

علم النفس والسلوك التنظيمي

obeikandi.com

عندما يلتحق الفرد بالمنظمة يكون حاملاً لصفات خاصة تكونت عنده إما بالوراثة أو الاكتساب وهي التي توجه مبدئياً سلوكه وبصفة خاصة تفاعله مع المتغيرات والمحددات المفروضة من قبل المنظمة.

ويعبر عن جملة هذه الخصائص والصفات الفردية بمفهوم الشخصية ودراسة تكوين الشخصية وتطورها وأمراضها تمثل ميدان علم النفس الذي قدم العديد من النظريات في هذا المجال، ومن أهم النظريات نذكر السلوكية (le behaviorisme) وعلم النفس التحليلي (la psychanalyse) والنظرية الثقافية (la théorie culturaliste) ويقطع النظر عن اختلاف هذه النظريات فهناك مبادئ عامة تشترك فيها كلها وهذه المبادئ هي حسب GP. Guilford :

( أ ) الوحدة (Unité) ومعناها أن الشخصية وحدة متكاملة وليست بمجموعة أجزاء مضافة لبعضها البعض، بل هي كل متكامل (un tout intégré).

وتبرز هذه الوحدة من خلال ما يلاحظ من تكرار وتشابه في السلوكيات المتخذة من طرف الفرد. فلكل فرد أسلوب في السلوك (un style de comportement) : فهناك من يغلب عليه طابع الفطرة والبديهة فيتصرف دون الإمعان في التفكير وهناك من تطفئ عليه رغبة العظمة فيحاول بسلوكه أن

يجلب لنفسه الهيبة والاحترام وهناك من يغلب عليه الشك في نفسه فلا يقدر على أخذ قرار وهناك من يخضع سلوكه للتفكير المنطقي فيحسب لكل شيء حسابه ولا يترك مكاناً للصدفة الخ . . .

(ب) الوحدة (Unicité) ومعناها أن كل إنسان له شخصية فذة، متميزة تختلف عن كل الشخصيات الأخرى.

(ج) التكامل (intégration) يدل هذا المفهوم على حركية نفسية داخلية يتم بفضلها التأليف بين مختلف التجارب والموروثات وهي التي تنتج عنها وحدة الشخصية - وبما أن كل التجارب التي يمر بها الإنسان تترك رواسب في نفسه فإن عملية التكامل مستمرة وهذا ما يجعل الشخصية في تطور وحركية غير منقطعين.

## 1 - النظرية السلوكية:

وضعت هذه النظرية في بداية هذا القرن انطلاقاً من أبحاث تجريبية أجريت على الحيوانات (كأبحاث Pavlov) لتحليل الأفعال المنعكسة (reflexe). وقد توصلت هذه الأبحاث إلى بناء مفهوم «التعود» (habituation) وإلى اكتشاف الروابط التي تجمع ما بين الجانب الفيزيولوجي والجانب السيكولوجي للإنسان عن طريق الأفعال المنعكسة الشرطية (reflexes conditionnés) التي تنتج عن مثيرات غير المثيرات الطبيعية كما هو الشأن في تجربة بافلوف: تقديم الأكل يثير سيلان اللعاب عند الكلب وتقديم الأكل مع إحداث صوت جرس يثير كذلك سيلان اللعاب وفي مرحلة ثالثة صوت الجرس وحده يثير سيلان اللعاب.

وتتدرج الأفعال المنعكسة الشرطية من ردود فعل فيزيولوجية بسيطة في نطاق مواقف بسيطة يراقبها الباحث إلى سلوك معقد في نطاق مواقف تحتوي على عديد المثيرات.

## 1.1 - كيفية تكوين الشخصية :

من أهم مبادئ السلوكية أن الجسم في حالة تأقلم مع المحيط وما السلوك إلا عملية تأقلم عن طريق إجابة فعلية يتبعها تحويل في الجسم . كل سلوك يمثل إجابة على مشيرات متواجدة في المواقف ويتكرر تواجد الإنسان في نفس المواقف وتتكرر إجاباته على نفس المشيرات فتتكون بذلك العادات وهي أنساق سلوكية (systemes de comportement) يتخذها الإنسان بصفة شبه آلية في مواقف معينة .

وبما أن أغلبية المواقف والظروف التي يعيشها الإنسان لها صبغة اجتماعية فإن العادات تتكون لدى الإنسان نتيجة التعلم والتنشئة الاجتماعية (socialisation) . يتعلم الإنسان منذ الطفولة الأولى كيف يجيب على المشيرات سواء كانت فيزيولوجية أو معنوية حسب كيفية محددة اجتماعياً (الأكل والشرب والنوم والملبس ومعاملة الآخرين والشغل . . . ) .

وعلى هذا الأساس يعرف بالشخصية على أنها «مجموع عادات وأنساق عادات مستقرة وذات صبغة اجتماعية» (Guthrie 1944) .

