconscious

(1) C.N. Cofer and M. H. Appley, Motivation : Theory and Research, N.Y. Wiley and sons, Inc. 1964, p. 13-17.

حول ما اذا كان السلوك الذي يأتيه الفرد هو حركة تقصد لذاها أم أن هذا السلوك يؤدي وظيفة ويحقق هدفا لصالح ومنفعة الفرد ، وليس من شك أن كثيرا من علماء النفس يميلون الى اعتبار أن كل أشكال السلوك الانساني هادفة الى تحقيق نتائج ومنافع للفرد ، وأن الحصول على هذه النتائج والمنافع هو العامل المحدد لتوقف السلوك .

— طبيعة الانسان — هل الانسان طيب بطبعه ، أم أنه شرير بطبعته ؟ هل الانسان أساسا متعاون ، وكريم ومحب للسلام ، أم أنه بطبعته أناني ، وعدواني ؟ لا شك أن أي اجابة مطلقة عن هذا التساؤل لن تكون صحيحة في كل الأحوال وبالنسبة لجميع الأفراد في كل زمان ومكان ولكن الاجابة يجب أن تكون نسبية حتى يمكن أن تكون صحيحة .

خلاصة بحثنا حتى الآن أن هناك كثيرا من مظاهر وخصائص السلوك الانساني تشير الى تفسير ما لا بد من وجوده لتوضيح مصادر هذا السلوك وأنماطه ، وان مفهوم الدافعية يحقق منفعة تحليلية وعلية عالية ويوفر أساسا صالحا للوصول الى تفسيرات منطقية للسلوك المشاهد .

نظرة متكاملة لمفهوم الدافعية

بعد أن استعرضنا جانبا من المشكلات الفكرية المتعلقة بموضوع الدافعية بينما أن تقدم الآن محاولة فكرية متكاملة تحدد الأبعاد الأساسية لها وتقدم منطقا علميا يسهم في تفسير وتحليل أنماط السلوك المشاهدة .

يخضع السلوك الانساني لتأثير عوامل أساسية ثلاثة هي السبب ، الدافع والهدف ، بمعنى أن أي مظهر من مظاهر السلوك الانساني لا بد له من دافع يحدد اتجاه السلوك ودرجة الاصرار عليه ، وأخيرا فالهدف يمثل نقطة النهاية بالنسبة للسلوك أي النتيجة المرغوب الوصول اليها من ورائه .

والسبب Cause يمكن تحديده بأنه أي تغير في ظروف الشخص الذاتية (فسيولوجية أو سيكولوجية) أو التغير في الظروف المحيطة بالشخص أي في البيئة أو الجو الاجتماعي الذي يعيش فيه . فالشعور

بالجوع مصدره أو سببه التقلصات التي تحدث بالأمعاء نتيجة نقص بعض المواد الغذائية اللازمة للإنسان .

هذه التقلصات المعوية تمثل نوعا من التغيير في ظروف الشخص البيولوجية تؤدي الى اثاره الرغبة في البحث عن الطعام كوسيلة لانهاء تلك الظروف الجديدة . أى أن سبب السلوك في هذه الحالة هو تغيير داخلى في الفرد . بنفس المنطق فإن السبب قد يأتي من تغيير في ظروف البيئة المحيطة بالإنسان . فرب الأسرة الذى تجاوز الأربعين من عمره والذى يقرر الالتحاق بالجامعة للحصول على شهادة جامعية تسمح له بالحصول على وظيفة أعلى قد يكون سبب سلوكه هذا هو التغيير المستمر في التركيب الاجتماعى والوظيفى للممل ، بحيث أصبح الوصول الى المراكز القيادية في منظمات العمل مقصورا على أصحاب المؤهلات الجامعية على عكس ما كان سائدا في الماضى . وبالتالي فان هذا التغيير في الظروف المحيطة بالفرد يثير فيه الرغبة في الالتحاق بالجامعة .

اذن يمكن أن نقول أن السلوك الانسانى بصفة عامة هو نوع من التصرفات الناشئة عن سبب معين . وهذا السبب يتخذ عادة شكل تغير في ظروف الانسان الشخصية وتركيبه الفسيولوجى أو السيكولوجى . كما قد ينشأ السلوك بسبب تحول أو تغيير في البيئة الاجتماعية للفرد . وبذلك نحن نختلف عن بعض مدارس علم النفس التى تحصر الأسباب المنشئة للسلوك في حالات النقص البيولوجى والتوتر الذى يصيب الانسان نتيجة لهذا النقص (مثال ذلك « هل » ومدرسة تخفيض الرغبة (Drive Reduction) (١) .

اذن الأسباب المنشئة للسلوك في رأينا لا تقتصر على تلك التغييرات في حالة الشخص البيولوجية ، بل تمتد لتشمل أى تغيير في حالته السيكولوجية أو في الظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة به .

ولكن مجرد وجود سبب Cause للسلوك لا يفسر سر اتجاه السلوك في ناحية دون أخرى ، كما أنه لا يفسر ظاهرة الاصرار في السلوك أو اليأس والتوقف عن السعى في سبيل الحصول على الهدف . ان الشخص يدرك تغييرا معينا في ظروفه الشخصية أو في تكوين البيئة المحيطة به ،

(1) Coffey and Appley, Motivation, Theory and Research, N. Y. Wiley, 1964.

وهذا الإدراك كما قلنا هو سبب نشأة السلوك . ولكن ما هي العوامل التي تحكم اتجاه السلوك Direction ودرجة الإصرار فيه Persistence حينما يدرك طالب الثانوية العامة التغير في ظروف المجتمع التي تجعل الالتحاق بالجامعة أمرا صعبا لا يناله الا من يتفوق في امتحان الثانوية العامة ، فان أمامه اتجاهين للسلوك في هذه الحالة اما الاجتهاد في الدراسة والتحصيل وبذل كل جهد ممكن في هذا السبيل ، وأما اليأس والتراخي . في هذه الحالة ما هي العوامل التي تجعل الطالب يختار أحد الاتجاهين ؟ واذ فرض ووقع اختيار الطالب على اتجاه السلوك الأول وهو العمل وبذل الجهد في سبيل التفوق ما هي العوامل التي تحكم درجة مثابته وإصراره على الاستمرار في هذا الاتجاه ؟

ان مظاهر السلوك الانساني المختلفة تواجهنا دائما بهذين السؤالين :
ما هي محددات اتجاه السلوك ؟ وما هي العوامل التي تحدد درجة الإصرار والمثابرة عليه .

ان الاجابة عن هذين السؤالين تكمن في كلمة واحدة هي الدوافع . ان الدوافع — حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة — تمثل نوعا من القوى الدافعة التي تؤثر على تفسير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية ، كما أنها توجه السلوك في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات من ناحية أخرى .

ان القول مثلا بأن الشعور بالقلق والاحباط قد دفع شخصا الى العدوان أو أن شخصا قد نمى لأنه لا يريد تذكر وقائع اليمية لا يريد تذكرها ، أو أن شخصا ارتكب جريمة لأن أصدقائه زينوا له الفكرة ، كل تلك التعبيرات التي تصف أنماط من السلوك الانساني انما هي ترديد لفكرة الدافعية .

والدافع يعنى حاجة يسعى الفرد الى اشباعها ، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة اشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب . أى أننا ننظر الى الدافع باعتباره قوة داخلية تتبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين ويقوة محددة .

تقسيم الدوافع

وتبين أنواع الدوافع التي تسيطر على الفرد وتدفعه الى أنماط مختلفة من السلوك مثال ذلك أن نوع السلوك الذى نطلق عليه كلمة

العمل ينشأ بسبب مجموعة من الدوافع قد تختلف عن الدوافع التي تخلق في الشخص الرغبة في الراحة والاسترخاء أو طلب المتعة والترفيه .

ما هي دوافع العمل مثلا ؟ ما هي الحاجات غير المشبعة التي يسعى الأفراد الى اشباعها من خلال العمل ؟ لماذا يضحي الفرد براحته ويمزق عن المتع ويضحي جانبا كبيرا من وقته في عمل شاق وممل يوما بعد يوم وسنة بعد أخرى ؟

لا شك أننا لو توجهنا بهذا السؤال الى مجموعة مختلفة من الأفراد لحصلنا على اجابات متناقضة ومتباينة الا أنها سوف تمثل حقيقة تبين الدوافع وتمدها :

— فالأفراد قد يعملون من أجل الحصول على الأجر الذي يمكنهم من شراء المأكل والملبس والسكن اللائم .

— قد يعمل الفرد من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق .

— قد يكون الهدف من العمل الانتماء الى جماعة والشعور بكون الفرد عضوا في جماعة تحميه وتؤيده .

— هناك أفراد يتصفون بالطموح ولذا فهم يعملون بدافع أساسى هو التقدم والرقي واحتلال مناصب أساسية وعالية .

— قد يجيب فرد عن سؤال « لماذا تعمل ؟ » بقوله انه يعمل لأن الفرد مفروض فيه أن يعمل ، أى لمجرد الاستجابة الى العرف والتقاليد .

— قد يعمل الفرد من أجل زيادة حصيلته من العلم والمعرفة .

— قد يعمل الفرد من أجل تأمين مستقبله وضمان مستوى حياة مناسبة .

— قد يعمل الفرد لكي يحصل على شعور بالفخر نتيجة تحقيقه لأهداف وتأتج كبيرة .

تلك القائمة من الدوافع المحتملة ليست نهائية بالطبع اذ ما زال هناك العديد من تلك الدوافع التي يستطيع الأفراد الادلاء بها . وبعض تلك الدوافع يبدو واضحا وقاطعا ، والبعض الآخر يبدو غامضا ، كما قد يكون هناك تناقض بين الدوافع ، أو قد تتداخل مع بعضها البعض .

ولكن الفكرة الأساسية أننا نستطيع تقديم مبدأ عام يقول بأن الفرد يعمل بتأثير مجموعة من تلك الدوافع .

كما أنه من الواجب التأكيد بأن تلك الدوافع ليست جامدة ولا ثابتة بل هي في حركة وتغير مستمرين ، كما أنها قد تختلف من مجتمع لآخر أو قد تختلف في ذات المجتمع من فترة لأخرى .

وإذا نظرنا الى قائمة الدوافع السابقة مرة أخرى نلاحظ أنه يمكن تقسيمها إلى عدة فئات أساسية ، تضم كل فئة منها مجموعة من تلك الدوافع تتفق في كونها تعمل على اشباع نفس الحاجة .

وعلى ذلك نستطيع تقسيم الدوافع الى الفئات التالية :

– دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان :

والحاجات الأساسية هي التي لا غنى للفرد عن اشباعها حتى يبقى على قيد الحياة . مثال ذلك الحاجة الى الأكل والشرب ، واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التي ترتبط باحتياجات الانسان الفسيولوجية . تلك المجموعة من الحاجات واضحة وضوحا كاملا ولا يمكن أن تتصور اختلاف الأفراد على أهميتها أو ضرورتها . فهي حاجات عالية بمعنى أنها لا تختلف باختلاف المجتمع كما أن الأفراد جميعا يتساوون في الشعور بها مهما اختلفت الأعمار أو الثقافات أو الهويات .

وقد ارتبط مفهوم الحاجات الأساسية بتعبير الغرائز التي وصفت بأنها قوى دافعة فطرية وموجودة في مكان ما من الكائن الحي . وقد اختلف العلماء في تصنيف الغرائز ، بعضهم قسمها الى نوعين أساسيين هما غريزة « المحافظة على الذات » و « المحافظة على النوع » . وبذلك يمتد بعض العلماء مثل « فرويد » أن السلوك الانساني يتم بفعل قوة دافعة هي المحافظة على حياة الفرد ونوعه . من ناحية أخرى فإن « ادلر » يمتد أن السلوك الانساني يمكن تفسيره من خلال الرغبة في السيطرة من أجل الحياة والبقاء .

وهناك اتجاه ثالث يحدد غريزة لكل نوع من أنواع السلوك الانساني مثل غريزة الأكل ، غريزة المنافسة ، غريزة المقاتلة ، وما الى ذلك الأمر الذي يصل بقائمة الغرائز الى ما يزيد على مائة . ولسنا نريد للدخول

هنا في مناقشة لنظريات الفرائز وما ورد حولها من هجوم وانتقادات ، وانما كل ما نسمى اليه هو بيان أن جانباً من السلوك الانساني يمكن تفسيره على أساس النظر اليه على أنه محاولة الفرد اشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها والتي تحركه للسلوك في اتجاه معين .

— دوافع تتعلق بالحاجات النفسية للانسان :

ان الانسان لا يعيش لمجرد اشباع حاجاته البدنية الأساسية ولكن هناك حاجات أخرى يشعر بها ويسمى الي اشباعها . تلك الحاجات الجديدة هي ما نطلق عليه « الحاجات النفسية » وهي تتعلق برغبة الفرد في الانجاز وتحقيق النتائج ، والرغبة في الحصول على مركز اجتماعي مرموق والحاجات العاطفية كالحب والصدقة وغيرها . تلك الحاجات النفسية تميز الانسان عن غيره من الكائنات وهي تنمو مع الفرد وتشتد أو تضعف تبعاً لظروف الحياة ومراحل تطوره . والحاجات النفسية تصنف بكونها شخصية الي حد بعيد . ، بمعنى أنها قد توجد في بعض الأفراد دون غيرهم . مثال ذلك أن فرداً معيناً قد يشعر بحاجة جارفة نحو الاندماج في جماعات وتكوين صداقات في حين أن شخصاً آخر قد يعزف تماماً عن الالتقاء أو الاستجابة للآخرين . انا نستطيع أن نصف شخصاً بأنه طموح حيث أن سلوكه يتميز بقوة دافعة تحركه في اتجاه العمل من أجل تحقيق مستويات أعلى من التقدم والتميز باستمرار ، في حين أننا نصف شخصاً آخر بأنه خامل حيث لا يبدي في سلوكه ما يشير الي أنه بحاجة الي التقدم أو تحسين مركزه .

ولا شك أن تقييم مدى توافر تلك الحاجات النفسية في الأفراد يتخذ أساساً للحكم على شخصياتهم وبالتالي للحكم على مدى صلاحيتهم لأعمال أو مهنة معينة .

— دوافع تتعلق بحاجات الانسان الاجتماعية :

ان الانسان كائن اجتماعي بطبعه . ولقد فطر الانسان على الحياة في جماعة ولا يستطيع أن يجيا بمعزل عن الناس الآخرين . لذلك تنمو في الفرد مجموعة من الحاجات الاجتماعية التي يسمي لاشباعها باتباع أنماط معينة للسلوك . أمثال تلك الحاجات الاجتماعية الحاجة الي تكوين الصداقات ، الرغبة في مساعدة الآخرين ، الرغبة في الحصول على مساعدة الناس له ، الحاجة الي كسب الاحترام والتقدير ، الرغبة في الظهور

والتمييز وما الى ذلك . كل تلك الحاجات وأمثالها تخلق في الفرد قوى دافعة تحركه للسلوك في اتجاهات محددة . فلا شك أن الفرد الذي يسعى الى اشباع رغبته في الظهور بمنظر متميز سوف يسلك أنواعا من السلوك تختلف عن تلك التي يلجأ اليها شخص لا يشعر بنفس الحاجة .

– دوافع تتعلق بحاجة الانسان الى تأكيد الذات :

تلك المجموعة من الدوافع ترتبط بحاجة الانسان الى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه . ان كلامنا يكون لنفسه صورة معينة في مخيلته ويسعى الى تحقيقها ، والقوى التي تخلقها تلك الحاجات يمكن أن تحرك السلوك الانساني في اتجاهات تختلف بطبيعتها عن الاتجاهات التي يسلكها الفرد لاشباع حاجاته الأساسية مثلا .

تلك اذن هي مجموعة الحاجات التي يشعر بها الانسان والتي تعتبر أساسا لنشأة الدوافع التي تحرك السلوك وتوجهه . ان ما نريد تأكيده هو أن هذه الحاجات ترتبط ببعضها البعض في تسلسل هرمي في قاعدته الحاجات الأساسية أو البدنية تتلوها الحاجات الاجتماعية ثم الحاجات النفسية وتأتي الحاجة الى تأكيد الذات عند قمة الهرم . وتعمل تلك الحاجات على تحريك السلوك في تناسب عكسي مع درجة اشباعها . أي أن الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه ، فاذا أشبعت تلك الحاجة اشباعا يراه الفرد معقولا ، تقل أهميتها النسبية كمحرك للسلوك ودافع له .

واستخدام مفهوم الحاجات كتفسير للسلوك يتطلب ضرورة الاحاطة بالجوانب المختلفة للحاجات الانسانية . أي أن مجرد شعور الفرد بحاجة معينة لا يكفي لتفسير سلوكه أو المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك . وانما نحن نرى أن هناك أربعة جوانب لمفهوم الحاجة ينبغي أن يحيط بها الباحث حيث يستطيع أن يصل الى تفسير سليم للسلوك .

والجوانب الأربعة للحاجة الانسانية هي :

- الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد .
- المستوى المطلوب للاشباع .
- المستوى الفعلي للاشباع .
- ادراك الفرد لاحتمال تحقق المستوى المطلوب للاشباع .

معنى ذلك أن مجرد سؤال الفرد عن الحاجات التي يشعر بها أو التعرف على تلك الحاجات لا يعتبر تفسيراً كافياً أو سليماً للسلوك إلا إذا تبين الباحث بالنسبة لكل من تلك الحاجات الجوانب الأربعة السابقة .
فقد يشعر الفرد بحاجة إلى تحقيق مركز اجتماعي مرموق ، إلا أن تلك الحاجة لن تصبح دافعا حقيقيا للسلوك إلا إذا كانت تحتل أهمية كبيرة بالنسبة له ، وكان مستوى اشباع تلك الحاجة الفعلي أقل من المستوى المطلوب للاشباع ، وأخيرا إذا كان الفرد يرى أن احتمال وصوله إلى هذا المركز الاجتماعي المشهود احتمال كبير .

اذن لا يكفي أن نقول ان الحاجة غير المشبعة هي الدافع إلى السلوك ، بل الأصح أن نقول بأن الدافع هو حاجة يهتم بها الفرد ولم يصل مستوى الاشباع فيها إلى المستوى المطلوب في ذات الوقت الذي يعتقد الفرد فيه أن احتمال تحقيقه للمستوى المطلوب احتمال كبير .

والى جانب السبب الذي ينشئ السلوك الانساني أو يخلق الظروف الداعية اليه ، والدافع الذي يعمل على تحديد اتجاه السلوك وقوته ، فإن للسلوك هدفا هو الشيء الذي يسعى الانسان للحصول عليه أو الذي يبغي الفرد تجنبه . فمتدما يريد الفرد شيئا معينا ، فإنه يبغي أن يفعل أمرا محددا بهذا الشيء . فالفرد يسعى للطعام لكي يأكله ، وعندما يخشى الانسان أمرا فإن هدفه هو البعد عن هذا الأمر .

والحاجات Wants . تشابك وتتفاعل مع الأهداف Goals ففي كثير من الأحيان تصعب التفرقة بين الحاجات أو الدافع وبين الهدف الذي يسعى اليه الفرد من وراء سلوك معين . ولكن التفرقة بين الحاجات والأهداف أمر مرغوب فيه علميا حتى يسهل تفسير السلوك وتوضيحه .

اذن نستطيع تعريف السلوك بأنه نتيجة للتفاعل بين السبب والدافع والهدف ومن ثم فإن تفسير السلوك يتطلب معرفة هذه العناصر الثلاثة في تكوين السلوك .

وبصفة أساسية فإن قدرة الدافع على تحريك السلوك تتوقف على حدوث أمرين :

الاول : عملية الاثارة نتيجة الشعور برغبة داخلية Drive وما لاشك فيه بأن تلك الاثارة أو الرغبة الداخلية تتأثر بالبيئة المحيطة ، مثلا الرغبة في الشرب تتأثر بالجو الخارجي (درجة الحرارة مثلا) .

الثاني : هدف معين Gaol يسمى الفرد الى تحقيقه وينتهى الدافع بالحصول عليه . وبذلك فنحن نفترض أن الهدف له قدرة على تخفيض أو اشباع الرغبة الداخلية . ويجب أن نشير الى أن الهدف شيء خارجي يوجد في البيئة المحيطة بالفرد كالطعام أو الأجر مثلًا .

بعض الفروض الأساسية عن الدوافع

والآن يمينا أن نستعرض بعض الفروض الأساسية عن دور الدافعية في توجيه السلوك الانساني .

الفرض الأول : « ان افكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاسا لدوافعه » .

تتولى الدوافع وظيفة خطيرة في حياة الانسان هي توجيه أفكاره وسلوكه في اتجاهات محددة . ان دوافع الانسان تنتظم كافة مظاهر نشاطه النفسى في توجيه السلوك في اتجاه معين والاحتفاظ به في محاولة تحقيق هدف بذاته .

ان ادراك الفرد وتفكيره ، ومشاعره المختلفة ، وعاداته وأساليبه وسلوكه كلها تتأثر بمجموعة الدوافع أو الحاجات التي يشعر بها الفرد وطبيعة الأهداف التي يسعى إليها . ولعل من أبرز الأمثلة على سيطرة الحاجات على أفكار الانسان وسلوكه تلك التجربة التي قام بها اثنان من علماء النفس بجامعة مينسوتا الأمريكية (١) حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة ستة أشهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام اللازم ، (تحددت كمية السعرات الحرارية للفرد في اليوم خلال تلك الفترة بـ ٢٥٠٠ سعر وهي أقل من الحد الأدنى اللازم وقدره ١٢٥٠٠ سعر يوميا) . ونتيجة لذلك الحرمان الطويل فقد حدثت آثار واضحة على أفكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم حيث أصبح التفكير في الطعام هو شاغلهم الرئيسى وأصبحت أحلامهم تركز في الطعام وتذكر مناسباته المختلفة . كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعى انخفضت وسيطرت عليهم الكتابة والتجهم . وانعكست تلك الآثار على أسلوب تناولهم الطعام حيث ذكر أحد الباحثين أنهم كانوا ينظرون للطعام وكأنه قطع من الذهب .

ولكن القول بأن الحاجات تسيطر على التفكير والسلوك لا يعنى أننا

(1) Gutzkow, H.S., and Bowman, P. H., Men and Hunger, a Psychological Manual for Relief Workers ILL., Berthen Press. 1966.

نستطيع تحديد العلاقة بين كل نوع من تلك الحاجات وبين كل تصرف يأبته الفرد ، إذ أن تلك العلاقة غاية في التشابك والتعقيد . ففى بعض الأحيان يتصرف الأفراد ذات التصرف استجابة لحاجات مختلفة . كما قد يسلك الأفراد سبلا متباينة لاشباع ذات الحاجة أو للوصول الى ذات الهدف ، ولعل تفسير هذه الظواهر هى أن السلوك لا يتحدد فقط نتيجة للحاجات ، ولكنه يتأثر بالعوامل الاجتماعية والحضارية المختلفة بالإضافة الى العديد من العوامل الشخصية خلاف الدوافع مثل الادراك ، التعلم ، وخصائص الشخصية Personality Traits . لذلك فإن دراسة الدوافع لا تقدم لنا الا تفسيراً جزئياً للسلوك .

الفرض الثانى : « حاجات الفرد في تغير وتطور مستمرين »

ان حاجات الفرد تتغير وتطور ولا تبقى على حال من الجمود أو الثبات . ومرد التغير في تلك الحاجات هو ما يعترى الانسان ذاته من تغير بيولوجى أو سيكولوجى ، أو ما يصيب البيئة المحيطة به من تطور وتغير . وبالإضافة الى التغيرات الفسيولوجية التى تحدث تفسيرا في حاجات الفرد ، فان الخبرة والتعلم تؤديان الى اكتساب الفرد لحاجات جديدة واقلاعه عن حاجات سابقة .

والتعلم Learning مصدر أساسى من مصادر اكتساب الحاجات وهناك نظرية تنادى بأن حاجات الانسان ودوافعه كلها مكتسبة بفعل التعلم وكلما زادت خبرة الفرد وتجاربه ، فان حاجاته القديمة يمكن أن تتطور وتحل محلها حاجات جديدة .

وفى كثير من الأحيان فان عددا من حاجات الانسان تتداخل وتتفاعل لتوجيه سلوك محدد وتأخذ بذلك شكل حاجة جديدة هى مركب من عدة حاجات انسانية . مثل ذلك الرغبة الجنسية قد يكون من الأوفق النظر اليها على أنها مركب من عدة رغبات أساسية كالرغبة فى الاتماء والتعاطف ، الرغبة فى السيطرة والتفوق والرغبة فى المحافظة على المظهر والكرامة .

ولا شك أن عملية التطور والتغير فى حاجات الانسان تمكس نتائج تجاربه وخبرته فى اشباع تلك الحاجات . فاذا كان الانسان يقابل دائما بصعاب فى اشباع بعض حاجاته فقد يدعو هذا الى نُد تلك الحاجات والتحول الى حاجات أخرى جديدة يكون احتمال اشباعها أكبر .

الفرض الثالث : « تركز الحاجات حول ذات الشخص »

يتخيل كل إنسان لنفسه صورة معينة Self - Concept يسعى الى تحقيقها ، وبالتالي نجد أن حاجاته تتركز كلها حول تأكيد تلك الصورة أو تحقيقها أو ما يطلق عليه « تحقيق الذات » Self-actualization . ان الحاجات الانسانية تتركز اذن حول تحقيق الفرد للصورة التي يريدها لنفسه والدفاع عن الذات .

ونشأة الذات ترجع الى التفاعل الاجتماعي بين الفرد وغيره من الناس حيث يدرك الفروق التي تميزه عنهم . فالطفل الرضيع لا يكاد يدرك من أمر نفسه شيئا . ولكنه من خلال التفاعل مع الآخرين والتعلم يبدأ في ادراك ذاته أي يدرك أن هناك كائنا مستقلا يختلف عن غيره من الكائنات .

وعلى هذا الأساس فان الفرد يستمر في عملية تقييم لذاته Self-evaluation من خلال المقارنة بين ذاته وبين غيره من الأفراد . ونتيجة لهذا التقييم يحدد الفرد الحاجات التي يجب عليه اشباعها حتى يؤكد ذاته .

بعض الحاجات الانسانية الرئيسية

لقد اتهمنا الى أن الحاجات الانسانية تحدد اتجاهات السلوك وتساعد في تشكيله . كما أنها تؤثر في تفكير الانسان وطرق ادراكه للأمور والأشخاص من حوله . والآن نستعرض بعضا من أهم تلك الحاجات الانسانية التي تشكل السلوك الاجتماعي للأفراد :

- الحاجة الى الانتماء : Affiliation Need

ان الانسان كائن اجتماعي بطبيعته يسعى الى الالتقاء مع الأفراد الآخرين ويستثمر جانبا أساسيا من اشباع حاجاته من خلال اتصالاته وارتباطه بهم . والرغبة في الانتماء هي حاجة انسانية تجعل قيام المجتمع أمرا ممكنا . ينبغي أن نذكر القارئ بظاهرة تراوج وتفاعل الحاجات الانسانية المختلفة . لذلك فان رغبة الانسان في الالتقاء والاجتماع بالآخرين قد لا يكون مصدرها الحاجة الى الانتماء فحسب ، بل قد تنطوي على رغبة في كسب احترام الآخرين ، وتحقيق مركز اجتماعي مهم . وقد تبين علماء النفس في تفسيراتهم لنشأة الحاجة الى الانتماء . فنجد البعض يعتبرها واحدة من الفرائض الانسانية الأربعة الأصلية

(المحافظة على النفس ، الطعام ، الجنس والاتماء) • وذهب بعض العلماء الى اعتبار حاجة الفرد الى الاتماء كنتيجة للحياة في مجتمع يفرض عليه الالتقاء بالأفراد الآخرين ومخاطبتهم في كل مظاهر الحياة الاجتماعية ومن ثم فقد تحولت من اعتبارها وسيلة لاشباع حاجات الفرد التي لا يستطيع اشباعها بمفرده ، الى اتخاذها هدفا في حد ذاته • ونظرا لأهمية هذا المظهر الاجتماعي ، ففي بعض الأحيان يمكن اتخاذ عدد الجماعات التي ينتمى اليها الفرد كمقياس لحاجاته الى الاتماء •

وفي دراسة قام بها « سكاكتر » Schachter (١٩٥٩) (١) ، اتضح أن الحاجة الى الاتماء تكون أشد عند الأفراد الذين يصيهم القلق أكثر من غيرهم • وبالتالي نجد الشخص القلق يسعى الى الاندماج مع الآخرين خاصة من هم في مثل حالته •

ووجود الشخص القلق في مجتمع من الأفراد الذين يشاركونه نفس المشاعر سوف يؤدي الى تخفيض ما يشعر به من قلق ، ومن ناحية أخرى فان وجوده مع أفراد آخرين قد يساعده على تفهم مصدر قلقه •

— الحاجة الى التملك : The Aquisitive Need

ان الحاجة الى التملك قديمة قدم الانسان نفسه • ولا شك أن هذه الحاجة تتطور تطور المجتمع وازيادة تقدمه وتمتدده • وتملك الأشياء في المجتمعات الحديثة الى جانب أنه يشبع حاجات الفرد المادية ويسر له سبل الحياة ، الا أنه يخدم غرضا آخر لا يقل أهمية وهو اضافة مركز اجتماعي على الشخص يميزه عن غيره من الأفراد • ولا شك أن حاجة التملك هذه تنضع أكثر ما تكون في حالة للأفراد من المجتمعات الفقيرة والنامية الذين تتاح لهم فرص الانتقال الى المجتمعات الأكثر تقدما ، اذ تراهم يقبلون على استخدام الزبادات في دخولهم في اقتناء العديد من الأشياء التي تساعد على اشباع تلك الحاجة الأصلية في الانسان • ومن ناحية أخرى فنحن نرى ضعف الحاجة الى التملك في المجتمعات البدائية حيث يسود أفرادها نظم تقرب من الشيوعية في الملكية أو تكاد •

ان الحاجة الى التملك قد تخدم بعض الحاجات النفسية الأخرى في

(1) Schachter, S., The psychology of affiliation : experimental studies of the sources of gregariousness. Stanford Calif., Stanford University Press, 1959.

الرغد مثل الاطمئنان الى المستقبل أو ضمان مستوى معيشى معين من خلال الثروة التى يمتلكها ، الا أن تلك الحاجة قد تنحرف عن مجراها الطبيعى حينئذ نرى بعض الأفراد يقبلون على اقتناء أشياء غير نافعة وبأثمان باهظة وذلك لمجرد ارضاء حب التملك والتميز على الآخرين . . مثال ذلك من ينفقون ثروات طائلة فى اقتناء قطع الأثاث النادر أو قطع النقود الأثرية .

– الحاجة الى القوة والنفوذ : The Power Need

بعض الناس يحركهم شعور قوى وحاجة ملحة الى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم . ان الحاجة الى القوة تتمثل فى الرغبة فى اكتساب طاعة الآخرين وتوجيه سلوكهم فى الاتجاه الذى يرضى شخصا معينا . ولا شك أن توافر تلك الحاجة عند بعض الأفراد هو مصدر من مصادر القيادة الفعالة فى المجتمعات . وأى مجتمع بطبيعة الحال يحتاج الى قيادات فعالة لها القدرة على تحريك الجموع وتوجيهها . ولكن قد تنحرف تلك القوة فى أيدى بعض الناس وتتحول من وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع الى غاية فى ذاتها يسمى الإنسان اليها لاشباع حاجاته الى التسلط .

الدافعية باعتمادها نظاما فرعيا :

تخضع عملية تكوين الدوافع لنفس المنطق الذى توصلنا اليه حين دراسة الادراك والاتجاهات والتعلم . فالدافعية تتخذ أيضا نمط النظام المتفاعل مع غيره من النظم الفرعية فى اطار النظام السلوكى الأكبر .

مدخلات نظام الدوافع

يستقبل النظام الفرعى للدوافع مدخلات أساسية تعكس الرغبات الأساسية للإنسان ومن ثم ينشأ عنها دوافع فطرية أو موروثية . كما يستقبل مدخلات اجتماعية وتنظيمية تعكس الفرص السانحة فى المجتمع وكذلك أنماط الحياة وأساليب وامكانيات اشباع الحاجات الانسانية . ومن هذه المدخلات الاجتماعية والتنظيمية يكتب الإنسان الدوافع المكتسبة Learned Motives ونلاحظ هنا تداخلا كاملا بين نظامى الدوافع والادراك حيث تمثل مدخلات نظام الدوافع مخرجات لنظام الادراك .

عمليات نظام الدوافع

يمكن تركيز عمليات الدافعية في الآتي :

(أ) تكوين تطلعات أو توقعات تمثل الحدود العليا للاشباع من الحاجات والرغبات الانسانية الأساسية .

(ب) تحليل المدخلات لاكتساب الفرص السانحة في المناخ المحيط لاشباع الرغبات القائمة أو لاكتساب رغبات جديدة .

(ج) تحليل المدخلات لاكتشاف المستوى الفعلي من الاشباع بالنسبة للرغبات الحالية .

(د) مقارنة المستوى المطلوب من الاشباع (التطلعات) مع المستوى الفعلي ومن ثم تحديد القصور أو النقص في الاشباع وهو ما نعبر عنه بـ « الثغرة » أو « الفجوة » Discrepancy .

(هـ) تحليل المدخلات للاستعانة بنظم الادراك والذاكرة لاكتشاف الاحتمالات السليمة لامكانيات تحقق المستويات المطلوبة من الاشباع .

(و) مراجعة الاتجاهات والمدركات والخبرات السابقة لتحديد الأهمية بالنسبة لكل من الرغبات غير المشبعة الحالية أو الجديدة .

ومن خلال العمليات السابقة يصل نظام الدوافع الى بعض القرارات التي نعتبرها بمثابة مخرجات للنظام .

مخرجات نظام الدوافع

ينتهي نظام الدوافع الى المخرجات الآتية :

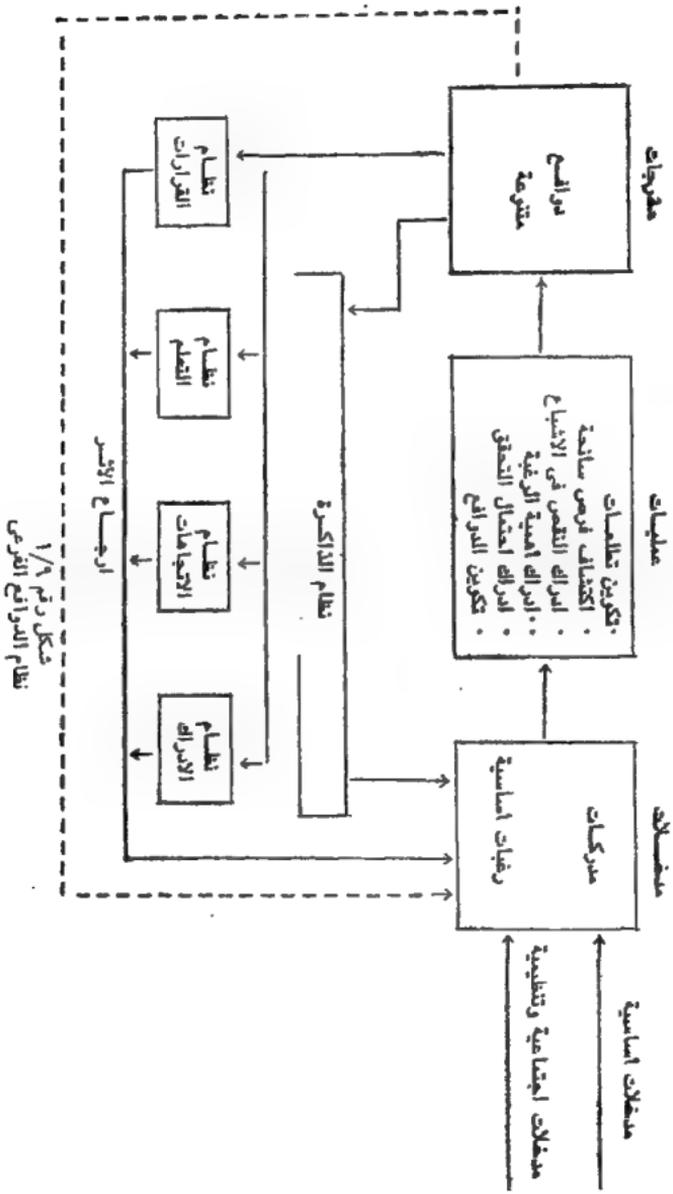
(أ) تعاضل دوافع قائمة فعلا .

(ب) اكتساب دوافع جديدة .

(ج) انخفاض أهمية دوافع قائمة فعلا .

(د) ترك بعض الدوافع القائمة بشكل مؤقت أو نهائي .

ويصور الشكل التالي حركة نظام الدوافع :



شكل رقم ١/٨
نظام الورااع القرعى

قضية

الحوافز وعلاقتها بالدوافع

يرتبط مفهوم الحوافز بمفهوم الدوافع . فقد بينا أن الدافع هو قوة داخلية تدفع الانسان للسلوك في اتجاه يحقق له رغبة غير شبعة ومن ثم يحقق له هدفا . أما الحافز فهو قوة خارجية تجذب الانسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول الى الحافز ويجعله مستحقا له . فالحافز إذن هو بمثابة جائزة يحصل عليها الانسان إذا سلك سلوكا معيناً ترضى عنه الجهة التي تعرض الجائزة .

وتتحمل الإدارة مسئولية أساسية في إدارة نظم الحوافز بحيث تحقق الغاية منها . وفي هذا الصدد تتور بعض الأمور التي تحتاج إلى عناية خاصة هي :

- الحفز والانتاجية .
 - دور الإدارة في عملية الحفز .
 - الحوافز المعنوية .
 - الحوافز المالية .
 - ما يجب أن يركز عليه المدير لحفز الأفراد .
- وسنعرض لهذه المواضيع فيما يلي :

× الحفز والانتاجية :

لنبدأ أولاً بالروح المعنوية ، إن الروح المعنوية للعامل هي إتجاهه نحو التنظيم الذي يعمل به . وعملية الحفز هي خلق الإتجاه لدى العاملين بحيث يجعلهم يخضعون أهدافهم الشخصية لأهداف التنظيم .

وليس من المتوقع أن يضع العامل أهدافه الشخصية في مرتبة تالية لأهداف الشركة التي يعمل بها ، إلا إذا كان يتوقع نتيجة لهذا أن تزداد فرص تحقيقه لتلك الأهداف الشخصية على المدى الطويل . وإذا كانت هذه الفرص كبيرة في رأيه ، فإن روحه المعنوية ترتفع . أما إذا قدر أن فرص تحقيق أهدافه قليلة فسوف تنخفض روحه المعنوية ، وبالتالي إنتاجيته . ويحاول العاملون ، أفراد أو جماعات ، الحصول على إشباع لبعض الحاجات المادية والنفسية من خلال العمل الذي يقومون به .

لكن ما هي أهم تلك الحاجات ؟

أهم الحاجات الانسانية :

- الحاجات الفسيولوجية (الغذاء والمأوى) .
- الحاجة إلى الأمن (الحماية ضد الأخطار ، والتهديد ، أو الحرمان) .
- الحاجات الاجتماعية (الانتماء والقبول والحب) .
- الحاجات إلى تحقيق الذات (تنمية الذات والشعور بتحقيق أهداف الإنسان في الحياة) .

ويجدر بنا أن نوضح الآتي :

- × أن أى حاجة إذا تم اشباعها يبطل تأثيرها في حفز الانسان .
- × إن إشباع بعض الحاجات لا يمكن أن يفرض على الإنسان أو أن يخضع للمساومة (على سبيل المثال الحاجات الاجتماعية) إن إشباع هذه الحاجات يتوقف على الإنسان ذاته . إن معظم الحاجات التي يمكن أن تعطى للإنسان قد سنحت له فعلا : (الطعام ، المأوى ، الأمن) ان الهدف الجديد في مجال التحفيز هو مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم .

× دور الإدارة في عملية التحفيز :

فيما يلي عددا من المجالات الرئيسية التي يمكن للإدارة أن تسهم فيها في مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم في العمل :

- اعادة تعريف وتحديد دور الفرد بواسطة الادارة مع توضيح مصدر وطبيعة السلطة التي يتمتع بها ، والطريقة التي يتوقع أن يمارس بها هذه السلطة . ويجب التأكيد على أن المدير يمارس سلطة على العمل الذي يشرف عليه ، وليس فوق المرؤوسين الذين يعملون معه .

- تكبير الاعمال المحدودة ، والمتخصصة ، لتشمل المشاركة في تحديد الاهداف والتخطيط والتقويم ، بالإضافة إلى أداء العمل ذاته .

- المشاركة في الوظيفة الادارية من خلال استخدام أسلوب اشراك الأفراد في تحديد الاهداف ، وحل المشكلات . وهذا الأسلوب يتطلب التفرة السليمة عند كل مستوى تنظيمي بين تلك المشكلات التي يمكن حلها بالمشاركة بين الأفراد والمشكلات التي لا تحل إلا بمعرفة الخبراء والمتخصصين .

- استخدام اللامركزية ، وتفويض السلطة إلى أقصى حد لتسهيل الادارة بالمشاركة ، ولتجنب المشكلات الناجمة عن كبر حجم التنشيم .

تحديد اهداف التنظيم في ضوء وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل العاملين ، ويستقطب ولاهم وطاقاتهم على التخيل والابتكار ، وكذلك ولاء كل المتعاملين مع المشروع - العملاء ، والمالكين ، والموردين ، والموزعين ، والجمهور .

إن العوامل الأساسية في حفز الأفراد للعمل هي :

- الأمن .
- الأجر العادل .
- التقدير للعمل الذي تم .
- مكان آمن ونظيف .
- الاشراف الجيد .
- الترقية حسب الكفاءة .
- التقهم .
- النصيحة فيما يتعلق بالمشكلات الخاصة .
- العمل المثير .

- الامداد بالمعلومات .

- الانضباط .

ولا شك أن الترتيب الأمثل لهذه العوامل السابقة يتوقف على طبيعة الموقف في كل حالة . مثلا في أعقاب حادثة ما في أثناء العمل ، فإن اعتبار الأمان يأتي أولا في أذهان كل العاملين ، أما إذا وردت آلات حديثة للمصنع ، فإن الاستقرار والحصول على عمل مثير ، يكون هو أهم ما يفكر به العاملون . إن النقطة الأساسية هنا هي أن الروح المعنوية والدافعية ، لا يتغيران ببعض قرارات الإدارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات الإدارة في كل وقت .

