

## الفصل الثاني

### السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية في العمل

#### علم النفس الإداري:

الإدارة باختصار هي إنجاز الأعمال من خلال الآخرين أي فن قيادة وتوجيه سلوك الأفراد العاملين إلى أفضل مستويات أداء الوظيفة مع محاولة إيجاد نوع من الرضا والسعادة للعاملين تجاه أعمالهم وتجاه أنفسهم ومن هنا نجد أن علم النفس الإداري يهتم بما يلي:

- تحليل الوظائف الإدارية وذلك بهدف معرفة ما تحتاجه كل وظيفة إدارية في السلم الوظيفي من خبرات وقدرات واستعدادات وأمزجة.
- حسن اختيار أفضل المدراء حسب المواصفات النفسية والعقلية والوجدانية.
- العلاقات الإنسانية فردية وجماعية في مجال العمل بما يحقق الأداء الأفضل والسعادة والرضا في حياة الجماعة الإدارية.

#### تعريف السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي يتعلق بالتنظيمات حيث يمكن تعريفه بأنه هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

لتحقيق أهداف متفق عليها وبمعنى آخر فإن التنظيمات تتكون من هياكل لوحدات اجتماعية تضم أشخاصا أو جماعات يتعاونون معا لتحقيق هدف مشترك مثل إنتاج سلعة أو خدمة وبيعها والحصول على الربح.

أما السلوك التنظيمي فمجاله البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات بمعنى آخر التنظيم هو عبارة عن هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها، أما السلوك التنظيمي فهو ذلك الحقل من حقول الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العملية للأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية.

يحاول السلوك التنظيمي تنمية المعارف والمعلومات المتعلقة بهذا المجال باستخدام الطريقة العملية المبنية على المنهج التجريبي القائم على الملاحظة والقياس للظاهرة محل الاهتمام ويمكن أن يتم التحليل على ثلاثة مستويات: مستوى الفرد ومستوى الجماعة ومستوى العمليات التنظيمية ككل.

يفترض السلوك التنظيمي بأن المنظمة يمكن أن تكون أكثر كفاءة ولا يتعارض ذلك مع حرصها على سعادة العاملين فيها وهذا

يعنى أيضاً أنه ليس هناك مدخل وحيد مفضل في دراسة سلوك المنظمات كما أن التنظيم نظام حيوي دائم التغير.

لقد أثرت العولمة على السلوك التنظيمي من عدة خواص: فعلى سبيل المثال نجد أن منظمات الأعمال لم يعد نشاطها محصوراً في الإطار المحلي بل امتد لمختلف أرجاء العالم وهكذا أصبح يتطلب من الناس العيش والعمل في أقطار مختلفة مما أوجد الكثير من مشاكل التكيف الناتجة عن التباين الثقافي.

يرجع التنوع في قوة العمل إلى حد كبير إلى تغير أنماط الهجرة حيث أصبحت الظروف تملئ ضرورة وجود أجانب في مواقع العمل كما يمكن إرجاعها أيضاً إلى التغيرات في القيم الاجتماعية والظروف الاقتصادية التي أدت إلى زيادة مساهمة المرأة في قوة العمل كما أن التقدم العالمي في مجال الطب والدواء له الفضل في إطالة أعمار الناس بوجه عام مما أدى إلى إطالة مدة الخدمة في العمل والاعتزال متأخراً عن ذي قبل واستجابة للمشاكل الأسرية التي تنتج عن خروج الزوجين للعمل قدمت منظمات الأعمال العديد من البرامج مثل: برامج الوقت المرن للعمل، ضغط أيام العمل الأسبوعية، نظام المشاركة في العمل، العمل جزءاً من الوقت، ثم برامج العمل عن بعد باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.

مع التخصص الشديد في التكنولوجيا وجدت المنظمات أنه من الأجدى لها عملياً استئجار منظمات أخرى للقيام ببعض أنشطتها غير الرئيسية التي كانت تؤديها بنفسها كما يتوقع في السنوات القادمة

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

مع تزايد الاعتماد على المصادر الخارجية لممارسة الأنشطة المساعدة وأن تتعاون المؤسسات المتخصصة في نشاط معين لتحقيق التكامل في قدراتها معاً لاغتنام فرصة معينة مما سيؤدي إلى ما يسمى بالتنظيم الافتراضي.

لقد أصبح المستهلك اليوم يتطلب سلعاً وخدمات عالية الجودة مما دفع منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالبحث عن أفضل السبل التي تمكنها من تلبية هذا المطلب حتى يمكنها البقاء والاستمرار أمام المنافسة ولقد كان من أكثر المداخل شهرة كاستجابة لذلك مدخل الجودة الشاملة كذلك فقد سئم الجمهور من الممارسات غير الأخلاقية للأفراد والمنظمات مما دفع الكثير من الشركات إلى وضع البرامج والسياسات التي تؤكد تعهداتها بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من ذلك (برامج المراجعة الأخلاقية لسلوك المنظمة، وضع ميثاق للسلوك الاخلاقي).

**العملية الإدراكية لها أهميتها الخاصة في مجال السلوك التنظيمي**

خاصة بسبب الاحتكاك والتعامل مع الآخرين من رؤساء ومساعدين وأصدقاء ويمكن أن يكون لسلوكهم تأثير علينا فهي تساعدنا في فهم الناس الموجودين حولنا وتحديد ما هي حقيقتهم ولماذا يتصرفون بهذا الشكل أو بشكل آخر، وهنا يبرز مفهوم الإدراك الاجتماعي وهو عملية دمج وتفسير المعلومات المتوافرة لدينا عن الآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم.

### التدريب في التنظيم:

مجال التدريب من أهم المجالات التي يمكن الاستفادة فيها من مبادئ التعلم حيث يعمل التدريب على إعداد الموظفين الجدد لمواجهة التحديات التي تواجههم في العمل كما يساعد التدريب أيضاً على تطوير وصقل مهارات العاملين القدامى.

ويأخذ التدريب في الواقع صيغاً متنوعة فبعض أنواع التدريب يكون بشكل غير رسمي أى من خلال الممارسة اليومية للعمل وبإشراف الرؤساء والزملاء القدامى كما قد يتم أيضاً من خلال برامج رسمية تتم في غرف دراسية أو أماكن مخصصة للتدريب أى أن التدريب في هذه الحالة يكون بعيداً عن أماكن العمل الفعلية.

وبالنسبة للشركات ذات الأعمال الدولية فإنها تعقد بعض البرامج التدريبية لإعداد العاملين للعمل والعيش في أقطار أخرى وقد تشمل تلك البرامج اللغات والتقاليد والأعراف وغيرها من النواحي المطلوبة للتكيف الثقافي.

كذلك فإن هناك البرامج الخاصة بتسمية المديرين والتي تستهدف تنمية مهارات القيادات العليا بدءاً من كيفية التعامل مع الحاسبات إلى تنمية مهارات الاتصال وعادة ما يتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج الشركة لهذا النوع من البرامج والبرامج الرسمية للتدريب قد تعقد في مراكز متخصصة في ذلك ولكن قد تلجأ بعض الشركات إلى إنشاء مراكز التدريب الخاصة في ذلك والتي تكون مسئولة عن تلبية الاحتياجات التدريبية للمنظمة في مختلف الأوقات .

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

أسس التدريب الفعال: لضمان فعالية التدريب لابد من مراعاة

أربعة مبادئ أساسية تشمل ما يأتي: -

1. المشاركة: فمشاركة المتعلم فى عملية التعلم لا تؤدي إلى سرعة

التعلم فقط ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول فالطالب فى قاعة الدرس الذى يشارك فى الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من الطالب الذى يكون وجوده سلبياً.

2. التكرار: حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد ويرى

علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترة طويلة نسبياً حتى تكون له فعاليته فعند تعلم السباحة مثلاً فإن محاولة تكرار الحركات لأحداث التعلم فى يوم واحد قد تصيب المتعلم بالإرهاق والتعب ولكن إذا تم تكرار فى اليوم الثانى والثالث وهكذا فإن التكرار تكون نتيجته أفضل.

3. إمكانية فعل ما تعلمه المتدرب إلى الواقع العملي: فالتدريب

تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب فى الواقع الفعلي للعمل ومن العوامل التى تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التى

تستخدم فى العمل أثناء التدريب ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

4. المعلومات المرتدة: يحتاج المتعلم إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً فى سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟

### تطوير نظم المكافآت:

عند الحديث عن الأجور والمكافآت فى منظمات الأعمال يكون التركيز عادة على بعض المعايير مثل الجدارة (أي: مستوى الأداء فى العمل) أو الأقدمية (طول مدة الخدمة فى العمل) إلا أن المنظمات بدأت فى الوقت الحاضر فى استخدام بعض الأنظمة المبتكرة مثل:

1. الدفع على أساس المهارة: وفى هذا النظام يتم دفع الأجور والمزايا على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ونافعة للمنظمة وعلى سبيل المثال فى شركة (تاجو) لصناعة لعب الأطفال يحصل الموظفون على أجورهم على أساس مدى امتلاكهم للقدرات الثلاثة التي اتضح أنها سائدة بين الموظفين ذوى الأداء المرتفع وهى المهارات الفنية ومهارة عمل الفريق والمهارات الشخصية وبالرغم من غرابة هذا النظام إلا أنه يحقق مزايا عديدة فهو يساعد على تنمية المهارات الأساسية الضرورية لنجاح المنظمة وتقدمها كما أن تنوع المهارات المطلوبة من الموظف تؤدى

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

إلى تقوية دوافعه للعمل وبالرغم من أن مزايا هذا النظام لم تختبر بشكل كاف حتى الآن بسبب حدائته إلا أن الواقع يشير أنه نظام واعد.

2. الدفع على أساس جماعي: كما سبق الإشارة فإن نظم الدفع التقليدية تركز على الأداء الفردي ولكن هناك اتجاهات متنامية في الوقت الحاضر من جانب الكثير من الشركات نحو ربط الأجور والمكافآت بإنجاز الفريق أى بالأداء الجماعي وليس بالأداء الفردي وهذا من شأنه أن يعزز انتماء الفرد للجماعة.

ونظراً لأن الثقافة الأوروبية مازالت تعطى أهمية خاصة للإنجاز الفردي فقد دفع ذلك بعض الشركات إلى استخدام النظامين الجماعي والفردي معاً فى دفع الأجور والمكافآت وبالرغم من عدم وجود دراسات كافية تؤكد متى وكيف يمكن تطبيق الأسلوب الجماعي بنجاح إلا أن نمو الاتجاه نحو فرق العمل يجعل هذا النظام واعداً.

كما تستخدم المنظمة نظم المكافآت لتعزيز وتشجيع السلوك المرغوب فإنها تستخدم أيضاً العقاب لتجنب السلوك غير المرغوب فيه وهناك الكثير من نواحي السلوك غير المرغوب فيها مثل الغياب والتأخر عن العمل وإثارة المشاكل والقيام ببعض نواحي السلوك غير الأخلاقى وما يشبه ذلك وهذه المشاكل تكلف منظمات الأعمال الكثير من الأموال مما يدفعها إلى وضع نظم للعقاب أو التأديب للحد من آثار تلك المشاكل وتتفاوت أنظمة العقاب من شركة لأخرى فقد

تأخذ الشكل الرسمي فى بعض الشركات مثل: توجيه إنذار كتابي يوضع فى ملف الموظف وفى البعض الآخر قد لا تأخذ الصورة الرسمية مثل: توجيه اللوم الخفيف شفويا من جانب الرئيس.

### الممارسات التأديبية فى المنظمات:

تدل الممارسة العملية أن أحد الأساليب الشائعة فى نظم العقاب هو التدرج فى العقاب من أقلها إلى أكثرها شدة فإذا كان هناك موظف لديه مشكلة مزمنة فى التأخر عن العمل مثلاً فإن المشرف يمكن أن يبدأ بإنذاره بشكل ودي وبطريقة شفوية فإذا ظلت المشكلة يمكن أن توجه له إنذار كتابي ثم يمكن فصله بشكل مؤقت وأخيراً إذا فشلت كل تلك الوسائل يمكن فصله نهائياً من العمل.

وفى بعض المخالفات الخطيرة مثل السرقة أو إتلاف ممتلكات الشركة فقد لا يحتاج الأمر إلى مثل هذا التدرج حيث يتم تطبيق أقصى العقوبات فوراً.

والشركات التى لديها برامج ناجحة فى التأديب والانضباط تميل إلى نشر لائحة الجزاءات أو التأديب ضمن كتيب الشركة بحيث تكون معلومة للجميع.

ويحجم الكثير من الرؤساء عن استخدام وسائل العقاب للموظفين غير الملتزمين إما بسبب عدم وجود لائحة واضحة للجزاءات أو لأنه ليس لديه الشجاعة الكافية لتوقيع العقاب كما أن الخوف

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

من الآثار النفسية والمادية التي يتركها العقاب على الشخص الذي تم توقيع العقاب عليه يجعل بعض الرؤساء يتردد كثيراً في ذلك وبالطبع فإن عدم توقيع العقاب المناسب على المخالف قد يؤدي إلى تعقيد المشاكل في الأجل الطويل ويجعلها مستعصية على الحل.

### أسس تفعيل العقاب:

تدل نتائج الدراسات النظرية والعملية على أنه يمكن زيادة وسائل التأديب أو العقاب إذا تم الالتزام بالأسس التالية: -

#### 1. توقيع العقاب فور حدوث السلوك غير المرغوب فيه: فعدم وجود

فترة زمنية طويلة فاصلة بين التصرف غير المرغوب فيه وتوقيع العقوبة يجعل هناك رابطة قوية بين الناحيتين مما يقلل من احتمال حدوث السلوك غير المرغوب فيه مستقبلاً وعلى ذلك فإن تأجيل العقوبة على السلوك المخالف لأيام أو أسابيع وربما لشهور يقلل من فعاليتها لأن طول المدة يضعف العلاقة بين الناحيتين.