تتميز أنساق العادات بارتباطها بنشاط معين أو مواقف معقدة تتطلب جملة من التصرفات المتكاملة مثل العادات الدينية والعادات المهنية .

ورغم أن هذا التعريف يشير إلى استقرار العادات فإن السلوكيين لا ينكرون ظاهرة تطور الشخصية : ذلك أن ربط العادات بالتعلم وبالمواقف الاجتماعية يستتج منه أن تكوين الشخصية لا يتوقف مع التنشئة الاجتماعية الأولى بل يستمر على مدى الحياة . فالمواقف التي يعيشها الفرد تتجدد باستمرار بانتقاله من طور الطفولة إلى طور الكهولة ثم إلى طور الشيخوخة وكل موقف جديد يحتوي على مشيرات تتطلب إجابات وتخلق عادات .

وهكذا يبين Guthrie أنه إذا ما علمنا بمهنة شخص ما أو بمركزه الاجتماعي فقد عرفنا الكثير عن شخصيته وميوله وآرائه ومهاراته وكفاءاته إذ أننا نعرف ما هي المواقف التي مر بها وتأقلم معها وما وجب عليه أن يتعلم كي يمتن مهنته أو يرتقي إلى مكانته .

وهكذا حسب السلوكيين تتكون الشخصية بحكم الرواسب التي تتركها التجارب الإجتماعية في شكل عادات وأنساق عادات وقد تتكامل لتكون وحدة الشخصية .

ويمكن تشبيه الشخصية بالخط المتصل (continuum) لتوضيح ظاهرتي التطور والتكامل في بناء الشخصية .



## 2.1 - السلوكية والسلوك التنظيمي :

إن نظرية السلوكية تساهم في تفسير السلوك التنظيمي بالرجوع إلى العادات الموجودة لدى الفرد قبل التحاقه بالمنظمة . فمعرفة هذه العادات يمكن أن تساعد على وضع بنية تنظيمية تساعد الموظفين على التأقلم دون الحاجة إلى الدخول في صراع مع العادات المكتسبة التي تمتاز بالصلابة والاستقرار .

ومن ناحية أخرى واعتماداً على النظرية السلوكية يمكن للمنظمة أن توجه السلوك بخلق عادات جديدة لدى الموظفين عن طريق الأفعال المنعكسة الشريطة أي ربط السلوك بمثيرات تتحكم فيها المنظمة وتكرر بصفة تجعل الإجابات شبه آلية بفضل التعود .

مثال 1: التعود على ارتداء الملابس الواقية من الحوادث في المصنع .  
لما انتدب العمال في الأصل لم يكونوا متعودين على هذه الملابس ولا واعيّن بالخطر الذي يمكن أن يتعرضوا له بدونها فيقف مراقب في مدخل المصنع ولا يترك أحداً يدخل بدون هذه الملابس مدة معينة بعدها تتكون العادة ويستغني عن المراقبة .

ويمكن اتخاذ أمثلة عديدة تتعلق باكتساب عادات تهم سياق العمل .

مثال 2: اكتساب المهارة اليدوية لتحقيق الشغل: في البداية يتدرب العامل على الشغل بالقيام ببعض الحركات المطلوبة ثم وبحكم التعود تصبح هذه الحركات شبه آلية يعني أن العامل لا يفكر كل مرة في الحركات التي سيقوم بها في شغله بل يشتغل حسب سياق معين تعود عليه وصار يمثل مهارة من مهاراته.

### 3.1 - نظرية التعزيز<sup>(1)</sup> Théorie du renforcement :

هذه النظرية تستمد جذورها من النظرية السلوكية وتمثل نظرية تجريبية لإدارة السلوك وهي تعتمد على المبادئ التالية:

(أ) إن السلوك يتولد أساساً عن طريق عوامل البيئة والقدرة على التعلم. وعوامل البيئة تنقسم إلى قسمين:

● المثيرات الموجودة قبل حدوث السلوك.

مثلاً وجود مراقب عند مدخل المصنع للتثبت من ارتداء الأجهزة الواقية من الخطر.

● المثيرات التي تتلو حدوث السلوك أو نتائج السلوك.

مثلاً رفع مستوى الأداء والحصول على مكافأة مالية أو التباطؤ في العمل وحصول انخفاض في منحة الإنتاج.

وحسب هذه النظرية ليس هناك حدث يؤثر على السلوك إلا وكان محتويًا على أحد المثيرات من الصنف الأول أو الثاني أي السابقة للسلوك أو الناتجة عنه.

فالسلوك الإرادي الصادر عن الفرد يرتبط أساساً بالنتائج التي تلت سلوكاً سابقاً يماثله أو يشابهه.

(1) انظر:

B. F. Skinner, Science and human Behavior N.Y. The free press. 1954 & Contingencies of Reinforcement, A theoretical analysis, N.Y. Appleton-Century Crofts, 1969, cf. L. M. MILLER, Behavior Management op. cit. pp. 95-183.