إن كل ما يفعله المدير ينعكس على الروح المعنوية للعاملين وقد يكون أثر هذه التصرفات مؤجلا ، الأمر الذي يجعل المدير الذي يعتقد أنه قادر على تشكيل العاملين كيفما شاء ، يبدو كأنه مبتدئ أو مفرق في التفاعل بشكل خطر .

× الحوافز المعنوية :

يمكن أن تتخيل عوامل التحفيز باعتبارها مجموعة من الدوائر التي تحيط بمركز الحوافز كلها ، وهو الإنسان نفسه .

وبطبق لهذا المفهوم فإن الإنسان يكون مدفوعا للعمل بأكثر درجة نتيجة للاهتمام الشخصي ، ويأتي بعده في الأهمية نوع العمل الذي يمارسه ، ثم زملاء العمل ، والرئيس ، ثم الشركة ، ويأتي في المرتبة قبل الأخيرة البيئة التي يعيش بها ، وأخيرا يأتي المجتمع . ولاشك أن الأمر يتطلب استخدام الكثير من المزايا الإضافية وسياسات الأفراد المتطورة للتغلب على الموقف الذي لا يعمل فيه الإنسان إلى عمله .

يكون الأفراد متحفزين للعمل حين :

- يكونون مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالا نافعة ومثيرة للتحدي .
- يشعرون بشعور من الحماسة والتفاؤل ، بالنسبة لآمال وقدرات إدارة الشركة .

- يحترمون قدرات ومفاهيم رؤسائهم المباشرين .
- يعلمون أهداف ، ومسئوليات ، ومعايير ، قبول الأداء الجيد المرتبطة بأعمالهم .
- يتمتعون بفرص للتقدم في المركز والرواتب ، إذا كانوا يستحقونها .

الحوافز المالية :

إن الروح المعنوية تعنى - في الأساس - جعل العامل يؤدي العمل الذي يطلبه رئيسه ويكون العامل متحفزا لأداء هذا العمل عادة ، لا اعتقاده بأن هذا هو أفضل سبيل لكي يحصل على ما يريد .

ومن اليسر عادة توضيح الارتباط للعاملين بين دخولهم وبين تحسين المركز المالي للشركة ، عن توضيح الارتباط بين هذه الدخول وبين تحقيق أهداف تنظيمية أخرى مثل النمو ، أو تحسين العلاقات مع المجتمع .

إن العاملين لا يريدون الأجور والمرتبات في حد ذاتها ، ولكنهم يرغبون فيما يمكن شراؤه بهذه الأجور والمرتبات : الطعام ، الملابس ، المسكن ، وغير ذلك من الحاجات الأساسية .

إن حاجات كل موظف تختلف ، ومن ثم فإن الرغبة في النقود تختلف أيضا .

ومن الأمور المشاهدة في الدول النامية أن عشرات من العاملين يعملون فقط من أجل تدبير المال اللازم لشراء شيء معين يحتاجونه ، وبمجرد تجميع هذا المال يتركون العمل عائدين إلى حياتهم البسيطة غير المعقدة في الريف . وثمة أفراد آخريين يبدو أنهم مدفوعون برغبة لا تشبع ، من أجل كل الأشياء الجميلة في الحياة .. وهم على استعداد للعمل لساعات طويلة ، وشاقة ، لكي يحققوا رغباتها غير العادية ، والبعض الآخر يبيدوكسولا ، وغير مهتم ، ويحاولون تحقيق رغباتهم من خلال أحلام اليقظة .

ولاشك أن اهتمام الإدارة يتركز في المجموعة الأولى - هؤلاء الذين لهم القدرة والرغبة في العمل من أجل تحقيق الثروة إنهم مدفوعون ذاتيا للعمل ،

ولكن هذه الدوافع يمكن توجيهها من خلال نظم الحوافز بما يحقق أهداف الإدارة .

ما هي نقاط الاهتمام في حفز المرؤوسين

- النقاط التالية هي ما يجب أن يركز عليه المدير حين يريد حفز المرؤوسين :
- المحافظة على اثاره اهتمام المرؤوسين وتنمية شعورهم بالمشاركة من خلال توفير المعلومات عن خطط وأهداف المنشأة ومدى تحقيقها .
 - المحافظة على ولاء المرؤوسين من خلال التوزيع العادل للعمل والمسئولية فيما بينهم وتأمين حقوقهم العادلة في المكافآت والعوائد المالية .
 - تنمية اهتماماته شخصيا بشئون الأفراد ومشاكلهم من خلال نظام مستقر للتعرف على شكاواهم ومشكلاتهم الشخصية .
 - تشجيع المبادرات الشخصية والرغبة في تحمل المسئولية من جانب المرؤوسين .
 - تأكيد حياد القائد بالنسبة لمرؤوسيه واصدار احكام عادلة فيما قد يقع بينهم من خلافات ، وتنمية أسلوب ذاتي لحل منازعاتهم تلقائيا .
 - توفير فرص التقدم والنمو الوظيفي للأفراد القادرين على الاستجابة لمطالب العمل .

مشكلة

قياس قوة الدافع

ثمة مشكلة تواجه الإدارة حين تتصدى لتصميم نظم الحوافز . فقد حددنا سابقاً أن فاعلية نظم الحوافز تتوقف على مدى توافقها مع دوافع الأفراد . ومن ثم تحاول الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يهتم بها الأفراد ، ثم قياس القوة النسبية لتلك الدوافع حتى تعمل على تقديم الحوافز المناسبة التي تستجيب للدوافع الأكثر قوة وأهمية لدى الأفراد .

والنموذج التالي يقدم طريقة لقياس قوة الدافع من خلال توفير بيانات رقمية عن عناصر الدوافع التالية :

- المستوى المطلوب من الاشباع من رغبة معينة ويعبر عنه بالرمز (ط)
- المستوى الفعلي من الاشباع من ذات الرغبة ويعبر عنه بالرمز (ف)
- الأهمية النسبية لاشباع تلك الرغبة ويعبر عنه بالرمز (ح)
- احتمال تحقق المستوى المطلوب من الاشباع ويعبر عنه بالرمز (ق) .

وبذلك تحسب قوة الدافع (ق) على النحو الآتي :

$$ق = \frac{(ط - ف) \times ح}{100} \%$$

ويشير التعبير (ط - ف) إلى الثغرة أو فجوة الاشباع التي يعانها الفرد .

وفائدة هذا المقياس هو في استخدامه للمقارنة بين الأفراد المختلفين أو مقارنة قوة الدافع لدى الفرد نفسه خلال فترات زمنية مختلفة .

الفصل العاشر

اتخاذ القرارات

رأينا كيف تتفاعل العمليات السلوكية وتتكامل . فالنظام السلوكي يدرك المؤثرات الخارجية ويحدد معانيها ويصل منها الى استنتاجات محددة . وفي ضوء تلك المدركات تشرع عمليات التعلم وتكوين الاتجاهات وتكوين الدوافع في التعامل مع المدخلات الواردة الى كل منها . ويصل الأمر بالنظام السلوكي في النهاية الى موقف يتم بتعدد البدائل أو القرص السلوكية المطروحة للبحث ، أى الى موقف يحتاج فيه الانسان الى اتخاذ قرار .

وسوف نبحث في هذا البحث الأخير تصورا لعملية اتخاذ القرارات كما تحدث عادة في النظم السلوكية . وبالوصول الى هذا الحد في دراستنا نكون قد أقمنا تحليل جزأين هامين من أى نظام سلوكي وهما المدخلات والعمليات .

مفهوم اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتطور في عمليات فرعية ثلاث هي : البحث Search والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل Comparison ، والاختيار Selection .

والمعنى العلمي الشائع لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف . وفي ضوء هذا المعنى يمكن النظر الى عملية اتخاذ القرارات باعتبارها نشاطا مستمر يتمد فيه النظام السلوكي على كل المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المناخية المحيطة والتي تصنف ما يوجد بالنتاج من فرص أو معوقات ، ثم استنادا الى معايير في المفاضلة والاختيار يحددها النظام السلوكي لنفسه ، تبدأ عملية البحث عن السبل المختلفة (البدائل) التي يتمكن من خلالها النظام أن يفيد من القرص المتاحة أو يتجنب المعوقات القائمة أو المحتملة . وحين

يكشف النظام السلوكى البدائل الممكنة ، فانه يخضعها لعملية مقارنة بحثا عن ذلك البديل الذى يحقق له هدفه بأعلى كفاءة ممكنة .

ان القرار كما تبين لنا من التحليل السابق هو اختيار لطريق أو سبيل معين يتخذ السلوك للوصول الى هدف مرغوب . فالقرار بهذا المعنى اذن هو انجاز الى جانب نمط سلوكى محدد دون غيره . والأصل فى القرار أنه وسيلة الى تحقيق الأهداف والمنافع التى يسعى اليها النظام السلوكى أو تجنب الأضرار والمشكلات التى يتوقعها .

ولكى يصل الانسان (النظام السلوكى) الى قرار فانه يمر بخطوات مختلفة من البحث والتحليل والمفاضلة مستندا الى قيم ومعايير محددة .

عملية اتخاذ القرارات

ان اتخاذ القرارات يتمثل فى عملية مستمرة متدفقة وهى وان لم تكن واضحة وظاهرة الا أنها توجد طالما كان النظام السلوكى فى موقف يحتم عليه الاختيار . ولكى تدارس كيفية اتخاذ القرارات لابد لنا من تحديد الخلفية التى يعتمد عليها النظام السلوكى فى اتخاذ قراراته . ويمكن القول أن هذه الخلفية تتكون من العناصر الآتية :

— الأهداف التى يسعى اليها النظام السلوكى أى النتائج والانجازات التى يتطلع الى تحقيقها . وتمثل الأهداف عامل هام فى تحديد القرارات التى يتجه اليها النظام السلوكى الى اختيارها . فالقاعدة العامة أن الانسان يقرر اختيار أنماط السلوك المساعدة فى تيسير وصوله الى أهدافه ، بينما يتجنب تلك التى تعوقه عن الوصول اليها . ومن ثم نجد أن كفاءة النظم السلوكية المختلفة فى اتخاذ القرارات تتباين بحسب درجة — الوضوح والدقة فى تحديد الأهداف التى يسعى كل منها الى تحقيقها . كذلك فإن درجة الواقعية فى الأهداف وتوفر الاحتمالات للنجاح فى الوصول اليها هى من العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات .

وحين نعرض للأهداف ، يجدر بنا الاشارة الى أن النظام السلوكى يستمد الجانب الأكبر من أهدافه تقلا عن البيئة الاجتماعية والتنظيمية التى يعيش فيها .

كذلك من المعروف أن الأهداف متجددة ومتغيرة ، فبعضها تتزايد أهميته مع الوقت ، والبعض الآخر تتضاءل أهميته النسبية ويعزف الانسان عن بذل الجهد فى سبيله .

وما يعيننا بصفة أساسية هنا هو ابراز أهمية وضوح الأهداف كيقظة انطلاق في عملية اتخاذ القرارات .

– وتلعب دوافع الانسان (أى رغباته غير المشبعة) دورا هاما في تكوين الخلفية التي يتخذ قراراته في ضوءها . ان تلك الدوافع تمثل قوى دافعة تسهم في توجيه النظام السلوكى الى اختيار أنماط السلوك التى تعد بدرجة كبيرة من الاشباع لتلك الرغبات . وبذلك فان الدوافع هى من العوامل المحددة للانسان في اختياره بين البدائل السلوكية المطروحة للبحث . وإذا كانت الأهداف تمثل قوة جذب للنظام السلوكى ناحية اختيار بديل معين ، فان الدوافع كما يدل عليها اسمها هى قوة دفع في اتجاه أنماط السلوك الأكثر تناسبا وتوافقا مع رغبات النظام السلوكى .

– وحين يشرع النظام السلوكى في اتخاذ قراراته ، فانه يكون مقيدا الى حد بعيد بالقرارات السابقة التى اتخذها في فترات زمنية مضت . فالقرارات السابقة تمثل قيودا على حرية النظام السلوكى في الاختيار بين البدائل السلوكية حيث يكون ملتزما بتصرفات أو أنماط سلوك معينة نتيجة لتلك القرارات السابقة . فعلى سبيل المثال فالمستهلك الذى قرر شراء سيارة جديدة ودفع ثمنها على أقساط لمدة ثلاث سنوات ، يكون مقيدا في لختيار (أو اتخاذ) قرار جديد حين يواجه موقف تعرض فيه له فرصة الحصول على سلعة أخرى غالية الثمن إذ أن القرار الجديد لا بد وأن يتم في ضوء التزامات القرار السابق .

– وأخيرا فان اتخاذ القرارات يتم في اطار مفاهيم النظام السلوكى ومعلوماته عن المناخ الاجتماعى والتنظيمى المحيط به ، وتكون اختيارات الانسان محكومة الى حد بعيد بالقيود والالتزامات والتوقعات المختلفة الصادرة عن هذا المناخ .

ان تلك الخلفية تمثل الاطار الذى تتم عملية الاختيار أو اتخاذ القرار في حدوده . فالنظام السلوكى اذن ليس مطلق الحرية في اختيار أى بديل يعرض له ، ولكنه في العادة يتمتع بحرية نسبية أو حرية مقيدة **Bounded Freedom** . وتتمتع القيود على حرية اتخاذ القرار من مصدرين أساسيين ، الأول هو المناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات ونظم وقواعد

لضبط الحركة السلوكية ، أما المصدر الثاني فهو التكوين الذاتي للانسان نفسه وما يمثل فيه من رغبات وما يرمى اليه من أهداف .

اتخاذ القرارات في التحليل العلمي

هناك اجماع في الرأي بين المفكرين في موضوع اتخاذ القرارات على أن ثمة خطوات منطقية يمر بها الانسان وصولا الى اختيار قرار ما . تلك الخطوات هي :

- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه .
- استكشاف الطرق البديلة الموصلة الى هذا الهدف .
- اجراء مقارنة بين تلك البدائل بتحليل مزاياها وعيوبها وتلمس متطلبات تنفيذها .
- حساب القيمة المتوقعة من كل بديل في ضوء التحليل المتكامل لمجمل عيوبه ومزاياه .
- اختيار البديل الأفضل الذي يتفوق على غيره من البدائل ويحقق للانسان أقصى منفعة ممكنة .

ويبدو من هذا التحليل أن اتخاذ القرارات عملية عقلية بالدرجة الأولى وقد توصف هذه العملية في بعض الأحيان بأنها رشيدة Rational وذلك حين تقوم المعايير التي يستند اليها الانسان على أسس موضوعية مجردة كالأسس الاقتصادية أو السياسية العلمية . ومن ناحية أخرى فإن اتخاذ القرارات يوصف بعدم الرشد اذا كانت معايير الاختيار تستند الى أسس عاطفية Emotional لا تقوم على الحساب المنطقي .

وسوف نستعرض في تحليل مختصر تلك الخطوات في عملية اتخاذ القرارات متخذين مثالا اداريا لابرز الجانب الرشيد فيها مرة ومثالا امنهلاكيا لتوضيح الجوانب غير الرشيدة مرة أخرى .

مثال اداري :

تقع مسئولية اتخاذ القرارات الادارية على عاتق أعضاء المنظمة كل بحسب موقعه التنظيمي واختصاصاته ومسئولياته . فاذا نظرنا الى رئيس مجلس الادارة في شركة صناعة مثلا وكان الموضوع المطروح هو اختيار موقع لانشاء فرع جديد للشركة . في هذه الحالة نجد أن متخذ القرار

رئيس مجلس الإدارة) يبدأ العملية في ضوء خلفية ذهنية معينة تحتوي أهداف الشركة سياساتها وبرامجها وتطور أعمالها في السنوات السابقة : كذلك تحتوي معلومات ومدركات عن موقف الشركة التنافسي ومركزها النسبي في السوق ، كذلك تضم تلك الخلفية الذهنية أهداف متخذ القرارات نفسه ودوافعه ومفاهيمه عن المناخ الاجتماعي والتنظيمي السائد .

وفي إطار هذه الخلفية تتم خطوات اتخاذ القرارات كالآتي :

الخطوة الأولى - تحديد الأهداف :

إن متخذ القرار يحاول أثناء هذه الخطوة الوصول الى تحديد واضح وقاطع لماهية الأهداف التي يريد تحقيقها من وراء اختيار الموقع ، فلا شك أن هناك أهدافا كثيرة يمكن المفاضلة بينها . مثال ذلك أن يكون الهدف هو اختيار الموقع الذي يقرب من مصادر المواد الخام وبالتالي يسهم في تخفيض نفقات شحنها وبضمن استمرار تدفقها وانتظام عمليات الإنتاج . ومن ناحية أخرى قد يكون الهدف اختيار أقرب المواقع الى مناطق تسويق المنتجات النهائية ومن ثم تحقق وفورات في نفقات التسويق وتحقيق للشركة ميزة السرعة في تزويد السوق باحتياجاته . وهكذا قد تكون هناك عشرات من الأهداف البديلة التي يجب على متخذ القرار دراستها والمفاضلة بينها حتى يصل الى اختيار الهدف الذي سيكون محلا للتنفيذ (١) .

ولكى يصل متخذ القرار الى اختيار سليم للهدف (أو الأهداف) فإنه يحتاج الى توفير معلومات كافية عن الأوضاع والظروف السائدة وعن احتمالات النجاح في تحقيق كل من الأهداف المطروحة للبحث ، بالإضافة الى توفر أسس ومعايير تسهم في المفاضلة والاختيار بشكل موضوعي .

بمد أن يحدد متخذ القرار أهدافه ، لا بد له من البحث عن كل السبل أو الطرق الممكنة للوصول الى انجاز كامل لتلك الأهداف . وهذا ما نطلق عليه استكشاف البدائل *Alternatives* .

(١) لا شك أن القارئ قد أدرك الآن أن تحديد الأهداف ما هو في حقيقة الأمر الا عملية اتخاذ قرار في حد ذاته ، أي أن كل خطوة من خطوات اتخاذ القرارات هي في ذاتها عملية اتخاذ قرارات فرعية .

والبديل هو طريق لتحقيق الهدف يتصف بصفتين أساسيتين ؛ أولا أنه ممكن في التنفيذ أى يتوفر لتخذ القرار امكانيات تطبيقه فعلا ، وثانيا أنه يسهم في الوصول الى النتيجة المرغوبة سواء كليا أو جزئيا . فعلى سبيل المثال لو كان هدف متخذ القرار في الحالة موضع دراستنا هو اقامة مصنع جديد بطاقة انتاجية معينة تسمح بانتاج سلعة جيدة بسعر منخفض نسبيا ، فقد يكون أمامه بدائل مختلفة للوصول الى هذا الهدف منها اقامة مصنع كامل الآلية يستخدم آخر مستحدثات التكنولوجيا الصناعية ، كما قد يكون في الامكان اقامة مصنع يستخدم أساليب انتاج نصف آلية ولكنه يعتمد أيضا على خبرة ومهارة انسانية عالية .

وتتمثل عمليات استكشاف البدائل في جهود مستمرة من البحث والدراسة والتحليل وتجميع المعلومات ومراجعة الآخرين وتدارس الأفكار والمقترحات من مختلف المصادر . ومن الطرق المستخدمة في تنمية الأفكار والمقترحات بشأن البدائل ما يعرف بطريقة « اثاره » العواصف في الذهن **Brainstorming** وتقوم هذه الطريقة على أساس جمع عدد من الأفراد لمناقشة المشكلة ثم استثارة الحماس الفكرى لديهم من خلال مطالبة أحدهم بطرح أى فكرة في نطاق المشكلة ثم حفز كل من الحاضرين باستكمال الفكرة أو تعديلها أو تطويرها ، وتستمر هذه العملية الى أن يتم التوصل الى فكرة كاملة قد تكون بدايتها مجرد كلمة أو فكرة غير ناضجة صدرت عن أحد المشاركين .

الخطوة الثانية - استكشاف البدائل :

ولكى يتمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل ، لابد له من دراسة كل بديل والتعرف على مزاياه وعيوبه . وفي اطار المثال الذى قدمناه عن اختيار موقع لمصنع جديد ، فإن البدائل المطروحة هي عبارة عن مواقع مختلفة في أماكن متباينة ، ويتطلب تحليلها الحصول على المعلومات الآتية عن كل منها :

- تكلفة شراء الأرض .
- المساحة الاجمالية المتاحة .
- طبيعة المنطقة المحيطة وهل هي صناعية أساسا أم سكنية مثلا .

— مدى توفر الخدمات الأساسية للمرافق من المياه والكهرباء وغيرها في المنطقة .

— مدى قرب الموقع من مصادر المواد الخام .

— مدى قرب الموقع من الأسواق التي تباع فيها المنتجات .

— مدى توفر الأيدي العاملة المطلوبة بمنطقة الموقع .

— مدى توفر الخدمات السكنية والاجتماعية والصحية والتعليمية بالمنطقة حتى تلبى حاجات من سيعملون بالمصنع .

تلك هي بعض المعلومات المطلوبة على سبيل المثال ، والتي على أساسها يستطيع متخذ القرار أن يحدد ما يسمى بالمنفعة المتوقعة للبدل *Expected Utility* وهي عبارة عن القيمة النسبية التي يمثلها هذا البديل بالنسبة للبدائل الأخرى ، وهي تمكس خلاصة المزايا أو المنافع المحتملة من تطبيقه .

الخطوة الثالثة — تحليل البدائل :

لأبد لتتخذ القرارات من أن يفاضل بين البدائل المختلفة حتى يستطيع اختيار الأفضل بينها . لا مكان المفاضلة يعمد متخذ القرارات الى اجراء مقارنة تستهدف التعرف على مدى تفوق كل بديل من حيث مزاياه ومنافعه من ناحية ، ونقاط الضعف فيه من حيث ما يترتب عليه من أضرار أو تضحيات من ناحية أخرى .

وللتوصل الى قيمة نهائية لكل بديل فان متخذ القرارات يجد نفسه مضطرا الى حساب احتمالات تحقق المزايا المتوقعة أو الأضرار المحتملة ويكون حساب القيمة المتوقعة للبدل *Expected Value* بضرب المنفعة المتوقعة في الاحتمال .

وتصوير هذا الأسلوب تفرض أن رئيس مجلس الادارة في الحالة موضع الدراسة وجد أمامه ثلاثة بدائل وكانت المقارنات بينها كالآتي :

البديل الثالث	البديل الثاني	البديل الأول	البيانات المتاحة
٧٠٠	٢٥٠	٢٠٠	ثمان المتر المربع بالجنيه
٪١٠٠	٪٧٠	٪٥٠	مدى صلاحية الأرض للبناء
٪١٠٠	٪٧٠	٪٧٠	مدى توفر المرافق العامة
٥٠٠	٢٥٠	٢٠٠	التكلفة المتوقعة لبناء المتر المربع
٪١٠٠	٪٨٠	٪٩٠	مدى القرب من مصادر الموارد
٪٦٠	٪٧٠	٪٦٠	مدى القرب من الأسواق
بعد ٦ شهور	بعد ٣ شهور	فورا	الموعد المحدد لاستلام الأرض

وفي ضوء هذه المعلومات تبدأ المقارنة التحليلية للبدائل الثلاثة ومن الطرق المستخدمة أن يرتب متخذ القرار كل بديل بالنسبة لكل جانب من جوانب المقارنة . مثال أن البديل الأول يأتي في المقدمة من حيث انخفاض ثمن الأرض بينما يأتي في ذيل القائمة من حيث صلاحية الأرض للبناء . وبإكمال عملية الترتيب نحصل على القائمة التالية :

ترتيب البدائل من حيث الأفضلية

البديل الثالث	البديل الثاني	البديل الأول	أساس المقارنة
٣	٢	١	ثمان المتر المربع
١	٢	٣	مدى صلاحية البناء
٣	٢	١	مدى توفر المرافق العامة
٣	٢	١	تكلفة البناء للمتر المربع
١	٣	٢	القرب من مصادر المواد
٢	١	٢	القرب من الأسواق
٣	٢	١	موعد الاستلام
٣	٢	١	الترتيب العام

وقد تم حساب الترتيب العام بحصر عدد المرات حصل فيها البديل على الترتيب الأول .

وفي ضوء هذا الترتيب يكون البديل رقم (١) هو الأفضل بشكل عام؛ يليه البديل رقم (٢) ثم البديل رقم (٣) . وهذا المقياس في الأفضلية هو ما أطلقنا عليه تعبير المنفعة المتوقعة ، ولكن هل يعتمد متخذ القرارات على هذا المقياس في اختيار البديل ؟ لا شك أن الإجابة على هذا التساؤل تكون بالإيجاب لو كان متخذ القرار متأكدا أن البيانات الخاصة بالبديل سوف تتحقق تماما عند التنفيذ . بمعنى لو أنه كان متأكدا أن صلاحية الأرض للبناء مثلا هي فعلا 0.5 وأن تكلفة للمتر المربع ستكون ٢٠٠ جنية بالضبط وأن موعد التسليم سيكون كما هو متوقع تماما . ولكن الحياة العملية تجعل هذا التأكد غير كامل في أغلب الحالات ، إذ أن الظروف المحيطة باتخاذ القرارات غير ثابتة ، وهناك العديد من المتغيرات التي قد تنشأ لتغير من أفضلية بديل معين عند التنفيذ . لذلك يجب على متخذ القرارات أن يحسب احتمالات تحقق مزايا كل بديل وعيوبه حتى يكون قراره مؤسسا على نظرة واقعية تأخذ في الاعتبار الطبيعة المتغيرة للمواقف والعلاقات . ويكون حساب الاحتمالات بطرق مختلفة ليس هنا مجال بحثها ، ولكنها تعتمد في الأساس على عنصر التقدير .

فإذا توصل رئيس مجلس الإدارة الذي ندرس حالته الى حساب الاحتمالات فعليه أن يقدر ما يعبر عنه بالقيمة المتوقعة للبديل وهي أساس أفضل في الاختيار . والمثال الآتي يشرح هذه الخطوة :

البيانات المتاحة	التقدير	البدائل (1)	القيمة	التقدير	البدائل (2)	القيمة	التقدير	البدائل (3)	القيمة
نمن المتر المربع بالجنيه	٢٠٠	%٥٠ + ٢٠٠	٢٠٠	%٤٠٠ + ٣٥٠	٤٩٠	%٢٠٠ + ٧٠٠	٨٤٠	%٢٠ + ٧٠٠	٨٤٠
مدى صلاحية الأرض للبناء	%٥٠	%٥٠	%٢٥	%٢٠	%٢١	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
مدى توفر المرافق العامة	%٧٠	%٢٠	%٢١	%٤٠	%٢٤	%٥٥	%٣٣	%٦٠	%٣٣
التكلفة المتوقعة للبناء	٢٠٠	%٢٠٠ + ٢٠٠	٦٠٠	%١٠٠ + ٣٥٠	٧٠٠	%٥٠ + ٥٠٠	٧٥٠	%٥٠ + ٥٠٠	٧٥٠
مدى القرب من مصادر الوارد	%٦٠	%١٠٠	%٦٠	%٨٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
مدى القرب من الاسواق	%٦٠	%٥٠	%٣٠	%٧٠	%٧٠	%١٠٠	%٦٠	%١٠٠	%٦٠
الوعد المحدد للاستلام	فورا	%٥٠	٢	%٧٥ بعد ٣ شهور	٤٥	%١٠٠	٦ شهور	%١٠٠	٦ شهور

وبرتيب البدائل حسب القيم المتوقعة يتضح أن البديل الأفضل هو البديل رقم (١) حيث حصل على أعلى عدد من النقط في ترتيب الأفضلية (١).
وفي ضوء التحليل المنطقي السابق يتخذ رئيس مجلس الإدارة قراره باختيار الموقع الثاني حيث أنه الأفضل بعد دراسة كل اجوانب والاحتمالات .

مشال استهلاكي

إذا أردنا دراسة كيف يتخذ المستهلك قرارا بشراء سلعة ما ولتكن سيارة مثلا ، فإن المنطق الأساسي في عملية اتخاذ القرارات لا يزال كما هو في حالة رجل الإدارة ، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهما يتركز في عدة أمور أهمها .

(أ) درجة وضوح الأهداف ، فالمستهلك قد لا يبذل من الجهد قدرا يعادل جهد رجل الإدارة في تحديد وتوضيح أهدافه .

(ب) درجة الجهد والشمول في تجميع المعلومات لاستكشاف البدائل إذ المستهلك أقل قدرة وكفاءة من رجل الإدارة في حصر كافة البدائل المتاحة .

(ج) درجة التعمق والموضوعية في التحليل والمقارنة ، إذ أن المستهلك يقع تحت تأثير ضغوط اجتماعية وعوامل غير اقتصادية بدرجة أكبر من خضوع رجل الإدارة لهذه الضغوط والعوامل .

(د) معايير الاختيار والمفاضلة ، فالمستهلك قد يتجه الى تفضيل أحد البدائل ليس على أساس الجودة أو القيمة الاقتصادية بل قد يهتم أساسا بالشكل الخارجى أو اللون أو شهرة المتجر وغير ذلك من العوامل العاطفية .

ونلاحظ بشكل عام أن اتخاذ القرارات الاستهلاكية يتسم بدرجة من عدم الرشد أعلى كثيرا من القرارات الادارية ، كما أن اهتمام المستهلك بدراسة الاحتمالات أقل من اهتمام رجل الإدارة وبالتالي فإن المستهلك

(١) يشير تعبير « التقدير » الى تقدير المنفعة المتوقعة ، أما تعبير « الاحتمال » فيشير الى درجة التحقق المحتملة للمنفعة ، أما القيمة فيقصد بها القيمة المتوقعة للبديل حاصل ضرب التقدير في الاحتمال .
يمكن القارىء التأكد من النتيجة باعطاء ٣ نقط للبديل إذا حصل على المركز الأول في أحد العناصر وتقطن في إذا حصل على المركز الثانى وتقطنة واحدة إذا حصل على المركز الثالث .

يعتمد في اتخاذ قراراته على مقارنة المنفعة النسبية المتوقعة لكل بديل
بينما وأينا رجل الإدارة يعتمد على تقدير القيمة المتوقعة للبديل
ويتخذها أساسا في الاختيار (١) .

اتخاذ القرارات باعتباره نظاما فرعيا

ان عملية اتخاذ القرارات هي من وجهة نظر التحليل السلوكي آخر
العمليات التي ينتهي فيها النظام السلوكي الى قرار يتحول بعد ذلك الى
مخرجات في صورة فعل أو رد فعل أو مشاعر .

وقد أوضحنا سابقا أن العمليات السلوكية تتخذ شكل النظم الفرعية
وتطبق على كل منها خصائص النظم المفتوحة . وفي اطار هذا المفهوم
درسنا عمليات الإدراك والتعلم والاتجاهات والدافعية . والآن نختم
دراستنا لموضوع « العمليات السلوكية » بتحليل اتخاذ القرارات باعتباره
النظام الفرعي الأخير ضمن مجموعة النظم السلوكية الفرعية .

مدخلات نظام اتخاذ القرارات

تكون مدخلات النظام الفرعي لاتخاذ القرارات من المخرجات الخاصة
بالنظم الفرعية وهي كما يلي :

- (أ) المدركات والمفاهيم والاستنتاجات الصادرة عن نظام الإدراك .
- (ب) الاتجاهات المعيرة عن مواقف التأييد والمعارضة أو الحياد
والصادرة عن نظام تكوين الاتجاهات .
- (ج) الخبرات والتجارب وأشكال التعديل في السلوك الصادرة عن
نظام التعلم .

(د) الرغبات غير المشبعة الصادرة عن نظام الدافعية . وبالإضافة الى
تلك المدخلات ترد الى نظام اتخاذ القرارات كل المعلومات والمدركات
والمخرجات السلوكية السابقة والتي يفتقرها النظام السلوكي في ذاكرته .

(١) لا يجب أن يفهم من هذا أن المستهلك لا يستخدم التفكير المنطقي
الرشيد في اتخاذ قراراته ، بل هناك حالات ومواقف يبدو فيها الرشد
واضحا .

المعمليات في نظام اتخاذ القرارات

في ضوء تحليلنا السابق لعملية اتخاذ القرارات يمكن حصر الأنشطة التي تتمتع اليها العملية فيما يلي :

– اكتشاف الحاجة الي اتخاذ قرار ، ويكون ذلك حينما يستشعر النظام وجود فجوة أو فارق بين الأوضاع المثلى يستهدفها وبين الأوضاع الفعلية التي يجد نفسه فيها •

– تحديد الأهداف وتعيين مدى الفارق بين التطلعات والواقع الفعلي •
• أى تحديد الانجازات اللازم تحقيقها للوصول الى مستوى التطلعات •

– البحث في أسباب الفوارق (المشكلات) التي يعاني منها النظام السلوكى وتحديد المتغيرات ذات الصلة بتلك المشكلات •

– استكشاف السبل أو الطرق المختلفة التي تسهم في حل المشكلات وتقريب النظام السلوكى من أهدافه (البدائل) •

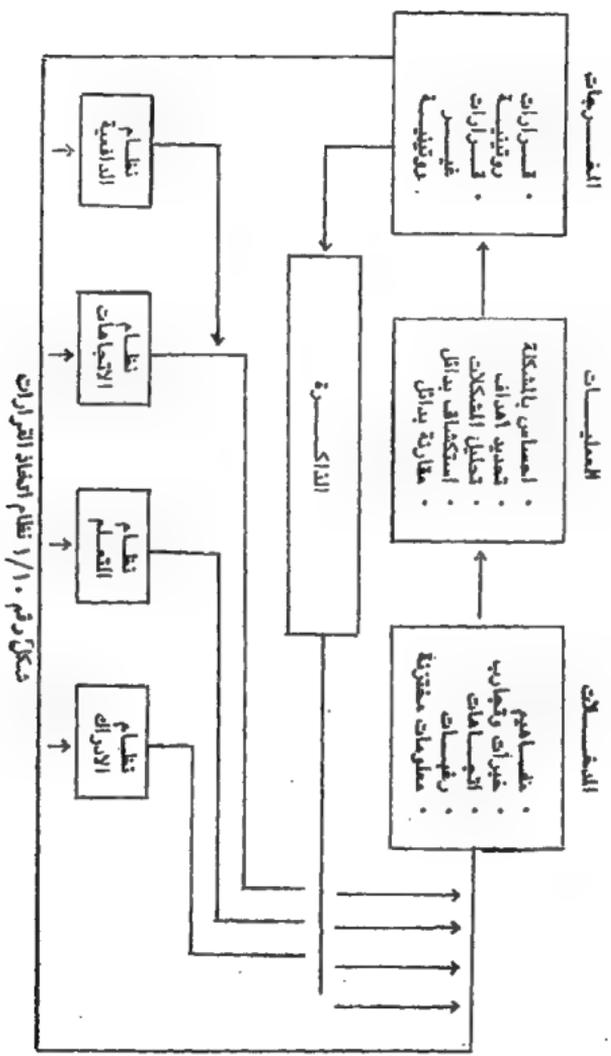
– تحليل ومقارنة البدائل تحثا عن الأفضل في ضوء معايير التفضيل وقواعد الاختيار التي يلزم النظام نفسه بها أو قد يلتزم بها تحت تأثير المناخ الاجتماعى والتنظيمى •

– اختيار البديل الأفضل (اتخاذ قرار) •

• تتركز المخرجات في نوعين أساسيين من القرارات •

– قرارات روتينية تمس المشكلات المتكررة •

– قرارات غير روتينية تمس المشكلات الطارئة وغير المتكررة •



شكل رقم ١/١٠ نظام العمل الإداري

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - يكشف التحليل السلوكي أن عملية اتخاذ القرارات هي ختام سلسلة من العمليات السلوكية تبدأ بالادراك وتتمر بعمليات متداخلة من التعلم وتكوين الاتجاهات والدوافع ثم تتبلور في قرارات هي مخرجات النظام السلوكي - وهذه القرارات إما تعلن وتبدى للناس في شكل سلوك ظاهر ، اذ يحتفظ بها الإنسان لنفسه (مرحليا على الأقل) وتتخذ بذلك شكل سلوك باطن .

ومن ثم فإن دارس السلوك الانساني عليه أن يتنبه إلى الامور الآتية :

- التداخل بين العمليات السلوكية المؤدية إلى السلوك الظاهر أو الباطن .
- الاثر الكبير الذي تحدثه عملية الإدراك في تكوين السلوك وتحديدته .
- الدور الكبير الذي تلعبه الدوافع في تشكيل السلوك ووصوله الى مرحلة التعبير العلني في مواجهة الآخرين .

وفي ضوء هذه الحقائق ، ناقش مواقف اتخاذ القرارات الآتية :

(١) الطالب الذي يحصل على شهادة الثانوية العامة بمجموع مرتفع يسمح له بدخول أى كلية جامعية . كيف يتخذ قراره باختيار كلية معينة ؟

(ب) الطالب الذي يحصل على شهادة الثانوية العامة بمجموع مرتفع ويدخل كلية الطب ثم يقرر بعد دخوله الكلية فعلا التحويل الى كلية الاقتصاد أو التجارة مثلا . لماذا وعلى أساس اتخاذ الطالب قراره ؟

(جـ) طالبان يحصلان على نفس المجموع في الثانوية العامة ، فيقرر أحدهما دخول الكلية التي رشحه لها مكتب التنسيق رغم ليست الكلية التي كان يرغبها ، بينما يقرر الآخر المادة الامتحان في الثانوية العامة لتحسين المجموع . ما الفرق بينهما وما دوافع القرار في كل حالة ؟

- (د) حالة المدير الذى يأمل فى الترقى الى وظيفة مدير عام وحين يفضل فى الحصول عليها يقرر الاستقالة من الشركة التى يعمل بها ، ويبحث عن وظيفة أخرى فى شركة أخرى ؟ لماذا ؟
- (هـ) المستهلك الذى يفاضل بين سلعتين - وهو يستطيع شراء أيهما - ومع ذلك يقرر شراء السلعة الأقل ثمنًا رغم أنها ليست الأحسن جودة . لماذا ؟
- (و) عندما يرتفع سعر سلعة معينة اعتاد الاتساع شرائها ، ما هو القرار الذى تتوقعه وعلى أى أساس :
- يقلل الكمية المشتراة .
 - يشتري نفس الكمية المعتادة ويتحمل فرق السعر .
 - يتحول الى شراء سلعة أخرى ماثلة ولكن سعرها أقل .
 - يمتنع عن استهلاك السلعة تماما .
- (ح) الأسرة التى تقيم فى منزل قديم ومهدد بالسقوط ، ويأتى مهندس من رئاسة الحى ويخطر الأسرة بضرورة مغادرة المنزل لأن بقائهم خطر على حياتهم ، ومع ذلك نجد الآتى :
- بعض الأسر تسارع إلى إخلاء المنزل ومغادرته بأسرع ما يمكن حتى دون أخذ متاعهم وممتلكاتهم معهم .
 - بعض الأسر تنتقى أهم ما لديها من ممتلكات وتغادر المنزل .
 - بعض الأسر ترفض تماما مغادرة المنزل .

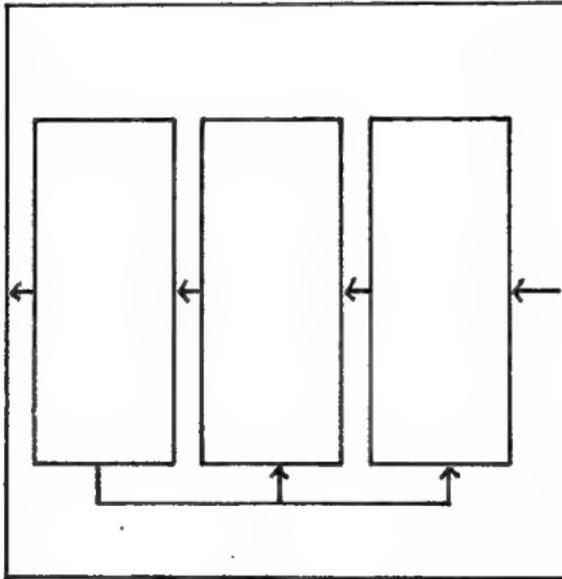
٢ - من المعروف أن عملية اتخاذ القرارات تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي :

- البحث
- المفاضلة
- الاختيار

وعلى ضوء دراستك لمحددات السلوك الإنسانى وضع أثر كل من الإدراك ، التعلم ، الاتجاهات ، الدافعية فى كل من العمليات الفرعية السالفة الذكر .

٣ - استخدم مفهوم النظام لبيان كيف يمكن لرئيس مجلس ادارة احدى الشركات أن يحقق تحسينا في أسلوب اتخاذ معاونيه للقرارات في مختلف مجالات العمل . تصور أن هناك ثلاثة مديرين ، مدير انتاج ، مدير مبيعات ، ومدير شؤون ادارية ويتعاملون في قضية أساسية هي « الاتفاق على خطة لزيادة الانتاج وتحسين الانتاجية وتنمية المبيعات بما يعود على الشركة باريح اكبر » .

نظام اتخاذ القرارات



٤ - لو كنت في مكان المدير المسئول وواجهتك أى من المواقف الآتية ، فكيف تتخذ قرارا في كل منها وما هو القرار في كل حالة :

الموقف	القرار
	<ul style="list-style-type: none">● أكبر عميل للشركة غير راض عن أسلوب الشركة في التعامل معه ويقرر الامتناع عن التعامل معها .● خط الانتاج الرئيسى فى المصنع يتوقف وهناك طلبيات كبيرة لابد من تسليمها والمخازن ليس بها رصيد كاف ، بينما الشركات المنافسة مستمرة فى الانتاج .● عجز فى رأس المال العامل ، والبنك الذى تتعامل معه الشركة يرفض اقراضها ، ويتقدم أحد المستثمرين بعرض للدخول شريكا فى الشركة مقابل أن تكون له السيطرة على مجلس الادارة .● تمت الدعوة الى اجتماع لمجلس الادارة الذى تراسه لبحث موضوع عاجل وضطر ، ويتضح أن عدداً كبيراً من الأعضاء لم يحضر لعدم وصول الدعوة فى وقت مناسب . ولم يكتمل النصاب القانونى للاجتماع ، مع ضرورة اتخاذ قرار عاجل .