#### 2. الوسطية في توقيع العقوبة: بحيث لا تكون شديدة أو تافهة

فالعقوبة التافهة من المحتمل ألا يكون لها أي تأثير فعال في إقلاع الفرد عن السلوك غير المرغوب فيه ومن ناحية أخرى فإن العقوبات شديدة القسوة قد تظهر الشركة بمظهر ظالم وغير إنساني وهي بذلك تخاطر بأهم عناصرها وهو البشر.

#### 3. أن يكون المقصود بالعقوبة السلوك غير المرغوب فيه وليس

الشخص ذاته: فالتركيز يجب أن يكون على تصرفات الفرد

وليس على شخصية الفرد ذاته فإذا فرضنا على سبيل المثال أن المدير قد بلغه بأن أحد الموظفين اعتاد على أخذ فترات راحة طويلة أثناء العمل فيجب أن يقال له (إنك إنسان كسول وذو اتجاهات سيئة بالنسبة للعمل) ومن الأفضل أن يقال له (إن ابتعادك كثيراً عن مكتبك يجعل من الصعب علينا جميعاً أن نؤدى عملنا فى وقته). كذلك يجب أن يكون التركيز على ما الذى ينبغى أن يفعله الفرد لتجنب السلوك الخاطيء حتى نستطيع أن نوجه إليه جهود التحسين.

**4. الثبات فى نظم العقوبات:** بحيث يطبق فى كل الأوقات وعلى جميع الموظفين بمعنى أن نظام العقوبات يجب ألا يطبق فى بعض الأوقات ويطبق فى أوقات أخرى لأن إهمال تطبيقه فى بعض الأوقات يساعد على استمرار السلوك غير المرغوب فيه كذلك يجب أن يطبق النظام على الجميع دون تحيز أو محاباة فالأفراد الذين يقعون فى نفس الخطأ يجب أن تطبق عليهم نفس العقوبة.

**5. توضيح أسباب العقوبة:** حيث يجب أن يحرص الرؤساء على توضيح الأسباب التى تؤدى إلى تعرض الفرد للعقوبة لان ذلك من شأنه أن يساعد على تقليل أنواع السلوك غير المرغوب فيه إذا اتضح للعاملين إن العقوبات ليست هدفاً فى ذاتها وإنما وسيلة لتحسين الأداء والإقلاع عن السلوك الضار ويمكن توضيح ذلك أثناء المقابلة الشخصية.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

6. لا تتبع العقوبة بمكافأة عارضة: من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها بعض الرؤساء هو أن يتبع العقوبة التي وقعها على الموظف بمكافأة عارضة فمثلاً الموظف الذى أخطأ وقام رئيسه بإنذاره كتابياً فإن إحساس الرئيس بالذنب بسبب العقاب الشديد الذى أوقعه على الموظف قد يدفعه إلى إعطائه أجازة بأجر بقية يوم العمل وإذا حدث ذلك فإن هذا الرئيس يدمر نظام العقوبات من أساسه لأنه فى الوقت الذى وقع على الموظف عقوبة فقد كافأه من ناحية أخرى فضلاً عن أن ذلك سيرسل رسالة خاطئة لباقي الموظفين مضمونها (إذا أردت أن تحصل على نصف يوم إجازة بأجر فيمكنك عمل مخالفة) لذلك فإن النصيحة هى اتباع العقوبة بأية مكافآت غير منتظرة.

### الإدراك:-

هو تلك العملية التى يقوم من خلالها الناس باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات المحيطة بهم وحينما يكون التفسير متعلقاً بالمعلومات الخاصة بالأفراد فإن العملية يطلق عليها إدراكاً اجتماعياً.

خاصية التسبب تتعلق بالحكم على أسباب سلوك الآخرين وقد يأتى جزء من هذا الحكم من خلال الاستدلال الناتج عن ملاحظة سلوك الآخرين وأحياناً ما يكون هذا الاستدلال غير دقيق لأن سلوك الآخرين قد يكون مرجعه لعوامل داخلية تتعلق بالفرد ذاته أو لعوامل

خارجية تتعلق بالظروف المحيطة بالفرد ولتحديد ما إذا كان سلوك الفرد مرجعه لعوامل داخلية أم خارجية قدم (العالم كيلي) في نظريته ثلاثة معايير يمكن الاحتكام إليها وهو (مدى تشابه سلوك الفرد مع سلوك الآخرين، ومدى ثبات السلوك، ومدى تباين هذا السلوك من موقف الآخر).

### تعريف الشخصية في السلوك التنظيمي:

من الحقائق المعروفة أن كل إنسان يمتلك نمطاً متفرداً من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره من الآخرين وأن الكثير من تلك الخصائص والسمات مستقرة في سلوكه في مختلف الأوقات وعلى ذلك فإذا عرفت إنساناً يتميز بأنه متفائل وموثوق فيه وودود الآن فإن تلك الخصائص كان بإمكانك رؤيتها في سلوكه في الماضي وستراها أيضاً في المستقبل بل والأكثر من ذلك أن تلك الخصائص ستبدو في سلوكه في مختلف المواقف هاتان الخاصتان (وهما خاصية التفرد، والاستقرار) يمكن أن يساعدا في وضع تعريف عملي للشخصية باعتبار أنها (ذلك النمط المتفرد والمستقر نسبياً من السلوك ويبدو في فكر وعواطف الشخص).

وخاصية الاستقرار لها أهميتها لأنها تساعدنا في فهم سلوك الفرد في مختلف المواقف لتحديد أسلوب التعامل والتفاعل معه.

### الأبعاد الكبرى الخمسة للشخصية في السلوك التنظيمي:

مدى حيوية الضمير:

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

وتشير إلى أن يتصف الفرد بالاجتهاد فى العمل والنظام وبالتالي يكون من الممكن الاعتماد عليه أو إلى اتصافه بالكسل وعدم النظام وبالتالي يكون من غير الممكن الاعتماد عليه.

**مدى انطوائية الفرد أو انفتاحه:** تشير إلى أى مدى يكون الفرد اجتماعياً ومخاطراً وودوداً أو محافظاً وجباناً ويهرب من المواقف.

**مدى إمكان الاتفاق معه:**

وتشير إلى أى مدى يكون الفرد متعاوناً ومحبباً للآخرين ومقبولاً لديهم أو غير متعاون وبارد فى علاقاته بالآخرين وغير مقبول.

**الاستقرار العاطفي:**

وتشير إلى أى مدى يكون الفرد مطمئناً وغير قلق ومتوتراً أم غير مطمئن وقلق وغير سعيد.

**مدى الانفتاح على الخبرة:**

وتشير إلى أى مدى يكون الفرد مبدعاً ومحبباً للاطلاع ومتنوع الاهتمامات أم تقليدي وضيق الاهتمامات.

**التطبيقات الإدارية لنظريات الاحتياجات:**

تقدم نظريات الاحتياجات مساعدات مباشرة للإدارة لأنها تقترح عليها برامج محددة لزيادة مستوى تحفيز العاملين لأداء أعمالهم بالأسلوب الذى ترضاه الإدارة ولذلك من المناسب استعراض ما تقوم به المنظمات لإشباع احتياجات العاملين.

### الرعاية الصحية للعاملين:

ومما تقوم به الشركات فى هذا المجال دفع أقساط التأمين للعاملين ذوى العادات الصحية الجيدة وزيادة مقدار القسط على العاملين المدخنين وغيرهم من ذوى العادات التى تزيد المشاكل الصحية وإلى المدى الذى يحفز هذا الأسلوب العاملين لتبنى عادات صحية جيدة فإن المنظمات تكون قد نجحت فى إشباع الحاجات الطبيعية للعاملين فيها كما تعمل الشركات أيضاً على تحسين مستوى الصحة العقلية للعاملين بها من خلال تمكينهم من زيارة الأطباء النفسيين وغيرهم مع أن ذلك مكلف جداً.

### محاولة تحقيق الأمن المالى للعاملين:

وتتبع بعض الشركات نظاماً متطورة عن نظم التوفير العادية فبعض الشركات العاملة فى صناعة أجزاء السيارات تقدم للعاملين قرضاً بفائدة 3% فقط يسدد على عشر سنوات عند التحاق أولادهم بالجامعة ويعتبر الأمن الوظيفي أحد أهم أنواع الأمن المالى خاصة فى أوقات الاضطراب الاقتصادى ولذلك تمد بعض الشركات يدها لمن شملهم التسريح فى دفع تكلفة الحصول على وظيفة خارجها.

### توفير فرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية:

وفى هذا المجال تقيم بعض الشركات نزهة سنوية تطلق عليه (يوم الاسرة) وتكوين فريق مسرحى خاص كما أنها تنظم بعض

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

المناسبات للترويج عن العاملين تنتهى فى بعض الأحيان ببعض المسابقات المضحكة.

### تقدير تفوق العاملين:

يعتبر تقدير تفوق العاملين وتحقيقهم لأهدافهم أهم وسائل إشباع الحاجة إلى التقدير، وبعض الشركات تمنح العاملين بها أربعة أيام رحلة درجة أولى بالإضافة إلى ميدالية تذكارية ونشر صورة العامل فى مجلة الشركة وجوائز أخرى مثل أجهزة الفيديو والكمبيوتر فى المناسبات الخاصة بتكريم المتفوقين.

### ضغوط العمل:

قبل الحديث عن مفهوم الضغوط وأثرها فى حياة الفرد والمنظمة

نود أن نشير إلى بعض الحقائق: -

- إن المشاكل الناتجة عن الضغوط تكلف الولايات المتحدة ما يقرب من 500 بليون دولار سنوياً.
- فى كاليفورنيا وحدها ارتفعت قيمة دعاوى التعويضات الناتجة عن الضغوط العقلية إلى أكثر من 700 % عام 1980.
- أربعة من كل عشرة عاملين فى الولايات المتحدة يعتبرون عملهم مصدرًا للضغوط العالية أو الشديدة.
- إن نصف عدد العاملين يقررون بأن عملهم الآن أصبح مصدرًا للضغوط أكثر من ذى قبل.

- إن الأفراد الذين يستشعرون قدرًا عاليًا من الضغوط في أعمالهم أكثر عرضة للمرض ثلاثة أضعاف زملائهم الذين لا يتعرضون للضغوط.
  - إن الأمراض الناتجة عن الضغوط تكلف الصناعة الأمريكية 132 مليون يوم عمل مفقودة سنويًا.
- وبوجه عام فقد أصبح كل فرد تقريبًا يواجه نوعًا أو آخر من أنواع الضغوط في العمل.

### المقصود بضغوط العمل :-

#### تعريف الضغط:-

بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية.

#### أما الإجهاد:-

فهو التأثير المتجمع للضغوط والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.

وتحدث الضغوط فقط عند المدى الذي يدرك فيه الفرد أن الموقف الذي يواجهه يتضمن بعض التهديدات و لن يستطيع أن يتكيف مع مطالب الموقف أو تلك المخاطر بمعنى أن الموقف يخرج عن نطاق سيطرته.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

المصادر المحتملة للضغط: -

يمكن تقسيم مصادر الضغوط فى العمل إلى مجموعتين: مجموعة العوامل المتعلقة بالتنظيم أو العمل ثم مجموعة العوامل المتعلقة بأمور أخرى فى حياة الفرد الشخصية

أ - أسباب الضغوط التى ترجع إلى العمل: -

فبعض الأعمال يمكن أن تعرض أصحابها لضغوط عالية فى حين أن البعض الآخر تعرض من يعملون فيها لضغوط منخفضة ويمكن إرجاع ذلك لما يأتى:

أن بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوط عالية:

مثل رجال الإطفاء وكبار المديرين والجراحين فى حين أن وظائف أخرى مثل وظائف المحاسبين وخبراء التأمين أقل ضغوطاً وقد أجرى مسح تضمن مئات من الوظائف وتم المقارنة فيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على العاملين فيها فى ضوء عدة معايير تشمل: (الوقت الإضافى - حصص العمل - ضغط الوقت - المتطلبات البدنية - الأحوال البيئية - المخاطر).

وتتضمن تلك الوظائف ضغوطاً أكثر من غيرها لعدة أسباب هى:

- أنها فى معظم الأحوال تتضمن اتخاذ قرارات خطيرة فالقائد العسكرى يتضمن عمله ضغوطاً عالية لأنه يتخذ قرارات تؤثر فى حياة الآلاف من البشر.

- أنها تحتاج إلى تركيز مستمر لمراقبة أدوات أو مواد معينة فمراقب الحركة الجوية يتضمن عمله ضغوطاً عالية لأنه يركز على الرادار طوال فترة عمله.
- تحتاج إلى تكرار تبادل المعلومات مع الآخرين مثل: سمسار بورصة الأوراق المالية.
- العمل في ظروف مادية صعبة مثل: العمل في الظلام - أو في بيئة غير نظيفة أو غير آمنة.
- القيام بواجبات غير نمطية تحتاج إلى معاناة فكرية فكاتب القصة أو الرواية أو الأغنية يعانى الكثير حتى ينتهى من مسودة العمل.
- أنها تتضمن التفاعل مع الجمهور وما يتطلبه ذلك من مشقة لإرضاء الرغبات.

### 1 - صراع الدور:

ويحدث هذا الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل ودوره في غير العمل مثل واجباته الأسرية مثلاً: فخرج كلا الزوجين للعمل طوال الوقت - أو حتى بعض الوقت - يخلق نوعاً من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية متوقعات الزوج (الزوجة) والأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء في العمل وهذا النوع من صراع الدور يؤدي إلى تزايد الضغوط الواقعة على الفرد بسبب العمل.

