

الفصل الأول

أهمية العلوم السلوكية في العمل الإداري

مقدمة:

اهتمت الإدارة الحديثة بدراسة السلوك البشري بعد أن لعبت الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية دوراً كبيراً في العمل الإداري، وأصبح عنصر العلاقات الإنسانية حاضراً بقوة في درجة نجاح أو إخفاق المنشآت بمختلف أنواعها ومجالاتها، ومع أن المدارس الإدارية أو الاقتصادية بصورة أعم أخذت تميل إلى المناحي العلمية أكثر من غيرها لا سيما في المدارس الغربية التي تتعامل مع المنتج الاقتصادي (عامل، موظف) على أنه مجرد آلة منتجة ليس لها شعور أو إحساس، إلا أن السلوك الإنساني في مثل هذه التعاملات الإدارية والإنتاجية عموماً لا يزال يشكل حضوراً مهماً لا يمكن إغفاله لتحقيق أي نجاح في مجال الإدارة والإنتاج وطبيعة العمل بصورة عامة، فالعلاقات الإنسانية هي التي تحقق الأجواء التي تشجع على التعاون المثمر وتصنع نوعاً من الألفة الإنسانية التي تدفع بالإدارة للتقدم الدائم.

مفهوم السلوك الإنساني:

السلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يقوم بها الفرد خلال نشاطه اليومي بهدف تحقيق التكيف والتوفيق بين مقوماته الشخصية ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه من أجل إشباع حاجاته ورغباته.

خصائص السلوك الإنساني:

يتميز السلوك الإنساني بعدد من الخصائص، أهمها:

- 1- أولاً: أنه سلوك مسبب... بمعنى أن السلوك لا ينتج من العدم، فهناك دائماً سبب يؤدي إلى وجوده.
- 2- ثانياً: أنه سلوك هادف... بمعنى أن السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق غاية معينة، أو إشباع حاجة محددة وتمثل هذه الحاجة دافعا للسلوك وسبباً لظهوره.
- 3- ثالثاً: أنه سلوك متنوع... بمعنى أن السلوك الإنساني يظهر في صور متعددة ومتنوعة، حتى يمكنه أن يتواءم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه.
- 4- رابعاً: أنه سلوك مرن... بمعنى أن السلوك الإنساني يتعدل ويتبدل وفقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية، تختلف من فرد إلى آخر طبقاً لاختلاف مقومات شخصيته والعوامل البيئية المحيطة به، والضبط الذي نريده هنا من تعديل السلوك هو الضبط الايجابي وليس الضبط السلبي، وعلى سبيل المثال فأهم أسلوب يلتزم به العاملون في ميدان تعديل السلوك هو الإكثار من أسلوب التعزيز والإقلال من أسلوب العقاب.

الأبعاد الرئيسية للسلوك الإنساني:

- 1- البعد البشري: إن السلوك الإنساني سلوك بشري صادر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة في معظم الأحيان وهو صادر عن جهاز عصبي.
- 2- البعد المكاني: إن السلوك البشري يحدث في مكان معين، فقد يحدث في غرفة الصف مثلاً.
- 3- البعد الزمني: إن السلوك البشري يحدث في وقت معين قد يكون صباحاً أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني معدودة.
- 4- البعد الأخلاقي: أن يعتمد المرشد/ المعلم القيم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي أو الجرح أو الإيذاء للطالب الذي يتعامل معه.

5- البعد الاجتماعي: إن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك على أنه مناسب أو غير مناسب، شاذ أو غير شاذ، فالسلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع آخر.

مقومات السلوك الإنساني:

- لماذا تختلف سلوكيات الأفراد عن بعضهم البعض؟
- لماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت إلى آخر؟

لقد قدمت لنا الدراسات المختلفة في العلوم السلوكية الإجابة على التساؤلات السابقة وأوضحت أن السلوك الإنساني ما هو إلا محصلة لتفاعل بين عاملي الوراثة والبيئة، ومن هنا كان لا بد لنا أن نعرف أولاً ما المقصود بعامل (الوراثة والبيئة)؟

يقصد بعامل الوراثة أنه: "تلك العناصر التي يتلقاها الفرد في شخصيته وكيانه النفسي عن أبيه وأمه ومن خلالها عن أجداده الأوائل".