فى كل حالة وضع فى تقرير مستقل كيف توصلت الى القرار ، ما هى البدائل التى فاضلت بينها ، وما هى المعايير التى اعتمدت عليها فى اختيار القرار .

الفصل الحادى عشر

المخرجات السلوكية

تمهيد

تمثل المخرجات السلوكية الحصيلة النهائية للعمليات التى تتم داخل النظم الفرعية على المدخلات الواردة للنظام السلوكى . وقد سبق أن أوضحنا طبيعة هذه المخرجات وكيف أنها تبدو فى أشكال ثلاثة هى الأفعال أو ردود الأفعال أو المشاعر . ونحن تصدر هذه الأشكال السلوكية عن الانسان يمكن للآخرين ملاحظتها وتنتقل اليهم باعتبارها مدخلات من وجهة نظرهم .

ونحن حين نتدارس هذه المخرجات السلوكية نجد أن القيمة العلمية لتلك الدراسة لا تكتمل الا من خلال وصل المخرجات بالمدخلات والعمليات بمعنى أن ملاحظة المخرجات فى حد ذاتها لا تعطى فائدة تحليلية كبيرة ، كما أن تحليل المخرجات عملا هو فى الحقيقة تحديد للمدخلات المستتدة اليها والعمليات التى أنتجتها .

وفى ضوء هذه الحقيقة فقد اخترنا نموذجين للمخرجات السلوكية هما السلوك الاستهلاكى والسلوك الادارى تقدم فيما يلى تحليلا لهما :

السلوك الاستهلاكى

يمثل السلوك الاستهلاكى شكلا أساسيا من أشكال السلوك الانسانى يمارسه كل منا. فهما اختلفت بنا السبل وتنوعت مسالك الحياة . والسلوك الاستهلاكى تعبير يُلخص عملية شراء السلع والخدمات المختلفة التى يرى الأفراد أنها صالحة لاشباع رغباتهم واحتياجاتهم فيقررون شراء كميات معينة منها فى أوقات بذاتها .

ولقد ساعد التطور الاقتصادى فى معظم بلاد العالم والتوسع الاتاجى بفضل البحث والعلم والتكنولوجيا الحديثة — على زيادة كميات وأنواع السلع والخدمات التى تعرض فى الأسواق فى أى وقت من الأوقات .

وبذلك انتقلت أغلب الصناعات من مرحلة الاهتمام بالانتاج ومشكلاته
Production Orientation الى مرحلة الاهتمام بالمستهلك ورغباته Consumer
Orientation ومحاولة اشباع هذه الرغبات .

ان المفهوم السائد بين كتاب الادارة والتسويق يوضح بجلاء أن
المستهلك يلعب دورا خطيرا في نجاح أو فشل المشروعات الاقتصادية ؛
كما يلعب دورا أخطر في نجاح أو فشل الخطط والسياسات الاقتصادية
القومية . ان المستهلك يملك أن يتخذ أحد قرارين كلاهما غاية في الأهمية
بالنسبة للمشروعات ووحدات الانتاج الاقتصادية :

— أن يقرر شراء كميات معينة من سلع بعينها دون سلع أخرى وبذلك
يقرر مدى النجاح أو الفشل الذي يصيب أى مشروع .

— أن يمتنع عن الشراء كلية في حالة عدم توفر السلعة التي يرغبها
وبالتالى قد يؤدي الى انهيار سياسة اقتصادية ترغب الدولة في تشجيعها .

ان النجاح في العمل الاتاجي اذن يتطلب التعرف على رغبات المستهلك
وتحليل العوامل المؤثرة على سلوكه الاستهلاكي والكيفية التي يتخذ بها
قرارات الشراء (أو عدم الشراء) حيث تمثل تلك المعرفة معلومات على
جانب كبير من الأهمية للمخطط الاقتصادي أو لادارة الوحدة الاتاجية .

ان الأهمية القصوى التي يحتلها المستهلك في المجتمع الحديث تتضح
اذا علمنا أن النجاح النهائي لأي مشروع اقتصادي يتوقف على قدرته على
انتاج سلعة أو خدمة تجد مستهلكا يقبل على شرائها . ان عمليات الانتاج
والتحويل والشراء والتخزين وتعيين الأفراد والموظفين وغيرها من الأنشطة
الادارية الحديثة كلها تتوقف في نجاحها على قرار المستهلك بقبول أو رفض
ما تسفر عنه تلك الأنشطة من انتاج .

وعلى هذا الأساس تصبح دراسة السلوك الاستهلاكي وفهم حقيقة
الدور الذي يلعبه المستهلك أمرا ضروريا لتفسير كثير من الظواهر
والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية ، كذلك تسهم دراسة السلوك

الاستهلاكي في تحديد أوجه الاختلاف أو التشابه بين الحضارات المختلفة أو بين أجزاء الحضارة الواحدة .

النموذج الشامل للسلوك الاستهلاكي

* المتغيرات المؤثرة في السلوك الاستهلاكي

يمكن تقسيم هذه المتغيرات أساسا الى مجموعتين :

(أ) المتغيرات المتعلقة بالمستهلك Actor variables

(ب) المتغيرات المتعلقة بالبيئة Environment variables

* المتغيرات المتعلقة بالمستهلك

المتغيرات الفسيولوجية : Physiological Variables

وتلعب هذه المتغيرات دورا مزدوجا ، فمن ناحية هي تمثل بعض أنواع الدوافع المؤدية الى السلوك كالعطش والجوع والجنس . ومن ناحية أخرى هي تمثل عوامل مساعدة أو مقيدة للسلوك مثل القدرات الجسمانية والخصائص العصبية للفرد . وهي تلعب دورا مهما في تحديد كيفية ادراك المستهلك للثورات البيئية من حوله وبالتالي يمكن أن تؤثر في سلوكه أو قراره النهائي . الا أننا بصفة عامة لا نمتقد أن مثل هذه المتغيرات الفسيولوجية يمكن أن تؤثر تأثيرا خطيرا في قرارات الاستهلاك حيث يواجه المستهلك بأنواع مختلفة من السلع كلها صالحة لاشباع رغبة فسيولوجية معينة وبالتالي نحن لا نرى سببا يدعو الى الاعتقاد بأن الاختيار هنا عشوائي بل انه غالبا يرتكز الى متغيرات أخرى أكثر أهمية كالاتجاهات والميول والتوقعات . من ناحية أخرى فان الناس يتشابهون الى درجة كبيرة من حيث التركيب الفسيولوجي ، ومع ذلك فهم يسلكون أنماطا متباينة من السلوك الأمر الذي يؤكد أن المتغيرات الفسيولوجية لا تعتبر أساسا صالحا للتفسير ، بل للأصلح الاعتماد على المتغيرات النفسية والاجتماعية .

«... to explain differentiated behavior it would be more useful to build schemes that morphologically emphasize social psychological attributes».⁽¹⁾

(1) Nicosia, F. M. op. cit., p. 135.

المتغيرات النفسية الاجتماعية (١) : Socio-psychological

وتتعدد هذه المتغيرات بشكل ظاهر كما أنها تلعب دورا هاما في تحديد :

- (أ) ادراك الفرد للسلع والخدمات وخصائصها .
- (ب) ادراك الفرد للمؤثرات البيئية كالإعلان مثلا .
- (ج) تكوين رغبات المستهلك .
- (د) قرار المستهلك باستهلاك ماركة محددة .
- (هـ) ادراك المستهلك لنتائج الاستهلاك السابق وتحديد رد الفعل لديه .

وأهم هذه المتغيرات ما يلي :

— الدوافع motives أى القوى المحركة والتي تشمل فى الرغبات والحاجات التي يريد الانسان اشباعها ، أو الأمور التي يريد تجنبها والبعد عنها .

— الاتجاهات Attitudes وهي الخصائص والمشاعر والأفكار التي يكونها المستهلك تجاه سلع أو أشياء محددة وتصبح بالتركرار والتدعيم صفات مستقرة تؤثر في سلوكه حيال تلك السلع أو الأشياء . وكلما تراكت تلك الاتجاهات في ذهن الفرد ، وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها، فإن قدرته على بحث الموضوعات وتحليلها تقل ، وبالتالي تصبح تصرفاته وأنماط سلوكه روتينية متكررة .

— خصائص الشخصية Personality Traits وهي الصفات التي تحدد استعداد الفرد للتفاعل مع الآخرين . أى هي مجموعة من الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للأفراد الآخرين بطرق واضحة و متميزة^(١) . مثال ذلك خصائص الكبرياء أو التواضع ، السيطرة أو الخضوع ، المبادرة أو السلبية ، وما الى ذلك من خصائص تميز الفرد وتعكس أثر تفاعله مع بيئة اجتماعية محددة وخبراته وتجاربه السابقة من حيث النجاح أو الفشل في اشباع حاجاته المختلفة .

(١) تقصد بهذه المتغيرات النفسية الاجتماعية وكذلك المتغيرات الفكرية التي سيرد الحديث عنها إنها جميعا تشير الى العمليات في النظام السلوكي .

Krech. D. and Crutchfield R. Theory and Problems of Social Psychology. McGraw-Hill, N.Y. 1948 .

المتغيرات الفكرية : Cognitive variables

وتضم هذه المجموعة من المتغيرات ما يلي :

- الإدراك : Perception

أى الطريقة التى يفهم بها الفرد البيئة المحيطة به .

ومن المعلوم أن ادراك الفرد يتأثر بالآتى :

(أ) البيئة المادية والاجتماعية .

(ب) التركيب الفسيولوجى للفرد .

(ج) الرغبات والحاجات التى يشعر بها .

(د) تجاربه وخبراته السابقة .

- التفكير : Thinking

هو عملية التمثل والتدبر استعدادا لاتخاذ قرار معين . ويختلف الأفراد

من حيث استعدادهم للتفكير وهم يتراوحون بين التفكير الواقعى realistic

الذى يقوم على المنطق والتحليل ، والتفكير الخيالى Austic أى التفكير

الخرافى الذى لا منطق له ولا أساس .

- التعلم : learning

أى تدبر الخبرات والمواقف السابقة والقدرة على تعديل أنماط السلوك

بما يتلاءم مع نتائج السلوك السابق .

- المتغيرات البيئية : Environmental

وتمثل المتغيرات البيئية الاطار العام الذى يتم فيه السلوك كذا أنها

تؤثر جزئيا على أسلوب تحديد السلوك الانسانى فى مجال الاستهلاك .

ونجد أن أهم المتغيرات البيئية هى :

- العلاقات التفاعلية بين المستهلكين : Interpersonal Relations

وهذه تعكس أثر التفاعل بين المستهلك وغيره من الأفراد ، وتأثير هذا

التفاعل فى شكل اتجاهات الفرد وميوله ودوافعه من ناحية ، كذلك تأثيره

على أنماط السلوك النهائية التى يبديها المستهلك . ويرى نيقوسيا (١) أن

هذه المتغيرات تحتل أهمية كبيرة لسببين :

(١) Nicosia, F. M., Op. Cit., p. 137.

— أنها مصدر للقيم ومعايير السلوك التي يسترشد بها الشخص في سلوكه .

— أنها مصدر للمعلومات والتأثير والافراء .

— وسائل الاتصال ونقل المعلومات

ويقصد بهذه المتغيرات وسائل الاتصال العامة mass media كالجرائد والراديو والتلفزيون . وبالتالي فإنه من خلال تلك الوسائل العامة تنتقل المعلومات والافراء الى المستهلك وتساعد في تحديد سلوكه الاستهلاكي (الاعلان مثلا) .

— مواصفات السلع : Product Attributes

ويقصد بها المواصفات الموضوعية للسلع objective وهى المميزات والخصائص الملمنة عن السلع والخدمات المتاحة للمستهلك وهى بذلك تعتبر عاملا من عوامل التأثير في السلوك الاستهلاكي . ونحن نفرق بين المواصفات الموضوعية ، وبين المواصفات الشخصية subjective أى التي يدركها الفرد من خلال نظرته هو وتمكيده واتجاهاته . تلك الأخيرة لا تعتبر متغيرا بيئيا بل متغيرا شخصيا .

من ناحية أخرى فإننا نستطيع تقديم تلخيص للمتغيرات الأساسية المؤثرة على السلوك الاستهلاكي بصورة أخرى كالآتى :

متغيرات فردية

* نفسية كالرغبات والدوافع ، الاتجاهات ، الإدراك ، التعلم ، وخصائص الشخصية .

* اجتماعية كالمركز الاجتماعى الذى يشغله الفرد ، نوع الجماعات التى ينتمى إليها ، القيم والمعايير التى يؤمن بها ، وطبيعة العلاقات التى تربطه بالأفراد الآخرين .

* حضارية وهى تمكس المناخ الحضارى الذى يعيش فيه الفرد وخصائص هذا المناخ وانعكاسه على الفرد فى شكل عادات وتقاليد وأساليب للتفكير .

متغيرات بيئية

* جغرافية تصف البيئة الجغرافية التى ينتمى إليها الفرد .

* اجتماعية ، تصف حقيقة المجتمع الذي يجيا فيه ، هل هو مجتمع مفتوح تسهل الحركة بين طبقاته ، أم مجتمع مغلق ، هل توفر المعلومات ووسائل الاتصال بين فئات المجتمع المختلفة أم لا .

متغيرات اقتصادية

* خصائص وحدات الانتاج وما تقدمه لسوق من سلع وخدمات .
* خصائص السياسات والجهود التسويقية التي تقوم بها تلك الوحدات .

- * خصائص ومميزات السلع المتاحة .
- * الدخل الذي يحصل عليه المستهلك .
- * أسعار السلع والخدمات المتاحة .

متغيرات تتعلق بالزمن

* خصائص اللحظة الزمنية التي يتم فيها اتخاذ القرار وخصائص الأوقات السابقة .

* توقعات المستهلك للمستقبل واحتمالات التغير في أى من المتغيرات السابقة كما يراها المستهلك .

والآن نستطيع أن نقدم نموذجاً يفسر ظاهرة السلوك الاستهلاكي استناداً الى تحديدنا لأنواع المتغيرات المختلفة التي تؤثر في هذه الظاهرة :

— كل مستهلك له مجموعة من الحاجات والرغبات التي يسمى الى اشباعها . تلك الحاجات *needs* بعضها فطري موروث كالحاجات الفسيولوجية الأساسية ، وبعضها مكتسب من تفاعل الفرد مع البيئة الاجتماعية التي يجيا بها .

— بالنسبة لكافة أنواع الحاجات الانسانية سواء الفسيولوجية أو الاجتماعية والذاتية ، فان هناك أساليب ووسائل محددة تستخدم لإشباعها . تلك الأساليب والوسائل هي السلع والخدمات التي تقدمها الوحدات الانتاجية المختلفة .

— يحدد الفرد لنفسه مستوى معيناً من الاشباع لكل حاجة من الحاجات التي يشعر بها وذلك من حيث :

(أ) أنواع السلع أو الخدمات الواجب استخدامها .

(ب) كميات السلع والخدمات الواجب استخدامها •

— تلعب المتغيرات البيئية دورا هاما في تكوين ادراك الفرد لهذه المستويات المطلوبة من الاشباع • فالفرد هنا يعلم عن السلع والخدمات المتاحة من خلال الاعلان ووسائل التأثير الأخرى التي تتبعها الوحدات الانتاجية : من ناحية أخرى هو يتعرض لهذه السلع والخدمات حيث يرى أفراد المجتمع الآخرين الذين يستخدمونها فعلا •

— ولكن المستهلك قد يحصل على مستوى اشباع أقل من ذلك الذى يأمل فيه اما من حيث أنواع السلع والخدمات التى يستخدمها أو من حيث كمياتها • وقد يرجع السبب في هذا النقص الى :

(أ) أن الدخل الذى يحصل عليه لا يمكنه من شراء الأنواع أو الكميات التى يرغبها •

(ب) أو أن الأسعار التى تعرض بها تلك السلع والخدمات تجعلها في غير متناول يديه •

— هذا الفرق discrepancy بين ما يسعى اليه المستهلك وبين ما يحصل عليه فعلا يجعل هناك حالة من عدم التوازن disequilibrium وتالتالى تخلق لدى المستهلك حالة استياء من نمط استهلاكه الحالى •

— هذه الحالة من الاستياء أو عدم الرضاء تجعل المستهلك يبحث عن بدائل استهلاكية • وفى عملية البحث هذه تترفضه المؤثرات البيعية الآتية من الوحدات الانتاجية المختلفة وكلها تنافس على التأثير عليه والاستحواذ عليه كمستهلك •

— كلما كانت درجة عدم الرضاء كبيرة ، أى كلما كانت الفجوة بين ما يصبو اليه المستهلك وبين ما يحصل عليه كبيرة ، كلما كان معدل البحث عن بدائل أخرى أكبر ، وبالتالي كلما كان ادراك المستهلك للزيد من السلع والخدمات أوضح •

— يحصل المستهلك على معلومات عن السلع والخدمات الأخرى المتاحة ويعمل على تقسيمها لاتخاذ قرار بشأنها أخذاً في الاعتبار ما يلى :

(أ) اتجاهاته وميوله ونتائج خبراته السابقة •

(ب) دوافعه ورغباته ومدى الإلحاح الذي يشعر به لتغيير نمط استهلاكه .

(ج) تأثير المتغيرات الاجتماعية كراى الأصدقاء .

(د) الموارد المالية المتاحة له والأسعار المعروضة بها السلع .

(هـ) توقعاته للزيادة أو النقص في دخله وفي أسعار السلع والخدمات .

(و) توقعاته لمدى قدرة السلعة أو الخدمة البديلة على توفير مستوى الإشباع الذى يسعى إليه .

— بعد أن يتخذ المستهلك قراره بشراء سلعة أو استخدام خدمة معينة فإنه يعدد الى مراجعة نفسه وتقييم نتائج هذا القرار في ضوء معايير ذاتية واقتصادية واجتماعية .

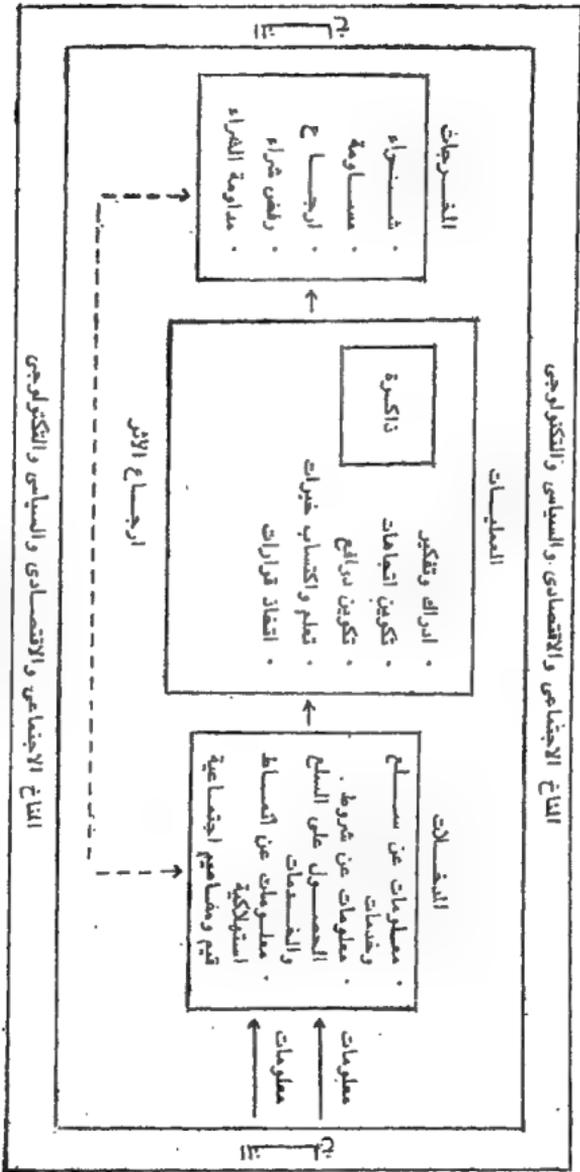
وبناء على التقييم فإن المستهلك قد يصل الى اى من النتائج الآتية :

(أ) أن القرار الذى اتخذه كان صائبا وبالتالي يتأكد المستهلك من صحة ادراكه بإمكانيات تحسين مستوى استهلاكه وهذا يؤدي الى ارتفاع جديد فى مستوى التطلعات ، الأمر الذى يحدث فجوة جديدة بين ما يصبو اليه وما يحصل عليه فعلا وتبدأ دورة جديدة من الاستياء والبحث واتخاذ القرارات .

(ب) يتضح للمستهلك أن توقعاته لم تتحقق ، وأن الفجوة التى يعانى منها لازالت قائمة وهذا يدعو الى بدء دورة جديدة من الاستياء والبحث واتخاذ القرارات .

وهكذا نجد المستهلك فى حركة دائبة يسعى دائما الى تحقيق التوازن بين مستوى الإشباع المطلوب وبين مستوى الفعلى ، وعادة عندما يصل الانسان الى حالة توازن عند مستوى اشباع معين أن يحدث تغيرا اما فى الظروف البيئية المحيطة (مثل تقديم سلعة جديدة) : هذا التغيير يؤدي الى اختلال التوازن وبدء دورة جديدة من السعى وراء إعادة التوازن مرة أخرى وقد يكون هذه المرة عند مستوى أعلى من الإشباع .

ويصور الشكل التالى رقم (١/١١) نموذجا لنظام السلوك الاستهلاكى :



شكل رقم ١/١١
نموذج شامل للاستهلاك الاجتماعي

السلوك الإداري

الإدارة هي عملية تخطيط ، توجيه ورقابة الأعمال والنشاطات في المشروع بهدف تحقيق نتائج معينة بدرجة عالية من الكفاءة والاقتصاد .

وقد بدأ التطور الحديث في دراسة نظرية الإدارة والسلوك الإداري بحركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك تايلور في بداية القرن الحالي حيث ركز اهتمامه على تنظيم الأعمال في مستوى المصنع واكتشافه أفضل السبل لأداء العمل . ونشر أفكاره في فلسفة للإدارة العلمية تدعو الى اتخاذ الطريقة العلمية أساسا لاتخاذ القرارات في الإدارة . وقد وصفت حركة الإدارة العلمية بأنها الإدارة الرشيدة حيث أخرجت من حسابها العوامل السلوكية وافترضت أن الانسان يمكن أن يخضع ويعمل وقفا للحسابات الدقيقة دون التفات الى دوافعه ورغباته أو ادراكه ومقومات شخصيته .

وكرد فعل لفضل حركة الإدارة العلمية في تبين أهمية الناحية السلوكية في العمل ، فقد نشطت حركة العلاقات الانسانية بزعامة التون مايو وزملاءه حوالي سنة ١٩٢٨ ، تركز على المفاهيم الاجتماعية والنفسية في العمل وتوضح أهمية العوامل السيكولوجية والاجتماعية في تحديد سلوك العامل واتجايبه . وقد اشتهر تعبير « الروح المعنوية » « *Morale* » كتلخيص لتأثير تلك العوامل السلوكية وازداد الاهتمام بقياس الروح المعنوية والعمل على تحسينها كوسيلة لزيادة الانتاج .

وعملية الإدارة هي عملية انسانية بالدرجة الأولى اذ يتوقف أداء المدير لوظائفه الأساسية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، ورقابة على عدة مقومات لا بد من النظر اليها هي :

- الصفات والمقومات الشخصية للمدير .
- صفات الجماعات التي يعمل معها المدير وطبيعة أهدافها .
- الظروف الاجتماعية والاقتصادية العامة التي يعمل في ظلها .

محددات السلوك الإداري

ان نتائج الدراسة لأهمية الإدارة في العمل الاتجاعي تدعونا الى استخلاص حقيقة أساسية وهي أن العامل المحدد لمساهمة الإدارة في نتائج العمل الاتجاعي للمجتمع ليس هو توفر أعداد معينة من المديرين بقدر

ما يتركز في توفر عدد من المديرين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة الادارية ، أى بنمط من السلوك الادارى يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .

ان السلوك الادارى هو ما نسعى الى اكتشاف محدداته وفهم أسباب تمييزه حيث أنه العامل الحقيقى الذى يختفى وراء قدرة المجتمع على النمو الاقتصادى المستمر المتوازن .

ان مجرد توفر أفراد يشغلون المراكز القيادية في المشروعات الانتاجية ليس دليلاً كافياً على أن هذه المشروعات سوف تسهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف التنمية . والمثل على ذلك ما تصانیه كثير من الأجهزة والمصالح الحكومية في كثير من دول العالم من تخبط وفشل بل ومما تسببه لعمليّة التنمية من عرقلة وتأخير رغم توفر الأعداد اللازمة من الأفراد لشغل كافة المناصب الادارية في تلك الأجهزة .

اذن المطلوب هو توفر فئة من المديرين يلتزمون بأنماط محددة من السلوك الادارى يتصف بالكفاءة ونحن نعنى بتعبير الكفاءة الادارية القدرة على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة أحسن استغلال ممكن - وبالتالي فإن مظاهر السلوك الادارى الكفء تضمن الآتى :

✱ القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل الانتاجى .

✱ القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف .

✱ القدرة على استخدام عناصر الانتاج المتاحة بأقصى كفاءة لتنفيذ الوسائل المختلفة لتحقيق أهداف العمل الانتاجى .

ان السلوك الادارى الكفء يعكس الرغبة في أن يتم اتخاذ القرارات الادارية والاختيار بين البدائل المختلفة للعمل بحيث يتم اختيار ذلك البديل الذى يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد . أى أن الهدف هو تعظيم Maximization الناتج من استخدام كمية محددة من الموارد .

ان السلوك الادارى الكفء هو القدرة على تحقيق أقصى انتاج ممكن باستخدام الموارد المحدودة المتاحة . أن المدير مسئول بالدرجة الأولى عن تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام موارد المجتمع استخداماً فعالاً ومنتجاً .

إن الذكاء ، المهارات ، والمعرفة من الشروط الأساسية للمدير الكفء ولكنها لا تصنع وحدها هذا المدير . أن الفرق بين المدير الكفء والمدير الماهر أو الذكي أن الأول لديه القدرة على عمل الأشياء الصحيحة في حين أن الثاني يتمتع بالقدرة على أداء الأعمال بهارة .

ويختلف السلوك الإداري من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر ويمكننا أن نحدد مواصفات السلوك الإداري المطلوب من المدير الكفء (١) :

- القدرة على تنظيم وقته والافادة منه الى أقصى درجة .
- التركيز على النتائج والأهداف المحققة وليس على تفاصيل العمل واجراءاته .
- الافادة من الموارد المتاحة الى أقصى حد وتنمية مواطن القوة في تلك الموارد .
- القدرة على تحديد أولويات العمل والتركيز على تلك الأعمال التي تساهم في تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة .
- القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وناجحة .

اهمية السلوك الإداري الكفء

إن النجاح في تحقيق أهداف الدولة يتوقف على توفر درجة من الكفاءة في الجهاز الانتاجي للدولة كله بمعنى الحصول على أقصى انتاج ممكن باستخدام الموارد الانتاجية المتاحة . تلك الكفاءة الكلية لا يمكن أن تتوفر الا بتوفر درجات مختلفة من الكفاءة في وحدات الانتاج المتعددة في التنظيم الاقتصادي الكلي ، أي أن كفاءة الاقتصاد القومي هي بمحصلة الكفاءات في وحدات الانتاج المختلفة . مرة أخرى فإن كفاءة أي وحدة انتاجية انما يتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة الإدارة وقدرتها على تنظيم النتائج بها . أي أن السلوك الإداري الفعال هو المحدد الأصلي لكفاءة التنظيم الانتاجي القومي ، ومن هنا ينبع اهتمامنا بسلوك المديرين حيث أننا ندرك آثار هذا السلوك في توجيه وتحديد النشاط الانتاجي للدولة كلها من خلال تأثيره على سلوك العاملين .

أن الدراسات الحالية تهدف الى التعرف على محددات السلوك الإداري أي تلك العوامل التي تؤثر على نمط أداء وتصرف المدير في

(1) Peter F. : Drucker, The Effective Executive, Harper and Row, publishers, N. Y., 1967, pp. 23—24.

عله . تلك المعرفة تمكنتنا من فهم هذا السلوك والتنبؤ به ومحاولة ضبطه والتحكم فيه .

ان السلوك الادارى فى تفكيرنا هو محصلة التفاعل بين عناصر ثلاثة (المدير ، التنظيم ، المجتمع) وأى محاولة لفهم هذا السلوك لا بد وأن تأخذ فى اعتبارها تأثير كل من تلك العناصر فى ذات الوقت .

من ذلك نرى أننا لى نتجح فى توجيه السلوك الادارى فى اتجاه مزيد من الكفاءة والفعالية ينبغى لنا أن نعمل على جهات ثلاثة فى ذات الوقت وسوف نتناول كل من تلك الجهات على التوالى .

اولا : المدير الفرد

ان العنصر الأول فى تحديد السلوك الادارى هو المدير ذاته . ولذلك فان عملية بناء فرق الادارين تتطلب معرفة البيانات التالية عن فئة المديرين :

— ما هى القدرات ، المهارات ، أو الصفات التى يجب أن يتمتع بها المدير الكفء؟

— ما هى العوامل التى تدفع المدير الذى توفرت له القدرات والصفات المطلوبة الى أداء عمله بكفاءة؟

— ما هو التكوين النفسى للمدير من حيث اتجاهاته ، أساليب تفكيره ، مدركاته وخصائصه الشخصية؟

يرى رالف ستوجديل Stogdill الأستاذ بجامعة أوهايو الأمريكية أن المدير ينبغى أن يتصف بالصفات التالية :

- الطموح الى تحقيق الأهداف (المعرفة ، العلم ، الخبرة) .
- المسئولية (يعتمد عليه ، الصبر ، موالاة العمل ، الثقة بالنفس) .
- المشاركة (النشاط ، التعاون ، القدرة على التأقلم) .

وفى دراسة أخرى قامع بها احدى الجامعات الأمريكية تبين أن الصفات الآتية هى أكثرها أهمية :

- القدرة على اختيار الأفراد .
- القدرة على تدريب الأفراد .
- الحكم السليم على الأمور .

- القدرة على تنظيم الأعمال •
 - الرغبة في العمل •
 - الثقة بالنفس •
 - العدالة والاحترام للآخرين •
 - التأهب والاستعداد للتغيرات المختلفة •
- كما أبرزت دراسة أخرى تمت في ٢٠٠ شركة أمريكية أن الأسباب الآتية هي الأساس في فشل المديرين :
- عدم القدرة (أو الرغبة) في تفويض السلطة للآخرين •
 - نقص المعلومات والمعرفة •
 - عدم القدرة على التحليل والتقييم للأمور •
 - عدم القدرة على إصدار الأحكام على الناس •
 - عدم القدرة (أو الرغبة) في التعاون من الآخرين •
 - عدم القدرة على اتخاذ القرارات •
- وأظهر دراسة أخرى قام بها الأستاذ كريس أرجيريس الصفات الادارية الأساسية التالية :
- القدرة على العمل بكفاءة في ظروف صعبة وغير مستقرة •
 - القدرة على (والرغبة في) الحصول على مشاركة الآخرين في كل المشاكل •
 - القدرة على النقد الذاتي ومساءلة النفس •
 - القدرة على تحبيل الصواب أو الشدائد بدون شكوى •
 - القدرة على رد الهجوم باستراتيجية وتكنيك محكم •
 - القدرة على تقبل الفوز أو الخسارة باعتدال •
 - القدرة على تحمل قرارات الرؤساء غير العادلة •
 - القدرة على تحديد الأهداف المعقولة •
- ونستطيع أن نجعل كل تلك الصفات والخصائص في الآتي :

- القدرة التحليلية Analytical ability

وهي القدرة على تصور العلاقات بين الأشياء من خلال تحليل الأمور ، وسيلته الى ذلك طرح الأسئلة الصحيحة ، تجميع البيانات الضرورية ،

والحصول على الاجابات المطلوبة ومراجعة تلك الاجابات والتأكد من صحتها .

ان أساس القدرة التحليلية هو التعرف على العلاقات بين العوامل المختلفة في أى موقف وتبين اتجاه تلك العلاقات .

- القدرة على وضع الأمور في موضعها وتخيل الموقف بأكمله

Synthetical ability

بنفس المنطق الذى يدعونا الى مطالبة المدير بتحليل المواقف المختلفة الى أجزائها وتفهم العلاقات بين تلك الأجزاء ، فان العمل الإدارى فى كثير من الأحيان يتطلب من المدير القدرة على تجميع بيانات متفرقة ومعلومات مجزأة ووضعها فى قالب متكامل بحيث يستطيع تفهم حقيقة الموقف بأكمله أى هى القدرة على التقاط العلاقات بين الأشياء التى تبدو منزلة أو منفصلة والبحث عن الروابط بينها .

- القدرة على الابتكار والتجديد *Innovative*

القدرة على الاكتشاف والتجديد فى أساليب العمل ونظمه والابتكار فى مجالات الإدارة المختلفة .

- القدرة على حل المشكلات .

- القدرة على التمييز والاتصال .

- القدرة على التمايش مع مجتمع .

وهناك اتجاه آخر يحصر تلك القدرات فى ثلاث أساسية :

- قدرات انسانية - تفهم الناس والتعامل معهم .

- قدرات فنية - تعرف طبيعة العمل الذى يقوم به .

- قدرات فكرية - القدرة على تصور المواقف وحل المشكلات .

ثانيا : التنظيم

أن المدير الفرد بكل ما يتمتع به من خبرات ومهارات وما يشعر به من رغبات وحاجات تدفعه الى مزيد من الجهد والاتاج ليس الا عنصرا يتفاعل مع غيره من العناصر التى يحتوئها التنظيم العام الذى يعمل به المدير . وعلى ذلك فان سلوك المدير فى العمل لا يتوقف على مهاراته وقدراته الخاصة فحسب ، بل يتأثر أيضا بقدرات ومهارات الأفراد الآخرين

في التنظيم سواء كانوا رؤساء ، زملاء أو مرؤوسين . كما أن هؤلاء الأفراد لهم رغباتهم ودوافعهم للعمل التي قد تتفق مع أو تختلف عن رغبات ودوافع المدير . وبالتالي فإن السلوك الإداري إنما هو محصلة التفاعل بين المدير والأفراد الآخرين في المشروع . ويسهل أو يعقد ذلك التفاعل بعض النظم السائدة في المشروع أهمها نظم الاتصالات ، نظم اتخاذ القرارات ، والأنماط السائدة في المشروع من حيث توزيع السلطة أو تركيزها .

مع هذا نرى أن المدير الفرد لا يعمل منعزلاً عن المحيط الاجتماعي الذي يسود المشروع بل تتوقف فاعلية المدير وكفاءته في عمله الإداري على قدرته على التعايش مع الآخرين وحل الصراعات والخلافات التي تنشأ نتيجة الاحتكاك بأفراد آخرين قد تختلف اتجاهاتهم وتتناقض مصالحهم مع مصالح وأهداف المدير .

ثالثاً : البيئة أو المناخ

إن المشروع الذي يديره المدير يوجد في مجتمع أو بيئة تتمثل في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية ، الاجتماعية والسياسية ، والمؤسسات الثقافية والحضارية المختلفة . وتتكون علاقات تبادلية بين المشروع وبين تلك المنظمات والمؤسسات الخارجية تتمثل في أنها تتخذ ما يحصل عليه المشروع من موارد في شكل مواد خام ، عمال ، رأس مال . كما أنها تحدد للمشروع وقيادته القيم والأهداف التي ينبغي أن يسعى إلى تحقيقها . ومن ناحية أخرى فإن تلك المنظمات والمؤسسات الخارجية إنما تفرض على الإدارة قيوداً والتزامات ينبغي عليها أن تراعيها في أدائها للعمل الإداري . وبالتالي تنشأ علاقة بين المشروع وبين المجتمع . وتتحدد قدرة المدير على التصرف واتخاذ القرارات بدرجة اعتماد المشروع على البيئة الخارجية في الحصول على الموارد اللازمة فتقل تلك القدرة كلما زادت درجة هذا الاعتماد .

من هذا نرى أن السلوك الإداري لا يمسك عنصر المهارة الشخصية للمدير فحسب ، بل هو أيضاً يمسك مدى مناسبة الظروف الداخلية للتنظيم للعمل الإداري من ناحية ومدى ملائمة المناخ المحيط من ناحية أخرى .

إن هذا التصور لمحددات السلوك الإداري إنما يتفق مع الإطار العام

الذى قدمناه في هذا الكتاب : ان السلوك الانساني (والسلوك الادارى
أحد مظاهره) انما يتحدد في أى موقف اجتماعى بفعل التفاعل والتلاحم
بين الفرد والبيئة . وقد رأينا كيف أن النموذج يفسر سلوك المدير في أى
موقف ادارى . فالمدير له خصائصه ومهاراته وقدراته الشخصية ومقومات
فردية سيكولوجية تميزه عن غيره من الأفراد . الا أن طبيعة السلوك
الذى يسلكه في العمل واتجاهات هذا السلوك يحددها بالاضافة الى تلك
العوامل الشخصية ، صفات ومقومات الجماعات التى يشاركها المدير
العمل ، وظروف البيئة الاجتماعية والثقافية العامة .

ان هذا التهم لطبيعة السلوك الادارى يساعد كثيرا في مجالات بناء
وتنمية الهيئة الادارية اذ يوضح ما اذا كان القصور في السلوك الادارى
يعود الى عيب في المدير ذاته أم يعود الى عوامل اجتماعية أو ثقافية ،
وبالتالى تتحدد اتجاهات العمل سواء بالتدريب الادارى أو إعادة التنظيم
ومحاولة التأقلم مع البيئة العامة .

أى أننا حين نزيد تفسير السلوك الادارى بمعنى لماذا يعمل المدير
بالطريقة التى نشاهدها ، أو ماذا يدفع المدير الى العمل أو التكاثر ، أو
بمعنى أعم ما هى محددات السلوك الادارى في كافة أشكاله ومظاهره ،
فإننا نعود الى المحددات الأساسية التى توصلنا اليها وهى :

- العوامل السيكولوجية الأساسية للمدير من دوافع ، ادراك ،
اتجاهات وخصائص شخصية .

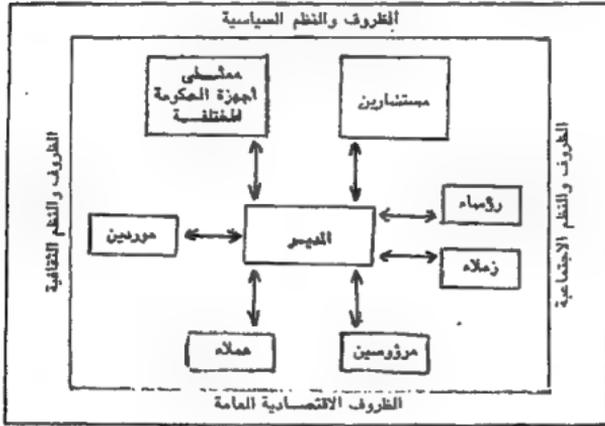
- العوامل الاجتماعية التى تحكم التفاعل بين المدير وبين مساعديه
وزملائه ورؤسائه . ان المدير لا يعمل في فراغ بل هو دائما عضو في
جماعة يتفاعل معها باستمرار ، ويتوقف سلوكه على نتيجة هذا التفاعل
وعلى مدى قوته النسبية ومركزه في الجماعة .

- العوامل الحضارية أو الثقافية العامة حيث تصف البيئة الاجتماعية
التي يعمل فيها المدير والتنظيمات الاقتصادية الأساسية وظروف العمل
وسياساته بالاضافة الى النظم الاجتماعية والعادات والتقاليد .

ان السلوك الادارى يتخذ مظاهر مختلفة كالخطط والقرارات التى
يصدرها المدير ، أساليب القيادة والإشراف التى يتبعها ، أنماط التنظيم
التي يلتزم بها المدير في عمله ، أساليب التوجيه والإرشاد التى يحاول من

خلالها حفز الأفراد على العمل في اتجاه معين ، وأخيرا أشكال ونظم الرقابة التي يفرضها المدير على من حوله من العاملين .

ان السلوك الادارى في أى مظهر من مظاهره السابقة انما يلخص أثر التفاعل بين العوامل الثلاثة الأساسية التي تحرك السلوك الانساني وتوجهه . فالمدير الذى يعتمد على الأوامر والتعليمات كوسيلة للاتصال بينه وبين العاملين يختلف تماما عن المدير الذى يتبع أسلوب التشاور والاقناع والمناقشة كوسيلة للوصول الى هدفه . وهذا الاختلاف في أساليب الإدارة اما أنه يعكس فروقا أساسية في شخصيات المديرين أو في طبيعة العاملين ، أو فروقا واختلافات في ظروف وبيئات العمل .



شكل رقم ٢/١١

والرسم السابق رقم ٢/١١ يوضح حقيقة العمل الادارى وطبيعة العوامل التي تتفاعل للتأثير على سلوك المديرين .

وتطبيقا لما تقدم فسوف نركز البحث على بعض مظاهر السلوك الادارى هي القيادة الادارية ، الاتصالات في الادارة ، المدير والعمل الجماعي واتخاذ القرارات الادارية .