(ب) إن إثارة السلوك المرغوب فيه ترتبط بالعلاقة الموجودة بين هذا السلوك ونتائجه. فإذا كانت العلاقة حتمية بينهما فمن الجائز ألا يحدث السلوك لأن الإنسان لا يعمل لشيء قد يحصل عليه حتماً أو يملكه ولأن المثيرات تصيها التهرئة نظراً لظاهرة التشبع (saturation) إزاء المعزز. يعني أن فاعلية المعزز تنخفض بفعل التكرار وذلك حسب سياق نفسي يماثل سياق التعود.

(المعزز هو المثير المستعمل لتعزيز السلوك أي لضمان استمراريته).  
مثلاً: إذا كان السلوك المطلوب هو احترام مقياس جودة الإنتاج وكان المعزز هو تقديم نفس المكافأة المالية فإنه بعد مدة معينة من احترام هذه المقاييس من طرف الموظفين قد يعودون إلى عدم احترامها أو يطالبون برفع قيمة المكافأة أو تغيير نوعيتها.  
إذن لكي يحدث السلوك المطلوب يجب أن تكون العلاقة بين السلوك والنتيجة محتملة وغير حتمية.

(ج) إن إدارة السلوك بهدف إنتاج التصرفات المرغوب فيها وباستعمال نظرية التعزيز يعتمد على تحليل تجريبي لمعرفة العوامل المؤثرة على السلوك عن طريق الملاحظة والقياس واختيار المعززات وتغييرها إذا حصل التشبع وذلك لرفع نسبة تواتر (fréquence) السلوك المطلوب المتبوع بنتيجة.  
وتختلف نظرية التعزيز عن نظريات التحفيز الكلاسيكية لأنها لا تقر بأن وجود مكافآت يكفي وحده لخلق السلوك المطلوب بل ترى بأن احتمال تقديم المعزز هو الذي يخلق هذا السلوك وكذلك احتمال الحرمان من هذا المعزز.

## 2 - نظرية علم النفس التحليلي:

### 1.2 - كيفية تكوين الشخصية:

في حين تعتمد النظرية السلوكية العوامل الخارجية البيئية لتفسير بناء الشخصية ركزت نظرية علم النفس التحليلي على العوامل الباطنية.

انطلق فرويد (Freud) (1856-1939) مؤسس هذه المدرسة من المبدأ

التالي:

يوجد الإنسان منذ نشأته في صراع بين الحياة والموت - والحياة هنا بمعنى البقاء والتوالد أو التكاثر - ويوافق هذا الصراع وجود غريزتين أساسيتين عند الإنسان - غريزة الجنس (libido) وغريزة العدوان (agressivité) وهما غريزتان فيزيولوجيتان، طبيعيتان لا تخضعان إلا لمبدأ المتعة (principe de plaisir).

لكن، ولضمان بقائه، لا يستغني الإنسان عن المجتمع فهو إذن في حاجة إلى التأقلم معه والخضوع لقوانينه. ولكل مجتمع قوانين وأنظمة خاصة فيما يتعلق بكيفية إشباع الغرائز الطبيعية. فكل مجتمع يسمح ببعض التصرفات العدوانية (كالحرب أو الدفاع عن النفس أو ضرب الأطفال أو استعمال العنف اللفظي . . .) والجنسية في إطار الزواج مع أو بدون تعدد الزوجات أو الأزواج أو خارج إطار الزوجية (concupinage- union libre) ويحرم بعضها الآخر.

وما يبيحه أو يحرمه مجتمع ما يأخذ صورة قيم ومثل عليا تلقن للفرد منذ طفولته الأولى وكثيراً ما تكون هذه المثل متضاربة وما يسيطر على الإنسان من غرائز طبيعية فينشأ صراع نفسي مستمر يرافق عملية التأقلم (adaptation) في سبيل البقاء يسميه Freud الصراع بين الهو (le ça) والأنا الأعلى (Le surmoi) وكثيراً ما يجبر الفرد على كبت غرائزه لاحترام المثل والقيم (les normes et les valeurs) للحفاظ على مكائنه وتجنب العقاب أو جلب تقدير الآخرين إليه وللإنسان غرائز كثيرة توافق حاجات فيزيولوجية: الغذاء - النوم - الحركة - الراحة، منها ما يسهل كبته ومنها ما يستعصي على ذلك.

أما غريزتا الجنس والعدوان فهما قابلتان للكبت. إذا كبتت الغرائز فهي لا تتمحي بل تتحول من منطقة الشعور إلى منطقة اللاشعور (l'inconscient) مع الاستمرار في التأثير على السلوك.