أما عامل البيئة فيقصد به: "تلك المجموعة من المؤثرات التي يتلقاها الإنسان منذ بداية نشأته وتكوينه إلى مماته، ويكون مصدرها الوسط الذي يعيش فيه الإنسان سواء أخذنا هذا الوسط بالمعنى الضيق والمتمثل في الأسرة، أو المعنى العام والواسع والمتمثل في المجتمع".

ومما سبق يمكن القول أن أهم المقومات أو المتغيرات المتعلقة بالسلوك هي:

- السن
- الجنس
- خصائص الشخصية.
- الوسط أو الإطار الذي يعيش فيه بالفرد.
- العوامل البيئية المحيطة بالفرد.

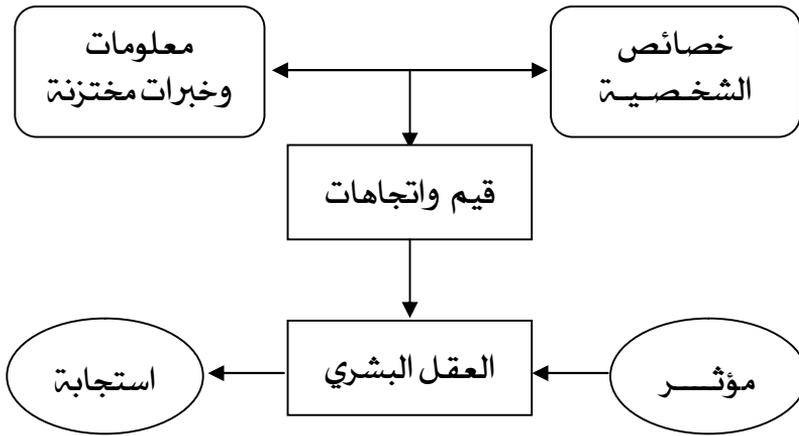
أنواع السلوك الإنساني:

يمكن تصنيف السلوك إلى:

1- سلوك فردي:

يعتبر السلوك الفردي من أبسط صور السلوك حيث يتعلق بفرد معين، فكل منا يتعرض لمواقف كثيرة خلال حياته اليومية نطلق علي كل موقف منها لفظ مؤثر ويختلف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه كل موقف (الاستجابة) ويرجع ذلك إلى اختلاف المتغيرات التي تحكم سلوك الأفراد.

ويوضح الشكل التالي صورة تحليلية للتكوين الذاتي للفرد، والذي يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى.



ومن الشكل السابق نلاحظ:

- أن لدي كل فرد مجموعة من المعلومات المختزنة نتيجة للخبرات والمواقف التي تعرض لها في الماضي.
 - تتفاعل هذه المعلومات مع خصائص الشخصية فيتكون لدي الفرد بعض القيم والاتجاهات التي تنتقل إلى العقل.
 - يتم استقبال المؤثرات من خلال العقل وإدراكها بالصورة التي تتوافق مع قيم واتجاهات الفرد وبناء علي ذلك يتحدد السلوك أو الاستجابة المناسبة للمؤثر.
- وهذا هو سبب الاختلاف الواضح في ردود أفعال الأفراد تجاه موقف محدد.

2- السلوك الاجتماعي:

وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من أفراد المجتمع وهو أحد صور السلوك الشائعة في الحياة الإنسانية حيث يميل الإنسان بطبيعته إلى الانتماء وإلى تكوين علاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد، حتى وإن تسبب ذلك الانتماء في تحمله ضغوطاً من قبل الجماعة التي يريد الانتماء إليها، كالعامل على تعديل سلوكه بما يضمن له البقاء بينهم (ويطلق على هذا التطبيع الاجتماعي).

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن لدى كل فرد شعور نفسي قوى يفرض عليه الانتماء لجماعة أو جماعات حتى يشعر بأهميته في الحياة، وهذا يجعلنا نتساءل... لماذا يبحث الفرد عن جماعة يعيش بينها ويتفاعل معها حتى وإن كلفه ذلك الأمر تغيير بعض أفكاره وعاداته وطباعه، ولهذا الدرجة يكون دور الجماعة مؤثر في حياة الفرد وذلك ما سوف نوضحه فيما يلي:

أهمية الجماعة بالنسبة للفرد:

- 1- يتعلم الفرد من الجماعة السلوك الاجتماعي المناسب لواقعه الذي نعيشه.
- 2- يكتسب الفرد من الجماعة بعض المعايير المتعلقة بالسلوك وبعض الأفكار التي تجعله يعيد النظر في آرائه الشخصية.
- 3- الجماعة تجعل الفرد أكثر وعياً وإدراكاً لأمر الحياة وأكثر قدرة على اتخاذ القرار السليم.
- 4- الجماعة تمنح الفرد فرصة لاختيار أصدقائه بعناية.
- 5- تنمو مهارات الفرد وقدراته بشكل أكبر داخل الجماعة.
- 6- الجماعة تمد الفرد بقوة هائلة وتشعره بالأمن والتقدير والحب.
- 7- يتعرف الفرد من خلال الجماعة على أنماط مختلفة من البشر وهذا قد يعطيه خبرة في التعامل الآخرين بمختلف سلوكياتهم.

العوامل المؤدية إلى زيادة تماسك الجماعة:

- 1- إشباع حاجات الأفراد: كلما شعر الفرد أن حاجاته يمكن إشباعها عن طريق الانضمام للجماعة كلما زاد تماسكها.
- 2- المكانة: كلما زادت مكانة الفرد داخل الجماعة كلما زادت جاذبية الجماعة داخل الفرد وكلما زاد حبه لها وللعمل بداخلها.

- 3- الخصائص المحببة في الجماعة نفسها: فكلما كانت الجماعة عظيمة الأهداف متينة البنيان، سليمة المعايير، نشاطاتها متنوعة ومحبية، زاد تماسك الأفراد بها.
- 4- التعاون: العلاقات التعاونية تساعد على تماسك الجماعة.
- 5- زيادة التفاعل بين أفراد الجماعة.
- 6- الرضا عن المعايير والقوانين والعمل ككل.
- 7- سهولة الاتصال.
- 8- الخبرات السارة: مثل القيام بأعمال ناجحة (فالأعمال الناجحة تزيد من تماسك الجماعة).
- 9- الأحداث خارج الجماعة: مثل تحسن سمعة الجماعة.

العلاقات الإنسانية في الإدارة:

برغم التطور الهائل في المنظومات الإدارية يبقى عنصر العلاقات الإنسانية أساسياً بقوة في درجة النجاح أو الإخفاق لهذه المنشأة أو تلك، ومع أن المدارس الإدارية أو الاقتصادية بصورة أشمل أخذت تميل إلى المناحي العلمية أكثر من غيرها لا سيما في المدارس الغربية التي تتعامل مع المنتج الاقتصادي (عامل، موظف) على انه آلة منتجة لا يُنظر إلى مشاعرها أو طبيعة التعامل الإنساني معها، إلا أن السلوك الإنساني في مثل هذه التعاملات الإدارية والإنتاجية لا يزال يشكل حضوراً ذا دور هاماً وفاعلاً لا يمكن إغفاله، هذا إذا لم يتصدر الأهمية الأقدر بتحقيق الإدارة والإنتاج الأفضل والأسرع والأدق في آن واحد.

ولقد قامت الكثير من الدراسات والبحوث من أجل تطوير علم الإدارة الحديث والبحث عن العلاقة بين ظروف وأحوال العمل المادية أو الطبيعية وبين إنتاجية العاملين. لكن نتائج هذه الدراسات فاجأتهم بحقيقة مهمة وهي أن المتغيرات الاجتماعية لها أثر أكبر من المتغيرات المادية على الإنتاجية، وكانت هذه الدراسات سبباً في تطور مجال العلاقات الإنسانية Human Relations الذي يعني بدراسة السلوك البشري في العمل بهدف تحقيق الرضاء الشخصي وزيادة الإنتاجية.

وقد نبهت هذه الدراسات التي قامت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن المقومات الأساسية لنجاح الإدارة العلمية هو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين في هذا

المجال، وقد تمكنت الباحثة (ماري فوليت) التي تعتبر من أشهر رواد هذه المدرسة في الوصول إلى تحليل الأسس النفسية لأوجه النشاط الإنساني ورد الفعل العاطفي، وقد قامت بتفسير الانفعالات والأحاسيس البشرية والقوى التي تحكم عملية التنظيم، وقد أعدت (ماري فيوليت) بحثاً في التنظيم الصناعي شرحت فيه العوامل السيكولوجية التي تكون أساس هيكل المشروع وعملياته وكيفية إعطاء الأوامر وممارسة السلطة وظهور الصدام والاحتكاك بين الأفراد والجماعات وكذلك حالات عدم التكيف وسوء التوافق النفسي والاجتماعي داخل عمليات الإدارة ولاحظت بأنه من الضروري دراسة السلوك الجماعي وأثر الحركات الجماعية والتحليل النفسي والأسس السيكولوجية للقيادة وعلاقتها بنجاح المشروع والعمل على تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل لضمان رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.