## 2 - غموض الدور:

حتى لو استطاع الفرد أن يتجنب صراع الدور فإنه يمكن أن يواجه غموض الدور ويحدث ذلك حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله وغموض الدور أمر شائع ولا يمكن تجنبه كلية في كثير من الحالات. مثلاً ينخفض غموض الدور في الدول الأفريقية والآسيوية حيث تزداد المسافة والقوة بين الرؤساء والمرؤوسين ويزداد الميل للعمل الجماعي. بينما يرتفع غموض الدور في الدول الأوروبية حيث تقل المسافة والقوة بين الرؤساء والمرؤوسين ويزداد الميل للعمل الفردي.

## 3 - تحميل الفرد بأعباء أكثر مما يجب أو أقل مما يجب:

وتحمل الفرد بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدراً من مصادر الضغوط وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه في الوقت المحدد كما قد يكون زيادة العبء في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة. ومن مصادر الضغوط أيضاً تحميل الفرد بأقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية لأن ذلك يعنى استهانة بقدراته وامكانياته.

## 4 - نقص الدعم الاجتماعي:

فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديق أو قريب يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة ومن

هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومروؤسيه وجو الصداقة بين الزملاء فى العمل لأن ذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط التى قد يواجهها الفرد.

### 5 - التحرش الجنسي:

يعتبر التحرش الجنسي أحد مصادر ضغوط العمل وقد تبين من المؤسسات الحديثة أن 31% من النساء العاملات فى شركة معينة يواجهن نوعاً أو آخر من أنواع التحرش الجنسي فى حين يواجه 7% من الرجال فى نفس الشركة هذه المشاكل ونظراً لأن المتخصصين لم يتفقوا على مضمون التحرش فإننا نستطيع تعريفه بأنه اتصال غير مرغوب فيه بسبب اختلاف النوع (ذكر أو أنثى) وقد أكدت المحاكم الأمريكية على أن السلوك يمكن اعتباره تحرش إذا تضمن الربط بين صالح الفرد فى العمل وأية تصرفات مرفوضة مبنية على اختلاف النوع ويدل الواقع العملى على أن الشكاوى الخاصة بالتحرش الجنسي فى تزايد مستمر منذ الثمانينيات وحتى الآن.

### 6 - المسئولية عن الآخرين:

بوجه عام فإن الأفراد المسئولين عن آخرين فى تحفيزهم ومكافآتهم وعقابهم والاتصال بهم يواجهون ضغوطاً أكثر من غيرهم لذلك فإن وظائف المديرين فى المنظمة هى التى تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها.

**ب) أسباب الضغوط من خارج العمل:**

فبالرغم من أن العمل يمكن اعتباره مصدراً هاماً من مصادر الضغوط إلا أن هناك أموراً من خارج العمل يمكن اعتبارها مصدراً أساسياً للضغوط التي يمكن أن تتعكس آثارها على العمل ويمكن إرجاع بعض الضغوط الخارجية إلى أحداث الحياة والبعض الآخر إلى المشاحنات التي تحدث خلال اليوم.

**1 - أحداث الحياة الضاغطة:**

ف وفاة الزوج (الزوجة) أو الطلاق أو مرض أحد الأبناء أو حدوث تدهور في بورصة الأوراق المالية وغيرها من الأحداث المؤلمة يمكن أن تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغوط الواقعة عليه.

**2 - المشاحنات التي قد تحدث خلال اليوم:**

وهي المشاحنات التي قد تحدث يومياً مثل: المشاحنات في المنزل بسبب إعداد الطعام مثلاً أو بسبب ضغوط الوقت (مطلوب عمل أشياء كثيرة في فترة محدودة) أو بسبب الأحوال المادية للأسرة ويبدل العديد من الدراسات على أنه كلما زاد تعرض الفرد لمثل تلك الأحداث فإن ذلك يزيد من مقدار الضغوط الواقعة عليه والتي يمكن أن يكون لها تأثيراً سلبياً على صحته البدنية والنفسية.

## الآثار المترتبة على الضغوط:

لقد أصبحت الضغوط جزءاً من الحياة اليومية للفرد وأصبحت لها انعكاساتها على الصحة البدنية والنفسية له وهناك دلائل قوية على أن الضغوط تؤثر أيضاً على الصحة النفسية للفرد وعلى مستوى أدائه فى العمل.

### 1 - الضغوط ومستوى الاداء:

فى الماضى كان يفترض أن العلاقة بين الضغوط والأداء بوجه عام تأخذ شكل منحنى بمعنى: أن وجود مستوى منخفض من الضغوط يفترض أنه يؤدي إلى زيادة الإنتاج ويظل كذلك إلى أن يصل إلى نقطة معينة بعدها ينخفض الإنتاج مع زيادة الضغوط وهذه العلاقة يمكن أن تكون صحيحة فى ظل ظروف معينة إلا أن هناك دلائل عملية حديثة تؤكد أن الضغوط تؤثر سلبيا على مستوى الأداء حتى لو كانت مستواها منخفض نسبيا ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب منها:

- أن الفرد الذى يتعرض لتلك الضغوط سيكون تركيزه على المشاعر والعواطف غير السارة الناتجة عن الضغوط حتى ولو كان مستواها منخفض أكثر من تركيزه على العمل نفسه وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائه.
- كثرة تعرض الفرد لمستويات منخفضة من الضغوط سيترك آثاراً ضارة على صحته البدنية والنفسية مما يؤثر على قدرته فى القيام بالكثير من الأعمال.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

- بفرض أن القدر المنخفض من الضغوط يؤدي أحياناً إلى زيادة الإنتاج فليس هذا معناه أن الضغوط هي العوامل الوحيدة المؤثرة في هذا الارتفاع فقد تكون هناك عوامل أخرى مرتبطة بالموقف.

وبالرغم مما سبق فهناك بعض المواقف التي تؤدي فيها ارتفاع مستوى الضغط إلى زيادة الإنتاج خلافاً للقاعدة العامة مثل:

- أحياناً قد ينظر الفرد إلى الضغوط باعتبارها تحديات لقدراته وليست مصدراً للتهديد مثل: لاعب الكرة المحترف الذي يعطى أفضل ما عنده في وجود مستوى عال من الضغوط.

## 2 - الضغوط والسعادة النفسية للفرد:

تتضمن معظم الأعمال درجة أو أخرى من الضغوط ويحاول بعض الأفراد التكيف معها في حين أن البعض الآخر لا يستطيع ذلك ومع مرور الوقت واستمرار تعرض هؤلاء الأفراد للضغوط فإنهم يعانون من الاحتراق النفسى وهو عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض فترة طويلة للضغوط ويتكون من ثلاثة عناصر هي: الاستنزاف العاطفى وتحول الشخصية وانخفاض مستوى الإنجاز الشخصى وهذه العناصر نوضحها:

- أما الإرهاق العاطفى فيتمثل في حالة مزمنة من الإرهاق البدنى والعاطفى حيث يشعر الفرد بالإرهاق والتعب وعدم القدرة على التوافق مع العمل.

- تحول الشخصية حيث ينمو لدى الفرد مشاعر واتجاهات قاسية وساخرة بخصوص مساره الوظيفي حيث يشعر بأنه لا يعمل شيئاً لة قيمة وأن الآخرين يرون ذلك أيضاً
- الميل إلى تدنية الإنجاز الشخصي حيث يكون تقييم الفرد لإنجازه في العمل تقييماً سلبياً وينظر على أنه لم يفعل شيئاً ذا قيمة في الماضي كما أنه لا يأمل أن ينجز شيئاً لة قيمة في المستقبل أيضاً.

### الاستراتيجيات والاتجاهات الحديثة للمنظمة المعاصرة في تقليل الضغوط:

- 1 - الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة: مثل المرونة في جدول العمل اليومي
- 2 - بعض البرامج الخاصة: تعتمد بعض المنظمات إلى عمل برامج خاصة تأخذ مداخل مختلفة لمساعدة العاملين على التكيف على الضغوط مثل:

### برامج إدارة الضغوط:

حيث تنظم بعض المنشآت برامج تدريبية في إدارة الضغط يتم تدريب الأفراد فيها على مختلف فنون التكيف مع الضغوط مثل: التأمل والاسترخاء وتغيير نمط الحياة وقد تستعين المنشأة ببعض المتخصصين لعقد تلك البرامج.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

برامج رفاهية الموظفين: وهذا النوع من البرامج يساعد العاملين على إدارة الضغوط بالشكل الذى يضمن لهم الصحة الجسدية والنفسية حيث تعقد بعض الشركات ورش عمل لتدريب الموظفين على بعض النواحي السلوكية التى تساعد على تخفيف الضغوط مثل التدريبات البدنية والنظم الغذائية.

## السلوك الإنساني

### تعريفه:

هو كل ما يصدر عن الإنسان من نشاط نفسي أو بدني سواء اتخذ شكل السلوك الظاهري أو اقتصر على مجرد النشاط الداخلي من إدراك وتخيل وتفكير وإبداع.

### المقصود بالسلوك الإنساني:

هو ذلك النشاط الدائم الذي يقوم به الفرد طوال حياته بحيث يختلف باختلاف مرحلة النمو التي يمر بها الفرد والمتمثل في كل أوجه النشاط اللفظي والعقلي والحركي والوجداني (الانفعالي) الاجتماعي التي يقوم بها الفرد لتحقيق التوازن والتكيف والتوافق مع بيئته الداخلية والخارجية مشبعاً حاجاته ودافعه ومحققاً آماله وطموحاته في مختلف مواقف وأحداث الحياة.

### خصائص السلوك الإنساني:

بما أن السلوك الإنساني قابل للملاحظة والرصد والمشاهدة والقياس فيمكن توضيح بعض خصائصه في النقاط التالية:

- أن السلوك الإنساني مسبب قائم على فكرة السببية أي أنه لا بد أن يحدث بسبب بعض المثيرات الخارجية المحيطة به والتي تؤثر على تكوينه الداخلي وتسبب بالتالي على سلوكه الظاهر.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

• أن السلوك الإنساني سلوك مدفوع أى أن السلوك لا بد أن يكون وراءه دافع معين أو حافز يوجه نحو وجهة معينة دون الأخرى بحيث يحدد هذا الدافع أو الحافز قوة أو ضعف وجهة مثير السلوك نحو الهدف المعين.

• أن السلوك الإنساني سلوك موجه نحو هدف معين كمحاولة لإشباع حاجة من حاجات الإنسان أو رغبة من رغباته لتحقيق حالة من التوازن فسلوك الإنسان رغبة فى رغبة.

### عناصر السلوك :

للسلوك ستة عناصر يمكن إيجازها فيما يلى:

#### 1 - الهدف:

أن نشاط الفرد وأفعاله عادة ما تكون موجهة نحو أهداف وأغراض معينة والأهداف تختلف من حيث أهميتها وقيمتها من فرد لآخر وفقاً لثقافة كل فرد.

#### 2 - الاستعداد والتهيؤ:

لا يمكن أن يقوم الفرد بسلوك معين أو يستجيب لمثير محدد ما لم يكن مستعداً ومهيئاً للقيام بالاستجابات المناسبة للموقف الذى يتعرض له والاستعداد والتهيؤ قد يتوقف على مدى معرفة وخبرات ومعلومات الفرد وقد يرجع فشل الفرد فى تحقيق موقف معين إلى أنه غير مستعد وغير مهياً للقيام بالسلوكيات أو الاستجابات المناسبة للموقف.

## 3 - الموقف:

لكي يسلك الإنسان أى سلوك لابد وأن يكون هناك موقف محدد أو معين والموقف عادة يزود الفرد بالبدائل المختلفة التي تتطلب منه أن يقوم بسلسلة من الاختيارات لاختيار البديل الذي يتناسب وقدرات واستعدادات الفرد العقلية والجسمية وما يمكنه من تحقيق أهدافه.

## 4 - التفسير:

إن التفسير من العناصر الهامة للسلوك حيث إنه من خلال تفسير المعلومات والبيانات الخاصة بالموقف يمكنه الوصول إلى البدائل الممكنة والتي تتناسب مع ظروف الفرد.

## 5 - الاستجابة:

فى ضوء التفسير للموقف والامكانيات والبدائل تتحدد استجابات الفرد وعادة يختار الفرد الاستجابة التي تؤدي به إلى أكبر قدر من الإشباع والرضا وتحقيق الأهداف مع أقل قدر ممكن من الجهد والتكلف.

## 6 - النواتج:

قد تكون النواتج كأحد عناصر السلوك مطابقة لما توقعه الفرد وفى هذه الحالة يميل الفرد إلى تكرار نفس الاستجابة ونفس السلوك عند مواجهة نفس الموقف أو المواقف المشابهة وقد يحدث العكس عندما تكون النواتج غير محققة لأهداف الفرد.

**بعض صور وأشكال السلوك:****1 - السلوك العقلي:**

إن كافة نشاطات وأفعال الفرد وتصرفاته تتضمن أو تعتمد على قدر من السلوك العقلي، والسلوك العقلي عادة يتمثل في استخدام الفرد لذكائه العام أو الخاص أو كلاهما في مختلف المواقف الحياتية التي تواجهه وهذا يعنى أن السلوك العقلي سلوك إرادى يحقق عادة النجاح للفرد فى حياته وأحياناً يصل بالفرد إلى مرحلة الخلق والإبداع والابتكار.

**2 - السلوك الحركي:**

يتمثل السلوك الحركي فى كل المهارات والخبرات اليدوية والجسمية التى يتعلمها ويمارسها الإنسان مثل مهارة السباحة أو العزف على الآلات الموسيقية أو الكتابة على الأجهزة والآلات الكاتبة. ومن الجدير بالذكر أن تعلم وممارسة المهارات الحركية تتوقف عادة على النضج والخبرة.

