



# السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة

ناصر محمد العديلي  
معيد الإدارة العامة بالرياض

# السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة

ناصر محمد العديلي  
معهد الإدارة العامة بالرياض

الطبعة الثانية ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م



## محتويات المادة

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
٥	١ - مقدمة في السلوك الانساني والتنظيبي
١٠	٢ - أهمية دراسة السلوك الانساني والتنظيبي
١٢	٣ - موضوعات المادة
١٥	- السلوك الانساني
٣٧	- الشخصية
٦١	- المنظمة
٧٩	- الدوافع الى العمل
١١٥	- الرضا الوظيفي
١٢٧	- القيادة الادارية
١٦٣	- الاتصالات
١٧٧	- الجماعة
١٩٧	- الاثراء الوظيفي
٢٠١	- حالات دراسية
٢١٠	- المراجع



## مقدمة فى السلوك الانسانى والتطبيى

ان السلوك الانسانى والتطبيى يعنى تفاعل المتغيرات الانسانية (سلوك الانسان ) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل ) •

والسلوك الانسانى والتطبيى هو محاولة شاملة لفهم سلوك الناس كوحدة متكاملة فى المنظمة أو المنشأة التى يعملون بها سواء كانوا أفرادا أو جماعات صغيرة أو جملة الأفراد الكثيرين فى المنظمة التى يعملون بها كوحدة شاملة ومتكاملة كذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية ( المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والدينية والاجتماعية والثقافية والحضارية ) مع سلوك العاملين بها (الأفراد وما يحملونه من مواقف واتجاهات ، ومشاعر وودافع ، وتوقعات وجهود وقدرات ..... الخ) •

ان الهدف من دراسة السلوك الانسانى والتطبيى هو تحسين الأداء والانتاجية والرضا الوظيفى للعاملين وذلك لانجاز الأهداف المرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التى يعمل بها ( سواء كانت عامة أى حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها ) وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل •

كان السلوك الانسانى والتطبيى ( ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ) يعرف بعلم النفس الصناعى ( INDUSTRIAL PSYCHOLOGY ) فى أوائل هذا القرن ( ١٩١٣م ) حيث قام علماء النفس الصناعى بدراسة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين فى المؤسسات والشركات والمؤثرات الفيزيولوجية ( المادية ) المحيطة بالأفراد والعاملين معتمدين على الأسلوب أو الطريقة العلمية فى حل مثل هذه المشاكل وكان تركيزهم على الفرد العامل فقط •

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية ( HUMAN RELATION ) عام ١٩٤٤ ، ١٩٢٧ على يد التون مايو ( MAYO ) وزملاؤه حيث اعتمد

الدارسون والباحثون على دراسة العلاقات الانسانية بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة مدى تفاعلها مع بعض وأثر ذلك على الانتاجية والرضا الوظيفى ، واستمر الحال على هذا المنوال حيث تطورت حركة بدرسة العلاقات الانسانية فى الأربعينات ( ١٩٤٠ وما تلاها من سنوات ) وذلك على يد ميكرجرى ( MCGREGOR ) وليكترت ( LIKERT ) وأرجيرز ( ARGYRIS ) وتركزت معظم الدراسات على دوافع العاملين ، القيادة الادارية •

هذا وفى آخر الستينات وأوائل السبعينات أخذت الدراسات والبحوث فى مجال السلوك الانسانى والتنظيمى تهتم ليس بالعامل وجماعات العمل فحسب بل بتفاعل العاملين مع العمل نفسه فى المنظمات التى يعملون بها • وهذا فتح الباب على مصريه لتظهر بدرسة السلوك التنظيمى ( ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ) ليتطور ويأخذ صبغة جادة وأرضية خصبة وصلبة ينطلق منها ويوضح الشكل ( أ ) مراحل تطور السلوك الانسانى والتنظيمى فى الادارة •

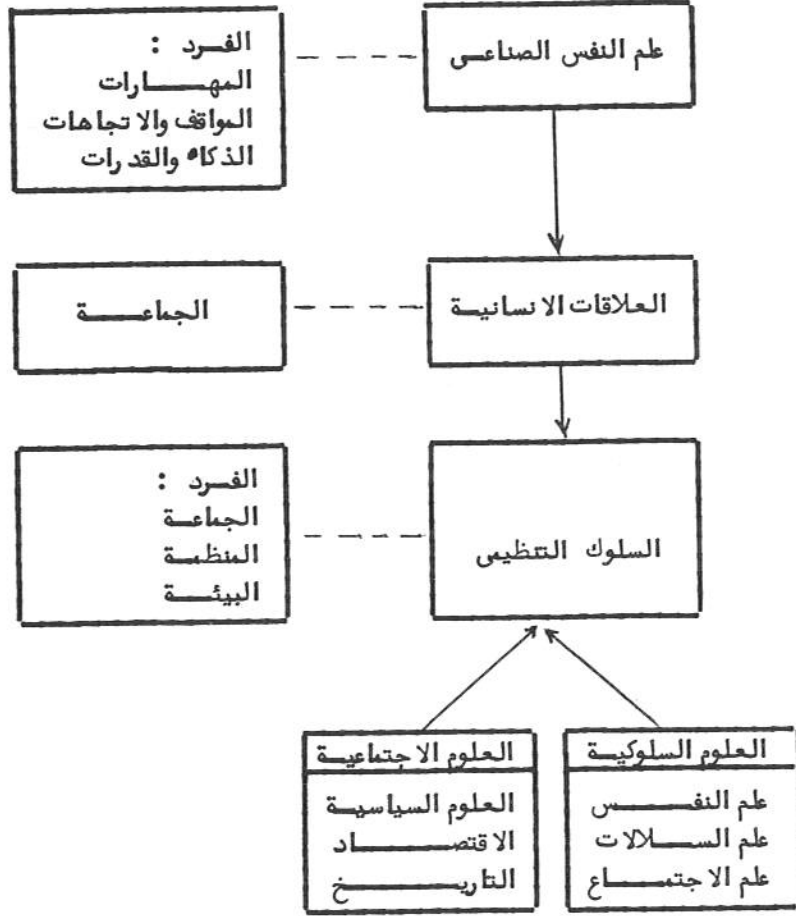
وحيث يوضح هذا الشكل أن المرحلة الأولى ابتدأت بعلم النفس الصناعى والذى يدرس الفرد العامل من حيث مهاراته ، المواقف والاتجاهات التى يتميز بها ، ذكاءه قدراته والفروق الفردية بين العاملين • ثم تأتى مرحلة ( بدرسة العلاقات الانسانية ) والذى يهتم بالأفراد كجماعات لمعرفة العلاقة فيما بينهم وأثر ذلك على انتاجية العمل ورضاءهم الوظيفى •

وأخيرا تأتى مرحلة السلوك الانسانى والتنظيمى ( السلوك التنظيمى ) والتى تهتم بدراسة الفرد والجماعة مع المنظمة وبيئتها المحيطة بها ومعرفة التفاعل بين الانسان والمنظمة التى يعمل بها •

ان هذا الشكل أيضا يوضح لنا مدى الاهتمام الذى لاقاه هذا الفرع من فروع المعرفة خلال هذا القرن من الزمان وكيفية تطور الدراسات السلوكية فى مجال الادارة ومدى استفادتها من علم النفس وفروع المعرفة ومبادئها الأخرى • كما يوضح الشكل (ب)

العلاقة ما بين السلوك الانساني والتطبيس والعلوم الأخرى •

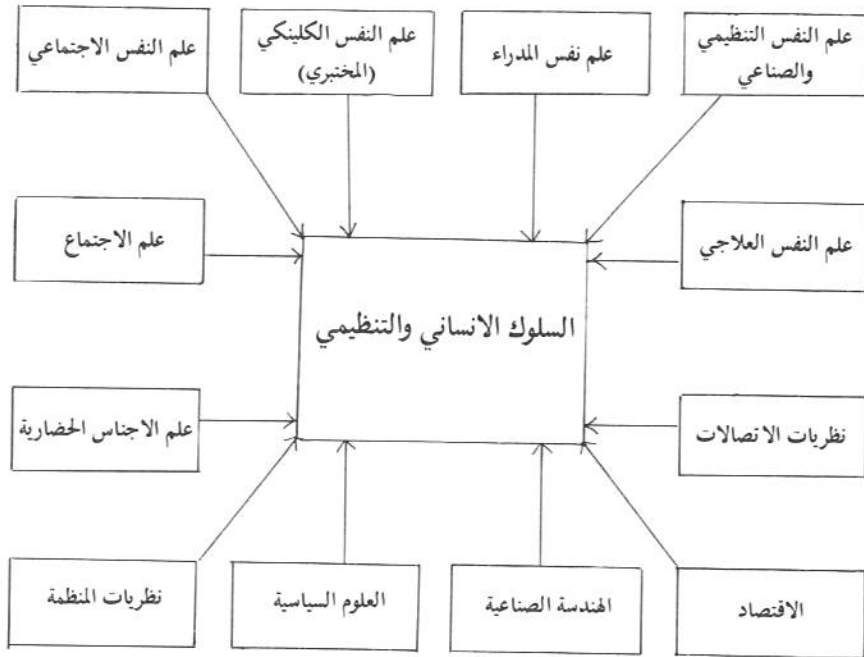
شكل رقم ( ٢ ) مراحل تطور السلوك الانساني والتطبيس في الادارة





شكل ( ب ) العلاقة ما بين السلوك الانساني /التنظيمي وفروع المعرفة

الأخرى



المصدر : دبيران Dubrin ص ١٨ .

Foundamentals of Organizational Behavior Second Edietion, Press in. N.Y. 1978 P. 18.

ولا شك أن دراسة السلوك التنظيمي يتبع دراسة السلوك الانساني لأن الانسان بما يمتاز به من سلوك وشخصية ومؤثرات هو الانسان في أى مكان يحل أو يرحل فالانسان هو الانسان في المنزل في مكان العمل في الشارع أو في أى مكان يعيش فيه ويمارس نشاطاته المختلفة • كما ان المؤثرات البيئية التي يتفاعل معها وينتج عنها سلوكه هي مؤثرات موجودة في أى مكان يخشاها سواء في المنزل أو في العمل ••• كما نجد أيضا أن الضغوط التي يتعرض لها الانسان هي الضغوط في كل مكان يوجد به هذا الفرد • وهذا يجعلنا نؤمن ايمانا كاملا وبقينا أن الأساسيات السيكولوجية والتصرفات السلوكية عند الانسان هي نتيجة لتفاعلاته مع البيئة التي يعيش فيها مهما تكن هذه البيئة وكذا تأثيره بالعوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة به •

وحيث أن هذا الانسان يختار مكان العمل ليعمل فيأتى عادة سلوكه فى هذا العمل كامتداد لسلوكه فى بيئته العامة مع تأثيره ببيئة العمل الداخلية ونتيجة لتفاعلاته المختلفة مع بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية العامة يظهر لنا بجماله سلوكه الانساني والتنظيمي • وهذا ما جعل دراسة السلوك التنظيمي ضرورة حتمية كما أن هذا ما جعلنا نسلم هذا الكتاب بالسلوك الانساني والتنظيمي فى الادارة •

ان استعراض السلوك الانساني والتنظيمي فى هذه المقدمة يفرض علينا القاء الضوء على بعض المتغيرات الانسانية والتنظيمية والتي تتفاعل مع بعضها البعض لينتج عنها سلوك الانسان فى المنظمة •

كما أوضحنا فى السطور القليلة الماضية فالسلوك التنظيمي هو امتداد للسلوك الانساني أو بمعنى أصح السلوك التنظيمي هو فى الواقع سلوك انساني فى شكل تنظيمي أو فى بيئة ادارية وبمعنى آخر السلوك الانساني والسلوك التنظيمي هما أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكّل ما يسمى بالسلوك التنظيمي • فسلوك الفرد فى المنظمة محدد ببعض العوامل النفسية والاجتماعية أو ما يسمى بالعوامل الداخلية والخارجية • وتفاعل هذه العوامل الداخلية

(النفسية) والخارجية (الاجتماعية) ينتج عنه الفعالية السلوكية للانسان وللمنظمة التي يعمل بها • بغض النظر عن هذا التفاعل بينهما سواء كان تفاعلا ايجابيا (كالرضا والانتاجية) أو سلبيا (كالحباطات وطبي القيد) ويوضح الشكل (ج) هذه العوامل المتفاعلة وعناصرها المختلفة •

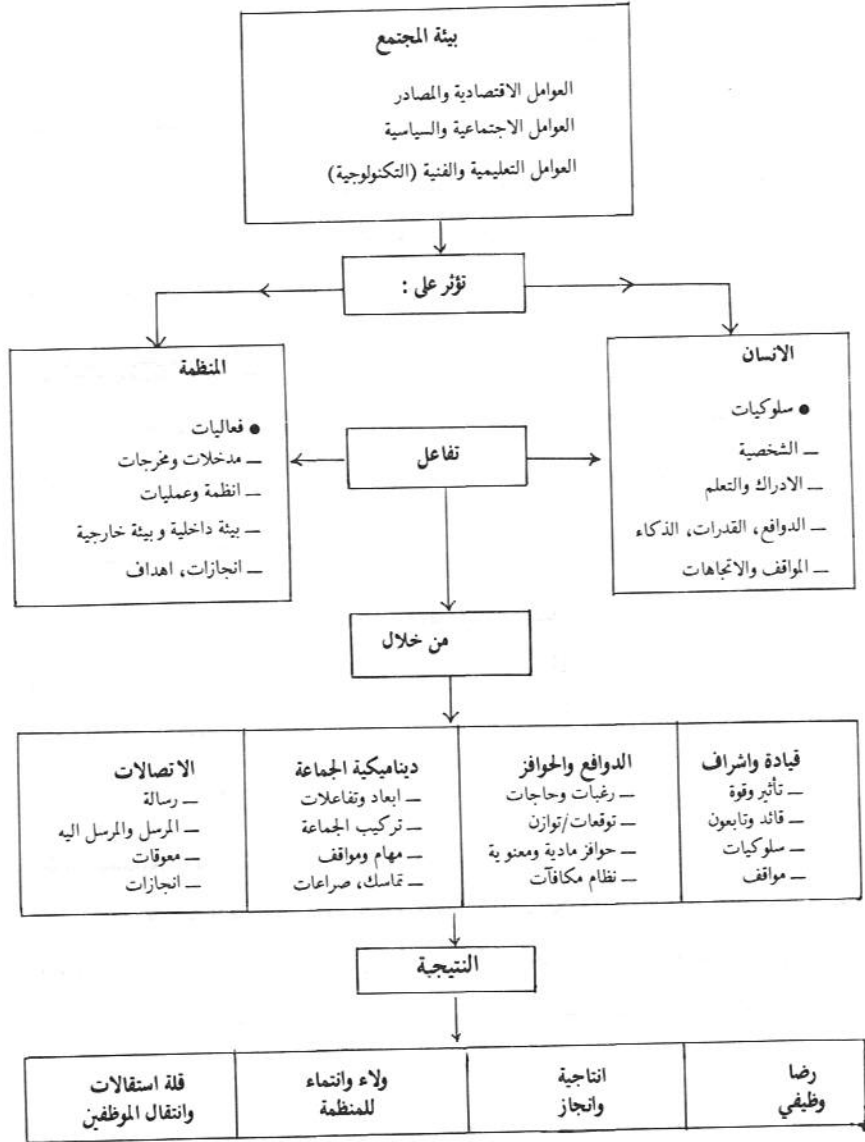
شكل (ج) العوامل المتفاعلة في السلوك الانساني والتنظيمي

بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية)	بعض العوامل الداخلية (النفسية)
الضغوط	القدرة على التعلم
نظام الحوافز (المكافآت)	الدافع
درجة الثقة	الادراك
تماسك الجماعة	المواقف والاتجاهات
درجة الضوضاء	العواطف
العوامل الاجتماعية	الحباطات، العوائق
الاجراءات والأنظمة	القيم

المصدر: ديبران ١٩٧٨ DuBREN ح ١٨  
أهمية دراسة السلوك الانساني والتنظيمي في الادارة:

ان أهمية دراسة السلوك الانساني والتنظيمي في الادارة تكمن في دراسة تحسين انتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفي وزيادة رضاهم الوظيفي وولا ئهم وانتما ئهم للمنظمة التي يعملون بها وهذا بدوره ينتج عنه قلة انتقال الموظفين واستقلالاتهم من أعمالهم أو انخفاض الروح المعنوية فيما بينهم وحدوث ما يسمى بالبطالة المقنعة والتضخم الوظيفي • ويوضح الشكل (د) •

شكل ( د ) دراسة السلوك الانساني والتطبيقي في الادارة



## موضوعات المادة

في مادة السلوك التنظيمي سوف نتحدث عن هذه الموضوعات •

### ١ - السلوك الانساني :

من حيث ماهية السلوك الانساني ، مميزات وخصائص السلوك  
الانساني ، العوامل المؤثرة عليه ، أنواع السلوك الانساني ، السلوك الانساني  
والانجاز •

### ٢ - الشخصية :

تعريف الشخصية ، محددات الشخصية ، بعض نظرياتها وأنماطها  
سمات الشخصية ، تكامل الشخصية ، أبعاد الشخصية في العمل الوظيفي •

### ٣ - المنظمة :

تعريف المنظمة ، مكونات المنظمة ، وظائف المنظمة ، وظائف الادارة  
وظائف المدير ، أقسام المنظمة ، المنظمة كنظام للدخلات والمخرجات ،  
الأبعاد الأساسية للمنظمة ، البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة ، المنظمة  
كنظام شامل وضروري •

### ٤ - الدوافع الى العمل :

ماهية الدوافع ، عملية الدوافع ، الحوافز ، الدوافع الى العمل ،  
نظريات الدوافع ( نظرية المدرج الهرمي للحاجات / مازلو ، دراسة ليبنان  
بورتر ، نظرية العاملين ، هيرزبرج ، نظرية التوقعات : (بورتر ، لولير ، فروم ) أهمية  
دوافع الموظفين ودور الادارة في حفز العاملين •

٥ - الرضا الوظيفي :

ماهية الرضا الوظيفي ، الرضا الوظيفي والروح المعنوية ، بعض دراسات الرضا الوظيفي ، نموذج لوليفر في الرضا الوظيفي ، العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي ، الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية •

٦ - القيادة الادارية :

تعريف القيادة الادارية ، سمات القيادة ، مهارات القيادة ، قوة تأثير القيادة ومصادرها ، نظريات القيادة : نظرية السمات ، النظريات السلوكية في القيادة ، نظريات المواقف في القيادة الادارية ، النظرية العامة في القيادة •

٧ - الاتصالات :

تعريف الاتصالات ، هدف الاتصالات ، الادراك والاتصالات ، الاتصال غير اللفظي ، مهارات الاستماع ، قنوات الاتصال وعيوب ومشاكل الاتصالات ، أنواع الاتصالات •

٨ - الجماعة :

ماهية الجماعة ، عناصر الجماعة ، أنواع الجماعة ، ديناميكية سلوك الجماعة ، مراحل تنمية الجماعة ، تماسك الجماعة •

٩ - الاثراء الوظيفي :

معنى الاثراء الوظيفي ، مصادر الاثراء ، أهميته •

١٠ - حالات دراسية سلوكية :

وستكون الحالات من الواقع الاداري الذي قدر الامكان •



## الفصل الأول

HUMAN BEHAVIOR السلوك الانساني



## ماهية السلوك الانساني

ان المقصود بالسلوك الانساني *Human Behavior* هو النشاطات المتعددة التي يقوم بها الانسان أثناء حياته وذلك لكي يتكيف مع متطلبات الحياة ، وهذه النشاطات هي محصلة تفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية • كما وان هذه النشاطات قد تكون ظاهرة كالنوم واليقظة والأكل والشرب ، والأعمال الأخرى • أو نشاطات غير ظاهرة كالادراك والتفكير والدوافع ، والتأمل •••• الخ • بمعنى أن سلوك الانسان هو ممارسات يؤديها الانسان لحركات أو فعاليات جسمية ونفسية يؤديها الانسان لكي يحقق حاجاته •

واشباع هذه الحاجات يعتمد أيضا على قدرات الفرد في تحقيق هذه الحاجات فلكل فرد حاجاته النفسية وقدراته الخاصة على تحقيق واشباع هذه الحاجات •

هذا وقد تعددت الدراسات والأبحاث في وصف السلوك الانساني الأمر الذي جعل تقسيم السلوك وشرحه متعدد ، فهناك من يرى أن سلوك الانسان يقسم الى :

— سلوك فطري

— وسلوك مكتسب

فالسلوك الفطري : هو السلوك الذي يمارسه الانسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب كسلوك الطفل أثناء البكاء ، وممارسة الرضاعة •

أما السلوك المكتسب : فهو السلوك الذي يمارسه الانسان منذ الصغر عن طريق التعلم أو التدريب على بعض الأنشطة والمهارات كالقراءة والكتابة والسباحة •• الخ •

وبما أن الانسان يمارس سلوكه وسط بيئة متعددة العوامل فان هذا السلوك يتأثر بالعوامل البيئية المحيطة تأثيرا كبيرا سلبا أو ايجابا وهذه العوامل البيئية قد تكون عوامل اجتماعية أو دينية أو ثقافية أو سياسية الخ •••• وحيث أن هذا السلوك أو هذا النشاط يتأثر بما حوله فان فهم السلوك الانساني أصبح مهما ، والأهم من ذلك دراسة الظروف والواقف المحيطة بهذا السلوك كذلك القدرة على توجيه هذا السلوك الوجهة الصحيحة لتحقيق

## أهداف المجتمع ككل •

وحيث أن سلوك الانسان — كما ذكرنا — هو عبارة عن نشاطات يؤديها الانسان في حياته فان عمله الوظيفى هو جزء من هذه النشاطات أو جزء من سلوكه العمـام ونابع من طبيعته كإنسان كما أن دراسة السلوك الانسانى للكائن الوظيفى عامل مساعد فى فهم أسلوبه فى تأدية الواجبات والمسئوليات الخاصة بعمله • كذلك عامل هام فى توجيه سلوكه الوجهة السليمة لتحقيق أهداف الادارة والمنظمة التى ينتمى اليها •

## مميزات وخصائص السلوك الانساني

على ضوء فهم السلوك الانساني على أنه مجموعة نشاطات الفرد المتعددة في حياته اليومية المختلفة هناك خصائص ومميزات متعددة لهذا السلوك •

فيرى هارولد ليفيت *Leavitt* ١٩٧٨ أن هناك ثلاث خصائص لسلوك الانسان وهي (١) :

١ - أنه سبب :

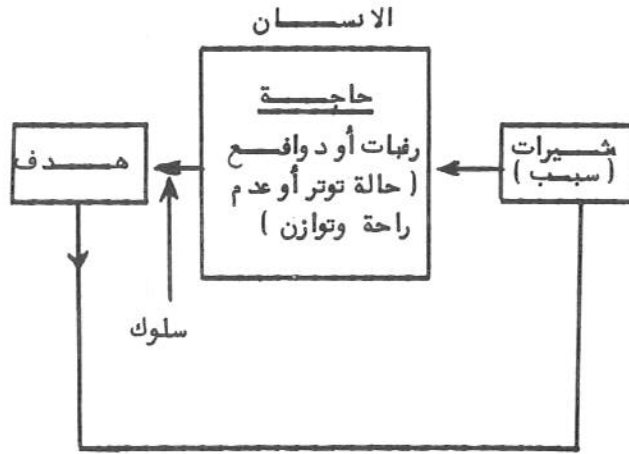
بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائما سببا يؤدي الى نشأته وهذه الأسباب قد تكون جسمية أو نفسية أو اجتماعية أو غير ذلك من الأسباب الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية •

٢ - أنه مآدف :

بمعنى أنه موجه لهدف أو أهداف معينة وهذه الأهداف كما هو الحال في الأسباب قد تكون مادية أو اجتماعية أو نفسية الخ •••

٣ - أنه مدفوع :

بمعنى أن وراء هذا السلوك دوافع محددة وهذه الدوافع قد تكون حاجات أو رغبات ملحة للشباع •  
وشكل (١) يوضح ذلك •



شكل (١) النموذج الأساسي للسلوك

ويضيف الدكتور ابراهيم الغمري (١٩٧٩)<sup>١٢١</sup> خاصيتين أخريين وهما :

٤ - أنه سلوك متنوع :

ويعنى أن السلوك الانسانى يظهر فى صور متعددة ومتنوعة وذلك لى

يتواءم ويتوافق مع الموقف التى تواجهه •

٥ - أنه سلوك مرن :

ويعنى ذلك أن السلوك الانسانى يتعدل ويتبدل طبقا للظروف

والمواقف المختلفة التى تواجه الفرد ويوضح الدكتور الغمري ( ص ٢٠ ) " أن

هذه المرونة نسبية تختلف من شخص لآخر • وذلك طبقا لاختلال مقومات

شخصية كل منهما والعوامل البيئية المحيطة بهما " •

## العوامل المؤثرة على السلوك

ان سلوك الانسان هو حصيلة تفاعل الانسان مع بيئته لذلك فهذا السلوك يأتي وفقا لما يمتاز به هذا الانسان من صفات وراثية وشخصية ووفقا لما توفره له البيئة (الموقف) الذي يعيش فيه وذلك من عوامل مادية ومؤثرات اجتماعية ، ودينية وسياسية وحضارية • فالبيئة مع الوراثة والشخصية مجتمعة تلعب دورا أساسيا فى تحديد سلوك الانسان • كما ان سلوك الانسان يختلف من بيئة الى أخرى فسلوك الانسان فى البادية يختلف عن سلوكه فى القرية كما انه يختلف عن سلوكه فى المدينة • كذلك سلوك الانسان فى المملكة العربية السعودية قد يختلف عن سلوك الانسان فى الولايات المتحدة الأمريكية أو فى اليابان أو فى روسيا وذلك لأن هذه البيئات تختلف من مجتمع لآخر ، وذلك لاختلاف العادات والتقاليد والفوارق الاجتماعية والدينية والسياسية وكذلك الفوارق التنظيمية والقانونية •

ومهما اختلفت هذه المجتمعات فان الفرد فى ظل مجتمع من هذه المجتمعات كانسان يتأثر سلوكه بعاملين يحدد هما لاثانس  
F. LUTHANS ١٩٧٣ م ١٣١  
ص ٣٢٠ بأنهما :

أولا : العوامل الشخصية :

وهى تلك العوامل التى يتركب منها الانسان وتؤثر على سلوكه - وتنقسم الى قسمين :

أ - المكونات الفسيولوجية ( الجسدية ) PHYSIOLOGICAL BEING

وهى المكونات الحيوية والأكيدة لسلوك الانسان تميزه عن الحيوان أو الجماد •

وهى المكونات أو العمليات النفسية التى يعتمد عليها سلوك الانسان أكثر من المكونات الفسيولوجية ( الجسدية ) لأن الانسان منذ لحظة ولادته يبدأ بمرحلة التعلم ، الإدراك والدوافع .  
 وجميع هذه المكونات الجسدية او النفسية تكون شخصية الفرد لذلك فهى مجتمعة تلعب دورا فعلا فى فهم السلوك الانسانى .

ثانيا : عامل البيئة ( الموقف ) :

البيئة هى العامل الآخر فى السلوك الانسانى ، وهذا العامل يشتمل علىثيرات متعددة كالضوء ، الأصوات ، الروائح ، والأشخاص . ولاشك أن جميع هذه الثيرات ( المواقف ) لها تأثير كبير على سلوك الانسان .  
 والبيئة كعامل فعال يؤثر على السلوك الانسانى لا يشتمل على هذه الثيرات الموقفية فحسب - كما يقول - لا تأنس بل تحتوى أيضا على عوامل فيزيولوجية ، وعوامل اجتماعية - حضارية تحيط بالانسان وتؤثر عليه منذ ولادته حتى ماتته .

اذن فالبيئة توحد بين المواقف الكلية سواء كان منها المواقف الماضية أو الحالية لىتم توقع المستقبل .

هذا وتجدر الاشارة الى أنه بالرغم من أهمية الثيرات الحالية بالنسبة لسلوك الفرد الا أن فهم السلوك الانسانى يستمد من الإدراك والاحاطة الشاملة بالبيئة ككل .

هذا وتشتمل البيئة على الجوانب التالية :

## ١ - البيئة الفيزيولوجية (المادية) :

وتتمثل في المناخ ، التضاريس ، الموارد والثروات والسكان  
وفيرها من العوامل البيئية التي تؤثر على سلوك الانسان وعلى تركيبه  
الفيزيولوجى أيضا •

كما أن المصادر والثروات سواء منها الطبيعية أو الصناعة  
بواسطة الانسان نفسه ذات تأثير على الانسان فيزيولوجيا ونفسيا  
فالماء والطعام والعلاج عوامل هامة فى تركيب الانسان الفيزيولوجى  
كما أن حرمان الانسان من هذه المصادر له تأثير على سلوكه  
واحباطاته النفسية وتكيفه النفسى مع بيئته •

كما أن توزيع السكان فى البلد له تأثير كبير على سلوك  
الفرد فالزيادة الناجمة من عدد السكان فى العالم سيكون لها تأثير  
كبير على تكيف هذه مستقبلا ، وذلك لمحدودية مصادر البيئة •  
هذا بالاضافة الى أن نقص السكان فى بلد ما عامل مؤثر على نقص  
القوى العاملة فى هذا البلد • الأمر الذى يجعل استقدام  
القوى العاملة من بلاد أخرى حاجة حتمية وسيكون له تأثير على  
التفاعل السلوكى سلبا وايجابا •

وهناك عنصر آخر من عناصر البيئة مؤثر على سلوك الانسان  
وهو ايكولوجية الانسان HUMAN ECOLOGY ويعنى به العلاقة  
البيئية بين الانسان والمنظمة التى ينتمى اليها ويعمل بها •

وتظهر أهمية دراسة الايكولوجى الانسانى فى زيادة الكثافة  
السكانية اليوم فى عالمنا المعاصر • ويعتقد لا تانز LAUTHANS  
ان أهم مشكلة تواجه الايكولوجى الانسانى هو أثر الكثافة السكانية  
على المظاهر النفسية PSYCHOLOGICAL ASPECTS للانسان ص ٣٢٣ •••

فالإنسان يتحتم عليه كما يرى - مجنون وتشرح  
( ١٩٧٠ ) أن يتكيف مع بيئته ليس تكيفا فيزيولوجيا  
فحسب بل يتكيف تكيفا نفسيا وفلسفيا وروحيا ص ٣٢٣ "

## ٢ - دور البيئة الاجتماعية - الحضارية

المقصود بالبيئة الاجتماعية الحضارية المؤثرات والمحصلات  
الاجتماعية والحضارية التي يتوقعها الانسان في بيئته كالعادات والتقاليد  
والاعراف والقيم والمواقف والاتجاهات وأنماط السلوك الحضارية  
التي يتعلمها الانسان في بيئته ويتقبلها كأنماط اجتماعية -  
حضارية أثناء سلوكه اليومي \*

ان هذه الانماط الاجتماعية - الحضارية يستقبلها الفرد منذ  
مراحل حياته الأولى بدءا بالمنزل حيث الأهل والاخوان والأخوات  
ومورا بالمجتمع حيث الأصدقاء والرفاق والزملاء كذلك من خلال  
النشاطات اليومية التي يمارسها الانسان في عمله أو من الجماعات  
التي ينتمى اليها كالأندية أو الجمعيات \* كما أن هذه الأنماط  
تأتي مما يتعلمه الانسان من المدرسة والقراءات ومن الديانة التي  
يعتقها والسياسات المعمول بها في بلده \*

لذلك يأتي تفاعل الانسان مع هذه العوامل والمتغيرات  
المتعددة في المجتمع بشكل عام وفي المنظمة التي ينتمى اليها  
والعمل الذي يمارسه بشكل خاص كسلوك تنظيمي أو اداري \*

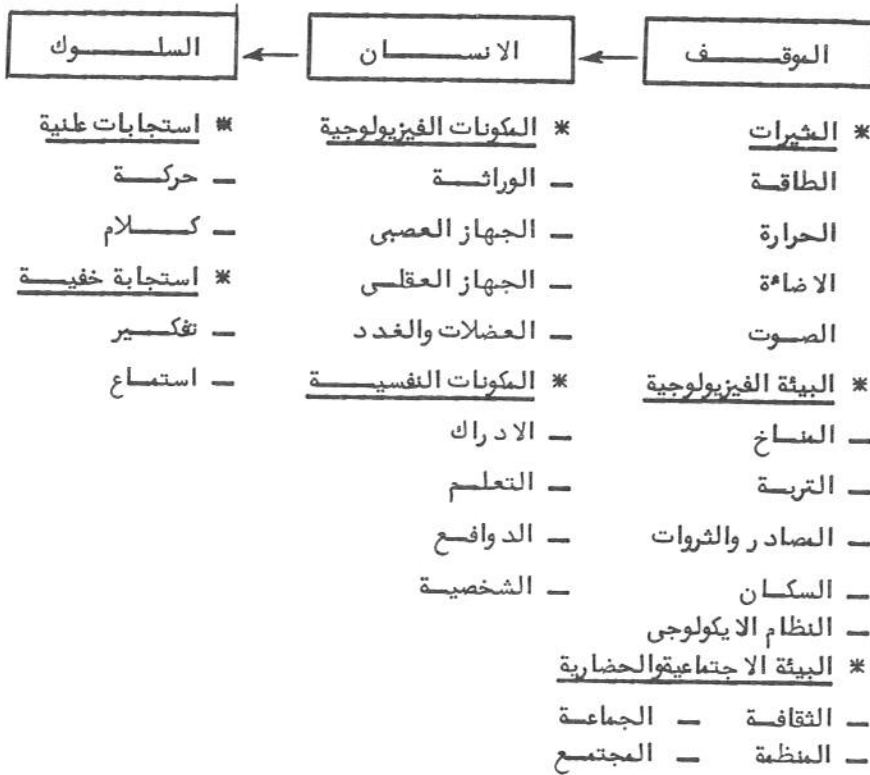
هذا وسوف يتضح تفاعل سلوك الانسان في منظمته ومع عمله  
عندما نتطرق الى دراسة المنظمة ( حكومية أو غير حكومية ) ومكوناتها  
وخصائصها المختلفة في مكان آخر من هذه المادة \*



اذن من خلال دراسة العوامل المؤثرة على السلوك وهى  
العوامل الشخصية والعوامل البيئية يتضح أن السلوك الانسانى  
هو محصلة تفاعل الانسان مع بيئته وبما أن هذه البيئة تشتمل  
على العديد من المؤثرات STIMULI والاستجابات RESPONSES  
التي يستجيب لها الانسان ليتلائم مع بيئته وتحقيق أهدافه .

وحيث أن حياة الانسان هى سلسلة من المواقف  
( SITUATIONS ) وهذه المواقف تختلف من لحظة وأخرى  
على ضوء البيئة المتواجد بها الانسان فيأتى سلوك الانسان وفق  
هذه المواقف الانسانية والتفاعل معها كما فى شكل ( ٢ ) .

### شكل ( ٢ ) العوامل المؤثرة على السلوك



## أنواع السلوك الانساني

يمكن تقسيم السلوك الانساني من حيث صورته الى ثلاثة أقسام :

### ١ - السلوك الفردي :

وهذا يمثل أبسط صورة السلوك الانساني من حيث الثير والاستجابة

• لفرد واحد من الناس

### ٢ - السلوك الاجتماعي :

وهذا النوع من صور السلوك يمثل علاقة الفرد بغيره من الناس الآخرين

كأفراد الجماعة التي ينتمي لها في المنزل ، المدرسة ، النادي أو الرابطة

أو الوظيفة • ولا شك أن العلاقة في هذا السلوك هي علاقة تبادل من حيث

التأثير والتأثر • ورغم أن التفاعل في هذا النوع من السلوك حاصل بين الفرد

والجماعة ومتبادل بينهم الا أن درجة التأثير عادة تكون من الجماعة الى الفرد

أقوى بكثير من تأثير الفرد على الجماعة •

هذا واذا درسنا سلوك الانسان من حيث النتيجة والهدف الذي

يحققها الانسان من سلوكه<sup>(١)</sup> فاننا نجد أن سلوك الانسان ينقسم الى ثلاثة

أقسام وهي :

### ١ - السلوك المجزي :

وهو أن يحقق الفرد هدفه بدون عوائق • فعندما يصل الفرد

الى هدفه أثناء ممارسته لسوكة يعتبر هذا السلوك سلوكا مجزيا بمعنى

أن الانسان بهذا السلوك وصل الغاية التي كان ينشدها وحقق الحاجة

التي كان يريد ها • فلو أخذنا مثلا من الواقع الاداري لمعرفة كيفية

---

(١) لمزيد من المعلومات عن أنواع السلوك من حيث تحقيقها راجع بحث الدكتور/ علي  
عبدالوهاب " المدخل السلوكي في الادارة " نظرة متكاملة ص ١٤ - ٢١ معاهد  
الادارة العامة - الرياض •

السلوك المجزى لوجدنا أنه عند ما يسعى أحد الموظفين الى بعثة دراسية أو دورة في مكان ما سواء في الخارج أو الداخل نجد أن هذا الموظف يسعى للحصول على هذه البعثة بواسطة عمله الجاد والمتواصل لكي يحصل عليها فان تحققت له هذه البعثة فانه في هذه الحالة يكون سلوكه سلوكا مجزيا لأنه توصل الى ما يريد • ونجده دائما يمارس نفس السلوك لأن ممارسة مثل هذا السلوك يوصله الى هدفه ويحقق تطلعاته •

## ٢ - السلوك المحبط :

وهو أن يحصل عائق قبل أن يحقق الفرد هدفه ، وهذا يعني أن الفرد لم يصل الى هدفه ولم يحقق حاجته التي يريد ها كما هو الحال في السلوك المجزى • أو أنه تحقق هدفه ولكن بدرجة أقل مما كان يتوقع ويرجو •

فلو أخذنا نفس المثال السابق بالنسبة للموظف والبعثة نجد أن هذا الموظف اذا عمل بجد واخلاص وتفان في سبيل الحصول على هذه البعثة أو الدورة ولم تتم له هذه البعثة فان سلوكه في هذه الحالة يكون سلوكا محبطا أي لم يتحقق ولم يصل الى الغاية التي كان ينشدها هذا الموظف •

وعادة - كما يقول الدكتور على عبدالوهاب (ص ١٤) يعيل الانسان الى تكرار السلوك المجزى لأنه سلوك فعال من وجهة نظره • كما أنه من ناحية أخرى يعيل الى تجنب السلوك المحبط والبحث عن سلوك آخر فيره حتى يحصل على الاشباع الذي يريده لحاجاته ودوافعه" (ص ١٧) •

## ٣ - السلوك الدفاعي :

هو السلوك الذي يمارسه الفرد لكي يتلافى ويمنع السلوك المحبط • والسلوك الدفاعي ما هو الا وسائل دفاعية متعددة يمارسها الفرد سواءً بعض منها أو جميعها وذلك في سبيل حماية نفسه من التهديدات والاحباطات المختلفة • وهذه الوسائل الدفاعية يمارسها جميع الأفراد وعلى مختلف مستوياتهم ودرجات متفاوتة وهي ضرورية لتخفيف الاحباط أو الفشل الذي يصيبهم كذلك لحفظ التوازن النفسى الداخلى لسلوك الفرد •

هذا ويتخذ السلوك الدفاعي عدة صور وهي :

### ١ - القمع :

وهو عملية استبعاد مؤقت للاشباع الى حين أن تنتهي الظروف المناسبة لهذا الاشباع • فمثلا المدير عند ما يوبخ أحد موظفيه فان هذا الموظف يكتم فيظه من رئيسه حتى يذهب عنه بعد ذلك يقوم هذا الموظف بشتمه واهانته •

### ٢ - الكبت :

وهو عملية يمارسها الانسان ليبعد الدافع والذكريات أو الأفكار من منطقة الشعور الى منطقة اللاشعور • وكلمة كبرت الاحباطات بالنسبة للفرد فان الرغبات المكبوتة تزداد قوة وعنفًا بل وتهدد بالانفجار واقتحام حواجز الكبت لتدخل في المنطقة الشعورية • وتتغل هذه المكبوتات بأفكارنا وذكرياتنا الطفولية التي لا نحس بتذكرها أو استعادتها • ويقول الأستاذ / صالح الشيكش<sup>(٨)</sup> أن الموظفـين اذا هم حرموا من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المشروعة ثم كبتوها

فى نفوسهم فان آثارها الانفعالية تتحكم فى سلوكهم فى صور مختلفة مثل التخريب فى العمل كالاختلاس والتلاف الأذوات أو الأعمال الانتقامية الأخرى كتعطيل الأعمال العاجلة والابقاع بالرئيس فى أخطاءه ديروها له الى غير ذلك من الأمور التى تعرقل الأعمال وادارتها معا ص ٩٠ " .

### ٣ - الدافع :

وهو نقل الدافع أو الرغبة المرتبطة بالموضوع المعين الى موضوع آخر فالموظف الذى يتعرض لتوبيخ رئيسه قد لا تساعد الظروف على الرد على رئيسه ولكنه يلجأ هو الآخر الى توبيخ زميل آخر من زملاء العمل أو يقوم بتوبيخ زوجته أو أحد أطفاله .

### ٤ - الاسقاط :

وهو عملية الهدف منها التخلص من الدافع وذلك بربيه على شخص خارجى أو أى شىء خارجى ، فالدير المختلس كما يقول الأستاذ / صالح الشيكش<sup>(٩)</sup> أو الذى عنده رغبة فى الاختلاس يتشكك فى مرؤوسيه من حيث الاختلاس وأنه نقيصة أخلاقية خطيرة غير واع تماما لأصول صفة الاختلاس فى نفسه ص ٨٢ .

وهكذا فالانسان يعيل الى اسقاط دوافعه وأحاسيسه ويؤله على غيره من الأشخاص والأشياء بحيث يراها ملتصقة بهم وبعيدة عنه .

### ٥ - أحلام اليقظة :

عندما يكون اشباع دوافع الانسان مستحيلا فى الواقع يلجأ الى أحلام اليقظة لى يحقق هذا الاشباع . فالجائع كما يقولون يحلم بالعيش والفاشل يحلم بالنجاح .