وإلى جانب تركيز مدخل العلوم السلوكية في الإدارة على تحفيز العاملين، والنظر إلى المشروع كنظام اجتماعي، ودراسة عملية القيادة - فإن مدخل العلوم السلوكية - يوجه إلى الاتصالات Communication وعلاقتها بنجاح المشروع والوقوف على الهيكل التنظيمي المناسب وأفضل قنوات الاتصال، هذا إلى جانب الاهتمام بتنمية العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال دراسة وتطبيق المبادئ التي تؤدي إلى كفاءة التعلم.

وهكذا نجد أن علم النفس قد يلعب دوراً رئيسياً وهاماً في البحث عن أسباب ودوافع السلوك الإنساني من خلال تفاعله مع البيئة ومحاولة تحقيق التوافق معها بهدف فهم هذا السلوك والتأثير فيه وإن رجال الإدارة والتنظيم أصبحوا اليوم في حاجة ماسة إلى أساس نفسي قد توفره النظريات السيكولوجية من أجل تفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات وسلوكيات الأفراد.

ومن هنا نجد أن النظريات والدوافع والحاجات لها دوراً كبيراً وأهمية بالغة في مجال تطبيق الفكر الإداري وأساليب العمل والإنتاج. كما أن هذه النظريات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدراسة وتحليل الجوانب النفسية الكامنة في أعرف الإنسان والتي تسيطر على أحاسيسه وعواطفه ودوافعه وانفعالاته واستجابته لتلبية تلك الاحتياجات، ولا شك أن هذا يساعد على تحسين الصحة النفسية للعاملين وزيادة تكيفهم مع ظروف العمل ويؤدي على زيادة القدرة الإنتاجية للعاملين والرفع من مستوى الأداء لديهم.

والإدارة الناجحة هي التي تعتمد على سياسة التحفيز والتوجيه والمشاركة في الرأي وفي اتخاذ القرارات والتأثير على سلوك الآخرين ويجب أن يؤخذ كل هذا في الحسبان في أبعاد الوظيفة العامة من تقنين نظام للترقيات والترقيات الاستثنائية للتحفيز ومنح شهادات التقدير ومنح العلاوات والإشادة بالمجهود والثناء على القدرة والكفاءة والأولية في حضور الدورات والمؤتمرات العلمية ذات العلاقة بمجال العمل وإلى آخره... من نظام الحوافز...

مفهوم العلاقات الإنسانية :

هناك عدة معانٍ يستخدم فيها مفهوم العلاقات الإنسانية ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تشييط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. والهدف الأساسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء العاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة أن الأفراد يختلفون في المزاج والانفعال والثبات والقدرة على تقبل النقد وغير ذلك.

ويقصد بالعلاقات الإنسانية "الأساليب السلوكية التي يمكن من خلالها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل الجاد" وهكذا فإن العلاقات الإنسانية تركز على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية.

ويجب على المنظمة إذا أرادت أن توفر جواً مناسباً من العلاقات الإنسانية أن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع دوافع الناس للعمل وإشباع حاجاتهم بصورة يمكن بها أيضاً تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

ولقد أكدت نتائج البحوث التي قام بها (التون مايو) وزملائه الصبغة السلوكية في العملية الإدارية وبموجبها صنفت الإدارة على أنها من العلوم السلوكية وقد عرفها الدكتور على السلمي في كتابه (السلوك الإنساني في الإدارة) بقوله: «الإدارة عملية إنسانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للدرجات الإنسانية، والإدارة في سعيها الدائب لتحسين حياة الإنسان تعمل أساساً من خلال السلوك الإنساني وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى ونوعية هذا السلوك».

ومن هذا المنطلق بدأ المؤيدون لحركة العلاقات الإنسانية يمارسون نشاطهم الإداري أخذين في الاعتبار حاجات الإنسان الجسمية والنفسية والانفعالية والعقلية وأصبحت مهمة

القائد أو المدير الناجح هي مراعاة تلك الحاجات والعمل على إشباعها في إطار من ظروف المنظمة K ومن هنا كان المدير في حاجة ماسة إلى فهم مختلف هذه الجوانب الإنسانية وتحليلها حتى يمكنه فهم حقيقة السلوك البشري والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه.