وفي فترة الطفولة تكون الموانع الاجتماعية مصحوبة بوسائل ردع مادية (عقوبات بدنية أو معنوية كالتأنيب والحرمان . . .) ثم تتحول الموانع تدريجياً إلى موانع باطنية فيردع الفرد نفسه بنفسه بصفة لاشعورية حيث إنه قد استبطن الموانع الاجتماعية التي صارت متكاملة مع الوظائف النفسية الأخرى.

وهكذا فإن أبرز ما قدمته نظرية فرويد هو أن للسلوك عوامل لاشعورية ترتبط بالغرائز الطبيعية والكبت لهذه الغرائز وسلطة القيم والمثل الاجتماعية .

أما الشخصية فهي تتكون من عناصر ثلاثة الهو، والأنا والأنا الأعلى .  
الهو يتمثل في الغرائز الفيزيولوجية .

الأنا الأعلى يتكون من القيم الاجتماعية المستبطنة intériorisées .

والأنا هو ذلك الجانب من الشخصية الذي بفضلها يحقق الفرد حل الصراع بين الهو والأنا الأعلى وهو الذي يعطي التوازن والاستقرار للشخصية .

ومن خلال هذا التصور تبدو الشخصية في حالة حركية داخلية مستمرة ناتجة عن وجود صراع وسياق مستمر لحل هذا الصراع .

وقد اعتبر فرويد منذ كتاباته الأولى أن الشخصية مشحونة بالطاقة وهي أساساً طاقة فيزيولوجية ولكنها تتحول إلى طاقة نفسية لما يمنع المجتمع من تصريفها على شكلها الفيزيولوجي ويحدث الكبت الذي يحول الحاجات الفيزيولوجية إلى منطقة اللاشعور حيث لا تفقد طاقتها على التأثير .

أما يونغ (Jung 1875-1961) تلميذ فرويد فيفرق بين نوعين من الطاقات النفسية :

- طاقة الإرادة الخاصة بالأنا الواعي le moi conscient .

- والطاقة الموزعة على الوظائف النفسية الأساسية الأخرى وهي :  
الحس (la sensation) العاطفة أو الإحساس (le sentiment) والحس  
(l'intuition) والتفكير (la pensée)<sup>(1)</sup> .

أما توزيع الطاقة على مختلف هذه الوظائف فيتم حسب التنشئة الاجتماعية وبالتالي حسب المجتمعات . فهناك في المجتمعات من يركز على تنمية طاقة التفكير، وهناك من يركز في التربية على تنمية طاقة الإحساس، أو الحس، أو العاطفة .

C.G. JUNG, d'homme à la découverte de son âme, Payot 1962.

(1) انظر :

## 2.2 - تطور الشخصية :

اعتبر فرويد أن الثلاث سنوات الأولى من عمر الإنسان تمثل أساس تكون الشخصية حيث تعمل «الليبدو» «libido» وهي الطاقة الحيوية للغريزة الجنسية بعد أن انتقلت من المرحلة الفوهية، إلى المرحلة الشرجية، ثم إلى المرحلة القضيبية حيث تستقر نهائياً (stade buccal, stade anal, stade phallique) .  
l'enfant est le père de l'homme

أما تلميذه يونغ فهو يرى أن الشخصية تنمو وتتغير بدون انقطاع بحكم اختزانها لكل التجارب. وحسب هذا الباحث يتكون الأنا من قسمين : قسم الشعور وقسم اللاشعور أو الوعي أو اللاوعي. والشعور هو الذي يعطي للإنسان القدرة على إدراك العالم الخارجي وإدراك نفسه وعلاقاته مع العالم الخارجي. أما قسم اللاشعور فهو يمثل القسم الأكبر للأنا وهو قسم عميق ومظلم وقد ترتفع تدريجياً بعض أجزائه إلى منطقة الشعور فيدرك الإنسان أشياء جديدة في نفسه ويقع أحياناً على اكتشافات تبهره.

ويمثل يونغ الأنا بنافذة تنتقل تدريجياً حول شريط وهذا الشريط هو كل ما اختزن في منطقة اللاشعور. ويقول الكاتب «إن إمكانيات الأنا المستقبلية نابعة من ظلامه الحاضر، نحن نعرف ما كنا ونجهل ما سنكون».

## 3.2 - علم النفس التحليلي والسلوك التنظيمي :

إن أهم ما يمكن استعماله من نظرية علم النفس التحليلي لفهم السلوك التنظيمي هو اعتبار أن السلوك يخضع أحياناً بصفة عميقة إلى عوامل باطنية لا يعي بها أصحاب السلوك أنفسهم. وهذه العوامل الباطنية يمكن أن تكون حاجات مكبوتة أو قيم مسيطرة على الإدراك رغم أنها تتناقض مع الواقع.