**3 - السلوك الوجداني (الانفعالي):**

يتمثل السلوك الانفعالي فى حالات الفرح والحزن والضحك والبكاء والغضب والانبساط والتشاؤم والتفاؤل التى يواجه بها الفرد المواقف المختلفة فى حياته.

## 4 - السلوك اللغوي (اللفظي):

ويتمثل السلوك اللغوي فى أنماط وأساليب اتصال الأفراد بعضهم ببعض وأحياناً تكون اللغة عبارة عن إشارات أو كلمات وجمل منطوقة أو كلمات مجملة وفقرات مكتوبة ومن المعروف أن السلوك اللغوي يختلف باختلاف المجتمعات والمناطق.

## 5 - السلوك الاجتماعي:

إن كل سلوك يصدر عن الفرد مع باقى أفراد الجماعات المختلفة يسمى السلوك الاجتماعي ويتمثل فى مجمل التصرفات الاجتماعية كسلوك الأفراد فى الزواج والوفاء وأنماط المشاركة المتعددة والمختلفة.

## 6 - السلوك التوافقي:

كلما واجه الفرد موقفاً حال دون تحقيق رغباته و آماله كلما حاول البحث عن أهداف بديلة وقد تكون أقل وهذا يعنى أن الفرد تنازل عن بعض الدوافع التى لم يستطع إشباعها.

## 7 - السلوك التنظيمي:

يقصد بالسلوك التنظيمي سلوك الأفراد داخل المنظمات أو المؤسسات سواء كانت ذات الطابع الرسمي أو شبه الرسمي مثل منظمات العمل أو النادى أو الأحزاب السياسية أو الجمعيات الثقافية وأن الفرد داخل أى من هذه المنظمات محكوم فى سلوكه بنظم وقوانين وقواعد ولوائح المنظمة التى ينتمى إليها.

### الأهداف العامة لدراسة السلوك والفئات التي تهتم بدراسة السلوك:

ينطلق العلم من محاولة فهم وتفسير أسباب الظاهرة ومعرفتها إلى التحكم فيها بناء على هذا الفهم وتلك المعرفة كما أن العلم ينطلق أيضاً من فهم ومعرفة أسباب الظاهرة - مرة أخرى - إلى التنبؤ بها ثم أخيراً ما سوف تكون عليه حتى تتحقق الفائدة والنفع بأكبر قدر وتقل الأخطاء والأضرار بقدر المستطاع. وخلاصة القول أن العلوم السلوكية شأنها في ذلك شأن غيرها من العلوم تتفق معها في الأهداف الأساسية للعلم عندما تتناول ظواهر بالبحث والدراسة وهذه الأهداف هي:

- 1 - الفهم والتفسير
- 2 - الضبط والتحكم
- 3 - التنبؤ

### 1 - فهم وتفسير السلوك الإنساني:

يسعى الإنسان منذ بدأ تاريخه حتى الآن للمعرفة، معرفة كل ما يحيط به من ظواهر محاولاً فهمها وتفسيرها عندما لم يكن يسعفه عمله أو منهجه في الوصول بالفهم والتفسير السليم كان يضطر إلى التفكير الغيبي يفسر به الظواهر ويعلل حدوثها اعتقاداً منه في سلامة الطريقة وصدقها فظواهر الخير ترجع إلى رضاء الآلهة عن البشر وظواهر الكوارث والمصائب ترجع إلى غضب الآلهة عليهم وانتقامهم منهم وهذا الضرر الذي أصاب فلانا سببه السحر الذي

سعى إليه عدوه وهكذا نجد أن هناك فئة من البشر ما زالت إلى اليوم تحاول الفهم والتفسير وفقا لهذه الاعتقادات. وهذا دليلا على أن الإنسان لا يحتمل ولا يطيقه فيحاول أن يتغلب على المجهولة التي يعيش فيها من أجل الفهم والتفسير وصولا إلى المعرفة الجديدة فهو دائما يحاول المساهمة في تغيير الواقع بل وتسييره ودفعه وبذلك يسعى إلى إزالة الغموض والتعرف على سببية الأشياء والظواهر وهذا ما عبر عنه علماء النفس بغزيرة الفضول أو حب الاستطلاع والتي تعنى برغبة الإنسان في المعرفة لفهم وتفسير كل ما يحيط به من أحداث. وبالمثل نجد أن هدف الفهم والتفسير والمعرفة من أول الأهداف الأساسية التي يسعى العالم لتحقيقها عند بحثه في الظواهر التي تقع في مجال اختصاصه فالباحث في مجال كالطبيعة مثلا يريد أن يفهم ويفسر أسباب حدوث ظاهرة طبيعية كتمدد المعادن بالحرارة أو ظاهرة المد والجزر وبالمثل في مجال العلوم السلوكية نجد أن عالم النفس يحاول فهم وتفسير ظاهرة إنسانية كجنوح الأحداث أو الفشل الدراسي أو حوادث العمال في الصناعة.

## 2 - الضبط والتحكم والتوجيه:

لما كان الهدف الأول للعلم ودراسة السلوك هدفاً نظرياً تجد أن الهدف الثاني يعد هدفاً تطبيقياً يحقق الفائدة والمنفعة ويتجنب حدوث الأضرار. فإذا توصل العالم إلى فهم أسباب حدوث ظاهرة ما وتفسيرها أمكنه التحكم في حدوثها فيمكنه أن يهيئ لها أسباب حدوثها فتحدث بل يمكنه أيضاً من الإضافة والتعديل بما يسمح بتجنب الأضرار وتحقيق الفائدة المرجوة.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

فالعالم الذى تعرف على ظاهرة تمدد المعادن بالحرارة يمكن المساهمة تطبيقياً فى تصميم قضبان السكك الحديدية وتثبيتها بالطرق التى لا تجعلها تتقوس عند تعرضها لحرارة الشمس المباشرة حتى تتحقق الفائدة المرجوة منها منعاً لحدوث كوارث بشرية ومادية. وينطبق أيضاً بالنسبة لعلماء دراسة السلوك الإنسانى فمع فهم حالات الفشل الدراسى أو الاضطرابات السلوكية أمكن وضع أطارا علاجياً يستطيع به ضبط السلوك وتوجيهه بل والتحكم فيه.

### 3 - التنبؤ بالسلوك:

يعتبر التنبؤ من الأهداف المهمة لعلم دراسة السلوك الإنسانى على اعتباره من الأهداف التطبيقية النفعية أيضاً بما يمكنه من الاستعداد للتصدي للظاهرة وتلافى أضرارها فمثلاً حينماً نسمع عن انتشار وباء فى منطقة ما ونعلم أن العدوى من أهم مسبباته نحاول أن نتخذ من هذه المعرفة قاعدة أساسية وهى التنبؤ بانتشار العدوى وبالتالي انتقال المرض لأكبر عدد من الأفراد ما لم نتمكن من السيطرة الكافية وحصاره ومقاومته بتحسين المواطنين واتباع الاحتياطات اللازمة. وبالنسبة لدراسة السلوك والتنبؤ به يستطيع المتخصص فى ذلك بالتنبؤ بشفاء حالة سلوكية مرضية بعد فترة محددة من الوقت أو أن الظروف الضاغطة بالنسبة لعمال الصناعة تكون منبىء عن احتمال تعرضهم لارتكاب حوادث. وبالتالي يعد من الضروري لتحقيق التنبؤ أن نبدأ بتحقيق الفهم والتفسير على نحو يسمح بالتنبؤ.

## الفئات التي يهتمها دراسة السلوك:

## 1 - مندوبو المبيعات ورجال الإعلان:

إن سلوكيات المشتري للسلع المختلفة تختلف من فرد إلى آخر من حيث دوافع الشراء فمنهم من يشتري للمباهاة بالقدرة على الشراء ومنهم من يشتري لتحقيق أو تأكيد الذات ومنهم من يشتري للشعور بالأمن وهكذا فإن الدوافع تتعدد وتختلف من فرد إلى آخر لذلك يجب على رجال البيع التفهم الكامل للسلوك الشرائي ودوافعه المتعددة والمختلفة عند الناس ليكونوا أكثر قدرة على إقناع الناس بالشراء للسلع التي يعرضونها وكذلك رجال الإعلان يجب عليهم فهم السلوك الإنساني ودوافعه حتى تكون لإعلاناتهم الأثر المطلوب على الجمهور المستهدف من الاعلان وعادة تكون الإعلانات مؤثرة وفعالة تدفع الجمهور لعمل شيء أو الامتناع عنه إذا ما كانت تخاطب حاجات الناس واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم.

## 2 - الباحثون المتخصصون في المجالات الإنسانية: يعتبر فهم

السلوك الإنساني ودوافعه ومشكلاته من الأمور الضرورية والهامة لكل المتخصصين والمشتغلين بالدراسات والبحوث في المجالات الإنسانية مهما اختلفت المجالات أو الجوانب المراد دراستها فقد تكون الدراسة في مشكلات العلاقات الإنسانية في المنشآت الكبرى أو في إدارة الأفراد أو البحث عن عوامل وأسباب مقاومة الناس للتغيير أو في

أسلوب القيادة فى الجماعة وعوامل نجاح القائد أو فشله وأيا كان المجال المراد دراسته وأيا كانت المناهج والأساليب البحثية فلا غنى للباحث أو الدارس أن يكون على درجة عالية من الفهم للسلوك الإنسانى ودوافعه ومشكلاته طالما أن البحث يخص مشكلة فى العلوم السلوكية.

### 3 - مسئولى الإدارة فى منظمات الأعمال:

ترجع أهمية دراسة السلوك الإنسانى بالنسبة لمسئولى الإدارة فى منظمات الأعمال إلى الدور الهام للعنصر البشرى فى التوصل لأهداف المنظمة وتحقيقها فالأداء والإنتاجية فى أى منظمة يعتمدان إلى حد بعيد على كفاءة العنصر البشرى وبالتالي فأى قصور فى الأداء أو الإنتاجية يحتاجان لدراسة سلوك الأفراد حتى تتم عملية التنمية والتطوير بل والإبداع والابتكار أيضاً لخدمة منظمات أعمالهم. وبالتالي أصبحت المشكلة الحاسمة للإدارة فى أى منظمة على اختلاف أعمالها وأهدافها تتمثل فى محاولة فهم وتفسير سلوك هذا العنصر البشرى وتحديد الأسباب التى تحكم هذا السلوك حيث إن هذا الفهم والتفسير يتيح للإدارة إمكانية وضع الخطط ورسم السياسات التى توجه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها المحددة سلفاً. وبالتالي تتضح الأهمية لمتابعة وملاحظة ودراسة سلوك العنصر البشرى بالنسبة للإدارة وحتى يسهل ترشيده وتوجيهه وصقل مهارات الفرد وتتميتها بما يحقق الفعالية للمنظمات وبما ينعكس انعكاساً إيجابياً على السلوك القومى أيضاً.

**الدوافع والسلوك:**

**تصنف الدوافع إلى قسمين هما:**

**المجموعة الأولى:**

تشمل البواعث والأحاسيس والقوى والغرائز والحاجات والرغبات والنزوات حيث تشير كل هذه المفاهيم إلى كل ما هو داخلي (فطري) يحث الإنسان ويدفعه على فعل سلوك معين.

**المجموعة الثانية:**

تشير المجموعة الثانية إلى عوامل وأحداث بيئة الفرد حيث تجذب هذه العوامل السلوك وتستثيره فيتم التعبير عن الهدف الذي يرغب الفرد في الوصول إليه كنتيجة لسلوك معين قام به كالطموح في الوصول إلى النجاح الدراسي أو المهني مثلاً حيث يسعى الفرد عن طريق المثابرة في الاستذكار أو المثابرة والسعي للأداء بشكل يفوق الامتيازات حتى يحقق نجاحاً في العمل.

**الدوافع الأولية (الفطرية):**

تتحدد هذه الدوافع الفطرية عن طريق الوراثة وتوجد لدى جميع الأفراد وهذا النوع من الدوافع يقاوم التغيير بشدة حيث يولد جميع الناس على سبيل المثال بالدافع أو الحاجة إلى الأمن والأمان فلا يحتاجون تعلم الرغبة أو الدافع إلى الهروب من الخطر الذي يهددهم وبالتالي فالدافع الفطري الأولي لا يحتاج الفرد إلى تعلمه أو اكتسابه

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

من البيئة فهي دوافع غريزية. ومن أمثلة الدوافع الفطرية الدافع أو الحاجة إلى الطعام أو النوم أو الجنس أو تجنب الألم والحصول على اللذة و الدافع إلى الإخراج ، الدافع إلى التنفس ، الدافع إلى ادخار الطاقة وتصرفها.

### الدوافع الثانوية (المكتسبة من البيئة):

أما الدوافع الثانوية فهي ليست غريزية وليست وراثية وإنما يكتسبها الفرد من البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها ويتشرب خبراته منها بل ويستفيد من تجاربه في محيطها أيضاً فهي دوافع تكتسب عن طريق التعلم اكتساب تدريجي بمرور الزمن تختلف من فرد إلى آخر ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ومن أمثلة الدوافع المكتسبة الدافع إلى تحقيق الذات وتأكيد الدافع إلى القبول الاجتماعي لدى الآخرين الدافع إلى المخاطرة الدافع إلى الفضول (حب الاستطلاع) الدافع إلى الإنجاز الدافع إلى التواد مع الآخرين والدافع إلى الانتماء.

وينبغي الإشارة أيضاً إلى إن إشباع تلك الدوافع السابقة تبعاً لحاجات الفرد أيضاً يؤدي إلى حالة من الإحباط والتوتر ويدل على ذلك وجود مجالاً خصباً للبحوث النفسية التي اكتشفت ارتباط عدم إشباع الدوافع بالأمراض المزمنة مثل أمراض القلب والقرحة أو اللجوء إلى إدمان الخمر.