ولا يغيب عن بالنا أن العلاقات الإنسانية سلاح ذو حدين فإذا ما أحسن استخدامه كان تأثيره على المؤسسة إيجابياً وإذا ما أسيء استخدامه كانت النتيجة بطبيعة الحال سالبة ويؤدي إلى الفوضى والانحلال في المؤسسة.

فالعلاقة الإنسانية إذن مهمة في العملية الإدارية لاعتبارات علمية وأخرى ديمقراطية فدرجة إيمان المسئول بالعلاقة الإنسانية ومدى استخدامه لها تعطينا الصورة الحقيقية لنوعية ذلك المسئول وإلى أي نمط من أنماط القيادات ينتمي.

وقد أدت الدراسات التي قام بها (التون مايو) Elton Mayo وهو أحد علماء الإدارة المشهورين إلى ضرورة اعتبار الموقف الاجتماعي الذي يحيط بالعامل في عمله على أنه أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الإنتاج، حيث قام (التون مايو) بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو وكان الهدف من هذه التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية. وقد أكد مايو وزميله (روثلينز برجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه" وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي "إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك يستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر، وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك".

وتعتبر محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وزملائه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين، وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوثام القائمين بين فرق العمل.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- 1- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- 2- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- 3- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- 4- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- 5- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهما.

وبذلك فقد أسهمت تجارب هوثورن في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينيات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

1- ظهرت لأول مرة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "كي تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفايتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.

2- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على أجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.

- 3- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم.
- 4- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

إن حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة. فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا. وهو ما أدى إلى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب مدرسة العلاقات الإنسانية، والنتائج التي انتهت إليها، ومنها:

- 1- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- 2- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- 3- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- 4- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديداً.
- 5- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- 6- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- 7- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية

المدخل السلوكي في الفكر الإداري :

لقد جاءت المدرسة السلوكية نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية، ومن الجدير بالذكر أن المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل: التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل: تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن

مواهب العاملين، ولقد اعتبرت المدرسة السلوكية المنظمة الإدارية نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتم إتخاذ القرارات فيه من خلال دراسة العمليات وتحديد المؤثرات وتفاعلها مع بعضها للوصول إلى قرار موضوعي وسليم، ويتميز هذا المدخل في أنه ركز على الإدارة باعتبارها إدارة للعنصر البشري داخل المنظمات كما اهتم بالتنظيمات الغير رسمية والاتصال الغير رسمي، والمدرسة السلوكية لها خصائصها التي تتميز بها والتي نوجزها فيما يلي:

1- هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.

2- هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمة تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة. فهي إذن لا تكتفي فقط بالجانب الوصفي، بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.

3- هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات. وهي تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان.

4- تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

5- تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل الأحوال الطبيعية (كالإضاءة) أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل (كإدخال نظام القطعة والجزاء أو فترات الاستجمام). فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم.

6- تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعلها، وتستخدم ديناميكيات الجماعة (Group Dynamics) لتحقيق أهداف المنظمة.

7- تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري. فالمشاركة هنا ليست استشارية كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط "الإحساس بالمشاركة" وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل إتخاذ القرارات.

- 8- تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات ويشمل ذلك مفهوم الإنسان عن الآخرين وتقويمه لهم وأسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال. كما يشمل أيضاً مستوى الثقة والانفتاح في التعامل مع الآخرين وسهولة الاتصال بهم.
- 9- اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تناولها لموضوع الدافعية من منظور شامل.
- 10- تهتم المدرسة السلوكية بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى أحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي، وذلك لملائمة التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات وتوفر له الحيوية والفعالية، وتعتبر إدارة التغيير أحد النشاطات المهمة في المؤسسة. إذ ينبغي أن يكون التغيير عملية تلقائية في المؤسسة يتم دون مقاومة.

نظرية ماسلو في الدافعية الإنسانية

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation حاول فيها أن يصيغ نسقاً مترابطاً يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية والأشد إلحاحاً فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع.. وهكذا حتى نصل إلى قمته.