انطلق بعض الباحثين في ميدان السلوك من أبحاث علماء النفس والأطباء النفسانيين لبناء نظريات تركز على طبيعة التوازن الذي يعمل الإنسان باستمرار على تحقيقه بين الدوافع الجنسية والعدوانية من ناحية وضغوط الأنا

الأعلى من ناحية ثانية وطبيعة الواقع الذي يعيشه من ناحية ثالثة وذلك في نطاق بحثه عن التحكم في النفس وفي المحيط ومن أهم الباحثين في هذا الميدان نذكر أ. جاكس Elliot jaques<sup>(1)</sup> وأ. زالزانيك A. Zaleznik.

وقد بين دجاكس Jaques في تحاليله أهمية الشعور بعدم الاطمئنان لدى الموظف ومواضع القلق اللاشعوري التي تتحرك عنده لما يتعرض لمشاكل وتهديدات من شأنها أن تحيي الصراعات المكبوتة في سن الطفولة وترجع به إلى تصرفات غير عقلانية كما صور حالة التوتر المستمر التي يعيشها المسير عندما تكون مكاتته في أعلى الهرم إذ هو في عزلة أمام رؤوسيه وهو المسيطر عليهم والتابع لهم في نفس الوقت.

ومن بين الصراعات التي يعيشها المسير تلك التي تنشأ عن الشك في الكفاءات الشخصية من جهة والشعور بامتلاك سلطة مطلقة من جهة أخرى والشعور بالذنب أمام الرغبة الخفية في السيطرة من أجل السلطة. وكذلك الإحساس بأن المرؤوسين يراقبون سلوكه باستمرار وهو ما يمثل مصدراً آخر للضيق والانزعاج خاصة وأنه بإمكانهم مهاجمته بمجرد ملاحظة هفوات في قدراته وسلوكه. ويمكن في نهاية الأمر أن يدخل المسير في حلقة مفرغة لها تأثير سيء على سير النشاط في المؤسسة:

الشعور بالذنب بسبب استعمال السلطة ← يثير الرغبة في إصلاح الأمور وإرضاء الموظفين ← هذا الرضوخ يزيد في الشعور بالنقص وفي الخوف من التعرض للهجمات ← وهذا يدفع إلى السيطرة ← التي تولد من جديد الشعور بالذنب الخ... وإن لم يكن المسير قادراً على السيطرة على أحاسيسه اللاشعورية لفقدانه النضج النفسي الكافي فإن هذه الحلقة المفرغة ستؤدي في النهاية حسب دجاكس إلى الانفجار أو السيطرة المفرطة.

ونجد في تجربة دجاكس في مؤسسة Glacier Metal Company مثلاً لتفسير أزمة اجتماعية بناء على مفاهيم علم النفس التحليلي:

(1) انظر: E. JAQUES, Intervention et changement dans l'entreprise, Dunod 1972.

كانت هذه المؤسسة تشغل حوالي 50 شخصاً يتقاضون أجورهم حسب الإنتاج وكان العمال والإدارة على حد سواء يرغبون في تغيير نظام الأجور فدخلوا في مفاوضات لإيجاد نموذج، جديد لحساب الأجور. دامت المفاوضات سبعة أشهر وانتقلت بالوصول إلى اتفاق ولكن هذا الاتفاق لم يدم طويلاً.

ويفسر دجاكس هذا التراجع بما يلي :

كانت حصص التفاوض تسودها الريبة والحذر من طرف العمال وعلى العكس كانت الإدارة واثقة كل الثقة من شعور العمال بمسؤولياتهم وفي هذا تضارب بين اتجاهين (attitude) أحل بنجاعة المفاوضات. ويفسر دجاكس هذا التضارب بوجود حاجات باطنية لاشعورية مشتركة بين الطرفين وهي تتعلق بالإبقاء على الفصل بينهما وقد يهدد حصول أي اتفاق بمحو هذا الفصل وهذا ما خلق إحساساً بالقلق والتوتر حمل كل طرف على التكتل حسب عوامل نفسية باطنية.

وفي الظاهر يبدو قلق العمال متأبياً من عوامل خارجية تتمحور في الإدارة، وبالنسبة لهذه الأخيرة فالقلق مأتاه اعتبار العمال مثاليين من ناحية شعورهم بالمسؤولية وهذا ما يخالف اتجاهات الإدارة العادية نحو العمال ويبين هذا التحليل كيف أن للسلوك مبررات باطنية ذات تأثير قوي يتغلب على الأهداف المرسومة عقلياً.

أما Zaleznik فقد ركز في تحاليله على العوامل اللاشعورية التي تسيطر على المسيرين في اتخاذ القرارات وتبعثهم على استنباط أنساق من التنظيم والعمل لها تأثير في النهاية على المجتمع ككل.

وأبرز من ناحية أخرى فاعلية نضج الشخصية وتوازنها التي تعطي للإنسان قدرة على توضيب حياته في الشغل كما في البيت وتجعله يتصرف بصفة مسؤولة حتى يراقب مصيره بنفسه وهذا ما يناقض الاعتقاد السائد بأن المسيرين الإنسانيين هم الذين يؤمنون بمصير الموظف.