اولا - القيادة الادارية

ان الاتجاه الحديث في دراسة موضوع القيادة الادارية يعيل الى

التركيز على تفاعل عدة عوامل في تحديد نتيجة تلك القيادة • تلك
العوامل هي :

- * صفات وخصائص المدير الشخصية •
- * اتجاهات واحتياجات وصفات العاملين وطبيعتهم •
- * طبيعة وخصائص التنظيم (المشروع أو الشركة) •
- * الظروف المحيطة بالمشروع •

ان عملية القيادة في الادارة تعنى أكثر من مجرد الاشراف والرقابة على أعمال الآخرين • انها تعنى القدرة على تحديد أهداف محددة واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة عالية وهي بذلك تختلف عن مفهوم الادارة لدى الكثير من المديرين اذ يعتقدون أن الادارة هي مجرد اعطاء أوامر لمؤسسيهم اعتمادا على ما يمتلكونه من سلطة • ان فاعلية مثل ذلك المدير ونجاحه في تحقيق أى هدف على الاطلاق تتوقف على قدرته على اجبار معاونيه على تنفيذ ما يصدر من قرارات ولكنه يفشل تماما في كسب تعاون أو ثقة من يعمل معهم ، وبالتالي فان مستوى ما يبذلونه من جهد في القيام بأعمالهم يقل كثيرا عما يمكنهم عمله لو صدر ذلك العمل عن اقتناع ورغبة حقيقية ينمياها أسلوب المدير في خلق روح التعاون والثقة بين الماملين وبينه • وبذلك فنحن في حديثنا عن القيادة الادارية انما نفرق بين نوعين أساسيين من المديرين : المدير الأمر والمدير المتعاون • ان المدير الأمر يعتمد أساسا على السلطة التي يخولها له مركزه الادارى • ان أمثلة كثيرة تصادفنا عن أمثال هؤلاء المديرين الذين يعتمدون أساسا على اصدار الأوامر كوسيلة لتحقيق أهداف معينة • ان المدير الأمر يقدر السلطة ويولى الاجراءات والروتين أهمية كبرى • ان الأوامر في رأيه يجب أن يطيعها الرؤسسين بدون مناقشة • ان اللوائح والقوانين تمثل في تفكير هذا المدير المثل التي يجب أن يلتزم بها العاملون في أدائهم لعملهم • ان أسلوب عمل المدير الأمر يتركز في مجرد ابلاغ الرؤسسين بالقرارات دون اشرأكهم في اتخاذ تلك القرارات أو تفسير أسباب اتخاذ قرارات معينة • ان القائد الأمر أو المتسلط يركز السلطة وحق اتخاذ القرارات في يديه ، ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل • انه يرسم كل شيء ويحدد كل شيء وليس عليهم سوى الطاعة والتنفيذ والقائد في هذه الحالة يتحمل كل المسؤولية •

هذا النوع من القيادة لا يشجع الأفراد على الخلق والابتكار بل يجعلهم يرفضون تحمل المسؤولية خشيّة الفشل والعقاب . ولعل كثيرا مما قد يتصف به العاملين من سلبية وابتعاد عن تحمل المسؤولية وما يلزمه المتصل ببعض الوحدات الانتاجية من مشاكل انسانية تقعد العمل وتؤثر على الانتاجية انما مرده الى نوع القيادة التي يمارسها عدد من رؤساء ومديرو هذه الشركات من تركيز السلطة وعدم اتاحة الفرص للعاملين للاشتراك اشتراكا فعالا في توجيه الأمور .

وعلى النقيض من ذلك المدير الأمر تجد نموذجا آخر للقيادة الادارية تتجلى في المدير المتعاون أو الديمقراطي . ان المدير الديمقراطي يتولى تحديد الأهداف العامة للعمل ثم يترك الفرصة للعاملين لمناقشتها والمساهمة في تحديد أنسب السبل لتحقيقها . وبعد الاتفاق على تلك الأهداف وأساليب العمل ، يترك المدير لمرؤوسيه حرية العمل والأداء ويتولى هو مهمة المتابعة بدون تدخل في تفاصيل العمل وغالبا ما تتخذ تلك المتابعة شكل تقييم النتائج النهائية للعمل ومدى مطابقتها للأهداف المحددة .

وبرغم تفضيلنا لأسلوب القيادة الديمقراطية في الادارة - باعتباره أكثر تلاؤما مع الطبيعة البشرية وبالتالي أكثر تهيئة لحو العمل بما يسمح بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الانتاجية - إلا أن هناك بعض المواقف الادارية التي تتطلب من المدير أن يستخدم الأسلوب القيادي الأمر أو المتسلط . وبالتالي فإن أساس القيادة الادارية الفعالة هي قدرة المدير على تحليل الموقف واتباع الأسلوب القيادي الأكثر توافقا مع طبيعة كل موقف . ذلك ما نسميه بالقيادة المرنة .

ان القيادة الادارية عنصر حركي وهام في حياة التنظيم وفاعليته ونستطيع أن نحدد فيما يلي بعض الوظائف الأساسية للقائد الاداري :

- تحديد أهداف المشروع ووضع الخطط والسياسات المؤدية الى تحقيق تلك الأهداف .

- شرح تلك الأهداف للعاملين واقتناعهم بأهميتها وكسب ثقتهم وتعاونهم في سبيل تحقيقها .

- توفير جو العمل وتهيئة الظروف المساعدة على الانتاج والابتكار وتذليل الصعاب التي تواجه العاملين .

— متابعة تنفيذ العمل وتقييم النتائج وادخال ما يتطلبه الأمر من تعديلات .

« القيادة هي عملية تغيير اجتماعي تؤثر في الأفراد في المواقف المختلفة ؛ وعلى هذا فالقائد يعتبر أحد العوامل الهامة في أحداث التغييرات الاجتماعية ويمكن القول أيضا أن القيادة هي دور اجتماعي شخصي في موقف معين في جماعة معينة ؛ ويترتب على هذا الدور تحقيق أهداف قد تكون خاصة بهذا الانسان الفرد وقد تكون عامة تهم الجماعة كلها وتسعى الى تحقيقها . ومن الطبيعي أن يقوم القائد بدور كبير من أجل تحقيق هذه الأهداف . وبذلك تتفاعل القيادة مع قاعدتها بحيث تؤثر فيها وتدفع الأفراد نحو تحقيق الهدف الذي يريده الناس في مجتمع من المجتمعات » (١) .

بعض اسس القيادة الادارية الناجحة

لقد نتج عن الدراسات والبحوث الحديثة في ميادين الادارة والعلوم السلوكية بصفة عامة بعض الأسس لما يجب أن تكون عليه القيادة الادارية الفعالة :

— القائد الادارى الذى يتبع أسلوب الاشراف العام يحقق نجاحا أكبر من حيث مستوى الانتاجية والروح المعنوية للعاملين من ذلك الادارى الذى يعمد الى أسلوب الاشراف الدقيق . ويستند هذا الأساس الى أن الاشراف العام يعطى للعاملين قدر أكبر من الحرية فى وضع خطة العمل وتحديد أساليب التنفيذ . ان الاشراف العام يجعل المدير فى وضع لا يحتاج معه الى رقابة معاونة رقابة دقيقة متواصلة بحيث تتيح له الفرصة للتركيز على المشاكل العامة والتي تحتاج الى خبراته ودرايته .

— ان تركيز الاشراف حول الانتاج قد يؤدي الى اتاجية أعلى فى المدة القصيرة ، الا أنه فى المدة الطويلة يؤدي الى انخفاض الانتاجية وتدهور الحالة المعنوية للعاملين . على العكس من ذلك فان الاشراف

(١) دكتور على محبوب — ندوة المهارات الادارية — برنامج المدربين للعاملين للدورة الأولى ١١ — ٣٠ ديسمبر سنة ١٩٦٥ — معهد الادارة العامة — برنامج القادة الاداريين القاهرة .

الذى يدور حول العامل أو المرؤوس - يردى في أغلب الأوقات الى نتائج أفضل من وجهة نظر الاتاجية ومعنوية العاملين .

- أن القائد أو المدير الذى يحصر اهتمامه في الاجراءات والقواعد واللوائح والمعاير الاتاجية قد يحصل على نتائج أقل مما يحصل عليها المدير الذى يعمل أساسا من خلال مساعديه ويركز على تنمية قدراتهم وتوفير حوافز العمل المناسبة لهم .

- ان المدير الكفاء يستطيع أن يحقق أهدافه عن أكثر من طريق واحد . وقد تكون هذه الطرق متعارضة أساسا . ويتوقف اختيار طريق معين على تفضيل الاداري له ، ومهارته في تطبيق الأسلوب المعين ، وتقييمه لمواقب كل من هذه الطرق (١) .

ثانيا - الاتصالات في الادارة

ان نجاح المدير في أداء عمله وكفاءته في تحقيق أهداف الوحدة الاتاجية التى يشرف عليها تتوقف الى حد كبير على قدرته في توفير الجوئ اللائم لتدفق المعلومات ووفرهما بين أجزاء التنظيم المختلفة . ويستطيع المدير أن يلعب دورا أساسيا في هذا الشأن من خلال قدرته على :

✱ توفير المعلومات الضرورية واللازمة للأفراد حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة .

✱ توفير المعلومات التى تساعد على تحسين معنوية العاملين في المشروع .

ان طرق اتصال المدير بعاونه قد تأخذ أشكالا متعددة . ولكنها تنحصر غالبا في أسلوبين أساسيين ، الاتصال الكتابي في شكل قرارات ، مذكرات ، اعلانات في لوحات ، خطابات وما الى ذلك من وسائل كتابية توفر للعاملين معلومات محددة . أما الأسلوب الثانى هو الاتصال الشخصى أو الشفهى بين المدير وبين الأفراد الآخرين في المشروع . وسواء كان الاتصال كتابيا أم شفويا فان خاصية أساسية يجب أن تتوفر فيه هي أن يتم اقتناع الفرد بمضمون ذلك الاتصال . ان الاقتناع يتبع أولا من فهم الفرد لحقيقة المعنى الذى تقصد اليه رسالة المدير ثم تقبله لهذا المعنى كأساس للعمل والتصرف . وبالتالي فان فاعلية المدير في

(١) دكتور على محجوب ، المرجع السابق ص ١٢ .

الاتصال بالآخرين انما ترتبط بقدرته على الاقتناع . بمعنى آخر فان عملية الاتصال لا تنتهى بمجرد ارسال أو تبليغ المعلومات الى العاملين كما هو الحال مع كثير من المديرين ، بل تستمر العملية حيث يبذل المدير جهدا في الحصول على معلومات عن كيفية فهم العاملين لرسائله ومدى تقبلهم لها . ان الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعى حقيقى له تأثير على سلوك الأفراد ويتوقف هذا التأثير على قدرة المدير ومهارته في هذا التفاعل .

ان الادارة في حالات كثيرة قد تؤمن بأسلوب « الادارة بالتعليمات والمنشورات الدورية » . وهذا ما يعبر عنه في علم الادارة بأنه اتصال من جانب واحد وليس هناك ضمان لأن يتقبل الطرف الآخر ما جاء بالرسالة . ان أسلوب اصدار الأوامر والتعليمات يتجاهل حقيقة أساسية هي أن تنفيذ الأوامر أو التعليمات يتوقف في النهاية على تفهم العامل له واقتناعه به من ناحية ، وعلى قدرته على تنفيذه من ناحية أخرى .

لذلك يميل علم الادارة الحديث الى التركيز على وصف وظيفة المدير كحلقة أساسية في عمليات اتصال تأخذ اتجاهين . الأول - اتجاه تتدفق فيه الأوامر ، التعليمات والمعلومات المختلفة المتعلقة بظروف العمل وامكانياته من المدير الى مساعديه ومعاونيه . وفي الاتجاه الآخر يرفع المساعدون والمعاونون وجهات نظرهم وآرائهم وشكاواهم الى المدير . ويركز علم الادارة الحديث على واجب المدير في تنمية سبل الاتصال تلك وسعيه الى تشجيع العاملين على التقدم بمقترحاتهم وشكاواهم وتدريبهم على حرية الاتصال والافادة من خطوط الاتصال المتاحة لهم . ان المهارة الأساسية للمدير الكفاء في مجال الاتصالات هي في القدرة على توفير سبل التفاعل بينه وبين العاملين حتى يضمن التأثير على سلوكهم وتوجيهه في الاتجاه الذى يريه .

من ناحية أخرى فان هدف الاتصالات هو توفير أنواع المعلومات التى تساعد على رفع معنويات العاملين في المشروع . ولا شك أن جانبا كبيرا من مشاكل العمل وما يترتب عليها من آثار ضارة بالانتاجية يمكن ارجاعه الى عدم توفر البيانات الصحيحة للعاملين عن ظروف العمل . وبالتالي فان المدير باعتباره حلقة اتصال أساسية ينبغي عليه احاطة العاملين بكل المعلومات عن أية تغييرات أو اجراءات تمس مراكزهم أو مصالحهم وشرحها لهم وتقديم التفسيرات الكافية لها حتى يمكنهم تقبلها عن وعى واقتناع . ولعل أغلب المشاكل التى نجمت عن عمليات توصيف وتقييم

الوظائف في بعض الشركات يمكن ارجاعها الى عدم تفهم العاملين الذين طبقت عليهم تلك النظم بأهدافها أو وسائلها ومراحلها ، أى أنه لم تتوفر لديهم معلومات تساعد على ازالة الشكوك من قوسهم وبالتالي كانت نتائج التوصيف والتقييم غير واقعية ولا سليمة في معظم الحالات . نفس الشيء يمكن قوله بالنسبة للاتجاه السائد نحو ربط الأجر بالانتاج . اذ على الرغم من صلاحية المبدأ وضرورته الا أن اقبال الادارة على تطبيق تلك النظم لا يزال يتصف بنفس الأسلوب الذى لا يعتبر العاملين ركنا أساسيا في نجاح مثل تلك النظم ومن ثم تمعد الادارة الى تطبيقها دون أخطار العاملين بتفاصيلها أو شرح لأهدافها وكيفية حساب الأجر وغير ذلك من التفاصيل ، الأمر الذى يسبب للعاملين حيرة وقلق ينكمسان على الاتجائية والكفاءة .

ثالثا - المدير والعمل الجماعى

ان صفة أساسية تميز العمل الادارى في الصناعة الحديثة هي تعدد أنواع ومرات الاتصالات بين المدير وبين أفراد ومجموعات متباينة من الناس سواء من داخل المشروع أو من خارجه . تلك الحقيقة تجعلنا نميل الى النظر الى المدير باعتباره عضوا في جماعة تتكون من المدير نفسه بالإضافة الى الرؤساء ، المرؤسين ، الزملاء ، المستشارين داخل المشروع ، العملاء ، الموردن وفتات أخرى متباينة من الأفراد الذين يتصل بهم المدير بحكم وظيفته وتبعاً لنوع العمل الذى يمارسه .

هذا الموقف يضع المدير في أغلب الأحيان في مأزق اذ يواجه بمطالب وتوقعات مختلفة ومتعارضة من هؤلاء الأفراد المختلفين . ففى الوقت الذى يتوقع منه الرؤساء خفض النفقات وضغط ميزانية للأجر نجد المرؤسين والعمال يتوقعون منه العمل على زيادة أجورهم ومنحهم علاوات دورية مثلا . بنفس المنطق قد يتوقع المستهلكون من المدير العمل على تحسين جودة الانتاج وخفض أسعار البيع فى حين أن الجهة المشرفة على الشركة قد تصر على ضرورة تحقيق فائض يستخدم فى عمليات اعادة الاستثمار . تلك التوقعات المتضاربة والمتعارضة والتي يصعب على المدير الاستجابة اليها كلها فى نفس الوقت تظهر أهمية توفر مهارة انسانية خاصة فحين يشغل المناصب الادارية هي القدرة على مواجهة تلك الطلبات والتوقعات المتباينة . والعمل على ايجاد مخرج أو حل مناسب لكل موقف .

رابعاً - اتخاذ القرارات الادارية

ان اتخاذ القرارات هو من الأعباء الرئيسية التي يمارسها المدير . ولكن اتخاذ القرارات هو العمل الذي يميز المدير عن غيره من العاملين بالمشروع . وتتبع خطورة وظيفة اتخاذ القرارات الادارية من أن تأثيرها يشمل المشروع كله أو أجزاء مختلفة منه وبالتالي ينعكس على أداء المشروع وكفاءته وقدرته على تحقيق أهدافه .

ولكن كيف يتخذ المدير قراراته ؟ هل يتم اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية لا تعتمد على أسس معينة ، أم أن هناك أساليب واضحة واجراءات محددة ينبى أن يمر بها القرار الادارى ؟ .

ان المدير الكفاء يتخذ قراراته بناء على عملية تفكير منطقية ومرتبطة تتابع مراحلها وخطواتها في تسلسل محدد . ان عناصر تلك العملية الذهنية لاتخاذ القرارات الادارية هي :

— التحقق الواضح من أهمية وأصالة المشكلة وأن اتخاذ قرار فيها سوف يضع قاعدة ومبدأ .

— تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في حل المشكلة ، أى توضيح الحدود التي يجب أن يحترمها القرار .

— التفكير في الحل السليم والمنطقي للمشكلات أولاً وقبل الالتفات الى أنصاف الحلول والتعديلات المختلفة والتنازلات الواجب عملها ليصبح القرار مقبولاً .

— تحديد العمل اللازم لتنفيذ القرار واعتباره جزءاً أساسياً من القرار نفسه .

— متابعة تنفيذ القرار والحكم على مدى صلاحيته وفعالته .

فيما يلي تحليل لهذه العناصر الخمسة لعملية اتخاذ القرارات :

العنصر الأول :

ان السؤال الذي يجب على المدير أن يسأله حين يعترضه موقف يحتاج الى قرار هو «هل هذا الموقف متجدد ومتكرر أم هو موقف استثنائي؟» «هل ينبغي علاجه بمعزل عن نواحي العمل الأخرى؟» ان أساس هذه التفرقة أن المشكلة المتكررة تحتاج في حلها الى قرار يتخذ شكل القاعدة:

أو المبدأ في حين أن المشكلة العارضة أو الاستثنائية يتم علاجها تبعاً للموقف وطبقاً للظروف السائدة في الوقت الذي تنشأ فيه المشكلة . إن الأساس في التفرقة هو بين المشكلات المتكررة التي تتخذ طابعاً روتينياً مثل مشكلات تغيب بعض الأفراد عن العمل ، أو تأخر وصول مواد خام للمصنع ، أو تكديس المخزون السلعي في مواسم معينة ، كل تلك المشكلات تحتاج إلى قرارات إدارية لحلها ولكن هذا القرار يصبح قاعدة عامة تطبق في كل وقت تتكرر فيه نفس المشكلة مع تعديلات بسيطة قد يتطلبها الموقف ولكنها لا تغير من جوهر الحل . وفي هذه الحالة تعتبر قدرة المدير على التمييز بين أنواع المشكلات المختلفة عاملاً أساسياً من عوامل كفاءته إذ يقتصر على دراسة وتحليل المشكلات الطارئة غير الروتينية التي لا توجد لها قاعدة ولا مبدأ يحكم التصرف فيها والتي تحتاج فعلاً إلى خبرة المدير وعلمه كما هو الحال حين يمرض بعض المستوردين الأجانب شراء كميات كبيرة من إنتاج الشركة بخواص خاصة وبشروط خاصة لم يسبق للشركة التعامل على أساسها بحيث يصعب ترك سلطة اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الأدنى حيث لا يوجد ما يسترشدون به في اتخاذ القرار . إذن العنصر الأول في عملية اتخاذ القرارات هو التمييز بين أنواع المشاكل الإدارية المختلفة والتركيز على الاستثنائية منها وترك المشاكل الروتينية التي سبق اتخاذ قرار فيها للمستويات الإدارية الأدنى .

العنصر الثاني :

العنصر الأساسي الثاني في عملية اتخاذ القرارات الإدارية هو التحديد الواضح للتام للنتائج أو الأهداف التي يجب أن يحققها القرار الإداري . أي أن المدير يقع عليه عبء تحديد الحد الأدنى من النتائج التي يجب أن تتحقق بتنفيذ القرار ؟ ما هي الشروط والقيود التي ينبغي على القرار أن يراعيها ؟ إن القرار الإداري لكي يصبح فعالاً يجب أن يتفق ومجموعة الشروط والقيود التي تعمل الإدارة في ظلها . وبذلك فإن الوضوح في تحديد الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها والفهم الواضح لطبيعة الشروط والظروف المحيطة بالموقف الإداري يؤديان إلى زيادة إمكانية تنفيذ القرار بفاعلية وكفاءة .

إن المدير الكفء يعرف تماماً أن أي قرار لا يأخذ في الاعتبار الظروف المحددة والمقيدة للعمل الإداري لن تكون له قيمة ولا فاعلية .

ان تحديد الأهداف والنتائج التي ينبغي على القرار تحقيقها من ناحية ، وتفهم الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة على فاعلية القرار من ناحية أخرى ، انما تتطلب من المدير الكفاءة أكثر من مجرد استقراء الحقائق والمعلومات . انما تتطلب التقدير الشخصي للأمر والحكم المنطقي ، بمعنى آخر انما تتطلب تحمل المخاطر Risk Taking . أن الفكرة الأساسية هنا أن أي شخص معرض لأن يتخذ قرارا خاطئا . ولكن ليس هناك مبرر للمدير أن يتخذ قرارا يتعارض مع الظروف والقيود المحددة للموقف الإداري .

العنصر الثالث :

ان الأسلوب العلمي السليم لانتخاذ القرارات الإدارية يدعو المدير الكفاء الى التفكير أولا في الحل السليم أو الصحيح للمشكلة بغض النظر عن امكانية تنفيذ القرار ثم يتدرج البحث الى أنواع التعديل الواجب ادخالها على القرار لتعكس أثر الظروف المحيطة والقيود المفروضة وبالتالي يصبح تنفيذه ممكنا . وفي هذا الشأن فان رئيس احدى الشركات الأمريكية الكبرى قد وجه النصيحة التالية لأحد مستشاريه قبل أن يبدأ المستشار في بحث احدى المشاكل التي واجهت الشركة :

« لن أخبرك عما ينبغي عليك دراسته ، ماذا تكتب في تقريرك ، أو ما هي النتائج التي يجب أن تتوصل اليها . هذا عملك أنت ولكن الشيء الوحيد الذي ألت اليه نظرك هو ضرورة أن يحتوى تقريرك على ما نعتقد أنه صحيح . لا تقلق من رد الفعل المتوقع لهذا التقرير في نفوسنا أى لا تقلق عما اذا كنا سوف نقبل رأيك أم لا قبله وعلى وجه الخصوص لا تفكر في أنواع التنازلات أو التعديلات التي يجب ادخالها على تقريرك حتى يصبح قابلا للتنفيذ بل ركز كل تفكيرك في الحل أو القرار الصحيح فقط » (١) .

ان أهمية التفكير في القرار الصحيح أولا وقبل التفكير في التنازلات وأنصاف الحلول يمكن ادراكها من التفرقة بين اتجاهين في التفكير

(١) من كلمات الفريد سلون رئيس مجلس ادارة شركة جنرال موتورز الى المستشار الإداري بيتر دوكر . كما وردت في كتاب الأخير بالمدين الكفاء .

الادارى • الاتجاه يقول يعكس نوع التفكير الذى يؤمن بأن « شئ خير من لا شئ » أو المثل العامى الذى يؤكد أن « نصف العمى خير من العمى كله » • هذا النوع من التفكير الادارى يجعل المدير مهتما أساسا بالوصول الى أى حل للمشكلة التى تواجهه وبالتالي قد يضحى فى سبيل ذلك بمزايا أو يتحمل خسائر فى سبيل حصوله على بعض الكسب •

أما الاتجاه الثانى فى التفكير الادارى فيتمثل فى نوع التفكير الذى جعل سليمان الحكيم يقرر أن « نصف طفل أسوأ من الحرمان من الأطفال تماما » • ان المدير الكفء هو الذى يبدأ من نقطة الحل السليم أو الصحيح بغض النظر عن درجة قبول الغير لهذا القرار •

العنصر الرابع :

ان تحديد الأعمال الواجب اتخاذها لكى يصبح تنفيذ القرار ممكنا هو العنصر الرابع فى عملية اتخاذ القرارات الادارية بمعنى أنه لا يكفى أن يتخذ المدير قرارا ما فى مشكلة تعرض له ، بل يجب أن يشتمل هذا القرار على تحديد وسائل تطبيقه ووضعه موضع التنفيذ • أى أن القرار لن يصبح فعالا الا اذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه وكانت تلك الالتزامات واضحة بالقرار منذ البداية • ان تحويل القرار الادارى الى عمل يتطلب الاجابة على بضعة أسئلة هامة مثل من هم الأشخاص الذين يجب تبليغ القرار اليهم ؟ هل العمل المطلوب لتنفيذ القرار فى حدود طاقات الأفراد الذين سيطلب اليهم أدائه ؟ وغير ذلك من الأسئلة الهامة • ان قرارا بتنظيم دورات تدريبية للعاملين بإحدى الشركات مثلا لا شك أن فعاليته سوف تتوقف على مدى قدرة تلك الشركة على توفير الخبرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ تلك المهمة • بنفس المنطق فان قرارا بإنشاء قسم للرقابة على جودة الانتاج لن يصبح فعالا الا اذا توافرت الكفاءات القادرة على القيام بأعباء مثل ذلك القسم •

العنصر الخامس :

وأخيرا فان فاعلية القرار تتطلب ضرورة متابعة تنفيذه والتأكد من قابليته للتنفيذ • أن كثيرا من المديرين فى شركاتنا تنتهى علاقتهم بالقرار بمجرد اتخاذه وهذا يعنى أن العاملين المطلوب منهم تنفيذ تلك القرارات لا يجدون دافعا قويا على الالتزام بالتنفيذ لعدم توفر عنصر الجدية التى تحفز الأفراد على بذل الجهد فى محاولة تطبيق القرار وتحقيق ما يهدف

اليه من نتائج • تلك هي المهارة الأولى التي ينبغي توفرها في المدير الكفء : ... المهارة في اتخاذ القرارات الادارية • ان اتخاذ القرارات هي الصفة الأساسية التي تميز المدير عن غيره من العاملين في المشروع ، واتخاذ القرارات الفعالة هي الصفة التي تميز المدير الكفء عن غيره من المديرين •

اذن من خلال هذا العرض لطبيعة عمل المدير يمكن أن نستخلص حقيقة هامة هي أن السلوك الانساني في تنظيمات العمل لا يتوقف على صفات الشخص وخصائصه فقط ، بل يتأثر أيضا بعوامل خارجية تنشأ من ارتباط الشخص بالعمل في جماعة من الناس • ان الجماعة تؤثر على اتجاهات الفرد وميوله وبالتالي تحدد أساليب سلوكه • ومن هنا يجب على المدير الذي يهدف الى تغيير سلوك العاملين أن يفهم حقيقة العوامل الجماعية المؤثرة على هذا السلوك ويأخذها في الاعتبار حين اتخاذ قرار معين • مثال ذلك تقابلات العمال تمارس تأثيرا شديدا على سلوك الأعضاء ومن هنا فان قدرة الادارة على تغيير هذا السلوك لا بد وأن تقوم على أساس فهم كامل وواضح لأثر النقابة والدور الذي تقوم به وأن تعمل الادارة على كسب النقابة الى جانبها والتعاون معها •

نفس الشيء ينطبق على المستهلك • فان هدف الادارة هو اقتناع المستهلك بشراء سلعة معينة بدلا من سلعة أخرى أى تغيير سلوك المستهلك ، وقد رأينا كيف أن الفرد يتأثر في قراراته الاستهلاكية بعوامل جماعية مثل تأثير التقليد أو بناء على اقتراح من صديق أو زميل • اذن لكي يتمكن المشروع من تغيير سلوك المستهلك لا بد وأن تكون تلك العوامل الجماعية معروفة وأن يكون تأثيرها على السلوك الانساني منهوما •

قضية

المقاطعة

أدى ارتفاع أسعار السلع صموما والغذائية على وجه الخصوص إلى تزايد الشكوى بين المواطنين من هذا الغلاء الذى لا تواكبه أبدا أية زيادات فى الأجور تمنحها الدولة لذوى الدخل الثابت من موظفيها وموظفى القطاع العام .

وبى مواجهة هذه الموجة من ارتفاع الأسعار ظهرت دعوة إلى أن يقاطع المستهلكون السلع التى زادت أسعارها بشكل غير عادى وذلك كمحاولة لإجبار التجار على خفض الأسعار طبقا لاسس علم الاقتصاد التى تقول بانخفاض الأسعار حين يقل الطلب .

وبالفعل نشطت بعض الجمعيات النسائية فى الدعوة الى عدم شراء اللحوم لإجبار الجزارين على خفض أسعارها . وتحمست أجهزة الإعلام لهذه الحركة وراحت تروج لها بين المواطنين .

وبصفتك من دارسى العلوم السلوكية . وفى ضوء معرفتك بمحددات السلوك الإنسانى والسلوك الاستهلاكى ، ما هى فى رايك احتمالات نجاح تلك الدعوة الى مقاطعة الشراء ؟ وهل تعتقد أنها السبيل الصحيح لعلاج مشكلة ارتفاع الأسعار ؟

من جانب آخر ، فأى عناصر النظام السلوكى تتعامل معها هذه الدعوة الى المقاطعة ، وهل هذا هو العنصر الأنسب ؟

قضية

الانضباط

ظهرت في السنوات الأخيرة محاولات متكررة لتطبيق ما أطلق عليه « الانضباط » . والقصد منها محاولات إعادة تنظيم الشارع المصرى ، وضبط حركة المرور وانتظام السير في الطرق . ثم امتدت الحركة لتشمل إعادة النظام الى الحياة الاجتماعية جميعا ، فأصبح الناس ينادون بالانضباط في كافة مجالات العمل والحياة .

وقد اختلف الناس في الحكم على مدى نجاح تلك المحاولات ، فمنهم من يعتقد أنها فشلت تماما في تحقيق ما تصبو إليه . ومنهم من يعتقد أنها تجربة تحتاج الى وقت أطول حتى تحقق أهدافها . ومنهم من يعتقد أنها مجرد فورة سرعان ما تتطفأ وهي تماثل فورات أخرى كثيرة ظهرت وانطفأت بسرعة دون أن تترك أثراً .

وياتخاذ نظام السلوك الإنسانى أساساً للتحليل ، ما هى في رأيك :

- أ - المعنى الحقيقي للانضباط بتعبير سلوكى .
- ب - العوامل الحاكمة لنجاح الانضباط في معناه السلوكى .
- ج - الشروط الواجب توفيرها حتى تستمر حركة الانضباط كمنط معتاد للسلوك الإنسانى .

الفصل الثاني عشر

التحليل السلوكي لمشكلات الإدارة المصرية

مقدمة

تعانى الإدارة المصرية في مختلف المواقع والمستويات من مشكلات حادة تسهم في تخفيض انجازاتها وتدنى مشاركتها في تحقيق الأهداف القومية . بل لا نعدو الحقيقة حين نقول أن جانباً من المشكلات القومية في مصر مثل انهيار كفاءة المرافق العامة ، أو أزمات الاسكان والمواصلات وعدم انضباط الأسواق لمختلف السلع الرئيسية انما تعود جميعاً الى ضعف الإدارة المصرية .

ولقد كانت مشكلات الإدارة المصرية موضوعاً للبحث والتحليل لسنوات طويلة ، وتمت محاولات عديدة لمعالجة تلك المشكلات بأمل رفع الكفاءة الإدارية ومن ثم تحسين الانتاج ومعدلات التنمية القومية . ولكن أغلب هذه المحاولات لم تحقق الأهداف المرجوة حيث أنها اتجهت الى الاهتمام بمناصر وأسباب لا ترقى في رأينا لأن تكون هي عناصر وأسباب المشكلة الإدارية في مصر . مثلاً لقد اتجهت محاولات الإصلاح الإداري في مصر الى تطوير التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الإدارة واستصدار قوانين جديدة لاحكام السيطرة على المواقع . ولعل أبرز مثال على ذلك قوانين العاملين في الدولة والقطاع العام ، وقوانين المؤسسات العامة وشركات القطاع العام التي توالى إصدارها وتعديلها بشكل مستمر خلال السنوات الماضية دون أن يكون لذلك انعكاس ايجابي واضح على كفاءة الإدارة . لقد وضع تماماً أن مشكلة الإدارة المصرية مع القانون ليست في مواد القانون وصياغته بقدر ما هي مشكلة تطبيق روح القانون وفلسفته الأساسية . ان الجانب الانساني في وضع القانون موضع التطبيق هو الأهم في تحديد صفته كأداة معاونة أو مشكلة معوقة للإدارة .

كذلك اتجهت محاولات الإصلاح الإداري في بعض الأوقات ناحية ادخال تعديلات هيكلية على الاطار التنظيمي العام للدولة أو القطاع

العام . واتخذت هذه التعديلات أشكال انشاء تنظيمات جديدة (مثل وزارة الشباب أو وزارة البحث العلمى) أو ادماج تنظيمات قائمة (مثل ادماج وزارتي التموين والتجارة) ، أو الغاء تنظيمات قائمة (مثل الغاء المؤسسات العامة النوعية واحلال مجالس القطاعات محلها) .

وفى هذا الجانب أيضا كان من الواضح أن التعديلات التنظيمية ليست هى العلاج الناجع لمشكلات الادارة المصرية الا اذا اتجه سلوك القائمين على العمل الادارى الى وضع تلك التنظيمات موضع التطبيق السليم .
من كل ما سبق نستطيع أن نخلص الى عدة حقائق هامة حول التحليل السلوكى لمشكلات الادارة المصرية :

— ان الكفاءة الادارية هى محصلة للتفاعل بين قدرات المديرين ومهاراتهم من جانب ، ودوافعهم التى تعبر عن رغبتهم فى العمل من جانب آخر . ويتضح من التحليل السلوكى للادارة المصرية أن المدير المصرى لا تقصه القدرة أو المهارة ، بل تتركز مشكلته فى نوعية الدوافع والاتجاهات التى تحرك سلوكه وتحدد استجاباته لتصرفات الآخرين .

— ان الدعوة الى اصلاح الادارة المصرية هى فى الواقع دعوة الى البحث فى دوافع المديرين واتجاهاتهم ، ومن ثم التعرف على أنواع الحوافز التى يمكن استخدامها لحفزهم الى أداء أحسن وأكفاً .
— ان المهارة الأساسية التى تتوقف عليها كفاءة المدير المصرى ليست هى مهارته الفنية بقدر ما هى مهارته فى التعامل مع الأفراد واقامة علاقات انسانية فعالة .

— ان المدخل لعلاج مشكلات الادارة المصرية هو فى الأساس تطبيق للمنهج السلوكى من أجل تحليل دوافع الأفراد واتجاهاتهم ومحددات سلوكهم ، ومن ثم تصميم نظم العمل وسياساته بما يتناسب مع تلك الدوافع والاتجاهات السلوكية .

التحليل السلوكى للادارة المصرية

نعرض فى هذا الجزء نتائج دراسة أجريت على مجتمع الادارة العليا فى القطاع العام المصرى (١) ومنها تتضح صورة هامة لأسلوب تفكير الادارة المصرية .

(١) راجع د. على السلمى ، الادارة المصرية — رؤية جديدة — الهيئة المصرية العامة للكتاب — القاهرة ١٩٧٩ ص ٢٣٥ وما بعدها .

التدريب وكفاءة الإدارة

أوضحت الدراسة أنه برغم كفاءة النشاط التدريبي في الإدارة المصرية ، إلا أن نتائجه تنحصر في الغالب في شكل زيادة المعلومات التي يتحصل عليها المدبرون دون أن تتحقق من هذه المعلومات الجديدة قدرة أفضل على حل مشكلات العمل . أى أن التدريب يتعامل في الأساس مع جانب المعرفة أو اكتساب المعلومات دون أن يترك آثاراً سلوكية تتمثل في اختلاف سلوك المدير في العمل بعد التدريب عما كان عليه قبل حضور الدورات التدريبية . ولعل مما يؤكد هذه النتيجة أن نسبة ضئيلة لا تتجاوز ٩٪ من المديرين الذين تم استقصاءهم أوضحوا أن التدريب ساعدهم على رؤية المشكلات القديمة بنظرة جديدة ، أو أن التدريب يكسبهم تقديراً أعمق لطبيعة المشاكل الانسانية والاجتماعية في العمل .

إن ادراك المدير المصرى للتدريب يتمثل أساساً في كونه وسيلة للارتقاء الوظيفى شأنه شأن الحصول على درجة علمية أعلى . ومن ثم فإن الدافع الى حضور البرامج التدريبية ينحصر في الامتثال الى متطلبات نظام الترقى حيث نجد قوانين العاملين في مصر تنص على أن اجتياز دورات التدريب يعتبر من شروط الترقية الى الوظائف الأعلى . ويدل على هذه الحقيقة أن ١٠٪ من المديرين الذين خضعوا للدراسة ذكروا بأن التدريب ترتب عليه الترقية الى وظيفة أعلى ، وذكر ٦٪ آخرون بأنهم حصلوا على زيادات في رواتبهم بعد التدريب ، بينما ذكر ١٦٪ أن التدريب الذى حصلوا عليه أدى الى زيادة في مسؤوليات وظائفهم .

كما سبق يتبين أن الآثار السلوكية للتدريب غير واضحة ، وبالتالي نستطيع تفسير الاتجاهات السالبة التى يصلها كثير من أفراد الإدارة نحو تنظيم برامج التدريب حيث يعتبرونها مجرد أنشطة ذات تكلفة مالية ولكنها لا تعود بأى نفع حقيقى على العمل ، لذلك فإن أول ما يتبادر الى الذهن حين البحث في تخفيض النفقات هو تخفيض ميزانيات التدريب .

اختيار المديرين

تمثل عملية الاختيار أوضح مجالات تأثر الإدارة المصرية بالاعتبارات الشخصية والضغوط الاجتماعية . فقد أوضحت الدراسة المشار إليها أن ما يقرب من ٨٪ من اجمالى المديرين موضع الدراسة حصلوا على وظائفهم بناء على توصية أحد الأتارب . وتكشف هذه الحقيقة عن مدى اقتناع الإدارة المصرية بالأساليب الحديثة في إدارة الأفراد . إن الظاهرة

الواضحة في مصر أن الادارة في ظاهرها حديثة ومتطورة ، بينما هي في باطنها متخلفة تماما . فعلى سبيل المثال تأخذ الادارة المصرية بأسلوب توصيف الوظائف والاعلان عن الوظائف الشاغرة في مسابقات عامة من أجل اختيار أفضل العناصر . ولكن في الحقيقة نجد أن هذه الأوصاف لا تؤخذ مأخذ الجيد وتترك جانبا حين اختيار الأفراد حيث تغلب الاعتبارات الشخصية والاجتماعية .

ويلعب العنصر الاجتماعي دورا هاما في قرارات الترقية لشغل الوظائف الأعلى اذ غالبا يكون معيار الاختيار هو مدى قبول الرئيس الأعلى للشخص المرشح للوظيفة من الناحية الاجتماعية . لذلك نجد أن المنازعات بين الأفراد والادارة في شؤون الترقية والشكوى من تخطي بعض الأفراد في الترقيات رغم استحقاقهم لها وتوفر الشروط القانونية من أكثر الموضوعات ترددا في ساحات المحاكم .

ويتنقل هذا العنصر الاجتماعي للتأثير في كفاءة الادارة المصرية حين تمارس وظائف التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ، وحين تؤدي عمليات البيع والتسويق والتمويل وغيرها من الأنشطة .

ولعل من المفيد أن نعلم أثر هذه الاعتبارات الاجتماعية على كفاءة الادارة حتى يمكن تفسير الأخطاء التي تقع فيها . ان جانبا هاما من اصلاح الادارة المصرية يكمن في وضع الضوابط وتصميم النظم الادارية بحيث تكون بعيدة عن تأثير الضغوط الاجتماعية . مثال ما تلجأ اليه بعض المنظمات من جعل تقييم الأداء وظيفة جماعية يشترك فيها كل أصحاب المصلحة وليس فقط الرئيس المسئول ، أو حين تمهد بعض الشركات الى مستشارين محايدين من خارج الشركة في اختيار المرشحين لشغل الوظائف الهامة فيها .

محددات النجاح الوظيفي

من الواضح في الادارة المصرية أن الأسس الموضوعية لتقييم الأداء غير متوفرة ، وتنعكس هذه الحقيقة على ادراك المديرين لمحددات النجاح الوظيفي . ففي الدراسة المشار اليها ذكرت نسبة ضئيلة من المديرين (٨٪) أن العلم والتدريب المستمر هما أسباب النجاح في مناصب الادارة بالقطاع العام . بينما اتجهت الغالبية العظمى من المديرين في تلك الدراسة

(٩٠٪ تقريبا) الى أن الممارسة والخبرة والعلاقات الشخصية هي سبل النجاح الوظيفي .

ولعل أهم النتائج المترتبة على هذا الاتجاه ميل المديرين الى الاستكانة والسلبية والتقيّد بالتعليمات والقواعد خوفا من الخطأ . كما أن تغلب الطابع الشخصي على قرارات الادارة وتعاظم تأثير العلاقات الشخصية في تحديد النجاح الوظيفي للمديرين تعتبر من العوامل الرئيسية المحددة لكفاءة الادارة .

ان ادراك المدير للنجاح الوظيفي على أنه نتيجة لعلاقاته الشخصية برؤساءه أو بالمسؤولين بشكل عام ، يدفعه الى التماس أشكال من السلوك الاداري ليست بالضرورة هي أفضل أنماط السلوك . ان رغبة المدير في الحصول على رضا رؤساءه وتحسين علاقاته بهم تدفعه الى أن يفض بصره عن أخطاءه أو انحرافات ، أو تدفعه الى أشكال من التلق والتناق وغير ذلك من أمراض السلوك الاداري .

وبنفس المنطق ، فان السلوك الاداري غير الايجابي ينعكس على سلوك الرؤوسين اذ يدفعهم هم الآخرين الى اتباع نفس الأساليب ، وبالتالي يسود مناخ غير صحي تندهوز فيه العلاقات الانسانية وتدنى الكفاءة الاتاجية .

من جانب آخر ، يرى المديرون أن صفات هامة يجب توافرها في وظائفهم حتى يتحقق لهم النجاح فيها . ومن أهم تلك الصفات التي يمتدق المديرون المصريون بأهميتها ما يلي :

- أن يشارك المدير في تحديد أهداف المنظمة التي يعمل بها .
- أن يشارك المدير في تحديد طرق وأساليب العمل .
- أن تتوفر للمدير حرية الحركة والتصرف لعلاج مشكلات العمل بما يتناسب والظروف المحيطة .
- أن تتوفر جو الاستقرار الوظيفي والشعور بالأمن في العمل .
- أن تصل للمدير معلومات متكاملة عن جوانب عمله المختلفة وبطريقة منتظمة .

— أن يكون الرؤساء على درجة من التفهم لمشاكل العمل بحيث يقدمون المساعدات اللازمة لملاجها .

— أن يتوافر المساعد الكفء (المساعدين) الذي يسهم بإيجابية في حل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه .

إن النجاح الوظيفي في تصور المدير المصري يكمن غالباً في أسباب خارجية لا دخل له فيها ، وهو من أجل ذلك لا يملك إلا أن يحاول إرضاء رؤسائه وتحسين علاقاته الشخصية بهم ليعوض بذلك عجزه عن السيطرة على المحددات الحقيقية للنجاح في الوظيفة الإدارية . ولعل هذه الحقيقة تكشف عن جانب هام من مشكلات الإدارة المصرية حيث تعود المديرين القاء مسئولية الفشل في تحقيق الأهداف على أسباب وعوامل خارجية لا يسيطرون هم عليها ، مثل الظروف السياسية العامة ، أو الأزمات الاقتصادية الدولية ، أو قصور الموارد المتاحة التي تخصصها لهم الدولة . ولكنهم عادة لا يترفون بأن الفشل الإداري قد يكون في بعض منه بسببهم هم ونتيجة لقراراتهم وتصرفاتهم هم .

الأساس السلوكي لعيوب الإدارة المصرية

يختلف الكتاب في تحليلهم لعيوب الإدارة المصرية وتباين وجهات نظرهم بشأنها . لذلك فإن معرفة آراء المديرين أنفسهم بالنسبة للعيوب التي تعاني منها الإدارة المصرية يمثل منخلاً سليماً لمحاولة علاجها .
ويبين الجدول التالي عيوب الإدارة المصرية كما يراها المديرين بالقطاع العام :

العيب الإداري	% المديرين الذين يروه
— الخوف من المسئولية	١٢%
— تملق الرؤساء ومحاولة إرضاءهم حتى على حساب المصلحة العامة	١١٤%
— عدم الاتجاه إلى التخطيط	١١٤%
— تضارب السلطات والاختصاصات	١٠٧%
— تغلب النظرة الشخصية والبعده من الموضوعية في اتخاذ القرارات	٩٩%
— عدم إجراء البحوث كأساس لرسم سياسات وبرامج العمل	٩٤%
— جمود التنظيم وعدم تطوره	٩٢%
— تخلف أساليب الرقابة والمتابعة	٩٢%
— عدم تحديد الأهداف بوضوح	٨٩%
— قصور البيانات والمعلومات	٨١%
	١٠٠%

من الجدول السابق يتضح أن الجانب الأكبر من عيوب الإدارة المصرية إنما يعود إلى المديرين أنفسهم وذلك بتأثير أساليبهم في العمل وأنماط سلوكهم الإداري . ولنأخذ بعضاً من العيوب المشار إليها ونحاول تأمل معناه بالنسبة للإدارة والمديرين :

الخوف من المسؤولية

إن المدير حين يخشى تحمل المسؤولية نجده يعمد إلى تجنب اتخاذ القرارات ويحاول دائماً أن يجد مبررات يستند إليها في تفسير الفشل أو الخطأ . إن المدير الذي يفتقر إلى القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية هو بالتحريف غير قادر على المخاطرة ، ومن ثم غير قادر أو راغب في التجديد والابتكار والتطوير . إن النجاح الإداري يرتبط في الأساس بالحركة والتجديد في العمل واكتشاف الأساليب الجديدة للأداء والمجالات المبتكرة للنتاج . وكل هذا يفرض على المدير أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات وراغباً في تحمل مسؤولية النتائج . أما صاحبنا المدير المصري الذي يخشى المسؤولية فإن وسيلته لتبرير عجزه وفشله هي الاحتماء بالقوانين واللوائح يجد فيها الستار الذي يخفي وراءه عدم قدرته على مواجهة مواقف اتخاذ القرار .

لذلك فإن الشكوى من تعقيد الإجراءات خولها ، والشكوى من تجرد الروتين الإداري لن تجد أذناً صاغية لأن هذه الإجراءات المعقدة وذلك الروتين المتجمد هما من صنع مديرنا الهمام الذي لا يملك قدرة على التغيير والابتكار ، ويمجز عن تحمل مخاطر العمل فيعمد إلى اغراق نفسه في تفاصيل الإجراءات المكتنية العقيمة لكي يبدو مرهقاً ومثقلاً بالعمل .

وثمة انعكاس خطير لهذا الخوف من تحمل المسؤولية يبدو في تهديده لفكرة اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات . إن العبرة في نجاح الحكيم المحلي كأسلوب في اللامركزية الإدارية هو أن يكون قادراً على ممارسة السلطات التي تفوض إليه ، وراغباً في تحمل مسؤوليات القرارات التي سيتخذها . فإذا كان هذا المدير عازقاً عن هذه السلطة وغير راغب في المزيد من الصلاحيات والمسئوليات ، فإن النتيجة المؤكدة هي فشل محاولات توزيع السلطة وتفويض الصلاحيات . من هنا كان لنا أن نحفظ بالنسبة لمدى إمكانيات نجاح الحكم المحلي في مصر إلى أن تبين مدى

استعداد المحافظين ورجال الإدارة المحلية لتقبل السلطات والمسئوليات التي فوضت إليهم .

تملق الرؤساء

إن تملق الرؤساء هو مرض من الأمراض السلوكية شديدة الخطر على الإدارة المصرية . وقد كانت هناك أسباب كثيرة لنشأة هذا المرض في مصر يعود بعضها إلى عهد الاستعمار البريطاني وما قبله من أشكال الاستعمار التي كرس مبادئه وقيم سلوكية لا تتفق مع القيم والمبادئ السلوكية المصرية الأصلية . لقد تأكدت هذه القيم السلوكية الضارة نتيجة سنوات من الممارسة كان فيها الأقارب والمحاسيب والمتصلين بالباب العالي أو المندوب السامي البريطاني هم الذين يحصلون على الوظائف والمزايا ، بينما المواطنين الشرفاء للإكفاء لا يجدون سبيلا إلى التقدم أو المساواة في العمل .

وفي سنوات الثورة الأولى ، اتبعت سياسة في اختيار رؤساء الشركات و كبار المسؤولين من بين الموالين لنظام الحكم بفض النظر عن مستوى الكفاءة الإدارية ، وكان النجاح والتقدم في المناصب الإدارية من نصيب هؤلاء الذين برعوا في التملق والنفاق أكثر مما كان يصيب الناجحين في أعمالهم .

لذلك صار تملق الرؤساء ظاهرة عامة في المجتمع الإداري المصري حتى أن رجال الإدارة أنفسهم اعترفوا به كعيب أساسي يؤثر في عمل الإدارة وكفاءتها .

ولكن ما هو المعنى السلوكي لتملق الرؤساء ؟ انه يعنى الميل إلى إخفاء حقيقة ما يشعر به الفرد تجاه رئيسه وإظهار علامات الإعجاب والتأييد لكل ما يصدر عنه من أقوال أو أفعال حتى ولو كانت كلها خطأ . ونتيجة هذا التملق أن يميل الرؤساء إلى الإعجاب بأنفسهم وتصور أنهم على درجة من الكفاءة والبراعة أعلى مما هم عليه حقيقة ، الأمر الذي يدفعهم إلى المغالاة في تصرفاتهم . من جانب آخر ، فإن هؤلاء الرؤساء سوف يرفضون السلوك الواقعي الذي يصدر عن غير المتملقين من مرؤوسيهم يقيمون حاجزا يمنع عنهم الرأي السليم والنقد البناء والمصارحة الإيجابية . كل هذا يؤدي إلى انزوال الرؤساء وخضوعهم الكامل لسيطرة أهل النفاق والتملق ويبعد عنهم أصحاب الرأي الحر

والكلمة الصادقة • ولعلنا نستطيع تخيل الآثار العامة التي تترتب على شيوع مثل هذا السلوك الضار في شركة أو منظمة •

ان تملق الرؤساء يتناقض أساسا مع طبيعة العمل الإدارى الناجح الذى يقوم على التخطيط الواعى والتنظيم الموضوعى والرقابة الفعالة والتقييم الصادق • والعنصر المشترك فى كل جوانب العمل الإدارى الناجح هو « المعلومات الصادقة » • لذلك نجد الإدارة الحديثة تهتم ببناء نظم المعلومات المتطورة وانشاء شبكات للاتصالات تضمن وصول المعلومات الى المديرين المختصين بموضوعية وصدق الأمر الذى يصيهم من مخاطر الوقوع فى شرك التناق والتلق •

عدم الالتجاء الى التخطيط

يتميز التفكير المصرى (والشرقى بصفة خاصة) بالميل الى القدرة والاجتهاد بالبينيات • لذلك فان منطق التخطيط لا يحتل مكانا هاما فى العقل المصرى بصفة عامة • وتبدو هذه الصفة فى تغليب القدرة على كثير من تصرفاتنا كأفراد أو مسئولين اداريين • الفرد منا لا يقبل على شراء احتياجاته الا فى اللحظة الأخيرة دون اعداد سابق ، لذلك تراه يقبل أشياء لا تتفق وحاجاته نظرا لأنه لا يجد غيرها • والانسان المصرى عادة لا يميل الى التفكير فى المستقبل كثيرا ، ولديه من الأمثال الشعبية الكثير الذى يساعده على تجنب التخطيط والتفكير المستقبلى (مثل « اصرف ما فى الجيب يأتيك ما فى النيب » ، أو « اللي مكتوب على الجبين لازم تشوفه العين » ، أو « باين آدم تجرى جرى الوحوش غير رزقك لن تحوش ») •

ان عدم الالتجاء الى التخطيط يمثل أحد مظاهر الأمراض السلوكية فى الإدارة المصرية ، لأن نتائج التخطيط والارتجال • وقد تتوافر بعض مظاهر التخطيط فى الإدارة المصرية ، الا أن ايمان المدير المصرى وقناعته بالتخطيط كأسلوب للإدارة لا يصلان أبدا الى درجة كافية • يستدل على ذلك مما ذكره المديرون أنفسهم حين أوضحوا أنهم يميلون الى استخدام خطط متوسطة وقصيرة الأجل بدرجة أكبر من استخدامهم لأسلوب التخطيط طويل المدى • ان من الصفات الواضحة للإدارة المصرية ارتباك هيكل التخطيط الإدارى حيث يزيد الاعتماد على الموازنات السنوية والبرامج قصيرة الأجل باعتبارها الهيكل الأوحد

للتخطيط ، ان ممارسة الادارة المصرية للتخطيط لم تصل بعد الى المفهوم العلمى للتخطيط الشامل .

تضارب السلطات والاختصاصات

يعكس هذا العيب مظهرا من أمراض الساوك الادارى في مصر وهو التمسك بظواهر الأشياء وعدم الاهتمام بمضامينها . ان الادارة في مصر تولي عناية شديدة لعملية اعداد الهياكل التنظيمية وكل ما يرتبط بها من شكليات . فالخراطم التنظيمية تبذل عناية فائقة في رسمها وتعلق على العواطف في حجرات كبار المديرين ، وكتب وصف الاختصاصات والواجبات لأجزاء التنظيم موجودة في كل مكان ، بل تصدر القرارات التنظيمية من الوزراء وكبار الاداريين شاملة تفاصيل كثيرة عن اختصاصات وواجبات كل ادارة وقسم ومكتب . ولكن الواقع شيء آخر تماما عما تحويه الخراطم والكتب كما يدل على ذلك اعتراف رجال الادارة أنفسهم . فالتنظيم الادارى الفعلى يختلف عادة عن التنظيم الرسمى ، ولكن مدى الاختلاف بين التنظيمين في الادارة المصرية أكبر بكثير منه في حالات الادارة في الدول المتقدمة .

ولا شك أن مصدر هذا التباين الشديد بين التنظيم الرسمى والتنظيم الواقعى يعود الى أحد سببين ، الأول هو عدم اقتناع المديرين بعملية التنظيم وادراكهم لها على أنها مجرد متطلبات يقرها القانون ولا بد من الالتزام بها شكلا دون أن يدركوا لها أى قيمة حقيقية . أما السبب الثانى فيعود الى عوامل التقييم الموضوعية لتحديد مستوى كفاءة المديرين والاعتماد على الاعتبارات والمعايير الشخصية في تقدير النجاح الوظيفى لرجال الادارة ، وكلا السببان يؤدي بالضرورة الى اهمال المديرين في التمسك بمقتضيات التنظيم السليم وتجاوزهم عن مبادئه وأركانه الأمر الذى ينشأ عنه ذلك التضارب والتناقض في اختصاصات وسلطات أجزاء التنظيم الواحد .

تغلب النظرة الشخصية في اتخاذ القرارات

ان افتقار الادارة المصرية الى السياسات الواضحة ونظم العمل المبنية على دراسات موضوعية يجعل عملية اتخاذ القرارات تتأثر بالتقدير الذاتى للمدير أكثر من اعتمادها على معايير وأسس موضوعية متعددة . لذلك فان مشكلة معينة اذا عرضت على عدد من المديرين فان الاحتمال الأكبر

أن يصلوا فيها الى قرارات مختلفة . وهذا الأمر وان كان صحيحا في حالة المديرين مصريين أو غيرهم ، الا أن درجة التباين في القرارات تكون أشد وأوضح كلما كان اعتماد المدير على التقدير الشخصي وليس على المعايير والأسس الموضوعية .

ويتأثر المدير في تقديره للأمر ، ومن ثم في القرارات التي يتخذها بتكوينه النفسى والاجتماعى ، أى أن مجموعة الدوافع والاتجاهات والخبرات التي اكتسبها المدير وأسلوبه في الادراك وتفسير الأمور كلها عوامل تحدد قراره في المشكلة المعروضة عليه . كذلك فان العوامل والقوى الاجتماعية المحيطة به تلعب دورها هي الأخرى في التأثير على قراره . ولكن هذا صحيح بالنسبة لكل المديرين في العالم كما هو صحيح بالنسبة لكل انسان في أى موقف يعرض له . اذن ما هو الفرق الذى يميز المدير المصرى ويجعله أكثر تأثرا بالعوامل الشخصية في اتخاذ القرارات ؟ لا شك أن هذا الميل الشديد الى التأثر بالنظرة الشخصية للمدير يعود الى طبيعة الهيكل الادارى ذاته في مصر اعتبره أن المدير الفرد هو العنصر الأهم في التركيبة الادارية كلها . وعلى ذلك فانه كما سبق القول تضاعف أهمية السياسات والنظم والقواعد والمعايير الموضوعية ، ويصبح الأمر في النهاية سلطة شبه مطلقة للمدير في اتخاذ القرارات . ولعل طبيعة الشخصية المصرية التي تميل الى أن تكون معتمدة على سلطة أعلى سواء هي سلطة الأب في الأسرة أو المعلم في المدرسة أو الرئيس في العمل ، أقول لعل هذه السمة في الشخصية المصرية هي التي تجعل المرؤسين يرون في رؤسائهم من المديرين أشباه آلهة ، ومن ثم يعتمدون عليهم في كل كبيرة وصغيرة ويفوضون اليهم أمر اتخاذ القرار . ولعله من العبارات الشهيرة في البيروقراطية المصرية ، تلك العبارة التي يذبل بها الموظفون مذكراتهم الى رؤسائهم « والأمر مرفوع برجاء التفضل بالنظر والتوجيه ... » .

الصفات السلوكية للمدير الفعال

المدير الفعال هو الذى يجمع القدرات الفنية والادارية اضافة الى السمات الشخصية التي تجعله قادرا على التأثير في الموقف والظروف والأفراد من حوله بحيث يصل من خلال جهدهم وتعاونهم الى تحقيق الأهداف المحددة .

وهناك صفات عدة يفترض توافرها في المدير حتى تتحقق له هذه
الفعالية والايجابية أهمها ما يلي :

— وجود درجة عالية من الدافع الى الانجاز وهو الرغبة في تحقيق
تأثير وأهداف متميزة . وقد أثبتت الدراسات وجود ارتباط بين الدافع
الى الانجاز وبين درجة التقدم الاقتصادى للمجتمع (١) . كذلك أوضحت
الدراسات ذاتها أن أكثر أفراد المجتمع تمتعا بالدافع الى الانجاز هم الأقدر
على النجاح فى الأعمال المتصلة بالانماء الاقتصادى وفى مقدمتها أعمال
الادارة .

— توفر درجة عالية من الرغبة فى المشاركة والانخراط فى العمل .
أن المشاركة تعنى أن اسهام الفرد فى تحقيق أهداف الاتاج لا يقتصر على
أداءه لواجباته الروتينية فحسب ، بل سوف يقدم على الأبداع والخلق
والابتكار فى محاولة لحل مشكلات العمل ، والتماس طرق وأساليب
أكثر تطورا فى الاتاج تعود عليه وعلى المجتمع بالفائدة . ان الشعور
بالمشاركة والانخراط فى العمل يؤدي الى خلق الشعور بالمسئولية الجماعية
والمصلحة المشتركة . ويتبلور هذا الشعور فى أنماط سلوكية فى العمل
والاتاج تتميز بالايجابية والاقدام . ولقد أوضحت احدى الدراسات
أن النجاح غير المادى الذى تحققه منظمات الاتاج فى مجتمع ما يتوقف
الى حد كبير على درجة الشعور بالمشاركة والانخراط فى العمل بين
العاملين فى تلك المنظمات (٢) .

ان هذه الصفة فى التكوين الفردى من أهم ما تحتاجه جهود التنمية
الادارية فى الدول النامية حيث تتبلور فى اسهام المواطنين بالعمل من أجل
الصالح العام ، والحفاظ على الملكية العامة والثروة القومية ، والشعور
بالمسئولية الكاملة حتى فيما يخرج عن حدود عمل الفرد . وكلها صفات
تتمتع بها الدول المتخلفة اقتصاديا .

— توفر درجة عالية من الرغبة فى الانتماء
Affiliation Need
وهى درجة ارتباط الفرد بوطنه أو مجتمعه أو جماعته ، ومدى شعوره
بالرغبة فى العمل من أجله . ان أهم ما تعاني منه كثير من الدول النامية

(1) McClelland, D.C., The Achieving Society. Princeton D. Van
Nostrand Co., Inc., 1961.

(2) Patchen, M., Participation, Achievement, and Involvement on the
Job. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1970.

ذلك الشعور بالتباعد والافصال الذي يتسم به أبنائها ، خاصة هؤلاء الذين يحققون مستوى أعلى من العلم والثقافة أو الخبرة الخاصة .
ولعل قضية استنزاف العقول Brain Drain دليل حاسم على ذلك . ان هؤلاء الذين يتم استنزافهم هم شباب من أبناء الدول النامية ، حققوا قدرا عاليا من العلم والخبرة ثم استقطبتهم دول كبرى غنية من خلال الاغراء بمغريات شتى ، مادية وغير مادية . ولكن ما يعني هنا أن بلادهم النامية تحرم من خبراتهم وعلمهم بسبب نقص الرغبة في الالتئام لديهم . ان هؤلاء الشباب اذ يواعدون أنفسهم عن أوطانهم ، ومن ثم تتدنى مساهمتهم في انماءها انما يدللون على قيمة توفر الرغبة في الالتئام لدى سكان دولة ما ، حتى تتوفر ظروف أفضل للتنمية . وهنا لا بد من أن نورد تحذيرا هاما هو أن الرغبة في الالتئام يجب ألا تفهم بمعنى التواجد المادى في الوطن ، ولكن القصد هو الالتئام الفكرى والمادى للوطن ، والعمل من أجل تحقيق أهدافه حتى ولو كان الفرد يقيم خارجه .
ومن ذلك يستقيم في تصورنا مبدأ الهجرة من أجل تخفيف المشكلات الاقتصادية مع استمرار وجود الالتئام للوطن ، وذلك اذا عمل أبناء الوطن المهاجرين على الاسهام في تمويل ودفع حركة الانماء في بلدهم ، ولو بشكل غير مباشر . ولعل في نجاح حركة الهجرة لأبناء لبسان واستمرار ارتباطهم بوطنهم ، دليل على ما تقدم ، برغم أن كثيرين من هؤلاء المهاجرين قد تجنسوا بجنسيات بلاد المهجر .

— توفر درجة عالية من الرغبة في القدرة على تحمل المخاطر
Risk-taking أن صفة أساسية في أنشطة الإنتاج والأعمال المرتبطة

بالتنمية هي نسبة المخاطر التي تحوط هذه الأنشطة ، وعدم القدرة على التأكد من نتائجها . ان عدم التأكد Uncertainty ينشأ بسبب عوامل ومتغيرات كثيرة تتفاعل جميعا لتجعل نتائج نشاط اقتصادى أو اتئاجى معين غير واضحة وقت الاعداد لهذا النشاط . ومن ثم فان القائم باتخاذ قرار في هذا الشأن لا بد وأن يتصف بدرجة مناسبة من الرغبة في تحمل المخاطر حتى يكون قادرا على اتخاذ قرارات تتسم بالجرأة والحسم من ناحية ، وحتى يتمكن من اتخاذ القرارات في التوقيت السليم من ناحية أخرى . ولقد وضع من دراسات عديدة أن المديرين في قطاع الأعمال الذين يحققون معدلات نجاح أكبر ، هم الذين يتصفون بالليل الى تحمل

الإخطار (١) . وكذلك فانه يمكن التعميم بأن درجة التقدم الاقتصادي لدولة ما تتأثر الى حد بعيد بمدى ميل سكانها الى قبول المخاطر وتحمل النتائج المترتبة على القرارات التي يتخذونها . والى جانب تلك الصفات النفسية التي يجب توافرها في سكان دولة ما حتى يصبحوا عنصرا فعالا في احداث التنمية الاقتصادية ، هناك عدد آخر من تلك الصفات نوردها فيما يلي :

- الرغبة في القوة والميل الى السيطرة .
- الرغبة في التنافس والميل الى تحدى الآخرين .
- قبول التغيير وعدم التمسك بالقديم لذاته .
- المرونة في التفكير وامكان تعديل الآراء والاتجاهات .
- القدرة على الحركة السريعة في مواجهة المواقف المتغيرة .
- القدرة على الاقتناع والتأثر في الآخرين .
- تقدير الوقت وأهميته .
- تقدير الدقة والحرص على التدقيق في الأمور .
- القدرة على مواجهة الواقع وقبول ما يفرضه من التزامات .
- النظرة المستقبلية للأمور والقدرة على التنبؤ والتوقع .
- النظرة الشاملة للأمور والقدرة على ادراك الجوانب المختلفة للظاهرة أو المشكلة .
- القدرة على التحليل والتدبر وفصل الظواهر الخارجية عن حقائق الأمور .

وحين نمدد هذه الصفات المرغوبة ، فنحن لا نقصد ضرورة توافرها في كل المديرين ، أو أن توجد بدرجات متساوية ، ولكن القصد أنه اذا

(1) Atkinson, J.W., «Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior», in *Motives in Fantasy, Action and Society*, ed-J.W. Atkinson. Princeton, N.J. : D. Van Nostrand, Co. Inc., 1958.

توافرت تلك الصفات في نسبة مؤثرة من الأفراد الذين يشغلون مراكز قيادية في حركة الانماء وفي تلك الفئة من السكان الذين يتمون الى القوة العاملة المنتجة فان ذلك كميل باحداث حركة انمائية سريعة ومستمرة •

وخلاصة الأمر ، أن الادارة المصرية اذ تعاني من مشكلات وعيوب ، فان المدخل الى اصلاحها يرتكز في الأساس الى التعامل المباشر مع التكوين السلوكي للمديرين ومحاولة تغيير أنماط سلوكهم الادارى بما يتوافق مع متطلبات الادارة الجيدة •

الفصل الثالث عشر

تخطيط العلاقات الانسانية

تمهيد

يعتبر مصطلح « العلاقات الانسانية » من أكثر المصطلحات التي تناولها الكتاب والمفكرون بالدراسة والتحليل ، كما أنه من أكثر التعبيرات الادارية شيوعا وانتشارا بين رجال الادارة والممارسين .

وبرغم الوفرة في الدراسات والبحوث وكثرة التجارب الفعلية في تطبيق مبادئ وأساليب العلاقات الانسانية ، الا أن الجدل والخلاف والتناقض في فهم هذا المصطلح وتفسيره لا يزال على أشده . كذلك يتضح للباحث أن كثيرا من التشويه قد لحق فكرة العلاقات الانسانية حيث تناولها بالتطبيق كثير من المديرين الذين اقتصروا على فهم القشور السطحية للفكرة دون أن يعمقوا بقدر كاف للتعرف على أبعاد ومقومات التطبيق العلمي الموضوعي لهذا الأسلوب في الأداء .

وتيجة لما أصاب مفهوم العلاقات الانسانية من تضارب في التفسير وتشويه في المعنى فقد تباعد كثير من المفكرين في الادارة عن استخدامه ، بل ذهب الكثير منهم الى اعتباره من الملامح الفكرية التي تميزت بها فترة تاريخية مضت وانتهت ومن ثم اتجهوا الى استخدام مفاهيم ونظريات يعتبرونها أكثر تقدما وتطورا وادق في التمييز عن حقيقة المشكلات الانسانية في تنظيمات العمل .

وقد كان للتطور السريع في الدراسات والعلوم السلوكية وانتشار المفاهيم العلمية في تحليل وتفسير مشكلات السلوك الانساني في تنظيمات العمل ، أن أعاد الكثير من المفكرين تقييم مفهوم العلاقات الانسانية في محاولة لصياغته بشكل جديد يتناسب مع مستوى التقدم العلمي المعاصر في العلوم السلوكية من ناحية ، ومع نتائج التقييم الموضوعي لسنوات طويلة من التطبيق لأسلوب العلاقات الانسانية التقليدي من ناحية أخرى .

ويجدر أن نحدد ابتداء عددا من الفروض الأساسية التي يدور بحثنا الحالي حول محاولات إثباتها :

أولا : ان المشكلات الادارية في كل تنظيمات العمل هي في صميمها مشكلات انسانية تتعلق بطبيعة السلوك الانساني وأنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد والجماعات في ضوء الأهداف والدوافع والاتجاهات الحاكمة للسلوك الانساني .

ثانيا : ان احداث التغيير هو الهدف الاساسي للادارة . ويتجه جهد الادارة في المقام الأول نحو تغيير أنماط وأساليب العمل الادارى وتطوير الأوضاع الاتاجية والتنظيمية وصولا نحو مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية .

ثالثا : ان السلوك الانساني للأفراد والجماعات في التنظيمات المختلفة يلعب دورا مزدوجا في مواجهة متطلبات التغيير الادارى . فهو من ناحية يلعب دورا ايجابيا معاونا ومؤديا الى الاسراع به وتأمين تحقق النتائج المستهدفة منه . كما أنه قد يلعب دورا سلبيا معوقا للتغيير ومناقضا لأهدافه بما يسهم في تدني النتائج المحققة أو بترها تماما .

رابعا : ان السيطرة على السلوك الانساني واستقطاب جهود الأفراد والجماعات وتوجيه طاقاتهم بما يتوافق وأهداف ومتطلبات التغيير الادارى يعتبر من الأمور الممكنة اذا عملت الادارة في تنظيمات العمل على تطبيق المفهوم العلمى السليم للعلاقات الانسانية والتزمت بتوفير المناخ المناسب لنموه وتطوره .

خامسا : ان ادارة العلاقات الانسانية هي وظيفة رئيسية تتطلب التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم على أسس موضوعية . وفي اطار التحديد السابق نستطيع أن نلزم أنفسنا في بحثنا الحالي بالآتي :

— توضيح أهمية العمل الادارى وإبراز حتمية التغيير والتطوير فيه باعتبارهما من مقومات الاستمرار والبقاء في مواجهة التحديات التي تقابل الادارة في عالمنا المعاصر .

— تحليل أهمية العنصر البشرى والسلوك الانساني في التنظيمات المعاصرة وبيان ارتباطهما بعملية التغيير الادارى .

— تحليل مدخل العلاقات الانسانية كأداة لاحداث التغير الادارى
مع المقارنة بالمدخل الأخرى الشائعة لتبين مدى فعالية وتميز المدخل
المقترح .

ومن خلال التحليل العلمى للموضوعات السابقة ، نستهدف التوصل
الى اطار علمى متكامل يرشد القارئ بالعمل الادارى الى أسلوب
التطبيق الأمثل لمفاهيم العلاقات الانسانية بما يسهم فى تحقيق أهدافهم
الاتاجية .

اننا نعتبر الانسان هو أئمن وأعلى الموارد المتاحة للإدارة فى أى موقع
وفى كل مكان وزمان . كذلك نحن نؤمن بأن الانسان هو العامل الحاسم
القادر على كفاءة النجاح والفعالية للجهود الادارية ، كما أنه قادر على
احباط تلك الجهود وافسائها . ومن ثم فاننا نؤمن أن التعامل مع الانسان
وخلق المناخ الإيجابى والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج
الفعال ، هى التحديات الرئيسية للإدارة الحديثة .

اهمية الإدارة

تتنوع حاجات الانسان ورغباته وتتعدد . كما يطرأ عليها تعديل
وتطور مع مرور الزمن واكتشافه لمجالات نشاط جديدة واهتمامات
مثيرة ، ومن جماع تلك الحاجات والرغبات الانسانية الفردية تتكون
الحاجات الجماعية التى تمثل فى صورة أهداف يسعى المجتمع بأسره
الى تحقيقها . ومن ثم تتحدد للأهداف القومية للمجتمع الحديث فى
عالمنا المعاصر فى احداث معدلات عالية من النمو الاقتصادى المستمر
والتوازن بحيث يتحقق عنه ارتفاع فى مستويات الرفاهية الاجتماعية
وذلك من خلال توفر الفرص والامكانيات لكل أفراد وجماعات المجتمع
لتحقيق أقصى اشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم .

ويتطلب الاشباع المستمر للحاجات الفردية والجماعية تدير الموارد
المطلوبة . كذلك لا بد من تأدية بعض الوظائف السيادية على المستوى
الاجتماعى الشامل (أو المستوى القومى) لتأمين عمليات الانتاج وتأكيد
كفاءة التوزيع السليم للنتائج القومى بين الأفراد والجماعات وفقاً للإس
ونظم موضوعية .

ومن ثم تتركز قضية الانتاج والتوزيع لتحقيق الرفاهية القومية فى
اطار الهدف الأكبر لاشباع الحاجات الانسانية فى الآتى :

— تحديد الحاجات والرغبات (الأهداف) وترتيبها وفقا لأهميتها النسبية .

— تحديد أنواع الموارد المادية والبشرية ، والامكانيات المتنوعة الضرورية من أجل انتاج السلع والخدمات المطلوبة .

— تدبير الكميات والأنواع المناسبة من تلك الموارد وتأمين توافرها في الوقت المناسب .

— تخطيط وتوجيه عمليات الانتاج والتوزيع بما يحقق أعلى درجة ممكنة من الرضاء بين أفراد وجماعات المجتمع .

— البحث والدراسة من أجل اكتشاف طرق أفضل للانتاج وموارد جديدة وسبل أكثر تقدما للاستفادة من الامكانيات والطاقات المتاحة وترشيد عمليات التوزيع .

وهذه الأنشطة السابقة لا يمكن أن تتم بشكل تلقائي ، بل يجب تخصص فئة من أعضاء المجتمع يقومون على ممارستها لصالح باقى قطاعات المجتمع . كما أن هؤلاء الذين يقومون بمسئوليات هذه المهام الاجتماعية الحيوية لا يمكن أن يتركوا لأهواءهم أو تقديرهم الخاص في اختيار أهداف وأساليب العمل . وانما ينبغي أن يتوافر قدر كاف من المنطق والرشد في صيغة مبادئ ومفاهيم وأساليب متفق عليها مسبقا تكون هاديا ومرشدا لكل من يتصدى لهذه المسئولية .

نخلص مما سبق الى حتمية الوظيفة الادارية في المجتمع . ونحن لا نغالي كثيرا اذا قلنا بأن تلك الوظيفة الادارية هي محور الارتكاز الحقيقي للعمل القومي في أى مجتمع . ان الهيئة الادارية في المجتمع هي بمثابة العقل المدبر في الانسان . فالادارة هي الوظيفة المعنية بمعمليات تخطيط وتوجيه الأنشطة القومية نحو الاستثمار الأمثل للطاقات والموارد المتاحة للمجتمع وصولا الى أهداف اجتماعية منشودة .

ولا شك أننا نستطيع الاستدلال على أهمية وحيوية الوظيفة الادارية من خلال استقرار حالة افتراض فيها غياب الإدارة وعدم وجود من يمارس وظائفها . في تلك الحالة الافتراضية سوف تحدث النتائج الآتية :

— تضارب الأهداف وتناقضها وعدم القدرة على ترتيبها في اطار أولويات محددة نظرا لتمسك كل فرد (أو جماعة) بأهدافه الشخصية واعتبارها الأكثر أهمية .

— انخفاض كفاءة التنفيذ في مواقع العمل المختلفة نظرا لتداخل الأنشطة وتشابك الاهتمامات وتناقض القرارات حين تغيب الإدارة وبالتالي ينعقد التخطيط والتنسيق .

— انخفاض مستوى الانجاز وتباطؤ الإنتاج وارتفاع تكاليف الخدمات وتدني مستوى الجودة ، الأمر الذي يترتب عليه نقص في كفاءة استخدام الموارد القومية وتخلف عمليات تنمية موارد بديلة .

— انتشار الأخطاء وتكرارها وتراكم آثارها السالبة وتفتش ظواهر غير صحية كالانحراف والتسيب والاسراف مرجعها جميعا الى غياب الرقابة الإدارية الفعالة القادرة على اكتشاف احتمالات الأخطاء ومواطنها والعمل على تلافئ أسبابها ومن ثم منع حدوثها أو تكرارها .

من كل ما سبق نستطيع اكتشاف قيمة الدور الحيوي الذي تلعبه هيئة الإداريين في المجتمع ، ونحن لا نقصر اهتمامنا على فئة معينة من هؤلاء الإداريين ، بل يشمل تعريفنا كل من يمارس مسؤوليات إدارية في أي قطاع من قطاعات العمل القومي . وعلى سبيل التحديد نخص بالذكر الإدارة في القطاعات الآتية :

— الإدارة المركزية للدولة والمتمثلة في الحكومة والهيئات والأجهزة والدوائر ذات الصفة القومية والتي تقوم على تأدية نشاطات تشمل قطاعات المجتمع جميعا أو جانباً كبيراً منها .

— الإدارة المحلية وتمثل في الهيئات الإدارية القائمة بالعمل على المستويات المحلية في المحافظات والمدن وغيرها من التقسيمات المحلية .

— الإدارة الاقتصادية المسؤولة عن توجيه نشاطات الإنتاج السلعي والتوزيع والخدمات الاقتصادية المعاونة للإنتاج السلعي وهي إدارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية .

— الإدارة في مواقع الخدمات الاجتماعية (المستشفيات ، البريد ، المدارس ...) والمرافق العامة (الأنارة ، المياه ...) وهي المسؤولة عن تدبير الخدمات الجماهيرية وتأمين جودتها واستمرارها .

دور السلوك الإنساني في التنظيمات الإدارية

تقصد بالتنظيمات الإدارية كل الهيئات والمؤسسات والأجهزة والوحدات التي تنشأ بفرص تأدية نشاط معين مطلوب سواء في مجال

الاتاج: السلمى أو الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أو الهيئات ذات الطابع السياسى .

ونحن نلظر الى التنظيم الادارى Organization باعتباره نظاما اجتماعيا متكاملًا Intergrated Social System يتكون من اجزاء وعناصر متفاعلة ، ومن ثم فان كفاءة التنظيم وفعاليته تتوقعان على الأداء المتناسق والتعاون الايجابى بين عناصر التنظيم جميعا .

ويضم التنظيم الادارى العناصر الآتية :

- الاعمال : Tasks (وهى الواجبات والأنشطة التى يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التى قام من أجلها) .

- الافراد : Personnel وهم القائمون بالاعمال على مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة والمنزلة والسلطة والمسئولية .

- الإمكانيات : Resources (وهى الموارد والطاقت والأموال المتاحة للتنظيم كما هى المعلومات والمعارف والعلوم التى يستند اليها العمل التنظيمى) .

- السياسات : Policies (وهى القواعد والتعليمات والشروط المتعارف أو المتفق عليها والتى يسترشد بها الأفراد طوعا أو قهرا فى أداءهم للامعمال وفى استخدامهم للامكانات) .

- النظم والإجراءات : Systems and Procedures (وهى الطرق والخطوات والمراحل المخططة لاداء الاعمال وفقا لتدقيق منطقى يبدأ من البدايات وينتهى الى النتائج أو الانجازات وهى ما اصطلح على تسميته بالروتين Routine) .

- الهيكل : Structure (وهو أسلوب توزيع الأفراد بين الاعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسئولية) .

ولكل من العناصر السابقة دوزة وأهميته فى تحقيق أهداف التنظيم الادارى . ولكننا اذا تساءلنا عن أهمها وأكثرها خطورة فى العمل التنظيمى فان الإجابة لا شك تتجه نحو . . الأفراد . ولسنا بحاجة الى كثير من الجهد لإثبات أن للأفراد (أو العنصر البشرى) هم القوة الدافعة الحقيقية فى أى تنظيم ادارى ، وأهم مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح

وانجاز يعود الى الجهد البشرى فى المقام الأول حتى ولو تعاونت امكانيات مادية أخرى فى عملية الانتاج .

أن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج ، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الادوار والسلطات والمسئوليات ، والأفراد هم الذين يتحملون مسئولية تدبير الامكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة . والأفراد هم أيضا الذين يقومون بالأداء الفعلى لكثير من الأعمال والمهام التى تمجز الآلة عن القيام بها .

من ثم يمكن تأكيد حقيقة هامة هى أن العناصر التنظيمية تدور كلها وتتم جميعها من خلال الجهد الانسانى . وبمعنى آخر فان العناصر غير البشرية للتنظيم تصبح بلا قيمة ولا وظيفة اذا أفرغت من محتواها الانسانى .

ولكن ثمة سؤال هام هو ما الذى يثيرنا فى الانسان داخل التنظيم الادارى ؟ ان ما يثيرنا هو ما يمكن الاتساق على تسميته « بالسلوك الانسانى » ليكون وصفا جامعا شاملا لكل أوجه ومظاهر التصرفات والأفعال وردود الأفعال الصادرة عن الفرد داخل التنظيم والتى تنعكس على قدرة هذا التنظيم واحتمالات نجاحه فى تحقيق أهدافه .

ان السلوك الانسانى للأفراد داخل التنظيم يمثل المصدر الأساسى للحركة والحياة فيه ، ويمارس السلوك تأثيرا مزدوجا على العمل التنظيمى :

— قد يعمل على تحريك الطاقات المتاحة واسباغ الحيوية ودفع الحياة فى السياسات والخطط والبرامج ، والالتزام بما يحقق الأهداف التنظيمية . أى يعمل فى اتجاهات ايجابية محابية للانجاز والفعالية .

— قد يعمل السلوك الانسانى من ناحية أخرى فى اتجاهات معاكسة للأهداف التنظيمية وبطرق وأساليب معوقة للأشطة مما يؤدى الى افسحال التنظيم والانحراف به عن غايته المقصودة .

ومما يزيد فى تعقيد قضية السلوك الانسانى فى التنظيمات الادارية أمران ، الأول هو تباين السلوك فى شدته واتجاهاته ودوافعه ومن ثم آثاره بحسب المستوى الادارى للفرد الصادر عنه السلوك ، الأمر الذى

يجعل الحركة السلوكية داخل التنظيم غير منتظمة الخطى وغير متناسقة الأبعاد إذا تباينت نوعيات الأفراد واختلفت أهدافهم وتناقضت مصالحهم وأهوائهم وفي تلك الحالة ينقلب التنظيم الإداري الى حلبة للصراع والتنافس وتنشأ أنماط من السلوك غير الإيجابية وتبرز أشكال من التحالفات والصراعات ومحاولات الاستئثار بالمنافع والمزايا ، كل هذا دون انتباه الى التنظيم وأهدافه ومآله في هذه الحالة الى الفشل المؤكد .

والأمر الثاني الذي يزيد من خطورة تأثير السلوك الانساني في التنظيمات الادارية أن الفرد لا يسلك في كل حالة بتأثير دوافعه واتجاهاته الشخصية فحسب ، بل انه في كثير من الأحيان يتصرف باعتباره عضو في جماعة من الأفراد . ان التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم وحركة العلاقات بين الأفراد والجماعات لها آثار خطيرة على الأداء التنظيمي سلبا وإيجابا .

نخلص مما سبق الى تأكيد الحقيقة التي بدأنا بها وهي أن السلوك الانساني هو العنصر الحركي الوحيد في التنظيم الإداري ، ومن ثم فإن الادارة هي في الأساس تعامل وتفاعل مع الإنسان بهدف اقتناعه واستقطاب جهوده وتعاونه من أجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة ، أو بهدف الحد من الآثار السالبة لتصرفاته المادية للتنظيم والعمل على تحييده إذا أمكن .

معنى التغيير الإداري

نقصد بالتغيير الإداري احداث تعديلات في أهداف وسياسات الادارة وفي أى عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد أمرين أساسيين :

— ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الادارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بفرض احداث تقاسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها .

— أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب ادارية وأوجه نشاطات جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالى ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر .

والى جانب هذين الهدفين الرئيسين للتغيير الإداري ، فانه يمكن تصور أهداف أخرى عديدة ولكنها تتمتع بدرجة أو أخرى من أحد

هذين الهدفين . يتضح من التحليل السابق أن التغيير الإداري يستهدف دائما وبالدرجة الأولى اما تعديل أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة ، أو محاولة استباق الأحداث واستشارة التغيير في المجتمع ذاته ليتوافق مع أهداف امكانيات الادارة . وعلى سبيل المثال فان ما تتجه اليه أجهزة وهيئات الشرطة في كثير من دول العالم الآن من تغيير في نوعيات الأفراد أو أساليب العمل الشرطي أو مجالات نشاطاته ، انما يدلنا على المظهر الأول للتغيير حيث تحاول تنظيمات الشرطة أن تعدل من أوضاعها لتتكيف وتتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في عالمنا المعاصر (١) .

ومن ناحية أخرى فان تجربة السجون المفتوحة ومنح المذنبين أجازات يقضونها مع عائلاتهم خلال فترة العقوبة هي مثل على الاتجاه الآخر حيث تحاول بعض هيئات الشرطة استشارة تغيير في أنماط السلوك الاجتماعي وتهيئة الظروف الاجتماعية لتقبل أفكار جديدة وبالتالي احداث تغيير اساسي في النظم الاجتماعية وقواعد السلوك العام .

مجالات التغيير الإداري

— تغيير الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستخدام أعمال جديدة ، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية . ولا بد لنا من الاشارة الى تأثير التطور في رغبات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا التغيير .