### خصائص الدوافع:

1. تتأرجح الدوافع بين الدوافع البسيطة (كالحاجة إلى الطعام) التي تنشأ عن سبب فسيولوجي إلى دوافع معقدة تنشأ عن دافع مكتسب (كالحاجة إلى التفوق مثلاً) ورجع هذا لاختلاف أشكال التفوق ودرجاته وخصائصه.
2. أنها تجعل الإنسان في حالة محاولات مستمرة ليضمن البقاء ويحافظ على حالة الاتزان الثابت لحاجاته البيولوجية (كحالة نقص الغذاء أو العطش الشديد) حيث يتولد سلوكاً محركاً لدى الإنسان كنتيجة لحاجة حيوية داخلية.
3. ينتج عن إشباع الدوافع إعادة الإنسان إلى حالة من الاستقرار والتكيف مع نفسه ومع بيئته الداخلية والخارجية حيث لوحظ أن نقص الملح في طعام الطفل يحركه إلى امتصاص أشياء ومواد غريبة كشف تحليلها وجود نسبة من الملح فيها.
4. تعمل الدوافع وفقاً لدورة كاملة حيث يتحرك الإنسان أولاً إلى مصادر حاجته ثم تتحول الحاجة إلى رغبة وبالتالي يصبح سلوكه مدفوعاً بتلك الرغبة وبالتالي يعبر الإنسان بهذه الخاصية عن إنسانيته.
5. أنها دينامية لا تتوقف حيث إن سلوك الإنسان يعد مرتبطاً بالدوافع حيث إن ارتباط السلوك وأسبابه لدى الإنسان بالأهداف المرغوبة لا يتم بطريقة آلية بل يتم بطريقة دينامية.
6. تختلف الدوافع في شدتها حيث يمكن أن تكون الحاجة إلى الماء أقوى من الحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الطعام أقوى من

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

الحاجة إلى الجنس لدى بعض الأفراد ويختلف هذا الترتيب لدى الآخرين.

7. أنها تجعل سلوك الإنسان سلوكاً ارتقائياً فلا تسيطر عليه الدوافع البيولوجية تماماً بل إن الجوانب النفسية تلعب دوراً مهماً في قيادة هذا السلوك.

8. تمثل الدوافع الأولية الأرضية الثابتة التي تبنى عليها الدوافع المكتسبة وخلال تطور الإنسان ونضجه يزداد تأثير سلوكه بالدوافع الثانوية عن الدوافع الأولية.

9. الدوافع متعددة ومتنوعة ويرتبط هذا التنوع بنضج الإنسان العقلي والنفسي والزمني.

10. من خصائص الدوافع أنها غير مرتبة فلا يمكن التعرف عليها إلا من خلال ملاحظة سلوك الفرد المتجه نحو غاية معينة.

## نظريات الدوافع

أهم نظريات الدافعية:

1 - نظرية التدرج الهرمي للدوافع:

إن الإنسان لديه عدداً من الحاجات المتبادلة والمختلفة التي تؤدي دوراً أساسياً في دافعيته وأنه يمكن تصنيف هذه الدوافع على شكل هرمي بحيث تتدرج إلى خمس فئات أو خمس مستويات (المدرج الهرمي لماسلو) وهي:

1. الحاجات الفسيولوجية: وتشمل على حاجات الطعام والماء والهواء والنوم والجنس.

2. حاجات الأمن والسلامة: وتشتمل على حاجات الشعور بالأمن الفسيولوجي مثل الحاجة إلى السكن للحماية من الأخطار وحاجات الشعور بالأمن النفسي مثل الحاجة للتأمين ضد الحوادث الخاصة بالعمل أو العجز أو الخاصة بالتأمين ضد البطالة.

3. الحاجات الاجتماعية: وتشتمل على الحاجة للقبول الاجتماعي والحاجة إلى عطف وحب الآخرين ورعايتهم وصدقائهم.

4. حاجات التقدير الاجتماعي: وتشتمل على حاجات الاحترام وتقدير الناس وإعجابهم فى مجالات الحياة المختلفة.

5. حاجات تحقيق الذات: وتمثل أعلى وأرقى مستوى من مستويات الحاجات حيث يبذل الإنسان أقصى ما يستطيع من جهد وقدرة للوصول إلى هذا المستوى والحصول على مشاعر الإنجاز وتحقيق الذات وتمثل هذه الحاجات مكانها فى عملية السلوك وتوجيهه.

### نظرية الدافع إلى الإنجاز:

وتفترض هذه النظرية ثلاث حاجات رئيسية تختص بالدافعية لدى الإنسان وهى الدافع إلى الإنجاز والدافع إلى السلطة ثم الدافع إلى الانتماء ويمكن وصف كل منهم على حدة كالتالى:

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

1. الحاجة إلى التحصيل أو الإنجاز حيث يوجد لدى الأفراد حاجة ودافع قوى إلى النجاح وإنجاز ما يكلفون به من مهام.

2. الحاجة إلى السلطة حيث يوجد لدى الأفراد دافع أو حاجة إلى توجيه سلوك الآخرين وضبطه أو الحاجة إلى تحقيق النفوذ أو المكانة الاجتماعية.

3. الحاجة إلى الاندماج حيث تتولد حاجة لدى الأفراد بأن ينالوا قبولاً من الآخرين والحاجة إلى صداقتهم وكسب مودتهم حيث يتركز اهتمامهم على العلاقات الشخصية المتبادلة تعتمد على التعاون والتحاب. وبالتالي يمكن التنبؤ بسلوك الآخرين من خلال هذه النظرية فالأفراد الذين يتمتعون بمقدار كبير من الحاجة للإنجاز أثناء أدائهم عملاً تتوافر فيه قدر مناسب من الجهود الشخصي والنجاح في العمل يتوقع لهم النجاح والتفوق. أما الأشخاص الذين لديهم حاجة إلى السلطة واكتساب النفوذ والمكانة سينجحون في الأعمال التي تتضمن توجيه أنشطة الآخرين ودفعهم وحثهم على أنواع معينة من السلوك. وأخيراً فإن الأفراد الذين يكون لديهم دافع إلى الانتماء سيحرزون نجاحاً كبيراً في الوظائف التي تتطلب العمل الجماعي سيراً بمبدأ روح الفريق.

وقد أدت نظرية الدافعية للإنجاز إلى تطبيقات مفيدة في مجال العمل حيث يؤخذ بها خاصة عند تعيين الأفراد في الوظائف تمكنهم من تلبية حاجاتهم الرئيسية كما أمكن تدريب الأفراد على التحصيل والإنجاز.

### نظرية الدافعية المعتمدة على تصميم العمل:

نظرية ذات العاملين وتبرز هذه النظرية أهمية الرضا المهني حيث توصل إلى أن الرضا المهني وعدم الرضا يعتبران جانبان منفصلان عن بعضهما البعض. ويوجد نوعين من العوامل التي ترتبط بوجود الرضا أو عدمه.

1. العوامل التي يؤدي إلى تحقيق الرضا المهني أطلق عليها اسم المحفزات.

2. العوامل التي يؤدي غيابها إلى ظهور حالة عدم الرضا وأطلق عليها عوامل البقاء أو عوامل السلامة. ويشمل النوع الأول من العوامل (عوامل الرضا) الفرص المتاحة في العمل تقدم الفرد وترقيته الإنجاز الشخصي مستوى المسؤولية المرتبطة بالمهنة كلها محفزات. ويشتمل النوع الثاني التي يمكن أن يؤدي غيابها إلى حالة عدم الرضا (ظروف العمل المادية والاجتماعية وسياسة المنظمة والضمان الاجتماعي والإشراف والأجر).

### مدخلات السلوك:

(الإحساس - الانتباه - الإدراك)

### معنى الإحساس:

يعتبر الإحساس مدخل الفرد للتعرف على بيئته الداخلية (الفسولوجية) وبيئته الخارجية (البيئة الاجتماعية). وأن الإحساس هو

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

أبسط العمليات النفسية إلا أنه يعد بمثابة القاعدة الأساسية للعمليات المعرفية الأخرى الأكثر عمقاً وتعقيداً مثل (الانتباه - الإدراك - التفكير - التذكر - التخيل).

وتتقسم الإحساسات إلى ثلاث أنواع:

1 - إحساسات حشوية داخلية عامة:

ويطلق على هذا النوع من الإحساسات، إحساسات أولية مبكرة حيث تعتبر المسئول الأول عن حياة الإنسان وتعتبر الاستجابة الأولى للطفل الوليد هي انعكاس لهذا النوع من الإحساسات وتعتبر هذه الإحساسات عن كل ما بداخل الجسم كالإحساس بالامتلاء - الرغبة في الإخراج - نقص الماء أو الملح أو السكر حيث تعكس هذه الإحساسات بعض المشاعر مثل العطش أو الرغبة في زيادة الملح في الطعام.

2 - إحساسات داخلية خاصة:

وترتبط هذه الإحساسات بالجهاز العضلي للجسم (الإحساس بالحركة والاتزان) أي الإحساس بوضع الجسم. ويخضع هذا النوع من الإحساسات لقوانين النمو حيث التطور من أعلى إلى أسفل بالنسبة للوليد وتنمو تدريجياً بالتدريب والتعلم.

3 - إحساسات خارجة عن الجسم:

وهي إحساسات ترتبط بالعالم الخارجي الذي تكثر فيه المؤثرات والتي تنتقل إلى الإنسان عن طريق الإحساس وتؤثر في نشاطه وسلوكه. ويملك الإنسان خمس حواس هي (الشم، والتذوق، والإبصار، والسمع، واللمس).

**الانتباه: معنى الانتباه:**

يعد الانتباه أقرب إلى الاستجابة النفسية عن مجرد الاستجابة الحيوية كما كان الأمر بالنسبة للإحساس.

**أنواع الانتباه:**

1. الانتباه اللاإرادي: يحدث هذا النوع من الانتباه دون تدخل من

جانب الفرد ويتم بدون بذل أي مجهود ولا ينتقيه الفرد أو يختاره بإرادة منه فهو لا إرادي كأن يحدث أن يكون الفرد في حالة انتباه إرادي لمثير يدخل في بؤرة شعوره أو مركز انتباهه ثم فجأة يحدث شيء غير متوقع كسماع أصوات مرتفعة غير عادية فيلتفت إليها بسرعة بدون إرادة منه.

2. الانتباه الإرادي: يوجه الفرد انتباهه إلى مثير معين بطريقة

مقصودة حيث يتم الانتباه وفقاً لإرادة الشخص فهو يختار وينتقى المثير الذي يريد أن يكون في بؤرة شعوره أو مركز انتباهه.

3. الانتباه التلقائي أو العادي: والمقصود بتلقائية الانتباه أنه لا يتم

بصورة إرادية ولا تختفي الإرادة منه بشكل مطلق فعندما يكون الفرد في حالته العادية لا تكون لديه حاجات أو رغبات ملحة كما أنه

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

لا يكون فى حالة توقع فمشيرات عامه عاديه ومنتكره ولذا ينتبه إليها بطريقه عاديه ولا يحتاج لبذل جهد بمعنى آخر عندما تكون علاقه الفرد بالواقع علاقه عاديه يصبح انتباهه عمليه تلقائيه حيث لا يوجد بين المثيرات ما هو قوى أو منفرد.

### الإدراك: معنى الإدراك:

الإدراك هو نشاط إنسانى يتم بطريقه قصديه تتضح فيه قدرة الشخص على إدراك معنى ما يحس، فهو عمليه نفسيه وليست حسيه. وقد يكون الإدراك سليماً أو خاطئاً ويتوقف ذلك على علاقه الإنسان السويه بعالم المثيرات من حوله وبقدر سلامه إدراكه بقدر حسن سلوكه وتعرفه مع هذا العالم فهو عمليه ارتقائيه لا يقدر عليها الا الإنسان فعلى الرغم من أن الإنسان جزءاً من العالم إلا أنه الكائن الوحيد القادر على صياغه هذا الواقع وتشكيله.

### الفرق بين الإحساس والإدراك:

ولعل دائماً ما يعرف الشئ بنقيضه فلكى يتضح معنى الإدراك فيجب أن نفرق بينه وبين الإحساس.

**فالإحساس:** هو انعكاس لمثيرات العالم الخارجى على الحواس.

**إما الإدراك:** فهو عمليه ارتقائيه تمتزج فيها العوامل الذاتيه بالعوامل الموضوعيه بصورة مستمره حيث تعتبر الإدراك نتاجاً نهائياً لقدرة الإنسان على معالجه عالمه المحيط.

### تفسير عملية الإدراك:

قامت العديد من المدارس النفسية بتفسير عملية الإدراك منها المدرسة الترابطية والمدرسة الوظيفية أو البنائية إلا أن مدرسة الجشتالط حظيت بدور نشط في تفسير عملية الإدراك حيث أوضحت أن هناك عوامل موضوعية وأخرى ذاتية تساعد على اختفاء معنى كلى للموضوع المدرك أو جشتالطية الإدراك أي إدراك الأشياء على أنها كليات وليس على أنها جزئيات.

### وفيما يلي توضيحاً للعوامل الموضوعية للإدراك:

1. عامل التقارب: المثيرات من بعضها بطريقة منتظمة يمكن إدراكها معاً كمجموعة واحدة ليست منفصلة.
2. عامل الغلق أو التكميل: عندما يكون الشيء المدرك ناقصاً في أحد جوانبه فإن إدراك الفرد له عملية عقلية يكمل هذا النقص بصورة تلقائية حتى يكتمل.
3. عامل التماثل أو التشابه: يميل الإنسان إلى إدراك المثيرات المتشابهة على أنها وحدة أو مجموعة واحدة رغم ما يبدو في حقيقتها من اختلاف.
4. الاستمرار أو الامتزاج: يميل الإنسان إلى إدراك المثيرات كنماذج مستمرة بدلاً من إدراكها مستقلة.