وتعتبر نظرية "ابراهيم ماسلو Maslow Abraham" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضات هذه النظرية فيما يلي:

للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الضرورية التي تحرك سلوكه وتقوده إلى مواصلة نموه وتعلمه وإلى تحقيق ذاته وتقدمه، وهذه الحاجات تنقسم إلى خمسة أشياء أساسية، هي

"الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الحب والالتناء، الحاجة إلى التقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية، تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً: فالحاجات الفسيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمان ثم الحب والالتناء ثم التقدير ثم الذات وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم للأولويات كما سيظهر في الشكل التالي:



ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب المسبق كما يلي:

• الحاجات العضوية (الفسيولوجية):

"هي الحاجات الأساسية للفرد والتي تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي، كالماء والهواء والمأكل وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور".

• حاجات الحماية والأمن:

تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الغير متوقعة".

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين ضد الشيخوخة، والعجز والبطالة. فإذا حقق الإنسان الحاجات الفيزيولوجية والأمان بشكل مقبول تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور.

• الحاجات الاجتماعية:

كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

• الحاجة إلى التقدير والاحترام:

وذلك من خلال احترام الغير له، الحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر. تلي الحاجة للتقدير:

• الحاجة إلى الإنجاز وتقدير الذات:

وهنا يريد الفرد أن يصل إلى أعلى مراحل الأداء رغبة منه في تحقيق النجاح وتطوير الذات وذلك من خلال اجتهاده وقيامه بالأعمال التي تتفق مع قدراته ومواهبه وكفاءاته المهنية.

ومن الجدير بالذكر أن الحاجات الإنسانية لا تكون دائما دافعة للسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة، مثلا: يندفع الإنسان للطعام فقط عندما يكون جائعا، أما في حالة الشبع والتخمة فالطعام لا يجذبه، وهكذا بالنسبة لكل الحاجات الأخرى، ويتحقق الإشباع إذا كان الفرد مطمئنا بأنه يستطيع إشباع مجموعة الحاجات الأخرى بشكل طبيعي وشبه تلقائي، ونشير أيضاً إنه متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشط المجموعة التالية في السلم:

فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع).

الانتقادات التي واجهت نظرية ماسلو:

بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، ومن أهم ما واجهته من انتقادات:

- أن رئيس العمل هو شخص عادي وليس عالم نفس يمكنه أن يحلل نفسية من يعملون معه ليفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت أثارت عند المرؤوس دوافع العمل والإنجاز.

- لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات، فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج عنها، كما يوجد شخص آخر برغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها تظل متحكمة في سلوكه ولا يدفعه اشباعها للعمل الجاد....

ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات بشكل كامل كما يراه ماسلو.

ونتيجة لهذه الانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو، فقد بذلت جهود من قبل علماء آخرين في محاولة لإدخال بعض التعديلات التي يمكن بواسطتها الحد من أوجه النقص في نظرية ماسلو. ويعتبر كلايتون ألدرفر (Klayton Alderfer) من أوائل الباحثين في موضوع تعديل نظرية ماسلو كرد فعل لما واجهته نظرية التدرج الهرمي للحاجات من انتقادات. اقترح ألدرفر أن يستبدل التدرج الهرمي لـ ماسلو المكون من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات وهي:

1- حاجات البقاء **Existence Need's**: وهي من الضروريات التي يسعى الإنسان في البحث عنها وتحقيقها لضمان بقاء حياته وتتكون من حاجات فسيولوجية وحاجات أمن، كالحاجة إلى الطعام والمأوى.

2- حاجات الارتباط **Relatedness Need's**: وهي عبارة عن درجة الارتباط القائمة بين الفرد والبيئة المحيطة. وكذلك العلاقة القائمة بين الفرد والأفراد الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه.

3- حاجات النمو **Growth Need's**: وهي جميع ما يتعلق بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

وبالرغم من اتفاق ألدرفر مع ماسلو في تدرج الإنسان لإشباع حاجاته، إلا أنه يختلف عنه في وجهة نظر أخرى وهي:

1- أن الإنسان إذا فشل في الوصول إلى حاجاته العليا فإن ذلك يدفعه إلى العودة من جديد إلى الحاجات الدنيا.

2- بينما نظرية ماسلو تركز على أن الإنسان يسعى إلى تحقيق حاجة واحدة في وقت واحد، فإن ألدرفر يرى أنه يمكن للإنسان أن يحقق حاجتين في الوقت نفسه.