وهكذا تكون أحلام اليقظة هى عبارة عن متنفس لتصريف  
انفعالات الفرد التى لا يستطيع تحقيقها فى عالم الواقع •

#### ٦ - التبرير :

وهى عملية الهدف منها وضع مسببات وسوفات لتبرير سلوك  
مارسه الفرد لأنه لم يلاقى قبولا فى المجتمع أو من الغير • فالموظف  
المتأخر عن عمله قد يبرر بأن الاشارة المرورية عاقته عن الوصول أو أن  
عدم وجود مواقف للسيارات سببا فى تأخره عن عمله •  
وعادة ما يشتمل التبرير على التفكير المنطقى وإيراد أسباب  
مقبولة لسلوكه الماضى والحاضر وسلوكه فى المستقبل •

#### ٧ - النكوص :

وهو عملية الهدف منها عودة الفرد الى أنماط من السلوك  
والاشباع النفسى لدوافعها بطريقة لا تتناسب مع مرحلة النمو كالبكاء  
ومط الشفاه وهذا الأسلوب يلجأ اليه الفرد عندما يواجه موقفا صعبا  
أو مضطرا يهدف تحقيق حاجاته النفسية •  
فالموظف مثلا قد يبكى عندما لا يحصل على ترقية أو بعثة  
دراسية وذلك أمام رئيسه وذلك بنفس أسلوبه الطفولى مع والديه عندما  
لا يحققون له حاجته •

#### ٨ - التعويض :

وهو عملية تهدف الى استبدال العيب بممارسة عمل آخر  
فالفرد المصاب بعاهة بدنية قد يحاول تغطية عجزه الناشئ عن هذه  
العاهة بتكريس جهد كبير ومثابرة مستمرة •

ففى حالة الموظف المهمل أو غير الكفء يقوم هذا الموظف كما  
يقول الشبكش ص ٨١ بتغطية عيبه هذا أمام رئيسه كأن يتفانى فى وضع  
نفسه تحت أمره لخدماته الشخصية أو ينقل إليه أخبار الزملاء فى  
العمل ٠٠٠ الخ ٠

ان هذه الصور من السلوك يمارسها الفرد فى حياته لكى يتوافق  
مع مواقف الحياة لذلك فانه ينبغى على الادارة والدير الاهتمام بها  
لمعرفة سلوك موظفيها والتعامل معهم على هذا الأساس ٠

## السلوك الانساني والانجاز

مر بنا أن سلوك الانسان يتأثر بعاملين رئيسيين وهما :

- ١ - طبيعة الفرد أو الانسان نفسه من حيث عوامله الشخصية .
- ٢ - طبيعة الموقف ( الحالة ) التي يربها الانسان .

وحيث أن الموقف ( الحالة ) SITUATION هي المصدر الرئيسي للمثيرات الانسانية فان الفرد ( الانسان ) عادة ما يستجيب لهذا الموقف من خلال البيئة التي يعيش فيها .

والأفراد وهم يمارسون سلوكهم على ضوء هذه المعطيات ( المثير والاستجابة STIMULUS & RESPONS من خلال المواقف البيئية ) نجد أن سلوكهم لا يختلف في كل الأحوال فهناك بعض التشابه في هذا السلوك . كما يقول - نورمان ماير ( N. MAIRE ) ( ١٩٦٥ ) ص ٢١ . ويظهر ذلك التشابه في سلوك الأفراد في كون هذا السلوك مسببا ومدفوعا ، وهادفا . أما اختلافه فيظهر في أن هذا السلوك من ومتنوع كما مر بنا سابقا .

ولا شك أن هذه الاختلافات والفروق في سلوك الأفراد كما يقول - د . الغمري ١٩٧٩ " لها دلالتها وأهميتها فهي تعنى بالنسبة للإدارة أنه يمكن الاستفادة منها في إثارة دوافع العمال والموظفين وحصولهم على الإشباع المهني والشخصي اذا ما تعاملت معهم بطرق مختلفة تتفق مع فروقهم الفردية " ويضيف الغمري قوله " كما أن اغفال ما بين الأفراد - رجالهم ونسائهم ، كبارهم وصغارهم من فوارق جسيمة وعقلية ومزاجية واجتماعية له أسوأ الأثر بالفرد نفسه وبالمجتمع الذي يعيش فيه ص ٣٩ ، ٤٠ " .

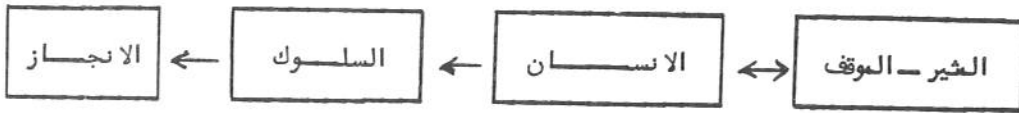
هذا وتحليل سلوك الفرد على ضوء المواقف التي يربها نجد أن هذا السلوك يقود الى نوع من النتائج أو الانجازات فمثلا اغماض العين في بعض الأحيان يحمى



العين من الأخطار • وانتقال موظف من قسم الى قسم أو من وزارة الى أخرى قد يساعده على تلافى الاصطدام برئيسه أو أحد زملائه •

هذا ويرى ماير 1960 أن الانجاز PERFORMANCE يمكن أن يكون مرفوبا أو غير مرفوب لكنه دائما منتج للسلوك وينبغي أن لا يكون مريكا مع سبب السلوك فالسبب يسبق نتائج الحركة " ويشير الكاتب نفسه الى أن المستشار المعروف مكريجر MCGREGOR قد بين أن محاولة لوم الناس بدلا من البحث عن الأسباب يعتبر مصدرا شائع لفشل الادارة • كما يعرض الكاتب نتائج بعض الدراسات النفسية والتي ترى أهمية دراسة التغيرات الجسدية الناتجة عن أسباب عديدة ، وتقييم التغيرات فى المؤثرات العثيرة فى البيئة ، واختبار الاختلافات الفردية ، وفحص التجارب الماضية وذلك اذا ما رغبتنا فى ايجاد تعليلات للسلوك • كما يعطى ماير مثلا على ذلك فالشخص الذى يقطع الاشارة الحمراء فى أحد الشوارع قد يفعل ذلك لأنه لم يشاهد اللون الأحمر وأنه كان عاجلا ويحاول الوصول الى عمله فى الوقت المناسب بدلا من رفبته فى الحصول على جزاء مخالفة من رجل المرور •

وبوضح الشكل ( ٣ ) الموقف الذى يزود العثير بالنسبة للانسان ١١٦



فالسهم المزدوج  $\longleftrightarrow$  ذوالاتجاهين يشير الى أن الانسان يتفاعل مع العثير (الموقف) معطيا اشراقا لادراك الفرد أو تفسيرا للعثير ، أما استجابة الانسان فتظهر بالسهم الفرد (  $\longleftarrow$  ) ذوالاتجاه الواحد والذى يقود الى سلوك وتفاعل بين العثير والانسان لذلك يصدر السلوك وهذا السلوك الدائرى فى العالم الخارجى يقود الى الانجاز

ويشرح ماير MAIRE هذا الانجاز بأنه قد يعدل استشارة الحالات وبذلك يؤثر على السلوك اللاحق أو يمكن أنه يبتدى بسلوك جديد عن طريق خلق حالات

جديدة بالنسبة للفرد •

والمتأمل لسلوك الانسان وانجازاته سواء في الحياة اليومية أو في الحياة العملية يجد أن هذا الانجاز يتأثر بعدة عوامل ومن خلال فرص عديدة • فالسلوك الواحد نفسه قد يصدر عنه عدة انجازات مختلفة لذلك فان مراقبة هذا الانجاز والتحكم به تكون من الصعوبة بمكان ، لذا كما يذكر ماير فان علماء النفس يفرقون بوضوح ما بين السلوك والانجاز وينشدون تحسين الانجاز بواسطة دراسة العوامل المؤثرة على السلوك ص ٢٧ " •

هذا وتهتم الادارة بسلوك موظفيها كأفراد وجماعات وذلك في العمل الوظيفي لأن سلوك الموظف في العمل هو عبارة عن انجاز وظيفي لذلك فهذا الانجاز يختلف من شخص لآخر • كما أن هذا الانجاز هو انجاز سلبي وإيجابي •  
وحيث أن سلوك الانسان عامل مؤثر على انجازه في حياته ونشاطاته المختلفة فان المدراء في العصر الحاضر مهتمون كثيرا بسلوك موظفيهم وانجازاتهم الوظيفية •

هذا ويرى أندرو سيزلاجي وزملاؤه A. SZILAGYI ETAL (١٩٨٠) أن الانجاز هو فعالية سلوك الموظف • والسلوك محدد بمستوى جهد الموظف وقدراته ص ٤٦ ) •

ومن هذا المنطلق يبدأ اهتمام المدراء بمحاولة التأثير على سلوك موظفيهم وانجازاتهم الفعالة والايجابية وذلك من خلال التوجيه والارشاد • فالمشرف على الموظف الجديد نجد أنه يبدأ معه العمل في اعطائه بعض الأعمال ويدربه عليها ويرشده الى انجازها • ويكون ذلك تحت اشراف وارشاد ومراقبة هذا المشرف حتى يثبت صلاحيته للعمل أو عدمه • وما السنة التجريبية الأولى والمعمول بها في توظيف الموظف في المملكة العربية السعودية الا دليل على ذلك • فالموظف عندما يلتحق بعمله يصبح تحت التجربة وتحت الاشراف والمراقبة فالأعمال والمهام التي

يقوم بها تخضع لملاحظة مديره خلال هذه الفترة فان نجح في المهمة فان المدير يعمل على مكافأة هذا الجهد • فهذا التدريب الأولى وهذا الاهتمام من قبل المنظمة أو الادارة لهذا الموظف يكون مشيراً له وسابقاً لجهد الفرد وسلوكه وانجازاته • كما أن مجموعة أخرى من العثرات تتبع انجازاته وتحتوى على أثر رجعى للجهد اللاحق وللسلوك وللانجازات •

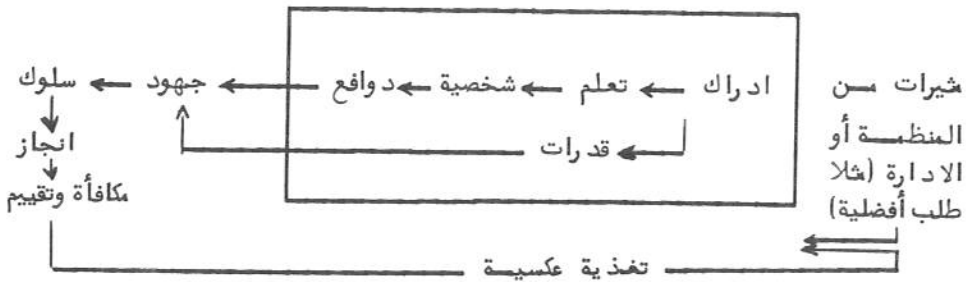
هذا والشئ المهم كما يقول سيزلاجى وزملاؤه SZILAGYI *et all* هو تلك العوامل التى تطرأ بين الحوادث البيئية وبين السلوك الملاحظ ، فالسلوك ظاهر للعيان فى هذه الحالة أو الموقف • وقابل للملاحظة كما أن الحوادث البيئية ( مثلاً أوامر المدير ) ظاهرة للعيان وقابلة للملاحظة •

كما يرى الباحثون أنفسهم أن هناك خمسة عوامل نفسية تحدث ما بين الحوادث الملاحظة والسلوك الملاحظ وهى :

- ١ - الادراك
- ٢ - التعلم
- ٣ - الشخصية
- ٤ - الدوافع والقدرات

هذا ويبين الشكل ( ٤ ) عملية تأثير سلوك الفرد على انجازاته كما اننا فى الفصول القادمة سنتحدث عن بعض هذه العوامل النفسية وبشكل موسع •

#### شكل ( ٤ ) أثر سلوك الفرد على انجازاته



فالشخصية دورها فى هذه العملية هو توضيح الدور الأساسى لهذا السلوك وهى تحتوى على الدوافع والقدرات ،فالدوافع هى المحرض والموجه للسلوك •

أما القدرات فهى الامكانيات التى تساعد على نجاح الحركة أو الهدف المطلوب أما الادراك والتعلم فانهما مع بعض يقدمان عملية ديناميكية لمراجعة السلوك الظاهر وشرح كيفية تغيير أو جعود هذا السلوك خلال الوقت حيث ينمو الموظف ويتغير فى المنظمات أو الادارات التى ينتمى اليها •

ولا شك أن كل هذه العمليات النفسية الخمس هامة ومؤثرة فى عملية الانجاز الوظيفى • الأمر الذى يحتم على المدراء الاهتمام بدراستها وملاحظتها فى موظفيهم لكى يحققوا الانجاز المنشود فى منظماتهم واداراتهم •



الفصل الثاني

PERSONALITY

الشخصية

## الشخصية :

تعتبر الشخصية ( PERSONALITY ) من أهم الموضوعات وأغدها فى علم النفس وذلك نظرا لأن دراسة هذا الموضوع تعنى دراسة الانسان من جميع الصفات وعلى ضوء العديد من المؤثرات والمكونات .

## تعريف الشخصية :

هناك العديد من التعريفات للشخصية . وقد جاءت هذه التعريفات على ضوء العديد من الدراسات التى قام بها علماء النفس فى مختلف فروعها حول الشخصية :

- ١ - فيرى ألبرت ( ALLPORT ) ( ١٩٢٤ ) ان الشخصية هى :  
" استجابات الفرد المميزة للمثيرات الاجتماعية وكيفية توافقه مع المظاهر الاجتماعية لبيئته ( د . أحمد عبد الخالق ، الأبعاد الأساسية للشخصية ١٩٧٩ ص ١٢ ) .
- ٢ - ويعرفها شيرمان ( SHERMAN ) ( ١٩٢٨ ) بأنها " السلوك المميز للفرد ( المرجع نفسه ص ١٣ ) .
- ٣ - ويعرف وود وورث ( WOOD WORTH ) ( ١٩٢٩ ) الشخصية بأنها :  
" مجموعة سمات الفرد كما تبدو فى عاداته الفكرية ، وتعبيراته واتجاهاته واهتماماته وأسلوبه فى العمل وفلسفته فى الحياة ( د . مختار حمزة ١٩٨٠ ص ٢٨٨ ) .
- ٤ - كما يعرفها جورد ألبرت ( ALLPORT ) ( ١٩٣٧ ، ١٩٦١ ) بأنها " التنظيم الدينامى داخل الفرد ، لتلك الأجهزة النفسية / الجسدية التى يحدد طابعه الخاص ( فى توافقه لبيئته ) أو التى تحدد خصائص سلوكه وفكره ( د . أحمد عبد الخالق ( ) ١٩٧٩ ص ١٤ ) .

- ٥ - وهناك تعريف شامل يراه ديرفر ١٩٧٤ ( DREVER ) وهو أن الشخصية هى : " التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفيزيولوجية - العقلية والخلقية والاجتماعية للفرد كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين فى مظاهر الأخذ والعطاء فى الحياة الاجتماعية . . . . . وهى تشمل الخصائص الطبيعية - والمكتسبة من الدوافع والعادات والميول والعقد والعواطف والمثل والآراء والمعتقدات كما أنها تتضح من علاقات الفرد مع وسطه الاجتماعى - ( د . فرج عبدالقادر طه<sup>(٥)</sup> ١٩٧٩ ص ١٢ ) .

وهذا التعريف يمكن تحليله الى العناصر التالية :

- ١ - خصائص الفرد الفيزيولوجية ، العقلية ، الخلقية والاجتماعية .
- ٢ - خصائص الفرد الطبيعية والمكتسبة ( الدوافع ، العادات ، الميول ، العواطف الخ . . . . . )
- ٣ - تفاعل الفرد مع الآخرين فى الوسط ( البيئة أو الموقف ) الاجتماعى .

#### محددات الشخصية :

يرى الدكتور مختار حمزة ( ١٩٨٠ ) بأن الشخصية كل متحد متكامل النزعات النفسية والجسدية التى توجد فى مجال معين وهذا المجال حيوى انسانى واجتماعى كما أنه يرى أن العوامل المؤثرة فى الشخصية يمكن وضعها تحت ثلاث مجموعات :

- ١ - العوامل الجسدية .
  - ٢ - العوامل النفسية .
  - ٣ - العوامل الاجتماعية البيئية .
- والشخصية هى الناتج العام لهذه العوامل جميعا وعند أى فرد من الأفراد \*

---

\* اعتمدنا فى هذا الجزء على كتاب الدكتور / مختار حمزة ، ( مبادئ علم النفس ، دار المجمع العلمى بجدة ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م ص ٢٩٠ - ٢٩٢ ) مع بعض التصرف .



## ١ - العوامل الجسدية :

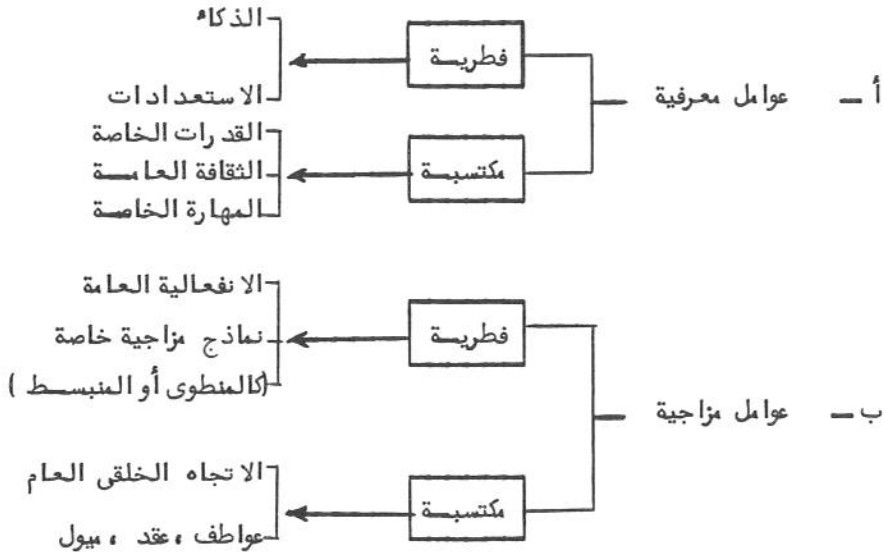
- أ - الحالة الجسدية العامة •
- ب - نواحي القدرة أو العجز الجسدى الخاص •

والعوامل الجسدية بشكل عام تعنى الصفة العامة للحالة الجسدية كالنمو الجسدى العام الطبيعى ، والصحة العامة ، والمناعة ضد الأمراض وكذلك تعنى الصفات الخاصة كالطول أو القصر أو الشكل أو الوزن أو بعض العاهات الجسدية •

## ٢ - العوامل النفسية :

وهى تلك العوامل التى تشتمل على العوامل المعرفية سواء منها الفطرية كالذكاء ، والقدرات ، أو مكتسبة كالثقافة والمهارة الخاصة أو العوامل المزاجية سواء منها الفطرية كالنماذج المزاجية الخاصة ( انبساط ، انطواء ) أو مكتسبة كالاتجاه الخلقى العام أو العواطف أو البيول والعقد ••• كما فى الشكل ( ٥ ) •

شكل رقم ( ٥ ) العوامل النفسية



٣ - العوامل الاجتماعية البيئية :

وهي العوامل ذات العلاقة في البيئة التي يعيش فيها الفرد وهي

تتقسم الى قسمين أو مجموعتين وهما :

أ - الظروف الاجتماعية داخل المنزل وهي تشمل هذه العوامل :

- ١ - العوامل الاقتصادية والأسرية / فقيرة أو غنية •
- ٢ - الظروف المنزلية الطبيعية / كأن يعيشوا مع الأب والأم أو غير ذلك •
- ٣ - المعاملة المنزلية / أسلوب التربية صارم أم متساهل •
- ٤ - صلاحية المنزل للتربية / فعالية الأب والأم في التربية وانعكاس ذلك على الأطفال •

ب - العوامل الاجتماعية :

وهى الظروف التى تتعلق بنشاط الطفل وتربيته خارج المنزل وظروف العمل الذى يمارسه هذا الطفل ان كانت مناسبة أو غير مناسبة ، والطريقة التى يقضى فيها الطفل فراغه ، تظل هذه الأشياء لها تأثير على نمو شخصية الطفل فى الصغر وانعكاسها على حياته وسلوكه فى الكبر (أنظر الشكل ( ٦ ) .

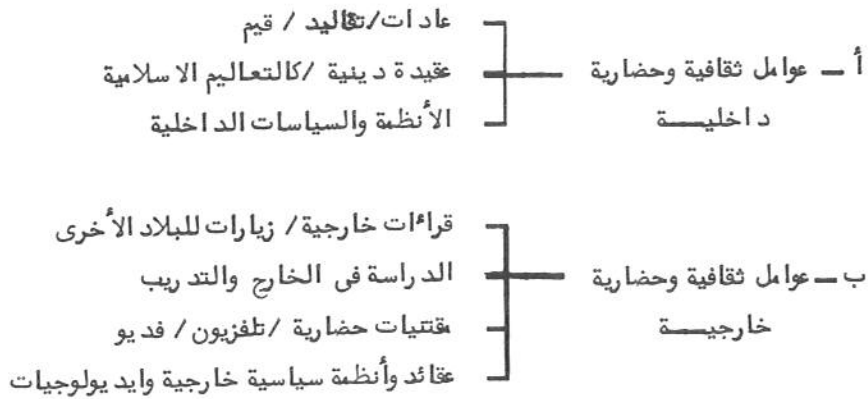
شكل ( ٦ ) العوامل الاجتماعية البيئية



ويمكن أن نضيف العوامل الثقافية والحضارية كعامل رابع ومؤثر على شخصية الفرد ومعنى بالعوامل الثقافية والحضارية كالمعتقدات والمبادئ والاتجاهات والمواقف التي يتعلمها الفرد عن طريق قراءته ومعتقداته الدينية والسياسية التي يخضع لها في بلده . كذلك مكتسباته الحضارية الأخرى سواء منها ما يكتسبه من المجتمع الذي يعيش فيه أو المجتمعات الأخرى التي يزورها أو ينتقل إليه أثرها بطريق مباشر أو غير مباشر كاستخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة أو مشاهدة الأفلام وغير ذلك .

ففي مجتمعنا السعودي اليوم نجد أن شخصياتنا هي انعكاس لما نؤمن به ونعتقه من دين اسلامي حنيف وما يغدقه علينا من تعاليم سماوية وكذلك ما تتأثر به من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية وثقافية وكذلك ما نتأثر به من قراءات ومقتنيات حضارية وتكنولوجية معاصرة .  
ويمكن توضيح العوامل الحضارية والثقافية كما في شكل ( ٧ ) .

شكل ( ٧ ) العوامل الثقافية والحضارية



من خلال العرض السابق يتضح لنا بجلاء أن الشخصية وما تحتويها من عوامل جسمية ونفسية هي حصيلة لتفاعل الفرد مع العوامل الاجتماعية البيئية والعوامل الثقافية والحضارية أو ما يسمى بالموقف الذى يمر به الانسان • وعلى هذا الأساس يأتى سلوك الانسان - كما مر بنا فى الفصل الأول - هو ناتج لهذا التفاعل ما بين شخصية الفرد والموقف (المواقف) التى يمر بها الفرد فى حياته سواء كان فى المنزل أو المدرسة أو المنظمة التى ينتمى إليها أو فى أى تنظيم يمارسه الانسان رسمى كان أو غير رسمى •

## بعض نظريات سمات الشخصية

### نظريات الشخصية :

#### الشخصية عند فرويد :

يرى عالم النفس سجمند فرويد <sup>FREUD</sup> أن الشخصية المتكاملة تحتوى على ثلاث أنظمة رئيسية وهى :

#### ١ - الهـو : ID

وهو مستودع الطاقات والغرائز ، ويعمل وفق مبدأ اللذة أى طلب اللذة العاجلة بأية وسيلة دون اعتبار للواقع أو تفكير فى العواقب وهو يمثل الشخصية عند ولادتها وقبل أن تصطدم أو تحتك فى البيئة ، وتظهر فى الأحلام واللاوعى ( شكل رقم ٨ ) .

#### ٢ - الأنا أو الذات : EGO

وهو الذى يعمل حسب مبدأ الواقع ووفق الظروف والقيود التى يفرضها عليه العالم الخارجى . وهدفه المحافظة على الشخصية واشباع حاجاتها بشكل منسجم مع متطلبات الواقع وتظهر الأنا فى الادراك الحسى والعمليات العقلية .

#### ٣ - الذات العليا : SUPER EGO

وهو الجانب المعدل من الأنا وذلك نتيجة لأن الشخص أصبح خاضعا للأوامر ، والنواهى ، والنمط والمعايير التى يفرضها عليه أبويه والمجتمع ودورها هو الزام الشخصية بالتزام النمط والأخلاق فى سلوكها كما أن دوره يتمثل فى مراقبة الذات ، واقامة

المثل العليا ، والضمير الأخلاقى وتتمثل فى الوالدين ، وأوامر المجتمع وقيوده . كما فى شكل ( ٨ ) .

هذا ويعتبر فرويد من أهم علماء النفس المعاصرين والذين ساهموا فى اكتشاف وتطوير المبدأ اللاشعورى ( UNCONCIOUS ) عند الانسان فهو يرى أن الانسان لديه قوى غير ملموسة تدفعه أكثر من تأثيره بتفكيره وسلوكه الواعى ( CONCIOUS ) .

ويرى فرويد أن الحياة النفسية هى سلسلة من الصراع النفسى وهذا الصراع يعنى أن تتنازع فيه رغبتان متعارضتان بحيث ان تحققت احدهما لم تتحقق الثانية . ففى حالة الطفل نجد أنه يظل سلبيا ومعتمدا على أمه ولكنه فيما بعد يتعلم كيف يصبح مستقلا من خلال حرمانه من عملية الحضانة التى تتمثل فى عملية النظام .

والصراع هذا دائما - كما يراه فرويد - بين ضديين بين السلبية والايجابية ، بين مبدأ اللذة ومبدأ الواقعية ، بين الحب والكراهية .

وبتمثل الصراع بشكل واضح بين عناصر الشخصية الثلاثة ( الهو ، الأنا ، أو الذات ، الذات العليا ) فقد مر بنا أن ( الهو ) مستودع للطاقت والغرائز واللذات ، (الأنا) وهى الشخصية الواقعية التى تسلك فى العالم الخارجى سلوكا مقبولا من المجتمع . وكذلك الصراع بين ( الهو ) بصفاتها غير طبيعية وغير منطقية وبين ( الذات العليا ) التى تمثل صورة المجتمع الذى تطور حسب نمو الفرد ، والانا وهى شخصيتنا المعروفة لدينا عن أنفسنا .

وعادة يتخلص الانسان من صراعاته النفسية سواء كان منه الصراع الشعورى أو اللاشعورى بالحيل الدفاعية والتي يمارسها الفرد لكي يتجنب حالات القلق والصراعات الأخرى ولكن يحتفظ باعتبار الذات والحيل اللاشعورية هي مثل التبرير ، التحول ، أحلام اليقظة ، الاسقاط ... الخ والتي تحدثنا عنها فى الفصل السابق عن السلوك •

#### شكل ( ٢٠ ) تنظيم الشخصية عند فرويد



الشخصية عند يونج :

يعتقد يونج ( JUNG ) خلافا لما يراه فرويد فى الشخصية • حيث يرى يونج أن شخصية الانسان تعتمد على ماضى الفرد ومدى تأثير هذا الماضى على سلوكه الحالى كما أن الشخصية تعتمد بصفة أساسية على عدة أنماط سلوكية ماضية فى حياته والتي يرثها الفرد • وهذه الأنماط بدورها تؤثر على حاضر الانسان وتقوم بدور موجه لسلوك الانسان فى المستقبل •



## الشخصية عند ادلر :

أما ادلر ( ADLER ) فيرى أن المحرك الأساسي لسلوك الانسان هو الرغبة الانسانية الى التمييز والرفعة والقوة ( STRIVING FOR SUPERIORITY ) ويرى أدلر أهمية دراسة مبدأ التعويض ( COMPENSATION ) ومركب النقص ( INFERIORITY COMPLEX ) في حياة الانسان ، لأن رغبة الانسان الشديدة للتغلب على ضعفه ومحاولته التمييز والوصول الى الرفعة دافع أساسي من دوافع الانسان ، كما أن ادلر يهتم بعملية التداخل والتفاعل الانساني بدلا من العوامل البيولوجية للانسان كما هو الحال عند كل من فرويد ويونج .

من أول الدراسات النفسية للشخصية الانسانية هي الدراسات التي تناولت الشخصية كنمط أو نموذج وهذه الأنماط أو النماذج تنطبق على مجموعة من الأفراد • وهذه الأنماط تتناول الانسان من عدة مظاهر كالمظاهر الجسدية والمزاجية ، طريقة الكلام ، الملابس ••• الخ • وجاء تقسيم العلماء منذ القدم للانسان على أساس أنماط مزاجية ، وجسمانية ، ونفسية واجتماعية •

### الأنماط المزاجية :

صاحب هذه النظرية هو الطبيب اليونانى هيپوقراط ( HIPPOCRATES ) وقد طورها وروج لها جالينوس ( GALEN ) (عام ١٣٠ - ٢٠٠) وهذه النظرية تقسم الناس الى أربعة أنماط وهى :

- ١ - المزاج السوداوى ( MELANCOLIC ) والشخص الذى يغلب عليه المزاج السوداوى هو الشخص الحزين ، الكئيب •
- ٢ - المزاج الدموى : ( SAUQUINE ) وهذا الشخص يتصف بالمزاج السهل الاستثارة فى غير عمق أو اتساع وهو شخص متفائل ، دافئ ، ذو حمية وحدة وحرارة •
- ٣ - المزاج الصفراوى : ( CHOLERIC ) وصاحبه شديد الانفعال مع تغلب الجانب الجدى وقلة السرور •
- ٤ - المزاج البلغمى : ( PHLEGMATIC ) وهو الشخص المتبلد الشعور القليل الانفعال وغير المكترث •

## نظرية الأنماط عند يونج :

حيث يقسم الناس

JUNG

من أشهر نظريات الأنماط نظرية كارل يونج

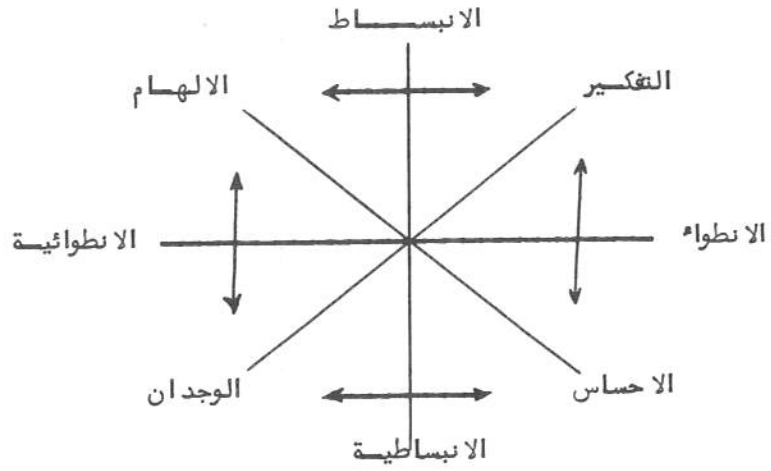
فى نظريته الى قسمين :

- ١ - النمط المنطوى •
- ٢ - النمط المنبسط •

فالشخص المنطوى هو الذى يتجه بنشاطه وبطاقته نحو نفسه ونحو حياته

الذاتية •

أما الشخص المنبسط فانه يتجه بنشاطه نحو العالم الخارجى • كما يرى يونج أن طاقة الحياة الموجودة لدى الفرد الانبساطى أو الانطوائى قد تظهر فى شكل عمليات منطقية تقررهما قيم موضوعية ، أو قد تظهر فى شكل عمليات غير منطقية تقررهما الصدفة والملاحظات العابرة غير المنطقية ، ويقسم هذه العمليات المنطقية الى قسمين : هما ( التفكير والوجدان ) كما يقسم العمليات غير المنطقية الى قسمين هما ( الاحساس والالهام ) • ويكون الانبساط والانطواء صاحبا لهاتين الناحيتين • فالشخص قد يكون انبساطيا ولديه النزعة الى التفكير أو الوجدان (أو الاحساس أو الالهام • وقد يكون هذا الشخص انطوائيا ولديه احدى هذه النزعات • وعلى ضوء ذلك يقسم الناس الى ثمانية أنماط كما فى شكل (٩) د • مختار حمزة ، ١٩٨٠م ص ( ٢٩٤ ) •



شكل (٩) أنماط الشخصية عند يونج

حيث أن دراسة الشخصية على أساس الأنماط لم يساعد علماء النفس على التوصل الى اتفاق من حيث انطباق نمط معين بذاته على كل الأفراد لذلك اتجه علماء النفس الى دراسة الشخصية على أساس السمات •

فالسمة هي " أى خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبي يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض أى توجد فروق فردية فيها ، وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة ، ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية أو نفعالية أو متعلقة بواقف اجتماعية ، والأخيرتان هما مجال الاهتمام فى بحوث الشخصية ( د • أحمد عبد الخالق ١٩٧٩ م ص ٤٢ ) •

ويرى علماء النفس أن الشخصية يجب أن تدرس عن طريق التعرف على السمات النفسية الموجودة لدى الأفراد • لأن الشخصية تتكون من مجموعة السمات التى يمتاز بها الفرد • هذا وقد تعددت اختبارات السمات الشخصية وسوف نلقى الضوء على بعض نتائج دراسات السمات •

أولا : نتائج بحث جيلفورد ( GUILFORD ) ١٩٥٦ م :

نتيجة لأبحاث عديدة قام بها عالم النفس جيلفورد Guilford توصل فى عام ١٩٥٦ الى ثلاثة عشر عاملا تمثل وجهة نظره الأخيرة للعوامل الأساسية للشخصية ( د • أحمد عبد الخالق ١٩٧٩ ص ١٣٥ ) وهذه العوامل شكل ( ١٠ ) هى :

شكل (١٠) العوامل الذاتية للشخصية (مبلفرد ١٩٥٦)

رقم	العامل	مضمون العامل
١	النشاط العام GENERAL ACTIVITY	يميز هذا العامل الشخص المليء بالحيوية سريع الحركة ، سريع في العمل محب له ، وأحيانا يكون متدققا .
٢	السيطرة ASCENDENCE	شخص يعلى من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه في علاقاته المواجهة ، ينجذب الى مراكز القيادة ولا يهاب العلاقات الاجتماعية ، ولا يعيل الى أن يحتفظ بأفكاره لنفسه .
٣	الذكورة مقابل الأنوثة MASCULANITY & FEMINATY	وتوجد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكورية مهنية وغير مهنية ، ولا يستثار انفعاليا وليس من السهل أن يشار لديه الخوف أو التقرز ، تتقصه المشاركة الوجدانية أو التعاطف الى حد ما .
٤	الثقة بالنفس مقابل مشاعر النقص CONFIDENCY & INFERIORITY FEELINGS	يشعر بأن الآخرين يتقبلونه ، واثق من نفسه ، يشعر بالكفاءة ، جذاب من الناحية الاجتماعية ، قانع بما لديه غير متمركز حول نفسه .
٥	الطمأنينة (راحة البال) مقابل العصبية CALMNESS-COMPOSIVE NERVOUSNESS	هادئ ومسترخ أكثر منه عصبي سريع التهيج والانفعال مستقر يتعب بسهولة ، قادر على تركيز انتباهه فيما أمامه .
٦	الاجتماعية SOCIABILITY	يحب النشاط والعلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية يحب مراكز القيادة الاجتماعية ، جذاب اجتماعيا ، فخر جود ولا حيبا ولا معتزلا .
٧	التأملية REFLECTIVENESS	العيل الى التفكير التأملية ، شخص حالم ينظر الى الأمور نظرة فلسفية لديه اتجاه تساؤلي واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخرين .

رقم	العامل	مضمون العامل
٨	الاكتئاب DEPRESSION	انفعالي ومنقبض أكثر منه مرح ، ويؤدى ذلك الى الهم والقلق والانفعالات الدائمة والحالة المزاجية القابلة للتغير .
٩	الاستقرار مقابل الدورية STABILITY & CYCLOID DISPOSITION	سهولة اثاره الانفعالات مع دوامها ، ولذا فالدورى شخص ضحل وطفلى وتكثر لديه أحلام اليقظة .
١٠	الكبح مقابل الانطلاق والتهوينية (أخذ الأمور هونا ) RESTRAINT & MATHYMID	الميل الى كبح النفس وضبطها ، ومثل هذا الشخص ذو تفكير جاد أكثر منه متوكل منطلق أو معتد على الحظ يعتمد عليه لا يأخذ الأمور هونا ولا يستهين بها أو يستخفها .
١١	الموضوعية OBJECTIVITY	ينظر الى الأمور نظرة واقعية موضوعية ، متيقظ لما يحدث فى بيئته ويمكنه أن ينكر ذاته ، لا تحاصره الشكوك .
١٢	الوداعة AGREABLNESS	شخص وود مسالم ، مقابل شخص يمكن أن تستثار استجابة العدوان لديه ، ويقاوم سيطرة الآخرين عليه وتحكمهم فيه ويزدى من حوله .
١٣	التعاون والتسامح CO-OPERATIVENESS & TOLERANCE	الشخص ذو الدرجة المتحفظة على هذه السمة ، لديه اتجاه للنقد وتصيد الأخطاء ، قليل الثقة فى الآخرين والركون اليهم ، متمركز حول ذاته يرثى لها .

المصدر : د . أحمد محمد عبد الخالق ، الأبعاد الأساسية للشخصية ، دار المعارف بـ  
١٩٧٩ ص ١٣٥ - ١٣٨ (بتصرف) .

## \* تكامل الشخصية

يقصد بتكامل الشخصية انتظام سماتها المختلفة في وحدة وائتلافها في صيغة وخضوع السمات لهذه الصيغة • والشخصية المتكاملة هي الشخصية السوية الموحدة المتزنة • أما غير المكتملة فهي المفككة الى درجات تقبل التصدع والانهيار •

### شروط تكامل الشخصية :

- ١ - ائتلاف سماتها بعضها مع بعض فان شذت السمات صعب ايجاد التكامل من أمثلة الشذوذ الخوف الشديد من أشياء تافهة ، والافراط من الاعتماد على الغيب والشطط في مراعاة الدقة والنظام ، والنفور من الاشتراك مع الجماعة وعدم الاكتراث لرأى الغيب • والقلق المنصل والعقد النفسية والانهطاط الشديد في الذكاء ••••• الخ •
- ٢ - خلو الشخصية من الصراعات النفسية الشعورية واللاشعورية •
- ٣ - تناسق الدوافع المختلفة بحيث يرجع بعضها الى بعض ويأتمر بعضها لبعض على نحو يجنبها التصارع والتعارض ويكفل وحدة السلوك واستقراره •

### علامات تكامل الشخصية :

- ١ - انسجام الفرد مع غيره من الناس ، وقدرته على أن يعقد معهم صلات اجتماعية مرضية وقدرته على أن يعيش مع الناس دون أن يزعجه ما قد يواجهونه اليه من نقد ، ودون أن يشعر بحاجة الى التسلط والتحدى • أو برغبة ملحة فى الاستماع الى مدحهم له أو فى استدراار عطفهم عليه •

---

\* هذا الموضوع مأخوذ من مذكرات الأستاذ /صلاح عون الله محمد ( مذكرات فى مادة الشخصية والتكيف - معهد الادارة العامة - ادارة البرامج التدريبية ١٣٩٨ هـ (ص ٢١ - ٢٢ ) مع بعض التصرف •



- ٢ - وحدة السلوك وثباته واستقراره • أي خلوه من التناقض •
- ٣ - غلبة الأهداف البعيدة على الأهداف القريبة • تكامل الشخصية من استطاع أن يرجئ أو يتنازل عن الارضاء العاجل لحاجاته ومطالبه طمعا في بلوغ أهداف أبعد وأهم •
- أما غير المتكامل فمتقلب في سلوكه • فيرثابت في عمله ومعاملاته متقلب المزاج متردد حيران ، يعجز عن اتمام عمل بدأه ، وهو سبب التوافق مع نفسه ومع الناس لأنه يعجز أن يوائم بين دوافعه وخبراته الماضية وبين الظروف الحاضرة وما يتطلبه المستقبل "•

## أبعاد الشخصية في العمل الوظيفي

كما مررنا في حديثنا عن السلوك الانساني يتأثر هذا السلوك في المواقف التي يمر بها وهذا التأثير يتفاعل مع مكونات الانسان الفيزيولوجية والنفسية أى يتفاعل مع شخصيته وبما أن هذه الشخصية الانسانية للانسان الموظف تتفاعل مع المواقف أثناء أداء العمل الوظيفي لذلك تعددت دراسات شخصية الانسان في ميدان العمل لمعرفة أبعاد شخصية الموظف أو العامل في نشاطه الوظيفي الذي يمارسه سواء كان هذا النشاط في ميدان العمل الادارى بالقطاع العام (كـمؤسسات حكومية) أو نشاطه في القطاع الخاص (الشركات ٠٠٠ المصانع) أو في الميادين العسكرية والحربية ٠٠٠٠٠ وغيرها ٠

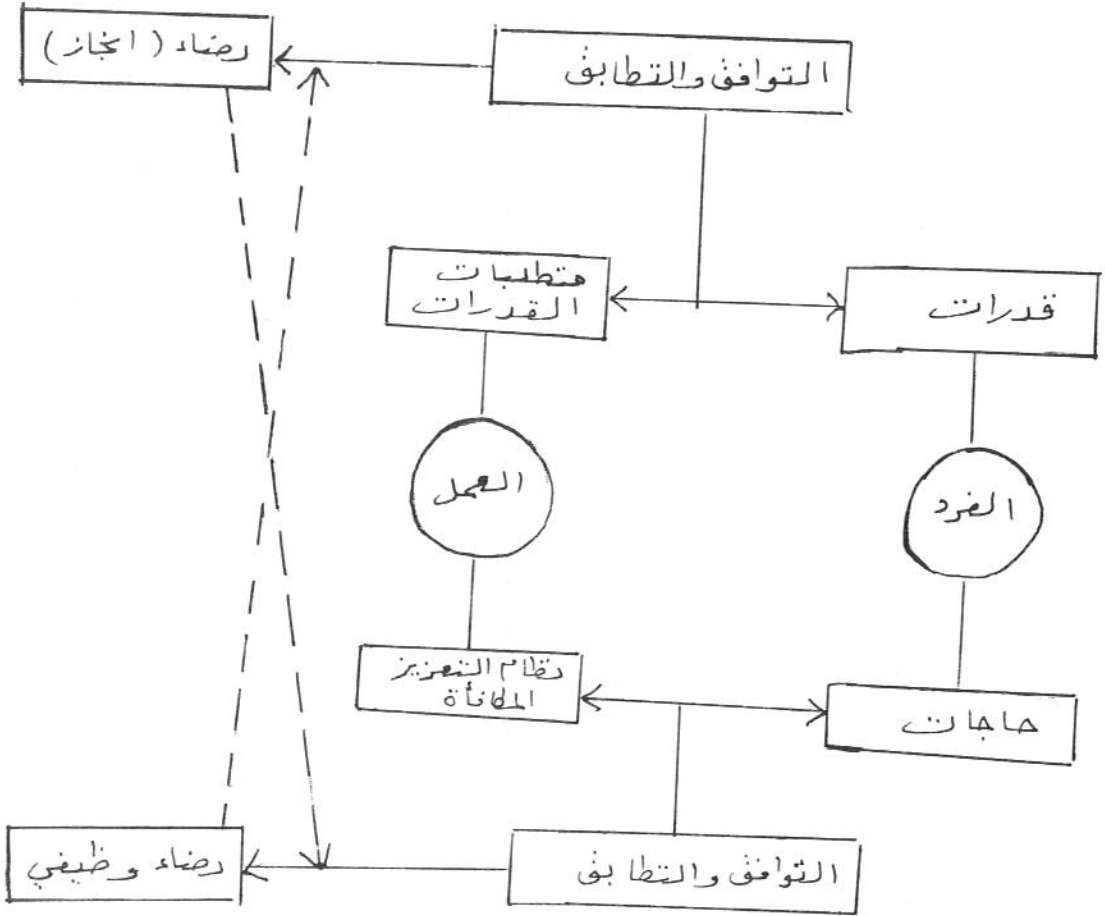
### نموذج التكيف الوظيفي :

قام سيزلا جى وزملاؤه ١٩٨٠ بشرح نموذج (التكيف الوظيفي) الذي قام به ديفيد ويز وزملاؤه عام ١٩٦٦ وهذا النموذج يهتم بدراسة سلوك الموظفين العاملين لمعرفة مدى تكيفهم مع أعمالهم الوظيفية التي يمارسونها ٠ وقد توصل الباحثون الى نموذج وهذا النموذج يوضح أن سلوك الموظف أو العامل في العمل يشمل الأداء ( PERFORMANCE ) وطى القيد والرضا الوظيفي من العمل يعتمد على درجة التوافق والتطابق ما بين شخصية العمل (أى صفات الموظفين أو العاملين) وبيئة العمل (أى صفات العمل والوظيفة والمنظمات) ٠

ففى الشكل ( ١١ ) يتضح أن المستوى العالى من التوافق ما بين شخصية الموظفين ومطالب العمل سوف يقود كليهما الى تقييم محبب بالنسبة لادارة الأداء ٠  
الوظيفي ٠

شكل ( ١١ )

التكيف الوظيفي



المصدر : Source: Aszilagyi ( Organizational Behaviour and Performance. Sec. Ed. Goodyear Comp. Inc., Santa Monica, CA. 1980 P. 60.