— تغيير الأفراد القائمين بالعمل ، ويتمثل هذا النوع من التغيير في ناحيتين :

(أ) التغيير المادى للأفراد بالاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم محلهم .

(ب) التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق المكافآت والجزاءات التنظيمية .

(١) تشير في ذلك الى ما تتجه اليه الشرطة المصرية من التحول في اتجاه « الشرطة المصرية » من تنمية لمستوى فرد الشرطة العادي (أمين الشرطة بدلا من الجندي التقليدي) ومن الدخول في مجالات عمل جديدة (الشرطة الاقتصادية) و (شرطة الجو) .

تغيير الامكانيات المتاحة للتنظيم وذلك بالاستفادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تصل محل المستخدم حاليا ولكن تفوقها في القدرة . ويمكن تصور أحد أبعاد عملية التغيير في الامكانيات بمحاولة إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائداً . أو ترشيد استخدامها في نفس مجالات العمل .

تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات وذلك بتقليل أو ابتكار قواعد أكثر مركزية أو أقل تركيز للسلطة في الإدارة العليا مثلا . وحيث تشمل السياسات كل أبعاد ومجالات العمل التنظيمي . فإن التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعا بما يحدث تطورا جذريا في المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي .

ولعل من أكثر مجالات التغيير الإداري شيوعا وأقربها التي قبول الإدارة هو التغيير في النظم أو الاجراءات . ففي أغلب الأحيان تتركز الشكوى من عدم فعالية التنظيم في نوعية النظم والاجراءات (الروتين) السائد فيه . ومن ثم تتجه عملية التغيير الى تبسيط الاجراءات وتطوير النظم مستهدفة تخفيض الوقت والجهد وتوفير الامكانيات والموارد المستخدمة في أداء الواجبات والأعمال التنظيمية المختلفة وصولا الى مستوى أعلى من الكفاءة ومن ثم رضا المتعاملين مع التنظيم .

وثمة مجال أخير للتغيير الإداري ينصب على هيكل التنظيم . وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف ، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسئولية . وعادة ما تشتمل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وامكانيات ونظم واجراءات .

ولا بد لنا من التأكيد بأن مجالات التغيير الإداري السابقة لا تزال تحقيق أحد الهدفين الأساسيين وهما التغلب على مشكلات ذاتية للتنظيم وزيادة قدرته على التعامل مع البيئة المحيطة ، أو توفير قدرة تنظيمية غير عادية تستطيع فرض التغيير (أو التبشير به) على المجتمع المحيط .

وفي جميع الحالات السابقة فاننا نتجه بتفكيرنا الى ما نطلق عليه « التغيير المخطط » *Planned change* وتقصده الاجراء الادارى الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب فى التنظيم أو أحد عناصره وفقا لخطه زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى .

وبذلك نحن نستبعد التطورات التجائية أو التغييرات الاعشالية غير المدروسة ولا نعتبرها من صميم عملية التغيير الادارى . أن تلك القورات التنظيمية والتغييرات غير المنظمة لا تمثل أكثر من ردود أفعال منعكسة لا يجب أن تصدر عن الادارة الحريصة على أسس العلم والموضوعية ولذلك فان بحثنا يتجه فى الأساس الى دراسة التغيير الادارى المخطط وأن كنا نلحظ شيوع حالات التغيير الاعشالى وما ينتج عنها من آثار سلبية ضارة .

حتمية التغيير الادارى

ان التحليل العلمى لظاهرة التغيير الادارى يدعونا الى اثاره سؤال هام يدور حول ما اذا كان هذا التغيير جيدا ومطلوبا أم أنه شيء لا ضرورة له ويمكن أو يجب تجنبه . وقبل الاجابة لا بد أن نذكر أن بعض الاداريين ينظرون الى التغيير باعتباره أمر عارض تعرضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة أى أن الأصل هو الثبات والاستقرار بينما التغيير هو الاستثناء . وبالتالي فان سلوك هؤلاء الاداريين قد يتجه الى محاولة تجنب التغيير أو تجاهل الظروف والمؤشرات الداعية اليه ، كما قد ينصرفون الى مقاومته ومحاولة الغاء آثاره وبنفس المنطق سوف نجد فى جزء قادم من هذا البحث أن مقاومة التغيير *Resistance to change* هى من السمات البارزة فى كثير من التنظيمات الانسانية .

والآن اذا عدنا الى السؤال الأصيل ، نبادر بطرح الاجابة على أن تتبعها بالدليل . ان التغيير الادارى أمر حتمى وضرورى ولازم ، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة ، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الامور والاشياء . ان الحياة فى طبيعتها متجددة ومتطورة ، ومن ثم فان المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناء .

واعتمادا على هذا الغرض فان واجب الادارة ألا تحاول تجاهل

دواعي التغيير أو تجنبه ، بل على العكس لا بد لها من توقع التغيير والاعداد له ، وقد يتطور فهم الادارة لكي تصل الى الحقيقة الأساسية وهي أن دورها الحقيقي هو كونها أداة للتغيير أو واسطة لاجداث التغيير في المجتمع . ان كل مدير هو في حقيقته معبر للتغيير أو ما يطلق عليه Change Agent اذ هو الذي يتلمس دواعي التغيير ويسبق الأحداث في التبشير به والدعوة اليه ثم محاولة تطبيقه وانجاحه .

ولا بد لنا أن ندلل على هذا الافتراض الذي ذهبنا فيه الى حتمية التغيير وضرورته . ونحن نستمد الدليل من تعريفنا السابق للتنظيم الاداري حيث اعتبرنا أنه « نظام اجتماعي متكامل » وضيف الآن أنه يمثل نظاما أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة وآلاف الأجزاء (أو التنظيمات) الأخرى . وبطبيعة الأمور ، فإن التنظيم الاداري يقوم ليحقق بعض الأهداف ويمارس بعض الوظائف المتخصصة ، وهو في أدائه لتلك الوظائف (أو الأنشطة) وفي سبيل تحقيق أهدافه يضطر الى التعاون والتعامل (وبصفة عامة التفاعل) مع التنظيمات الأخرى في المجتمع . وتنشأ هذه الضرورة للتفاعل من أن أي تنظيم معين لا يمتلك ولا يسيطر على كل الموارد والامكانيات اللازمة له في نشاطاته ، كما أن ناتج عملياته لا بد وأن يتجه بالضرورة الى تنظيمات (أو أفراد) أخرى تستهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الاتاجية .

فخلص من ذلك الى بعض الحقائق الأساسية عن التنظيم الاداري سوف تلقى الضوء على حتمية التغيير الاداري :

— ان هناك علاقات وثيقة تربط التنظيم الاداري بالمجتمع الذي يوجد به ، ومن ثم فإن كل تغيير وتطور في ظروف وأوضاع المجتمع لا بد وأن يكون لها انعكاسا على أوضاع وظروف عمل التنظيم . وعلى سبيل المثال فإن ارتفاع المستوى الثقافي في المجتمع أو حدوث أزمات اقتصادية أو تقلص أفكار ومفاهيم سياسية معينة سوف تنعكس بالضرورة على حالة الأمن وأنواع ومعدلات الجريمة الأمر الذي يواجهه هيئات الشرطة وغيرها من تنظيمات الأمن بأوضاع جديدة لا بد لها من مواجهتها بتعديلات وتغييرات في أساليب عملها واجراءاتها وغير ذلك من عناصر العمل الشرطي .

— ان التنظيم الاداري يعتمد في جانب من عملياته على الموارد

والامكانات التي يحصل عليها من تنظيمات أخرى في المجتمع ، سوف يضطر ولا شك الى تعديل وتغيير أوضاعه التنظيمية وأساليبه الادارية بما يهيئ له القدرة على التعامل مع تلك التنظيمات الأخرى وفقا لشروطها في الغالب . وهنا يكون التغيير مفروض على التنظيم من الخارج كما هو الأمر بالنسبة للحالة السابقة .

— وحيث يعتمد التنظيم في تقديم خدماته وتوزيع منتجاته على قبول ورضاء أعضاء آخرين في المجتمع ، فإنه قد يضطر الى مسايرة هؤلاء الأعضاء فيما يرغبون ويتجه الى احداث تغييرات في أوضاعه وأساليب عمله تتوافق مع تلك الرغبات . ولعل من الأمثلة الجيدة هنا مثلا ما قد تضطر بعض أجهزة شرطة المرور اليه من ادخال تغييرات في نظم وأساليب تحصيل الغرامات عن مخالفات السائقين لتعليمات المرور بحسب درجة الثقافة والوعي والالتزام القومي لدى المواطنين .

ونستطيع أن نلخص فكرتنا عن حتمية التغيير الادارى اذن في أن التنظيم الادارى اذ يمارس نشاطاته وصولا الى الأهداف المحددة له من المجتمع ، فإنه يتعامل مع نوعين من المتغيرات ، تلك التي يسيطر عليها ويملك التصرف فيها وتمثل ما هو متاح له من موارد وامكانات ، وتلك التي تخرج عن نطاق سيطرته ولا تصل اليها سلطاته وتمثل ما هو مفروض عليه من قيود والتزامات وما يجب عليه قبوله من شروط وأوضاع تحتتها علاقات اعتماده على تنظيمات أخرى .

وهنا تبطلور فكرة التغيير الادارى في كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل التنظيم الادارى للاستفادة بما لديه من طاقات وامكانيات وتعديل طرق استخدامها وأوضاعها لكي يتمكن من مجابهة القيود والالتزامات المفروضة عليه أو للتخلص منها بزيادة اعتماده على موارده الذاتية ، أو بمحاولة تغيير الموقف لصالحه عن طريق استحداث ظروف تجعله في موقف أفضل نسبيا ليجعل التنظيمات الأخرى أكثر اعتمادا عليه ومن ثم يفرض شروطه عليها .

انماط التغيير الادارى

تبين لنا من بحثنا حتى الآن حقيقة هامة هي أن التغيير وظيفه ادارية رئيسية ومستمرة ، وأن دواعي التغيير تكمن في التنظيم الادارى لذاته وفي عناصره وأجزائه الداخلية من ناحية ، كما أنها توجد في البيئة أو

المناح المحيط بالتنظيم من ناحية أخرى . كذلك أوضحنا أن ما مقصده بالتغيير هو العمل المخطط الهادف الى تحقيق نتائج معينة من خلال احداث تعديلات في التنظيم الادارى أو في البيئة المحيطة به .

وتتم عملية التغيير وفقا لعدة أنماط تدارسها فيما يلي :

النمط الأول - التغيير استجابة لضغوط خارجية

وفي هذه الحالة لا تباشر الإدارة أية اجراءات هادفة الى تعديل في الأوضاع أو الأساليب الا اذا حدثت تغييرات سابقة في بعض ظروف المجتمع الخارجى تجعل استمرار الادارة والتنظيم الادارى فى الممثل والأداء بنفس الطرق السابقة للتغيير أمرا متعذرا . وهنا تمعد الإدارة الى اختيار التغييرات الوجبة فى التنظيم أو بعض عناصره وتضعها موضع التنفيذ حين تشتد الضغوط الخارجية فى طلب هذا التغيير .

وتلاحظ هنا ما ياتى :

— ان الإدارة فى التنظيمات المختلفة سوف تستجيب لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها . مثال ذلك أن تنظيمات الشرطة تكون أكثر التزاما واستجابة لمطالب التغيير الناشئة عن تطور الأوضاع الاقتصادية فى البلاد وضغط الجماعات المختلفة من أجل تطوير نظم وأساليب حماية وسائل الاتاج . بينما تكون التنظيمات الثقافية والتعليمية أقل استجابة لمثل هذه التطورات فى الأوضاع الاقتصادية .

— ان بعض التنظيمات تكون أسرع من غيرها فى الاستجابة لمطالب التغيير عن بعض التنظيمات الأخرى . من ذلك على سبيل المثال أن المؤسسات الاقتصادية الحكومية تكون عادة أبطأ فى الاستجابة لمطالب وضغوط التغيير فى نظم وأساليب الاتساج والتوزيع على حين تكون المؤسسات الاقتصادية الخاصة أسرع فى الاستجابة لتلك الضغوط بسبب عوامل المنافسة والرغبة فى الحصول على رضا المستهلكين .

— ان التغيير الادارى الناشئ كاستجابة لضغوط خارجية قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل وقد يظل فى صورة شعارات أكثر منه تغيير حقيقى . ويتوقف مدى تحقق التغيير حقيقة على قوة الضغوط الخارجية

من ناحية ، وعلى القوة النسبية للتنظيم الإداري في مواجهة تلك الضغوط من ناحية أخرى .

ولابد من الإشارة هنا الى أن هذا النمط في التغيير قد يفاجيء الإدارة ومن ثم يدخل نطاق التغيير الاتفعالي ، ولكنه قد يكون متوقعا من جانب الإدارة ومن ثم تعد نفسها لملاقاته وبالتالي يعتبر من أنواع التغيير المخطط .

النمط الثاني - التغيير تلمس لحل مشكلات ذاتية

والنمط الثاني للتغيير يحدث بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم . وقد تتعلق تلك المشكلات بأحد جانبي ، الأول في قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به ، أو في ضعف بعض عناصره وعدم توافقها مع باقى العناصر ، والأسلوب المتبع عادة في أحداث هذا التغيير هو الاتجاه الى ما يسمى « إعادة التنظيم » « Reorganization »

ومن المتبادر أن تعتمد الإدارة في التعرف على الحاجة الى التغيير على بعض المؤشرات ذات الدلالة من مشكلات العاملين ومنازعاتهم ، ومشكلات الرؤساء في علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع مرؤوسيه ، وشكاوى العاملين مع التنظيم ، واختلاف التنظيم بصورة أو أخرى في تحقيق أهدافه كلها أو بعضها .

وبشكل عام فإن أهم دواعي التغيير عادة هو المشكلات الانسانية في التنظيم والآثار المترتبة على علاقات الأفراد والجماعات به .

النمط الثالث - التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه :

وهدف التغيير في هذه الحالة تمكين التنظيم الإداري من السيطرة على بعض جوانب المناخ واخضاعها للتعامل وفق ما يرضيه التنظيم . ومن أمثلة هذه المحاولات ما تذهب اليه بعض تنظيمات الشرطة في العالم مثلا من أحداث تغييرات في نظم وقوانين المرور بهدف السيطرة على سلوك السائقين وتحقيق درجة معينة من السلامة في الطرق . ولا شك أن المثال السابق يدلنا على هذا النمط من التغيير هو أصعب الأنماط وأعقدها جميعا لسببين : الأول أن هذا التغيير يتجه في الأساس الى محاولة السيطرة على سلوك بعض أفراد وجماعات المجتمع الذين لا يملك التنظيم

سيطرة كاملة عليهم . والسبب الثاني هو أن تحقيق هذه السيطرة من جانب التنظيم قد يعرضه للصراعات والتناقضات مع تنظيمات أخرى قد تدعى لنفسها حق السيطرة على سلوك هذه الجماعات في المجتمع . ففي مثالنا عن محاولة بعض هيئات الشرطة فرض سيطرتها على سلوك فئة من المجتمع كالإطفال الأحداث والمشردين مثلا ، فإن هذا التصرف قد يعترضه تناقض بين الشرطة وبين التنظيمات المسئولة عن الرعاية الاجتماعية مثل وزارة الشؤون الاجتماعية .

كذلك مما يزيد في صعوبة هذا النمط أن التغيير الذي يلزم التنظيم نفسه به يشمل عادة كثير من عناصره وأجزائه حتى يمكن أن يحدث الأثر المطلوب في المناخ الخارجي .

وفي تلك الأنماط الثلاثة للتغيير فانه قد يتخذ أيا من الصور الآتية :

— التغيير المتدرج الذي يبدأ بالأمور البسيطة وي طرح التزامات يسهل قبولها أولا ثم يتدرج الى فرض التزامات أكثر تعقيدا وصعوبة في القبول .

— التغيير المرحلي وفيه يتم تقسيم الهدف النهائي للتغيير الى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع وبمنطق تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرحلية يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير .

— التغيير الثوري أو الشامل ويستهدف النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة واعتمادا على منطق البتر والحسم وليس التفاوض أو الاقتناع .

وفي جميع أنماط وأشكال التغيير السابقة ، فإن أكثر ما يثير اهتمامنا هو تأثير كل هذه الأنماط على الأفراد والجماعات في التنظيم الإداري ، ففي حالة التغيير استجابة للضغوط الخارجية لا يكون للأفراد في التنظيم قدر كاف من المعلومات عن أسباب التغيير ودوافعه خاصة حين لا يكون من المستطاع التصريح بمصادر الضغط الخارجي ، وفي هذه المواقف قد يتخذ العاملون أحد موقفين من التغيير ، الأول موقف عدم الاكتراث واللامبالاة حيث لا يشعرون باقتناع عقلي أو منفعة واضحة في التزامهم بمتطلبات التغيير . أما الموقف الثاني فهو موقف المعارضة والمقاومة اذا شعروا بأن التغيير يهدد مصالحهم أو استقرارهم . وقد تستطيع الإدارة

في بعض الأحيان اكتساب ثقة أفراد التنظيم واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير وذلك إذا تمكنت من اقناعهم بدوافعه وبينت ارتباطه بمصالحهم .

أما في حالة التغيير من أجل حل مشكلات ذاتية للتنظيم ، فإن احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر ومن ثم إذا تبينوا عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فأنهم حتى وإن لم يشاركوا في أحداثه باقناع وحماس فهم لن يقاوموه .

ويكون للأفراد عادة دور أهم في نمط التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأداته الرئيسية .

الإنسان والتغيير الإداري

رأينا أن الإنسان هو العنصر الرئيسي الموجه لحركة التنظيم الإداري ومن ثم فقد تبين لنا من دراستنا لظاهرة التغيير الإداري الدور الهام الذي يلعبه السلوك الإنساني للأفراد والجماعات . وبصفة عامة ، فإن أحداث التغيير الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لانجاحه .

إن الأفراد يتصرفون عادة بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التي تعكس خصائصهم النفسية وحالاتهم المزاجية ، والأفراد أيضا يعملون ويسلكون في إطار ما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية والروابط التي تشدهم بعضهم إلى بعض ، أو بتأثير عوامل الشقاق والخلاف التي تباعد بينهم .

ولابد لنا حين دراسة أثر الإنسان في عملية التغيير الإداري من إعادة التأمل في ظاهرة السلوك الإنساني نفسه وتذكر أهم العوامل المحددة له . وفي الامكان اجمال هذه العوامل في الآتي :

— العوامل النفسية وتشمل الإدراك والتفكير ، الدوافع ، الاتجاهات ، الخبرات والتعليم ، وتكوين الشخصية .

— العوامل الاجتماعية وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعي وأثر الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية .

— العوامل الحضارية وتشمل تأثير العرف والمعادن والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع .

وبالنسبة لسلوك الأفراد في التنظيمات الإدارية نضيف عاملين آخرين لهما تأثير واضح في تحديد مساره وتوعيته وهما العوامل التنظيمية وتشمل أسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات ونظم الاشراف والقيادة ونظم الحوافز وفرص التقدم والترقى في العمل ودرجة الحرية المسموح بها للشخص في اتخاذ القرارات • وكذلك العوامل الاقتصادية وتتركز في قضايا الرواتب والمكافآت المادية بشكل عام •

ويمكن تلخيص موقف الانسان العادى في التنظيمات الادارية على النحو الآتى :

— ان الانسان يلتحق بالعمل من أجل الحصول على فرص لاشباع حاجات متعددة ومتنوعة في مقدمتها الحاجات الاقتصادية التى يشبعها بالرواتب والمكافآت التى يحصل عليها ، وكذلك الحاجات الاجتماعية التى يشبعها من خلال علاقاته بالآخرين في التنظيم •

— ان الانسان وهو يسعى الى اشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطرا الى الدخول في علاقات عمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر هم في الأساس :

(أ) الرؤساء •

(ب) الزملاء •

(ج) المرؤوسين •

(د) التعاملين من خارج التنظيم •

— ويكتشف الانسان عادة أن رغباته وأفكاره واتجاهاته ليست متوافقة بالضرورة مع رغبات وأفكار واتجاهات الأفراد الآخرين الذين تربطه بهم علاقات عمل أو علاقات اجتماعية •

— يجد الانسان نفسه طرفا في عدد كبير من العلاقات الثنائية وفي كل من هذه العلاقات سيمارس الانسان أحد دورين ، اما أن يكون هو (الطرف المؤثر) ، أو أنه يمارس دور المستجيب الذى يخضع لتأثير وتفوذ أو في سلوك الطرف الآخر ويجمله يتصرف بطريقة معينة يرضاها هو (أى المؤثر) أو أنه يمارس دور المستجيب الذى يخضع لتأثير وتفوذ أو سيطرة الطرف الآخر وبالتالي يعدل من سلوكه وقد يعدل من اتجاهاته وأفكاره أيضا بحسب ما يملى عليه ذلك الطرف الأقوى •

— ومن خلال علاقات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تتشكل مواقفهم السلوكية وتتحدد أساليبهم في التصرف تجاه الإدارة والتنظيم الذي يملكون فيه ، وتجاه العمل من أجل تحقيق أهدافه .

وقد أوضحت الدراسات السلوكية أن الانسان حين يعايش التنظيم فإنه يكتشف مدى توفر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية واشباع رغباته وحاجاته . كذلك فهو يتعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى (١) .

وبناء على تحليل الفرد لفرصه في الاشباع والتقدم بالتنظيم ، وعلى ضوء رؤيته لمدي تناسب مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية مع أهدافه ودوافعه واتجاهاته ، فإنه يتخذ أحد قرارين أساسين (٢) :

القرار الأول : أن يشارك في أعمال التنظيم وي بذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية متعاوناً في ذلك مع الأفراد والجماعات الأخرى ، وذلك اذا تبين له احتمال أن يحقق أهدافه الشخصية عن هذا السبيل .

القرار الثاني : ألا يشارك في أعمال التنظيم بالرغم من اتمائه اليه ، أي أنه يتخذ موقفاً سلبياً من أهداف التنظيم ، وقد يتحول هذا الموقف السلبي الى معارضة ومقاومة صريحة أو مستترة لقرارات الإدارة وأهداف التنظيم .

وفي المادة فإن الانسان حين يستقر به المقام في تنظيم معين ويتعرف على أبعاده وظروفه وأنماط العلاقات والقيم السائدة فيه ، فإنه يتخذ لنفسه أنماطاً سلوكية معينة يراها محققة لأهدافه ورغباته ومؤكدة لتأمين حصوله على الاشباع المطلوب واستمرار واستقراره .

وفي ضوء كل ما سبق ، فإنه حين تنشأ الحاجة الى احداث تغيير اداري مهما كانت أسبابه وأهدافه فإن الانسان يواجه بموقف جديد ، وهنا نجد أنفسنا أمام الاحتمالات الآتية :

(١) يفترض بعض الكتاب وجود تناقض أساسي بين أهداف التنظيم وأهداف الانسان وأن كلا منهما يحاول السيطرة على الآخر واخضاعه لرغباته وتسخيرها لاشباع حاجاته راجع في ذلك .

Chris, Argyris, Personality and Organization, Harper and Row Publishers, Inc. N.Y. 1957.

(2) March, J., and Simon H., Organizations, N.Y. Wiley and Sons, 1958.

الاحتمال الأول: أن يدرك الانسان عملية التغيير على أنها فرصة لتحقيق مزيد من الاشباع لحاجاته ورغباته ووسيلة للوصول الى درجة أعلى من النجاح والتقدم والسير تجاه أهدافه وأحلامه . وفي هذه الحالة فإن الانسان سوف يتجه الى تأييد التغيير وبذل الجهد والطاقة من أجل انجاحه وترسيخ أركانه .

الاحتمال الثاني: أن يدرك الانسان عملية التغيير على أنها تهديد لأمنه واستقراره ويتصور أن المقصود بالتغيير نزع مكاسبه أو سد الطريق أمامه لمواصلة التقدم والنجاح . وهنا يحدث التعارض في ذهن الانسان بين أهدافه الشخصية وادراكه لأهداف التغيير ، ومن ثم يتجه الى معارضة التغيير ومقاومته . وسوف تختلف درجات المعارضة والمقاومة باختلاف ادراك الأفراد لمدى التهديد أو الخطورة المتوقعة للتغيير .

من هذا التحليل نصل الى قناة رئيسية تبلور في أن نجاح التغيير الإداري في تحقيق أهدافه يتوقف بالدرجة الأولى على نوع السلوك الذي يقرر الأفراد اتخاذه حياله . ولا شك أن الموقف يكون أكثر تعقيداً لو تضاربت مواقف الأفراد والجماعات واختلفت اتجاهاتهم بالنسبة للتغيير اختلافًا بينا . ففي تلك الأحوال نجد التنظيم الإداري قد تجزأ الى جماعات متصارعة كل تعمل على تكريس مصالحها وتحاول تأكيد وجهة نظرها . وقد يؤدي هذا الموقف ليس فقط الى افضال محاولة التغيير فحسب ، بل والى الحاق الضرر بالتنظيم ذاته .

ولا شك أن التساؤل الرئيسي يتجه نحو التعرف على أسباب تكوين هذه الاتجاهات والمدرجات المتعارضة لدى الأفراد بالنسبة لقضية التغيير ، أن السبب الرئيسي يكمن في طبيعة العلاقات الانسانية السائدة في التنظيم وما تسمح به من فرص للأفراد في المشاركة بالعمل التنظيمي . وعلى سبيل التحديد فإن الجوانب الآتية للعلاقات الانسانية تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الأفراد بالنسبة للتغيير :

— نظم الاتصالات بين القادة والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم البعض .

— قدر ونوع المعلومات المتوفرة للأفراد عن الأهداف والسياسات التنظيمية .

— درجة المشاركة المسموح بها للأفراد في مناقشة مشكلات التنظيم والبحث عن حلول لها .

— أنماط القيادة الادارية السائدة ومدى تنميتها لقدرات الأفراد واستثمارها لتلك الطاقات .

نخلص في هذا الجزء من البحث الى نتيجة هامة هي أن تأييد أو مقاومة الأفراد للتغيير الإداري يتحدد بناء على نمط العلاقات الانسانية السائدة ، وبالتالي فانه يمكن للإدارة أن تكتسب تأييد الأفراد لبرامج التغيير وتستقطب تعاونهم ، أو تتجنب مقاومتهم من خلال تصميم مناخ مناسب للعلاقات الانسانية يتوافق ومتطلبات التغيير .

العلاقات الانسانية وعملية التغيير الإداري

نقصد بالعلاقات الانسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتم بينهم . وبذلك فان العلاقات الانسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة .

ومن وجهة نظر الإدارة المسؤولة عن التنظيم ، فان العلاقات الانسانية بالنسبة لها تعنى كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء متعاونين ومتفهمين لأهداف الإدارة وسياساتها ، في نفس الوقت الذي يشعرون فيه بأن عملهم من أجل التنظيم وانجاح أهدافه هو أيضا السبيل لاشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية .

ومن ثم فان اهداف الإدارة من وراء تنمية العلاقات الانسانية أن تحقق ما يلي :

— حفز الأفراد على العمل والانتاج وتأييد قرارات الإدارة ومشروعاتها وفهم سياساتها وأهدافها .

— خلق جو من التعارف والمشاركة بين الإدارة والعاملين من ناحية ، وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى .

— مساعدة الأفراد على اشباع رغباتهم المادية والمعنوية .

وتمتد العلاقات الانسانية على منطلق متميز يقوم على فهم علمي لحقيقة الانسان وطبيعة السلوك الانساني . فالانسان في نظر العلاقات الانسانية

هو عضو يشارك عن رغبة (أى بارادة مستقلة نسبيا) في التنظيم الإدارى ليحقق أهدافا شخصية من خلال اسهامه في انجاز ما يصبو اليه التنظيم من نتائج .

وعلى هذا الأساس ، فإن مفهوم العلاقات الانسانية يعطى أهمية بالغة لطبيعة المناخ الاجتماعى السائد في التنظيم باعتباره من المحددات الأساسية للسلوك الانسانى ، ومن ثم لمدى تعاون الفرد مع أو مقاومته للإدارة .

ولعل من أهم ما كشفت عنه أفكار العلاقات الانسانية هى الظاهرة المسماة « التنظيم غير الرسمى » حيث اتضح أن الأفراد في التنظيمات الادارية الرسمية يكونون فيما بينهم تنظيمات أخرى غير معلنة تمثل بالنسبة لهم تجمعات طبيعية تساعدهم على اثباع تلك الرغبات التى لا يسمح لهم التنظيم الرسمى بفرض كافية للتعبير عنها أو محاولة الوصول إليها .

ويلعب هذا التنظيم غير الرسمى الدور الرئيسى في أحداث وتقوية المقاومة للتغيير بين أعضائه حيث يمدد الى اثاره الشكوك لدى الأفراد من نوايا الإدارة ويبرز الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير . ويستفيد التنظيم غير الرسمى في هذا المجال ببعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في التنظيمات الرسمية أهمها ظواهر تركيز السلطات وعدم افتتاح منافذ الاتصال بين أجزاء التنظيم ، وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم الرسمى الى قواعده ، وضعف أساليب الاشراف والقيادة وتجمدها عن استئارة الحماس والقناعة لدى الأفراد .

وقد أوضحت دراسات عديدة أن نجاح الإدارة في استقطاب التنظيم غير الرسمى واكتساب ثقة زعمائه (وهم القادة الفعليين للأفراد) قد أدى الى تسهيل عملية أحداث تغييرات رئيسية وجذرية لم تكن من الممكن تحقيقها بالاعتماد على الأسلوب الرسمى .

وعند هذه المرحلة من البحث نعتقد أننا توصلنا الى اثبات منطقى للفروض التى بدأنا وخلاصتها أن الهدف الحقيقى للإدارة هو أحداث التغيير وأن سلوك الأفراد والجماعات بالتنظيم هو من العوامل الأساسية في نجاح أو افشال محاولات التغيير . كذلك أثبتنا أن هذا السلوك الانسانى هو محصلة لطبيعة الجو الاجتماعى السائد بالتنظيم ، ومن ثم فإن وسيلة الإدارة للسيطرة عليه وتوجيهه نحو الاسهام في تيسير التغيير هى تيميه جو مناسب للعلاقات الانسانية .

الأدوات الرئيسية المؤثرة في العلاقات الانسانية

تعدد الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتشكيل العلاقات الانسانية في التنظيم بما يجعلها متوافقة مع متطلبات أحداث التغيير الإداري . ومن أهم تلك الأدوات ما يلي :

القيادة الإدارية

وهي عملية تهدف الى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الانساني في التنظيم بما يحق أهداف الإدارة وتتضمن عملية القيادة للأبعاد الآتية :

- تعريف الأفراد بالأهداف التي تسعى الإدارة الى تحقيقها وتوضيح السياسات والبرامج التي تتخذها الإدارة واطاحة الفرصة لهم للمشاركة في تشكيل تلك السياسات وابداء الرأي في أحسن السبل لتطبيقها .

- توضيح دور كل فرد (أو جماعة) في سبيل تحقيق تلك الأهداف ، والتأكيد على حتمية التعاون والتكامل بينهم باعتبارهم يمثلون فريقاً واحداً يسعى الى أهداف مشتركة .

- اقناع الأفراد بالتوافق والتجانس بين أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم العامة ، وأن السبيل الأمثل لتحقيق رغباتهم في النجاح والتقدم هو بالعمل على انجاز النتائج التي قام التنظيم من أجل الوصول اليها .

- توفير الارشاد والتوجيه للأفراد في أدائهم لأعمالهم وتبصيرهم بأفضل الطرق للوفاء بواجباتهم ، وتدريبهم بشكل يعينهم الخطأ والانحراف .

- الاسهام في حل مشكلات الأفراد ومعاونتهم على التخلص من المعوقات التي تحد من كفاءتهم وتعطل استثمار طاقاتهم في العمل .

- تقييم أداء الأفراد والحكم على مدى نجاحهم في تحقيق المهام والواجبات الممندة اليهم ، واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمكافأتهم أو عقابهم بما يتناسب ومستوى الأداء وسلامة السلوك في العمل .

ان القيادة الإدارية هي من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الانسانية في التنظيم . فالقائد الذي يعمد الى التسلط والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد باعتبارهم كائنات من درجة أدنى لاشك سوف يؤدي الى تباعد الأفراد واحجامهم عن العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف

التنظيمية . كذلك فان مثل هذا النمط المتسلط للقائد الادارى كميل باكتساب عداوة الأفراد ودفهم الى مقاومة كل ما تصبو اليه الادارة خاصة في حالات التغيير الادارى .

وعلى النقيض من ذلك ، فالقائد الادارى الناجح هو الذى يدرك حقيقة السلوك الانسانى ويتفهم الطبيعة البشرية ويمثل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال ازكاء روح العمل الجماعى والشعور بالأهمية والمشاركة . ان مثل هذا النمط القيادى ينجح عادة في خلق مناخ للعلاقات الانسانية يكون الأفراد فيه على استعداد لبذل كل جهد في سبيل انجاح خطط الادارة (ومنها محاولات التغيير) لاقتناعهم بأهمية ما يشاركون به من جهد وادراكهم بالارتباط بين ما يسهمون به من عمل وما يعود عليهم من فائدة .

وبشكل عام ، فان العلاقات الانسانية السائدة في التنظيم هى انعكاس لنمط القيادة ورد فعل من الأفراد لأساليب القادة في أداء وظائفهم القيادية . ومن ثم فان ترشيد أساليب القيادة الادارية وتطويرها يؤدى بالتبعية الى تطوير أنماط العلاقات الانسانية وبالتالي يسهم في تيسير تقبل الأفراد لمطالب التغيير .

الاتصالات

ومن العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الانسانية أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات السائدة في التنظيم . اذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الادارية أن تحقق غايتين :

— أن تنقل للأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها ، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح .

— أن تعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم الأمر الذى يحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبل لهؤلاء الأفراد .

ان عمليات الاتصالات بهذا المعنى في حقيقة الأمر تدقق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم ، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات ، ويخلق تفهما واقتناعا بالأهداف المشتركة ، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات .

وبالنسبة لقضية التغيير الإداري ، فإن توفر نظام سليم للاتصالات الإدارية يعتبر من الشروط الضرورية والحتمية لنجاح هذا التغيير ، حيث أوضحت دراسات عديدة ان من أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير هو عدم معرفتهم بأهدافه وأبعاده وقصور المعلومات عن احتمالات تأثيره عليهم وعلى أوضاعهم الوظيفية الحالية والمستقبلية .

ومن الواضح أن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الانسانية السليم تقاس بعاملين .

— كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها الى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم .

— تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتمطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا .

وتتبع أهمية الاتصالات في تشكيل العلاقات الانسانية من كونها عاملا مؤثرا على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظراتهم الى العمل والادارة . ومن ثم فالاتصالات تؤثر على رغبات الأفراد ، كما تؤثر على قراراتهم . ومن أهم أساليب الاتصالات المحققة لتلك النتائج الايجابية في مجال العلاقات الانسانية وبالتالي في دفع حركة التغيير الإداري ما يلي :

— اللقاءات والاجتماعات الدورية بين القادة الإداريين والأفراد العاملين تحت قيادتهم .

— الاجتماعات المشتركة بين الأفراد من قطاعات التنظيم المختلفة ذات المستوى التنظيمي المتماثل أو المتقارب .

— نظم الاقتراحات .

— صناديق الشكاوى .

— اللجان كوسيلة لعلاج المشكلات التي تعترض العمل .

ولكى تحقق نظم الاتصالات أهدافها ، يجب أن تصمم بشكل يتناسب وطبيعة الإنسان . أن الهدف الرئيسي للاتصالات الإدارية هو ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة . وللوصول الى هذه النتيجة يجب على الإدارة أن تبذل الجهد من أجل التغلب على ما يعوق حركة الاتصالات سواء كانت هذه المعوقات تنظيمية (أي تعود أسباب تنظيمية) أو هسية (أي

تتعلق بمشكلات الفرد نفسه وادراكه للأمور) • ومن الطرق التي تساعد الإدارة في التغلب على معوقات الاتصال ما يلي :

— تقديم المعلومات في شكل يتفق وامكانيات الأفراد ومستويات خبراتهم وثقافتهم •

— تقديم المعلومات للأفراد في جرعات صغيرة وبصورة مناسبة وبمبسطة حتى لا يضطرب الانسان لتعدد المعلومات أو زيادة كميتها عن مدى ادراكه •

— اتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهات نظرهم والتعرف منهم على مدى فهمهم للمعلومات المرسله اليهم ، وبذلك تتهيأ للإدارة فرصة تحديد المعاني التي يكونها الأفراد عن هذه المعلومات ومدى مطابقتها مع المعاني التي تقصدها الإدارة •

برامج الحوافز

الحوافز هي المغيرات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين • ومن ثم فإن عنصراً هاماً من عناصر فعالية نظم العلاقات الانسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقتها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم • ان التوافق بين رغبات الافراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في تحديد مدى استجابة الافراد لتلك الحوافز وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو اليه الإدارة من نتائج •

ولعل ارتباط قضية التغيير الإداري بموضوع الحوافز يتبين لنا اذا اخذنا في الاعتبار الحقيقة التي تشير الى ان قدرنا كثيراً من الاشباع الذي يحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمد من طبيعة العمل الذي يقوم به وظروف تأدية هذا العمل • وبالتالي فإن أى تغيير يلحق بذلك العمل أو ظروفه قد يثيره الفرد تهديداً خطيراً المدى ما يحققه من اشباع فعلى لرغباته اذا فشلت الإدارة في تسيير الأبعاد السليمة لذلك التغيير • وعلى العكس اذا نجحت الإدارة في تصويد التوافقات التي يمكن ان يحققها الفرد لنفسه من وراء التغيير ، فإن هذه المعلومات بذاتها تصبح من أهم الحوافز الدافعة الى العمل من أجل انجاح التغيير •

وتأكد هذه العلاقة بين الحوافز وبين احتمالات التغيير الإداري اذا علمنا ان من بين الحوافز الهامة المحركة للسلوك الانساني ما يأتي :

- فرص الترقية
- علاقات العمل
- الاشراف
- طبيعة العمل
- السلطة وحرية التصرف في العمل
- الاجور

وحيث كل تلك الامور معرضة لأن تزيد أو تنخفض كنتيجة للتغيير ،
اذن يتضح لنا ان بإمكان الادارة حفز الافراد على قبول التغيير والعمل من
أجل انجاحه اذا اوضحت لهم ما يشله هذا التغيير من فرص لاشباع مزيد
من الحاجات والرغبات التي يملقون عليها أهمية خاصة .

برامج المشاركة في الادارة

تقوم فكرة المشاركة على أساس أن الافراد يشعرون بالرغبة في الاسهام
في تحديد أهداف التنظيم ، وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة تسمية
أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لاوامر وتعليمات
الادارة ، بل هم يمارسون دورا ايجابيا يشكل نظم العمل واجراءاته التي
تتعلق بهم وبمصالحهم .

وعلى ذلك فان استخدام أسلوب الإشتراك في الادارة باختلاف مظاهره
يساعد على تنمية العلاقات الانسانية وينشر الشعور بالانتماء الى المشروع ،
كما يجعل التزام الافراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدا
حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الاهداف ، وليس من شك ان نجاح
برامج المشاركة في الادارة يتوقف أساسا على عاملين :

• رغبة العاملين في تحمل مسئولية المشاركة وتوفر المهارات والقدرات
اللازمة للمشاركة الفعالة .

• استعداد الادارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الادارة أمرا
واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود
المشتركة من قرارات أو سياسات .

مبدأ جماعية العمل

ان الصفة الاساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات انسانية كبيرة . وحيث يشعر الانسان برغبة اساسية في الانتماء الى جماعات وممارسة بالحياة الجماعية من خلال انشاء علاقات مع غيره من العاملين ، فان اداة هامة من الادوات التي تستطيع الادارة استخدامها لتنمية علاقات انسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل بجعله اجتماعيا بالدرجة الاولى اى محاولة الاعتماد على العمل الجماعى في الأساس والبعد بقدر الامكان عن تصميم الاعمال على أساس فردى منعزل . لقد اثبتت كثير من التجارب التي اجريت في العديد من المنظمات ان استخدام أسلوب العمل الجماعى يؤدى الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعى فيما بينهم .

خطوات العمل من اجل تنمية العلاقات الانسانية

نستطيع ان نلخص الآن الخطوات الرئيسية التي يجب على الادارة اتخاذها من اجل تنمية علاقات انسانية سليمة وفعالة في التنظيم تتوافق ومطالب التغيير الادارى .

اولا : التخطيط التنظيمى

لكى يتوافر للتنظيم الأساس الأول في بناء العلاقات الانسانية السليمة يبنى اتباع الاسلوب العلمى في تخطيطه . ومنطق التخطيط التنظيمى يعتمد مجرد اعداد خريطة تنظيمية تعبر عن الهيكل التنظيمى للمشروع من النواحي الآتية :

— تحديد دقيق لطبيعة كل عمل من عمل من الاعمال بالمشروع والواجبات والاهداف المطلوب تحقيقها من شاغل كل من تلك الاعمال .

— اعداد وصف مفصل ودقيق لكل وظيفة من وظائف المشروع بحيث يتضمن الوصف ما يلى :

(أ) الواجبات التي يطلب الى شاغل الوظيفة القيام بها .

(ب) المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة .

(ج). الأساليب والوسائل التي يمكن لشاغل الوظيفة استخدامها .

(د) حدود السلطة التي يستطيع شاغل الوظيفة الاعتماد عليها في أداء عمله .

١ - تحديد دقيق للمستوى التنظيمي لكل وظيفة وبيان علاقاتها مع غيرها من الوظائف على مختلف المستويات .

- التنبؤ بكافة الظروف الوظيفية التي يحتمل أن يمر بها شاغل الوظيفة وآثارها على العمل وكيفية التغلب أو السيطرة على تلك الظروف .

- تحديد المرؤوسين والمساعدين التابعين لشاغل كل وظيفة إشرافية ومليعة عمل كل منهم .

- توفير الإشراف والقيادة المناسبة لكل العاملين وتخطيط أساليب الإشراف الملائمة لكل فئة من فئاتهم .

- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لكل من العاملين وتحديد أساليب وخطوط الاتصال الداخلية والخارجية .