## العوامل الذاتية للإدراك:

- 1 - عامل الفطرة كأن يميز الضرير بين شكلين مستقلين عن طريق اللمس.
- 2 - التهيؤ العقلي لا يتم فهم علاقة الشكل بإطار ما لم يكن الإنسان مهياً عقلياً لذلك بمعنى أننا لا نرى إلا ما نريد رؤية أو إننا لا ندرك إلا ما نريد إدراكه.

## أخطاء الإدراك:

- 1 - الخداع البصري الهندسي المرتبط لمثيرات العالم الخارجي كالخط المستقيم الذي قد يبدو أقصر أو أطول مما هو عليه والعصا المكسورة في الماء والتي تبدو للشخص كذلك على الرغم أنها في الحقيقة مستقيمة تماماً.
- 2 - وجود نقص أو عدم كفاءة لبعض الأعضاء الحسية مثل ضعف البصر أو ضعف السمع أو وجود تشوهات بأعضاء اللمس كلها تؤدي إلى إدراكات خاطئة.
- 3 - حالات المرض العقلي يشوه الإدراك الذي يؤدي إلى أخطاء الإدراك.
- 4 - التعصب والاتجاهات السلبية تؤدي إلى أخطاء الإدراك.
- 5 - نقص الخبرة وعدم توفر المعرفة والمعلومات عن الشيء المدرك تؤدي إلى أخطاء في الإدراك.

## سيكولوجية الجماعات وتأثيرها على السلوك الإنساني:

### تعريف الجماعة:

الجماعة هي وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يدور تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقات صريحة قد تكون جغرافية أو اقتصادية أو وحدة الهدف أو وحدة العمل ويتحدد فيها للأفراد أدوارهم الاجتماعية ومكانتهم الاجتماعية ولهذه الوحدة مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك الأفراد بها فيما يخص الجماعة سعياً لتحقيق هدف مشترك وبصورة يكون فيها وجود الأفراد بداخل الجماعة مشبعاً لبعض حاجات كل منهم.

أهمية الجماعة بالنسبة للفرد:

تمثل الجماعة أهمية خاصة في حياة الفرد للأسباب التالية:

- 1 - أنها تصبح إطاراً مرجعياً للفرد ينسب سلوكه إليه ويحدد توقعاته من سلوك الآخرين من أعضاء الجماعة نحوه.
- 2 - أنها تحدد مكانة الفرد في الجماعة بمقدار ما يدافع عنها ويتمسك بها ويتخذها أسلوباً لحياته وموجهاً لسلوكه.

أهمية الجماعة بالنسبة للمجتمع:

تسهم الجماعة في نمو وتقدم وتطور المجتمع على اعتبار أن المجتمع ما هو إلا مجموعة من الجماعات (جماعة عمل - جماعة سياسية - جماعة اقتصادية - جماعة دينية).

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

خصائص الجماعة:

- 1 - الجماعة عبارة عن عضوية فردين أو أكثر حتى تتكون هذه الجماعة.
- 2 - الاستمرار بين هؤلاء الأفراد لمدة زمنية معينة.
- 3 - وجود دوافع مشتركة حتى تنشأ الجماعة بين هؤلاء الأفراد.
- 4 - وجود حاجات نفسية يشبعها التفاعل والتأثير المتبادل بين أفراد الجماعة.
- 5 - لابد أن تبنى الجماعة وفق عدد من القيم والمعايير التي تحدد وتنظم وتوجه سلوك الأفراد بينها.
- 6 - أن يستطيع الأفراد العمل كفريق واحد وهذا يمثل وحدة للجماعة.
- 7 - أن يشعر أفرادها بالانتماء إليها والعمل من أجل الحفاظ على تماسكها.
- 8 - أن تكون لغة الاتصال المشتركة واضحة لدى أفراد الجماعة.
- 9 - أن يسعى أفرادها لإرساء المفاهيم الإيجابية كالحب والتعاون والتنافس المقبول.
- 10 - أن يعمل أفراد الجماعة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة.

عوامل تكوين الجماعة:

من الحاجات النفسية لدى الإنسان الحاجة إلى الانتماء إلى الآخرين ولا يستطيع إنسان أن يعيش بمعزل عن الآخرين ولذلك كثيراً ما نجد الفرد ينضم لأكثر من جماعة فى نفس الوقت جماعة الأسرة وجماعة المدرسة وجماعة الأصدقاء فى النادي وجماعة العمل وهذه الجماعات تؤثر فى سلوك الفرد ونمو شخصيته وترجع عوامل تكوين الجماعات إلى عدد من الأسباب كالتالى:

### 1 - الجاذبية والقبول الاجتماعي:

وهى تعنى ميل الأفراد إلى بعضهم البعض إذا كانوا يتشابهون فى الاتجاهات والمبادئ والقيم والرغبات وسمات الشخصية والمستوى الاجتماعي والاقتصادي.

### 2 - الجاذبية لأنشطة وأهداف الجماعة:

ينضم الفرد إلى جماعة معينة وفق النشاط الذى تقوم به والمشبع لرغباته واحتياجاته فى نفس الوقت كالنشاط الرياضى والثقافى مثلاً كما أنه ينضم لجماعة لأنها تحقق أهدافا مساندة لميوله ورغباته ومشبعة لحاجاته النفسية.

### 3 - الرغبة فى القيام بدور الجماعة:

لأن الجماعة تحدد أدوار الأفراد فيها يسعى الفرد إلى الانضمام إلى جماعة لرغبته فى أن يكون له دور اجتماعى محدد يشعر فيه

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

بقيمته ويبذل فيه مقدار من النشاط ويكتسب العديد من القيم من خلال أدائه لهذا الدور كالتعاون - الدفاع عن الجماعة - التنافس لمصلحة الجماعة.

#### 4 - تماسك الجماعة:

يتضمن مفهوم التماسك عدداً من المتغيرات فقد يعنى شعور الفرد بانتمائه إلى جماعة أو شعوره بالولاء إلى جماعة وقد يعنى التماسك بالعضوية وقد يعنى تكرار الحديث عن الجماعة أكثر من الحديث عن الذات وقد يعنى السعى الدائم الجماعى داخل الجماعة وقد يعنى الاستعداد لتحمل المسئولية كما يؤكد علماء النفس أن التماسك هو القوى الداخلية التى توجه الأفراد نحو الجماعة بما يحققه من إشباع ذاتى له بينما يؤكد آخرون إلى أن التماسك يعنى جاذبية الأفراد إلى الجماعة.

#### محكات تماسك الجماعة:

هنال عدة محكات لتقويم مدى تماسك الجماعة وترابطها ووحدها من أهمها ما يلى:

#### 1 - استخدام صيغة الجمع:

بمعنى إذا زاد استخدام صيغة الجمع فى الحديث عن الجماعة دل ذلك على شدة تماسك الجماعة أما إذا زاد استخدام الصيغة الفردية دل على ضعف تماسك الجماعة.

## 2 - تقبل قيم ومعايير الجماعة:

يعتبر قبول الأفراد لقيم ومعايير الجماعة محكاً جيداً لتماسك الجماعة إذ يعنى تقبل الأفراد لمعايير وقيم الجماعة والولاء لها والانصياع لهذه القيم والمعايير وبالتالي فالمبادئ والقيم مشتركة ويتم تنفيذ العمل وفقاً لما تم اكتسابه من هذه القيم.

## 3 - مواجهة الضغوط:

إذا استطاعت الجماعة التغلب على مواجهة ما يعترضها من ضغوط وأزمات والعمل جماعة واحدة وروح واحدة فلن تتفتت ولن تتمزق وتظل محافظة على تماسكها وترابطها وتعتبر القدرة على مواجهة الضغوط من جانب أفراد الجماعة محكاً لتماسكها الداخلى.

## 4 - التجاذب فى الخصائص والأهداف:

كلما كان هناك تجاذباً بين أفراد الجماعة فى الخصائص النفسية والاجتماعية والحاجات والرغبات والميول وكذلك الأهداف المشتركة كلما دل ذلك على قوة تماسك الجماعة.

## 5 - الاتصالات الناجحة والقيادة الفعالة:

القيادة الفعالة تجذب أفراد الجماعة إليها وتخلق الرغبة لدى الأفراد فى العمل معها فيلتفت الأفراد حولها منفذين فى يسر لسياستها كما يؤدى هذا إلى مرونة الاتصال بين أفراد الجماعة والقائد حيث تكون من أعلى إلى أسفل وهذا محكاً جيداً للتماسك.

## أنواع الجماعات:

تعتبر الجماعة شبكة دينامية متحركة ومتفاعلة من مجموعة من الأفراد تجمعهم مجموعة من الأهداف يسعون لتحقيقها ولهم حاجات نفسية واجتماعية يريدون إشباعها.

## تصنيف الجماعات:

### 1 - جماعة رسمية:

وتوجد هذه الجماعات الرسمية فى التنظيمات المختلفة للعمل وتتشكل من خلال السياسة التنظيمية للعمل وتحدد الخريطة التنظيمية هيكل الجماعة وعضوية أفرادها أى أن هذه الجماعة تمارس عملها من خلال قنوات العمل الشرعية التى تحدد طبيعة عضوية وعمل كل فرد فيها وفق مجموعة من اللوائح والقوانين أى من أعلى إلى أسفل.

### 2 - جماعة غير رسمية:

يتشكل هذا النوع من الجماعات بشكل رسمى وفق مجموعة من المصالح المشتركة والخدمات المتبادلة أو نتيجة للاتجاهات المشتركة بين الأفراد أى أنها لا تستمد شرعيتها من خلال قوانين ولوائح العمل ولا تعتمد على أسس تنظيمية كما أنها تتبع من القاعدة أى من أسفل من ضغار المواطنين ولذلك فهى تلعب دوراً مهماً فى بقاء واستمرارية الجماعات الرسمية فى العمل.

## القيادة المتميزة وأثرها على السلوك:

القيادة ظاهرة اجتماعية منظمة هدفها تنظيم العلاقات بين الأفراد بشكل يحقق أهداف الجماعة. تعتبر القيادة ظاهرة عامة في المجتمعات فلا توجد جماعة دون وجود شكل من أشكال القيادة فيها.

وتعتمد شخصية القائد على التأثير في الآخرين وحثهم على العمل لتنفيذ أهداف الجماعة بشكل فيه قدر من المرونة والرضاء لا يعتمد على القهر والإجبار فحينما يخضع الأفراد لسلطة شخص ما (القائد) فالأمر يرجع إلى مدى تأثير هذا الشخص في الآخرين بما يتمتع به من سمات شخصية تجعل لديه قبولاً لدى الآخرين بل واحتراماً وطواعية لتنفيذ أوامره باعتباره آراءه وبناءة والقيادة دور اجتماعي تنظمي يقوم به قائد جماعة ما يستطيع من خلالها التنسيق بين أدوار الآخرين وتوجيههم ومراقبة كل منهم في أداء دوره.

## تعريف القيادة:

- هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة من العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- هي عملية التأثير على سلوك ونشاط مجموعة منظمة من الأفراد بداية من تحديد الأهداف حتى تحقيقها.
- هي دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القوة والقدرة

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

على التأثير فى الآخرين وتوجيه سلوكهم فى سبيل بلوغ هدف الجماعة.

### مفهوم كل من القيادة والرئاسة:

إن القيادة تتبع من داخل الجماعة وبصورة تلقائية وأن الجماعة هي التي تحدد أهدافها بينما الرئاسة ما هي إلا نتاج لنظام اجتماعي أو ترتيب هرمي فى سلم الوظائف ويتم تحديد الهدف بواسطة الرئيس وليس عن طريق الجماعة وبذلك فالرئيس الناجح هو الذي يجمع فى سلوكه مع الجماعة بين سمات القائد وخصائص الرئيس.

وبذلك تعتبر سلطة القائد تتبع من قدرته على التأثير فى أعضاء الجماعة وإقناعهم بتنفيذ أوامره وطاعته فى الرضا والقبول، أما السلطة لدى الرئيس فهي ممنوحة له من جهات أعلى وفق لوائح وقوانين تنظيمية ورسمية تتيح له إصدار أوامره للمرؤوسين فى العمل وعليهم تنفيذ الأوامر فى حدود ما يسمح به القانون.

وهذا يعنى أن سياسة القائد فى التنفيذ هي سياسة مرنة أما سياسة الرئيس تعتبر سياسة جامدة ويمكن القول أيضاً أن السلطة فى حالة القيادة تتسبب من أسفل إلى أعلى (سلطة القبول) أما السلطة فى حالة الرئاسة تتسبب من أعلى إلى أسفل (سلطة التنفيذ للأوامر) إذن مصدر السلطة فى القيادة هي الجماعة أما مصدر السلطة فى الرئاسة فهو المنصب أو السلطة الرسمية المفوضة بواسطة القانون.

## نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي تحاول البحث في سلوكية القائد ويمكن استعراض بعض منها كالتالي:

## 1 - نظرية السمات:

يحدد القائد من خلال مجموعة من الخصائص أو السمات الشخصية المميزة له عن الآخرين والتي يمكن من خلالها التعرف على النمط القيادي الفعال يمكن تصنيفها كالتالي:

1. خصائص جسمية صحية - الصحة الجسمية والمظهر اللائق كالطول والقوة البدنية والأكثر نشاطاً وحيوية عن الآخرين.
2. خصائص اجتماعية المشاركة الاجتماعية - المبادرة - التعاون - إنجاز الأعمال - الطلاقة - القدرة على الخطابة.
3. خصائص سيكولوجية نفسية الثقة بالنفس - الاتزان الانفعالي - المرونة - تحمل المسؤولية.
4. خصائص معرفية عقلية كالذكاء - الفهم - التذكر - سرعة البديهة.