وتمتاز افتراضات ألدرفر بسهولة وبساطتها على عكس الافتراضات التي تقوم عليها نظرية ماسلو، إلا أن الحقيقة التي لا يجب إنكارها أن جهودات ماسلو قدمت مساهمات كبيرة في الفكر الإداري ووجهت أنظار رجال الإدارة إلى ضرورة مراعاة الحاجات الإنسانية في العمل وتهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تحقيقها، كما أنه وجه الأنظار إلى ضرورة تلمس أي نقص في إشباع هذه الحاجات ومحاولة إشباعها من أجل تحفيز العاملين نحو الأداء الجيد.

النظريات الحديثة في موضوع السلوك الإنساني وأساليب تحفيز البشر

توالت بعد ذلك النظريات الحديثة والتي ناقشت موضوع السلوك الإنساني وأساليب تحفيز البشر، وكان من بين هذه النظريات ما يلي:

(1) نظرية العدالة:

أسس هذه النظرية رجل يدعى آدمز في عام 1965. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تمت معاملتهم بعدالة وإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم العدالة في معاملتهم سيؤدي إلى تشيبتهم. والعدالة تعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال

على ذلك "إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل جيد، مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبط وتقل حافزته للعمل والإنجاز. من الضروري ملاحظة أن العدالة لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوٍ قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية إلى نوعين: "عدالة في التوزيع، وعدالة في الإجراءات. والعدالة في التوزيع تتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المرتبطة بالأداء. أما العدالة في الإجراءات فتتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات والعقوبات، وتقييم الموظفين.

وعند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين، هم:

- النوع الأول: وهم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بعدالة وإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل.
- النوع الثاني: وهم موظفون يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.
- النوع الثالث: موظفون يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب.

الانتقادات التي واجهت نظرية (العدالة):

لم تسلم أيضا نظرية العدالة من الانتقادات وكان من بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي:

- 1- أن الكل لا يشعر دائما بالذنب، ونادرا ما يقوم أحد بزيادة مجهوده حتى وإن شعر أنه يحصل على أكثر مما يستحق.
- 2- أن هناك من يعتمد أن يبقى على أداءه حتى لا تتوقع الإدارة منه أكثر مما يعطيه من جهد.
- 3- هناك من يعتمد التقصير حتى يتساوى في الجهد مع البعض، خصوصا إذا كانوا يحصلون على نفس راتبه.

(2) نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم:

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها، وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم
- يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق لتحقيق هدفه.
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز، في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

(3) نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية على أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعم الإيجابي للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث

يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

(4) نظرية Z لويليام أوشي:

إن نظرية Z تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص"، ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z: (الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة).



نظرية Z

تقييم المدرسة السلوكية :

أولاً- إسهامات المدرسة السلوكية:

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنباط وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودفعهم وحفزهم للعمل.
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها.

ثانياً- أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

- إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعتهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم وكان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة.
- هنالك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من مفكري المدرسة السلوكية مما دفع المديرين إلى رفضها.
- اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلا مترابطاً متكاملًا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية.
- العجز عن الوصول إلى تعميمات لمبادئ الإدارة العامة.
- إغفاله للنواحي القانونية والتنظيمية لهاكل الإدارة

استقصاء

مهلا.. تعرف على سلوكك أولاً..

عزيزي القارئ: لقد قمنا بإعداد هذا الاستقصاء من أجلك أنت وحتى تتعرف على سلوكك وتقيس بنفسك مدى تفاعلك مع الآخرين، لذا ننصحك بأن تجيب بصدق على العبارات التالية وتختار واحدة فقط من الإجابات (نعم، لا، إلى حد ما).... ثم تتبع التعليقات الموجودة لاحقاً لتتعرف على النتيجة.