- توفير الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على بذل الجهود والعمل على إثبات رغبتهم .

- تحديد أساليب ومعايير تقييم الأداء بأسس موضوعية وقابلة للقياس العلمي السليم .

- تحديد مستويات اتخاذ القرارات والأمس والمعايير التي يستند إليها في اختيار القرارات المناسبة .

ثانيا : تخطيط وتنمية القوى العاملة

الأمر الثاني الذي يكفل تنمية علاقات انسانية سليمة وفعالة هو الالتجاء الى أسلوب تخطيط القوى العاملة بمعنى تحديد الاعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المشروع على أساس من التنبؤ بحجم العمل أو النشاط المتوقع في المشروع ككل ، وبالنسبة لكل الوظائف المختلفة . كذلك تنطوي عملية تخطيط القوى العاملة على تحديد مواصفات وخصائص الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف بالمشروع . وتركز تلك الخصائص في :

- المهارات .

- الخبرات .

• مستوى التعليم ونوعه •

• الخصائص الشخصية •

وبعد الانتهاء من عملية تخطيط القوى العاملة يجب على الإدارة ان تعمل على وضعها موضوع التنفيذ والالتزام بخطة متكاملة لتنمية القوى العاملة قوامها ما يلي :

• سياسة للاختيار والتمين •

• سياسة للتدريب •

• سياسة للإشراف والتوجيه •

• سياسة للتشقيف والتنمية الشخصية للأفراد •

• سياسة لتقسيم الاداء وتحديد كفاءة الافراد •

ان الخطة المتكاملة لتنمية القوى العاملة في المشروع تخلق جوا من العلاقات الانسانية السليمة حيث يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه وحيث تعمل الإدارة على ان توفر له المناخ الصالح للعمل والاتاج • ان تنمية القوى العاملة تهدف الى تحقيق النتائج الآتية :

• الاختبار العلمي السليم من بين الاشخاص ذوى التأهيل المناسب للوظائف •

• التدريب المنظم والمران العلمي الهادف الى زيادة قدرة الفرد على استخدام مهاراته وخبراته في العمل •

• التشقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد وتوسيع مجال تفكيره وادراكه •

• الإشراف والتوجيه المستمرين لمساعدة الأفراد على القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل •

• التقسيم الموضوعى لكفاءة الأفراد وتقدير تميزهم على أسس علمية سليمة •

ثالثا : تنمية العمل الجماعى

الاساس الثالث في بناء العلاقات الانسانية بالمشروع هو ان تعمل الإدارة على تنمية العمل الجماعى من خلال الاساليب الآتية :

— القيادة المرنة التي تعمل على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال .

— نظم الاتصالات التي توفر الارتباط الكامل بين أجزاء التنظيم وتخلق وحده في الفكر والهدف بين العاملين .

— نظم المشاركة في الادارة التي تساعد على خلق شعور بالانتماء بين العاملين واحساس بالالتزام والمسئولية نحو الاهداف العامة للمشروع .

— الحوافز الجماعية ونظم ربط الأجر بالانتاج على أساس جماعى التي تخلق وحده في المصالح والمنافع بين العاملين .

تلك الاساليب تعمل على تحويل المشروع من عدد كبير من الافراد المنعزلين والمستقلين عن بعضهم بعضا حيث يسعى كل منهم الى تحقيق مصالحه الشخصية دون النظر الى مصالح الآخرين أو أهداف المشروع كوحدة ، الى مجتمع متكامل متعاون تربطه وحده في الاهداف والمصالح ، وهو النمط الأمثل للعلاقات الانسانية في أى تجمع انساني .

وبتحقيق هذه الخطوات تتمكن الادارة من اقامة تنظيم تسوده علاقات انسانية تحايب التغيير الادارى وتسهم في احداثه بدلا من مقاومته وعرقلة أهدافه .

الفصل الرابع عشر

العلوم السلوكية والعمل الإداري

تهديد

إن الوظيفة الأساسية للإدارة الحديثة هي تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية عامة باستغلال الموارد المتاحة للمجتمع أكفأ استغلال ممكن .
وبرغم وضوح الفكرة الأساسية لمفهوم الإدارة ، إلا أن خلافا شديداً ثار بين الكتاب والمفكرين في إدارة الأعمال حول المدخل الرئيسي لهذه العملية الإنسانية المهمة ، وقد امتد الجدال لسنوات طويلة وتركزت الآراء في الاتجاهات الآتية : -

- اتجاه ينادي بأن الإدارة ما هي إلا اقتصاد تطبيقي ، ومن ثم فإن وظيفة المدير الأساسية هي تطبيق القوانين والقواعد الاقتصادية الأساسية والاسترشاد بها في إدارة المشروعات . مثال ذلك الاسترشاد بقوانين الطلب والعرض وأسس التحليل العنفي في تحديد الأسعار وكميات الإنتاج وغيرها من المشاكل الإدارية الأساسية ، ويركز هذا الاتجاه الاقتصادي في دراسة الإدارة على أهمية الاستفادة من النظريات الاقتصادية المختلفة في اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالإنتاج والتسويق والمعاملة .

- اتجاه آخر مخالف بدأ في الانتشار والسيطرة على الفكر الإداري والتغلغل في التطبيق والممارسة الفعلية للإدارة ، هو الاتجاه الرياضي الذي يعتمد على استخدام الرياضيات في حل المشاكل الإدارية عن طريق تكوين عدد من المعادلات الرياضية تمثل جوانب المشكلة المختلفة وحل تلك المعادلات توصلنا إلى القرار المطلوب . وقد تمثل هذا الاتجاه بشكل رئيسي فيما يسمى ببحوث العمليات ، ومن أساليبها الأساسية التخطيط الرياضي ونظرية صفوف الانتظار ، وأسلوب مونت كارلو . كذلك من النماذج المعروفة نموذج PERT للتخطيط والرقابة ، ومهمة المدير الأساسية في نظر أصحاب الاتجاه الرياضي ، هي تجميع البيانات عن

التغيرات الأساسية في الموقف الإداري وبناء نموذج رياضي يمثل هذا الموقف ، ثم استخدام الأساليب الرياضية في حل النموذج والتوصل الى الحل الأمثل للمشكلة .

— وهناك اتجاه آخر يرى أن الإدارة هي ما يفعله المديرين فعلا ، ومن ثم فإن دراسة الإدارة تتلخص في تتبع تجارب وخبرات المديرين الناجحين الذين حققوا نتائج باهرة في إدارة وتنظيم المشروعات التي يشرفون عليها، واستخلاص بعض المبادئ الإدارية الأساسية من خلال تلك التجارب والخبرات لتتخذ أساسا لتدريب وتعليم الأجيال التالية من المديرين .
ويطلق على هذا الاتجاه المدرسة الواقعية أو العملية في دراسة الإدارة .

— ويركز فريق آخر من الكتاب في إدارة الأعمال على أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي اتخاذ القرارات ، بمعنى أن مهمة المدير هي تحديد ما يعترضه من مشكلات ، ودراسة الحلول البديلة لمعالجة تلك المشكلات والمفاضلة بينها واختيار الحل الأمثل في إطار القيود المفروضة عليه بحكم الإمكانيات المتاحة للعمل .

تلك الاتجاهات الأربعة تنظر الى ظاهرة الإدارة من جوانب مختلفة ،
وإذ إن كان كل منها يضع التركيز والاهتمام على عنصر معين دون غيره،
الآن نستطيع أن نجد فيها جميعا تفسيراً يقرب من الشمول لماهية الإدارة .
ومن ناحية أخرى ، نرى أن تلك الاتجاهات الأربعة قد أغفلت جميعاً .
عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة ألا وهو ناحيتها الانسانية . إن الاتجاه الحديث السائد الآن في مجالات التعليم والتطبيق الإداري هو ما يسمى بالاتجاه السلوكي نسبة إلى أنه مستمد من العلوم السلوكية .

و (العلوم السلوكية) كما تبين لنا في فصول الكتاب السابقة تعبير حديث نسبياً يقصد به مجموعة من العلوم الاجتماعية أو الانسانية التي تهتم بدراسة السلوك الانساني في مجالاته وأشكاله المنوعة ، وتضم تلك المجموعة العلوم الآتية :

- علم النفس .
- علم الاجتماع .
- علم الأثرولوجيا .

وكل من هذه العلوم الثلاثة يتخصص في دراسة السلوك الانساني في دائرة معينة ، فعلم النفس يتناول المحددات الفردية أو الشخصية للسلوك الانساني ، بمعنى دراسة العوامل المحددة للسلوك الانساني - النابعة من طبيعة تكوينه النفسى والاجتماعى والحضارى ، فعلم النفس اذن يحاول تفهم كيفية سلوك الفرد وبعث تصرفه بطريقة معينة وهو في مواقف فردية أى بمبدأ عن غيره من الأفراد .

من ناحية أخرى يدرس علم الاجتماع السلوك الانساني في المواقف الجماعية حيث يتفاعل الأفراد ويكثرون الجماعات مختلفة للأهداف والطبائع ، في تلك المواقف الجماعية ، لا يتحدد سلوك الفرد تبعاً لطبيعة تكوينه الخاص فقط ، وإنما يتأثر الفرد في تصرفاته بالأفراد الآخرين الذين يتفاعل معهم . بمعنى آخر فإن الفرد في هذه المواقف الاجتماعية قد يعمد الى تغيير أو تعديل نمط سلوكه ليتلاءم ويتفق مع متطلبات موقف الجماعة، ولكي يتناسب مع الطرائق التي يسلك بها الآخرون . من ثم كان لعلم الاجتماع دور كبير في تحليل ودراسة الطبيعة الاجتماعية للسلوك الانساني وللتوصل الى مبادئ يمكن الاسترشاد بها في تفهم أسس هذا السلوك .

كذلك حيث يعيش الفرد في حضارة متميزة تصنف بمادات وتقاليد وثقافة خاصة تختلف عن غيرها من الحضارات ، تصور وجود أثر لتلك الجوانب الحضارية في سلوك الفرد ، ومن هنا كان اهتمام علم الأثروبولوجيا الاجتماعية بدراسة المحددات الحضارية للسلوك الانساني . تلك هي مجموعة العلوم السلوكية ، وهي كما نرى من العلوم الاجتماعية التقليدية ، وإنما يميزها من غيرها من العلوم الاجتماعية أمران: (أ) الاهتمام المشترك بالسلوك الانساني واتخاذ موضوعاً للبحث والدراسة .

(ب) الميل الى استخدام الأسلوب العلمى ومنطق العلوم الطبيعية في دراسة مظاهر السلوك الانساني بالاستناد الى أسس التجربة العلمية للمحكمة .

المدخل السلوكى للإدارة

الى جانب الاتجاهات الأربعة السابق ذكرها ومحاولاتها المتباينة لدراسة الإدارة من زوايا مختلفة ، نجد أن علماء ادارة الأعمال بدءوا

يستفيدون من نتائج البحث والدراسة في العلوم السلوكية ، وبدأنا نرى الآن ما يمكن التمييز عنه بالمدخل السلوكي للإدارة .

ويرتكز المدخل السلوكي للإدارة على مبدأ أساسى ، هو أن الإدارة عملية انسانية بالدرجة الأولى ترمى الى تحقيق أهداف محددة من خلال العمل الانسانى . ومن ثم فإن العمل الانسانى يؤثر فى الإدارة من الجوانب الآتية :

— ان الانسان هو الذى يحدد للإدارة الأهداف التى تسعى اليها (المديرون) .

— ان الأداء الفعلى للعمل والانجاز الحقيقى للأهداف يتم عن طريق الجهد الانسانى المبذول (العاملون) .

— ان الاشراف على العمل وتوجيه الأداء من خصائص المشرفين وهم بشر (المشرفون) .

— ان الانسان فى صورة المستهلك هو الذى يقرر نجاح المشروع أو فشله عن طريق تقبله لما يقدمه المشروع من سلع أو خدمات أو رفضه لهذا الانتاج (المستهلكون) .

ومن ثم يمثل عمل الانسان أو السلوك الانسانى بصفة عامة عنصرا أساسيا من عناصر الانتاج على جميع المستويات ، فالسلوك الانسانى اذن يمثل متغيرا رئيسيا من المتغيرات التى تتعامل معها الإدارة . وبالتالي تصبح دراسة السلوك الانسانى وتقييم محدداته من الضروريات الحتمية للإدارة الحديثة .

ان الفائدة الأساسية للعلوم السلوكية فى الاستخدامات الادارية هي أنها تقدم معلومات عن أسباب ودوافع السلوك الانسانى لمجموعات مختلفة من البشر الذين تتعامل معهم الإدارة ، ومن ثم توفر هذه المعلومات للإدارة فهما حقيقيا لطبيعة هذا العنصر البشرى المهم فى العمل الادارى ، وبالتالي يتمكن المديرون من توجيه سلوك الأفراد فى الاتجاه الذى يحقق أهداف الإدارة .

وبصفة عامة تقدم مجموعة العلوم السلوكية للإدارة معلومات مهمة وقيمة عن الجوانب الآتية :

— ما هي أسباب ودوافع سلوك المديرين ، وكيف تتحدد اتجاهاتهم
وما هي أساليب السيطرة على هذه الاتجاهات ؟ •

— ما هي دوافع سلوك العمال (أو العاملين بصفة عامة) وما هي
الحوافز المناسبة التي يمكن استخدامها لاثارة الدافع الى العمل لديهم ؟

— ما هي أساليب الاشراف السليمة المناسبة لطبيعة العمال وكيف
يمكن تدريب المشرفين واغراؤهم باستعمال تلك للأساليب الاشرافية
المناسبة ؟ •

— لماذا يسلك المستهلكون بالطرق المشاهدة في الأسواق ؟ وما هي
دوافع الشراء والاستهلاك لفئات معينة من المستهلكين ، وكيف يمكن جعلهم
يتحولون من نمط استهلاكى معين الى نمط استهلاكى آخر ، وكيف يمكن
تصميم برامج التسويق والاعلان للسلع المختلفة بحيث تناسب وتتفق مع
طبيعة المستهلكين المحتملين ودوافعهم الى الشراء والاستهلاك ؟ •

مجالات استفادة الادارة من العلوم السلوكية

تتمدد المجالات التي أفادت الادارة فيها من نتائج البحث والدراسة في
العلوم السلوكية ونعرض هنا لأهم تلك المجالات :

في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة

ان الهم الحقيقي لطبيعة التكوين النفسى والاجتماعى والحضارى
للعاملين ، يجعل الادارة في مواقف أفضل لرسم الخطط والتنظيمات
الواقعية التي تكتسب تأييد العاملين واستعدادهم للعمل من أجل تنفيذها
ووضعها موضع التطبيق • ان الخطة في حد ذاتها لا تمدو أن تكون مجموعة
من النوايا الطيبة ، ولكنها بدون العمل الانسانى الجاد لا تكاد تساوى
ثمن الورق الذي كتبت عليه ، ومن ثم أصبح الجانب الانسانى في التخطيط
عنصرا أساسيا وأوضحت قدرة الادارة على تفهم إمكانيات الأفراد ودوافعهم
محددنا أساسيا لنجاح عمليات التخطيط • والمبدأ السلوكى الرئيسى في
هذا المجال هو اشراك العاملين في وضع الأهداف وتحديد خطط العمل •
ان الاشتراك في الإدارة تعبير سليم عن حقيقة السلوك الانسانى اذ يكون
الفرء أكثر استعدادا للالتزام بالخطط والتنظيمات التي شارك في وضعها
وأسهم في تطويرها •

كذلك الحال بالنسبة الى عمليات الرقابة ، حيث لم يعد هدفها هو

الكشف عن الانحرافات ومحاولة تصحيحها ، بل ان الهدف الأهم لعمليات الرقابة هو منع الانحرافات أصلا عن طريق تهيئة جو العمل وتوفير الظروف المناسبة للأداء الانساني ، مع التفهم الكامل لطبيعة العاملين واعطائهم قدرا من الاشراف والتوجيه يتلاءم مع امكانياتهم وقدراتهم .

في مجال ادارة الافراد :

تعتبر ادارة الأفراد من أهم الوظائف الادارية وأكثرها افادة من العلوم السلوكية .

وفيما يلي بعض الاستخدام الفعلية لنتائج العلوم السلوكية :

— استخدام الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها في اختيار العاملين على جميع المستويات وتحديد احتمالات نجاحهم في أداء أعمال محددة .

— الاستناد الى أسس نظريات التعلم في تخطيط وتنفيذ برامج التدريب وتنمية القوى العاملة .

— استخدام أساليب التحليل في العلوم السلوكية لدراسة وتحليل الحالة المعنوية للعاملين ، بالاسترشاد بأسس قياس الرأي العام وتحليل الاتجاهات والميول .

— الافادة من العلوم السلوكية (خاصة علم الاجتماع والجناعات الصغيرة) في رسم نظم الاتصالات بين الادارة والعاملين .

— كان للتطور في العلوم السلوكية فضل كبير في الكشف عن أهمية التنظيمات غير الرسمية للعاملين . وبالتالي أصبحت الادارة في موقف أفضل من حيث الكشف عن تلك التنظيمات وكسب ثقتها وتعاونها .

— أسهمت العلوم السلوكية في تحليل ظاهرة مقاومة الأفراد للتغيير وأسس التغلب على تلك المقاومة . ومن ثم أفادت الادارة في تسهيل مهمة التغيير والتطوير في أساليب ونظم العمل .

في مجال ادارة التسويق

تهدف ادارة التسويق الى اثناء علاقات مريحة ودائمة مع جماعات المستهلكين ، من خلال الأنشطة البيعية والاعلاية المختلفة . وقد أسهمت العلوم السلوكية الى حد بعيد في تطوير العمل بإدارات التسويق من خلال

توفير المعلومات عن دوافع السلوك الاستهلاكي وطبيعة التكوين النفسى والاجتماعى للمستهلكين ، ومن ثم أصبح فى امكان الادارة استخدام أساليب العلوم السلوكية فى المجالات الآتية :

(أ) تعرف رغبات المستهلكين ودوافعهم باستخدام أسلوب بحوث الدوافع والاسترشاد بتلك المعلومات فى اختيار وتصميم السلع والعبوات والأسعار وغيرها من العوامل التسويقية .

(ب) رسم الحملات الاعلانية على ضوء معرفة نوعيات المستهلكين وخصائصهم ، الأمر الذى يجعل الاعلان أكثر فاعلية من حيث :

- اختيار الرسائل الاعلانية .
- اختيار وسيلة الاعلان .
- تصميم الاعلان .
- اختيار الدعوة الاعلانية .

ان كفاءة النشاط الاعلانى تعتمد الى حد بعيد على تفهم سيكولوجية المستهلك والظروف الاجتماعية والبيئية التى يعيش فيها .

(ج) أثبتت الدراسات السلوكية أن تحديد الأسعار المناسبة لسلعة ما ينبغى أن يأخذ فى الاعتبار ليس فقط عوامل التكلفة ونسب الربح والقدرة الشرائية، بل أيضا الأثر النفسى الذى يعكسه السعر على المستهلك، ففى كثير من الأحيان قد يعرض المستهلك عن شراء سلعة جيدة رخيصة الثمن ويقبل على شراء سلعة أخرى لا تمتاز عنها فى الجودة ولكنها أعلى ثمنًا لاعتقاده أن السعر الأعلى يمثل مستوى أعلى فى الجودة .

فى مجال ادارة الانتاج :

أفادت العلوم السلوكية مديرى الانتاج فى النواحي الآتية :

— تحديد أفضل طرق تصميم العمل ، أخذًا فى الاعتبار الامكانيات الانسانية والعوامل النفسية والاجتماعية للعمال .

— انتشار مفهوم الهندسة البشرية التى تحاول وضع أسس تصميم الآلات والمعدات ، بما يتلاءم مع طبيعة العمال الانسانية .

ومن نتائج تطبيق العلوم السلوكية استخدام الموسيقى فى المصانع

للتقليل من الملل والسأم الذي يصيب العمال نتيجة لتكرار نوع العمل ، كذلك الاتجاه الى تكبير وحدة العمل بالنسبة الى العامل حتى يشعر بأهمية ما ينجزه وتصبح نتائج عمله واضحة أمامه فيزيد هذا من الدافع الى العمل لديه .

العلوم السلوكية واختيار الافراد

تعتبر مشكلة اختيار الأفراد المناسبين لأداء وظائف محددة من أصعب المشكلات التي تواجه ادارة الأفراد الحديثة . ذلك أن عملية الاختيار تهدف الى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة محددة واتخاذ قرار بشأن أكثرهم ملاءمة للعمل واحتمالا للنجاح فيه . ويتحقق هذا الهدف اذا توافرت مقاييس موضوعية وأسس علمية صحيحة للمفاضلة بين الأفراد . من ناحية أخرى فان تنوع خصائص الأفراد واختلاف مكوناتهم النفسية والاجتماعية والحضارية تجعل عملية الاختيار أكثر صعوبة وتمقدا .

وقد كانت أساليب الاختيار التقليدية تمعد الى المفاضلة بين الأفراد على أساس توافر بعض القدرات أو المهارات التي يسهل الكشف عنها بأساليب الاختيار البسيطة والتي تتطلب عادة أداء بعض الأعمال . ولكن اكتشاف أثر العوامل النفسية والاجتماعية على أداء الفرد لعمله وصعوبة الكشف عن تلك العوامل النفسية والاجتماعية ، جعل التفكير في ضرورة وجود أسلوب متميز للكشف عن تلك الخصائص الانسانية أمرا محتما . وقد ساعدت مجموعة العلوم السلوكية وأساليب البحث العلمي في تطوير ما يسمى بالاختبارات النفسية Psychological Tests لأداء هذا الغرض .

اسس اختبارات العاملين

ان تمييز الاختبارات في هذا البحث انما ينصرف الى « الاختبارات النفسية » في مجال الصناعة والأعمال والتي تخدم بصفة عامة ثلاث وظائف أساسية :

- تقييم الكفاءة • To Evaluate competence
- التنبؤ بالأداء المستقبلي للعمل • To Predict job performance
- تحليل الشخصية • To Analyze personality

الوظيفة الأولى :

تستخدم الاختبارات النفسية كوسيلة لتقييم الكفاءة . وفي هذه الحالة يكون موضع الاهتمام — المعرفة ، المهارة — مثال ذلك اختبارات الكتابة على الآلة الكاتبة ، الأختزال أو قياس المهارة في قراءة واستخدام الرسوم الهندسية .

الهدف هنا هو التعرف على ما اذا كانت المعرفة أو المهارة التي يمتلكها الفرد ماثلة لتلك المطلوبة لأداء العمل المعين .

الوظيفة الثانية

تختص الوظيفة الثانية للاختبارات النفسية بالتنبؤ باحتمالات النجاح في العمل . وفي تلك الحالة فانه لا بد من وجود علاقة احصائية بين الاختبار وبين النجاح في العمل .

وقد يبدو الاختبار بعيدا تماما عن مواصفات أو متطلبات العمل ، ولكن الأسئلة التي يتضمنها الاختبار تكون مرتبطة احصائيا بأنواع القدرات اللازمة للنجاح في العمل . أي أن الفرض الأساسي هنا أن تلك الأسئلة تكشف عن أنواع المهارات التي يشترط توافرها للنجاح في عمل معين . مثال ذلك في برامج التلمذة الصناعية تعتبر القدرة على التعلم شرطا أساسيا للنجاح في التدريب الصناعي ، لذلك فان اختبار للكشف عن القدرات العقلية للفرد قد يثبت فاعليته كوسيلة للكشف عن درجة سرعة الفرد في التعلم وبالتالي احتمال نجاحه في برنامج التلمذة الصناعية .

في بعض الأحيان قد نضطر الى استخدام أكثر من اختبار واحد للتنبؤ باحتمالات النجاح في العمل .

الوظيفة الثالثة

يتطلب تحليل الشخصية أنواعا أكثر شمولاً وعمقاً من الاختبارات وتتضمن العملية تقييما تحليليا لشخصية الفرد الإجمالية . وتستعمل الاختبارات في هذا الشأن ، وهي تعتمد أساسا على المقابلات المتعمقة depth interview وتحليل ماضي الشخص .

مستويات الاختبارات النفسية

هناك ثلاثة مستويات من الاختبارات النفسية تتفق مع الوظائف الثلاث السابقة كالآتي :

- اختبارات تقييم الكفاءة المستوى (أ)
- التنبؤ باحتمال النجاح في العمل المستوى (ب)
- تحليل الشخصية المستوى (ج)

اختبارات المستوى (أ) من النوع البسيط السهل واستعمالها يتطلب قدرا بسيطا من الخبرة والدراية بأساليب الاختبار النفسى .

- اختبارات المستوى (ب) أكثر تعقيدا ويتطلب إجرائها خبرة ودراية .
كما أن المشكلة الأساسية فيها هى فى اختيار الاختبار المناسب .
- أما النوع الثالث فيقتصر استخدامه فى كثير من الحالات على الحاصلين على درجة الدكتوراه فى علم النفس أو الصحة النفسية .

مجالات الاختبارات النفسية

المجالات الأساسية لاستخدام الاختبارات النفسية فى الصناعة وفروع الأعمال هى :

- القدرات الذهنية (الذكاء) .
- المعلومات الوظيفية والقدرات الخاصة .
- الاهتمامات والاتجاهات .
- أنماط السلوك (الطباع) .

● ويقصد بالقدرات الذهنية ، القدرة على التصور وتمثل فى :

سرعة الإدراك - وهذا يطلب فى الأعمال التى تتطلب سرعة تمييز الاختلافات فى الأنماط المكانية .

• القدرة على الحكم والتعقل - أى تدبر المشكلة قبل محاولة حلها .

● أما قياس المعلومات والقدرات الخاصة فىأخذ شكل أداء عمل معين مثل اختبار دقة وحساسية للأصابع ، حل مشاكل حسابية ، أو الإجابة عن أسئلة معينة فى اختبار المعلومات الميكانيكية .

● من ناحية أخرى فإن اختبارات الاتجاهات والاهتمامات تختلف فى طبيعتها حيث نجد للأسئلة ليس لها اجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، فالأسئلة تهدف أساسا الى التعرف على أفكار الشخص . مثال :

هل تحب العمل بمقر الشركة أم في السوق؟

الاجابة عن مثل هذا السؤال شخصية الى حد كبير ولا تحتل الصحة أو الخطأ . في هذه الحالة فان الشخص موضع الاختيار هو المصدر الوحيد للمعلومات .

أى أن مجالات الاختبارات النفسية التى تمت مناقشتها حتى الآن :

- القدرة على تعلم كيفية أداء العمل (القدرات الذهنية) .
- القدرة على أداء العمل (المهارات والمعلومات) .
- الرغبة فى أداء العمل (الدوافع والاهتمامات) .

العلوم السلوكية وعملية التنمية الادارية

تؤدى الادارة دورا هاما فى تنمية وتطوير الاقتصاد القومى اذ أنها تعمل على توجيه الموارد والجهود المتاحة للمجتمع الى ناحية أفضل وأنسب اتجاهات التشغيل والاستثمار ، كما تنسق وتوجه أنشطة مختلف العاملين فى مشروع معين على نحو يحقق الأهداف المقررة له . ومن ثم فان توافر الادارة المدربة ذات الكفاءة العالية أصبح من أهم مقومات عملية التنمية الاقتصادية التى لا بد من توافرها حتى يمكن وضع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية موضع التنفيذ الجاد السليم .

ولهذا تبنت الدولة فى مصر وغيرها من الدول النامية — أهمية تنمية القيادات الادارية وتوفير الخبرات والكفاءة البشرية فى مجالات العمل الادارى المختلفة . ويهدف هذا الجزء الى استعراض المفهوم العلمى لعملية التنمية الادارية وبيان امكانيات الاستفادة من مفاهيم ومبادئ العلوم السلوكية فى تخطيط وتنفيذ عملية تنمية أفراد الادارة فى مصر .

مفهوم التنمية الادارية

لعل الفائدة الأولى التى تعود من دراسة العلوم السلوكية هى الاقتناع بأن أى مظهر من مظاهر السلوك الانسانى ان هو الأ محصلة التفاعل بين عدد من العوامل المختلفة حيث يسهم كل منها بجزء فى تحديد وتوجيه السلوك النهائى . واستنادا الى هذا المنطق تنظر الى التنمية الادارية باعتبارها نشاطا مستمرا ومنظما يتم وفقا لخطة طويلة الأجل هدفها توفير المديرين الكفاء بأعداد وتخصصات ومهارات تتناسب واحتياجات

المشروعات المختلفة ، وذلك خلال فترة زمنية محددة • ومن هنا لا نقر النظرة الى التنمية الادارية باعتبارها مشكلة مؤقتة أو عملية عارضة ، بل هي مشكلة تحتاج الى تخطيط بعيد الأجل ودراسة لجوانبها المختلفة حتى يمكن التوصل الى أنسب الحلول لها •

واسترشادا بمنطق العلوم السلوكية نعتقد أن التنمية الادارية هي محصلة للتفاعل بين أربعة أنشطة رئيسية تتفاعل معا لتحديد مدى النجاح والكفاءة في توفير المديرين الصالحين لتولى قيادات الاتاج والعمل في البلاد ، تلك الأنشطة هي :

- الاختيار :

بمعنى اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل العلمي الأساسي في علوم الإدارة وما يتصل بها من علوم ودراسات (أو ما يرتبط بها من مجالات المعرفة المختلفة والذين تتوافر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل الإداري) •

- التدريب :

تزويد هؤلاء الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمال المسندة اليهم ، وأساليب تنفيذ تلك الأعمال ، واعطاؤهم الفرص لاختبار معلوماتهم ووضعها موضع التطبيق وذلك لاكتساب المهارات والخبرات التطبيقية اللازمة •

- الإشراف -

أي توفير القيادة السليمة والتوجيه العلمي الصحيح لهؤلاء الأفراد أثناء ممارستهم لأعمالهم الادارية ، وتوفير الحوافز المناسبة ، واستخدام الأساليب العلمية في تقييم أدائهم ، وتعرف نواحي التميز أو القصور في هذا الأداء ومعالجته بالتدريب أو تغيير العمل •

- التثقيف -

وذلك باحاطة المديرين علما بكل ما يجري حولهم من تطورات ومستحدثات في الإدارة والعلوم المرتبطة بها وفي مجالات التطبيق المختلفة • ان التنمية الادارية عملية مستمرة تهدف الى توفير المدير الكفاء والعمل على رفع مستواه الاداري والعلمي بشكل منظم ، الأمر الذي يحقق أقصى

استفادة من الخبرات والكفاءات الادارية المتاحة . ونوجه النظر الى أن المفهوم الشائع عن التنمية الادارية في مصر يقصرها على عملية تدريب المديرين ، ومن ثم نجد الأخطاء الآتية التي تقلل من فاعلية الجهود المبذولة لتوفير أفراد الإدارة اللازمين :

- (أ) تركيز جهود التنمية في عملية التدريب .
- (ب) تركيز نشاط التدريب في أسلوب القاء المحاضرات أساسا .
- (ج) ضعف الرابطة بين محتوى التدريب ، والاحتياجات الحقيقية للمشروعات المختلفة من الكفاءات الادارية .
- (د) ضعف العلاقة والصلة بين ما يدور في قاعات التدريب من ناحية وواقع التطبيق والممارسة العملية في الشركات والمؤسسات من ناحية أخرى .
- (هـ) نمطية التدريب الى حد بعيد دون اعتبار الفروق بين أنواع المتدربين المختلفة .

لذلك نعتقد أن السبيل الأول للافادة من أنشطة التدريب الادارى القائمة حاليا هو النظر إليها ليس كنشاط مستقل ومنفصل ، بل باعتبارها مرحلة من عملية التنمية الادارية الشاملة تتأثر بما سبقها من مراحل ، وتؤثر في كفاءة وفعالية المراحل التي تليها .

العلوم السلوكية ومراحل التنمية الادارية

● ان المرحلة الأولى في عملية التنمية الادارية هي الاختيار السليم للأشخاص الذين تتوافر فيهم مواصفات وخصائص معينة تجعل احتمال نجاحهم في الأعمال الادارية كبيرا . وبذلك فإن عملية الاختيار تنطوي على المفاضلة بين عدد من الأفراد الحاصلين على تأهيل علمي واحد لاختيار من يتوافر فيه عنصر القيادة والمقدرة الادارية أكثر مما يتوافران في غيره . وقد أوضحت الدراسات السلوكية الحديثة أن مواصفات المدير الكفء تنقسم أساسا الى مجموعتين هما :

- (أ) مجموعة المهارات والخبرات والمعارف ، وهي تتضمن المعارف الفنية والادارية المختلفة المتعلقة بعمله .

(ب) مجموعة الصفات والخصائص والقدرات الشخصية التي تعكس أثر التكوين النفسى والاجتماعى للفرد ومنها :

- القدرة على تصور المشاكل فى مجملها وعدم الضياع فى التفاصيل
- القدرة على تحليل المواقف وتعرف جوانبها المختلفة
- القدرة على الحكم على الأمور والاستناد الى التقدير الشخصى حين تكون المعلومات المتاحة قاصرة أو غير صحيحة
- القدرة على اتخاذ القرارات وحسن التصرف فى مواقف الأزمات
- القدرة على تنظيم الوقت وحسن استغلاله
- الاتزان النفسى والنضج العاطفى واستقرار المشاعر
- المرونة فى تقبل آراء الغير والاستعداد لملاءمة النفس مع الظروف المتغيرة

ويميل بعض علماء السلوك الى أجمال مواصفات المدير الكفء فى ثلاث قدرات هى :

- (أ) القدرة الفكرية وتشير الى القدرة على التدبير والتفكير السليم والتحليل المتزن للأمور
- (ب) القدرة الانسانية وتشير الى التعامل مع الآخرين وامكانية انشاء علاقات انسانية سليمة وفعالة مع الغير
- (ج) القدرة الفنية وتشير الى فهم وادراك المدير لطبيعة عمله

ولقد أسهمت العلوم السلوكية (وبالتحديد علم النفس) فى تطوير أساليب الاختيار عن طريق تقديم أسلوب الاختبارات النفسية التى تهدف أساسا الى الكشف عن مدى توافر خصائص نفسية محددة فى الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة . كذلك تستخدم الاختبارات النفسية حين بحث ترقية أحد المديرين الى وظيفة أعلى بغرض التحقق من ملاءمة تكوينه النفسى والاجتماعى لظروف وطبيعة العمل الجديد .

وتقوم الاختبارات النفسية بأنواعها المختلفة على أساس فرضين :

— أن الصفات والخصائص النفسية موزعة بين الأفراد المختلفين على النسق التالي ، أقلية من الأفراد تكاد تلك الصفات تكون منعدمة فيهم ، وأقلية توافر فيهم تلك الخصائص بدرجات غير عادية ، بينما أغلبية الأفراد يتميزون بدرجة متوسطة من تلك الخصائص ، مثال ذلك خاصية الذكاء نجد أقلية من الناس يكاد مستوى الذكاء لديهم يصل الى الصفر ، وأقلية أخرى تقع على الطرف النقيض من حيث ارتفاع مستوى الذكاء بينهم ، بينما أغلب الناس يتميزون بذكاء عادى أو متوسط .

— والفرض الثانى الذى تقوم عليه الاختبارات النفسية هو أن هناك ارتباطا كبيرا بين توافر خصائص شخصية معينة بالنجاح والكفاءة في أداء الأعمال الادارية ، ومن ثم تهدف تلك الاختبارات الى الكشف عن أصحاب المستويات العالية من تلك الصفات والخصائص أملا في رفع مستوى الكفاءة في العمل الادارى .

وتختلف أنواع الاختبارات النفسية المستخدمة في اختيار أفراد الإدارة . فنجد اختبارات للذكاء ، واختبارات قدرات ومهارات ، واختبارات ميول واستعدادات ، واختبارات للقيم والمفاهيم ، واختبارات للتكوين العام للشخصية . ولا شك أن استخدام الاختبارات النفسية يشل تطورا أساسيا في مفهوم عملية الاختيار ، إذ تسعى الى الكشف عن الخصائص النفسية الكامنة والتي لا يسهل معرفتها بأساليب الاختبارات التقليدية .

● ويشل التدريب الحلقة الثانية في عملية التنمية الادارية المتكاملة إذ أنه يهدف الى إتاحة الفرصة للمرشح للعمل الادارى ، لممارسة العمل فعلا وتطبيق معلوماته ومعارفته التي يكتسبها أثناء التدريب . وبذلك ينطوى التدريب الادارى على أمرين هامين :

(أ) إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل الادارى وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة ، أو تدعيم وتأكيد ما لديه من تلك المعلومات والمفاهيم .

(ب) إتاحة الفرصة للمتدرب لتطبيق هذه المعلومات وتجربة تلك المفاهيم والإفادة منها في مواقف ادارية فعلية (سواء أثناء العمل فعلا كما

هو الحال في التدريب أثناء العمل . أو في قاعات التدريب من خلال
تخص الأذوار والاشترك في الميارات الادارية وغيرها من الأساليب
التدريبية التي تهدف الى تصوير وتقليد مواقف العمل الادارى الفعلية) .

ويمكن أن تفرق بين نوعين هامين من التدريب الادارى ، الأول هو
تدريب المهارات وهو يقصد الى زيادة قدرة المدير على أداء عمل معين
ورفع كفاءته في الأداء ، أما النوع الثاني فهو التدريب السلوكى ويهدف
الى تغيير وتعديل أنماط السلوك التي يتبعها المدير في أداء عمله (ويطلق
عليه في بعض الأحيان تعبير التدريب على المهارات السلوكية) وهذا
النوع الأخير من التدريب يمثل تحدياً حقيقياً للمقائمين على شئون التدريب
في الشركات والمؤسسات اذ يتطلب النجاح فيه الماما بالمبادئ السلوكية
التي تحكم عملية التدريب وأهمها :

— أن التدريب عملية شخصية تقوم أساساً على توافر الرغبة أو الدافع
لدى المتدرب ، معنى ذلك أن التدريب لا يسكن فرضه أو جعل الافادة
منه اجبارية . فالمتدرب ذاته هو الذى يحدد قدر استفادته من التدريب
لذلك ينبغى العمل على اقناع المديرين بأهمية التدريب كوسيلة لاشباع
رغباتهم الشخصية وربط التدريب والتفوق فيه بالمزايا والحوافز المختلفة
التي يمكن الحصول عليها .

— أن التغيير في السلوك الانسانى يتطلب تغيير العوامل الأساسية
التي أتجت هذا السلوك ، كالدوافع والادراك والاتجاهات وعوامل
البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها المدير . ومن ثم لا جدوى
من التدريب أن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل وتهيئة لهيئة العمل
بحيث تتناسب من متطلبات المدير بعد تدريبه . أى توفير المناخ الادارى
الصالح الذى يتيح للمتدرب فرصة تطبيق السلوك التي تدرب عليها
والافادة منها .

— أن من العوامل الأساسية المحددة لكفاءة وفاعلية التدريب ما يلى :

- ارتباط المادة التدريبية بظروف وواقع العمل .
- تقديم المادة التدريبية كحلول أو أساليب لحل ما يجابه المدير من
مشكلات عملية .
- احاطة المتدرب علماً بمدى تقدمه وتطوره أثناء التدريب .

● ازدياد فرص المشاركة والتفاعل بين المتدربين بعضهم بعضاً ،
بينهم وبين المتدربين •

فاذا حاولنا تقييم برامج التدريب الادارى السائدة في مصر حالياً على
ضوء تلك المبادئ السلوكية الأساسية فنصل الى الاستنتاجات الآتية :

(أ) النشاط الواسع الذى تمارسه كثير من الشركات والمؤسسات
وأجهزة ومراكز التدريب في بلادنا : لا يمثل الا جزءاً من مفهوم التدريب ،
وهو الجزء الخاص بنقل المعلومات والمفاهيم الى المتدرب ، ولكن
ما ينقص هذا النشاط التدريبي هو وضع المتدرب في موقف ادارى حقيقى
واتاحة الفرص له لتجزئة ما حصل عليه من مبادئ ومفاهيم وأساليب في
حل مشكلات ادارية واقعية ، اذ أنه من خلال تلك التجربة فقط يحدث
التدريب •

(ب) أن التدريب في حقيقة الأمر هو محاولة لتغيير أنماط السلوك
لدى الفرد • ومن ثم فان الميار الأساسى للحكم على فاعلية التدريب ،
هو متابعة المتدرب بعد انتهاء التدريب والتحقق من مدى التغيير الذى
طرأ على سلوكه الادارى • وتكاد كل أنشطة التدريب الادارى في بلادنا
تفتقر الى هذه المتابعة والتقييم ، ومن ثم تنعدم القدرة على تقييم مدى
نجاح التدريب في تحقيق أهدافه •

(ج) أن التدريب يجب أن يتطور في النهاية الى مساعدة المدير على
حل المشكلات ، واتخاذ القرارات في مواقف العمل الفعلية • ولكن أغلب
النشاط التدريبي في مصر يقف عند حد اعطاء معلومات ومفاهيم عامة دون
تركيزها في أساليب عمل محددة يستطيع المدير تطبيقها في موقع عمله •

● ولا تنتهى عملية التنمية الادارية بالتدريب مهما بلغت كفاءته
وفاعليته بل يجب أن يحاط المدير في أثناء ممارسته لعمله بالاشراف السليم
من جانب قيادة واعية على دراية بالأساليب العلمية للقيادة والاشراف ،
البنية على تفهم صادق لطبيعة النفس البشرية ومحددات السلوك
الانسانى • ولقد أوضحت العلوم السلوكية أن عملية الاشراف هى تفاعل
بين المشرف والمرعوسين في ظروف عمل محددة • ومن ثم لا يوجد أسلوب
أمثل بالاشراف يمكن استخدامه في كل الحالات وانما تجب على المشرف
أن يختار الأسلوب الاشرافى الذى يتناسب وطبيعة الأفراد العاملين تحت
رئاسته وظروف العمل •

● وأخيرا فان تنسية المدير بصفة مستمرة تتطلب العمل على تهيئة الظروف لتسكينه من التثقيف المستمر عن طريق الاطلاع على تطورات العلم والتطبيق في مجال عمله وتعميق فكره وتوسيع نطاق ادراكه بالعمل على تنويع ثقافته من خلال الزيارات والمؤتمرات والقراءة والبحث .
بذلك تكتمل عملية التنسية الادارية وتحقق أهدافها .