### 3 - النظرية الثقافية:

#### 1.3 - كيفية تكوين الشخصية:

نشأت هذه النظرية بناء على أبحاث الأنثروبولوجية الثقافية وهي ذلك الميدان العلمي الذي يدرس الإنسان ككائن اجتماعي حولته الثقافة . والثقافة كما يعرفها (1881) Tylor هي «كل معقد يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والتقاليد وكل التهيؤات والعادات التي اكتسبها الإنسان بصفته عضو من مجتمع» .

وكانت أبحاث الأنثروبولوجيين (Margaret Mead (1950) Ruth Benedict (1945) Bronislav Malinowski (1958) Ralph Linton (1945) مركزاً على القبائل البدائية في إفريقيا وجزر ميلانيزيا خاصة وقد لاحظوا أن الأشخاص يختلفون في طباعهم من قبيلة إلى قبيلة أخرى وكأنهم ليسوا من جنس واحد وفسروا ذلك بوجود نماذج ثقافية «Cultural patterns» وهي بمثابة أنماط وقوالب (stéréotypes) محددة وجامدة من السلوك والإدراك والتعامل ينطبع بها الفرد وذلك عن طريق التنشئة الاجتماعية التي تكون بمثابة صقل الشخصيات حسب قوالب معينة وهذا ما ينتج عنه اختلاف عميق بين الطباع والشخصيات عبر المجتمعات .

ولكن كيف يتم التكامل بين النماذج الثقافية الاجتماعية والشخصية الفردية؟

يرى لينتون أن السلوك البشري يتمثل في إجابات لا على مثيرات كما يرى السلوكيون بل على مواقف (situation) يشعر فيها الفرد بعدد الحاجات منها الفيزيولوجية ومنها الاجتماعية .

كما أن الإنسان لا يتعامل مع البيئة الطبيعية كما يشاء إذ إن البيئة الإنسانية تحول بينه وبين الطبيعة وتمثل البيئة الإنسانية في مجموع أفراد منظمين حسب بنية معينة وهو المجتمع ونمط الحياة الذي يمتاز به هذا المجتمع ألا وهي الثقافة .

وما يحدد سلوك الإنسان هو تفاعله مع مجتمعه وثقافته وحاجته المستمرة لكسب رضا الغير ورد العدوانية عنه والبحث عن ردود فعل إيجابية نحوه وهي حاجة اجتماعية مردها إلى أن الفرد عضو من جماعة يعيش دوماً داخل مواقف اجتماعية .

وقد وضع الأتربولوجيون مفاهيم محددة لبناء نظريتهم المميزة للشخصية نذكر من أهمها الاتجاهات والشخصية الأساسية .

### الاتجاهات:

ولا يرى الأتربولوجيون أن استبطان الثقافة (enculturation) والنماذج الثقافية يقتصر على اكتساب عادات يرجع إليها ألياً بل يكون اتجاهات . والاتجاه هو استعداد قار نسبياً لنوع من التصرفات دون غيرها داخل مواقف معينة . فالاتجاه يهيء إلى عديد من التصرفات يمكن للفرد أن يختار بينها ولكن هناك شبه يربط بين هذه التصرفات وهو ناتج عن كونها نابعة من نفس الاتجاه .

ويؤثر الاتجاه على السلوك بصفة لأشعورية وهو شكل من الإجابات (Shème de reponses) باطني له علاقة بموقف ما يحتوي على مشيرات ما .

مثلاً: لما يكون للفرد اتجاه معاد لفرد آخر فهذا الاتجاه يهيئه إلى عديد من التصرفات تكون على درجات متفاوتة من العدوانية يمكن له أن ينتقي من بينها حسب الأوضاع التي يوجد فيها والاتجاهات تعتبر من قبيل الوجدان والانفعال (affectivité) أي أنها لا تخضع لتحكيم العقل في أغلب الأحيان .

وحسب رأي الأتربولوجيين فإن العديد من التصرفات البشرية ليست إجابات تلقائية على المشيرات ولكنها إجابات ثقافية .

### الشخصية الأساسية:

ويلاحظ أن الأشخاص المنتمين لمجتمع واحد يحملون علامات وصفات مشتركة تعطي صبغة خاصة لشخصياتهم وتمثل هذه الصفات في

تصرفات معينة سهلة المشاهدة (كطريقة الأكل أو التسليم أو الجلوس مثلاً) وفي اتجاهات ومثل وتصورات مستبطنة (intériorisées) وقد عبر A. Kardiner<sup>(1)</sup> عن مجموع هذه الصفات الثقافية المشتركة بين أفراد المجتمع بالشخصية الأساسية (personnalité de base) وهو يعتبرها كمثال مقترح على الفرد من طرف المجتمع وله وظيفة هامة بالنسبة له. فالشخصية الأساسية هي الوسيلة التي يعبر بها المجتمع عن نفسه ويحتاج لأن يحترمها الأفراد لذا أصبح من الواجب على الفرد أن يتأقلم خيفة أن يرمى بالشذوذ أو أن يصبح حقاً شاذاً.