فهذا النموذج ساعد الباحثين على التوصل الى هيكل بنائى للشخصية  
يحتوى على مجموعتين رئيسيتين من الصفات والمميزات وهى :

١ - احدى عشر مهمة أساسية ذات علاقة بالقابليات والمهارات •

٢ - عشرون عمل أساسى ذات علاقة بالحاجات •

والشكل ( ١٢ ) يبين هذه الأبعاد والخصائص التى تكون بناء الشخصية  
فى العمل الوظيفى • وهذه القابليات التسعة قد تكون ذات أهمية بالنسبة للموظف  
وقد لا تكون ذات أهمية • وهذه الأهمية أو عددها تحددها طبيعة العمل الممارس •  
كما أن عشرين الحاجات المستقلة ذات العلاقة بشعور الموظف قد تكون  
هى الأخرى ذات أهمية أو غير ذات أهمية وأهميتها أو عددها تعتمد على الفرد  
(الموظف) نفسه كما أنها تختلف من فرد لآخر •

ووفقا لنموذج أو نظرية التكيف الوظيفى يمكن التعرف على شخصية الموظف  
من خلال قياس العلاقة ما بين هذه القدرات التسعة والحاجات العشرين •

ويؤكد سيزلاجى وزملاؤه بأن نموذج التكيف الوظيفى يؤكد على أن فهم الانجاز  
والرضا الوظيفى للمنظمة يتم بواسطة التوافق والتناغم ما بين شخصيات الموظفين  
وبيئة العمل •

كما ان الاهتمام بجزء من هذه الأبعاد الشخصية أو البيئية العملية لا يعطى  
نتيجة شافية ومرضية لشرح هذه العلاقة •

هذا ويجب على الادارة أن تهتم بأبعاد شخصية الموظف الشاملة وذلك  
لأن هذه الأبعاد لها دور كبير فى تحديد استجابة هذا الموظف للمنظمة  
التى ينتمى اليها سواء كانت هذه الاستجابة ايجابية أو سلبية ونقصد بأبعاد  
الشخصية هو صفات الشخصية كالحاجات الانسانية ، الدوافع ، القدرات كالذكاء  
والمواهب والاستعدادات الأخرى ، القيم والمواقف والاتجاهات التى يعتقها الفرد  
ويؤمن بها وكذلك الفروق الفردية بين الموظفين كأفراد •

شكل ( ١٢ )

الهيكل البنائي للشخصية حسب نظرية ( تكيف العمل )

أبعاد القدرات		أبعاد الحاجات	
١	القدرات الكتابية	١	استخدام المواهب والقدرات
٢	القدرات الحسابية والاحصائية	٢	الانجاز
٣	القدرات المكانية	٣	النشاطات
٤	القدرات اللفظية	٤	التقدم والترقى
٥	القدرات التمييزية	٥	السلطة ( الصلاحيات )
٦	القدرات الرياضية ( حساب + جبر )	٦	أنظمة واجراءات المنظمة وتطبيقها
٧	القدرات الادراكية	٧	المكافأة
٨	القدرات الحسية	٨	العالمون
٩	المعلومات الادائية	٩	الابداع والخلق
		١٠	الاستقلال
		١١	القيم الروحية
		١٢	الاعتراف
		١٣	المسئوليات
		١٤	الأمن والضمان
		١٥	الخدمات الاجتماعية
		١٦	الحالة الاجتماعية
		١٧	الاشراف - العلاقات الانسانية
		١٨	الاشراف - الأسلوب
		١٩	منوعات
		٢٠	ظروف العمل

## الفصل الثالث

ORGANIZATION

المنظمة

تعريف المنظمة :

المنظمة Organization هي نظام له شكل أو هيكل رسمي يضم أفرادا يعملون ويتعاملون سويا بأسلوب متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة •

وبتحليل هذا التعريف يتبين لنا ما يلي :

- ١ - أن المنظمة نظام يحتوى على عدة عمليات تنظيمية •
- ٢ - أنها تحتوى على أفراد يعملون بتعاون وتناسق •
- ٣ - أن هذا النظام هو نظام انساني واجتماعي مترابط •

والمنظمات يلاحظ أنها كثيرة ومتعددة الجوانب والا أهداف • ويقصد بالمنظمات هنا الوزارة أو المؤسسة الحكومية أو المؤسسة أو الشركة الخاصة سواء كانت منظمات تعليمية أو صحية أو اقتصادية أو اجتماعية ••• الخ •

والمنظمة مهما تكن صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو خاصة لا تمارس نشاطها فى فراغ كما أنها لا يمكن أن تنعزل عن البيئة أو المجتمع الذى تعيش فيه ولكنها نظام مفتوح على البيئة • بمعنى آخر أنها تأخذ من البيئة وتعطيها • تتأثر بها وتؤثر عليها • وهذا ما يسمى بالنظام المفتوح •

مكونات المنظمة :

إذا القينا نظرة فاحصة على المنظمة نجد أنها تتكون - أيا كان نوعها - من أربعة مكونات رئيسية وهى :

- ١ - المهام Tasks : وهى المهام التى يناط بها انجاز أعمال المنظمة ، وهى الخدمات التى تؤديها هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المحددة •

- ٢ - الهيكل Structure : وهو الشكل التركيبي والاطار الذي ينظم الانشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الاهداف \*
- ٣ - الافراد People : وهم الافراد الذين يشكلون هذه المنظمة ويقومون بأداء هذه المهام وتحقيق الاهداف \* وهم يشكلون أهم عصر من عناصر المنظمة \*
- ٤ - الادوات Tools : وهى المعدات والادوات والاجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها افراد المنظمة وتساعدهم فى أداء النشاطات والمهام التي تؤدي الى انجاز الاهداف المرسومة للمنظمة \*

#### وظائف المنظمة :

ويرى الدكتور المنيف " أنه لتحقيق الاهداف التي انشئت من أجلها أى منظمة هناك ستة أنشطة يجب تأديتها فى جميع المنظمات أو المصالح ، وهى النشاط الفنى ، النشاط التجارى ، النشاط المالى ، النشاط المحاسبى ، نشاط الامن ، النشاط الادارى \* وهذه النشاطات مجتمعة تؤدي الى وجود وظائف محددة للمنظمة ، وهى وظيفة التمويل ووظيفة الانتاج ، ووظيفة التسويق ، ووظيفة التنسيق \* فبغض النظر عن كون المنظمة صغيرة الحجم أو كبيرة ، صناعة أو تجارية أو حكومية ، فان جميع المصالح تؤدي هذه الوظائف لا محالة ولا يمكن لأى منظمة أن تعمل دون قيامها بهذه الوظائف \* " - د . المنيف - الادارة : المفاهيم ، الاسس ، المهام ، ١٤٠٠هـ ، ص ١٤١ .

#### وظائف الادارة :

ان العمليات والوظائف التي تقوم بها المنظمة والتي أشرنا اليها فيما سبق ( التمويل ، الانتاج ، التنسيق \* الخ ) لاتعمل لوحدها - كما يقول د . المنيف - ص ١٤١ - بل هناك وظائف للادارة يتعين على جميع العاملين وعلى كافة المستويات العليا والاشراافية والتنفيذية القيام بها ، وهى التخطيط ، والتنظيم



والتوجيه ، والرقابة ، وتسمى بالعملية الادارية \*

فالتخطيط يعين على التعرف على الاهداف وتحديد ما ، والتنظيم هو تحديد  
الانشطة المعينة اللازمة لتحقيق الاهداف المخططة ثم وضعها فى اطار أو هيكل يضمها  
فى أقسام وادارات ووحدات تتعاون فيما بينها لتحقيق الاهداف •

أما التوجيه فهو الطريقة والاسلوب المتبع فى ترشيد العاملين وتوجيههم لتحقيق  
الاهداف عبر جهودهم المشتركة •

أما الرقابة فتعنى تقييم الاداء بالمنظمة ، وكذلك تصحيح الاجراءات اللازمة لتفسير  
حسب الخطة المرسومة لها •

### وظائف المدير :

المدير هو الشخص الذى يقوم بتنسيق نشاطات المنظمة وفعاليتها لى يحقق  
أهداف هذه المنظمة ( هيث ١٩٧٩ م ، ص ٨ ) •

فدور المدير ليس محصورا بالاتصالات والقيادة واتخاذ القرارات فحسب ، بل أن  
نشاطاته متعددة وادواره وواجباته كثيرة • ان المدير أشبه ما يكون بالمثل ، يجب  
أن يقوم بأكثر من دور ، وذلك حسب المواقف والمراحل التى يمر بها •  
هذا ويحدد هيث وزملاؤه ، ١٩٧٩ م ، أدوار المدير كما يلى :

### ١ - المدير كمتخذ قرار :

يعرف المدير بأنه مديرا جيدا أو مديرا رديئا ، وذلك من خلال القرارات  
\* لمزيد من المعلومات حول العملية الادارية - راجع كتاب الدكتور ابراهيم المنيف ، الادارة  
الغاهيم ، الاسس ، المهام • دار العلوم - الرياض ١٤٠٠ هـ ، ١٩٨٠ م ( الفصل  
الرابع ) •

التي يقوم بها ، ويتخذها في ادارته أو منظمته • وحيث أن اتخاذ القرار يعنى اختيار شىء واحد أو فعالية واحدة من بين عدة أشياء أو عدة فعاليات ممكنة • لذلك فاتخاذ المدير للقرار يعنى أنه اختار " القرار " أو الفعالية التي يراها مفيدة لتحقيق أهداف ادارته أو منظمته •

## ٢ - المدير كخطط :

فالتخطيط شىء مهم بالنسبة للمدير في مختلف مستويات هذا المدير في المنظمة سواء كان في الادارة العليا أو الادارة المتوسطة أو الادارة التنفيذية • فالتخطيط هو الذي يوجه المنظمة الى اهدافها المستقبلية •

## ٣ - المدير كمنظم :

حيث أن التنظيم كما مر بنا هو تحديد الأنشطة للمنظمة وتقسيم العمل بين أقسام المنظمة من هنا تأتي أهمية دور المدير في هذه العملية كعامل أساسى في تحقيق الاهداف العامة للمنظمة •

## ٤ - المدير كقائد ودافع للعمل :

يكمن نجاح المدير وفشله في الجماعة التي يشرف عليها ، لأن فهم الجماعة والمرؤوسين من قبل المدير ومعرفة كيفية سلوكهم وشخصياتهم ودوافعهم الى العمل تساعد المدير على قيادتهم والتأثير عليهم للوصول الى أهداف المنظمة •

## ٥ - المدير كموصل ومصدر للمعلومات :

ان توفير المدير للمعلومات وحصوله عليها أولاً بأول يساعده كمدير على توحيد الاتصال بين أجزاء المنظمة والسير بها الى الاهداف المرسومة ، وذلك لأن توفير المعلومات يساعد المدير على اتخاذ القرارات الجيدة •

٦ - المدير كمرشد وموجه ومراقب :

ان دور المدير كموجه ومرشد ومراقب يساعد المنظمة فى انجاز الخطط التى رسمتها • وهذا بدوره يحقق أهداف المنظمة المرسومة •

٧ - المدير كعالم بيئة :

حيث أن البيئة Environment تعنى مجموعة الحالات الخارجية ومدى أثرها على حياة ونمو المنظمة • فالمدير هنا بصفته شخص يهتم بكل المؤثرات الداخلية والخارجية على المنظمة التى ينتمى اليها ، لذلك يجب عليه أن يدرك ويعى كل المؤثرات البيئية الخارجية للمنظمة سواء منها مؤثرات مادية فيزيولوجية كالما والهواء ، أو مؤثرات اجتماعية أو حضارية أو دينية أو سياسية وغير ذلك من المؤثرات التى قد تؤثر على المنظمة بطريق مباشر أو غير مباشر ، عاجلا أو آجلا •

٨ - المدير كمطور ومغير للمنظمة :

بما أن الحياة والبيئة العامة فى تطور وتغير مستمرين ، لذلك جاء تطور المنظمة وتغيرها شىء حتمى • وهذا التحدى يصبح مهما بالنسبة للمدير لذلك يجب عليه أن يبقى على منظمته فى تكيف مستمر مع هذا التطور والتغيير المستمرين • ان المدير لا يستطيع أن يطور قسمه فقط دون تطوير المنظمة • وذلك لأن هذا القسم هو جزء من هذا الكيان الكبير للمنظمة ، لذلك يأتى دور المدير كمطور ومغير للمنظمة صعب جدا ، ان لم يكن هذا الدور منسجم ومتناغم مع أدوار المدراء الاخرين فى جميع أقسام المنظمة • ( انظر شكل - ١٣ ) •

٩ - المدير كدبلوماسى وعالم نفس :

كما يتطلب من المدير فى عصرنا الحاضر أن يكون لبقا ودبلوماسيا قادرا على التصرف الحكيم كلما بدبلوماسية النقاش والحوار والاقناع كذلك كلما بسلوك الافراد وأبعاد هذا السلوك لیساعدة ذلك على إيجاد الحلول للمشاكل السلوكية والنفسية للأفراد العاملين •

شكل ( ١٣ ) وظائف المنظمة ، ووظائف الادارة ، ووظائف المدير \*

وظائف المنظمة	وظائف الادارة	وظائف المدير
التعميل	التخطيط	اتخاذ القرارات
الانتاج	التنظيم	التخطيط
التسويق	التوجيه	التنظيم
التسيق	الرقابة	القيادة ، الدفع والتحفيز ، التزويد بالمعلومات الارشاد والرقابة الاحاطة بمؤثرات البيئة التطوير والتغيير الدبلوماسية ، ادرات السلوك

#### أقسام المنظمة :

تتقسم المنظمة الى قسمين من حيث التفاعل السلوكى داخلها • وهذه الاقسام

هى :

#### ١ - المنظمة الرسمية : FORMAL ORGANIZATION

وهى المنظمة التى تشتمل على التنظيم المشتمل على خطوط السلطة والمسئولية والاتصالات ، وكذلك حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية • وهذا النظام يعنى تحديد الخطوط الرسمية فى العلاقات والاتصالات بين العاملين فى المنظمة وذلك لتحقيق هدف معين •

\* هذا الشكل مأخوذ من كتاب المنيف المشار اليه سابقا مع بعض التصرف •

وهي تعنى خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية أو ما يسمى بجماعة العمل التي تنشأ وتنمو باستمرار وفقاً لسلوك وتصرفات الافراد العاملين في المنظمة دون اللجوء الى الطابع الرسمي للمنظمة •

هذا ويجدر النظر الى التنظيم الرسمي وغير الرسمي كما يقول ( د • على عبدالوهاب ، ص ٥٣ ، ٥٤ ) على أنهما وجهان أو جانبان لتنظيم واحد وليس تنظيمين منفصلين ، فاذا كان الانسان عموماً لا يطبق أن يعيش منعزلاً عن الآخرين ، فان هذه الحقيقة تمتد الى التنظيمات • فالعامل أو الموظف لا يقتصر علاقته مع الآخرين على امور العمل الرسمية فقط ولكنه يود أن يكون عضواً في جماعة ، يحسن بالانتماء اليها ويشبع بعض حاجاته من خلالها •

#### المنظمة كنظام للمدخلات والمخرجات :

كما مر بنا في تعريف المنظمة بأنها نظام يضم افراداً يعملون ويتعاملون سوياً بأسلوب متناسق ومتعاون لتحقيق اهداف معروفة ومشاركة • وهذا التعريف يعنى أن المنظمة تمارس نشاطها في المجتمع الذي يعيش فيه هؤلاء الافراد ، بمعنى آخر أن المنظمة لا تمارس نشاطها في فراغ ، بل أنها تعمل في بيئة المجتمع فتؤثر على هذا المجتمع وتتأثر به • وهذا ما يسمى بالنظام المفتوح ، أي أن المنظمة نظام مفتوح على المجتمع الذي يحيط بها • فالتأثير يكون متبادلاً بينهما •

ويعرف نظام المنظمة كمدخلات ومخرجات بأنه نموذج الانظمة أو النظام المفتوح لأنه

يشتمل على عوامل المدخلات INPUT وعوامل المخرجات OUTPUT

#### عوامل المدخلات : INPUT

هي الافراد ، الآلات والادوات ، المواد الخام ، المعلومات ، والموارد وغير ذلك

من الاشياء التي تتكون منها المنظمة • وهذه المدخلات حسب مفهوم المنظمة تمثل بداية فعاليات المنظمة حيث أن هذه المدخلات يتم نقلها بواسطة العملية الادارية الى مخرجات وانجازات تحقق اهداف المنظمة • وهذا النقل يتم بواسطة التنسيق ، والرقابة والصيانة • وهذه المدخلات تتكون أيضا من مصادر داخلية ومصادر خارجية ومصادر خارجية والمصادر الداخلية مثل ادوات الانتاج المستخدمة ، رؤوس الاموال والادوات الفنية والتكنولوجية ، المستعملة ، معلومات ومهارات المدراء وغير ذلك • أما العوامل الخارجية فتتمثل فى الضغوط البيئية للمنظمة ومصادرها تتمثل فى الزبائن والمراجعين ، والمشرعين ، والمساهمين ، وغيرهم من ذوى العلاقة بالمنظمة •

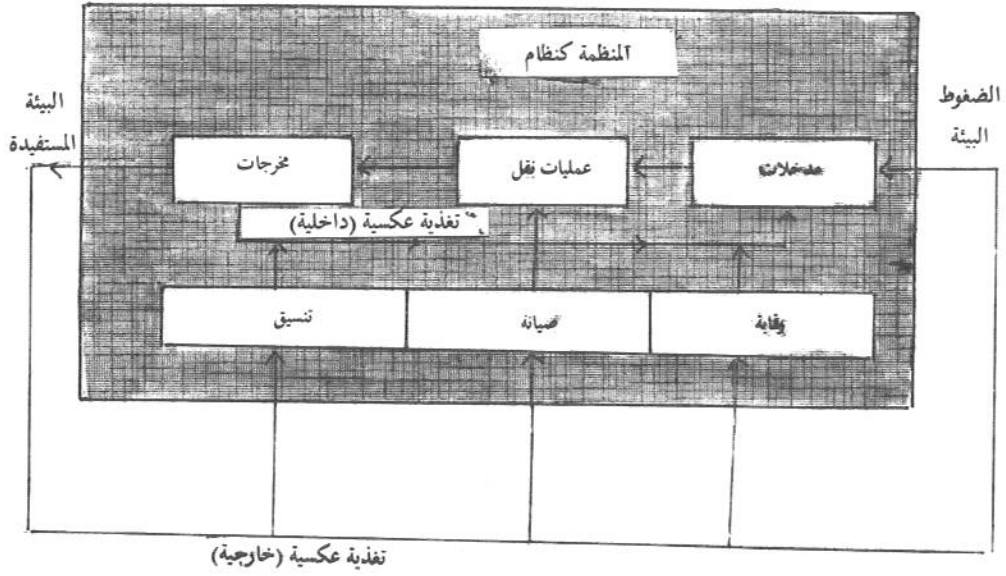
### عمليات النقل :

هذا وتتم عملية نقل هذه المدخلات الى مخرجات وخدمات للمنظمة بواسطة العمليات الفنية التي تتم داخل المنظمة والتي تتمثل فى المهارات الانسانية والاحكام والتقدير وكذلك تتمثل باستخدام التكنولوجيا والادوات الاخرى • ان مهام المدراء تتمثل بشكل واضح وجلى بتحويل هذه المدخلات الى مخرجات مفيدة • لذلك تأتى أهمية القرارات المتخذة من قبل المدراء ، ولا شك أن هذه العمليات لا تقف عند حد المدراء والتكنولوجيا واتخاذ القرارات بل تتعداها الى عمليات اخرى كالمواقف والاتجاهات ، وظروف المنظمة المادية والبيئية ، ومكانها والاساليب والطرق المستخدمة وغير ذلك •

### عوامل المخرجات : OUTPUT

تتمثل مخرجات المنظمة بالخدمات الانتاجية التي تقوم بها كالأرباح والعوائد والافكار والنتائج الاخرى والتي تسعى المنظمة الى تحقيقها • وتأتى المخرجات كما أسلفنا كنتيجة للمدخلات عن طريق استخدام العمليات المتعددة ( انظر شكل - ١٤ ) •

شكل (١٩٤) نموذج الانظمة الاساسية (مدخلات - مخرجات )



المصدر : نقلا عن سيزلا جي وزملاره ، ٢١٩٧٩ ، ص ٣٢١

## الابعاد الاساسية للمنظمة

يجدر بنا ونحن نبحث موضوع المنظمة أن نلقى بعض الضوء على أبعاد المنظمة البيئية الاساسية والتي تساهم مساهمة فعالة في تحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات واهداف للعاملين \* وهذه الابعاد تتمثل في عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية للمنظمة والتي يتم بتفاعلها تحقيق الافراد لأهداف منظماتهم على الوجه المطلوب ، شكل ( ١٥ ) \*

أ - البيئة الداخلية للمنظمة :

البيئة الداخلية للمنظمة هي تفاعل البيئة الخارجية ، اهداف المنظمة ، الجوانب الفنية ( التكنولوجيا ) والهيكل التنظيمي للمنظمة \*

وهذه البيئة تحتوى على ما يلي : مناخ المنظمة ، الافراد والجماعات فى المنظمة \*

### ١ - مناخ المنظمة : ORGANIZATION CLIMATE

يقصد بالمناخ التنظيمي - كما يعرفه سيزلا جى وزملاؤه ( ١٩٧٩ ) بأنه ( المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة فى التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئاتها العامة ، ص ٣٤٤ ) \*

كما يرى الباحثون أن هذا المناخ التنظيمي يحتوى على عدة جوانب هي هيكل المنظمة ، مسئولية الافراد العاملين ومكافآتهم ودرجة التحديات والمجازفة فى المنظمة ، حماس المنظمة ومساندة التابعين لها ، التسامح والصراع فى المنظمة \*

كما يرى اخرون أن مناخ المنظمة وطقسها يشتمل عناصر اخرى وهي : تأييد المدراء ومساندتهم ، التنظيم الهيكلى للمدراء ، الاهتمام بالموظفين



الجدد ، الصراع الداخلى للمنظمة ، استقلال وحرية المنظمة ، الرضا  
العام للمنظمة •

## ٢ - الافراد داخل المنظمة :

ان الافراد هم جوهر المنظمة • وادوارهم بالمنظمة لا تُنفصل عن  
ادوارهم فى المجتمع ككل • لذلك فسلوكهم اينما حلوا ورحلوا هو انعكاس  
لشخصياتهم وما تحتويه هذه الشخصيات من قدرات ، دوافع ، ومواقف ،  
واتجاهات ••• الخ • والافراد فى المنظمة أو فى المنظمات لا يعملون  
كل لوحده بل يعملون مع بعضهم الاخر كجماعات عمل تسعى لتحقيق  
الاهداف ، يؤثر بعضهم على بعض • ويتأثر بعضهم ببعض • كما ان  
سلوكهم الوظيفى هو انعكاس للبيئة التى يعيشون بها ويأتى وفقا للانظمة  
والاجراءات المفروضة •

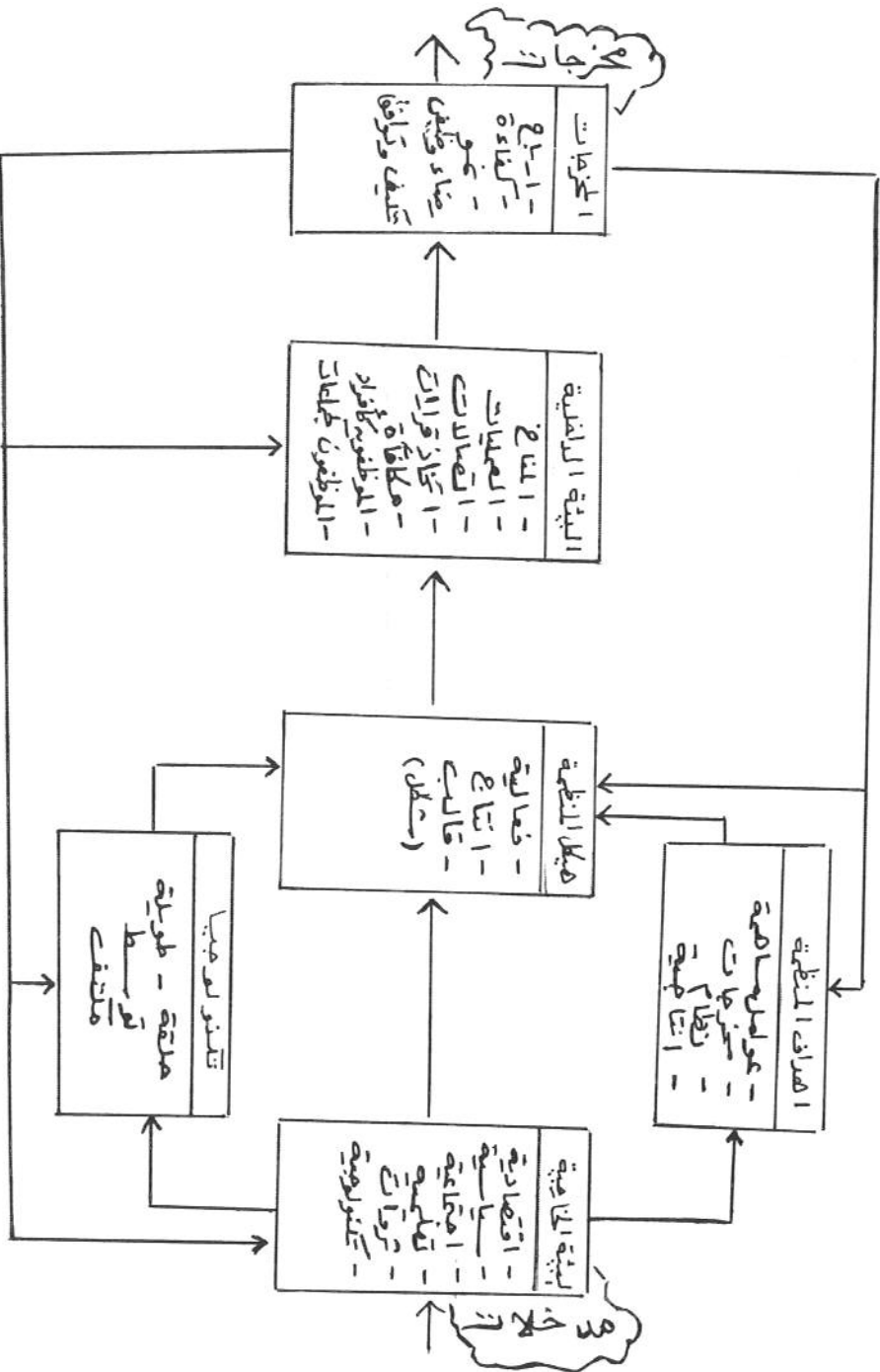
كما أن تفاعل الافراد داخل المنظمة محدود بعوامل تفرضها  
شخصياتهم ، وعوامل تفرضها المنظمة ونظامها المتبع على هؤلاء الافراد  
وكذلك الاهداف المرسومة لهذه المنظمة والطرق المستخدمة لتحقيق  
هذه الاهداف •

## ٣ - الجماعات داخل المنظمة :

يعنى بالجماعات داخل المنظمة هو مجموعة من الافراد تتعامل  
وتتفاعل وتشارك فى تبادل بعض القيم ، والمعتقدات والانماط السلوكية  
داخل المنظمة سواء كانت هذه الجماعة رسمية أو غير رسمية • (راجع  
اقسام المنظمة من حيث تفاعلها السلوكى) •

## ب - البيئة الخارجية للمنظمة :

- تضم البيئة الخارجية للمنظمة عدة عوامل وهي :
- ١ - العوامل السياسية : ويعنى المناخ السياسى العام فى المجتمع وما يتمتع به من مواقف واتجاهات تجاه الانتاج والخدمات •
  - ٢ - العوامل الاقتصادية : الحالة الاقتصادية فى المجتمع ، العلاقات ما بين البائع والمستهلك ، والمنتفعين الاخرين •
  - ٣ - المصادر والثروات : سواء منها ثروات طبيعية أو مصنعة تواجه المنظمة وتؤثر عليها سلبا وايجابا •
  - ٤ - العوامل الاجتماعية : العوامل الاجتماعية عامة كالعادات والتقاليد والاعراف والتغييرات الحضارية فى المجتمع •
  - ٥ - العوامل التكنولوجية : مدى ما يتمتع به البلد من عوامل تكنولوجية وقدرته على استخدامها كالوسائل والادوات والاجهزة وغير ذلك •



شكرًا لك  
S3iia et al ٢٠١٦

شكل (١٥) أبعاد المنظمة الأساسية  
مقتبس من سيزلا جي وزملاؤه

## المنظمة كنظام شامل وضروري

نظرا لوجود المنظمة في المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به ، وحيث أن المنظمة تشتمل على بيئة داخلية وبيئة خارجية تتفاعل فيما بعض، لذلك ينظر للمنظمة كنظام شامل وضروري تشتمل في سلوكياتها على هذه العوامل :

- ١ - التنظيم \*
- ٢ - الفرد والجماعة \*
- ٣ - العوامل البيئية ( الداخلية والخارجية ) \*

وكل عامل من هذه العوامل المذكورة يلعب دورا أساسيا في كيفية سلوك وتعامل الموظفين في مواقف مختلفة \* وبالرغم من أن هذه العوامل التنظيمية هي السائدة على العوامل الاخرى ، الا أن العامل الانساني هو أهم هذه العوامل \* ومهما يكن من أمر العوامل الاكثر أهمية في المنظمة الا أنه يجب ادراك أهمية المنظمة بشكل شامل ومتكامل في مجتمع اليوم \*

### ديناميكية المنظمة :

تتمثل ديناميكية المنظمة وانظمتها مع العاملين بها كأفراد وجماعات ومع البيئة الداخلية والخارجية في توحيد هذه العوامل وتفاعلها بشكل جماعي كنظام اجتماعي متوحد ومتكامل لتحقيق اهدافها واهداف العاملين بها \*

هذا ويمكن توضيح هذا التفاعل بين الفرد والمنظمة في النظر الى عناصر المنظمة كوحدات مترابطة ومتكاملة يخدم بعضها بعض وهذه العناصر هي :

- ١ - التنظيمات وتفاعلها مع البيئة الخارجية \*
- ٢ - توجيه الاهداف للمنظمة \*
- ٣ - تحويل المدخلات عبر التكنولوجيا ومهارات المدراء \*

- ٤ - تشكيل هيكل المنظمة لتحقيق الاهداف •
- ٥ - خلق بيئة داخلية للمنظمة •
- ٦ - الموظفون كأفراد •
- ٧ - الموظفون كجماعات •

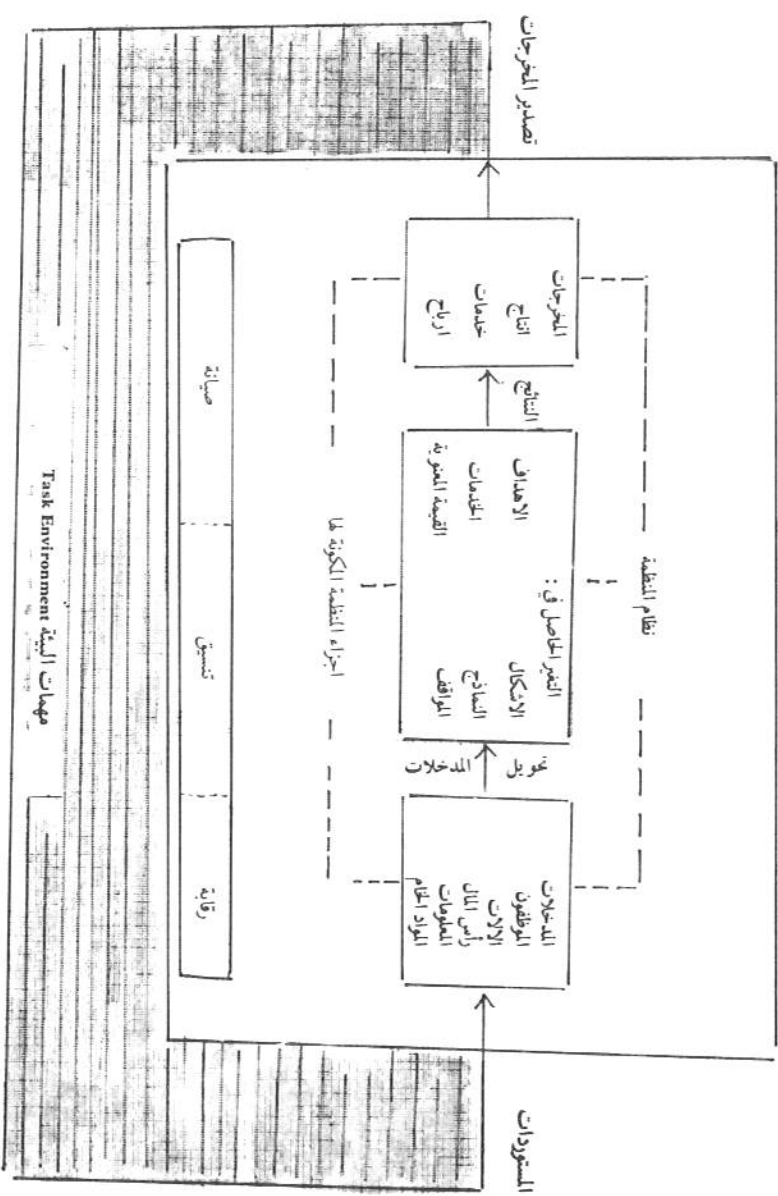
هذا ويوضح الشكل (١٦) كيفية المنظمة كنظام ضرورى ومتكامل • فالمنظمة لا يمكن أن تكون نظاما اجتماعيا بدون موظفين ، ولا يمكن للموظفين أن يعيشوا بقناعة ورضا وظيفى دون وجود أهداف • كما أن المنظمة الاجتماعية بدون تنظيم بنائى لا تساعد على خلق الروح المعنوية العالية بين الموظفين كأفراد وجماعات يسعون الى تحقيق أهداف بل هدف محدود لخدمتهم وخدمة المجتمع الذى يعيشون فيه •

### الخلاصة :

وهكذا يتضح أن المنظمة عندما تتضح اهدافها وتعمل على تحقيق هذه الاهداف عن طريق العملية الادارية الناجحة التى تتطلب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال المدراء ذوى القدرة والفعالية فى التخطيط والتنظيم والقيادة السليمة واتخاذ القرارات الرشيدة من خلال التزود بالمعلومات اللازمة والارشاد والرقابة والاحاطة بمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، واستخدام الادوات الفنية (التكنولوجيا) الفعّدة يستطيع أن تصل الى أهدافها بسلام وتكون قادرة على التطوير والتغيير وفق بيئة ومجتمع متطور ومتغير للوصول الى الاهداف المشتركة •

المنظمة كنظام ضروري

البيئة العامة General Environment



شكل ( ١٦ ) المنظمة كنظام ضروري

مقتبس عن سيزلاحي وزملاؤه ، ١٩٧٩ ، ص ٣٤٩

Vertical line on the left side of the page.