العلوم السلوكية وحوافز الانتاج

يثير موضوع الحوافز اهتماما خاصا لدى رجال الادارة بصفة عامة .

وتختلف الآراء حول مدى فاعلية تلك الحوافز في تحقيق الأهداف التي تسعى الادارة لها ، ولقد تمددت المحاولات التي بذلت في السنوات الأخيرة لمعالجة فكرة الحوافز على أساس علمي سليم . ولكن ترتب على الحديث المتكرر في موضوع الحوافز ما يشبه حالة من التسيب في الفكرة بدلا من أن تزيد وضوحا . كما أنه ساد بين الكثيرين من رجال الادارة اعتقاد بأن الحوافز وسيلة سهلة وعادية يمكن باستخدامها حل جميع ما يواجهه الادارة من مشكلات انتاجية وانسانية .

من ناحية أخرى اهتم الدارسون بالترفة بين أنواع الحوافز المادية وغير المادية وعقدوا المقارنات بينها من حيث درجة فعاليتها في التأثير في العاملين وحفزهم الى زيادة الجهد والانتاج .

والهدف من هذا الجزء أن نعيد النظر مرة أخرى في مشكلات الحوافز محاولين أن نصل فيها الى رأى محدد ، مستندين في ذلك الى نتائج البحث في ميادين العلوم السلوكية التي أسهمت بشكل مباشر في اجلاء حقيقة الحافز ووضعت الشروط الرئيسية الواجب توافرها لكي يتحقق للحوافز الفعالية التي تطمح اليها الادارة الحديثة .

معنى الحوافز وأهميتها في توجيه الانتاج

ان التوصل الى فهم سليم للحوافز يتطلب منا أن نسترجع بعض المفاهيم عن حقيقة السلوك الانساني والعوامل المحددة له . ونحن نرى أن كثيرا من علماء النفس يميلون الى اعتبار السلوك الانساني اختياريا . بمعنى أن الانسان يسعى من خلال سلوكه وتصرفاته لتحقيق أهداف معينة . كذلك فان السلوك الانساني ينشأ لسبب أو أسباب معينة ، كما

يتعدد اتجاه السلوك وشدته ودرجة الاصرار فيه والمثابرة عليه بفعل دوافع معينة .

أى أننا نستطيع القول بأن السلوك الانسانى فى مظاهره المختلفة (والعمل مظهر أساسى من مظاهر السلوك) يتحدد وفقا للعوامل الثلاثة الآتية :

١ - السبب ٢ - الهدف ٣ - الدافع

« والسبب » هو أى تغير يحدث فى ظروف الانسان الداخلية أو الظروف الخارجية المحيطة به . معنى هذا أن نقص موارد الشخص المالية يعتبر تغيرا فى ظروفه وأحوال معيشته ، وبالتالى يعتبر سببا منشئا للسلوك ، أى يجعل الشخص فى موقف يشعر فيه بضرورة التصرف أو السلوك بشكل ما . لذا نقول أن السبب هو عبارة عن فرصة منشئة للسلوك ، وفى المثال السابق يتحدد سلوك الشخص بنوع الهدف أو الأهداف التى يسعى لتحقيقها ، فقد يكون هدفه إعادة دخله الى ما كان عليه ، وقد يكون الهدف زيادة الدخل على مستواه السابق ، وقد يمثل الهدف فى الرغبة فى ضغط الانفاق لموازته بمستوى الدخل الجديد المنخفض . من هذا نرى أن الهدف هو النتيجة التى يسعى لها الشخص ، أو هو محاولة إعادة الظروف الداخلية أو الخارجية الى حالة التوازن السابقة على حدوث التغير . لذا نقول بأن هدف السلوك عادة هو إزالة السبب الذى جعل الانسان يشعر بالحاجة الى التصرف والسلوك ، ومن ثم فإن تحقيق الانسان لهدفه يلغى الحاجة الى السلوك فى الاتجاه نفسه .

وأخيرا فإن اتجاه السلوك وقوته ودرجة مثابرة الشخص على نمط معين منه ، سوف يتحدد تبعا لنوع الدافع وقوته . والدافع عبارة عن الرغبة غير المشبعة (أو هو النقص الذى يشعر به الانسان فى بعض حاجاته الأساسية) . أى أننا ننظر الى الدوافع باعتبارها عوامل توجه السلوك وتمثل على الاحتفاظ به فى اتجاه معين . ففى مثالنا السابق ، فإن الشخص يواجه بمدد من أنواع السلوك البديلة على النحو التالى :

— انه يستطيع الاقتراض بما يبادل النقص فى دخله .

— انه يستطيع السحب من مدخراته السابقة لتعويض النقص فى

الدخل .

— انه يستطيع البحث عن عمل اضافى للحصول على فرق الدخل الضائع .

— انه يستطيع تخفيض مستوى انفاقه بما يتلاءم مع موارده المالية الجديدة دون تخفيض مستوى معيشته الفعلى بالاتصال الى أنماط استهلاكية جديدة .

والسؤال الذى يواجهنا الآن هو : « ما هو العامل الذى يحدد نوع السلوك الذى سيختاره هذا الشخص ؟ وما هى درجة المثابرة أو الاستمرار فى نمط السلوك المختار ؟ » .

الاجابة عن هذا السؤال نجدها فى أمرين :

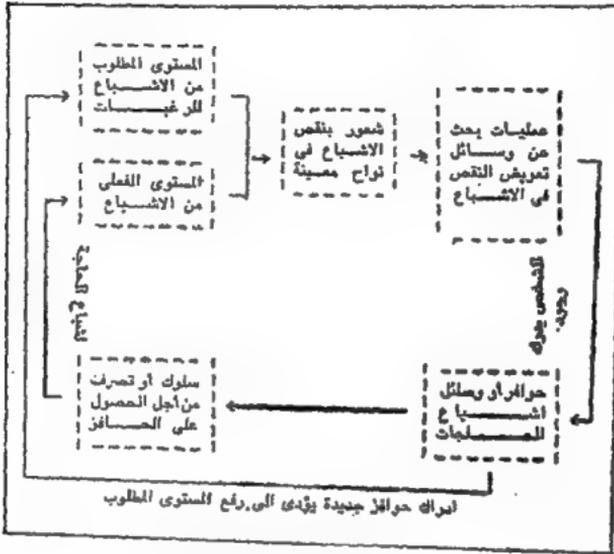
الأول : الدوافع التى تتمثل فى نفسه ، وهى عبارة عن درجة النقص فى الاشباع أو مدى حاجاته غير المشبعة . وفى مثالنا السابق يمكن قياس الدافع بدرجة الانخفاض الذى حدث فى دخل الفرد . فلو كان الرجل يفضل دخلا قدره ١٠٠ جنيه شهريا وانخفض دخله الفعلى من ٦٠ جنيهها الى ٤٠ فاننا نقول ان الدافع (أو الانخفاض الحقيقى فى الدخل) هو ما يمدد الشعور بالحاجة الى ٦٠ جنيهها (الفرق بين الدخل المطلوب وهو ١٠٠ والدخل الفعلى وهو ٤٠) .

الثانى : الحوافز المحيطة بالشخص وهى عبارة عن الامكانيات المتاحة فى البيئة المحيطة به والتى يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص فى اشباع حاجاته . ففرصة العمل لساعات اضافية تعتبر فى مثالنا السابق حافزا يجذب الرجل الى مضاعفة العمل لتعويض الانخفاض فى دخله ، ووجود مدخرات سابقة كبيرة حافز يغيره بتجاهل العمل الاضافى . ووجود سلع وخدمات من نوعيات مختلفة حافز يغيره بمحاولة اعادة للتوازن الى ميزانيته باستعمال السلع الأرخص وهكذا .

وحيث أن الفرد تتمثل فى نفسه دوافع مختلفة النوع والقوة فى وقت واحد ، كما أنه يوجد فى المجتمع الذى يعيش فيه امكانيات ووسائل مختلفة لاشباع رغباته وتخفيض درجة النقص التى يحسها فى نواحي الاشباع المختلفة فان اختيار اتجاه السلوك ودرجة الاستمرار فيه تتوقف اذن على مدى التقابل والتجانس بين الدوافع والحوافز من ناحية ، وعلى الأهمية النسبية للدوافع المختلفة وطبيعة الأهداف التى يسعى لها الشخص

من ناحية أخرى • فالإنسان يحاول اشباع رغبته الأكثر إلحاحاً أولاً
بالاتجاه ناحية الحافز الذي يحقق أقصى اشباع ممكن •

ويمكن تصور دور السلوك الانساني على النحو الميّن أدناه :



دورة السلوك وعلاقة الدوافع بالحوافز

شكل رقم ١/١٤

أى أننا نستطيع تلخيص قضية السلوك الانساني في مبدأ رئيسى ،
هو أن الانسان يسعى دائماً لأن يكون في حالة توازن ، وهو يحاول
تحقيق هذا التوازن بالعمل على سد الثغرات التي توجد بين المستوى
المطلوب من كل حاجة أو رغبة يشعر بها والمستوى الفعلي للاشباع منها •

ولا شك أننا نستطيع أن نتصور أن وجود الثغرات في الاشباع
(الدوافع) يمكن أن ينشأ نتيجة لارتفاع المستوى المطلوب للاشباع
(أو ما يطلق عليه تعبير مستوى التطلعات) أو نتيجة لانخفاض مستوى
الاشباع الفعلي الذي يحصل عليه الشخص • وبناء على حجم الثغرة
(قوة الدافع) والأهمية النسبية للحاجة يتحدد السلوك من حيث النوع

والقوة هادفا في كل حالة الى اعادة التوازن بين حاجات ورغبات الانسان وامكانياته لاشباعها .

من هنا نرى المفهوم الحقيقي للحافز باعتباره شيئا خارج الانسان اذ يوجد في المجتمع الذي يعمل فيه أو يعيش فيه ويجذبه الى التصرف في ناحية معينة حيث يشل أداة لاشباع رغبة معينة يشعر بها الانسان ويهتم باشباعها . من ناحية أخرى قد يعمل الحافز على خلق حاجات أو رغبات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها أو يعمل على رفع مستوى تطلعاته في ناحية معينة ، وبالتالي يصيب الفرد بحالة من عدم التوازن ويشيء بذلك دورة سلوكية جديدة تهدف الى استعادة التوازن وذلك بالحصول على الحافز .

شروط النجاح في تطبيق نظم الحوافز

ان العلوم السلوكية وقد أسهمت في توضيح حقيقة الحوافز ووضعها في مكافئها الصحيح بين محددات السلوك الانساني تسهم أيضا في تحديد شروط نجاح برامج الحوافز في الشركات والمؤسسات المختلفة . ان أهم الشروط المساعدة على نجاح الحوافز في تطوير الانتاج أو زيادته هي :

— أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الأفراد (أو فئة معينة من الأفراد) بمعنى أن يمثل الحافز أداة مطلوبة ومرغوبا فيها من قبل العاملين لتخفيض النقص في الاشباع الذي يعانون منه ، أو أن يصلح الحافز لخلق رغبة جديدة أو زيادة المستوى المطلوب للاشباع من رغبة حالية لدى العاملين . مثال ذلك حين تعلن ادارة احدى الشركات عن نظام جديد للمكافآت التشجيعية ، فإن نجاح هذا النظام في حث العمال على زيادة الانتاج ، يتوقف على مدى النقص في الاشباع الذي يعانون منه هؤلاء العمال في ناحية الدخل التقدي ومدى قدرة نظام المكافآت التشجيعية الجديد على تخفيض هذا النقص ، وبالمثل فإن الاعلان عن نشاط ثقافي أو اجتماعي جديد وإن لم يحقق رغبة قائمة لدى بعض العاملين ، قد يعمل على خلق تلك الرغبة في نفوس البعض منهم ، وبالتالي يصبح الحصول على الحافز (الاشتراك في رحلة مثلا) أداة لتخفيض النقص الناشء عن الشعور بالحاجة الجديدة .

— لنجاح أي حافز في حث العمال على زيادة الانتاج أو أداء عمل بذاته نرغب فيه الادارة يجب أن ترتبط في ذهن العامل العلاقة الوثيقة

بين الأداء والحصول على الحافز ، كذلك لا بد من أن يكون احتمال الحصول على الحافز مؤكدا (أو كبيرا) إذا تم أداء العمل المطلوب ، وأن تكون الفترة بين الأداء والحصول على الحافز أقصر ما يكون .

من هذا نرى أن الأساس في نجاح نظم الحوافز في الصناعة الحديثة يتوقف على قدرة الحافز على اشباع رغبات محددة للأفراد ، سواء كانت تلك الرغبات قائمة فعلا أم مستحدثة ، كما أن عنصر الارتباط بين الانتاج أو الأداء بصفة عامة والحصول على الحافز يعتبر من الشروط الأساسية المحددة لفعالية الحوافز .

ومن ثم نرى أن العلوم السلوكية قد أسهمت في إبراز الحقائق الآتية عن حقيقة الحوافز ، الأمر الذي يجعل استخدامها في الشركات والمؤسسات يقوم على أسس سليمة تضمن لها الفعالية والنجاح :

— أن الحوافز تعدد وتختلف تبعا للتباين في الحاجات والرغبات الانسانية ولا يمكن تصور نتيجة لهذا ، وجود حافز واحد يصلح لاشباع جميع حاجات الانسان .

— أن الحوافز تختلف في فعاليتها تبعا لدرجة النقص في الاشباع التي يشعر بها الفرد ، ومن هنا لا تتصور أن يؤدي الحافز الواحد الدور نفسه في حفز الأفراد المختلفين على الانتاج ، أي أن فعالية الحافز ستختلف من فرد الى آخر أو من فئة من العمال الى فئة أخرى .

— وبذلك نخلص الى حقيقة أساسية أخرى ، هي أن الحوافز في الصناعة لا تقبل فكرة التعميم أو التوحيد اذ تختلف ظروف كل منشأة وطبيعة العمل فيها من ناحية كما تختلف نوعيات العاملين وحقيقة حاجاتهم ورغباتهم من ناحية أخرى .

ومن هنا تعتبر الخطوة العملية الأولى في سبيل رسم برامج ونظم الحوافز في الشركات والمؤسسات هي التعرف على صورة واضحة عن رغبات الأفراد وحاجاتهم وحقيقة الدوافع التي تعتمل في نفوسهم باستخدام الأسلوب الآتي :

● ما هي الحاجات والرغبات المختلفة التي تشعر بها كل فئة من

فئات العاملين ؟

- ما هي الأهمية النسبية لكل حاجة من تلك الحاجات في كل فئة من فئات العاملين؟
- ما هو المستوى المطلوب من الأرباح لكل من تلك الحاجات؟
- ما هو تصور الأفراد أو ادراكهم للمستوى الفعلي الذي يحصلون عليه من الأرباح في كل حاجة؟
- ما هو تصور الأفراد لاحتقال حصولهم على المستوى المطلوب من الأرباح؟

بناء على المعلومات التي تتوافر بالنسبة الى الأسئلة الخمسة السابقة يمكن للإدارة أن تحدد أنسب أنواع الحوافز التي تحقق لكل فئة من فئات العاملين الدرجة المطلوبة من الأرباح (أخذاً في الاعتبار امكانيات المشروع وقدراته والأهداف التي يسعى لتحقيقها) • كذلك تحدد الإدارة شروط الحصول على تلك الحوافز بما يحقق زيادة قدراتها على الوصول الى النتائج والأهداف الاتاجية لمحددة للمشروع •

ملحق
خلاصة لأهم الأفكار
والمفاهيم السلوكية

١ - الإدارة هي عملية مستمرة لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشرى وبالإستعانة بالموارد المادية المتاحة . ويتضح دور العنصر البشرى بجلاء فى العمل الإدارى حيث تزيد أهميته بكثير عن غيره من الموارد المادية .

٢ - تتبلور النظرية العامة للإدارة فى التركيز على دور القيادة الإدارية فى تهيئة المناخ المساعد على حفز الأفراد للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للتنظيم وأهدافهم الشخصية . وأن الوظيفة الرئيسية للمدير ليست فقط تجميع الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف ، بل أيضا خلق المناخ الفكرى الملائم .

٣ - ان المام المدير بعلوم السلوك الانسانى ضرورة لا تقل أهمية عن احاطته بالجوانب الفنية لعمله .

٤ - ابتعدت الإدارة فى تطورها الحديث عن أسلوب التجربة والخطأ، واتجهت الى المنطق العلمى فى محاولة الوصول الى قوانين عامة ومبادئ علمية تساعد المدير فى ممارسة وظيفته المختلفة .

٥ - يتخذ العمل الإدارى صفة العملية المستمرة التى تتكون من مجموعة وظيفية متكاملة ترتبط كل منها بالأخرى . ويمثل التخطيط وظيفة أساسية تعبر عن مرحلة التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة .

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات الركن الثانى فى العملية الإدارية المتكاملة حيث يتم اختيار بدائل العمل المناسبة والمحقة لأهداف التنظيم . وتتصل العملية الإدارية من خلال وظيفة التنظيم التى ترمى الى توزيع المهام والمسئوليات بين الأفراد وتحديد العلاقات بينهم . وتكامل العملية الإدارية بتكوين قوة عمل فعالة ، وتنفيذ نظم متجددة للتابعة وتقييم الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة ومستوى الانجاز وجودته .

٦ - يلعب السلوك الانسانى دورا مؤثرا فى كافة مراحل العملية الإدارية حيث يتم العمل الإدارى كله من خلال تفاعل المديرين مع مساعديهم والعاملين معهم من الأفراد .

٧ - السلوك الانساني محصلة للتفاعل بين صفات الفرد وخصائصه من ناحية ، وبين صفات الموقف وطبيعة الظروف المحيطة بالانسان من ناحية أخرى .

٨ - تتوقف كفاءة الادارة على نتيجة التفاعل بين العوامل الفنية مثل التنظيم الداخلى للنشاط وجودة الامكانيات المتاحة وأساليب الأداء ، والعوامل الانسانية المتمثلة في مهارات الأفراد ورغباتهم وتحفزهم للعمل .

٩- تفاعل القدرة على العمل مع الرغبة فيه لتحديد مستوى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف الادارة .

١٠ - يمكن تحقيق نتائج ادارية أفضل من خلال محاولات التأثير على أى من المتغيرات الآتية :

١/١٠ التأثير في صفات الفرد وخصائصه من حيث القدرات والمهارات التى يمتلكها وذلك بالتعليم والتدريب .

٢/١٠ التأثير في رغبات الفرد ودوافعه للعمل من خلال تطبيق نظم للحوافز المادية والمعنوية تحفزهم الى بذل مزيد من الجهد في الأداء .

٣/١٠ تحسين العوامل الفنية المتاحة للعمل ، وتعديل الظروف المحيطة بالانسان في عمله .

١١ - يتخذ السلوك الانساني أوضاعا ثلاثة محتملة هى التعاون أو التناقض مع أهداف المنظمة أو الوقوف على الحياد . ويمتبر السلوك الحيادى أخطر أنواع السلوك نظرا لعدم وضوح اتجاهه بالنسبة لأهداف المنظمة ، ويستخدم تمييز المشكلة السلوكية للدلالة على وجود تباين بين نمط السلوك الذى تفضله المنظمة عن السلوك الفعلى الذى يصدر عن الانسان .

١٢ - يكون علاج المشكلة السلوكية بتجاهلها أو محاولة فرض السلوك المرغوب بالقوة ، ولكن الحل الأمثل هو التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وبالتالي بين السلوك الفعلى والسلوك المستهدف .

١٣ - يمثل السلوك الانساني ، ظاهرة حية معقدة تخضع لمنطق البحث العلمى والدراسة الموضوعية .

١٤ - كان لاهتمام الادارة ببحث قضايا السلوك الانساني تأثيره في تطوير العلوم الاجتماعية بحيث ظهرت بوادر علوم متخصصة منها علم النفس الصناعي ، علم الاجتماع الصناعي .

١٥ - برغم تطور مفاهيم العلوم السلوكية الا انها لم تتبلور بعد في شكل علم متكامل لتفسير السلوك الانساني تفسيراً شاملاً .

١٦ - ان الهدف الاساسي من العلوم السلوكية هو تقديم تفسير للسلوك يستند الى الاسس العلمية .

١٧ - يهتم علم النفس الاجتماعي أساساً بدراسة سلوك الفرد في المجتمع على أساس أن السلوك الفردي هو محصلة التفاعل بين تفكير الفرد ودوافعه وغيرها من خصائصه النفسية والاجتماعية . ويمثل علم النفس الاجتماعي حلقة اتصال بين كل من علم النفس وعلم الاجتماع .

١٨ - هناك رأى يقول أن الدراسة العلمية للسلوك لا تكون الا بدراسة أشكال السلوك الظاهرة في المواقف الاجتماعية المختلفة ، وأن دراسة الدوافع والاتجاهات وغيرها من أمور غير ظاهرة لا يؤدي الى فهم صحيح للسلوك .

١٩ - تتكامل المبادئ والأسس العلمية التي تقدمها العلوم السلوكية الثلاث من أجل تفسير السلوك الانساني تفسيراً متكاملًا موضوعياً يوضح الأبعاد المختلفة لتلك الظاهرة المعقدة .

٢٠ - بينما يسهم علم النفس في تحليل محددات السلوك النابعة والمتصلة بالفرد كوحدة مستقلة نرى علم الاجتماع يتناول المحددات الاجتماعية للسلوك على حين يختص علم دراسة الأجناس بتوضيح أثر الحضارة في تشكيل السلوك .

٢١ - السلوك الانساني هو التصرفات والأفعال التي تصدر عن الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة ، ويتم هذا السلوك على اختلاف أشكاله وأنماطه بالآتي :

١/٢١ أن السلوك الانساني في حقيقته هو عملية اختيار بين

بدائل مختلفة من أجل اشباع رغبات محددة يحسها الفرد .

٢/٢١ على الرغم من اختلاف أشكال وأنماط السلوك

الانساني ، الا انها تصدر عادة عن أنواع متشابهة من المثيرات .

٣/٢١ ان عملية الاختيار هذه يبدو أنها تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية أو الذاتية النابعة من الانسان نفسه ، ومجموعة أخرى من العوامل الخارجية المتصلة بالبيئة والموقف الذي يوجد فيه الانسان .

٤/٢١ تغير أشكال السلوك الانساني ، الا انها عادة تميل الى استقرار النسبي ، ومن ثم يمكن التنبؤ بها .

٢٢ - يشترك البشر جميعا في خاصية أساسية هي أنهم يمارسون أفعالا وتصدر عنهم ردود أفعال استجابة لمثيرات تأتي من داخلهم وأخرى تحيط بهم في العالم الذي يعيشون فيه .

٢٣ - ان بعض أشكال السلوك تولد مع الانسان في شكل حركات عضلية بسيطة وانعكاسات طبيعية هي استجابات لمثيرات خارجية مثل سحب اليد بسرعة اذا لامست شيئا ساخنا . وتعدد هذه الانعكاسات الطبيعية وتفاوت أشكالها ، الا انها بالتعلم تصحح مشروطة بحدوث أشياء أخرى ، أى أن الانسان يهذب هذه الانعكاسات الطبيعية ويخضعها لضوابط نتيجة للخبرة والتعلم . وبالتالي ترتبط هذه الانعكاسات بحدوث مثيرات معينة . وتكون هذه الانعكاسات الجزء الأكبر من الحياة الافعالية للفرد .

٢٤ - تتم بعض أشكال السلوك دون ظهور مثير خارجي ، فالانسان يأكل لأنه يشعر بالجوع ، وهذه الأنماط السلوكية انما تتم استجابة للقوى الدافعة الأساسية (الرغبات الأساسية Drives) التي يشعر بها الانسان كالرغبة في الأكل والشرب والملبس وغير ذلك من المستلزمات الضرورية للحياة . والرغبات الأساسية هي حالات من التوتر الداخلي التي يمكن معالجتها ببعض المثيرات الخارجية دون تحديد .

٢٥ - من ناحية أخرى بالإضافة الى الانعكاسات والرغبات فإن السلوك الانساني قد يحدث نتيجة لمجموعة أخرى من العوامل هي الميل الى التغيير والبحث عن المثيرات الجديدة من جانب الانسان .

٢٦ - يسهم التعلم في أكساب الفرد مجموعات من الحاجات والدوافع التي توجه السلوك وتحدد مساراته . وتلك الدوافع قد تكون رشيده أو عاطفية أو كلاهما . وتعدد الدوافع الانسانية تعددا هائلا ،

كما أنها تختلف من انسان لآخر . ومع ذلك فان هناك بعض التقسيمات العامة لها مثل الدافع الى الانتماء ، الدافع الى الاستقلالية والقوة .
الدافع الى الانجاز وهكذا .

٢٧ - يرجع الاختلاف في سلوك البشر جزئيا الى الاختلافات التي تبدو في اتجاهاتهم . فكل انسان له مجموعة من الاتجاهات التي تسهم في تشكيل وتحديد سلوكه . والاتجاه هو ميل الانسان الى تقييم ووزن الأمور من ناحية منفعتها أو ضررها بالنسبة له . والاتجاهات تسائل العادات Hobbs في كونها تقلل من الجهد المبذول في التفكير والمقارنة من أجل اختيار سلوك معين .

٢٨ - لكل اتجاه بمدان رئيسيان ، البعد الأول هو الوجهة التي يرشد السلوك اليها Direction ، والبعد الثاني هو القوة أو الشدة Strength . ويمكن قياس شدة الاتجاه بنسبة عدد البدائل المقبولة الى عدد البدائل غير المقبولة . فكلما كانت البدائل المقبولة كثيرة كان معنى هذا أن الاتجاه قليل الشدة وبالعكس .

٢٩ - وتؤدي الاتجاهات وظائف متعددة بعضها أو كلها ، وهي تحديد نوع العمل أو الفعل الذي يلجأ اليه الانسان ، التعبير عن القيم التي يؤمن بها الفرد ، الدفاع عن الذات ، وتكامل المعرفة .

٣٠ - تتكون الاتجاهات نتيجة لعملية التعلم ، أى أن الانسان يكتسب بعض اتجاهاته من خلال التجربة المباشرة ، والبعض الآخر عن طريق التعرف على اتجاهات الآخرين . ويتشكل الاتجاه من عناصر ثلاثة ، العنصر الفكرى الذى يمثل جانب العقيدة ، والعنصر الثانى هو الجانب الانفعالى أو العاطفى ، وعنصر العمل أو الفعل الذى ينتج عن التحام العنصرين الأولين . ومن المعروف أن الانسان يسعى الى أن تكون هذه العناصر الثلاثة في حالة توازن .

٣١ - يكون تغير الاتجاهات نتيجة للحصول على معلومات جديدة تؤثر على معتقدات الفرد ، أو بوقوع أحداث تغير الجانب الانفعالى للاتجاه ، أو بالحفز على أنواع من التصرفات التي تخالف ما درج عليه الانسان .

٣٢ - أغلب الدوافع والاتجاهات تقاس بطرق غير مباشرة حيث لا يمكن ملاحظتها أو قياسها بشكل مباشر .

٣٣ - تنتظم الدوافع والاتجاهات في ترتيب هرمي تقع في قمته أكثرها أهمية والحاحا في طلب الاشباع ، وتقع في قاعدته أقلها أهمية ومن المعروف أن الدافع الذي يتم اشباعه ينعدم تأثيره على السلوك ويحل محله دافع آخر .

٣٤ - ثمة شروط بخسة لا بد من توافرها لكي يترتب على الدافع أى سلوك هي :

- ١/٣٤ توفر معلومات عن بعض وسائل الاشباع .
- ٢/٣٤ عدم وجود دوافع متناقضة أعلى في الترتيب الهرمي .
- ٣/٣٤ توفر حافز كاف للتصرف أو الفعل .
- ٤/٣٤ الاعتقاد بإمكانية اشباع الدافع (الايمان باحتمال تحقق الهدف) .
- ٥/٣٤ غياب القلق المانع من التصرف .

٣٥ - أوضحت العلوم والدراسات السلوكية أهمية التعلم في تحديد السلوك الانساني ، ويمكن القول أن جميع أشكال السلوك للأفراد الناضجين هو نتيجة للتعلم ، أى أنه سلوك مكتسب Learned ويتخذ التعلم ثلاثة أشكال رئيسية :

- ١/٣٥ مجرد الحصول على المعلومات (وهذا ما نعتبره بالتعليم) .
- ٢/٣٥ تكوين تفضيلات واختيارات نتيجة لتعرض الانسان للمعلومات والمواقف واعتياده عليها .
- ٣/٣٥ تكوين العادات .

٣٦ - ان المحصلة الأخيرة لعملية التعلم هي تكوين سلسلة من العادات بعضها يدفع نحو أنواع من السلوك Approach Habits والبعض الآخر يدفع الى تجنب أنواع أخرى من السلوك Avoidance Habits ويعرف علماء النفس ظاهرة التعلم على أنها عملية ضبط للسلوك Conditioning وذلك بتسمية أنماط جديدة للاستجابة من خلال احداث ارتباط بين المثبرات والأنماط السلوكية وذلك بتقديم مكافآت أو تدعيم معين . ومثال على ذلك ما يحدث للمستهلك في السوق حين يعمل البائع على

أحداث ارتباط بين شراء سلعة معينة وبين الحصول على منفعة أو نتيجة يريدها المستهلك عن طريق رسالة اعلانية . ففى كل مرة يشاهد المستهلك الاعلان سيتهجه لشراء السلعة ومن ثم يحصل على المنفعة فيتحقق ضبط السلوك .

٣٧ - لا يحدث ضبط السلوك نتيجة للتعلم الا اذا تحققت الشروط الآتية :

١/٣٧ وجود الدافع لدى الفرد للحصول على هدف أو نتيجة محددة .

٢/٣٧ ادراك العلاقة بين نمط معين للسلوك وبين اشباع هذا الدافع .

٣/٣٧ . أن يكون المثير المرتبط بنمط السلوك مميزا .

٣٨ - تعمل اللغة عند البشر كأداة للتعلم . ويمكن استخدام بعض رموز اللغة كثير عام . من ناحية أخرى ، فإن التقليد هو الآخر من وسائل التعلم .

٣٩ - ومن المعروف أن التعلم عملية تراكمية تتم تدريجيا والتعلم قد يكون ايجابيا Positive حين يضيف الى اجمالي التعلم السابق ، كما قد يكون سالباً Negative حين يمنع التعلم الجديد .

٤٠ - ان تغيير عادة قائمة أصعب كثيرا من تكوين عادة جديدة (انظر الى الصعوبة التى يلاقها المدخنون للاقلاع عن عادة التدخين) .

٤١ - يتعرض الانسان عادة للعديد من المثيرات التى لا يستطيع أن يتعامل معها جميعا . لذا فان كلا منا يتجاهل كثيرا من المثيرات التى يتعرض لها ويستجيب فقط الى بعضها . ويفسر هذا بأن عملية الانتباه الى المثيرات والادراك هى عملية اختيارية Selective مبنية على الاهتمامات والمعارف الموجودة لدى الانسان فعلا .

٤٢ - وتعمل عملية الانتباه الاختيارى Selective Attention على مساعدة الانسان فى تركيز اهتماماته على تلك المثيرات ذات الأهمية فقط لاشباع حاجاته . وبعض أنماط الانتباه الاختيارى تمثل صفات طبيعية يولد بها الانسان ، فنحن مثلا لا نسمع كثيرا من الأصوات الموجودة فى المحيط الذى نعيش فيه بينما نسمع أنواعا من الحيوانات،

كذلك نعجز عن ادراك بعض الروائح التي تستطيع كائنات أخرى ادراكها .

٤٣ - من العوامل المساعدة على ادراك المثيرات هو مدى اختلافها وتميزها ، فالإنسان يسيل الى استبعاد المثيرات المعتادة أو المكررة . وثمة عوامل أخرى تجذب الانتباه منها :

● التناقض Contrast (مثل تناقض الألوان حين ترى مكتب أسود في حجرة بيضاء) .

● الحركة النسبية واختلاف الأحجام .

● تكرار ظهور المثير .

ولكن الأهم في كل هذا أن ما يجذب الانتباه أساسا هو المثير الذي يتصل باهتمامات الفرد وحاجاته الفعالة .

٤٤ - يمكن التعبير عن الادراك بأنه عملية تنظيم وتكامل معاني المعلومات التي تصل الى انتباه الانسان . وهي أيضا عملية اختيارية .

٤٥ - ان ما يراه الانسان ماديا وما يدركه عقليا ليسا متساويين بالضرورة . فنحن ندرك الأشياء ليس كما هي بل كما نعتقد أنها يجب أن تكون .

٤٦ - يمكن سلوك الفرد في أي وقت طبيعة الدور Role الاجتماعي الذي يلعبه باعتباره عضوا في جماعة اجتماعية (أو أكثر) . ومن المعلوم أن الانسان يلعب أدوار اجتماعية تختلف باختلاف الجماعات التي يرتبط بها . ويمكن تعريف شخصية الانسان من خلال مجموعة الأدوار الاجتماعية التي يمارسها .

٤٧ - ومن المعلوم أن الجماعة تتكون من أعضاء ينظمون عادة على شكل هرمي يعكس اختلاف الأدوار التي يلعبونها والمراكز التي يحتلونها في الجماعة ويكون للأعضاء ذوى المكانة العالية في الجماعة حرية اتخاذ القرارات ، ومن ثم قدرة التأثير في سلوك غيرهم من الأعضاء في المستويات الأدنى للجماعة .

٤٨ - تختلف الأدوار الاجتماعية للفرد على مدى حياته ، فهي ليست ثابتة أو جامدة . ان الفرد حيث ينضج ويمر بمراحل التطور

المختلفة ، فإن علاقاته وارتباطاته الاجتماعية تختلف ، وبالتالي يتباين هيكل الأدوار التي يقوم بها .

٤٩ - يتعرض الانسان لحالات من القلق والتوتر تصاحب تغير الأدوار ، ومن ثم يكون لها تأثيرها على سلوكه الاجتماعي .

٥٠ - يستمد الانسان الجانب الأكبر من الاتجاهات والقيم التي تحكم سلوكه من الحضارة (أو الثقافة العامة culture) التي ينتمي إليها . كما أن هذه الثقافة العامة تحدد علاقات الجماعات ومراكزها الاجتماعية .

٥١ - ولعل من أهم النظم الاجتماعية التي تؤثر في السلوك الانساني هي العائلة . ولا شك أن نسط العائلة السائد في المجتمع له تأثيره الواضح على سلوك أفرادها . فحيث توجد العائلة المنحصرة في الزوجين نجد أنماطاً سلوكية تختلف عن حالة العائلة الممتدة (الكبيرة) حيث تواصل أجيال متعددة من الأبناء يعيشون معا كوحدة اجتماعية واحدة .

٥٢ - وكما تختلف الثقافات بين الأمم لتعكس آثار اختلاف المكان وجغرافيته ، فانها تختلف أيضا بين أجزاء الأمة الواحدة ؛ وبالتالي ينتج عنها أنماط سلوكية متباينة . فالثقافة تختلف في المجتمع الواحد بين المناطق الريفية والحضرية ، وتباين بين تجمعات المواطنين والوافدين (المهاجرين) ، كذلك تختلف الثقافة بين الطبقات الاجتماعية في المجتمع الواحد .

٥٣ - والطبقة الاجتماعية social class ظاهرة حضارية وثقافية يعكس أبنائها أنماطاً سلوكية متشابهة . ولكل مجتمع نظامه في تقسيم الطبقات وتعريفها حيث تتمتع كل طبقة بنصيب محدد من الأهمية الاجتماعية . وتختلف أسس تقسيم الطبقات ، فقد يكون التقسيم على أساس مصدر الدخل (طبقة الملاك مثلا أو طبقة العمال) ، كما يكون التقسيم على أساس المهنة (الزراعة يمثلون طبقة تختلف عن الصناع) . وقد يكون تقسيم الطبقات على أساس مستوى التعليم . وغالبا ما تتداخل تلك الأسس حيث نجد الطبقة الأعلى مثلا تضم أصحاب المهن التي تتطلب أعلى مستوى من التأهيل العلمي .

٥٤ - ان السلوك الانساني يتمثل في سلسلة من القرارات كل منها يعكس عملية اختيار لنمط معين من السلوك من بين بدائل سلوكية متعددة . وتختلف هذه القرارات بحسب الأحوال طبعاً . فالكثير منها قرارات متكررة (روتينية) لا تستغرق كثيراً من التفكير أو التخطيط . والبعض الآخر من هذه القرارات يحتاج الى تفكير واعداد .

٥٥ - ان اقدام الانسان على نمط جديد من السلوك يمثل حالة من المخاطرة .

٥٦ - ان أنماط السلوك الجديدة تحتاج الى فترات زمنية تتفاوت في طولها حتى يقبل عليها الأفراد وتصبح جزءاً من التصرفات المعتادة . ومن الطبيعي أن يعرف الانسان أولاً على النمط السلوكي الجديد ويتبين مدى قدرته على اشباع حاجاته قبل أن يتبناه ويلتزم به .

٥٧ - ان تغلغل وانتشار أنماط السلوك الجديدة هي عمليات اجتماعية بالدرجة الأولى تتوقف على كفاءة عمليات الاتصال الشخصي . فالانسان الذي يبدأ أولاً بتبني نمط سلوكي جديد سوف يحدث تأثيره على أفراد آخرين وهكذا . وقد قسم علماء الاجتماع الأفراد من حيث تقبلهم لأنماط السلوك الجديدة الى خمس فئات :

● المجددين (أو المبكرين) وهم أول من يقبل على تبني السلوك الجديد .

● المقلدين الأوائل وهم الفئة التالية التي تشجع برؤية المجددين ويسارع أفرادها الى تقليدهم .

● الأغلبية المبكرة .

● الأغلبية المتأخرة .

● المترددون وهم أقل الناس قبولاً للسلوك الجديد .

المحتويات

الصفحة	الموضوع
٥	مقدمة الطبعة الأولى
٩	مقدمة الطبعة الثانية
١١	مقدمة الطبعة الثالثة
الفصل الاول	
١٢	الإدارة ... والمشكلة السلوكية
١٢	• تعريف الإدارة
١٤	• عناصر الإدارة
١٨	• مداخل الإدارة
٢٠	• أهمية الإدارة العلمية
٢٢	• مستويات الإدارة
٢٥	• مجالات العمل الإداري
٢٥	• مقومات المدير الفعال
٢٦	• ماذا يفعل المديرين
٢٧	• تطور مفاهيم الإدارة
٢٩	• حركة الإدارة العلمية
٣٠	• حركة العلاقات الإنسانية
٣١	• حركة اتخاذ القرارات وبحوث العمليات
٣٢	• وظائف الإدارة
٣٣	• اثر السلوك الإنساني في الإدارة
٣٩	• مظاهر تأثير المنصر البشري في كفاءة المنظمات
٤١	• طبيعة المشكلة السلوكية
٤٤	• أسباب تعقد المشكلة السلوكية
٤٧	• تطور محاولات علاج المشكلة السلوكية
الفصل الثاني	
٥٤	• التعرف بالعلوم السلوكية
٥٦	• علم النفس الاجتماعي

الصفحة	الموضوع
٦٢	. علم الاجتماع
٦٤	علم دراسة الأجناس
٦٥	العلوم السلوكية الآن

الفصل الثالث

٧١	محددات السلوك الإنساني
٧٢	المحددات الفردية للسلوك الإنساني
٧٤	المحددات الاجتماعية للسلوك الإنساني
٧٦	المحددات الحضارية للسلوك الإنساني
٧٧	خلاصة

الفصل الرابع

٨٥	النظم السلوكية
٨٥	ماهية السلوك
٨٦	مجالات الدراسة العلمية للسلوك
٨٧	السلوك الإنساني باعتباره نظاما مفتوحا
٨٨	المدخلات واستقبال المعلومات
٩٠	وسائل استقبال المعلومات
٩٥	التعامل مع المعلومات
١٠٠	المخرجات

الفصل الخامس

١٠٦	مدخلات النظام السلوكي
١٠٦	المدخلات الأولية
١١٧	المدخلات الاجتماعية
١٣٩	المدخلات التنظيمية

الصفحة	الموضوع
الفصل السادس	
١٧٦	الادراك
الفصل السابع	
١٧٦	التعلم
الفصل الثامن	
٢١٢	الاتجاهات
الفصل التاسع	
٢٢٨	الدوافع
الفصل العاشر	
٢٥٥	اتخاذ القرارات
الفصل الحادى عشر	
٢٧٣	المخرجات السلوكية
٢٧٣	السلوك الاستهلاكى
٢٨٣	السلوك الادارى
الفصل الثانى عشر	
٣٠٥	التحليل السلوكى لمشكلات الإدارة المصرية
٣٠٥	مقدمة
٣٠٦	التحليل السلوكى للإدارة المصرية
٣١٠	الاساس السلوكى لميوب الإدارة المصرية
٣١٥	الصفات السلوكية للمدير الفعال
الفصل الثالث عشر	
٣٢٠	تخطيط العلاقات الانسانية
٣٢٠	تمهيد
٣٢٢	اهمية الإدارة

الصفحة	الموضوع
٣٢٤	دور السلوك الانساني في التنظيمات الادارية
٣٢٧	معنى التغيير الادارى
٣٢٨	مجالات التغيير الادارى
٣٣٠	حتمية التغيير الادارى
٣٣٢	انحاط التغيير الادارى
٣٣٦	الانسان والتغيير الادارى ..
٣٤٠	العلاقات الانسانية وعملية التغيير الادارى .
٣٤٢	الادوات الرئيسية المؤثرة في العلاقات الانسانية .
الفصل الرابع عشر	
٣٥١	العلوم السلوكية والعمل الادارى
٣٥٣	المدخل السلوكى للادارة .
٣٥٥	مجالات استفادة الادارة من العلوم السلوكية
٣٥٨	العلوم السلوكية واختيار الافراد .
٣٦١	العلوم السلوكية وعملية التنمية الادارية .
٣٦٨	العلوم السلوكية وحوافز الانتاج .
ملحق	
٣٧٦	خلاصة لاهم الافكار والمفاهيم السلوكية

دار حريم للطباعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغل) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩

الناشر
مكتبة غريب
٣٠١ شارع الماسرصرق (الجمالية)
٠ تلغون ٩٠٢١٠٧

دار غريب للطباعة
١٢ شارع نوبار (لاظوعلى) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