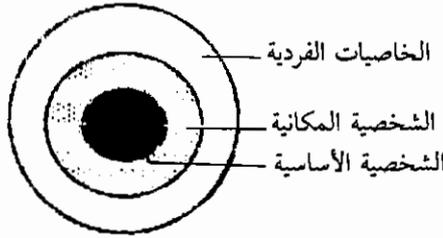
وتبنى R. Linton نظرية الشخصية الأساسية وعمل على تدقيقها ولاحظ أنه لا يمكن للفرد الواحد أن يستوعب كل أجزاء ثقافة مجتمعه إذ انه يحتل مكانة معينة (Statut) في هذا المجتمع أي أن له مجموعة من الحقوق والواجبات ويوافق كل مكانة اجتماعية كوكبة (constellation) من النماذج الثقافية المتكاملة والمتناسقة يمكن للفرد أن يرجع إليها في سلوكه اليومي.

ويرى Linton أن المكانة وما يصاحبها من أنماط سلوكية هي القاسم المشترك الذي يوحد بين شخصيات جماعة من الأفراد يحتلون نفس المكانة الاجتماعية. ويقول إنه مثلما تكون للفرد شخصية أساسية بسبب نشأته وتعلمه في نطاق محيط ثقافي معين فقد تكون له كذلك «شخصية مكانية» (personali-té statutaire) تطعم الشخصية الأساسية مع أنها لا تشمل على اتجاهات وتصورات فحسب بل على إجابات خاصة ودقيقة وهي أساس معنى الشخصية المكانية، فعندما ينظم المجتمع حسب عوامل طبيعية (السن والجنس) أو عوامل طبقية تنشأ حتماً مكانات متعددة يتوزع عليها الأفراد وتتولد عنها شخصيات مختلفة مكانية أو «طبقية».

أما انطباع الفرد بالثقافة الاجتماعية فذلك لا يقضي على خصائصه الفردية بصفة تامة إذ أن الإنسان كما يرى هرسكوفيتش (1952) Herskovits لا يخضع تماماً وببساطة للنظام الذي يفرضه عليه التعلم أو التنشئة الاجتماعية لكنه يطبع

Abram KARDINER, d'individu dans sa société, Essai d'anthropologie Psychanalytique, trad. fr. Gallimard, Paris 1969.

اجتماعياً بما فيه الكفاية وذلك ما يسمح بالتمييز بين الأفراد المتمين لمجتمعات مختلفة .



مكونات الشخصية حسب النظرية الأنتروبولوجية

### 2.3 - النظرية الثقافية والسلوك التنظيمي :

أثار مفهوم الثقافة في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين في ميدان نظريات التنظيم على صعيدين اثنين :

على صعيد المجتمع حيث تبين أن مناهج الإدارة لا تلقى نفس النجاح إذا انتقلت من البلاد التي استنبطت فيها إلى بلاد أخرى ذلك أن هناك عوامل ثقافية ذات فاعلية قوية تسيطر على طبيعة السلوك والعلاقات الاجتماعية ولها صفات تتعارض أحياناً مع المبادئ التي تعتمد عليها المناهج الإدارية المستوردة<sup>(1)</sup>.

ومن بين ما أبرزه Hofstede اعتماداً على بحث ميداني شمل 60.000 موظف في شركة متعددة الجنسيات وموزعين على 72 دولة أن النظريات الإدارية الأمريكية التي يدرسها المديرون تفشل عند التطبيق إذا لم يجتهد المديرون في إعادة وضع الأفكار التي تعلمها في الإطار الثقافي الخاص بمنظوريه حتى يقدم لهم ما يوافق قيمهم . فالمرؤوسون هم الذين يحددون في الواقع نمط التسيير . ويأخذ الباحث مثلاً على ذلك فشل تطبيق نظرية (Mac Gregor, 1960) Y في الدول اللاتينية كفرنسا وإيطاليا، ذلك أن هذه النظرية

M. CROZIER & E. FRIEDBERG, L'acteur et le système. Seuil 1977. (1)

D. BOLLINGER & G. HOFSTEDÉ, Les différences culturelles dans le management, Ed. d'Organisation, 1987.

R. ZGHAL, Culture et Comportement Organisationnel, Shéma theorique et application au cas tunisien, Thèse de Doctorat d'Etat, Aix-en- Provence, 1983.

تعتمد مبدأ المشاركة وهذا ممكن في المنظمات الأمريكية حيث إن المسافة الهيرركية بين الرئيس والمرؤوس ضئيلة، أما في المنظمات الفرنسية أو الإيطالية فهذه المسافة طويلة والإطارات لا تهتم إلا بمعرفة من يتمتع بالسلطة وكيف يمكن الحصول عليها عوضاً عن أسلوب المشاركة الأمريكي .