MOTIVATION

الدوافع

الفصل الرابع

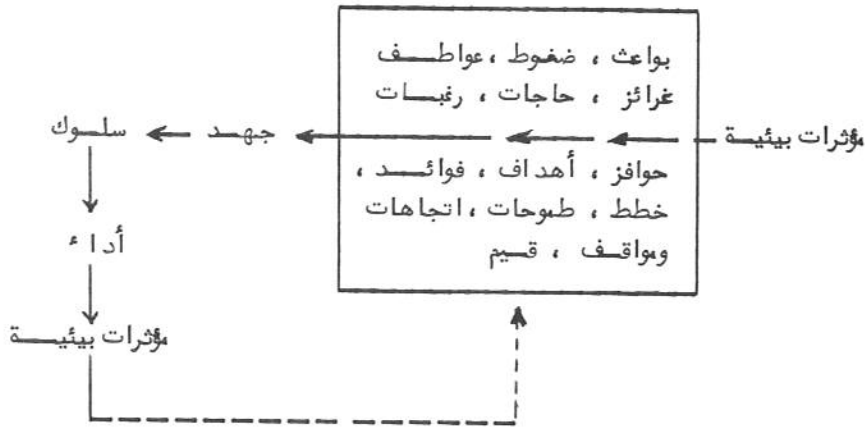


ان موضوع الدوافع من أهم الموضوعات التي ركزت عليها الدراسات في علم النفس والعلوم الانسانية الأخرى كعلم الاجتماع وعلم الحياة والسلالات وذلك لأهمية هذا الموضوع وحيويته بالنسبة للانسان \*

هذا وتقترن دراسة الدوافع في علم النفس بدراسة سلوك الانسان بصفة الدافع أحد خصائصه ومميزاته \* كما أن موضوع الدوافع له علاقة وطيدة بدراسة التعلم والادراك الحسى لدى الانسان وكذلك شخصية الانسان \*

فالدوافع تعرف بأنها قوى أو طاقات نفسية داخلية توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف أو المؤثرات البيئية المحيطة به. كما في شكل ( ١٧ )  
( سيزلا جى ١٩٧٩ ص ٤٨ ) \*

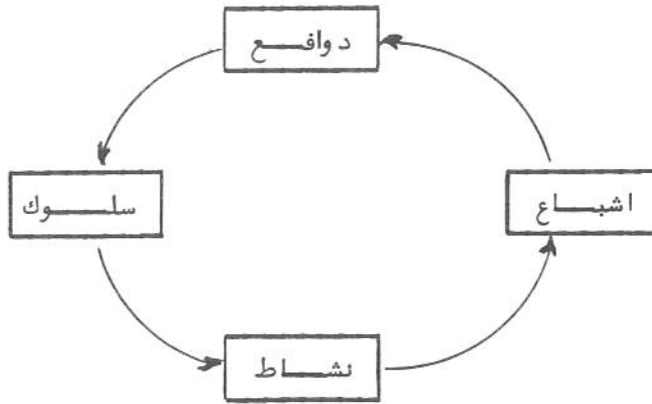
شكل ( ١٧ ) محددات الدوافع للسلوك الانسانى



والدوافع ( Motives ) هي عبارة عن حاجات ( Needs ) يسعى الفرد الى اشباعها ، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة اشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب بمعنى آخر أن الدوافع هي قوى أو طاقات نفسية داخلية تتبع من الفرد وتدفعه الى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة •

هذا ويقوم الانسان - عادة - بالتعبير عن السلوك بنشاط أو أداء عمل معين الأمر الذى يؤدي الى اشباع هذه الحاجات أو الرغبات أو الأهداف ( منصور أحمد منصور ١٩٧٣ ص ٢٥٦ ) كما فى شكل ( ١٨ ) :

شكل ( ١٨ ) اشباع حاجات ورغبات الانسان



حيث يظهر الشكل السابق أن الدوافع هي الأسباب الحقيقية للسلوك وهي القوى المحركة للأشطة وبها يتحدد مسار هذا السلوك وتلك الأنشطة • كذلك يوضح الشكل أن الرغبة أو الحاجة تمثل الغاية أو الهدف الذى يسعى الانسان الى تحقيقه بالدرجة أو المستوى الذى يراه كافيا لاشباع نفسه منها • وهنا يبدو أن الرغبة لاشباع حاجة أو تحقيق غاية هي القوة المحركة لدوافع الانسان لتخطيط سلوكه كما يقول الدكتور منصور أحمد منصور ومن ثم تحديد نوع نشاطه الذى بواسطته يتم اشباع الحاجة أو تحقيق الغاية • وحاجات الانسان ورغباته والتي تمثل دوافعه قد تكون حاجات مادية ( فيزيولوجية ) كالحاجة الى

الطعام أو قد تكون حاجات نفسية كالرغبات والطموحات والنمو النفسى • وهذا ما سنتحدث عنه بشكل موسع عندما نتطرق الى بعض نظريات الدوافع كنظريتى مازلو ، وهرزبرج وفييرهما •

وإذا كان السلوك الانسانى — كما درسنا — يمتاز بأنه ( سبب وهادف وهدف ) اذن فالسلوك ما هو الا نتيجة لتفاعل السبب ( Cause ) والدافع ( Motive ) والهدف ( Goal ) لذلك فان تفسير السلوك الانسان والتنبؤ به يحتاج الى تحديد أسبابه والدوافع الموجهة له • وكذلك الأهداف التى يسعى الانسان الى تحقيقها من وراء هذا السلوك •

### عملية الدوافع :

تنظر الدراسات المعاصرة الى موضوع الدوافع على أنه عملية أساسية وعامة ( ستير وبورتر ١٩٧٩ ص ٦ ، ٧ ) تشتمل على ما يلى :

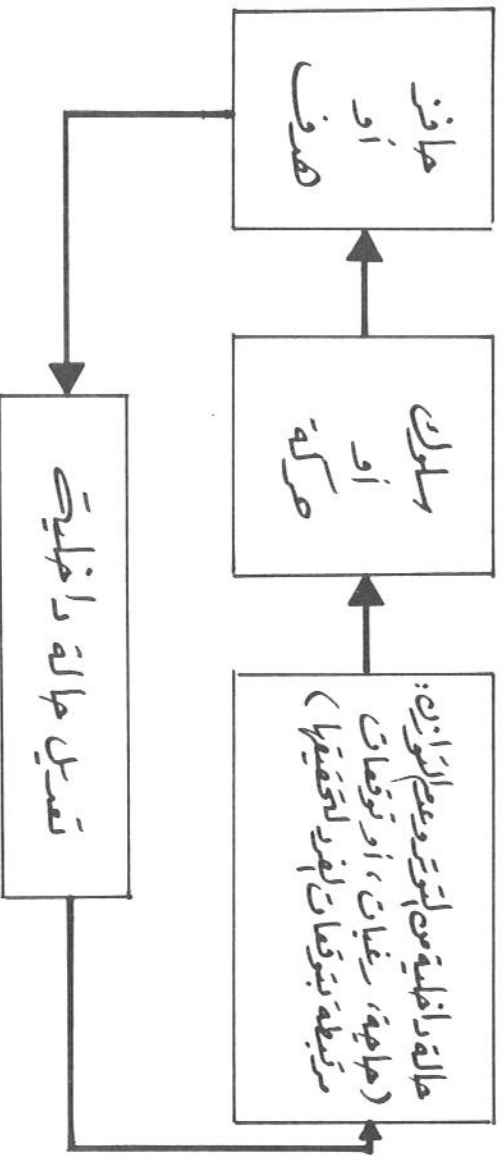
- ١ - حاجات أو توقعات • Needs or Expectations
- ٢ - سلوك • Behavior
- ٣ - أهداف وأشكال من التغذية العكسية (المرتدة) • Feedback

حيث أن هذا التفاعل بين هذه الأبعاد يوضح مدى ترابط عملية الدوافع وتشابكها مع بعض • فشكل ( ١٩ ) يوضح ما يلى :

- ١ - ظهور والحاح الحاجات والرغبات والتوقعات الانسانية يخلق عند الانسان مؤثر وعدم توازن ويبداً الانسان فى السعى الى تحقيق هذا التوازن •
- ٢ - هذا اللاحاح لهذه الحاجات والرغبات يرتبط مع توقعات الانسان واعتقاداته بأن قيامه بعمل أو حركة يسلكها سيقوده فيما بعد الى خفض هذا التوتر أو اعادة التوازن النفسى اليه •

وهذا يعنى أن الفرد بهذه العملية السلوكية يوائم ما بين أسباب الدوافع وأهدافها المرسومة لها ••• وتستمر عملية الدوافع وفقاً لوجود المؤثرات البيئية المحيطة بالفرد سواء كان هذا فى البيئة العامة أو فى بيئة العمل الخاصة •

شکل ( ١٩ ) النموذج العام لعمليات المرافق الأساسية



المصدر: (رستين، بونتر ١٩٧٩) ص ١١٤

## الحوافز

أما الحوافز فهي الامكانيات المتاحة فى البيئة المحيطة بالانسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدمها لتحريك دوافع الانسان نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل أو الأسلوب الذى يشبع حاجاته أو يحقق له أهدافه ورفقاته أو توقعاته • ان عمليتي الدوافع ( Motives ) والحوافز ( Incentives ) عملية متشابهة ومترابطة بل وطيدة الصلة ويصعب التفريق فيما بينهما بالنسبة للانسان وهى دائما تدور فى عملية سلوكية متسعة وداثريبة •

### الدوافع الى العمل : Motivation to Work

لقد اهتمت الادارة الحديثة فى عملية الدوافع وأولتها أهمية خاصة وذلك لأهميتها بالنسبة للموظفين والعاملين فى المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها وذلك لأن الدوافع هى القوى والطاقات المحركة والفعالة لهؤلاء الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ومختلف أعمارهم وجنسهم ونوعية أعمالهم ودخلهم المادى •

هذا وقد استفادت الادارة المعاصرة مثله بمختصيها فى مجال علم النفس الادارى والصناعى ، والسلوك التنظيمى بالأبحاث التى قام بها علماء النفس والاجتماع فى السنوات الأخيرة وخصوصا أبحاث المدرسة السلوكية ( Behavioral Psychology ) ومدرسة علم نفس الحياة ( Human Psychology ) أمثال واتسن ( Watson ) وسكنر ( Skinner ) وغيرهم من المدرسة السلوكية ، وأمثال ابراهام مازلو ( Maslow ) وروجرز ( Rogers ) وغيرهم من مدرسة علم نفس الحياة •

فى ميدان الدوافع عكس الكثير من المختصين بدراسة السلوك التنظيمى والادارة نماذج الدوافع ونظرياتها على الميدان الادارى واستفادوا من تجارب أبحاث السلوكيين وعلم نفس الحياة فى دافعية الموظفين والعاملين الى أعمالهم وهذا بدوره انعكس على انتاجية هؤلاء

الموظفين ورضاهم الوظيفي •

نموذج الدافع الأساسي في العمل الوظيفي : \*

يود سيزلا جي وزملائه ( ١٩٨٠ ص ١٠٠ ، ١٠١ ) انه يمكن الاستفادة من نظريات وتعريفات علم النفس عن الدوافع في الوصول الى نموذج أساسي وفقا للنموذج الأساسي والرئيسي للسلوك (المثير - والاستجابة ) والحاجات ، وتوقع اشباعها ( وهذا النموذج يمكن تبسيطه وتوضيحه لكي ينعكس على بيئة العمل الاداري وذلك لوجود الأفراد في المنظمات لديهم حاجات ورفيات ويتوقعون ويسعون الى اشباع هذه الحاجات والرفيات وفقا للظروف البيئية والامكانيات المتاحة من قبل البيئة •

فيعتقد سيزلا جي وزملائه أن الدوافع يمكن أن ينظر لها على أساس أنها عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل الى عملية الاشباع والرضاء •

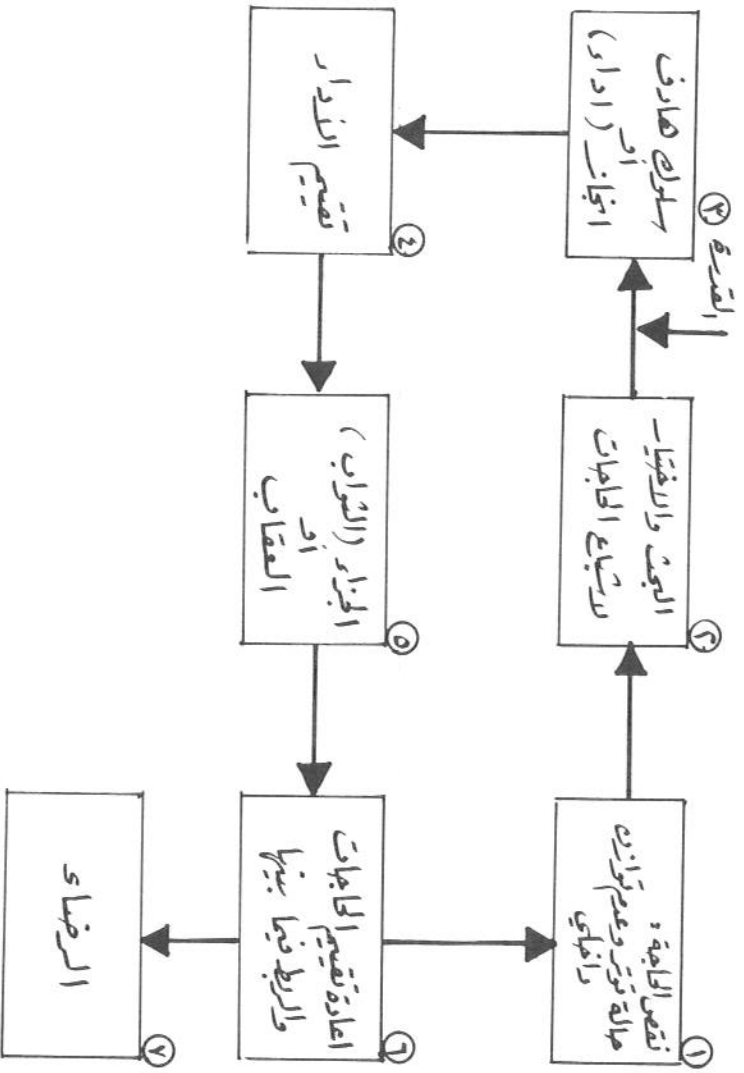
وتبدأ مراحل الدوافع كما في شكل ( ٢٠ ) بظهور الحاجات والرفيات ودرجة الحاجات الداخلى وعدم التوازن عند الفرد ، ثم تأتي مرحلة البحث والاختيار لاشباع هذه الحاجات ، ثم مرحلة الهدف والسلوك ، والانجاز (الأداء ) المستخدم ثم مرحلة مراجعة وتقييم والربط بين هذه الحاجات ثم مرحلة الجزاء والعقاب ، ثم تليها مرحلة تقييم الأداء وأخيرا تأتي مرحلة الرضاء • وهذه العمليات أو المراحل للدوافع تتم بطريقة منتظمة ومتناسقة حتى تحقق حاجات الانسان والمنظمة للوصول الى أهدافهم المشتركة •

---

\* لمزيد من المعلومات عن الدوافع الى العمل راجع كتاب :

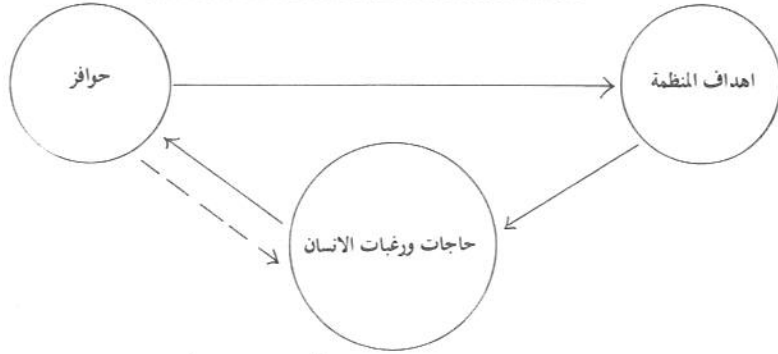
- 1- Richard Steers & L. Porter (Motivation and Work Behavior), 1979.
- 2- A. Szilagy et all (Organizational Behavior and Performance) , 1980.

شکل (٢٠) النموذج الاساسي للمرونة (سيناريو طبيعي وتدخلات ١٩٨٠)



هذا وتجدر الإشارة هنا إلى أن اشباع حاجات الانسان العامل أو تحقيق رغباته في المنظمات العاملة يقتضى أن يحدد سارها بحيث تؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة . . . وهذا يتطلب ايجاد واقامة صلة أخرى وثيقة بين أهداف المنظمة والعاملين بها وهذا يعنى - كما يقول د . منصور أحمد منصور - أن تكون الحوافز المتاحة كافية لخلق الظروف المناسبة ولاقتناع الانسان بأن تحقيق أهداف المنظمة ضرورى لتحقيق أهداف الجماعة في المنظمة ( ص ٢٥٧ ) كما فى شكل ( ٢١ ) .

شكل ( ٢١ ) تحقيق أهداف المنظمة



حيث يوضح الشكل - كما يقول - منصور أحمد منصور أن اشباع حاجات الانسان العامل وتحقيق رغباته مرهون بتحقيق أهداف المنظمة ، ومرتبط بها ويعنى ذلك أن تحقيق هذه الأهداف شرط لازم لا مكان اشباع حاجات الانسان ورغباته .



## نظريات الدوافع

- كان مفهوم الرجل الاقتصادي ( The Economic Man Concept ) سيطرا لمدة طويلة والذي يرى أن الأشياء المادية هي الأشياء الأساسية • وهذه النظرة جاءت كإفراز لحركة الإدارة العلمية ( The Scientific Management Movement ) والتي وضع مفهومها فردريك تيلر ( F. Taylor ) ١٨٨٥، ١٩١٩ في الولايات المتحدة الأمريكية •
- ثم تلا ذلك الجهود التي قام بها التون مايو ( Elton Mayo et all ) وزملاؤه في عام ١٩٢٤ ، ١٩٢٧ وذلك في تجاربهم المستمرة في مصانع هوثرن في مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة لدراسة أسباب نقص الانتاجية وعلاقة الانتاجية بظروف العمل المادية كالأجور ، والاضاءة وأيام العمل الخ •• والتي أثبتت تلك البحوث عدم وجود علاقة بين كل منها • وهذه النتيجة فتحت المجال للتوصل الى معرفة أسباب أخرى كعوامل محركة ودافعة للعاملين في هذه المصانع وهي الرقبة في تكوين العلاقات غير الرسمية والالتقاء الى المنظمات وهذا ما أطلق عليه فيما بعد حركة العلاقات الانسانية ( Human Relation ) وظهر ما يسمى بمفهوم " الرجل الاجتماعي " ( The Social Man Concept ) وهذا طبعا يتناقض مع مفهوم الرجل الاقتصادي كما مر بنا •
- وبعد ظهور مدرسة العلاقات الانسانية تعددت الدراسات والبحوث في ميدان الدوافع • وبدأت تأخذ طابع النظريات والنماذج كما تعددت دراسات مواقف العاملين واتجاهاتهم نحو أعمالهم الوظيفية • كما أنه ظهر الاهتمام بدراسة الحاجات الانسانية ومحتوى العمل الوظيفي وبيئاته المختلفة • كما اهتم الباحثون بدراسات رضا الموظفين واستيائهم وعلاقة ذلك الرضا بالانتاجية ، والأداء وطبي القيد والنقل ودافعية الموظفين الى أعمالهم •

## نظرية التدرج الهرمي للحاجات الانسانية (مازلو) (١٩٤٣):

The Need Hierarchy Theory of Motivation ( Maslow ) , 1943.

قدم ابراهام مازلو ( Maslow ) عام ١٩٤٣ ، ١٩٥٤ نظريته حول تدرج حاجات الانسان . وهذه النظرية تعتبر بحق من أهم نظريات الدوافع التي فتحت المجال أمام الدراسات النفسية والادارية فى حاجات الانسان .

يرى مازلو أن الانسان لديه عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتدرج حسب اشباعها ودرجة الحاحها فى مدرج هرمى . وهذه الحاجات هى : الحاجات المادية ( الفيزيولوجية ) ، الحاجات الى الأمن ، الحاجات الى الصداقة والعلاقات الاجتماعية الحاجة الى احترام النفس واحترام الآخرين ، والحاجات الى التحقيق الذاتى . ويعتقد مازلو أن الانسان فى عمله مدفوع لكى ينجز ويؤدى عمله برغبته لاشباع حاجاته الداخلية .

ويفترض وجود بعض الأساسيات فى نظريته وهى :

- ١ - ان الحاجة التى تؤثر على السلوك هى الحاجة الغير مشبعة .
- ٢ - حاجات الانسان تتخذ فى اشباعها تدرجا هرميا يبدأ من الحاجات المادية ( الفيزيولوجية ) وينتهى بالحاجات الراقية ( الحاجة الى التحقيق الذاتى ) . وذلك حسب أهميتها ودرجة اشباعها .
- ٣ - تبدأ عملية ظهور الحاجات التالية عند ما تبدأ الحاجة الأولى بالاشباع بدرجة مرضية فعند ما تتشبع حاجات الانسان المادية الأساسية تبدأ الحاجة الى الأمن باللاحاق . . . . وهكذا بالنسبة للحاجات الأخرى .

هذا وقد صنف مازلو هذه الحاجات فى تدرجها الهرمى كما يلى :

### ١ - الحاجات الفيزيولوجية ( المادية ) :

وهى الحاجات الأساسية ( Basic Needs ) للانسان والتي تقوم بدور فعال فى دفع الانسان وتتشغل هذه الحاجات فى تلك الحاجات ذات العلاقة بتكون الانسان البيولوجى والفيزيولوجى كالماء ، والهواء والأكل والجنس . وتعمل

هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدى وصيانة الانسان للبقاء والمقاومة والاستمرارية فى حياته • وهى كما يعتقد مازلو أقوى دافع للانسان • فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم اشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى باللاحاح والظهور • ويرى مازلو أنه اذا كانت كل حاجات الانسان غير مشبعة • فأول حاجة تلح على الانسان هى الحاجات الفيزيولوجية أما الحاجات الأخرى فيتأنى الحاحها تباعا •

## ٢ - حاجات الأمن والضمان : The Safety Needs

وهى تتمثل فى توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل الأمن ، الثبات ، الحماية ، الحرية من الخوف ، والحرية من القلق •• الخ ( كما أن حاجات الأمن تعنى - فى رأى مازلو - الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافى والحماية الكافية للحاضر والمستقبل • وكذلك الرغبة فى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز ••• الخ •

## ٣ - حاجات الحب والصداقية : The Belongingness & Love Needs

يقول مازلو أنه عند ما تتحقق حاجات الانسان الفيزيولوجية وحاجات الأمن وتنشعب بشكل عادل ومقبول تبدأ حاجات الحب والصداقية فى الظهور ( مازلو ١٩٥٤ ص ٤٣ ) • ويقصد بحاجات الحب والصداقية الحاجات الاجتماعية عند الانسان والتى تظهر الحاجة الى الحب والتعاطف مع الآخريين والانتماء وربط العلاقات مع الغير ، وعدم اشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن فى قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه وأصدقائه •

## ٤ - حاجات الاحترام : The Esteem Needs

وهى حاجات الانسان ورغبته لتكوين صورة ايجابية عن نفسه واعتراف الآخريين به وبأهميته بين الناس • ويرى مازلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها الى فئتين أو نوعين الأول يتمثل فى الرغبة فى القوة ، والرغبة فى الانجاز وفى

الاستقلال والحرية • والثاني يتمثل في الرفعة في السمعة وكسب احترام الغير ،  
والحالة الاجتماعية ، واعتراف الآخرين وكذلك التقدير • ويعتقد مازلو أن " اشباع  
حاجات الاحترام يقود الى الشعور بالثقة بالنفس ، والقوة ، والاحساس بالأهمية  
والضرورة في هذا العالم " ( ص ٤٥ ) •

#### ٥ - الحاجة للتحقيق الذاتي : The Need for Self-actualization

تأتي الحاجة للتحقيق الذاتي بعد ما يتم اشباع الحاجات السابقة ، وهذه  
الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلأم مع قدراته أو كما يقول مازلو رغبة  
الانسان في أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكونه • فالموسيقى يصنع  
الموسيقى ، والفنان التشكيلي يرسم اللوحات ، والشاعر يكتب الشعر • الخ •  
هذا ويرى مازلو أن الحاجات الانسانية مرتبطة ببعضها البعض ويمكن  
ترتيبها والنظر اليها في شكل هرم متدرج حيث تمثل الحاجات الفيزيولوجية  
( المادية ) قاعدة هذا الهرم والحاجة الى تحقيق الذات قمته ، كما في شكل  
• ( ٢٢ )

شكل (٢٢) التدرج الهرمي للحاجات الانسانية ( مازلو )



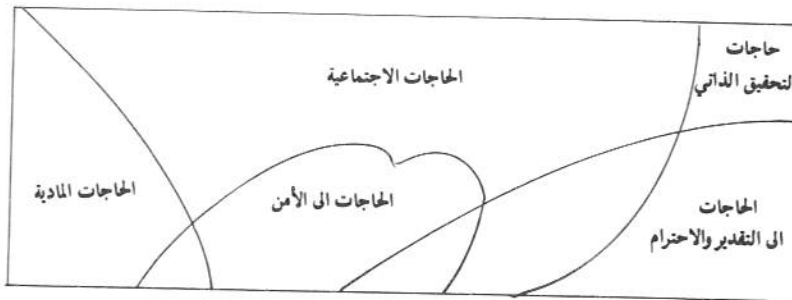
ووفقا لهذه النظرية للحاجات فان الحاجة الأكثر الحاحا تقود الفرد الى اشباعها •  
 وعند ما يتم اشباع حاجة من هذه الحاجات أو عند ما توشك على الاشباع الكلى تظهر الحاجة  
 الأخرى وتلح في الاشباع وهكذا فى بقية الحاجات ••• وهكذا يتدرج الفرد فى اشباع  
 حاجاته من مستوى الى مستوى آخر • والحاجة المشبعة عند ما زلوا ليست دافعا • انما  
 الدافع هو الحاجة التى لا يتم اشباعها ••• وهذا ما جعل الحاجة الى احترام النفس  
 وحاجة التحقيق الذاتى لدى الموظفين والعاملين دافعا مهمة تسعى الادارة الى تحقيقها  
 دائما نظرا الى الحاحها المتزايد •• وهذا أيضا يوضح لنا مدى أهمية هذه الحاجات  
 بالنسبة للادارة والمنظمات •

### التداخل فى اشباع الحاجات :

ان اشباع الحاجات النفسية وفقا للهرم الذى اقترحه مازلو يدل على اشباع هذه  
 الحاجات فى الظروف الطبيعية ، لكن يبدو للمتأمل لهذه الحاجات أنها متداخلة فى عملية  
 اشباعها " فلاسان قد يسعى الى اشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات فى  
 وقت واحد أو تحت ظروف معينة ، أو قد يحدث أن درجة الاشباع بالنسبة لمستوى معين  
 من الحاجات لم تصل الى درجة معقولة ، ومع ذلك يسعى الانسان لاشباع حاجة من مستوى  
 آخر " ( د • منصور أحمد منصور ١٩٧٣ ص ٢٦٨ ) •

كما أن مازلو " استخدم تعبير "الجماعية" لتأكيد التأثير المتداخل للحاجات  
 فالحاجات تؤثر جميعها على سلوك الفرد كما أنها تؤثر على بعضها البعض وقد رفض مازلو  
 أى تقسيمات منفصلة للحاجات ( مجدى الدفراوى ١٩٨١ ص ١٥٥ ) كما فى شكل ( ٢٣ ) •

### شكل ( ٢٣ ) النظام الجماعى للحاجات



## بعض النواحي التفسيرية لنظرية الحاجات لمازلو :

لا شك أن نظرية (مازلو) تعتبر من النماذج الرائدة في مجال دراسة طبيعة الانسان وسلوكه وحاجاته ورفباته ولكن قبل تطبيقها على الواقع الادارى يجب مراعاة بعض النواحي التفسيرية لنظرية مازلو (د . منصور أحمد منصور ١٩٧٣ ص ٢٧٩) وهى :

١ - ان تسلسل الحاجات الانسانية واشباعها لا يعنى اتفاقها مع الواقع فى جميع الظروف والأحوال ، بل قد ترد استثناءات على تسلسلها ، ونرى مثلا تاريخيا على ذلك ، من حياة الزعيم الهندى (المهاتما فاندى) فقد ضحى هذا الزعيم بحاجته المادية أو الضرورية (الطعام) وحاجته الى الطمأنينة بهدف احراز النصر لوطنه والتخلص من الاستعمار الانجليزى بالرغم من عدم اشباع المستويين الأول والثانى من التسلسل الطبيعى لاشباع الحاجات تطبيقا للنموذج الذى قدمه مازلو .

٢ - قد يعيل الفرد الى مستوى معين من اشباع الحاجة (الاشباع الجزئى مثلا) ثم ينتقل سعيه لاشباع حاجة أخرى أعلى منها أهمية . الا أن الواقع يشير الى أن اشباع الحاجات المادية والشعور بالطمأنينة والأمان غالبا ما تمثل أكبر نسبة لاشباع لدى الانسان ، بمعنى أنه يسعى الى اشباعها بدرجة أو بنسبة كافية .

٣ - ان حاجات الأفراد ورفباتهم تختلف من شخص الى آخر ، ومن آن الى آخر ومن مكان الى مكان تبعا لمتغيرات عديدة ، تعود الى عوامل انسانية ، أو اجتماعية ، أو نفسية أو اقتصادية أو سياسية أو بيئية .

ويضيف الدكتور (منصور أحمد منصور) هذه هى أهم الاعتبارات العمالية التى أشار مازلو فى نظريته ، والتى يتعين على الباحثين والاداريين أخذها فى الاعتبار عند محاولة اقامة نظام للحوافز والدوافع فى المنظمة فقد يكون من الضرورى عند تطبيق نظام معين من الحوافز أن يكون الفرد رافيا فيهاراضيا عنها مختارا لنوعها على قدر الامكان ، وأن يكون هناك ضمان للاستمرار فى منحها ، واستبدالها بغيرها فيما بعد أكثر سخاء ، وأكثر أثرا فى وجهة نظر الفرد ، وهذا لا يتأتى الا باهتمام الادارة باجراء الأبحاث من حين لآخر لاستطلاع رأى العاملين ضمانا لتطبيق الحوافز بما يتلاءم مع رفباتهم وأهدافهم توصلا الى تحقيق الأداء الأمثل فى العمل (ص ٢٨٠) .

## النقد الموجه لنظرية التدرج الهرمى للحاجات (مازلو) :

بالرغم من الشهرة التى لاقتها نظرية مازلو الا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية • فيرى د • حنفى سليمان ( ١٩٧٨ ) ما يلى :

- ١ - لم تخرج نظرية مازلو عن كونها تقسيم منق و منطقى للحاجات الأساسية للفرد الا أنها لم تعط اجابة شافية لجوهر عملية الدافعية ، فقد افترضت النظرية وجود علاقة بين الاشباع والدافعية ، ولكنها لم توضح كيف يمكن اشباع الحاجة ذاتها ، وفى اعتقادى أن مشكلة الاشباع وبالتالى العلاقة بين الاشباع من ناحية والحاجات الأساسية من ناحية أخرى هى المحور الأساسى لأى نظرية للدافعية ، وأن هذه النظرية لا يمكن أن تقوم على مجرد التعرف على الحاجات الأساسية وتقسيمها الى مجموعات •
- ٢ - يعنى التسلسل الهرمى للحاجات ضمنا أن الأفراد بغض النظر عن البيئات التى ينتمون اليها ، يدركون هذه الحاجات وكذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة • فهل تتشابه حاجات تحقيق الذات لفرد فى مجتمع ما مع فرد آخر فى مجتمع آخر ؟ وهل تتشابه حاجات تحقيق الذات بين الأفراد داخل البيئة الواحدة أو حتى داخل مكان العمل الواحد ؟ ان مفهوم تحقيق الذات على سبيل المثال لأحد السعاة فى شركة ما قد يختلف تماما عن مفهوم تحقيق الذات لرئيس مجلس ادارة نفس الشركة وان ما قد يسميه الأول تحقيقا لذاته قد يسميه الثانى شيئا آخر ( ص ١٧٠-١٧١ ) ويرى الدكتور على عبد الوهاب ( ١٩٧٥ ) :
- ٣ - يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الأفراد ، فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من اشباع حاجة ملحة الى اشباع حاجة أخرى أقل الحاحا وأكثر ريقيا • فقد يشبع انسان حاجه اثبات الذات قبل اشباعه للحاجات العاطفية أو يفضل آخر الحاجات الجمالية والفكرية عن حاجة الأمن •
- ٤ - ولا يختلف الأفراد فى ترتيبهم للحاجات التى يريدون اشباعها فحسب ولكنهم أيضا يختلفون فى درجات الأهمية أو الأوزان التى يعطونها لكل حاجة من الحاجات ، فقد

تجد عاملا يعطى درجة كبيرة الأهمية لحاجة الأمن والاستقرار بينما يعطى فنان أو مهندس أو رسام وزنا هائلا للحاجات الجمالية واثبات الذات ، وكذلك يولى مديرا اهتماما أكثر لحاجة اثبات الذات واحترام المرؤوسين •

٥ - ويعتبر الزمن عاملا هاما في ترتيب حاجات الفرد ودرجة الأهمية التي يخصصها لكل حاجة منها • فقد تقفز اليوم الى المقدمة حاجات كانت في أسفل الهرم فيما مضى ، وقد تنخفض اليوم أهمية حاجات كانت بالغة الأهمية في زمان سابق • فقد يركز موظف عند بداية تخرجه على حاجة الأمن والاستقرار ثم تصبح حاجة اثبات الذات أكثر أهمية عند ما يرقى الى منصب رئيس قسم ، وقد تصبح حاجة احترام الآخرين والحاجات الفكرية أكبر أهمية عند ما يصبح مديرا • ص ( ٣٨ ، ٣٩ ) • ويرى ناصر العديلي ( ١٤٠١ ) أنه :

٦ - عند اعتبار تطبيق نظرية مازلو على مواقف العمل الفعلية في بيئات مختلفة وفي بلاد أخرى فير الولايات المتحدة الأمريكية سوف يظهر لنا نتائج مختلفة لأن ليس كل الناس ( الموظفين والعاملين ) يتبعون ترتيبا واحدا في اشباع حاجاتهم حسب المدرج الهرمي عند مازلو • كذلك ان وجود الفروق الحضارية ، والأنظمة الاقتصادية ، والمعتقدات الدينية يؤثر على اشباع حاجات الانسان ودرجة تسلسلها كما يعتقد مازلو ( ص ٢١ ) •



## دراسات حول نظرية مازلو للحاجات

دراسة لي مان بورتير\* ١٩٦١ : L. Porter Studies, 1961

قام لي مان بورتير ( L. Porter ) فى عام ١٩٦١ ، ١٩٦٢ ، ١٩٦٣ باجراء دراسات عديدة وموسعة واستخدم فى هذه الدراسات مفهوم مازلو للتدرج الهرمى للحاجات الانسانية وذلك لمعرفة مدى ادراك المديرين للخصائص السيكولوجية لأعمالهم • كما قام بدراسة ومعرفة العلاقة ما بين العوامل التنظيمية للمنظمات وأثرها على اشباع الحاجات النفسية لديهم ومدى أهمية هذه الحاجات من حيث الترتيب • والمستويات التنظيمية التى درسها بورتير هى :

- المستوى الادارى فى التنظيم " ادارة تنفيذية ، ادارة عليا " •
- نوع العمل الادارى " تنفيذى — استشارى " •
- حجم التنظيم ( طويل — مسطح ) •

هذا وقد استخدم بورتير استغناؤه المشهور به والخاص بقياس حاجات الانسان

التالية :

Security Needs	١ — حاجات الاستقرار
Social Needs	٢ — الحاجات الاجتماعية
Self-esteem Needs	٣ — حاجات احترام الذات
Independant Needs	٤ — حاجات الاستقلال
Self-actulization Needs	٥ — حاجات تحقيق الذات

هذا وقد توصل بورتير ( Porter ) الى النتائج التالية :

- ١ — ان المستوى الادارى فى تنظيم المؤسسة يلعب دورا هاما فى درجة رضاء العاملين ويحدد درجة رضاء حاجاتهم المختلفة ، فكلما ارتفع المستوى الوظيفى للموظف كلما زادت درجة اشباع حاجات تحقيق الذات والعكس صحيح •

---

\* أجرى بورتير ( Porter ) دراساته هذه على العاملين فى العديد من الشركات فى مدينة سان فرانسيسكو وبعض مدن ولاية كاليفورنيا •

- ٢ - كلما ارتفع مستوى المدير في ادارته كلما زاد رضائه لحاجات تحقيق الذات والاستقلال واحترام لذاتها •
- ٣ - بشكل عام يظهر أن حاجات الاستقلال ، حاجات تحقيق الذات كانتا وبصورة منتظمة أقل الحاجات اشباعا ، في حين كانت حاجات الاستقرار والحاجات الاجتماعية أكثرها اشباعا لكافة المستويات الادارية •
- ٤ - يرى موظف الادارة العليا حاجات الاستقلال والتحقيق الذاتى على أساس أنها أكثر الحاجات أهمية وارتباطا بالنسبة لأعمالهم أكثر من موظف الادارة المتقدمة •
- ٥ - بالنسبة للمديرين التنفيذيين فانهم يتمتعون بدرجة اشباع أكبر لحاجاتهم بالمقارنة بالمديرين الاستشاريين وخصوصا اشباع حاجات الاحترام وتحقيق الذات •
- ٦ - يرى المدير الاستشارى الى حاجات الاستقلال على أساس أنها أكثر أهمية بالنسبة له وذلك بالمقارنة بالمدير التنفيذى • أما بالنسبة لباقي الحاجات فلم تكن هناك أية فوارق تذكر من حيث درجة الأهمية بالنسبة لها لكل منهما •
- ٧ - المديرون التنفيذيون فى المنظمات الصغيرة الحجم ( الشركات ) أكثر شعورا بالرضا بالمقارنة بزملائهم فى المنظمات الكبيرة الحجم بينما أفراد الادارة العليا فى المنظمات الكبيرة الحجم يعتبرون أكثر شعورا بالرضا مقارنة بزملائهم فى المنظمات ( الشركات ) الصغيرة •
- ٨ - لم يكن هناك علاقة ما بين حجم المنظمة أو المؤسسة والأهمية بالنسبة للحاجات كما يدركها المديرون من ناحية أخرى •
- ٩ - لم يختلف التنظيم المسطح عن التنظيم الطويل من حيث درجة الرضا التى يشعر بها المديرون •

نظرية العاملين ( الدافع ، العامل الصحي ) لهيرزبرج ١٩٥٩ : TWO-FACTOR THEORY

قام عالم النفس الأمريكي فردريك هيرزبرج ( Herzberg ) وزملاؤه ماسنر ( Mausner ) وسيندرمان ( Synderman ) فى عام ١٩٥٧ بمراجعة اتجاهات العاملين فى الولايات المتحدة الأمريكية وذلك فى دراسة شاملة للبحوث التى قدمت حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين ازاء أعمالهم فى كافة المجالات والتى تمت خلال سنوات ماضية فى أمريكا ، لقد كانت دراستهم مستفيضة وشاملة عرفت باسم ( اتجاهات أو مواقف العمل : مراجعة للبحوث والآراء ) ( Job Attitudes: Review of Research and Opinion )

لقد اتضح لهيرزبرج وزملائه بعد مراجعة هذه البحوث والآراء أن الانسان لديه مجموعتان من الحاجات : حاجاته كحيوان والتى تمنع الألم ، وحاجاته كإنسان والتى تنمو نفسياً .

هذا وبناءً على تلك النتائج قام هيرزبرج وزملاؤه فى عام ١٩٥٩ بإجراء دراسة شاملة لمائتين من المهندسين والمحاسبين فى مدينة بتسبيرج لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضائهم الوظيفى تجاه الأعمال التى يمارسونها . نشروا نتائج هذه الدراسة فى كتابهم المشهور ( الدوافع الى العمل ) والذى نشر فى عام ١٩٥٩ .

( Herzberg, F. Mausner, B. Synderman, B. The Motivation to Work )  
ونتيجة للمقابلات التى أجراها الباحثون مع المهندسين والمحاسبين والتى من خلالها سألوهم أن يفكروا فى الوقت الذى شعروا فيه أثناء عملهم بالسعادة الغامرة أو ( الرضاء التام ) ، كذلك فكروا فى الوقت الذى شعرتوا فيه بعدم السعادة أو ( عدم الرضاء ) عن أعمالكم سواء كانت أعمالكم الحالية أو أى عمل مارستوه فى الماضى .