م	العبارة	ن	ج	لا
1	هل تؤمن بقدرتك على إضافة سلوك إيجابي (كالصبر، والحلم، واللباقة) أو التخلص من سلوك سلبي (كالغضب، والتهور، الفشل في التواصل مع الغير) لحياتك؟			
2	في معاركك الفكرية، هل يكون هدفك هو إثبات رأيك، وتغليب حججك، بغض النظر عن الطريقة التي تحاول بها ذلك؟			
3	هل تُسلم على من تقابلهم في الشارع بغض النظر عن هل تعرفهم أم لا؟			
4	إذا أهمك أمر شخصي فهل يلاحظ زملائك في العمل تغيرك وأنت مشغول بأمر ما؟			
5	هل قرأت كتاباً عن الإتيكيت أو فن التعامل مع الآخرين؟			
6	هل أنت راض عن علاقتك مع من حولك (زوجتك، والديك، أبنائك، أصدقائك، زملائك في العمل، مرؤوسيك؟			
7	هل تعتذر دائماً حال خطئك؟			
8	هل تستطيع خلال دقيقة أن تذكر عشر أشخاص لا تتمنى رؤيتهم أبداً؟			
9	هل تقول (شكراً) إذا أحضرت الخادمة، أو أحد أبنائك، أو زوجتك، أو العامل في مكان عملك كوب ماء لك؟			
10	هل ترى أن معاملة الرؤساء، والمديرين، والشيوخ، والرموز معاملة خاصة شيء من النفاق؟			

م	العبارة	نوع	م	نوع
11	هل تشعر أن بعض أصدقائك يتجنبون الحديث معك، ويتهربون من أي نقاش تكون موجودا به؟			
12	هل تحاول البحث وبإخلاص عن نقاط الاتفاق مع محاورك؟			
13	هل تعامل الناس على أنهم مختلفون ولكل شخص طبيعته المستقلة، حتى وإن كانت هذه الطبيعة عكس ما تحب؟			
14	هل تطالب الآخر دائما بدفع الثمن، كان يقابلك باحترام كما قابلته، يقرضك كما أقرضته، يساعدك كما ساعدته؟			
15	هل يتهمك الآخريين بالغرور وحب التفاخر؟			
16	هل تعتني بمظهرك وهندامك؟			
17	هل تشعر أنك مقصر في زيارة اهلك وأصدقائك.. والسؤال عن الغائب من معارفك؟			
18	هل تشعر أن شخصيتك كالأسفنجة ما إنان ترى شخصية وتعجب بها حتى تشبع بخواصها وطريقة حديثها وتقلدها؟			
19	هل تؤمن بأن وجهة نظرك هي مجرد جانب واحد من الحقيقة، وأنه ربما ثبت عدم صحتها يوما ما؟			
20	هل تنسى دائما اسماء الأشخاص الذين تتعرف عليهم؟			

النتيجة:

- أعط لنفسك 5 درجات لكل سؤال أجبت عليه بـ "نعم" من الأسئلة الآتية، رقم (1، 3، 5، 6، 7، 9، 13، 16، 19).
- أعط لنفسك 5 درجات لكل سؤال أجبت عنه بـ "لا" في الأسئلة أرقام (2، 4، 8، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 17، 18، 20).
- أعط لنفسك درجتان لكل سؤال أجبت عنه بـ "إلى حد ما".

والآن:

- إذا حصلت على درجة من (86:100) فنستطيع أن نقول لك تهانينا أنت بالفعل شخصية محبوبة وجذابة وساحرة، وقراءتك لهذا الكتاب ستعد بمثابة ثقافة عامة لا أكثر.
- إذا حصلت على درجة (76:85) فتهانينا كذلك أنت تقف وبثقة على العتبة الأخيرة التي تلي الشخصية الساحرة، أنت فقط بحاجة إلى تنمية بعض المهارات البسيطة.
- إذا حصلت على درجة (65:75) فأنت شخصية طموحة، لكن ينقصها تعلم بعض المفاهيم في عملية التواصل الجيد، وهذا الكتاب سيضع يديك على أماكن ضعفك، وسيرشدك للعلاج إن شاء الله.
- إذا حصلت على درجة (65:50) فأنت شخصية عادية، وتقع للأسف في كثير من الإشكاليات في تواصلك مع الغير، وإن كانت ليست بشكل متكرر، مما يجعلك بحاجة كبيرة إلى معرفة أصول التواصل الجيد، والمهارات الاجتماعية، ونصحك بالإضافة إلى هذا الكتاب أن تقرأ كتابي (خلق المسلم، جدد حياتك) للشيخ محمد الغزالي.
- إذا حصلت على أقل من (50) فأنت بالفعل تواجه مشكلة، وتحتاج إلى إعادة النظر في كثير من سلوكياتك، ونصحك بإعادة التمرين بعد قراءتك للكتاب كاملاً وبعض الكتب الشبيهة.