وهناك أبحاث أخرى بينت فشل محاكاة نماذج إدارية يابانية في الدول الغربية ومن بينها طريقة حلقات الجودة التي تعتمد على قيم ومثل تجعل الموظف يندمج تماماً في المؤسسة ويلتزم إطلاقاً بنجاحها وقد يعبر عن هذه الظاهرة الثقافية بشعور الوطنية نحو المؤسسة «le patriotisme d'entreprise» . وقد بينا خلال دراسة ميدانية في مؤسسات صناعية تونسية أن ثلاثة عوامل ثقافية - وهي مبدأ الكرامة، واعتبار العلاقات الاجتماعية والانتماء الاجتماعي والأبوية بما يصحبها من تسامح وكبت للعدوانية، وظاهرة الغموض تتعارض مع النظام البيروقراطي الذي يعتمد على مبدأ أن شرعية السلطة تستمد من القانون في حين أن الحصول على السلطة والتمتع بالنفوذ يرجع في ذهنية العامل إلى الانتماء الاجتماعي . وبالتالي فإن استعمال القانون كأساس للتسيير والمكافأة والعقاب لا يلقى دائماً التجاوب مع القاعدة .

(ب) على صعيد المنظمة :

هناك اعتقاد بأن المنظمات تحتوي على جوانب رمزية وهي معاني يشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤثر على السلوك (تصورات تتعلق بالسلطة وأخذ القرار وبالمؤسسة وأعضائها، وكذلك خرافات، أساطير خاصة بالمنظمة)<sup>(1)</sup> .

وهذه الرموز هي بمثابة النماذج التي يدرك من خلالها الواقع . ويلعب التعبير والاتصال والسلطة دوراً هاماً في تكوينها وتستعمل من طرف الإدارة كأدوات لتحفيز وتوجيه سلوك الأشخاص .

(1) Steven P. FELDMAN, «Management in context: An essay on the relevance of (1) culture to the understanding of organizational change», Journal of Management Studies, 23/6/1986.

J. PFEFFER, «Management as symbolic action: The creation and maintenance of Organizational Paradigms» in Cummings L.L. and Staw B.M. eds, Research in organizational Behavior, 1981.

وهكذا فإن الإدارة تشمل جانباً رمزياً<sup>(1)</sup> زيادة على الجانب المادي إذ تعمل على تنمية ثقافة تنظيمية أي نسق من الاتجاهات والمعاني المشتركة بين كتلة اجتماعية من شأنها أن تولد نوعاً من السلوك في مواقف معينة.

والثقافة التنظيمية كما يرى Feldman ليست هي سبب الفعل ولكنها تهيئة للفعل إذ تخلق حالة نفسية واستعداداً لدى العنصر الفاعل.

ما هي الرموز والمعاني التي على الإدارة الناجحة أن تضعها في ذهنية موظفيها؟ عمل على الإجابة عن هذا السؤال بعض الكتاب في تقنيات الإدارة ومنهم الفرنسي O. Gelinier<sup>(2)</sup> الذي يحدد بعض التصورات التي يجب أن تسود فكر الموظفين في نطاق استراتيجية بعيدة المدى للمؤسسة.

- نزع فكرة المؤسسة النهاية المستغلة من الأذهان.

- تنمية صورة المؤسسة الخلاقة المنشئة للثروات ومواطن الشغل لفائدة كل الأطراف. وبالتالي خلق الإيمان بحاجة المؤسسة للتعاون ولكل المبادرات.

- الربط بين نجاح المؤسسة ونجاح الفرد وجعل هذه الفكرة محركاً للسلوك الوظيفي في نطاق مشروع مشترك «projet partagé».

أما Pagès<sup>(3)</sup> فقد قام مع جماعة من الباحثين بدراسة طبيعة التصرف في مؤسسة متعددة الجنسيات وما تتركه من تصورات في ذهنية الموظفين، ومن بين ما اكتشفوه أن المؤسسة تؤثر بعمق في نفسية الموظفين وتجعلهم يتماثلون لها (processus d'identification) إذ تقدم المؤسسة على أنها رمز القوة والعظمة (حجمها، طابعها الدولي، نجاحتها، أهدافها التوسعية) ومصدر للرضا و«آلة للإمتاع» (الأجر، الشغل، التقدم المهني، الاتصالات، السفرات... ) وهذا ما يساهم في جعل الموظفين يستثمرون طاقاتهم في العمل ولا يتخلون عن المؤسسة.

(1) Pierre JARNIOU, L'entreprise comme système politique, P.U.F. 1981.

(2) O. GELINIER, Stratégie de l'entreprise et Motivation des hommes, ed. Hommes et Techniques, 1984.

(3) Max PAGES & al., L'emprise de l'organisation, PUF 1981.