هذا وقد وجد هيرزبرج وزملائه أن الموظفين أو العاملين ( المهندسين والمحاسبين ) يسمون أنواعاً مختلفة من الحالات بالنسبة للمشاعر الحسنة والجيدة ( المرضية ) والمشاعر السيئة أو الرديئة ( الغير مرضية ) حيث أن المشاعر الحسنة ( المرضية ) ذات علاقة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه كالانجاز ، والاعتراف من الزملاء والرؤساء ، والتقدم الوظيفى ، والمسئوليات والنمو

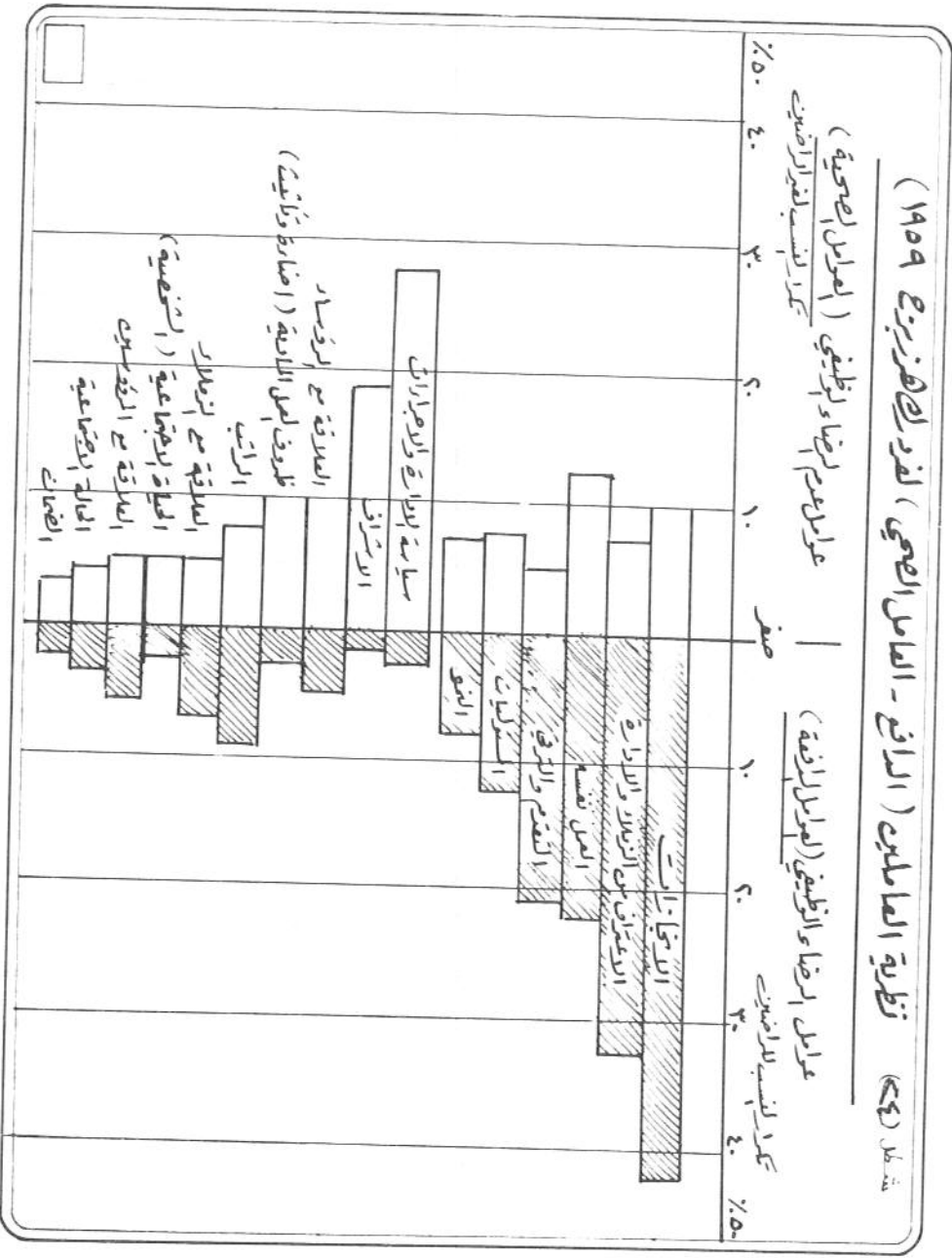
النفسي • أما المشاعر السيئة (الغير مرضية) ذات علاقة في بيئة العمل كسياسات الإدارة وأنظمتها وأجراءاتها المتبعة، الإشراف وطرقه، العلاقة مع الرؤساء، ظروف العمل المادية الراتب، الحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين، والضمان في العمل •

فهذه النظرية التي عرفت فيما بعد بنظرية العاملين (الدافع - العامل الصحي) لهرزبرج ترى أن الرضا الوظيفي مختلف عن عدم الرضا الوظيفي لكل منهما متعلق بعوامل مختلفة عن الأخرى • فالعوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي (كالايجاز، والاعتراف، والتقدم والترقى الوظيفي، والمسئوليات، والعمل نفسه، والنمو النفسي) أطلق عليها الباحثون (الدوافع) (Motivation) لأنها تدفع الفرد الى العمل •

أما العوامل المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي (سياسات الإدارة، وأنظمتها وأجراءاتها، والإشراف وطرقه، العلاقة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، ظروف العمل البيئية (المادية)، الحالة الاجتماعية وضمانات العمل) فأطلق عليها الباحثون (العوامل الصحية) (Hygiene) لأنها تحمي وتصون العامل ولكنها لا تقوده ولا تدفعه الى العمل • هذا ويوضح الشكل (٢٤) نظرية العاملين بعواملها الدافعة وعواملها الصحية •

هذا ويرى هرزبرج (١٩٦٦) في كتابه (العمل وطبيعة الانسان) (The Work and The Nature of Man) ان دافعية العامل أو الموظف تتبع من العمل نفسه وما يحتويه من مسئوليات، وتحديات ومهام وكذلك تقدم وترقى واعتراف بالجهود المبذول • أما العوامل أو المؤثرات الأخرى كالأنظمة المتبعة والراتب وطرق الإشراف هي مصدر الأشياء) من الموظفين وهي عوامل صيانة للفرد ووجودها فقط وقائى أكثر منها عوامل دفع للعاملين • وهذه التفرقة بين هذه العوامل الدافعة والعوامل الصحية هي سبب اعتراض كثير من الباحثين ضد نظرية العاملين •

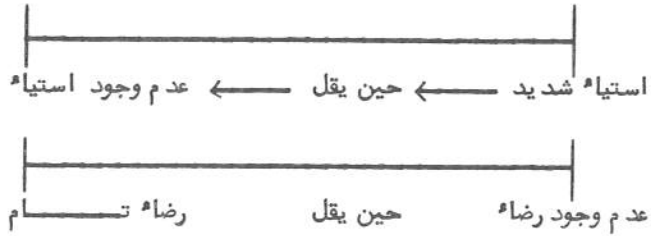
شکل (ک) نظریة العاملین (الرائع - العامل الصحی) لفرع الهزبرع ١٩٥٩



فالفلسفة التي تقوم عليها نظرية العاملين لهرزبرج هي :

- ١ - ان الرضا العام عن العمل والاستياء العام منه يعدان منفصلان وهذا يعنى أن نقيض أو عكس الرضا العام هو عدم وجود رضا ، وليس استياء ، وان نقيض أو عكس الاستياء العام ( هو عدم وجود استياء وليس رضا \* وبالتالي وجود الاستياء لا يعنى عدم وجود وجود الرضا ( حنفى سليمان ١٩٧٨ ص ٢٠٢ ) كما فى الشكل ( ٢٥ )

شكل ( ٢٥ )



- ٢ - ان العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام من العمل لا تسبب الشعور بالاستياء الشديد منه ، وان العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد عن العمل لا تسبب الشعور بالرضا التام عنه ( المصدر نفسه ) \*

- ٣ - العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل هي ( العوامل الدافعة ( Motivation Factors ) وهي :

Achivements	١ - الانجازات
Recognition	٢ - الاعتراف من الزملاء والادارة
The Work Itself	٣ - العمل نفسه
Advancement	٤ - التقدم والترقى
Responsibilities	٥ - المسئوليات
Growth	٦ - النمو

أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل هي العوامل

الصحية ( Hygiene Factors ) وهي :

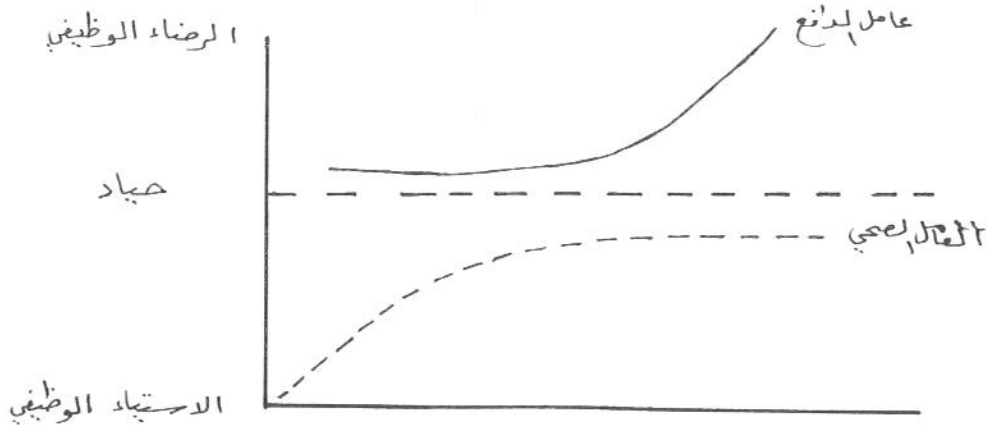
Organization Policy & Administration	١ - سياسة الادارة والاجراءات
Supervision	٢ - الاشراف
The Relationships	٣ - العلاقة مع الرؤساء ومع الزملاء ومع المرؤوسين
The Personal Life	٤ - الحياة الشخصية
Social Status	٥ - الحالة الاجتماعية
Security	٦ - الضمانات

٤ - عندما تزداد درجة اشباع (العوامل الصحية) يقل الشعور بالاستياء الى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور الى درجة الصفر أو درجة ( Neutral ) وهي الدرجة أو النقطة التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء ممتسى (نقطة الحياد) .

أما عندما تزداد درجة اشباع (العوامل الدافعة) فان الشعور بالرضا يزداد ويصل فيها الشعور الى حالة الرضاء التام (لاندى وترمبو ١٩٨٠ ص ٣٩٩) ويوضحها الشكل رقم ( ٢٦ ) :

شكل رقم ( ٢٦ ) أثر عامل الدافع ، والعامل الصحي على

الرضاء الوظيفي



## مقارنة نظرية مازلو ونظرية هيرزبرج

يرى الأستاذ كيث ديفرز ( K. Davis ) أنه عند مقارنة نماذج هيرزبرج ومازلو نجد أن كلا منهما يؤكد نفس مجموعة العلاقات •

فمازلو يركز على الحاجات الانسانية بسلوكية الشخص في أثناء العمل أو في أى مكان آخر ، ويركز هيرزبرج اهتمامه على الشخص نفسه من حيث مدى تأثير ظروف العمل على حاجاته الأساسية • ( ص ٥٣ ) •

ويضيف الأستاذ ديفرز بأن نموذج هيرزبرج ( الدافع - العامل الصحى ) يحاول أن يوضح بصفة عامة أن العاملين في مجال الادارة والنواحي الفنية ( وخصوصا في المصانع ) قد بلغوا درجة من التقدم الاجتماعى - الاقتصادى في المجتمع المعاصر فأصبحت الحاجتان العاليتان ( احترام الذات ، وتحقيق الذات ) في المدرج الهرمى لأسبقية الحاجات هما أساسا القوة الدافعة الآن ، بينما نجد أن المستويات الثلاثة الأخرى والأدنى للحاجات أصبحت أقل تخطيطا حتى أنها بدأت تفقد قوتها كقوى دافعة للعمل ، وبمعنى آخر فإنها مجرد أشياء ضرورية لاستمراره في خلال مستوى تصرفه في العمل ( ص ٥٤ ) كما في الشكل ( ٢٧ ) •



شكل (٤٧) مقارنة بين نظريتي مازلو وهيرزبرغ في دوافع العاملين

المدى من هرمي الحاجات / مازلو ١٩٥٤	نظرية العاملين لهيرزبرغ ١٩٥٩
<p>الحاجات التي أثبتت الذات (النمو النفسي، الانجاز) ⑤</p>	<p>النمو النفسي والشخصي التقدم في العمل الاختبارات المسؤولية</p> <p>اعتراف الإدارة والزملاء بالإنجاز العمل نفسه</p>
<p>الحاجات التي أهمرت الذات والتقدير (الشعور بالقيمة لذاتية) ④</p>	
<p>الحاجات الاجتماعية والعاطفية (الصداقة، الانتماء... الخ) ③</p>	<p>الحالة الاجتماعية العلاقات مع الرؤساء العلاقات مع الزملاء والزميلات</p> <p>الإشراف ضمانات العمل سياسة الإدارة وأجرائها</p>
<p>الحاجات التي تحس الأمن (أمن الجماعة) ②</p>	
<p>الحاجات المادية (الفيزيولوجية) (أكل، ماء، هواء... الخ) ①</p>	<p>الرواتب ومكافآتها ظروف العمل وبيئته</p>

عوامل الرضا عن العمل

عوامل عدم رضا عن العمل

## نقد نظرية العالمين (الدافع - العامل الصحي) لهرزبرج :

رغم النجاح الذي لاقته نظرية العالمين (الدافع - العامل الصحي) لهرزبرج في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بعد ما قام هرزبرج وآخرون بتطبيق هذه النظرية واختبارها على عدد كبير من العالمين والموظفين في مؤسسات عامة وخاصة ومستويات أعلى وأدنى في الإدارة ، موظفون عاملون في الإدارة وفي الصناعات ، رجال ونساء ، كما أن النظرية لاقت بعض النجاح في بلاد أخرى كالاتحاد السوفيتي وبعض الدول الأخرى . بالرغم من ذلك تعرضت هذه النظرية الى بعض النقد من عدة باحثين ودارسين في عدة نواحي .

وأهم من تعرض لها بالنقد هم فريدلاندر ( Fried Lander ) ١٩٦٣ ، قريبن ( Graen ) وهاوس ( Hous ) وهالبرن ( Halpern ) ١٩٦٦ ، وقريبن ( Graen ) ١٩٦٨ وسليمان ( Soliman ) ١٩٧٠ وغيرهم . وكان النقد موجهاً من عدة نواحي ويمكن تلخيصها كما يلي :

١ - يرى بعض الباحثين أن الطريقة (الوسيلة) ( Methodology ) التي استخدمها هرزبرج أوحث للعالمين المجري عليهم البحث بأن يستجيبوا ويتأثروا باستجاباتهم وتأتي وفقاً لرغبات الباحثين ، لأن الباحثين استعملوا المقابلات الشخصية وذلك أثر على استجابات عينة الدراسة .

وكما يقول د . حنفي سليمان ( ١٩٧٨ ) " من أبرز معالم التحيز في مقياس هرزبرج أنه يثير الرغبة في الدفاع عن النفس . . . فكيف نتوقع من استجابة الفرد حين سؤاله عن الأسباب التي أدت الى نجاحه (رضائه التام) وحين سؤاله عن الأسباب الى فشله (الاستياء الشديد) ؟ من الطبيعي أن يعزو الفرد أسباب النجاح الى نفسه حين ينجح ، وأن يلقي باللوم كله على كل ما حوله حين يفشل ( ص ٢٠٦ ، ٢٠٧ ) .

٢ - " لم يستخدم هرنبرج أى مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والشعور بالاستياء الشديد ، بل اعتمد كلية على التقدير الشخصى للفرد موضع البحث فاذا قال فرد ما أن هذه القصة أدت الى شعوره بالاستياء الشديد أو بالرضا التام اعتبر ما يقوله مقياسا للرضا والاستياء فكيف أن اختار فردان من حيث طبيعته الشعاع التي تركتها فى نفوسهم نفس القصة ؟ لاشك أن الاعتماد على آراء الاخرين فقط كمقياس أمر مرفوض من الناحية العلمية ، ما لم يتم التأكد من دقة ما يقال ومن المكان الاعتماد عليه ( حنفى سليمان ص ٢٠٧ ) \*

## نظرية التوقعات\*

Expectancy Theory ( Vroom 1964, Porter & Lawler 1968 )

تعتبر نظرية التوقعات ( Expectancy Theory ) من أحدث النظريات في مجال دوافع العمل ، وهذه النظرية عبارة عن نظريتين قاما بهما كل من فيكتور فروم ( V. Vroom ) ١٩٦٤ من جهة ، وليما بورتر ( L. Porter ) وادوارد لولير ( E. Lawler ) ١٩٦٨ من الجهة الأخرى . وهؤلاء الثلاثة من علماء النفس الأمريكي المعاصرين في مجال الصناعة والسلوك التنظيمي .

هذا وتهتم هذه النظرية بدافعية الفرد من ناحية ودافعية المنظمة أو الإدارة من جهة أخرى حيث تشتمل على هذه العوامل الرئيسية الثلاثة :

- ١ - الدوافع
- ٢ - القدرة الفردية
- ٣ - المتغيرات الادارية

ترى نظرية التوقعات أن توفير مكانة أو راتب أكيد لانجاز عال لايعنى بالضرورة أن الفرد ( الموظف ) يقدم جهد أكثر ، فهناك على الأقل ثلاثة أشياء ذات علاقة في (الراتب - الانجاز ) تعتبر هامة لدفع سلوك الانسان وهي :

- ١ - توقعات الجهد - الانجاز Effort-Performance Expectancy
- ٢ - الانجاز - الراتب ( المكافأة ) المتوسللة \* Performance-Reward Instrumentality.
- ٣ - التكافؤ Balance

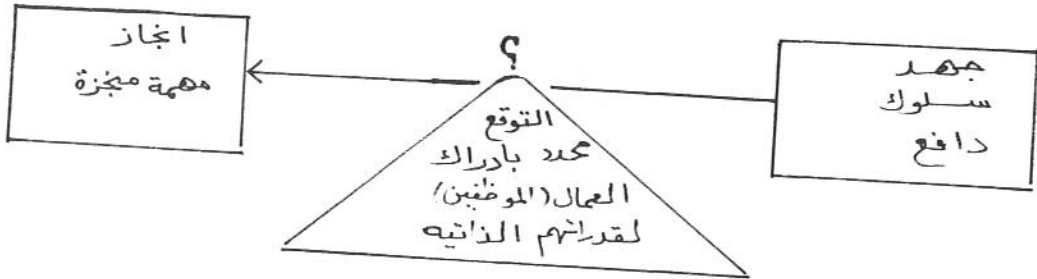
---

\* اعتدنا في تلخيص هذه النظرية على كتاب :  
M. Hit et all (Effective Management) West Publish Comp., St. Paul, Minnes  
1979, PP. 250 - 252.

يتوقع الموظفون بالتأكيد من أن العمل بجدية سوف يحسن من انجازهم  
كما أنهم يشعرون أن لديهم القدرات لعمل المهمة فبر أنهم لا يهتمون بصعوبة  
انجازاتهم وان هذا العمل لن يتحسن \*

• وهذه العلاقة تعرف كجهد - انجاز متوقع كما في الشكل ( ٢٨ )

شكل ( ٢٨ ) جهد - انجاز متوقع

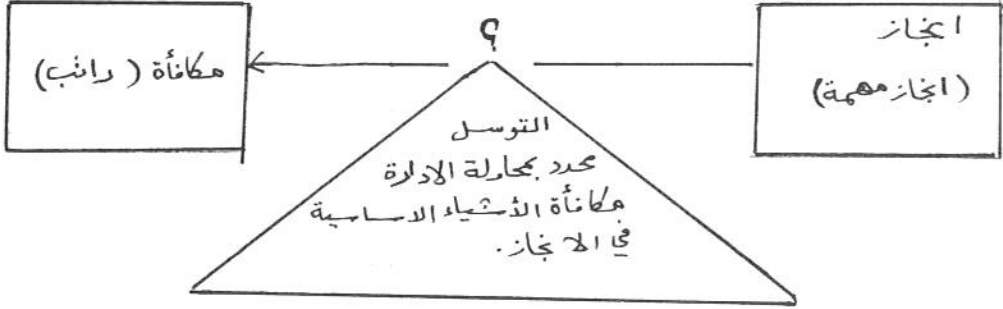


وهذا يعنى أن الموظفين (العمال) بالتأكيد يتوقعون أن العمل بجهد

• سيقود الى مهمة منجزة \*

الاعتبار الثاني هو توقعات الفرد بأن انجاز عال سيقود بالفعل الى رغبة  
بالمكافأة (الراتب) • فالفرد (الموظف) الذي يشعر أن الانجاز العالى سوف يكون  
غير ملاحظ وغير مكافأ يمكن أنه لن يحفز ويندفع الى العمل بجهد • فعلاقة الانجاز -  
المكافأة يعرف بأنه وسيلة وهذه الوسيلة هامة في انجاز المهمة • كما أن هذه الوسيلة  
الهامة تسبب الرغبة في الحصول على المكافأة (الراتب) كما في الشكل ( ٢٩ ) •

شكل ( ٢٩ ) توقعات الانجاز



٣ - التكافؤ : Valance

يمكن للفرد ( الموظف ) ولا يمكن له أن يرغب في المكافأة ( الراتب ) للجهد الذي يقوم به بواسطة الادارة في حالة انجاز عال • كما هو واضح في نظرية مازلو حيث أنه في حالة الفرد المتمتع باشباع حاجة احترام النفس ( Self-esteem ) يمكن أنه لا يهتم في الفلوس كما هو الحال في اهتمامه باعتراف الآخرين به في العمل •

فهناك شئ راق ومحدد لاستعداد الموظف لزيادة جهده وهو درجة تقييمه لمكافأته ( راتبه ) لجهد من قبل المنظمة التي يعمل بها وهذا التقييم يعرف كتكافؤ المكافأة ( الراتب ) وذلك كما في شكل ( ٣٠ ) •

شكل ( ٣٠ ) تكافؤ المكافأة ( الراتب )



وهذا يعنى أن التكافؤ فى المكافأة ( الراتب ) ليس فائدة أو دخلا للمكافأة ولكنه رغبة داخلية أو حاجة الى المكافأة بواسطة الفرد ( الموظف ) فالمكافأة تكون مرغوبة أكثر أو أقل رغبة •

هذه الاعتبارات الثلاث :

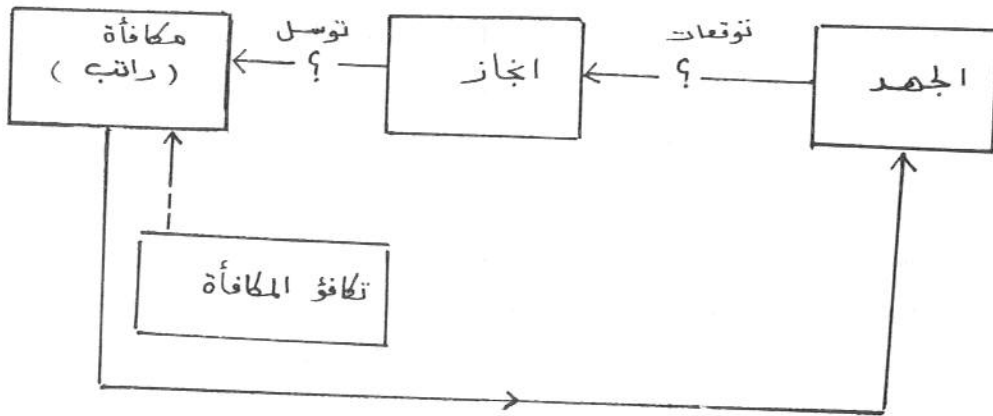
الاجاز - الجهد المتوقع

الاجاز - المكافأة التوسيلية

تكافؤ المكافأة ( الراتب )

أصبحت اعتبارات مفيدة للدوافع كما فى شكل ( ٣١ )

شكل ( ٣١ ) الاعتبارات الثلاثة



وهذا يعنى أن هذه النظرية فى الدوافع ترى أن مستوى الفرد فى الجهد ( الدافع ) ليس ببساطة فعالية المكافأة ( الراتب ) فالموظفون بالتأكيد يشعرون أن القدرة فى الاجاز لمهمة جيدة ( توقع ) كما أنهم بالتأكيد يشعرون بأن الاجاز العالى وسيلة للوصول الى المكافأة (الراتب) • كما أنهم بالتأكيد يقيمون هذه المكافأة (الراتب) • واذا كان كل هذه الشروط الثلاثة مرضية فالموظفون سوف يكونون مدفوعين لمضاعفة جهد أعظم وأكثر فعالية • Motivated

## أهمية دوافع الموظفين ودور الإدارة في حفز العاملين

مهما تعددت النظريات والدراسات حول دوافع العمل ( Motivation to Work ) يظل الفرد والمنظمة هما محور عملية الدوافع والحوافز \* \* فلكي تستطيع الإدارة ( المنظمة ) أن تحفز موظفيها فيجب عليها معرفة دوافع أفرادها على جميع المستويات ووفقا لجميع الظروف سواء منها الظروف النفسية والاجتماعية والاقتصادية للموظف أو الظروف البيئية والإدارية والفنية للمنظمة \* فدوافع العاملين (الموظفين ) تختلف من موظف الى موظف آخر حسب مستواه في الإدارة وحسب مستواه الاقتصادي \* \* \* وحسب حاجاته النفسية ومميزاته الشخصية والتي عادة ما تكون متفاوتة من فرد الى آخر \*

ان الإدارة الناجحة هي التي تسعى الى حفز موظفيها عن طريق اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية حسب الحاج هذه الحاجات وهذا لا يتم الا بواسطة النظرية المتكاملة الى الفرد كموظف وحاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة وذلك بالتأكد من رضا هذا الموظف ( العامل ) من جميع النواحي وهذا يتم باشباع هذه الحاجات :

- ١ - الحاجات النفسية للموظف ( الحاجة الى احترام الذات واعتراف الآخرين ، حاجات الانجاز ، الاستقلال الذاتي ، الحاجة الى الابداع والمسئوليات ) \*
- ٢ - الحاجات المادية ( الراتب ، المكافآت ، الترفيه وغيرها من التوقعات \* \* \* \* بدلات واجازات وغيرها ) \*
- ٣ - الحاجات الاجتماعية ( تحسين العلاقات مع الزملاء والرؤساء ، الاعتراف من قبل الرؤساء والزملاء في العمل \* \* \* الخ ) \*
- ٤ - الحاجات البيئية : توفير ظروف عمل جيدة مادية ومعنوية سواء كانت اضاءة ، تهوية وغيرها \*



٥ - الاشراف ومرونة العمل : توفير اشراف سليم ، ساعات عمل مرنة وجيدة ، مشاركة جماعية  
في اتخاذ القرارات . . . . الخ •

ويمكن تلخيص فعالية الدوافع والحوافز بأنها عملية معقدة وفهمها يتطلب فهم متغيرات  
عديدة ومتشابكة ، وهذه المتغيرات يمكن دراستها كما يقول ستير وبورتر ( Steers & Porter )  
١٩٧٩ من هذه الجوانب :

١ - الفرد وصفاته الشخصية :

• كالفروق الفردية ، تشابك المصالح ، والامكانيات •

٢ - العمل ، صفاته ونوعيته :

• كنوعية العمل ومرونته ومتطلباته •

٣ - البيئة الادارية وصفاتها :

• كظروف العمل ، وطبيعة المنظمة ، ونوعية العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة •

هذا ويظهر شكل ( ٣٢ ) عملية الدوافع والحوافز وتشابكها في المنظمة •

نشطل ( ٢٤ )  
**المقيررات المسابكة في عملية لردف و الحوزن في الادره**  
 ( رئيساً و سفير ، سليمان بوزن ) ١٩٧٩

ابنية لدره و صفاتها	العمل صيغاته و نوعيته ( امثلة )	الفره و صفاته
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بيئه العمل الحاليه ،</li> <li>• الزملاء</li> <li>• المشرفون أو لشراف</li> <li>○ الحركات و الفعاليات لادره ،</li> <li>• مباديه لثقافة الادره</li> <li>• نظام الحوزن و المكافآت</li> <li>• المكافاة لفرديه ( الحوزن )</li> <li>• الجوالعام لادره</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نوعيه لثقافات الحوزن الادره</li> <li>• دعه الحريه و الاستقلال</li> <li>• كليه الادره المباشر</li> <li>• و التنفيذيه الرجهيه</li> <li>• كليه لبرمات و انواعها</li> <li>• المقدمه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① الفوائده</li> <li>② المواقف و الادرهات</li> <li>• نحو الذات</li> <li>• نحو العمل</li> <li>• نحوينه لعمل و مباديه</li> <li>③ الحاجات الي :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• المأسون</li> <li>• الصداقات لدره و اجتماعيه</li> <li>• الادره و العمور لفرسي</li> </ul> </li> </ul>



الرضا الوظيفي

JOB SATISFACTION

الفصل الخامس

## الرضا الوظيفي

ماهية الرضا الوظيفي :

هو الشعور النفسى بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذى يؤده  
الانسان •

ولا شك أن هذا الشعور النفسى بالارتياح والقناعة ينبع من عدة أشياء أو من  
بعضها وهى :

١ - العمل نفسه :

وما يتضمنه من مسئوليات ، ومهام ، وتحديات ، وسهولة وصعوبة ، تقدير واعتراف  
ونمو شخصى ونفسى •

٢ - من الظروف المحيطة بالعمل : كالأضائة ، والتكييف ، والأثاث ، والحرارة  
والضوضاء ••• الخ •

٣ - من بيئة العمل : كالعلاقات مع الزملاء ، والرؤساء والمرؤوسين ، وأنظمة  
العمل واجراءاته والطرق المتبعة فى ذلك •

٤ - من الراتب والمكافآت والترقيات والمميزات المادية الأخرى •

٥ - من الاشراف المتبع وطرقه •

٦ - من الظروف والمؤثرات البيئية المحيطة بالعمل نفسه سواء كانت هذه البيئة  
خارجية ( كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والحضارية  
والدينية الخ ) أو البيئة الداخلية ( المناخ الوظيفى ، جماعات العمل ) •

٧ - من الانسان ( الموظف ) نفسه وصفاته الشخصية والسلوكية ( دوافعه ، حاجاته  
توقعاته وطموحاته ، ذكاهه ، واستعداداته وقدراته المختلفة ) وكذلك خبراته

وعمره ومستواه التعليمي والثقافي ، والاقتصادي ، والاجتماعي ، وفكرته أو مفهومه  
عن نفسه وعن الآخرين •

ان الرضا الوظيفي هو نتيجة لتفاعل كل تلك العوامل التي أشرنا اليها سابقا  
لأن الموظف في عمله يعيش في بيئة شاملة ومتكاملة يؤثر بعضها على بعض •

### الرضا الوظيفي والروح المعنوية :

بدأت دراسات الرضا الوظيفي بدراسة اتجاهات ومواقف الموظفين

ATTITUDES كما أنها كانت مقترنة أو بالأصح تعرف بالروح المعنوية •

فالاتجاه ATTITUDE يعنى الميل أو النزوع للتجارب أو التفاعل - بطريقة

إيجابية أو سلبية - تجاه مجموعة محددة من الحقائق • واتجاه العمل يعنى  
الميل للتجاوب بطريقة محددة تجاه مظاهر العمل ( الخمرى ١٩٧٩ م ص ١٥٥ ) •

وقد تمكن الكثير من الباحثين بقياس اتجاهات العمل ليعرفوا مدى ودرجة

الرضا الوظيفي JOB SATISFACTION يعتمد على اتجاهات الموظفين ومواقفهم كما

أشرنا من قبل لذلك فان دراسته وقياسه عادة ما يكون دراسة وقياس لاتجاهات

الموظفين ومعرفة مواقفهم تجاه ظروف العمل من جميع النواحي وذلك للتوصل الى

نتيجة وثيقة لمعرفة الرضا الوظيفي من حيث اشباع حاجاتهم ومشاعرهم ، وتوقعاتهم

وانتاجيتهم وانجازاتهم المختلفة • كما أن دراسة العوامل المؤثرة على مشاعر

الموظفين أو العاملين وكذلك المتغيرات المؤثرة على العمل تعتبر من الأشياء

المهمة فى دراسة الرضا الوظيفي • فالعوامل المؤثرة على الموظفين نعى بها

العوامل الاجتماعية والحضارية والسياسية والاقتصادية لأنها تلعب دورا بارزا فى

تحديد اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو الرضا الوظيفي • كما أن المتغيرات المؤثرة على

العمل والعاملين كسياسات وأنظمة الادارة ، أنظمة الرواتب والترقيات ، وكذا أعمار

الموظفين ومؤهلاتهم ودخلهم ومستوياتهم الوظيفية • الخ يعتبر من الأشياء المهمة

فى معرفة مدى الرضا ودرجته بالنسبة للموظفين والعاملين •

## دراسات الرضا الوظيفي :

ان موضوع الرضا الوظيفي لاقى اهتماما كبيرا منذ عام ١٩٣٥ م حيث قام هوبك HOPPOCK فى الولايات المتحدة الأمريكية وذلك فى دراسته المشهورة (الرضا الوظيفي ) لمعرفة وتحديد العوامل المرتبطة بالرضا ، وكذلك العلاقات بين تلك العوامل وأسلوب أداء العمل أو الانتاجية •

وهذه الدراسة بحق تعتبر من أول الدراسات وأهمها فى معرفة الرضا الوظيفي وكان لها الأثر الأكبر على الدراسات التى تبعتها •

## دراسة جامعة متشجن ١٩٥٠ :

قام فريق من جامعة متشجن بمجموعة من الدراسات كان الهدف منها التعرف على العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي وذلك فى عدد من الشركات والمؤسسات الكبرى حيث وجدوا فى دراستهم أن مقاييس الرضا الوظيفي العام هى :

- ١ - درجة الاعزاز والفخر الناجمة عن الانتماء لجماعة العمل •
- ٢ - عوامل الرضا المرتبطة بالوظيفة ذاتها •
- ٣ - عوامل الرضا المرتبطة بسياسات المنظمة •
- ٤ - عوامل الرضا ذات الطابع المالى والمرتبطة بالمركز الاجتماعى للوظيفة •

## دراسة جامعة منسوتا للتكيف الوظيفي ١٩٦٦ :

قام كل من ويس وزملاؤه فى عام ١٩٦٦ ، ١٩٦٧ دراسة الرضا الوظيفي مستخدمين ( استفتاء منسوتا الشامل للرضا الوظيفي ( M.S.Q. ) حيث وجدوا أن الرضا الوظيفي هو فعالية لتطابق وانسجام شخصية العمل ( شخصية الموظف ) وبيئة العمل ( شخصية الوظيفة ) أى الانسجام ما بين

حاجات الموظفين العاملين وانجازات العمل ( نظام الوظيفة ) ( راجع ص ٥١-٥٤ من الكتاب ) \*

نموذج لولير LOWLER في الرضا الوظيفي ١٩٧٣ :

قام ادوارد لولير ١٩٧٣ LOWLER بتقديم نموذج في الرضا الوظيفي \* وهذا النموذج جاء نتيجة للأبحاث والدراسات التي قام بها الباحث نفسه مع بعض زملائه في دراسة الدوافع والرضا الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية \*

يرى لولير أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد الوظيفي هي تقريباً واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي وهذه الأبعاد الثلاثة أو العوامل الثلاثة تتدرج كما يلي :

١ - الراتب

٢ - الاشراف ( المدراء وعلاقتهم وأساليب الادارة التي يستخدمونها )

٣ - الرضا مع العمل نفسه ( أى الرضا مع محتوى الوظيفة ، كالانجاز ، المسئوليات الصلاحيات ، الاعتراف ... الخ ) \*

والنموذج الذى اقترحه لولير يرى أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين ( أ ) وهو شعور أو مشاعر الشخص تجاه ما ينبغى عليه أن يحصل عليه ، و ( ب ) وهو ما يدركه الشخص بأنه بالفعل قد حصل عليه \*

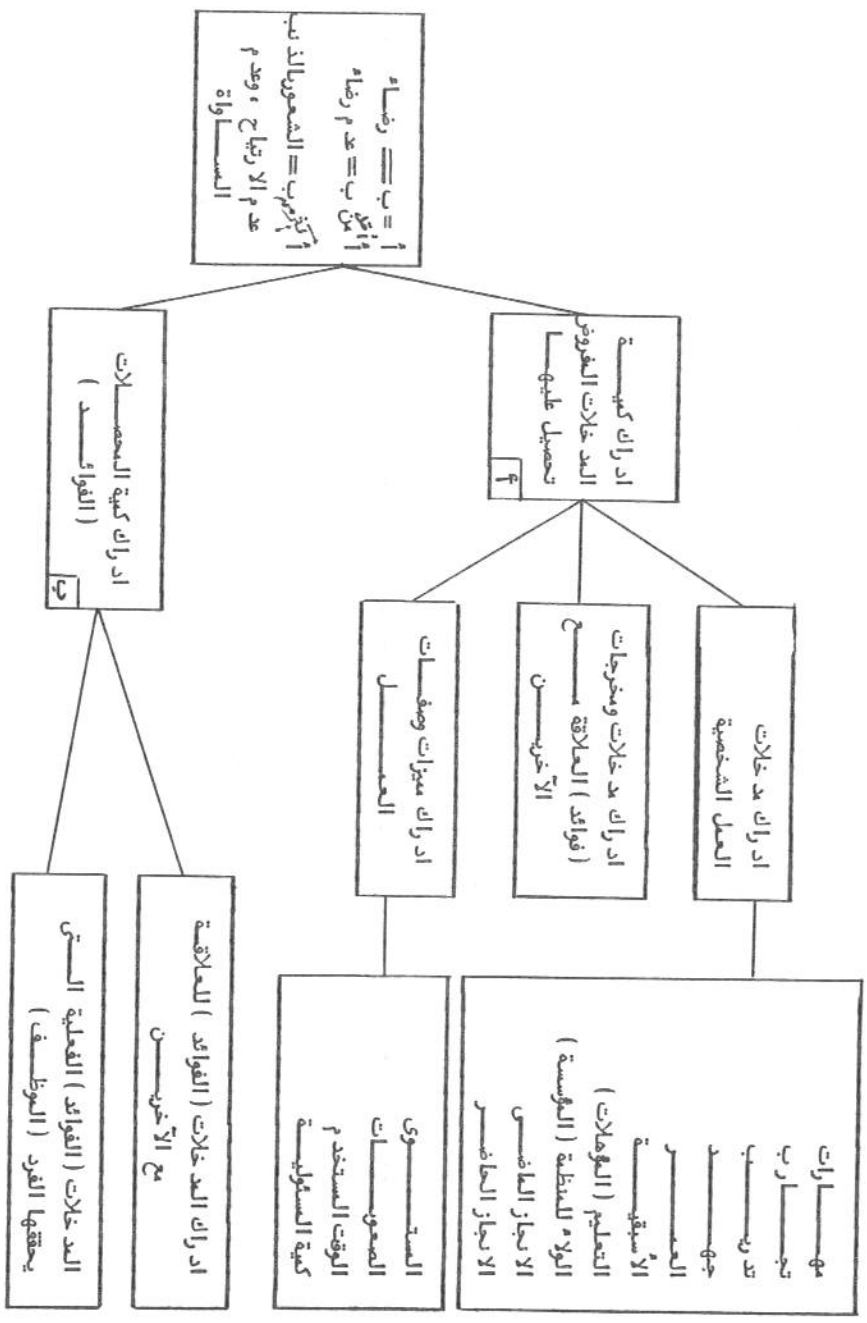
فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أو يتنبأ بأنه عند توقع عدالة المكافأة ( الجزاء ) بأنه يفوق كمية المكافأة الفعلية \* سيكون النتيجة هو عدم الرضا \*

وعند ما يكون المكافأة الفعلية تفوق أو تساوى العدالة أو الانصاف المدرك للمكافأة

فالنتيجة تكون الرضا الوظيفي \* كما في شكل ( ٣٣ ) \*



شكل ( ٣٣ ) نموذج لوكير Lawler في محادثات الرضاة الموظف ١٩٧٣



المصدر : لوكير ١٩٧٣ Lawler ص ٧٥  
 Publishing Comp. Inc. 1973 P.75  
 Wadsworth

ويضيف لولير الر، نموذج أن أهم المؤشرات على ادراك الشخص مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة ) وادراك أهمية الآخرين ، وادراك صفات وخصائص العمل ، وكذلك وعن وادراك ( المكافأة ) أو الجزاء الذي يحصل عليه الشخص من عمله •

ففي هذا النموذج أيضا اذا كان ( المكافأة ) الجزاء الفعلى يفوق ادراك مكافأة المساواة فالنتيجة هي الشعور بالذنب ، والتوتر أو عدم الارتياح •  
وإذا كان ادراك المكافأة ( المنصفة ) يفوق المكافأة الفعلية فالنتيجة هو عدم الرضاء •

### الرضاء الوظيفي في المملكة العربية السعودية :

هذا وقد قام ناصر محمد العديلى فى عام ١٤٠٠ هـ - ١٩٨٠ م بدراسة الدوافع والرضاء الوظيفي فى المملكة العربية السعودية مستخدما استفتاء منسوتا الشامل للرضاء الوظيفي ( M.S.Q. ) بعد تكييفه وتعديله ليتلاءم مع بيئة العمل والظروف البيئية فى المملكة •

كانت عينة الدراسة ( الموظفين المجرى عليهم الدراسة ) هم موظفى الحكومة فى مختلف الوزارات والمصالح الحكومية فى مدينة الرياض وكان الهدف من الدراسة فى الأساس هو اكتشاف العوامل المساعدة على الرضاء الوظيفي بين موظفى الحكومة فى المملكة العربية السعودية ومعرفة مواقف واتجاهات الموظفين تجاههم رضاهم الوظيفي فى الأعمال الوظيفية المختلفة •

### ملخص نتائج الدراسة :

وجد الباحث من خلال تلك الدراسة أن الموظفين الحكوميين راضين بشكل عام • كما ان الرضاء الوظيفي جاء كعامل واحد متكامل ومتعدد المصادر بمعنى آخر أن الموظفين فى القطاع الحكومى متجانسون فى رضاهم الوظيفي وقد يكون هذا التجانس

والتماثل في الرضا الوظيفي الرضا الوظيفي عائد للتجانس بين المجتمع السعودي ككل •

هذا وعلى ضوء التحليل العائلي للرضا الوظيفي جاءت عوامل الرضا بـ

الموظفين السعوديين في القطاع الحكومي تسعة عوامل كما يلي : شلال ( ٢٤ )

١ - النمو النفسي ، والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة في العمل •

٢ - الراتب والضمانات •

٣ - المسؤولية ، الاعتراف والتقدير ، والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين •

٤ - الطرق المتبعة في الاشراف •

٥ - فرص التقدم والترقى الوظيفي •

٦ - ظروف العمل وبيئته المادية ( اضاءة ، تكييف ، أثاث ) •

٧ - متطلبات العمل ( ساعات العمل ، المرونة ، الخ ) •

٨ - الحالة الاجتماعية ( السمعة ، والمكانة الاجتماعية ) •

٩ - أنظمة واجراءات الادارة والاعتراف الشخصي •

أ - ترتيب درجة الرضا :

أظهرت نتائج الدراسة حسب ترتيب اجابات الموظفين لدرجة الرضا

الوظيفي حسب ( المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ما يلي :

١ - العلاقة مع الزملاء •

٢ - الاعتراف والتقدير من الزملاء •

٣ - العلاقة والاعتراف من قبل المرؤوسين •

٤ - ظروف العمل وبيئته المادية •

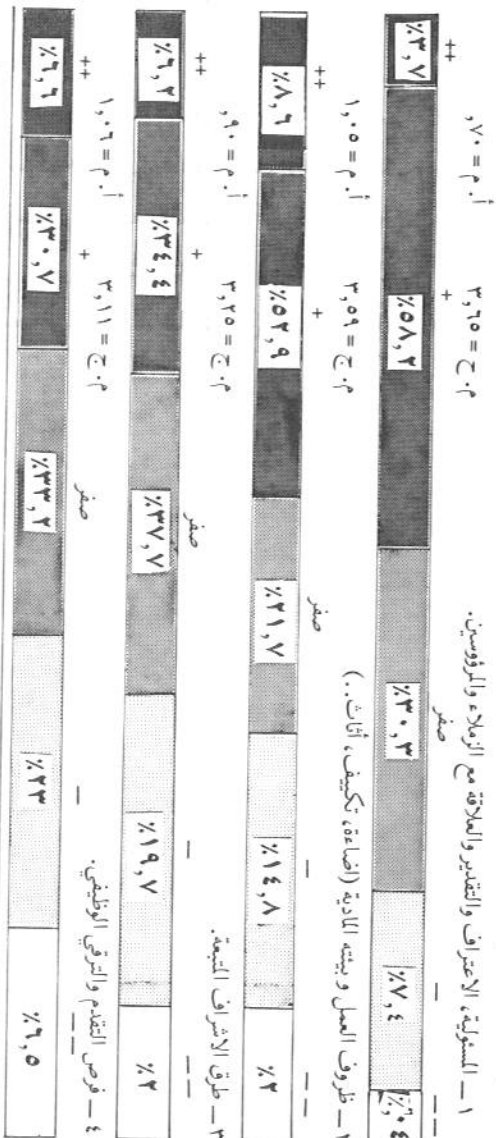
٥ - نوعية العمل •

٦ - الشعور بالانجاز من العمل نفسه •

ب - درجة الرضا المنخفضة :

- ١ - الفرص التي توفرها المنظمة للمساعدة في الترفيه والتسلية للموظف وعائلته •
- ٢ - الراتب وكمية العمل الذي يؤديه الموظف •
- ٣ - مقارنة ساعات العمل بساعات عمل موظفين آخرين يمارسون نفس العمل •
- ٤ - إتاحة الفرص للموظف لتطبيق آرائه وأفكاره الخاصة بالعمل •
- ٥ - الجوائز التي يحصل عليها الموظف من عمله •
- ٦ - حرية الموظف في المشاركة في رأيه وقراراته •

شكل (٣٤) المتوسط الحسابي، الاعتراف المعياري، ونسبة كل مجموعة من عوامل الرضاء الوظيفي. النسب متدرجة من أعلى الى أدنى متوسط حسابي لكل عامل.



توضيح: ++ راض جداً + راض - غير راض تماماً -- غير راض لا أراي صفر

أ. م. ٩٠ = ٣٠٧ = ج. م. +

صفر

٥- الحالة الاجتماعية (السمية، المكافئة... الخ.)

++	%٣٠,٧	صفر	%٢٠,١	---	%٥,٣
----	-------	-----	-------	-----	------

أ. م. ٨٤ = ٣٠٣ = ج. م. +

صفر

٦- النمو النفسي والفرصة المتاحة لاتخاذ قرارات في العمل.