## 2 - نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية هي أن القائد يولد ولا يصنع أى تقوم القيادة على نحو وراثى أى يولد مزود بقدرات وسمات

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

معينة تؤهله دون غيره للقيادة أو أنه يرث القيادة عن الآباء والأجداد. وقد وجه انتقاد لهذه النظرية فى أن الأساس الأول وهو السمات الفطرية التى يولد مزود بها تنفى دور عمليات التعلم والاكتساب من البيئة عن طريق الخبرة والمران ومن الناحية الأخرى أنه ليس بالضرورة أن يكون أبناء القادة هم أيضاً قادة المستقبل.

### 3 - النظرية الموقفية:

تعتمد هذه النظرية على مسلمة أن الظروف والمواقف كثيراً ما تخلق القادة بشرط توافر بعض السمات والصفات والقدرات والمهارات معتمدة فى ذلك على التفاعل بين تأثير الوراثة والبيئة فى تحديد هذه الخصائص وكم من شخصيات عديدة لم يكونوا قادة وبفعل المواقف والظروف وبما لديهم من سمات فطرية ومكتسبة أصبحوا قادة بل استطاعوا أن يحافظوا على الدور القيادى عن طريق الخبرة والمران والتجارب المتعددة وبما لديهم من قدرة على التأثير فى الآخرين.

### 4 - النظرية الوظيفية: تركز هذه النظرية على أن القيادة فى

جملتها (وظيفة تنظيمية) وبالتالي يوجد بداخل كل جماعة مجموعة من الوظائف القيادية تتوزع أحياناً على نطاق واسع بين الأعضاء وتضيق أحياناً لتتحصر فى شخص واحد هو القائد وأهم وظائف

القائد فى الجماعة ما يلى:

- 1 - التخطيط.
- 2 - وضع السياسات.
- 3 - الإدارة والتنفيذ.

- 4 - الحكم والوساطة.
- 5 - الثواب والعقاب.
- 6 - نموذج القدرة.
- 7 - رمز الجماعة.

### أنواع القيادة:

أجمع علماء النفس والعلوم السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة هي (القيادة الديمقراطية - القيادة الديكتاتورية - القيادة الفوضوية)

#### أولاً: القيادة الديمقراطية:

يعمل القائد الديمقراطي على تحقيق الاتصال والتفاعل بين أفراد الجماعة وبتيح لهم قدر من الحرية بما يعمل على تفجير طاقاتهم وتحريكها نحو تحقيق أهداف الجماعة محافظاً بذلك على التماسك الداخلى للجماعة ومشاركتهم فى أبداء وجهات النظر بما يخص الجماعة ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المهمة لصالح الجماعة وتحديد سياسة العمل وخطوات تنفيذه وتقديم الاقتراحات وتوجيه الجماعة إلى حلول للمشكلات التى تواجهها كما أنه يعمل على تنشيط الاتصالات من أعلى إلى أسفل ويستخدم الثواب أكثر من العقاب ويوجه اللوم والنقد بشكل موضوعى لأفراد الجماعة.

#### ثانياً: القيادة الديكتاتورية:

فى القيادة الديكتاتورية (المتسلطة والمستبدة) يسعى القائد إلى السيطرة على الآخرين من خلال المركزية فى إصدار القرارات والأمر

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

بتنفيذها دون مناقشة كما أنه يعلمهم بخطوات العمل تدريجياً وليس للجماعة الحق في طلب المعرفة لسياسة العمل وخطواتها بصورة متكاملة ويعتمد في سياسته المستتدة على استخدام العقاب والتهديد المستمر بالحرمان من الامتيازات إذا لم ينصاعوا لأوامره وهو دائم النقد للآخرين على أساس شخصي وليس موضوعي.

### ثالثاً: القائد الفوضوي:

القائد الفوضوي يترك لأفراد الجماعة الحرية كاملة في التصرف دون الجوع إليه أو الاهتمام برأيه ولا يؤدي إلا دور ضعيف للجماعة حين يطلب منه بعض المعلومات والبيانات وفي ظل القيادة الفوضوية تتفكك الجماعة ويضعف تماسكها وتفقد القدرة على تحديد أهداف ينبغي تحقيقها كما تزداد الكراهية والضغينة بين الأفراد وتزداد الصراعات والنزاعات.

### أثر القيادة الناجحة على العمل والعاملين:

القيادة الفعالة هي القيادة التي تستطيع منح العاملين الثقة في أنفسهم وفيما يعملون ويتمثل أثر القيادة الناجحة على العمل والعاملين في التالي:

- 1 - تحريك الدافعية لدى العاملين إلى إنجاز الأعمال والتحسين المستمر في الأداء.
- 2 - الإنتاجية المرتفعة والاهتمام بجودة الإنتاج سواء سلع أو خدمات.

- 3 - عدم التغيب عن العمل والالتزام من جانب العاملين بأداء العمل.
- 4 - الشعور بالمسؤولية الشخصية نحو العمل من جانب العاملين.
- 5 - الرضا عن العمل وعن الزملاء أو الرؤساء.
- 6 - التمسك بقيم جماعة العمل والرغبة في تحقيق الأهداف وتماسك الجماعة.
- 7 - تقبل طرق العمل الجديدة القائم على الفهم والمشاركة.
- 8 - إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.
- 9 - انخفاض نسبة الصراعات والنزاعات في العمل.
- 10 - المحاولة الدائمة للتجديد والخلق والتطوير والإبداع في العمل.

### التثقيف والتدريب وتنمية المهارات في مجال العمل:

يعتبر التثقيف والتدريب من أهم الوسائل الأساسية لتنمية السلوك ورفع كفاءة العاملين في المؤسسات والوحدات الاقتصادية والاجتماعية إذ يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والإدارية واكتساب الخبرة وتنمية المهارات التي تعود بالنفع على الأفراد (العاملين) والمؤسسات وتساعد في التكيف والرضا عن العمل وتنمية الموارد البشرية.

## لذلك فالتدريب: -

ما هو إلا نشاط تعليمي مقصود ومخطط وهادف تقوم به المنشآت والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بهدف إكساب العاملين مجموعة مهارات ومعارف عقلية أو يدوية جديدة أو تعديل بعض نواحي سلوكهم وقيمهم واتجاهاتهم المتصلة بالعمل وظروفه وشروطه بما يؤثر ويدعم قدرتهم على العمل وزيادة إنتاجهم.

وهناك جهات عديدة تساهم في إعداد تنفيذ العمليات التدريبية بعضها تابع لمنظمات أصحاب الأعمال وأخرى تابعة للحكومة وثالثة تابعة للمنظمات النقابية العمالية وعادة تتنوع البرامج التدريبية.

فالمؤسسات والمنشآت وأصحابها يهتمون عادة بالبرامج التي تهدف إلى تدريب العاملين على تشغيل وصيانة الآلات والمعدات والأجهزة في حين تهتم المنظمات النقابية العمالية بالثقافة العمالية وإكساب العمال وقادتهم معارف ومعلومات عن حقوقهم وواجباتهم وكيفية إجراء المفاوضات الجماعية مع أصحاب الأعمال للوصول إلى الاتفاقيات وعقود العمل المشتركة، أما الحكومات عادة تهتم في مراكز تدريبها بالبرامج الخاصة بخلق الكوادر والمهارات التي تحتاج إليها سوق العمل وكذلك تهتم بعمليات وبرامج التدريب التحويلي.

والتدريب لا يقتصر على العاملين الصناعيين والحرفيين وإنما يشمل معظم فئات السلم الوظيفي عمال عاديين ومهرة ومشرفين ورؤساء أقسام ومديري الإدارات ورجال الإدارة العليا.

## أسس ومبادئ نجاح التدريب:

يمكن للعملية التدريبية أن تحقق أهدافها بما يعود بالنفع على المتدربين إذا روعيت الأسس التالية:

## 1 - التحديد الواضح والدقيق للهدف من برنامج التدريب:

لما كانت أهداف التدريب كثيرة ومتنوعة يمكن عرض بعضها على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

أ - تعديل اتجاهات العاملين نحو عملهم إلى اتجاهات إيجابية محببة

ب - تعديل بعض السلوكيات والممارسات الخاطئة.

ت - اكتساب خبرات ومهارات التعامل مع الأجهزة والآلات الحديثة.

ث - إكساب العاملين مهارة السرعة والدقة فى الإنتاج وتقليل التالف والفاقد من الخدمات.

ج - تعديل سلوكيات المديرين وإكسابهم مهارات التفاعل والاتصال والعلاقات الإنسانية وأثرها على الإنتاج.

فلا شك أنه فى ضوء هذا التنوع والتعدد فى الأهداف من برنامج تدريبي لأخر فعليه تكون خطط الجوانب التعليمية سواء فى نوعية المحاضرات أو وسائل التدريب والإيضاح وكذلك طرق التقييم كلها تختلف وتتغير فى ضوء الهدف العام من البرنامج.

## 2 - الدافع أو الحاجة للتدريب:

لكي يكون التدريب مجدياً ومحققاً الغرض منه فلا بد أن تتوافر رغبة حقيقية وحاجة للتدريب سواء من جانب المنشأة التي ستقوم بالتنفيذ والإنفاق على البرنامج التدريبي أو من جانب المتدربين فبالنسبة للمنشأة لابد أن يكون هناك إحساس أن برامج التدريب التي سيتم تنفيذها سوف تزيد من كفاءة العاملين وترتقي بمهاراتهم في تعاملهم مع الآلات والمعدات.

وبالنسبة للعاملين لابد أن يكون لديهم إحساس بأن تدريبهم سوف يؤدي إلى ترقيةهم أو تحسين دخلهم أو تخفيف العمل عليهم.

## 3 - تجانس المتدربين في برنامج التدريب الواحد:

رغم الفروق الفردية التي يشير إليها علماء النفس عادة أنها موجودة بين الناس يمكن مراعاة قدر من التجانس في الأفراد الذين سيشاركون في التدريب من حيث السن ومدة الخبرة (العمل) ومستوى المهارة والقدرات العقلية لأن التفاوت وعدم التجانس يؤدي إلى التشتت وعدم تركيز الانتباه إلى موضوعات التدريب حيث الشخص ذو المستوى الأعلى سوف يشعر بالملل وأن البرنامج لا يضيف إليه أية خبرة في مقابل الفرد الأدنى وفي المستوى سوف يشعر بالفشل وعدم القدرة على التحصيل، من هنا يمكن القول بضرورة مراعاة قدر من التجانس.

#### 4 - مراعاة العناصر الرئيسية فى الخدمة التدريبية:

المدرّبون - مكان التدرّب - وسائل التدرّب - وقت التدرّب

- **المدرّبون:** يعتبر المدرّبون من العناصر المهمة الأساسية فى العملية التدريبية فلا بد أن يكونوا على مستوى عال من المهارة والخبرة العقلية والعملية فى مجال برنامج التدرّب بجانب القدرة على توصيل المعلومات ببسر وسهولة ويكون لديهم قدر كاف من الدراية بالفروق الفردية وسيكولوجية الكبار وخاصة أن التدرّب عموماً يتم مع الشباب وكبار السن.
- **مكان التدرّب:** إن مكان التدرّب من حيث اتساعه وتهويته وإضاءته وتجهيزاته وقربه من مواقع العمل والإنتاج كلها من العوامل التى تؤدى إلى نجاح العملية التدريبية.
- **وسائل التدرّب:** لما كانت الآلات والمعدات والوسائل المعنية والموضحة للشرح (وسائل الإيضاح) متوفرة ومنتاسبة مع برنامج التدرّب أدى ذلك إلى نجاح العملية التدريبية.
- **وقت التدرّب:** لاشك أن وقت التدرّب يعتبر من العناصر الرئيسية لإنجاح عملية التدرّب والمقصود هنا بوقت التدرّب هو:

1 - مدته

2 - فى أى وقت من أوقات النهار أو الليل.

3 - فى أى عمر بالنسبة للمتدرّبين:

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

- أ - بالنسبة لمدة التدريب عادة يفضل أن يكون التدريب قصيراً أو مركزاً وأن يكون على فترات.
- ب - بالنسبة لوقت التدريب يستحسن أن يكون فى أثناء ساعات العمل الرسمية باعتباره جزء من العمل.
- ت - بالنسبة لعمر المدرب(سنه) ليست هناك حدود باعتبار أن التدريب عملية تعلم واكتساب خبرات ومهارات سواء فنية أو يدوية أو ذهنية أو سلوكية وغيرها فالتدريب يصلح فى كل المراحل العمرية المختلفة.

#### 4 - التقييم والتقويم المستمر للتدريب:

إن عمليات التقييم والتقويم المستمر طوال فترة التدريب للمتدربين سواء عن طريق الاختبارات والقياسات أو عن طريق متابعتهم فى العمل بعد التدريب تعتبر من العمليات الأساسية التى يمكن التعرف من خلالها على مدى نجاح التدريب وفاعليته.

#### الفئات المستهدفة من التدريب:

إن التدريب أصبح فى الوقت الراهن يشمل جميع العاملين بمستوياتهم الإدارية المختلفة حيث إن هناك برامج تخص القيادة العليا كرؤساء مجالس إدارة الشركات والمنشأة والمؤسسات والمديرين العموم وبرامج تخص الإدارة الوسطى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين وبرامج تخص العمال بكل مستوياتهم ولذلك تتنوع وتتعدد البرامج من حيث محتوياتها ووسائل تنفيذها والأساليب التى تتبع فى نقل الخبرة وعلى سبيل المثال:

## 1 - تدريب المديرين:

عادة تهدف برامج تدريب المديرين إلى إكسابهم مزيداً من الخبرات والمهارات الفنية والإدارية ورفع قدراتهم فى مواجهة وحل المشكلات التى تقابلهم أثناء التطبيق وأحياناً يهدف تدريب المديرين إلى إكسابهم خبرات ومهارات ومعارف تخص السلوك الإنسانى وكيفية التعامل معه علاوة على إكسابهم مهارات الاتصال.