++	%٣٠,٣	صفر	%٢٣	---	%٢,٩
----	-------	-----	-----	-----	------

أ. م. ٧٤ = ٣ = ج. م. +

صفر

٧- متطلبات العمل (كمية العمل، المرونة... الخ)

+	%٣٣,١	صفر	%١٨	---	%١,٦
---	-------	-----	-----	-----	------

أ. م. ٨١ = ٢٠٩٥ = ج. م. +

صفر

٨- أنظمة وإجراءات المنظمة والاعتراف الشخصي.

++	%٣٧,١	صفر	%٢٨,٧	---	%٢
----	-------	-----	-------	-----	----

أ. م. ٨٠ = ٢٠٩١ = ج. م. +

صفر

٩- الضمانات: الأرتب

++	%٣١,٧	صفر	%٢٧,١	---	%٢,٥
----	-------	-----	-------	-----	------

توضيح:

م. ج. = المتوسط الحسابي  
م. أ. = الانحراف المعياري

++ راضٍ جداً  
+ راضٍ  
- غير راضٍ  
- غير راضٍ  
صفر لا أدرى



القيادة

LEADERSHIP

الفصل السادس



## القيادة

تعتبر القيادة LEADERSHIP من الموضوعات التي درسها الباحثون والدارسون دراسة استفيضة خلال السنوات الماضية وهذه الدراسات رغم تعددها وتوعها أشبه ما تكون بالدراسات التي تناولت موضوع الدوافع لم تتوصل الى نتائج أو اتفاق كامل من حيث النتائج أو طرق القياس المتبعة

### تعريف القيادة :

يرى بعض الباحثين أن القيادة هي :

" نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة " • ( هغيل HEMPHIL ١٩٥٤ م ص

كما يرى آخر بأنها :

" عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف " • ( ستوقدل STOGDILL ١٩٥٠ ص )

كما يرى ثالث بأنها :

" عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها " • ( ريتشارد وآخرون RICHARD ETALL ١٩٧٢ )

ويرى هيث وزملاؤه ( ١٩٧٩ م ) أن القيادة هي :

" نشاط أو حركة تحتوى على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة ( ص ٢٩٢ ) •

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات هناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر :

- ١ - ان كل قائد يجب أن يكون له تابعون ، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقوم بدون تابعين له .
- ٢ - ان كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد أو المدير نفسه .
- ٣ - هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول الى الأهداف المحددة للجماعة .

لذلك يعتبر تعريف ( هيث وزملاؤه HITT ETALL ) ١٩٧٩ للقيادة بأنها نشاط وفعالية تحتوى على التأثير على سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة " يعتبر فى رأينا من أشمل التعاريف وأدقها .

ولا شك أن القائد LEADER يعتبر هو صاحب التأثير فى قيادة الجماعة أو التابعين له . كما أنه يعتبر عضواً فى هذه الجماعة وله مركز اجتماعى معترف به كما أنه يقوم بممارسة أنواعا من السلوك ذات علاقة بهذا المركز الذى يشغله .

ويرى د . ابراهيم الخمرى (١٩٧٩) ان عملية القيادة تعبر عن العلاقة المتبادلة التى تتم بين القائد ومن يتم قيادتهم . . . . ويضيف بأن هذه العلاقة التبادلية تتم فى اطار مناخ معين حيث يساهم الى درجة كبيرة فى تحقيق هذا النوع من العلاقة . ويرى الدكتور الخمرى ( ص ١٥١ ) أن القيادة الفعالة تعبر عن عملية متعددة الأبعاد فهى تتضمن العديد من العناصر التى من بينها ما يلى :

- ١ - السمات الشخصية للقائد وسلوكه .
- ٢ - صفات المرؤوسين .
- ٣ - السمات الشخصية التى تميز رئاسة القادة وسلوكهم .
- ٤ - أهداف المنظمة .
- ٥ - مجموعة الأساليب والنظم والسياسات المرتبطة ببعض الأمور مثل تصميم الأدوار ( الوظائف ) فى المنظمة ومتطلباتها ، والتدريب ونظم المكافآت ( الرواتب ص ١٥١ ) .

## مهارات القيادة :

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير على

سلوك تابعيه وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها •

ويرى الدكتور على عبدالوهاب ( ص ٣٠ - ٣١ ) أن القائد لكي يستطيع تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد ، التابعون ، الموقف ) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الانتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات كما يحددها هي :

### ١ - المهارة الفنية :

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا اياه ، ولما بأعمال مرؤسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها • كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل •

### ٢ - المهارة الانسانية :

ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم • لأن معرفته بأبعاد السلوك الانساني يمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤسيه ثانيا وهذا يساعد على اشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة •

### ٣ - المهارة التنظيمية :

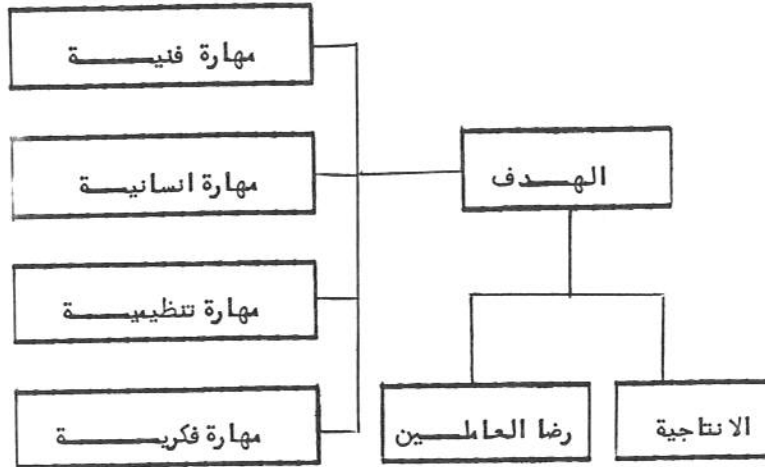
وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل وبفهم أهدافها وأنظمتها وخططها • ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة

وسياسات التوظيف والتعيين والنقل والترقية وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة  
بالعمل وانجازاته •

#### ٤ - المهارة الفكرية :

وهي أن يتمتع المدير القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج  
بالمقارنة • وكذلك تعنى المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين •  
وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف • وهذا  
ويوضح الشكل ( ٢٥ ) مهارات القيادة •

#### شكل ( ٢٥ ) مهارة القيادة



المصدر : د • علي عبدالوهاب • موضوعات سلوكية - معهد الادارة العامة

ص ٢٢ •

## قوة تأثير القيادة :

حيث أن قوة القائد تعنى قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة والمنظمة التي ينتمون إليها •

وحيث أن قوة القائد تأتي من عدة مصادر أثناء تأثيره على الجماعة أو على الأفراد التابعين له • فقد تأتي هذه القوة من الوضع أو المركز الذي يتمتع به هذا القائد (المدير) أو من مقدار السلطات والصلاحيات الممنوحة له أو من قدرة تأثير الشخص، وسماته الشخصية التي يتميز بها • أو قد يكون مصدر قوة القائد وتأثيره من جميع العوامل الثلاثة المار ذكرها •

هذا وقد تم دراسة قوة القائد ومدى تأثيره على التابعين وأظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي (فرنش ورافن : FRENCH & RAVEN 1961 ) :

### ١ - القوة الشرعية أو القانونية : LEGITIMATE POWER

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة أو تدرجه الهرمي في الإدارة أو المنظمة نفسها • وهذه القوة عادة ما تعترف بها المنظمة بالنسبة للمدير كأن توضح اسم وظيفته على باب المكتب مثل : المدير العام ، مدير الشؤون الإدارية ، المدير المساعد ، المشرف •• الخ •

### ٢ - قوة المكافأة : REWARD POWER

وهذه القوة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل الرواتب والمكافأة ، والترقيات والجوائز •• ) •

### ٣ - قوة القسر أو الاكراه : COERCIVE POWER

وهذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (التأنيب ، انهاء الخدمة ••• الخ • )

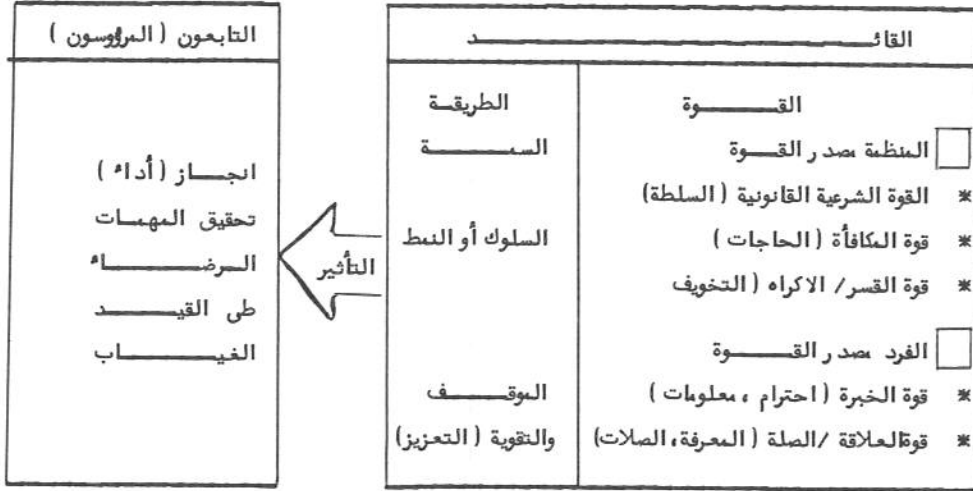
وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة •

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة • وهذه القوة تتمثل عادة في ساعدى المدراء والمشرفين فى المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المدراء العاملين أو المشرفين فى المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة •

هذا وتعرف هذه الأنماط الثلاثة الأولى ( القوة القانونية أو الشرعية قوة المكافأة ، قوة القسر والاكراه ) بأنها مصادر أو خصائص للفرد أو مصادر تأثير موجودة عند الفرد ( الشخص كمؤثر ) •

أما الأنماط الباقية ( قوة الخبرة ، وقوة الصلة أو العلاقة ) تعرف بأنها خصائص للفرد أو مؤثرات ودافع للشخص الهدف أو الشخص كمؤثر عليه • وهكذا يتضح أن القيادة هي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول الى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة كما فى شكل ( ٣٦ ) •

شكل ( ٢٦ ) النموذج الأساسي لدراسة القيادة







الفرد الجسدية وخصائصه العامة لها تأثير على التأثير على الآخرين والقيام بعملية القيادة على الوجه المطلوب • ولا شك أن مثل هذه الخصائص أو الصفات الفيزيولوجية تلعب دورا بارزا في القيادة وتساعد القائد على تحقيق أهداف الجماعة ، ولكن ليس في كل الأحوال وليس في كل المواقف •

## ٢ - الخلفيات الاجتماعية : SOCIAL BACKGROUND

لم تتوقف دراسات الباحثين في القيادة على خصائص القائد الجسدية بل اهتمت بدراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالفرد لمعرفة مدى تأثيرها على سلوكه وقيادته والعوامل أو الخلفيات الاجتماعية التي درست مثل التعليم ومستواه ، الحالة الاجتماعية ، والتحويلات الاجتماعية • هذا وقد توصلت هذه الدراسات الى هذه النتائج :

- ١ - الحالة الاجتماعية والاقتصادية العالية مفيدة في بلوغ القائد أهدافه •
- ٢ - عدد كبير من القادة المنحدرين من مستويات اجتماعية واقتصادية دنيا قادرون على الحصول على مستويات أعلى في القيادة هذا اليوم •
- ٣ - قادة اليوم يسعون الى الحصول على تعليم أكبر من السابق •

## ٣ - الذكاء : INTELLIGENCE

أوضحت الكثير من الدراسات بأن القائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على البت والتحكيم في الأمور ، والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على التزود بالمعلومات والقدرة على الحديـث والمخاطبة • وكذلك القدرة على استعمال الذكاء والبت في الأمور

• بحكمة ودقة ، واستيعاب للمشاكل والمؤثرات المحيطة به •

PERSONALITY

الشخصية :

٤ -

كما أوضحت الدراسات أن شخصية القائد لها تأثير على قدرته على القيادة ، فالمدبر الفعال يمتاز بسمات شخصية عامة كاليقظة ، والثقة بالنفس ، وتوحد الشخصية ، الاعتماد على النفس ، السيطرة على الحاجات الشخصية •

ولا شك أن شخصية الفرد لها تأثير على سلوكه وتصرفاته كما مر بنا في دراستنا للسلوك الانساني في الفصل الأول من هذا البحث • وحيث أن القائد هو أحد الأفراد فان سلوكه عادة يكون انعكاسا لشخصيته والمؤثرات عليها •

TASK

المهام - ذات العلاقة بالخصائص :

٥ -

لا شك أن المهام التي يمارسها القائد هي محك وموضع اختبار لصفاته وخصائصه الفردية لذلك وجدت الدراسات في هذا المجال أن القائد يمتاز بحاجات عالية للإنجاز والتحقيق واثبات الذات وكذلك المسؤوليات والقدرة على تحملها • هذا بالإضافة الى امتيازه بالمبادرة والتوجيه الذاتي ، وتوجيه المهام التي يمارسها • كذلك وجدت بعض الدراسات أن القائد عموما باستطاعته - كفرد - أن يمتاز بالدافعية العالية والتحفز والحاجة الى تحقيق الأهداف • سيزلا جي وزملاؤه ١٩٨٠ ص ( ٢٨ ) •

SOCIAL CHARACTERISTICS

الخصائص أو الصفات الاجتماعية :

٦ -

تصف البحوث الخاصة بالصفات والخصائص الاجتماعية بأن القائد نشيط ومتعاون ومشارك في نشاطات عديدة ومتنوعة • كذلك

كما أنه متعاون ومتناسق فى نشاطاته مع الآخرين • وهذه المهارات والخبرات الشخصية الداخلية والخارجية يبدو من خلال هـ هذه الدراسات أنها ذات قيمة وتقييم من قبل الجماعة التابعين للقائد • وينعكس أثرها على توحيد الجماعة وثقتها به وكذلك تماسكها والتحامها مع بعض للوصول الى الأهداف المشتركة والمرغوبة •

وهكذا يتضح من نظريات السمة / السمات فى القيادة أن هذه النظرية أو هذه النظريات تفرق بين صفات وخصائص القائد الناجح عن صفات وخصائص القائد الغير ناجح وهذه النظريات تركز على سمات القائد فى جميع أبعادها ولا تعطى أهمية تذكر للمواقف التى يمر بها • هذا ويوضح شكل ( ١٤ ) أبعاد نظريات السمات بالنسبة للقيادة •

شكل ( ٢٠ ) الأبعاد الأساسية في القيادة (سمات القائد) في رأى نظرية

السمات (ستوكسديل STOGDILL ١٩٤٨ )

(١) الخصائص والصفات	(٢) الخلفيات الاجتماعية	(٣) الذكاء
١ - العمر ٢ - المظهر ٣ - الطول والعرض ٤ - الوزن	١ - التعليم ٢ - الحالة الاجتماعية ٢ - التحولات/التقلب	١ - الذكاء ٢ - القدرة ٣ - المعلومات/المعارف ٤ - البت في الأمور ٥ - التحكم والتصرف ٦ - القدرة على الخطابة والتأثير
(٤) الشخصية	(٥) المهام وعلاقتها بالخصائص	٦ - الخصائص والصفات الاجتماعية
١ - العدوانية ٢ - اليقظة ٣ - السيطرة والهيمنة ٤ - الحماسة ٥ - الانبساط ٦ - الاستقلال ٧ - الابداع والابتكار ٨ - التوحد الشخصى ٩ - الثقة بالنفس	١ - دافعية الانجاز ٢ - الدافع الى المسئوليات ٣ - العبادرة والعبادة ٤ - الثابرة والاصرار ٥ - المغامرة ٦ - توجيه المهام والأعمال	١ - القدرة الادارية ٢ - الجاذبية ٣ - التعاون والمشاركة ٤ - المكانة والسمة الشعبية ٥ - الهيبة والاحترام ٦ - الاجتماعية ٧ - المهارات الداخلية ٨ - الذوق واللباقة ٩ - الدبلوماسية

١٩٨٠ ص ٢٨٢ •

المصدر : سيزلا جى وزملاؤه

نتيجة لعدم الرضا التام من نتائج أبحاث ونظريات السمام في القيادة الادارية في عام ١٩٤٠ وما تلاها من سنوات حيث كانت تلك النظريات تركز على سمات القائد وخصائصه الشخصية فقط دعت الحاجة في أول عام ١٩٥٠ م الى دراسة سلوك القائد LEADER BEHAVIOR وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلي . وهذا دعا العديد من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي في دراسة القيادة .

هذا وكانت فلسفة النظريات السلوكية

تركز على النمط القيادي STYLE OF LEADERSHIP ويعنى أن فعالية القائد LEADER EFFECTIVENESS تأتي من النمط الفعلي للقائد في القيادة ويفيد القائد في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف الأكيدة والمعروفة . . . . وينتج عن ذلك انتاجية عالية وروح معنوية جيدة .

كما أن النظريات السلوكية في القيادة عكس نظريات السمات لا تركز على سمات القائد كقائد وفرد ولكنها تهتم بفعالية القائد . هذا وقد ركزت هذه النظريات السلوكية في القيادة على جانبين مهمين وهما :

أ - توجيه المهام :

ويعنى ذلك تأكيد مكان القائد ومركزه في المنظمة لانجاز العمل وأدائه بجد وتمام وذلك بنشاطات يمارسها مثل تنظيم العمل وجدولته ، واتخاذ القرارات ، وتقييم الأداء والانجاز .

ب - توجيه الموظف :

ويعنى ذلك الانفتاح والصدقة من قبل المدير بالنسبة للموظفين العاملين معه وكذلك اهتمامه بحاجات التابعين له ومراعاة اشباعهم .

## ١ - دراسة جامعة أوهايو :

هذا ومن أهم دراسات سلوك القائد الدراسة التي قامت بها  
OHIO STATE UNIV. STUDIES جامعة ولاية أوهايو عام ١٩٥٠  
والتي درست خلالها محددات سلوك القائد ( THE DETERMINATIONS  
OF LEADER BEHAVIOR ) وكذلك تحديد فعاليات أنماط  
القيادة من جماعات العمل من حيث الانجازات والرضا ( فلشمان  
FLISHMAN ١٩٥٧ م ) •  
THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE ON WORK-GROUP  
PERFORMANCE AND SATISFACTION .)

ومن خلال هذه الدراسة هناك بعدان في القيادة تم التعرف  
عليهما وهما كما يلي :

## ١ - الهيكـل (البناء) التمهيدى :

وهذا يهتم بالدرجة التي ينظم ويويعرف بها القائد  
المهام وجدولة العمل ليتم عمله ، وكذلك تأسيس شبـكة  
الاتصالات وتقييم انجازات جماعة العمل • ويوضح سيزلاجى  
وزملاؤه أن هذا يعنى فحص أنماط القيادة في توجيه المهام •

## ٢ - الاعتبار :

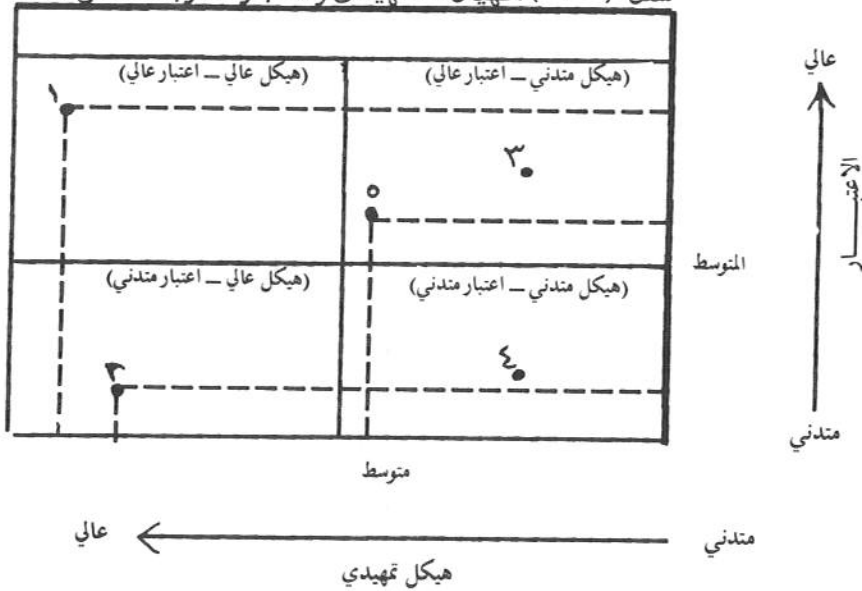
وهذا يعنى في رأيهم - السلوك الذى يلزم الثقة  
الاحترام المتبادل ، الصداقة ، التأييد ، والاهتمام برفاهية  
الموظفين • والاعتبار هنا كذلك يعنى التأكيد على أنماط  
القيادة في توجيه الموظف •

هذا وقد تم قياس هذين البعدين بواسطة استخدام بعض الاستفتاءات QUESTIONNAIRE وهما استفتاءان : الأول يقيس نمط القيادة كمدرك بواسطة القائد نفسه ويسمى (استفتاء معرفة آراء القيادة .

والثاني يقيس نمط القائد كمدرك بواسطة التابعين له أنفسهم هذا ويوضح الشكل ( ٢٨ ) درجات خمسة مدراء كمثل على هذا النموذج في قياس سلوك القائد كمؤشر على القيادة . فالمدير رقم (١) يصور (هيكل تمهيدى عالى ) و(اعتبار عالى ) لنمط القيادة . . . . والمدير رقم (٢) يبدو أنه يصور (هيكل تمهيدى عالى ) مع (اعتبار متدننى ) .

والمدير رقم (٥) يملك نمط قيادى يمكن اعتباره فى مدى متوسط لكليهما (الهيكل التمهيدى ) و(الاعتبار ) .

شكل ( ٢٨ ) الهيكل التمهيدى والاعتبار (درجات خمس قيادة)



٢ - دراسات جامعة ميتشجن ( مركز العمل ، ومركز الموظف ) ١٩٦٧م

UNIVERSITY OF MICHIGAN STUDIES: JOB CENTERED AND EMPLOYEE CENTERED.

قام العالم رينسس ليكرت LIKERT ١٩٦٧م باجراء

عدة أبحاث في جامعة ميتشجن حول القيادة الادارية وسلوك القائد حيث أكدت تلك الدراسات على أن التعرف على أنماط سلوك القائد ينتج عنه زيادة انجاز جماعة العمل والرضا الوظيفي •

هذا وقد ميز ليكرت LIKERT بين نمطين للقيادة الادارية

وهما:

١ - نمط القيادة لتمرکز العمل :

وهذا يعنى انعكاس القيادة على الاشراف القريب القريب والحميم ، وكذلك القوة الشرعية للقائد ، والقوة القسرية ( الاكراهية ) بالاضافة الى جدول الاجتماعات وتقييم الأداء والانجازات •

٢ - نمط القيادة لتمرکز الموظف :

وهذا النمط يعنى أن الموظفين يقومون بعملية التوجيه بأنفسهم في العمل ، كما أن هذا النمط القيادي ، يؤكد ويحث على تفويض السلطات والمسئوليات والاهتمام برفاهية الموظف واشباع حاجاته والتطور الوظيفي وكذلك النمو النفسى للموظف •

هذا وقد درس العديد من السلوكيين في جامعة ميتشجن بقيادة ليكرت القيادة وأنماطها المتعددة وعلاقتها بفعاليات القائد وذلك في عدة دراسات أجريت على العديد من الموظفين والعاملين في مؤسسات وأجهزة حكومية وخاصة



كبيرة الحجم • هذا وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن الانتاجية تزداد في كلا النمطين القيايين نمط التمركز الوظيفي (تمركز العمل) وتمركز الموظف نفسه • كما أظهرت هذه الدراسات أن الانتاجية والرضا الوظيفي تزداد بينما تقل كل من غياب الموظفين وطي قيديهم وانتقالهم .

### خلاصة النظريات السلوكية في القيادة :

وهكذا نجد أن نظريات القيادة السلوكية والتي تمثلت بدراستي جامعة أوهايو (فلشمان ١٩٥٧) ودراسات جامعة متشجن (ليكرت LIKERT ١٩٦٧) أكدت على مواقف القيادة من ناحية الانماط السلوكية BEHAVIORAL STYLE للقائد وهذا يعنى أن القيادة في رأيهم تعنى ما يمارسه ويقوم به القائد وليس خصائصه وصفاته الشخصية كما تعتقد نظريات السمات TRAITS THEORIES كما أن النظرة السلوكية للقيادة تركز على نمطين سلوكيين في القيادة وهما توجيه المهام ، وتوجيه الموظف نفسه •

## نظريات المواقف في القيادة

### SITUATIONAL THEORIES

في أواخر الستينات من هذا القرن ( ١٩٦٠ ) شعر الكثير من الباحثين والمهتمين في دراسة القيادة أن نظريات القيادة السلوكية لا تخلو من بعض المحددات وهذه المحددات جعلت الدارسين يواصلون الدراسات والبحث في القيادة للوصول الى نظريات أكثر شمولية وأكثر دقة وذلك باستعمال طرق أخرى في دراسة القيادة \* وهكذا دعت الحاجة الى التركيز على دراسة المواقف SITUATIONS التي يمر بها القائد وذلك للوصول الى نتائج أشمل وأدق في عملية القيادة \*

وحيث أن المواقف القيادية تختلف من منظمة / مؤسسة الى منظمة / مؤسسة أخرى وذلك نظرا لظروف كل منظمة من حيث حجم العمل ، ونوعية العمل ، والمهام والظروف البيئية المحيطة والتي تلعب دورا بارزا في تحديد نوعية القيادة فقد بدأت الدراسات تهتم بالعديد من العوامل والمؤثرات المختلفة على المنظمة مثل الفروق الفردية بين الموظفين ، هيكل الجماعات والتنظيمات ، أنظمة المؤسسات واجراءاتها المتبعة ، وتطبيق هذه الأنظمة والاجراءات ، وأثر ذلك على انتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي وفق هذه المواقف المتعددة \*

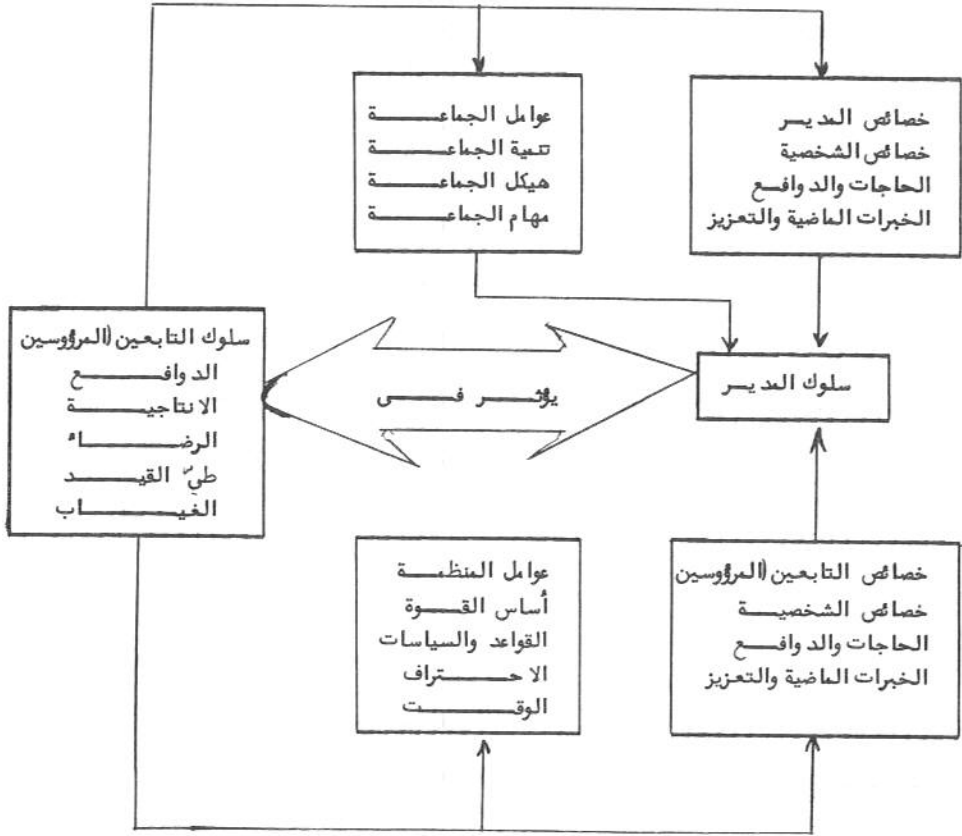
وهكذا أوصت الدراسات الحديثة في القيادة على دراسة أربع أبعاد هامة في المنظمات المعاصرة وهي : خصائص المدراء ، خصائص الرؤوسيين ، هيكل الجماعة وطبيعة المهام ، عوامل المنظمة كما في شكل (٣٩) \*

#### ١ - خصائص المدراء : MANAGERIAL CHARACTERISTICS

وبعنى ذلك أن سلوك المدير في أى بيئة كانت يعتمد على ضغوط أو خصائص الفرد وصفاته والعوامل الهامة في هذا الشأن هي :

أ - الخصائص والصفات الشخصية : من حيث مقدار ما يتمتع به المدير من

شكل ( ٢٩ ) عوامل المواقف المؤثرة على سلوك القائد



المصدر : سيزلجى وزملاؤه ١٩٨٠ ص ٢٨٩

ثقة وقدرات تخوله بأن يكون قائدا • ما مدى ذكائه ومقدرته على الآخريين ؟

ب - حاجاته ودوافعه : ما مقدار حاجاته ودوافعه •• وما نوعية هذه الدوافع والحاجات ؟ هل هي محصورة بدافعية القوة والسيطرة فقط بل انها تتعداها الى دوافع أخرى كالحاجات الأساسية والاجتماعية وحاجات النمو النفسى والتحقيق الذاتى وحاجات الابداع والابتكار والمشاركة فى الرأى مع التابعين •

ج - الخبرات الماضية والتعزيز : ما مدى تأثير هذه الخبرات على المدير من حيث مشاركته مع المرؤوسين فى القيام بالمهام وأداء العمل ، ما مدى تأثير الثقافة والعوامل البيئية والحضارية والاجتماعية كالعادات والتقاليد والقيم والدين والمثل وغيرها على سلوك القائد وما مدى تأثير ذلك على العمل نفسه وعلى التابعين والمواقف التى يربها القائد والمنظمة •

## ٢ - عوامل المرؤوسين (التابعين) : SUBORDINATE FACTORS

قبل أن يقرر القائد أى نمط سيستعمل ينبغى عليه كما يقول سيزلاجى وزملاؤه ١٩٨٠ (ص ٢٨٩) اعتبار الخصائص والصفات الفردية ونماذج السلوك عند (المرؤوسين) التابعين له • فالتابعين مثل المدير لديهم عوامل وخصائص داخلية يمكنها التأثير على سلوكهم وتعاملهم وأدائهم الوظيفى وهذه العوامل تشتمل على :

أ - الخصائص الشخصية ، مثل الثقة بالنفس ، الذكاء ، وغير ذلك من الصفات الشخصية التى قد تؤثر على علاقته مع القائد •

ب - الحاجات والدوافع : مثل حاجات ودوافع المدير (القائد) نفسه وهذا

ينعكس على مدى فعالية المرؤوس مع المدير (القائد) كما أن مستوى هذه الحاجات والدوافع من حيث استواها وكمية تأثيرها على الدافعية واشباع هذه الحاجات سواء كانت الحاجات الأساسية أو الحاجات الاجتماعية أو حاجات النمو والتحقيق الذاتى •

د - الخبرات الماضية والتعزيز : لا شك أن خبرات المرؤوس الماضية وقدرات التعزيز لديه لها تأثير على عملية القيادة بشكل عام •

#### GROUP FACTORS

#### عوامل الجماعة : ٣ -

لا شك أن الجماعة فى كل تنظيم هم العامل الأساسى فى نجاح أو فشل هذا التنظيم • فالجماعة يبدأ أثرها من المجتمع الكبير وفى المنظمات الصغيرة والكبيرة ، وخصائص الجماعة فى أى تنظيم سواء كان هذا التنظيم صغيراً أو كبيراً تلعب دوراً هاماً فى التأثير على قدرة المدير فى عملية القيادة • وأهم عوامل الجماعة هى :

- أ - مراحل تنمية الجماعة من حيث فعالية نمو الجماعة ، وسلوك القائد فى مراحل تنمية الجماعة وتوجيهها الوجهة الصحيحة ، وكذلك صراعات ومشاكل الجماعة والقدرة على إيجاد الحلول لهذه المشاكل والصراعات •
- ب - هيكل الجماعة : من حيث مدى فعالية المدير فى التأثير على قيادة الجماعة ومدى تماسك الجماعة وتعاونها فى الوصول الى الأهداف المشتركة والمرغوبة • كذلك نوعية النمط السلوكى للقائد فى التأثير على الجماعة لانجاز المهام المطلوبة •
- ج - مهام الجماعة : وهذا يعنى طبيعة هذه المهام ، ومدى تأثيرها على نجاح القائد وتأثيره على فعاليات الجماعة ككل ومدى تحقيق وانجاز الأهداف المشتركة •

تعنى عوامل المنظمة المتعلقة بواقف القيادة تلك العوامل ذات العلاقة بنوع المنظمة وتشتمل على : أساس القوة وقاعدتها ، نوعية هذه القوة ان كانت شرعية أم قسرية أم غيرها • وكذلك الاحتراف بالنسبة للمدير من حيث هل هذا الاحتراف حاصل نتيجة للتدريب الدقيق والشامل والتدريب الحرفى كالمهندس ، المرض والعالم ... الخ • كذلك عملية الوقت من حيث القرار الآتى ، التوتر المصاحب لاتخاذ القرار وكذا الضغوط وكذلك مشاركة الآخرين فى عملية اتخاذ القرار ومدى تأثير ذلك على فعالية القيادة ( شكل رقم ٤٥ ) •

## نظرية طريق — هدف فعاليات القيادة • هاوس ١٩٧١ م :

### A PATH-GOAL THEORY OF LEADER EFFECTIVENESS

قام هاوس HOUSE ١٩٧١ م بتقديم نظرية طريق — هدف فعالية القائد — PATH-GOAL THEORY وهذه النظرية تعتمد على نظرية التوقعات فى الدوافع والتي تطرقنا لها فى فصل الدوافع و (طريق الأهداف) تعنى الجهد — الانجاز ، والانجاز — توقعات المكافأة (الراتب) وكذلك عملية التوازن فيما بينهم • حيث يرى هاوس HOUSE أن فعالية الدافع عند القائد تحتوى وتشتمل على زيادة دفع الرواتب للتابعين (المرووسين) لانجاز أهداف العمل وجعل هذا الطريق (الهدف) له — هذه الرواتب المدفوعة أسهل — للمؤسسة من توضيحه • تخفيض عوائق الطريق أو أى مسأزق وزيادة فرص الرضااء الشخصى فى الطريق • (ص ) ويوضح الشكل ( ٢٠ ) أبعاد هذه النظرية •

ان الفعالية الأساسية فى نظرية (طريق الأهداف لفعاليات القائد ) هوالمؤثرات على التكافؤ والتوقعات التى يدرکها التابعين للقائد •

فاذا كان القائد يستطيع زيادة توازن الادراك وتوضيح وزيادة احتمالية (امكانية) التوقعات • فالجهد الأعظم الرضااء لعال والانجازات هى النتيجة •

بمعنى آخران نظرية (طريق الأهداف) فى القيادة ترى أن سلوك القائد مدفوع لأنه يؤثرعلى طريقة التابعين له فى تحقيق أهداف المهام والأهداف الشخصية فالتابعين فى رأى هذه النظرية مدفوعين اذا أنهم عرفوا أن العمل بجد (طريق الأهداف) سيقودهم الى نتائج أكيدة (الأهداف) وخصوصا اذا أنهم أعطوا قيمة لهذه النتائج أو المخرجات •

هذا ويرى هيث ١٩٧٩ ص ( ) ما يلى :

١ — على المديرين أن يحددوا أى مكافأة (راتب ، ترقية ، اعتراف) يمكن أنها تتناسب

مع المهام المنجزة والمحققة • كما أن على المدير أن يستخدم المكافأة (الجزء) الذى يشتمل على أعلى توازن VALANCE أو تقييم VALUE للموظفين أنفسهم •

٢ - ان تفاعل المدير مع المرؤوسين (التابعين) فى العمل يزيد من توقعاتهم فى الحصول على هذا الجزء لتحقيق الأهداف •

٣ - ان مزاجية المدير بين مهارات المرؤوسين مع متطلبات المهام وتزويد هم بالمساعدات الضرورية يساعد على زيادة توقعات الموظفين بأن جهودهم سوف تقود الى انجازات ونتائج جيدة •

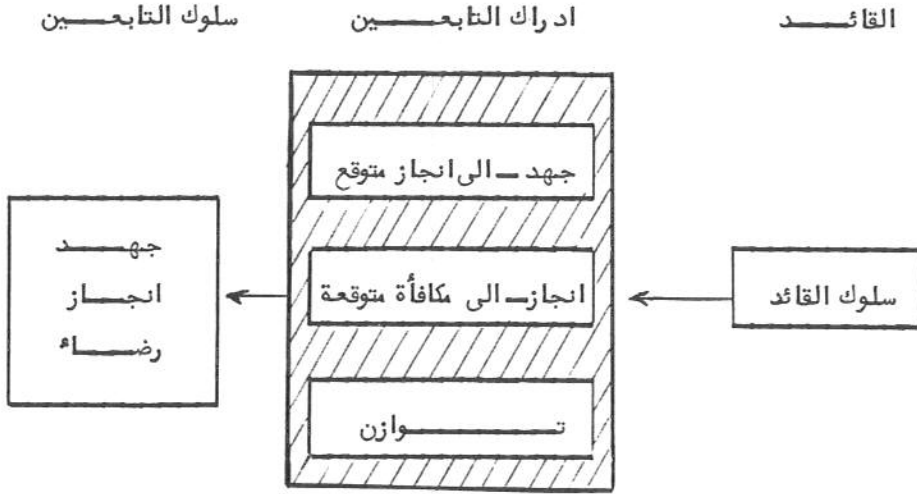
٤ - وبإمكان المدير زيادة الرضا الشخصى عند الموظفين وربط ذلك بالقيام بالأعمال وتحقيق أهداف العمل عن طريق :

- أ - تحديد مهام ذات معنى •
- ب - تفويض سلطات وصلاحيات اضافية •
- ج - تعميم أهداف ذات معنى •
- د - الموافقة على مشاركة المرؤوسين فى المساعدة فى تصميم الأهداف •
- هـ - خفض العوائق المحيطة (الشيطة) •
- و - الاهتمام والاعتبار لحاجات المرؤوسين (التابعين) •

وهذه النشاطات والفعاليات يمكن اعتبارها وتقييمها كجزء ومكافأة عالية للتابعين تتناسب مع الحاجات الراقية (حاجات تحقيق واثبات الذات) عند ما زلوا وكذلك العوامل الدافعة عند هرنزبرج كما مر بنا فى حديثنا عن الدوافع (راجع موضوع الدوافع والحاجات الراقية عند ما زلوا ، العوامل الدافعة عند هرنزبرج ) •



شكل ( ٤٠ ) هيكل نظرية طريق - هدف فعالية القيادة



المصدر : سيزلا جي وزملاؤه ١٩٨٠ ص ٢٩٦

## نظرية عامة للقيادة الادارية

قام ميتشل هيت وزملاؤه ١٩٧٩ HITT ETALL في كتابهم  
الادارة الفعالة THE EFFECTIVE MANAGEMENT بتحديد اطار شامل للقيادة  
LEADERSHIP وذلك في نموذج عام \*

يرى هذا النموذج أن هناك عدة علاقات هامة تحدد قوة تأثير القائد على  
فعالية الأفراد والجماعات وهذه الأشياء كما يلي :

- ١ - عوامل فردية : خاصة بالفرد نفسه \*
  - ٢ - عوامل تنظيمية : خاصة بالمنظمة نفسها \*
  - ٣ - عوامل التفاعل : (مزاوجة أو صراع) ما بين العوامل الفردية والعوامل  
التنظيمية \* أنظر شكل (٤١) \*
- فالقائد يؤثر على التابعين ويتأثر بهم \*

### العوامل الفردية في القيادة :

معظم الأفكار والغايم في القيادة الادارية تنعكس على طبيعة القائد من  
حيث شخصيته ومعتقداته واتجاهاته \*

هذا وقد ركزت الدراسات الحديثة في القيادة الادارية بالنسبة للفرد على  
ثلاث جوانب وهى : سمات القائد ، معتقدات القائد ، قيم القائد \*

### أ - سمات القائد :

يعنى بالسمات الصفات الشخصية ، كالذكاء ، وفهم الشخص عن نفسه ،  
الثابرة ، الانبساط ، الخ وجميع هذه الأشياء يطلق عليها علماء النفس  
بالسمات \*

وهذه السمات تعتبر خصائص رئيسية في تحديد سلوك الفرد ونجاحه

• في الحياة

هذا ويتضح من الدراسات المعاصرة أنها كانت تهتم بسمات الشخصية كالذكاء ، والانبساط ، والعدوانية ، والقدرة على إصدار الحكم أكثر من دراسة غيرها من السمات الأخرى

ب- معتقدات القائد وقيمه :

المعتقدات تعرف بأنها الأفكار التي يحملها الناس حول العالم الذي

يحيط بهم وكيف تتم عملياتها

فالناس عادة يسلكون وفقا لهذه المعتقدات • فكثير من الناس يحلون اعتقادات وأفكار عن أصدقائهم ، وعن الناس الآخرين وكذلك عن وعود المستقبل • أما القيم فهي تقييم الفرد للأشياء الجيدة والأشياء الرديئة في الحياة مثلا ما نعتقده من قيم في حياتنا كالصدق والكذب والأمانة والخيانة •• وما نؤمن به من أمثال وحكم • مثلا :

١ - الأمانة هي خير سياسة في الحياة •

٢ - شعور الآخرين دائما هام •

٣ - انجازات الانسان خير اختبار لقيمة هذا الانسان ••• الخ •

وعادة يأتي الحديث عن المعتقدات والقيم بشكل جماعي ومترابط نظر لأنهما

متقاربان ومتفاعلان بالرغم من اختلافهما عن بعض من حيث المعنى •

فالمعتقدات تصبح قيم عند ما تقود الى أشياء محببة للانسان وكذلك قد تقود الى

لا شيء اذا كانت غير مجدية أو غير محببة •

## ٢ - قوة تأثير القائد :

حيث أن قوة تأثير القائد لها تأثير على سير المجموعة وانجازاتها  
لذلك من المهم القاء الضوء على خمسة مصادر لقوة القائد وهى :

### ١ - القوة القسرية ( الاكراه ) :

وهو شعور التابعين بأن القائد سوف يعاقبهم وهذا العقاب  
لن يكون مريحا • كالخضوع أو القيام بمهمات شاقة •

### ٢ - القوة أو قوة المكافأة :

شعور التابعين بأن القائد سوف يكافئهم وهذه المكافأة مريحة  
وجيدة • كالترقية ، والاعتراف ، والمهمات السهلة •

### ٣ - القوة الشرعية :

شعور التابعين بأن الادارة أو القائد عنده السلطة أو الصلاحية  
لاصدار أى قرار بحقهم وهذا القرار سيكون نافذا •

### ٤ - القوة بالخبرة (قوة الخبير) :

شعور التابعين بأن المدير لديه الخبرة والمهارات التى تساعد هم  
لأداء المهمات •

### ٥ - القوة بالعلاقة :

وهى شعور التابعين بأن القائد وما يمتاز به من صفات شخصية  
مجيدة تفرض عليهم الاحترام والتقدير لممارسة أعمالهم •

### التفاعل ما بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية في عملية القيادة :

في الشكل (١) والذي يمثل النموذج العام للقيادة الادارية والذي يرى أن العوامل الفردية والعوامل التنظيمية يجب المزاجية فيما بينها بصحة تامة لها تأثير على فعالية القيادة • ووفقا لهذا عدة أنواع أو أنماط من الناس بإمكانها أن تكون قيادة فعالة بشرط أن تكون هذه القيادة وفق مواقف قيادية متعددة ومتنوعة •

ففي نظريتي القيادة الاحتمالية ،

يتضح مدى تفاعل الفرد مع المنظمة في عملية القيادة •

CONTINGENCY THEORY

### ١ - النظرية الاحتمالية في القيادة :

تعنى هذه النظرية أن تأثير وفعالية القائد تعتمد على مدى التفاعل ما بين سلوك القائد ( المدير ) والعوامل أو المؤثرات والمتغيرات التنظيمية • وهو ما يعرف بالموقف أو المواقف التي تمر بها الادارة أو المنظمة •

ولفهم هذا النموذج القيادي علينا القاء بعض الضوء على جوانبه الثلاثة وهي عوامل القائد ، عوامل المنظمة ( الموقف ) والتفاعل ما بين هذه العوامل •

### ١ - القائد :

عامل القائد هنا يقصد به العامل الفردي ويعنى به في هذا النموذج هو المدرج الهرمي للحاجات كما رتبها مازلو في عملية الدوافع وهو ينطبق هنا على حاجات القائد الاداري بصفته انسان •

فالباحث فيدلر FIDLER ١٩٧٢ يرى أن معرفة سلوك القائد تتم عن طريق فهم حاجاته النفسية حسب مدرج مازلو ويعتقد فيدلر أن أهمية حاجات القائد تكمن فيما يلي :

- ١ - الحاجات الى العلاقات الشخصية الداخلية \*
- ب- الحاجات الى انجاز المهمات \*

## ٢ - العوامل التنظيمية في القيادة :

حيث أن تعدد المواقف يحتاج الى عدة أنماط قيادية حتى من الفرد القائد الواحد لذلك من المهم أن نلقى الضوء على عدة عوامل تنظيمية تؤثر على فعالية القائد الادارى وهى كما يلي :

- ١ - طبيعة المجموعة \*
  - ٢ - طبيعة المهمات التى يمارسها جماعة القادة \*
  - ٣ - القوة أو التأثير المتاح للقائد لكى يؤثر على التابعين \*
- ١ - طبيعة المجموعة :

كلما كانت المجموعة مدركة لنفسها ، متناسقة ومتعاونة كلما ساعدت المدير القائد على قيادتها والوصول بها الأهداف المرجوة من قبل المنظمة والعكس صحيح \*

فحاجات الموظفين كأفراد تحدد قدرة المدير القائد ليسلك سلوكا معتبرا حسب المهمات \*

كذلك الثقة بين المجموعة كمجموعة وبين  
المجموعة والقائد تساعد فى عملية تسهيل انجاز  
الأهداف وتحقيق الآمال \* كذلك ان خلفيات  
المجموعة ، وخبراتهم ومؤهلاتهم لها تأثير على قوة  
القائد ومدى تأثيره عليهم كمجموعة وهذا ينعكس  
على فعاليتهم كأفراد فى جماعة \*

٢ - طبيعة المهام التى يمارسها جماعة القادة من حيث  
المهام وبساطتها \*

بالاضافة الى طبيعة المجموعة \* \* \* \* \* .أتى  
دور طبيعة المهام من حيث تعقيدها وسهولتها  
وهذا له تأثير على فعالية القائد وعلى المجموعة  
ومدى تأديتها لهذه المهام كما ينبغى \*

فالعمل الروتينى البسيط قد يحتاج الى  
أعمال يدوية ومهام بسيطة يستطيع القائد انجازها  
من خلال المجموعة \*

أما الأعمال المعقدة والخاصة فعادة تتطلب  
مهارات أكثر فى القيادة لانجاز هذه المهمات  
الصعبة \*

وهذه الحاجات كما يرى فيدلر تختلف وتتفاوت  
من قائد الى آخر ، فبعض القادة يعطى الاهتمام  
الأكبر للحاجات الى العلاقات الشخصية الداخلية ،  
والبعض الآخر يهتم بالحاجات الى انجاز المهام \*

## ٢ - العوامل التنظيمية (مواقف القيادة) :

ان حاجات المدير (القائد) وفقا لرأى فيدلر تتحدد وفقا  
لنوعية البيئة الادارية التى يمارس بها سلطة فى المنظمة ان كانت سهلة  
مريحة أو صعبة وخشنة \*

كما يرى فيدلر أن هناك ثلاثة عوامل بيئية تحدد ان كانت  
هذه البيئة سهلة ومريحة أم انها صعبة وخشنة وهى :  
أ - العلاقة ما بين القائد والجماعة (التابعين) :

وهى تعنى درجة احترام الجماعة وتأييدهم للقائد \*  
ب - بناء أو هيكل المهام :

وهى درجة تحديد مهام المنظمة والمقدرة على معرفتها  
ان كانت هذه المهام بسيطة أم مركبة أو معقدة \*

ج - وضع أو مركز القائد :

درجة اعطاء المنظمة قوة وسلطة وتأثير للمدير  
كذلك قدرة المدير (القائد) على المكافأة ، والعقاب أو الترقية  
\* \* \* الخ \*

وعندما نلقى نظرة فاحصة على البيئة المحيطة أو  
الغضلة بالنسبة للقيادة نجد أنها تتنحل فى البيئة التى تقوم  
بها الجماعة أو التابعون باحترام عال للقائد ، كذلك فى أداء  
المهام السهلة والروتينية وكذلك فى البيئة التى تعطى فيها  
المنظمة المدير قدرا كافيا من القوة والسير \*

كما أن البيئة غير المحيطة بالنسبة للمدير تتنحل فى  
البيئة الادارية التى يقل فيها احترام الجماعة لقائد هم ، وفى



البيئة ذات المهمات المركبة والمعقدة وكذلك فى البيئة التى لا تعطى فيها القائد قدرا كافيا من القوة والتأثير • وهناك بيئات بين بين •

### ٣ - التفاعل ما بين القائد والموقف :

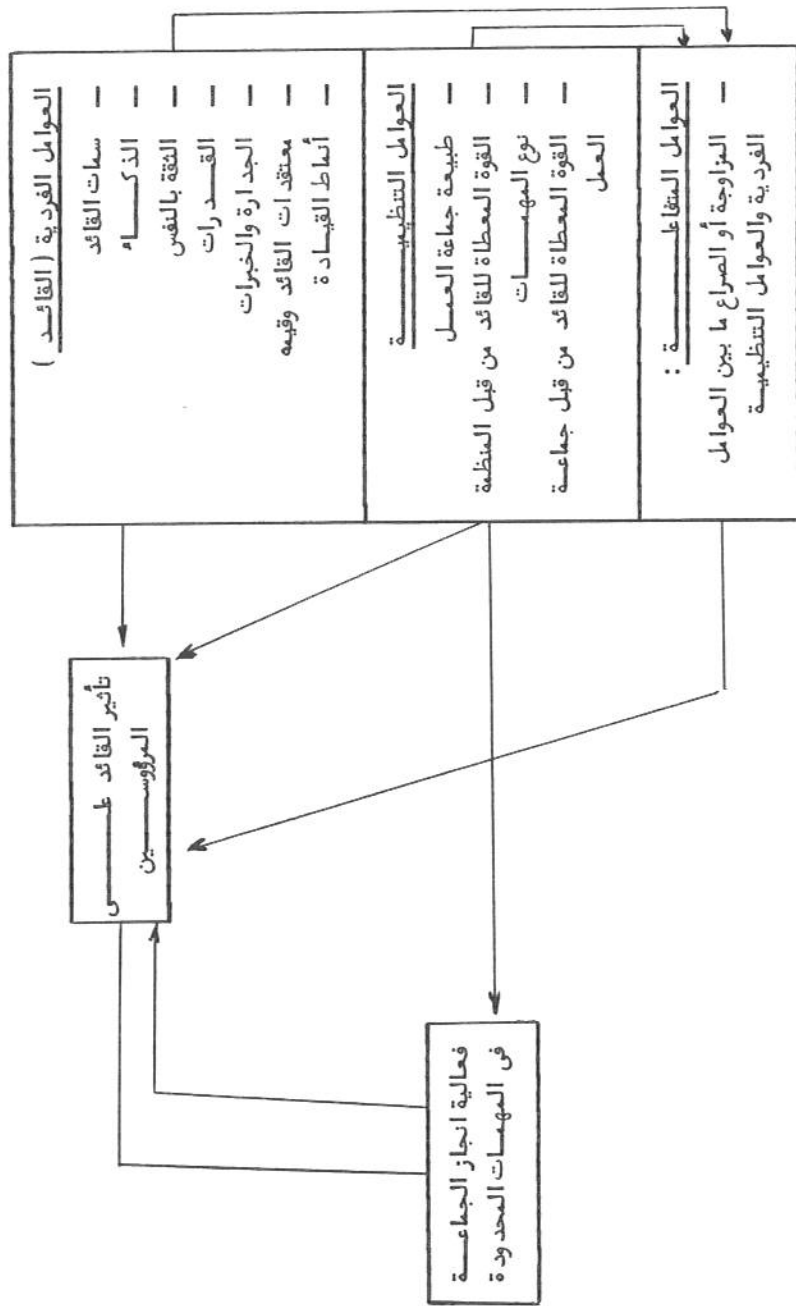
ان الهدف من نظرية الاحتمال هو تحديد أى القادة هو القائد الأحسن من خلال مواقف متعددة •

هناك ثمان امكانيات متوافقة من العوامل • فمواقف القيادة تتعاون من العوامل المحببة والعوامل غير المحببة بالنسبة للقائد نفسه وهذا يعتمد على مدى اتفاق واختلاف هذه العوامل •

ففى أبحاث فيدلر ظهر أن الفعالية القيادية بالنسبة للمواقف المحببة والمواقف غير المحببة تظهر من خلال المزوجة ما بين الحاجات الناتجة عن الموقف الموجود وسلوك القائد الأحسن مع ذلك الموقف •

ان على القائد الناجح أن يفهم طبيعة المتغيرات والعوامل فى المنظمة وذلك ليستطيع التكيف معها بقدر الامكان • كما ان القائد الذى يستطيع دفع موظفيه الى العمل والانجاز هو القائد الناجح والفعال •

شكل رقم (٤١) نموذج عام للقيادة الادارية



المصدر : الادارة الفعالة . ص ٢٦٣



الاتصالات

COMMUNICATION

الفصل السابع

## الاتصالات

### تعريف الاتصالات :

الاتصالات هي تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل اليه •

فبالرغم من بساطة هذا التعريف الا أنه يعطينا فكرة واضحة عن عملية الاتصالات بأنها تبادل للمعلومات بين المرسل والمرسل اليه وهذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكار أو أى شئ آخر له علاقة بالعمل •

ان هذه العملية (عملية الاتصالات COMMUNICATION PROCESS) ذات

أهمية كبيرة وخصوصا فى عصرنا الحاضر وذلك لتعدد وسائل الاتصال وكثرة المؤسسات والعوائق والأخطاء سواء منها العوائق المتعلقة بالانسان وخصائصه الشخصية والسلوكية أو العوائق المتعلقة بالمنظمة والتنظيم ومؤثراتها المختلفة ، وهذا ما قد يسبب عملية " تعطل الاتصال "

ان اكتساب المهارات الاتصالية سواء عن طريق الدراسة أو التدريب ضرورة حتمية للمدير أو الموظفين فى هذا العصر لتلافى مثل هذا التعطل أو حدوث هذه العوائق والتي ينعكس أثرها على المنظمة ككل •

ان عملية الاتصال ينظر اليها من جانبين :

- ١ - انها لغة تخاطب سواء عن طريق التخاطب الشفهى أو التخاطب الكتابى •
- ٢ - ينظر اليها كعملية علاقات داخلية ،علاقات ديناميكية ما بين الناس عندما تتم عملية الاتصال •

هذا وسنلقى مزيدا من الضوء على عملية الاتصال كعلاقات ما بين الناس أثناء

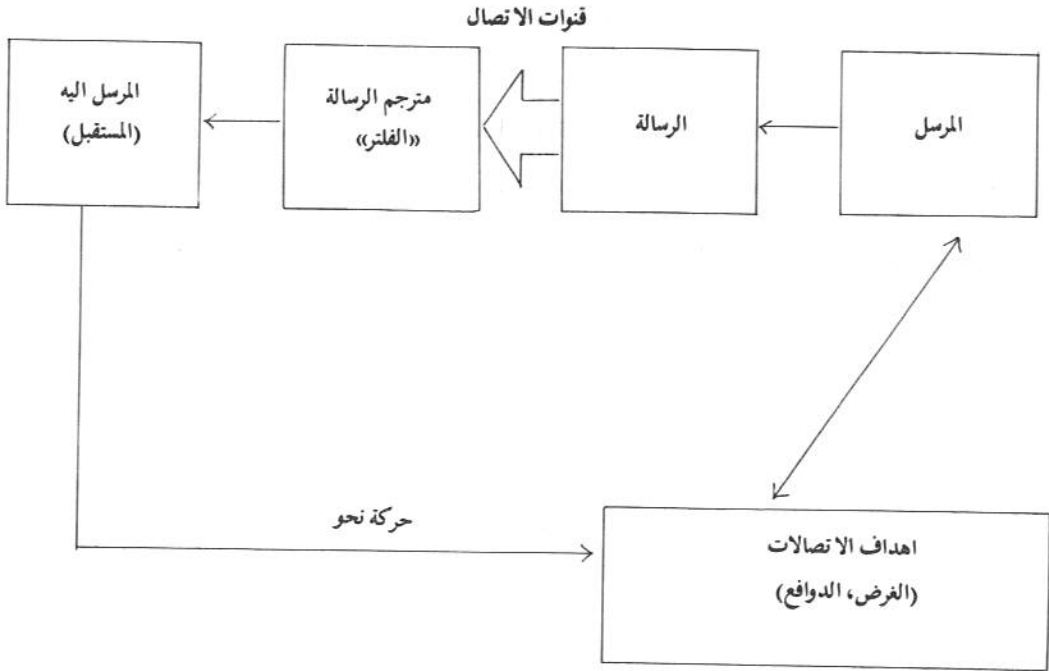
• العمل

عناصر الاتصالات كعلاقات داخلية :

- ١ - هدف المتصل (صاحب الاتصال ) \*
  - ٢ - طبيعة المرسل \*
  - ٣ - الرسالة \*
  - ٤ - قنوات الاتصال ، الطريقة التي بواسطتها أرسلت الرسالة \*
  - ٥ - المترجم ( الفلتر FILTER ) لمحتويات الرسالة بواسطة المستقبل ، أو المرسل إليه \*
  - ٦ - طبيعة الشخص الذى يستقبل الرسالة ( المرسل إليه ) \*
  - ٧ - أى حركة يتخذها المستقبل ( المرسل إليه ) عند استجابته فى عملية الاتصال \*
- هذا ويوضح شكل ( ٤٢ ) عملية الاتصالات أو العلاقة ما بين عناصر الاتصال \*

## عملية الاتصالات

شكل ( ٤٢ ) محددات عملية الاتصالات



المصدر: هيت وآخرون Hit et al ١٩٧٩ ص ٣١٧

## هدف الاتصال :

ان هدف الاتصال يخدم أحد الأغراض التالية :

- ١ - قد يربف الشخص أن يعبر عن أفكاره ، آرائه أو مواقفه واتجاهاته دون رغبة منه أن يعمل المستقبل ( المرسل اليه ) غير الاستماع الى ما يقول •
  - ٢ - الأفراد يكرهون الاتصال لحت أو حض المستقبل للقيام بحركة فمثلا عند ما يرغب المدير من الموظفين أن يحسنوا انجازهم بواسطة اىصال استيائهم للموظفين من انجازاتهم الحالية •
  - ٣ - طبيعة المرسل والمرسل اليه ان فعالية اتصال العلاقات الداخلية عادة يعتمد على عدة خصائص بالنسبة للمرسل والمستقبل لعملية الاتصال •
- فخصائص كليهما له تأثير متشابه على الاتصال ، وذلك لأنهما جميعا يشتركان فى عملية الاتصال ، أحدهما مرسل والآخر مستقبل •
- وهناك شئ مهم فى خصائص الشخص المشارك فى عملية الاتصال سواء كان مرسلا أو مستقبلا وهذه الخصائص هى مهارات الادراك ، الكلام ، والاستماع وكذلك سلوكهم الخير لفظى ( الذهنى ) • فتكرار المواقف يمكن يدعى التبادل ما بين شخصين أو أكثر ( طريقا - اتصال ) لذلك فقدرة كل شخص منهما هو الفعالية كمرسل ومستقبل للرسالة •

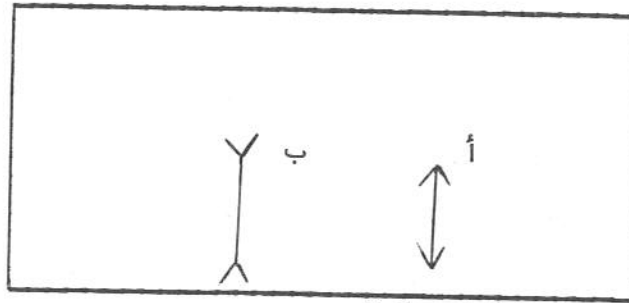
## الادراك والاتصالات : PERCEPTION AND COMMUNICATION

- يقصد بالادراك هنا هو عمليات اختيار وتنظيم المعلومات الى صورة ذات معنى للعالم المحيط بالفرد •
- فغالبا ما تكون ادراكاتنا موجهة أو معدلة بواسطة شعورنا الشخصى وأخطائنا



لذلك يمكن أننا ندرك بعض الأشياء ليس كما هي بالفعل ولكن حسب نظرتنا  
 وادراكنا لها • كما في المثال في الشكل ( ٤٣ ) فالخطان في هذا الشكل كما  
 هو معروف في علم النفس (أنهما متساويان ) لكن في ادراكنا لهما قد يبدو لنا أن  
 الخط (ب) أطول من الخط (أ) فالإنسان قد يشعر أن (ب) أطول من (أ) لأنه  
 يرتب المنظر حسب أو وفقا لتجاربه الماضية مع خطوط مشابهة ، أو لأن ادراكاته  
 تكون مشوشة لوجود طرفي الخطين حيث أحدهما متجه الى الداخل والآخر متجه  
 الى الخارج •

أي الخطين أطول ؟



شكل (٤٣)

ان ادراك كل من المرسل والمستقبل لبعضهما الآخر عامل هام في عملية

الاتصال •

هذا وهناك ثلاث مشاكل ادراكية قد تسبب في عملية اعاقه أو تعطل عملية

الاتصالات وهي :

STEREOTYPING

١ - القولبية ( النمطية ) :

وهي تكوين ( أو النزعة الى تكوين ) الآراء المقبولة عن شخص أو قضية

أو جماعة معينة • ثم تعميمها على الفرد الواحد من هذه المجموعة • فشلا

عندما نقول أن جون رجل خواجه ، وحيث أن الخواجات يهتمون فـ

الوقت والمواعيد فان جون يهتم بالوقت والمواعيد وهذا فى الواقع قد يكون صحيحا وقد لا يكون ... لأن ليس كل الخواجات يهتمون فى الوقت واحترام المواعيد • فالبعض منهم فى بلادهم كسلان ولا يعترف بالوقت ولا بالمواعيد والذى يعيش بينهم لمدة طويلة يكتشف أن بعضهم لا تنطبق عليه هذه التعميمات أو الصورة التى تحملها عنهم جميعا وهى احترام الوقت والمواعيد •

## ٢ - تأثير الهالو : HALO EFFECT

وهى فهم أو ادراك ميزة واحدة أو ميزتين هامتين لشخص ما ثم تعميم هذه الميزة على جميع جوانب شخصية هذا الانسان والنظر اليه على أساس هذه الميزة دون ملاحظة أو ادراك الأشياء والجوانب الأخرى فى شخصيته فمثلا عندما ننظر الى أحد المدراء ونجد أنه يحضر الى عمله مبكرا ويخرج متأخرا قد نحكم عليه بأنه مدير مخلص ومنتج • ولكن قد يكون غير مخلص وغير منتج بالرغم من أنه يحضر مبكرا • ويخرج متأخرا وذلك لأن حكمنا على اخلاصه وانتاجيته جاء من نظرتنا الى حضوره مبكرا دون أن نتعرف على حقيقة ما يقوم به بالفعل •

## ٣ - الإسقاط : PROJECTION

وهو أحد الحيل اللاشعورية التى يقوم بها الانسان فى حياته ويعنى ذلك أن الانسان يحيل مشاعر الذنب أو الفناء أو اللوم الذى قد يتعرض له الى شخص آخر •

فمثلا عندما يوجه اللوم الى أحد المدراء بأنه لم يقم بالواجب المطلوب أو لم ينجز المهمة حسب المطلوب نجد أن هذا المدير يضع اللوم على بعض الموظفين بالقسم لأنهم لم يطبقوا اللوائح كما ينبغى ... الخ •

فهنا أسقط المدير عملية اللوم هذه على الموظفين أنفسهم • وكذلك الحال  
عندما يهزم فريق ما في المباراة ، ويسأل الحكم عن ذلك يقول أن الفريق لم يطبق  
الخطة التي رسمتها له كما ينبغي •

ان هذه المشاكل الثلاث وغيرها - كما مر بنا - تعمل كعوائق في عملية  
الاتصال في العلاقات الداخلية بين الناس وخصوصا في مجال الإدارة فهي تؤثر على  
كل من المرسل والمرسل اليه فكل منهما يدرك الآخر ويتعامل معه •

### الاتصال غير اللفظي :

نعني بالاتصال غير اللفظي هو التعبيرات السلوكية والجسدية عن الحركة  
أو الرسالة ذات المعلومات المهمة عن الرسالة اللفظية •

فمثلا الابتسامة دون الكلام هي لغة اتصال غير لفظية يرسل الشخص ( كمرسل )  
لنا ( كستقبلين ) أو مرسل اليهم يعبرلنا عما في نفسه أو عن مشاعره •

ان السلوك الغير لفظي يعتبر سلوكا هاما ، لكنه غير مقبول في بعض الأحيان  
كعملية اتصال • لأنه قد لا يعطى عملية اتصال تامة ومضبوطة وواضحة في كل الأحوال •  
ان نبرة الصوت ، حركة العين ، التعبيرات الوجهية ..... الخ تعتبر صورا من صور  
الاتصال غير اللفظي •

هذا ويجب معرفة/أن السلوك الغير لفظي قد يحتوي على توصيل انفعالي  
( كالتعبير عن الفرح ، الغضب ، الخوف ..... الخ ) •

هذا ويمكن للسلوك الغير لفظي أن يساعد عملية الاتصال من ناحيتين :  
أولا : يمكن أن يعمل كرسالة بنفسها ، فمثلا عندما يؤدي الموظف عمل ما وينظر  
اليه المدير نظرة قاسية أو غريبة من خلال تعابير وجهه ، فقد يعنى ذلك أن  
المدير يطلب من هذا الموظف أن يتوقف عن عمله ..... وهكذا ..... •

ثانيا : قد يكون السلوك غير اللفظى عاملا مساعدا مع السلوك اللفظى فى عملية الاتصال •  
فمثلا عندما يقول المدير لأحد الموظفين الذين يستحقون الترقية أنك شخص  
تستحق هذه الترقية قد لا يكفى عن ارتياحه واقناع الموظف ولكن عندما ينظر  
اليه ويقول له ذلك الكلام مع ابتسامة وارتياح فى تعبيرات وجهه يكون قد أوصل  
ما يريد الى هذا الموظف •

ان الاتصال الناجح هو الذى يحتوى على كلا السلوكين اللفظى وغير  
اللفظى وذلك حسب الموقف والحاجة •

### مهارات الاستماع :

ان تأثير عملية الاستماع فى عملية الاتصال ومهارات هذا الاستماع تعتبر من  
العوامل الهامة فى نجاح عملية الاتصال • فالاستماع يعطى قدرا كبيرا من التغذية  
العكسية وهذا يعتبر جوهريا فى الاتصال •

ان المدير أو الموظف الناجح هو الذى يعطى دور الاستماع فى عملية  
الاتصال وقتا طويلا وذلك ليتوصل الى اتصال ناجح وتحقيق أهداف جيدة •

ان المقصود بالاستماع هنا هو اعادة المتحدث أو صاحب الرسالة أذنا صاغية  
وعقلا متابعا ، وتفكيريا سليما وواعيا لما يدور فى هذه الرسالة ••••• وذلك لفهمها  
فهما جيدا ومن ثم الرد عليها أو اتخاذ اللازم حيالها •

ان مهارات الاستماع الفعالة تتطلب العديد من الأدوار التى يجب على المدير  
أو المشرف أن يقوم بها وهى :

- ١ - دائما توقع الاستزادة بالمعلومات من المرسل •
- ٢ - اسأل أسئلة مشجعة وحافزة لتزويدك بالمعلومات •
- ٣ - راقب سلوك المرسل الغير لفظى ( كتعبيرات الوجه ••• الخ ) •
- ٤ - أعد السؤال والاستفسار للتأكد من فهم المطلوب •

- ٥ - كن متجاوبا مع المرسل أو المتحدث بعيونك وتعبيراتك الوجيهة المناسبة •
- ٦ - استمع لمحاولة اعطاء الرسالة المتحدث عنها معنى وأهمية •
- ٧ - لخص ما أعطاك المرسل من رسالة •

### قنوات الاتصال :

هى الطرق والمعانى التى يتم عن طريقها الرسالة من شخص الى آخر • هذا وعند ما يتم اختيار هذه الطرق يجب على المرء اعتبار عدة عوامل ذات علاقة فى هذه القنوات مثل مكان المرسل ، عدد الأشخاص المشتركين فى الاتصال ، أهمية الرسالة المرسله ، والتغذية العكسية ومدى أهميتها أو عدمها • كذلك سرعة الاتصال وقيمته ، والفرص المتاحة لتوضيح ما فمض أو أسئله فهفه •

ويمكن تقسيم قنوات الاتصال كما يلى :

VERBAL

### ١ - القنوات اللفظية :

الاتصال اللفظى يعتبر من أهم قنوات الاتصال وأكثرها فعالية ويعنى بالاتصال اللفظى المواجهة المباشرة " وجها لوجه " ( FACE TO FACE ) وتأتى أهمية الاتصال اللفظى من أنه اتصال مباشر ليس فيه أشياء خفية قد تخفى معها بعض المعلومات • كذلك هذا النوع من الاتصال يمتاز بأنه اتصال مباشر وافى ويحمل معه تغذية عكسية مباشرة ( IMMEDIATE FEEDBACK ) وهذا بدوره يعطى فرصة لتوضيح أى غموض أو اساءة فهم قد تطرأ أثناء عملية الاتصال •

وهناك بعض المآخذ على الاتصال اللفظى المباشر وهو حيث أنه

- يتم وجها لوجه ويدون تسجيل سبق ربما يتسبب عنه بعض النسيان •

WRITTEN

### ٢ - الرسائل المكتوبة :

وهى الرسائل ، المذكرات ، صحف المنظمات وجميعها تحتوى على

سجلات للمعلومات التي تحملها أو تتحدث عنها وهذا يساعد ( المرسل اليه ) المستقبل سواء كان شخصا واحدا أو مجموعة أشخاص بأنهم يحصلون على نفس المعلومات ومن مصدر واحد وبوسيلة واحدة •

وهذه القناة — الرسائل المكتوبة — قد تكون أسرع من الاتصال اللفظي وخصوصا عندما يكون هناك أكثر من مستقبل لها •

ولكن مشكلة الرسائل المكتوبة هو أن التوضيح الغير لفظي والتخذيصة العكسية غير ممكنة فيها وهذا قد يجعل المستقبل ( المرسل اليه ) يدركون ( الرسالة ) بطرق مختلفة • كما أن استقبال الرسالة بين المستقبلين بالفعل يكون عظيم الاختلاف •

### ٣ — القنوات التكنولوجية : TECHNOLOGICAL

هناك وسائل وقنوات اتصال أخرى تم التوصل اليها حديثا وذلك لتلافي بعض عيوب القنوات اللفظية ، والقنوات المكتوبة وهذه القنوات الجديدة تتمثل في التليفزيون ، والفيديو تيب • ان هذه النماذج الحديثة تزود الانسان برسائل مكتوبة متماسكة ومستمرة • كما أنها تتيح الفرصة للاتصال غير اللفظي وللتغذية العكسية وهذا يساعد على زيادة الفهم المتبادل •

عيوب ومشاكل الاتصالات \*

#### أ — الأخطاء الانسانية في الاتصال :

تعتبر هي أهم أنواع المعوقات :

١ — فهم المستلم للرسالة وطريقة ترجمتها / أثر الحالة المزاجية والنفسية •

٢ — تدخل التوقعات في ذهن مستلم الرسالة وأثر ذلك على معنى الرسالة •

\* مقتبس من د • علي عبد الوهاب موضوعات سلوكية ، معهد الادارة العامة ص ( ٢٢ — ٢٤ ) ( بتصرف ) •

- ٣ - الخلط بين الحقيقة والرأى والاشاعة والتخمين •
- ٤ - تدخل النوازع الشخصية - من قصد أو فير قصد - فى تشويش معانى المعلومات •
- ٥ - احجام الرؤساء عن تلقى المعلومات من مرؤوسيهم •
- ٦ - احجام المرؤوسين أو خوفهم عن ابلاغ معلومات لرؤسائهم •

ب - الأخطاء التنظيمية فى الاتصال :

- ١ - عدم قدرة الادارة على تحديد أهدافها وشرح تعليماتها •
- ٢ - نوع التنظيم المتبع من مركزية أو لا مركزية •
- ٣ - عدم وضوح جهات الاتصال •
- ٤ - افتقار الادارة للوسائل المناسبة للاتصال •

علاج هذه العيوب :

- ١ - تحديد الهدف من عملية الاتصال •
- ٢ - رسم قنوات الاتصال بوضوح •
- ٣ - تحديد نوع المعلومات المطلوب تداولها •
- ٤ - تدريب العاملين •
- ٥ - تنظيم الوسائل الاتصالية المباشرة / الأوامر والتعليمات •
- ٦ - متابعة عملية الاتصال من حين لآخر •

## أنواع الاتصالات

### ١ - الاتصالات الرسمية :

وهذا الاتصال الرسمي يتكون من نوعين :

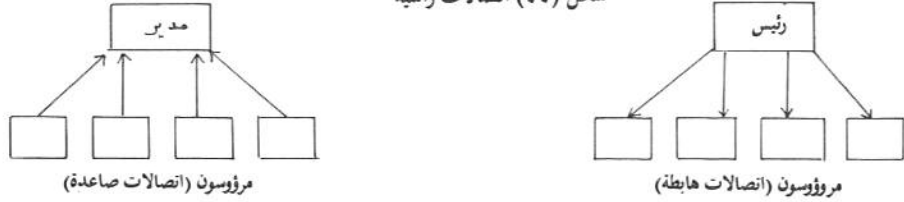
أ - اتصالات رأسية ب - اتصالات أفقية

أ - الاتصالات الرأسية :

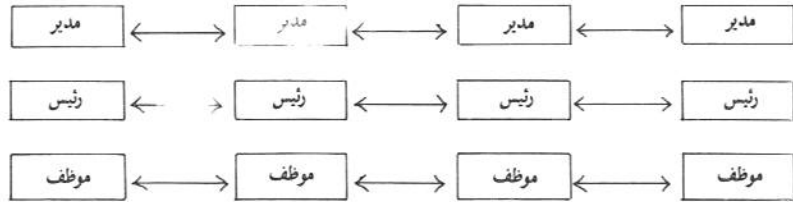
هي الاتصالات الهابطة من أعلى الى أسفل مثل (أوامر الرؤساء للمرؤوسين) واتصالات صاعدة من أسفل الى أعلى (اقتراحات وتقارير العمل المرفوعة من المرؤوسين الى الرؤساء) وهذه الاتصالات الهابطة والصاعدة تعرف بالاتصال ذي الطريقتين مطلق (٤٤)

ب - الاتصالات الأفقية هي التي تتم بين الأفراد الذين يكونون على مستوى تنظيمي واحد سواء كانوا رؤساء أو موظفين مطلق (٤٥)

شكل (٤٤) اتصالات رأسية



شكل (٤٥) اتصالات أفقية



(١) المصدر د \* على عبد الوهاب - موضوعات سلوكية ، معهد الادارة العامة - الرياض  
(ص ٢٤ - ٢٥) \*

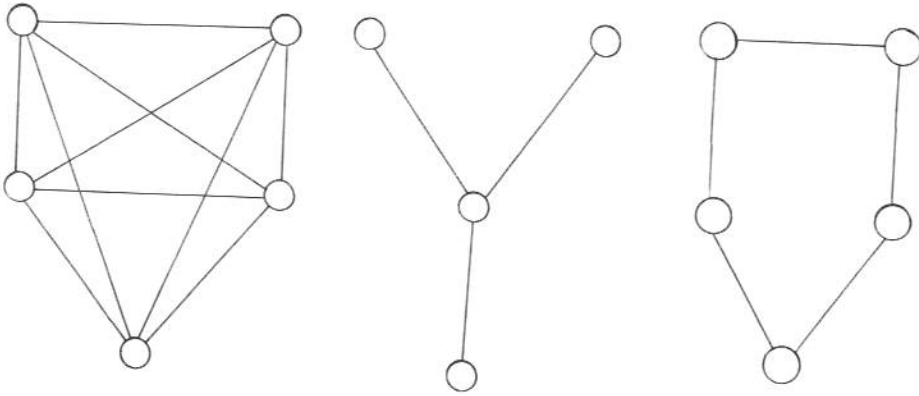


أما الاتصالات الغير رسمية فهي الاتصالات التي تتم عادة بين الأفراد وذلك خارج قنوات الاتصال الرسمي في المنظمة أو تكون من خلالها •  
وهذا الاتصالات تتم بين أعضاء المجموعة في العمل أو التنظميم  
الرسمي •

وهذا الاتصالات هي عبارة عن تبادل معلومات وأخبار سواء عن طريق التبادل الشفوي وعادة ما تكون هذه المعلومات المتبادلة عن العمل أو عن زملاء في العمل سواء كانوا رؤساء أو عن مؤثرات العمل كالدوافع والعلاقات والمكافآت والرضا الوظيفي وغيرها •

ولا شك أن هذه الاتصالات تؤثر مع العمل سواء بطريق مباشر أو غير مباشر محل (٤٦)

شكل (٤٦) اتصالات غير رسمية



الفصل الثامن

GROUPS

الجماعة

يشتمل هذا الفصل على الموضوعات التالية :

- ماهية الجماعة
- عناصر الجماعة
- أنواع الجماعة
- ديناميكية سلوك الجماعة
- مراحل تنمية الجماعة
- تماسك الجماعة

## ماهية الجماعة :

نعنى بالجماعة هو تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين ويجب أن يتوافر نوع من التلاحم والتناسق بين أوجه النشاط الذى يمارسه الأعضاء فسلك هؤلاء الأعضاء يجب أن يشير الى نوع من الانتظام يدل على أن كل منهم يتصرف فى اطار ووفق مجموعة من المبادئ أو الأهداف المشتركة .

والجماعة بكلام آخر هى الوحدة الاجتماعية التى تحتوى على أفراد لديهم قيم وأنماط تتصرف وتتحكم فى سلوكهم .

## عناصر الجماعة :

هذا وتحليل الجماعة نجد أنها تشتمل على هذه العناصر :

- ١ - أنها تحتوى على أكثر من شخص .
- ٢ - ان العلاقة بين أعضاء الجماعة تكون مستمرة ودائمة .
- ٣ - بعض أعضاء الجماعة أكثر تأثيرا من غيرهم .
- ٤ - هذه الجماعة لديها ( أنماط وقيم ) تقوم بارشاد السلوك فيما بين أعضاء الجماعة .
- ٥ - هناك أهداف هامة تخدم بهذه الجماعة .
- ٦ - أعضاء الجماعة يدركون أنفسهم كوحدة مميزة .
- ٧ - الاتصال بين الجماعة يكون له معنى .
- ٨ - التلاحم والتناسق بين أوجه نشاط الجماعة .

ان الهدف من وجود الجماعة هو اشباع حاجات أفرادها وذلك للوصول الى الأهداف المشتركة والمرغوبة .

هذا وعلى ضوء هذا الهدف الذى تسعى الجماعة الى تحقيقه نجد أن للجماعات حاجات تسعى الى اشباعها عند أفرادها وهذه الحاجات تتشمل بما يلى :

١ - الحاجة الاجتماعية :

وتتمثل هذه الحاجة أو الحاجات بالتالى :

- الانتماء الى الجماعة والمجتمع •
- العلاقة مع الزملاء وتكوين الصداقات •

٢ - اثبات الذات :

وهى الحاجات التى تسعى الجماعة من خلالها الى تحقيق واثبات ذوات أفرادها من خلال اشباع طموحاتهم ورغباتهم النفسية العالية التى من خلالها يحققون ذاتهم على ضوء قدراتهم وتوقعاتهم وتطلعاتهم •

٣ - التفهم والمشاركة الوجدانية :

وهى الحاجات التى من خلالها تفهم الجماعة رغبات أفرادها وتترك مشاكلهم وتزرع روح المشاركة الوجدانية والثقة فيما بينهم كأفراد يخدمون أهداف الجماعة المشتركة •

٤ - الجماعة كمرشد للسلوك القبول :

ان دور الجماعة كذلك يتمثل فى عملية اشباع السلوك المجزئ والقبول لأفرادها وترشيدهم الى السلوك السليم والملائم •

٥ - فرص الخلق والابتكار والابداع :

فالجماعة لا تقف عند حد اشباع الحاجات الاجتماعية عند أفرادها فهى أيضا تسعى الى تفجير طاقاتهم الخلاقة وتساعدهم على الابداع والابتكار فى مجالات العمل التى يرغبونها •

## ٦ - المساعدة في حل مشاكل العمل :

كما أن الجماعة تساهم في دراسة المشاكل التي تعترض أعضائها وتسعى الى ايجاد الحلول الناجعة لهذه المشاكل •

## ٧ - الدفاع عن مصالح الأعضاء :

وتقوم الجماعة بعملية صيانة مصالح أفرادها والدفاع عنهم كأعضاء بها وهذا يساعد على تماسك الجماعة وقوتها •

هذا والجدير ذكره أن كل جماعة تقوم بتحديد الغايات التي تسعى من ورائها بالقيام بهذا العمل ، كما تختلف أهداف الجماعة عن الأهداف الفردية للأعضاء المكونين لها • وذلك لأن أهداف الجماعة لا تنشأ الا بعد اتفاق أعضاء الجماعة عليها بدرجئة أو بأخرى •

ولكى تقوم الجماعة بتحقيق أهدافها نجد أن فعالية القيادة التي تمارسها تتضمن أهدافا واضحة ، اتصالات فعالة ، وسائل جيدة ومشاركة فعالة بين أفرادها •

## أنواع الجماعات :

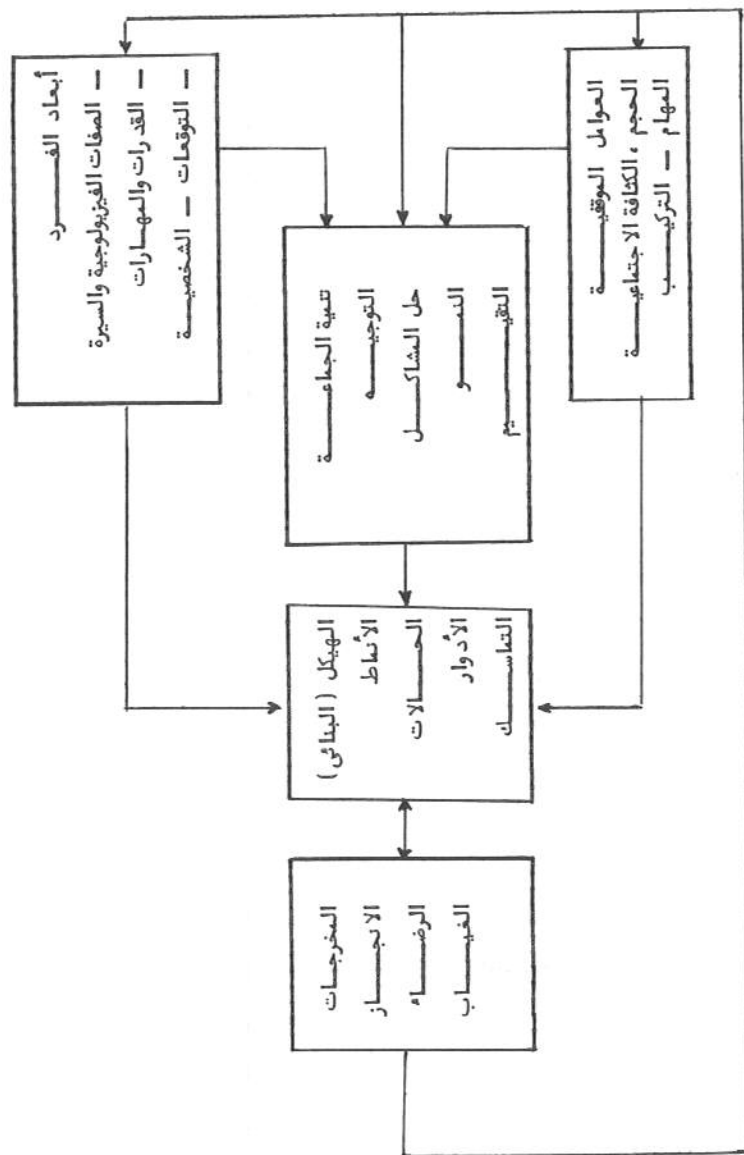
أظهرت الدراسات المعاصرة في دراسة الجماعة في بيئة العمل أهمية كبيرة لأنواع الجماعة التي يمثلها الأفراد العاملين في المؤسسات العامة والخاصة ، هذا وقد تحددت أنواع الجماعات كما يلي :

## ١ - الجماعة الرسمية :

وهي الجماعة التي يتم انشاؤها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانونية بغرض تحقيق هدف معين أو لتولى بعض الأعمال التي تفوض اليها • وعادة ما



شكل (٤٧) هيكل دراسة سلوك الجماعة



المصدر : سيزلاجي وزملاؤه ١٩٨٠م ص ٢٢٥ .



هذا وتشتمل الأبعاد الفردية ما يلي :

- ١ - الخلفيات والخصائص الفيزيولوجية (الجسدية) :  
وهذه تشتمل على العمر ، الجنس ، الحجم الفيزيولوجي (الجسدي) ولا شك أن هذه الخصائص الفيزيولوجية للفرد لها تأثير على سلوك الجماعة ككل .
  - ٢ - القدرات والمواهب والذكاء :  
حيث أن الفرد هو عضو في الجماعة لذلك فالجماعة تستخدم قدراته وذكائه لانجاز أهدافها . وهذا يعتبر من الأهمية بمكان لدى المدراء في عملية استخدام موظفيهم في انجاز أهداف جماعة العمل والقيام بالمهام والواجبات على الوجه المطلوب .
  - ٣ - تعامل الشخصية :  
كما أن لتعامل الشخصية وكيفية سلوك الفرد وتفاعله مع الجماعة في الوصول الى أهدافها المشتركة وتعامل الشخصية يعني قبول الآخرين ، مقدار القلق ، الانبساط والانطواء ، الثقة بالنفس والاعتماد على النفس ، الاجتماعية وغير ذلك من الخصائص الشخصية عند الفرد .
  - ٤ - التوقعات :  
وتوقعات الفرد تعنى الطريقة التي بها يتوقع ويطمح الى تحقيق رغباته وتحقيق جهود . على ضوء ممارساته السلوكية ولا شك أن توقعات الفرد عديدة فمنها توقعات قدراته لأداء عمل جدير به ، ومنها توقعات للجماعة التي ينتمى اليها من حيث درجة المشاركة ، والعلاقات الشخصية والمكافأة للأداء الجيد .
- ان توقعات الأفراد في الجماعات من الجوانب المهمة والتي بدأت الادارة المعاصر تهتم بها وتوليها أهمية كبيرة .

## العوامل الموقفية : SITUATIONAL FACTORS

ان المقصود بالعوامل الموقفية هو تلك العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال الجماعة والتي عادة تكون موجّهة ومراقبة من قبل المنظمة التي تنتمي اليها هذه الجماعة . بحيث أن المنظمة قد تخلق حالات ومواقف من خلالها تؤدي الجماعة دورها . مثل حجم الجماعة ، كثافتها الاجتماعية ، تركيب الجماعة ، المهمات التي تمارسها هذه الجماعة .

### ١ - حجم الجماعة : GROUP SIZE

أظهرت بعض الدراسات أن حجم الجماعة له تأثير على نشاط الجماعة وفعاليتها وانجازاتها . ويتضح من الدراسات التي لخصها سيزلوجي وزملاؤه (ص ٢٠٦) ما يلي :

- أ - انجاز الجماعة الصغيرة جدا ( من شخصين الى أربعة أعضاء ) يبدو والتوتر ، الموافقة ، والاستفسار عن رأي . بينما في الجماعة الأكبر يظهر التوتر يقل ، وتكثر المعلومات . لكن من الجانب الآخر في الجماعة الصغيرة يظهر أن كل فرد يلتصق أكثر فأكثر بالفرد الآخر بينما في الجماعة الكبيرة الرأي يكون مباشرا .
- ب - في الجماعة المتساوية العدد في العضوية تتعدد الصعوبات في التوصل الى أغلبية . لذلك يكثر التوتر .
- ج - أعضاء الجماعة الصغيرة يظهرون رضا أكبر من الجماعة الكبيرة لأن العضو في الجماعة الصغيرة يكون عنده حرية أكثر في القيود النفسية .
- د - العلاقة بين حجم الجماعة والانجازات يبدو أنه غير حاسم غير أنه يبدو أنه يعتمد على نوع المهام المنجزة .

## ٢ - الكثافة الاجتماعية :

سواء كانت فيزيولوجية أو المكان (الموقع) بالنسبة لعضو الجماعة يكون له الدور الكبير في تحديد درجة تفاعل العضو .

ويظهر أثر الكثافة والتركيبية الاجتماعية لعضو الجماعة عندما يكون هذا العضو فعال في جماعة المنظمة . فموقع المكاتب والادارات أصبحت ذات تأثير على انجاز الجماعة في الوقت الحاضر .

وتعنى الكثافة الاجتماعية أو الفراغ الاجتماعى بالنسبة لأعضاء الجماعة في المنظمة .

### TYPES OF TASKS

## ٣ - نوع المهمات :

يقصد بنوع المهمات هنا هو أهداف وأغراض المهمات التي تمارسها الجماعة في المنظمة . فأنواع المهمات كما يرى سيزلا جى (ص ٢٠٨) تصنف الى ثلاث فئات :

- ١ - المهمات الانتاجية .
- ٢ - مهمات النقاش .
- ٣ - مهمات حل المشكلات .

### GROUP COMPOSITION

## ٤ - تركيب الجماعة :

لقد دلت كثير من الأبحاث - كما يقول سيزلا جى ص ٢٠٨ أن نوعية الأفراد الذين يشكلون الجماعات يخلقون القوة التي تحدد سلوك الجماعة وانجازاتها .

كما ان الدراسات أوضحت أن العلاقة ما بين تركيب الجماعة وانجازاتها يوصف بالتجانس أو التنافر ، فكلما تجانست الجماعة من حيث صفات أفرادها الشخصية (كالحاجات ، الدوافع ، البيول) كلما كانت نتائج

- الانجازات متناسقة ومتجانسة
- والعكس صحيح بالنسبة للجماعة المتنافرة في
- الصفات الشخصية

## مراحل تنمية الجماعة :

لا شك أنه كما مربنا أن الجماعة في التنظيم الرسمى تنمى وتحمل صفاتها الداخلية ( الشخصية ) كأفراد وكذلك تحمل قدراتها الانتاجية الى العمل عبر حقبة من الزمن • وذلك لأن تنمية وتنسيق هذه الصفات من خلال هذه الحقب يتعرض لبعض التداخل والاختلاف وهذا بدوره يتطلب مدة طويلة من الوقت لتنمية هذه الصفات •

هذا ويقترح سيزلا جى وزملاؤه (ص ٢١) نموذجاً لمراحل تنمية الجماعة كما يظهر في الشكل ( ٤٨ ) وسنحاول هنا تلخيص مراحلها الأربعة :

### ١ - ظهور التوجيه :

عندما يلتقى الأفراد لأول مرة في جماعة تمتاز هذه المرحلة - كسلوك - بأنها :

- أ - بداية لأنماط اتصالات •
- ب - نوع وتعارف للاستقلال الداخلى بين الأفراد الأعضاء في جماعة •
- ج - معرفة شخصية لبناء هيكل الجماعة وأهدافها •
- د - التعبير عن التوقعات •
- هـ - تبادل القبول بين الأعضاء كجماعة •

### ٢ - حلول المشاكل الداخلية :

تأتى حلول المشاكل كمرحلة ثانية - وهى تعنى حلول المشاكل التى تظهر من المرحلة الأولى وهو التقاء أفراد الجماعة ببعض لأول مرة وما يحصل بينهم من صراعات أو عدم تفهم بعضهم للبعض الآخر • وهذه المرحلة تتطلب وعى داخلى للعلاقات الشخصية الداخلية وأبعاد السلوك الانسانى والصفات الشخصية وما تحمله من صراعات ، دوافع متجاهات الخ •••••

وعدم حل مثل هذه المشاكل قد لا يساعد الجماعة على الوصول الى أهدافها  
المشترك وانجازها الانجاز السليم •

### ٣ - مرحلة النمو والانتاجية :

تعرف هذه المرحلة بأنها نشاطات الجماعة الموجهة مباشرة أهداف الجماعة • وهذا يتم بواسطة تماسك الجماعة ، والمشاركة فى الرأى والأفكار وتبادل المتابعة والتغذية العكسية وكذلك اكتشاف الفعاليات والمشاركة فى الرأى والأفكار ذات العلاقة لانجاز المهام المرسومة انجازا جيدا وفعالا • كما أن هذه المرحلة تمتاز بنفهم كل عضو من أعضاء الجماعة لمشاعر العضو الآخر الطيبة بأنه عضوفى هذه الجماعة • كذلك الرضاء التام نحو تحقيق الأهداف المشتركة •

### ٤ - مرحلة التقييم والمراقبة :

تأتى هذه المرحلة كآخر مراحل تنمية الجماعة وهى تعنى تقييم انجازات الفرد والجماعة وهذا يتم بواسطة التحام وتماسك الأنماط السلوكية فيما بينهما تقوية الاستقلال الداخلى للجماعة وكذلك تقوية بناء الجماعة وتويع التغذية العكسية • ( FEEDBACK )

شكل (٤٨)

مراحل تنمية الجماعة

المرحلة	نشاط الجماعة
التوجيه	<ul style="list-style-type: none"> <li>١ - تأسيس الهيكل ، القواعد ، قنوات الاتصال</li> <li>٢ - توضيح العلاقات والاستقلال الداخلي بين أعضاء الجماعة</li> <li>٣ - تعريف قواعد القيادة وتوضيح علاقات السلطات والمسئوليات</li> <li>٤ - تنمية خطة لتحقيق الهدف</li> </ul>
حل المشاكل الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>١ - تعريف وحل الصراع الداخلي</li> <li>٢ - توضيح أكثر للقواعد والأهداف والعلاقات الهيكلية للجماعة</li> <li>٣ - تنمية مناخ التعاون بين أعضاء المجموعة</li> </ul>
النمو والانتاجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>١ - توجيه نشاط الجماعة نحو انجاز الأهداف</li> <li>٢ - تنمية متابعة البيانات ونظام التغذية العكسية لانجاز وأداء المهام</li> <li>٣ - تنمية التماسك بين أفراد المجموعة</li> </ul>
التقييم والرقابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>١ - تأكيد دور القيادة على التسهيل / والتقييم والتغذية العكسية</li> <li>٢ - تعديل وتجديد وتقوية أدار الاستقلال الداخلي للمجموعة</li> <li>٣ - الجماعة تظهر دوافع قوية نحو تحقيق الأهداف</li> </ul>

المصدر : سيزلا جي وزملاؤه ١٩٨٠ ص ٢١٢

## الأبعاد الهيكلية (البنائية) :

ان دراسة فعالية الجماعة يجب أن تؤخذ على اعتبار نشاطاتها الجماعية عبر فترة طويلة من الزمن ومن خلال أنماط سلوكية في العلاقات الانسانية لهذه الجماعة لمعرفة مدى تحقيق أهداف الجماعة المشتركة •

## هيكل الجماعة ونظرية الانجاز :

ان معرفة هيكل الجماعة يتطلب القاء الضوء على احدى النظريات التي تناولت هذا الموضوع بشيء من التفصيل • وهذه النظرية تسمى (نظرية ستوقدل لبناء الجماعة والانجاز شكل ( )

### STOGDILL'S THEORY OF GROUP STRUCTURE AND ACHIEVEMENT

وهذه النظرية تهتم بالأفراد الذين يصنعون عضوية الجماعة ويساهمون فيها •

هذا وتشتمل نظرية ستوقدل STOGDILL على هذه الأبعاد

كما وضحتها سيزلا جي وزملاؤه :

- مدخلات الفرد ( العضو ) ( السلوكيات )
- المتغيرات المتوسطة ( الهيكل )
- مخرجات الجماعة ( الانجازات )

### INDIVIDUAL INPUT

## ١ - مدخلات الفرد ( العضو ) ( السلوكيات ) :

تظهر مدخلات الفرد العضو في سلوكياته والتي تتمثل في التوقعات ، التفاعلات والانجازات

وهذه الفعاليات الثلاث تبدأ بعد دخول الفرد العضو في الجماعة ومن خلال المتغيرات المتوسطة في الهيكل التنظيمي للجماعة في منظمة العمل تتحول الى مخرجات للجماعة أو ما يسمى بالانجازات • فالفاعل INTERACTION يعنى هنا الموقف الداخلى للعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون الجماعة ، ومدى

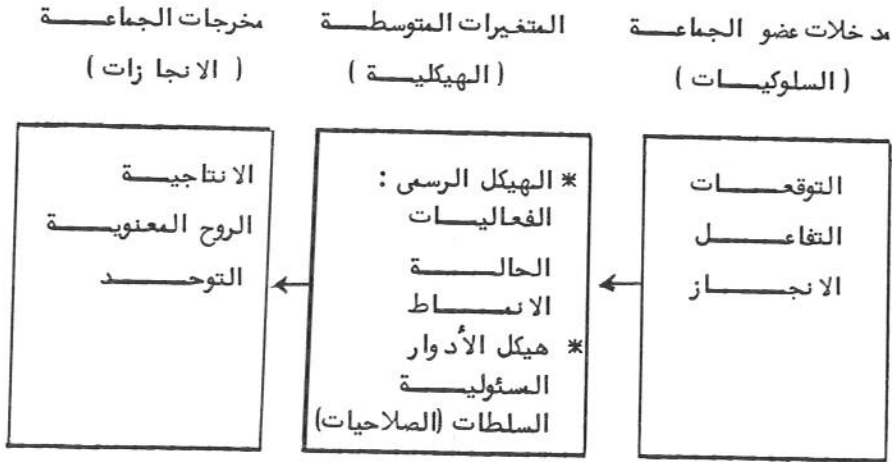


الرسمى وهيكمل الأءوار اللى يقومون بها • كما أنها نلئجة لللفاعل ما بملن  
اللفوقعال والأنجازاأ أثناء أداء المهام المناطة بجماعة العمل •

وهكذا نجد أن نظرية سلفوقءل ركزت على أنجاز الجماعة من خلال  
العطليات اللى تؤءديها هءه الجماعة ولفاعلاأ أفرادها فلما بملنهم أثناء أداء  
المهام المناطة بهم • ولفوضف الشكل ( ٤٩ ) أبعاء ولفعالياأ هءه النظرية •

شكل ( ٤٩ ) نظرية سلفوقءل ( ١٩٥٩ م

فل هلك الجماعة وأنجازاأها



تفاعل هذه العلاقات الداخلية على ضوء المواقف التي يعبرون بها كأعضاء فى جماعة ومدى تأثير كل منهم على الآخر • والتفاعل يتطلب أكثر من فرد ويحتوى على التفاعل والتأثير المتبادل فى عملية الانجازات •

أما الانجازات ( PERFORMANCE ) فانها تعنى استجابات الأفراد أثناء عملية التفاعل ( INTERACTION ) وتتعلل فى عملية اتخاذ القرارات ، الاتصالات ، التخطيط ، والتعاون فى أداء العمل •

أما التوقعات ( ) فهي كما أشرنا فيما مضى أثناء حديثنا عن ديناميكية سلوك الجماعة - تعنى توقعات الفرد لما سوف يحصل عليه وينجزه من مهام فى سبيل تحقيق أهداف الجماعة ، وما يتوقعه من تقوية لأدوار الجماعة وثبات الجماعة واستقرارها •

## ٢ - المتغيرات المتوسطة (الهيكلية) :

وهى نتيجة لمدخلات الفرد العضو السلوكية والتي مر ذكرها • وتشتمل على الهيكل الرسمى للمنظمة وكذلك الأدوار التي يؤدى بها الأعضاء •

فالهيكل الرسمى يحتوى على الفعاليات الفردية ، الحالة عند الفرد وأنماطه السلوكية التي يمتاز بها • أما هيكل الأدوار فيغنى المسئوليات والسلطات الممنوحة والمخولة للفرد كعضو فى الجماعة • ولا شك أن هذه الفعاليات مترابطة ومتعاونة مع بعض ، فالفرد ذى المستوى العالى فى المجموعة يكون أكثر سلطة ومسئوليات فى أدائه الجماعى •

## ٣ - مخرجات الجماعة (الانجازات) : GROUP OUTPUT

يعنى بانجازات الجماعة أو مخرجاتها انتاجيتها ، والروح المعنوية التي تتمتع بها وتوحد ها كجماعة عاملة وفاعلة ومؤدية أداء جيداً • وانجازات الجماعة تأتى - عادة - نتيجة للتفاعل بين أفراد الجماعة من خلال الهيكل

يقصد بتماسك الجماعة هو وجود الروابط القوية والاتجاهات الايجابية والتلاحم السليم في السلوك لتحقيق الأهداف المشتركة والتماسك يعنى أن فعالية الجماعة تقوى بين الأفراد وأثناء تأدية المهام المطلوبة •

ان التماسك يشتمل أيضا على التفاهم السليم والتعاون المتبادل والهادف لكى تقوم هذه الجماعة بأدوارها المطلوبة على أحسن وجه ومن خلال المواقف المتعددة التى تؤدىها هذه الجماعة •

ان فعاليات الجماعة وديناميكيته أثناء عملية التماسك تأتى من الأفراد أنفسهم ومدى تقبلهم لبعض وتفهم بعضهم البعض •

هذا وهناك عدة عوامل ذات علاقة بزيادة تماسك الجماعة ، وهناك عدة عوامل ذات علاقة بتقليل تماسك الجماعة • وهذه العوامل داخلية وخارجية •

#### ١ - العوامل المساعدة على تماسك الجماعة :

تشتمل هذه العوامل على الموافقة والتناسق بين أعضاء الجماعة ، وتكرار هذا التفاعل • كذلك التجاذب الشخصى والانسجام بين أعضاء الجماعة الواحدة • وكذلك التنافس الداخلى للجماعة ، والتقييم المحبب أو الغضل •

#### ٢ - العوامل التى تقلل التماسك بين أفراد الجماعة هي :

تشتمل عوامل التقليل من تماسك الجماعة من عدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة ، وحجمها ان كان صغيرا أو كبيرا ، وكذا التجارب الغير متمعة وفريدة • التنافس الداخلى للجماعة ، وسيطرة أحد أفراد المجموعة • ويشمل الشكل ( ٥٠ ) مجموعة العوامل المساعدة على تماسك الجماعة والعوامل المقللة من تماسكها •

شكل ( ٥٠ ) العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة

عوامل زيادة التماسك	عوامل تقليل التماسك
١ - الموافقة بين أعضاء الجماعة	١ - عدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة
٢ - التجاذب الشخصي	٢ - حجم الجماعة
٣ - التنافس الداخلي للجماعة	٣ - التجارب الغير ممتعة
٤ - تكرار التفاعل	٤ - التنافس الداخلي للجماعة
٥ - التقييم المحيبي	٥ - سيطرة أحد أفراد المجموعة



الاثراء الوظيفى

WORK ENRICHMENT

الفصل التاسع

## الاثراء الوظيفي

الاثراء الوظيفي هو زيادة مستوى فعالية الفرد (الموظف) ونتاجيته عن طريق تزويد هذا الموظف بشيرات مشوقة ونابعة من طبيعة العمل نفسه ، كزيادة المسئوليات والتحديات في العمل الذي يمارسه •

وهذا طبعا لا يعنى زيادة أعباء العمل ولكن زيادة مسئوليات العمل وشحنه بالتحديات وجعله عملا ممتعا ومشوقا ومشملا على فرص الخلق والابتكار وتفجير طاقات هذا الموظف الكامنة • كذلك توفير المناخ النفسى الجيد بواسطة خفض الرقابة عنه ومنحه حرية العمل فى مجاله •

### مبادئ الاثراء الوظيفي كما يراها فردريك هرزبرج ١٩٦٨ :

- ١ - خفض الرقابة اللامجدية عن الموظف واعطائه الحرية فى مجال عمله ، وهذا يعنى زيادة المسئوليات والانجاز الشخصى •
- ٢ - زيادة مسئوليات الموظف فى عمله الذى يمارسه وهذا يتمثل فى توفير المسئوليات والاعتراف التقدير لجهد الموظف •
- ٣ - اعطاء الموظف وحدة طبيعة كاملة فى العمل سواء كان فى وظيفته المحدودة أو قسمه الخاص ، أو ادارته • وهذا يتم بواسطة توفير المسئوليات ، الانجازات الاعتراف بدوره كموظف •
- ٤ - تزويد الموظف ببعض الصلاحيات ، والسلطات بالنسبة للموظفين التابعين له كحرية العمل ، زيادة المسئوليات والتحديات ، الاعتراف بانجازاته •
- ٥ - كتابة التقارير عن الموظفين وارسالها لهم مباشرة وهذا يساعد على التحقير الذاتى والاعتراف لهم بجهودهم مهما تكن •

- ٦ - تزويد الموظف بمهمات وتحديات فى مجال عمله لى يتفاعل معها وهذا يتم بواسطة توفير النمو النفسى ، والتعليم من هذه المهمات التحديات الجديدة
- ٧ - تخصيص بعض المهمات الخاصة للموظفين التجريبيهم والاستفادة من هذه التجارب ، وهذا يتم بواسطة (زيادة المسئوليات ، النمو النفسى ، التطوير والترقى الوظيفى ، الخلق والابتكار فى مجال العمل ) •





CASE STUDIES

حالات دراسية

الفصل العاشر

## حالة دراسية / ١

ادارة البرامج التدريبية

البرنامج :

المادة : سلوك تنظيمي

( حاله دراسيه )

حسين موظف في المرتبه السادسه يعمل في ادارة العلاقات العامه في احد الدوائر الحكوميه طبيعه عمله تتعلق بالزملاء من حيث توزيع المطبوعات والنشرات التي تعمل الى وزارته ، كذلك تتعلق بالوزارات الاخرى من حيث التنسيق والتنظيم والاشراف على عقد الاجتماعات والندوات والمؤتمرات .  
حسين يحب مدينته ( . . . ) حبا شديدا ، لديه رغبه عارمه بان يوظف كل فرد من مدينته في الوزاره التي يعمل بها ويفضل سكان مدينته على غيرهم في التعامل . يسأل كل موظف جديد يلتحق في وزارته من اين هو . . . فاذا كان من مدينته فرح واستبشر وان لم يكن كذلك تمنى لو انه كان من مدينته .

لا يخفي رغبته هذه عن زملائه في العمل . . . يقول لهم في كل مناسبه :-

- آه . . لو كنت مديرا لا اخترت جميع الموظفين من مدينة ( . . . ) وهي مدينته .

قال له احد زملائه :

- يا شيخ دوختنا انت ومدينتك صا . كلفنا سؤايف غيرها .

- اصلك ماتدرى عن مدينتي . انا احبها .

- ليس ماتدرى عن مدينتك . . مدينتك مثل اى مدينته اخرى .

قال زميل آخر :

- ياخي الذي يحب مدينته يتوظف بها ويعمل على تحسينها بتوعيه الناس والمساهمه في تطويرها

وليس بالتمني بان يوظف اهلها في وزارته فقط .

قال حميد :

- ايه ماتدرون خلوني اصير مدير وتشوفون ، والله اني لا اوظف كل اهل مدينتي في وزارتي حتى المراسلين

والفراشين اختارهم من مدينتي .

رد عليه احد زملائه :

- اذا كان هذا هدفك ورغبتك فنى انك لن تصيح مديرا ولن تتحقق رغبتك .

واضاف قائلا :

- نظرتك هذه قاصره . . حاول تغييرها . . .  
قال حسين :

- تشوف المستقبل هو الذي سيحدد هذا .  
رد عليه زميل آخر :  
- المستقبل ماهو في عمالك .

اسئلة حول الحاله :-

اقرأ هذه الحاله قراءه جيده ثم اجب على هذه الاسئله :

- ١ / ماهي الاسباب التي ترى انها وراء رغبة حسين في توظيف اهل مدينته في وزارته ؟
- ٢ / هل ترى انه مصيب في نظرتة هذه ؟ واذا كان مصيبا . . لماذا ؟
- ٣ / هل واجهت حالة كهذه او مشابهه لها في ادارتك او وزارتك ؟ وهل تعتقد ان مثل هذه الحاله موجوده بكثره في دوائرنا ووزاراتنا الحكوميه او الخاصه ؟
- ٤ / لو كنت مديرا لحسين وعرفت هذه النوايا التي يحملها ماهو موقفك منه ؟ وما هي الاجراءات التي ستتخذها بحقه ؟
- ٥ / لو كنت زميلا لحسين ماهو واجبك نحوه ؟
- ٦ / ماذا تسمي هذه الحاله ؟ وهل لها اثار على الاداره والعمل والموظفين ؟
- ٧ / هل فكرت يوما ان تحمل نفس هذا الشعور الذي يحمله حسين نحو توظيف اهل مدينته دون الاخرين ؟
- ٨ / هل لديك اقتراحات او حلول لحاله حسين هذه دون الاضرار به كموظف ؟

٢١ / ١ / ٢٠٢١ هـ

وشكرا

مدرس المعاد

ناصر محمد العديلي .

الإسم : .....  
الوظيفة : .....  
المرتبة : .....  
الوحدة / القسم / المبنى : .....  
مدة سنوات الخدمة : .....

استفتاء عن الرضاء عن العمل

فكر في العامل او العوامل التي شعرت بالسعادة أو الرضاء عن عملك وانت تمارسها سواء في عملك الحالي أو في اى عمل سبق ان مارسته في حياتك الوظيفية :

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

فكر في العامل او العوامل التي شعرت بعدم السعادة او عدم الرضاء عن عملك وانت تمارسها سواء في عملك الحالي أو في اى عمل سبق ان مارسته في حياتك الوظيفية :

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

شكرا لتعاونك  
ناصر العديلي

في انتظار المناخ النفسي للوظيفة

هذه الحالة تتحدث عن بعض النماذج الادارية من المدراء التي تقف حائلا دون نمو الموظفين الطموحين والموهلين للمشاركة في وضع الخطط التنموية في القطاع الحكومي .

كما أنها تتحدث عن نموذج للشباب المؤهل والطموح ذي الاصرار والانتظار للمشاركة رغم كل العوائق .

## حالة دراسية

### في انتظار المناخ النفسي للوظيفة

( عبدالكريم ) موظف سعودي شاب في الثامنة والعشرين من عمره حصل على بكالوريوس " ادارة أعمال من جامعة الرياض " منذ حوالي أربع سنوات ويعمل حالياً في إحدى الوزارات الحكومية في ادارة التخطيط والبرامج .

( ١ )

كان عبدالكريم أثناء دراسته الجامعية طالبا طموحا ومتفوقا شارك في مختلف نشاطات الجامعة الثقافية والاجتماعية ، كما أنه يحب القراءة والاطلاع ، يكاد يقرأ كل شيء في مجال تخصصه والتخصصات القريبة بالاضافة الى ذلك يمتاز عبدالكريم بالطيبة والثقة المتناهية كذلك يحب الابداع والابتكار ويكره الروتين والرقابة في كل شيء . . كثيرا ما كتب مقالات وبحوث قصيرة في الصحف والمجلات المحلية يحب وطنه ويتفانى في خدمته كما أنه يحب مساعدة الآخرين من الناس .

( ٢ )

اختار عبدالكريم تخصصه " ادارة الأعمال " عن رغبة وشوق، كثيرا ما حدث زملاءه وأصدقاءه عن طموحاته المستقبلية وآماله العريضة ، ونظرتة المتفائلة عندما يصبح موظفا . كان يقول لهم :

" في نفسي شوق عام للعمل في القطاع الحكومي . . لدى أفكار كثيرة لتطبيقها في الادارة . . سابقى في عملي مهما يكن مدة طويلة وسأعنى الى تطوير عملي واثراءه عن طريق الابداع والخلق والابتكار . . عندما أكون موظفا سأقرأ كثيرا وأطبق الأفكار الجيدة والتي تناسب مع بيئتنا العربية المسلمة . . "

- قال ذات مرة لأحد أصدقاءه المقربين وهما يشربان الشاي في بوفيه الكلية :
- تصدق يا وليد أنني أتمنى أن أغمض عيني وأفتحهما وإذا بي في إحدى الوزارات
  - موظف . . أنا مشتاق للعمل أه متى أخرج .
  - ابتسم وليد قائلا :
  - بقي شهر واحد فقط على التخرج .

## ب - ادارة البرامج والتخطيط

تتكون ادارة البرامج والتخطيط في احدى الوزارات من مجموعة من الموظفين منهم الجامعيين ، ومنهم حملة الشهادة الثانوية وبعض المتعاقدين .

يقوم عبدالكريم حاليا بأداء بعض الاعمال الروتينية ، كمراجعة بعض الخطط والبرامج المقترحة من قبل بعض المستشارين والمتعاقدين لم تتح له الفرصة خلال السنوات التي امضاها في ادارته من تصميم او ابتكار اي خطط او برامج .

في بداية التحاقه بعمله بالأدارة كان يحمل في راسه بعض المقترحات والافكار والخطط التي فكر بها ذات يوم في مكتبه الأنيق لكن مدير ادارة البرامج والتخطيط قال له انها خطط تسبق عصرها .. نحن الآن نريد تنفيذ الخطط المقترحة من قبل مستشارين لهم باع طويل في الخدمة .

تعاون عبدالكريم مع بعض زملائه الجامعيين في الأدارة وتوصلوا الى كثير من المقترحات والافكار الجيدة والتي لاتتعارض مع فلسفة وانظمة الوزارة لكن خططهم ومقترحاتهم لم تلاقي الترحيب من قبل المدير الذي امضى في عمله اكثر من اثنا عشر سنة ، وثمان سنوات في ادارة البرامج والتخطيط بالرغم من انه يحصل الشهادة الثانوية ويمتاز بعلاقات ألسانية جيدة مع جميع موظفيه ، غير انه لا يحب الافكار الجديدة بحجة انها تسبق عصرها .. ويصعب تنفيذها .

## ج - "وضع عبدالكريم الحالي"

زار " وليد " زميله في الدراسة عبدالكريم في مكتبه في ادارة البرامج والتخطيط ، لفت نظر وليد فخامة المكتب واثاثه الأنيق والخدمات الجيده فيه كتقديم الشاي والقهوة .

- طرح وليد على صديقه عبدالكريم هذه الملاحظات :
- يا حظهك يا عبدالكريم حققت آمالك أيام الدراسة .. م . ب فخم ، واثاث جيد ، وخدمات ممتازة .
- ابتسم له عبدالكريم ابتسامة باهتة وقال :
- كل شيء في مكنتي تمام ولكن .....



- قاطعه وليد قاشلا :
- لا لكن ولا يحزنون .. وماذا تريد ؟
- قاطعه عبدالكريم :
- الكلام على العمل نفسه وليس الأثاث اللي تشوف \*
- رد عليه وليد :
- ليه .. ما أنت راضي عن العمل ..
- لا أنا راضي بعملي . كتم العمل ما هو لما توقفت!
- هنا رفا التلفون على عبدالكريم يذكره أحد زملائه بموعد الاجتماع \*
- عرف وليد أن صديقه مشغول الآن فاستأذن منه بالانصراف على أن يلتقي معه مرة
- أخرى لاكمال الحوار .....

## أسئلة

اقرأ الحالة السابقة بعناية ثم أجب على هذه الأسئلة :

- ١ - يظهر من هذه الحالة أن عبدالكريم لم يكن راض عن عمله الحالي في ادارة التخطيط .. والبرامج .  
لماذا ؟ اشرح الاسباب بالتفصيل .
- ٢ - ماهي طموحات عبدالكريم منذ المرحلة الجامعية ؟
- ٣ - هل حققت وظيفته الحالية طموحاته ؟ اذا كان الاجابة بالنفي .. لماذا ؟
- ٤ - اذا افترضنا في هذه الحالة أن عبدالكريم غير راض .. من هو المسئول عن عدم رضائه .. هل هو طموحه العمل أم الوزارة نفسها أم المدير الذي يشرف عليه ؟  
وضح أسباب ذلك ..
- ٥ - لماذا لم ينتقل عبدالكريم الى وزارة أخرى أو شركة كما فعل بعض زملائه ؟
- ٦ - هل تنصح عبدالكريم بالبقاء في عمله أم بالانتقال الى مكان آخر ؟ ولماذا ؟
- ٧ - لو كنت في مكان عبدالكريم ماذا ستفعل ؟ ولماذا ؟
- ٨ - مارأيك بمدير عبدالكريم ؟
- ٩ - هل مررت بموقف مثل موقف عبدالكريم ؟ اذا كانت الاجابة بنعم هل تغلبت عليه ؟
- ١٠ - لو كنت مديرا لعبدالكريم هل ستسلك سلوك مديره الحالي ؟ أم ستقوم بأعمال أخرى ؟ ماهي ؟ ولماذا ؟
- ١١ - لو طلب منك أن تدرس حالة عبدالكريم على ضوء نظريتي ما زلزل وتمريرها في الدوافع والحاجات النفسية .. كيف ترى ذلك ؟
- ١٢ - هل لديك مقترحات أو تعليقات حول هذه الحالة ؟  
اذكرها ؟

وشكرا لتعاونكم

ناصر العديلي

أ - المراجع العربية :

- الدفراوى ، مجدى : الدوافع ونظرياتها - مجلة الادارة العامة العدد ٢٩، مرجب ١٤٠١هـ (مايو ١٩٨١م) ص ١٥٥ - ١٥٦ .
- حمزة ، مختار : مبادئ علم النفس - دار المجمع العلمى جدة ١٤٠٠هـ / ٢١٩٨٠ .
- سليمان ، حنفى محمود : السلوك التنظيمى والأداء - دار الجامعات المصرية - الاسكندرية ٢١٩٧٨ .
- الشيكشى ، صالح : العلاقات الانسانية فى الادارة - مكتبة القاهرة الحديثة ، ٢١٩٦٩ .
- طه ، فرج عبد الخالق : الشخصية ومبادئ علم النفس ، القاهرة - مكتبة الخانجي ١٩٧٩ .
- عبد الخالق ، أحمد : الأبعاد الأساسية للشخصية ، دار المعارف مصر ٢١٩٧٩ .
- عبد الوهاب ، على : المدخل السلوكى فى الادارة - نظرية متكاملة ، معهد الادارة العامة بالرياض المملكة العربية السعودية .
- عبد الوهاب ، على : موضوعات سلوكية ، معهد الادارة العامة بالرياض ، المملكة العربية السعودية .
- عون الله ، صلاح : مذكرات فى مادة الشخصية والتكيف ، معهد الادارة العامة ، البرامج التدريبية ١٣٩٨

- الغمرى ، ابراهيم : السلوك الانسانى — دار الجامعات  
المصرية ٢١٩٧٩ •
- الغمرى ، ابراهيم : الأفراد والسلوك التنظيمى — دارالجامعات  
المصرية ٢١٩٧٩ •
- الغمرى ، ابراهيم : السلوك الانسانى — دارالجامعات المصرية  
٢١٩٧٩ •
- منصور ، مصور أحمد : العبادى العامة فى ادارة القوى العاملة ،  
وكالة المطبوعات ، الكويت ٢١٩٧٣ •
- المنيف ، ابراهيم : الادارة : الغاهيم ، الأسس ، المهام ،  
دارالعلوم ، الرياض ١٤٠٠ ، ١٩٨٠ •

REFERENCES:

- 1 - AL-ADAILY, Nassir Mohammed, Study of Job Satisfaction Among Saudi Government Employees (Managers and Workers) in Riyadh, Saudi Arabia. (unpublished Master thesis in psychology, Humboldt State University, Jun. 1981.
2. Adler, A. The Practice and Theory of Individual Psychology, Harcourt, New York, 1927.
3. Allport, G.W. Personality: A Psychological Interpretation, New York; Henry Holt, 1924-1937.
4. Davis, K. Human Behavior at Work (Organizational Behavior), Fifth Ed., McGraw-Hill Book Co., New York, 1977.
5. Drener, Adictionary of Psychology, Middlesex, Penguin, 1964.
6. Du Brin, A. Fundamentals of Organizational Behavior, Second Edition, Pergaman Press Inc., New York, 1978.
7. Friendlander, F. Underlining Source of Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1963, 47, 248 - 250.
8. Fiedler, F.E. and Chemens, M.M. Leadership and Effective Management (Glenview, III : Scott, Foresman and Co., 1974, P. 23.
9. Graen G.B. Testing Traditional and Two-factor Hypothesis Concerning Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1968, 52, 366-371.
10. Halpern, G. Relative Contributions of Motivator and Hygiene Factors to Overall Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1966, 50, 198-200.
11. Herzberg F. Mansner, B. Peterson, R.O., D. Job Attitudes Review of Research and Opinion, Pittsburgh, Psychological Service of Pittsburgh, 1957.

13. Herzberg, F. Masner, B., Synderman, B. The Motivation to Work (2nd. Ed.), New York, John Willey & Sons, 1959.
14. Herzberg, F. Work and the Nature of Man, New York, Thcmas Y. Cornwell Publishing, 1966.
15. Herzberg F. One More Time: How do you Motivate Employee? Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1968 - 53 -62.
16. Hemphill J. K., A Proposed Theory of Leadership in Small Groups, Second Preliminary Report (Columbo - Ohio, Personnel Research Board, Ohio State University, 1954.
- 17.
- Hitt, M.A., Middlemist, R.D., Mathis, R.L., Effective Management, West Publishing Co., St. Paul, 1979.
18. Hoppock, R. Job Satisfaction, New York, Harper & Row, 1935.
19. Hous, R.J. and Wigdor, L. Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation, A Review of Endorse and Criticism, Personal Psychology , 1967.
20. Landy, F. and Trumbo, D. Psychology of Work Behavior, Homwood, The Dorsey Press, 1980.
21. Lawler, E.E., Managers' Attitude Toward How Their Pay is and Should be Determined, Journal of Applied Psychology, 1966, 50, 273-279.
22. Lawler, E.E., Motivation in Work Organization, Monterey, California, Wadswork Publishing Co. Inc., 1973.
23. Lawler, E.E., Pay and Organizational Effectiveness, A Psychological View, New York, McGraw-Hill, 1971.

24. Lawler, E.E., and Porter L.W. Predicting Managers' Pay and Their Satisfaction with Their Pay, Personal Psychology, 1966, 19, 363-373.
25. Lauthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Co., New York, 1973.
26. Leavitt, H.J., Managerial Psychology, Fourth Ed., The University of Chicago Press, Chicago, 1978.
27. Likert, R., New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961.
28. Maire
29. Maslow, A.H., A Theory of Human Motivation, Psychology Review - 1943, 50, 370-396.
30. Maslow, A.H., Motivation and Personality, New York; Harper & Row, 1954.
31. Maslow, A.H., Toward a Psychology of Being, (2nd. Ed.) Princeton, N.J.; Van Nostrand Reinland, 1968.
32. Maslow, A.H., Motivation and Personality, (2nd. Ed.), New York, Harper & Row, 1970.
33. Mayo, E., The Social Problem of an Industrial Civilization, Cambridge, Mass; Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1945.
34. Meginson & Change
35. Porter, L.W., A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs, Journal of Applied Psychology, 1961, 45, 1-10.
36. Porter, L.W., Job Attitudes in Management: A Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level, Journal of Applied Psychology, 1962, 46, 375-384.

37. Porter, L.W., Job Attitudes in Management: II, Percieved Importance of Need as a Function of Job Level, Journal of Applied Psychology, 1963, 47, 46, 375-384.
38. Porter, L.W., and Lawler, E.E., Managerial Attitudes and Performance, Homewood, ILL., Dorsey Press, 1968.
39. Soliman, H.M., Motivation - Hygiene Theory of Job Attitudes, an Empirical Investigation of an Attempt to Reconcile Both the One and the Two-factor Theory of Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1970, 24, 5, 442-461.
40. Steers, R.M., and Porter, L.W., Motivation and Work Behavior, (2nd. Ed.) McGraw-Hill, 1979.
41. Szilagyi, etal, Organizational Behavior and Performance, Second Ed., Goodyear Publishing Co. Inc., Santa Monica, Ca., 1980.
42. Tayler, F.W., The Principle of Scientific Management, New York; Harper & Row, 1947.
43. Vroom, V.H., Work and Motivation, New York, John Wiley and Sons, 1964.
44. Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., and Lofquist, L., Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXII, Minnesota, 1966, 1967.
45. Stogdill, R., Personal Factors Associated with Leadership, Journal of Applied Psychology, 25, 1948, PP. 35-71.
46. Stogdill, R., Leadership, Membership and Organization, Psychological Bulletin, 1950, P. 4.
47. Haus, R.J., A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol. 16, No. 3, 1971, PP. 321-338.
48. Jung, C.O., Analytical Psychology, Motfat Yard, N.Y., 1961.



الإدارة العامة  
مطبعات مطابع



الإدارة العامة  
طبعته مطابع

١٤٠٥ هـ