## الأساليب المستخدمة فى تدريب المديرين:

نظراً للمستوى العلمى والثقافى والخبرة الفنية والإدارية التى قد يحصل عليها المديرون خلال مدة عملهم تتنوع الأساليب التى يتم استخدامها مع المديرين فمنها ما يلي:

- 1 - أسلوب المحاضرة الإلقائية
- 2 - أسلوب الورش الدراسية.
- 3 - أسلوب الحلقات النقاشية.
- 4 - أسلوب تمثيل الأدوار.
- 5 - أسلوب دراسة الحالة.
- 6 - الزيارات الميدانية.
- 7 - عمل أو تصميم نماذج أو مشاريع مقترحة أو تقديم بحوث.

## أولاً: قيمة التدريب للفرد تتمثل فيما يلي:

1. يؤدي التدريب إلى زيادة إنتاجية العامل.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

2. يساعد التدريب على سرعة تكيف العامل مع ظروف وشروط العمل وبالتالي تزداد ثقته فى نفسه وقدرته على مواجهة وحل المشكلات.

3. فى ضوء أن التدريب يكسب الطرق المثلى لأداء الأعمال فالتدريب يودى إلى تقليل الجهد الذى يبذله الفرد فى العمل.

4. عادة التدريب يكسب الأفراد مهارات التعامل الصحيح والسليم مع الآلات مما يقلل إصابات العمل.

**ثانياً: قيمة التدريب بالنسبة للمنشأة:**

إذا كان التدريب يزيد من كفاءة الإنتاجية لدى العمال فإنه بالنسبة للمنشأة يعود التدريب بفوائد كثيرة منها:

- 1 - تقليل التالف والفاقد من خامات ومواد الإنتاج
- 2 - تخفيض نسب الغياب.
- 3 - توحيد أساليب وطرق الإنتاج
- 4 - التقليل من الحوادث وإصابات العمل وأمراض المهنة.
- 5 - تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية.

**التفكير وحل المشكلات:**

يعتبر التفكير من أرقى العمليات النفسية وأشهرها تعقيداً إذ إنه يعكس قدرة الإنسان على التكيف مع بيئته وعالمه المحيط به

والإنسان عند التفكير فى مشكلة ما يعتمد على تنظيم خبراته السابقة والربط بينها بطرق مختلفة حتى يستطيع توليد أفكار جديدة تكون بمثابة حل للمشكلة التى تؤرقه، فالتفكير معالجة ذهنية لعناصر العالم المحيط بالإنسان تؤدى إلى إيجاد العلاقة الناجحة بين الشكل والمضمون.

ويتفاوت البشر فى القدرة على التفكير من منطلق تفاوتهم أيضاً فى نسب الذكاء الذى يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفكير والقدرة على الاستدلال العقلى وإدراك العلاقات بين الأشياء وفهم الرموز الموجودة فى البيئة واستبصار وتحليل المواقف المختلفة حيث يقوم التفكير على إدراك الصيغ ثم إدراك تفاصيلها ومعانيها فى مرحلة تالية وبالتالي فالإنسان يعيش عالماً من الأشكال التى لها مضامين ويعتمد الأفراد فى حل المشكلات إلى جانب الخبرة على سماتهم الشخصية أو قدراتهم الخاصة بالإضافة إلى مهاراتهم الخاصة فى التوصل إلى حل المشكلة، بمعنى أن هناك من الأفراد من هم أكثر ثباتاً انفعالياً من غيرهم مما يدفعهم إلى التمهّل وعدم الاندفاع والتركيز فى حل المشكلة. ويؤكد علماء النفس أن التفكير عملية معرفية ترتبط لدى الإنسان بعمليات معرفية أخرى مثل التذكر والتخيل والفهم والاستبصار والاستدلال والتي من خلالها يستطيع استخدام الرموز كمحاولة للوصول إلى التفكير المنتج الذى يؤدى به إلى حل المشكلات المختلفة التى يتعرض لها، كما أكدوا أن كل إنسان يملك القدرة على التطور والنمو كما يستطيع أن يتغير من خلال القدرة على التفكير وبالتالي يستطيع إعادة بناء مجتمعه على خير وجه.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

هناك عدة أنواع للتفكير الإنساني نذكر بعضاً منها على النحو

التالي:

### 1 - التفكير الاستدلالي المنطقي:

وفية يكون تفكير الإنسان موجهاً ومقصوداً كحل مشكلة ما (هدف محدد) ويحاول تنظيم خبراته السابقة واستخدام الرموز كالكلمات أو الأعداد أو الإشارات لإدراك وفهم العلاقات بين الأشياء ومن أمثلة هذا النوع من التفكير محاولة إيجاد حلول للمسائل الرياضية.

### 2 - التفكير الخيالي:

وهو تفكير غير موجه أو غير مقصود يحدث تلقائياً معتمداً على الخيال كما يحدث في أحلام اليقظة أو التصور الذهني ولا يرتبط هذا النوع بهدف محدد.

### 3 - التفكير الابتكاري أو الإبداعي:

وهو نوع من التفكير يؤدي إلى خلق وتوليد أفكار جديدة تفيد البشرية عن طريق تجميع أكبر قدر من المعلومات عن الشيء المراد الإبداع فيه.

معنى المشكلة وأسلوب الفرد في حلها:

عندما يشعر الإنسان بصعوبة بالنسبة لموضوع ما إذن فهناك مشكلة تواجهه وبالتالي يسعى جاهداً للتغلب على تلك الصعوبة

ومحاولة حل المشكلة ويختلف كل إنسان عن الآخر فى أسلوبه لحل المشكلة التى تواجهه وفقاً للخبرات التى اكتسبها كماً وكيفاً ودرجة ذكائه ومستوى قدراته وسماته الشخصية.

ولا شك أن الإنسان تحيطه العديد من المشكلات التى تنشأ من جراء التفاعل مع العالم المحيط به والتى تحتاج إلى حلول من جانبه. وكلما ازدادت معرفة المرء بموضوع ما ازدادت مشكلاته فيه وبذلك فالحساسية بالمشكلات يمكن تميمتها عن طريق تنمية خبرة الفرد وتفكير الإنسان دائم الارتقاء ويتجه دائماً إلى المستقبل دون حدود بعكس تفكير الحيوان الذى لا يتعدى المشاكل الجامدة التى تواجهه كما أن تفكير الإنسان لا حدود له بينما تفكير الحيوان محدود.

### خطوات التفكير فى حل المشكلات:

يسير التفكير فى حل المشكلات فى خطوات منظمة على النحو التالى:

#### أولاً: الشعور بوجود مشكلة:

الشعور بوجود (صعوبة) مشكلة هو الدافع الحقيقى إلى التفكير فى حلها وعادة ما ينشأ هذا الدافع من طبيعة المشكلة وما تسببه من ضيق وإحباط.

#### ثانياً: تحديد المشكلة:

يتطلب تحديد المشكلة تحديداً مضبوطاً جمع البيانات والمعلومات حول موضوع المشكلة سواء سبق اكتسابها أو كانت جديدة فحل

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

المشكلة فى كثير من الأحيان يعتمد على مدى صلاحية الحقائق التى تبني عليها.

### ثالثاً: وضع الفروض:

يلزم لهذه المرحلة نوعاً من المثابرة والتكرار فى إجراء محاولات متعددة لوضع الفروض فقد يظهر الحل الصحيح كومضة مفاجئة أمام من يفكر فى المشكلة كما يتطلب الأمر نوعاً من المرونة فى التفكير والدقة أيضاً حيث إن الفروض هي بمثابة حلول مقترحة للمشكلة.

### رابعاً: تقييم الفروض:

تتطلب هذه المرحلة نوعاً من التفكير الاستدلالي فى انتقاء أنسب الفروض وأكثرها ملاءمة لحل المشكلة واستبعاد ما هو مضلل منها عن طريق التفكير النقدي لها.

### خامساً: التحقق من صحة الفروض:

تتطلب هذه المرحلة البحث عن مدى اتفاق الفروض أى اتفاق ما ثبت صحته من الحقائق والحقائق الأخرى أى البحث عن الأمثلة المتناقضة التى تلقى الشك على النتائج حتى يتمكن القائم بالحل من إثبات صحة فروضه.

### العمل وأثره على السلوك الإنسانى:

إن العامل عن طريق أداءه للعمل يشبع حاجاته وأهدافه من مآكل وملبس ومسكن ومركز أدبى أو اجتماعى علاوة على أن العامل بأداءه للعمل يحقق أهداف المنشأة.

وأن المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد العاملين بها وذلك بما توفره لهم من بيئة وظروف وشروط العمل متمثلاً فى القواعد والضوابط الوظيفية وأنظمة وأنماط العمل ومهام ومراحل الأداء (الإنتاج) ومعايير الثواب والعقاب كالأجور والحوافز والمكافآت وأنماط الإشراف والقيادة والمناخ للعمل كلها تؤثر فى سلوك ونشاط وتصرفات العامل (الفرد) بعبارة أخرى فإن تصرفات ونشاطات واستجابات الفرد فى المنظمة ليست نتاجاً مستقلاً لخصائصه وإنما هي نتاج تفاعل لخصائص الفرد مع خصائص ظروف وشروط بيئة العمل (المنظمة).

### السلوك التنظيمى:

يطلق مسمى السلوك التنظيمى على كل التصرفات والأنشطة المختلفة التى يبديها الفرد فى العمل وسلوك العاملين فى العمل لا يتم أو ينتج عن فراغ وإنما يكون من خلال وفى إطار اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة للعمل.

وسلوكيات الأفراد فى العمل عادة تتمثل فى مواعيد الحضور والانصراف والانتظام فى العمل، طرق ووسائل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، كم ونوع الجهد المبذول لأداء العمل وكيفية الاستخدام للألات والأجهزة والإمكانيات المتوفرة فى المنظمة وما إلى ذلك من تصرفات وأنشطة كلها تلعب دوراً هاماً فى حياة العامل وإنتاجية المنظمة.

فالعامل عن طريق أداءه للعمل يشبع حاجاته وأهدافه من مآكل وملبس ومسكن ومركز أدبى أو اجتماعى علاوة على أن العامل بأداءه للعمل يحقق أهداف المنشأة.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

ومما سبق يتضح أن المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد العاملين بها وذلك بما توفره لهم من بيئة وظروف وشروط العمل متمثلاً في القواعد والضوابط الوظيفية وأنظمة وأنماط العمل ومهام ومراحل الأداء (الإنتاج) ومعايير الثواب والعقاب كالأجور والحوافز والمكافآت وأنماط الإشراف والقيادة والمناخ داخل العمل كلها تؤثر في سلوك ونشاط وتصرفات العامل (الفرد) بعبارة أخرى فأن تصرفات ونشاطات واستجابات الفرد في المنظمة ليست نتاجاً مستقلاً لخصائصه وإنما هي نتاج تفاعل لخصائص الفرد مع خصائص ظروف وشروط بيئة العمل (المنظمة).

ويرى العلماء أن للسلوك التنظيمي بعض السمات والصفات الخاصة منها ما يلي:

بعض ما يميز السلوك التنظيمي:

1. توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة: إن كل منشأة أو منظمة تقوم بتوجيه سلوك أفرادها لتحقيق أهداف المنشأة وذلك من خلال رسم سياسة الأداء والإنتاجية وتوفير ما من شأنه أن يؤدي إلى رضا العاملين عن عملهم.

2. تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة: المنشأة ترسم لكل فرد الأعمال المطلوبة منه في ضوء بطاقة وصف وترتيب الوظائف بحيث لا يتصرف العامل وفقاً لهواه أو رغباته.

3. تحديد المسؤوليات والسلطات فى ضوء الأدوار: لكي ينجز العامل المهام المطلوبة منه لابد وأن يصاحب هذه المهام بعض السلطات والمسئوليات والصلاحيات وعادة تكون السلطة مساوية للمسئوليات والواجبات.

4. التنسيق والتكامل بين الأدوار التى يقوم بها العاملون: عادة تهتم المنشآت والمنظمات بموضوع التنسيق بين الأعمال للأفراد فى المنظمة لضمان عدم التضارب أو التكرار والتعارض بين جهود الأفراد وفى نفس الوقت تراعى عنصر التكامل فى إجراءات الأداء حتى يكمل كل فرد عمل الآخر ليخرج المنتج فى النهاية وفقاً لما هو مطلوب.

5. الضبط والتحكم فى سلوك العاملين: يتم الضبط والتحكم فى سلوك العاملين فى المنظمات من خلال نظم الثواب والعقاب والتي تتمثل فى المكافآت المادية والحوافز والعلاوات وزيادة الأجور والمكافآت المعنوية كالترقيات وخطابات الشكر والتقدير كنظم للثواب أما نظم العقاب فتأخذ شكل الحرمان من الترقية أو منع المكافآت وما إلى غير ذلك أو يكون العقاب فى شكل معنوى كالتوبيخ وتوجيه اللوم والتأنيب.

6. تطوير وتنمية سلوك العاملين: تهتم المنظمات بعملية تطوير وتعديل وتنمية سلوك العاملين حتى تتواكب وتساير متطلبات العمل وأساليبه وذلك من خلال تنفيذ برامج التدريب المستمرة وتنفيذ برامج التثقيف العمالي وحث العاملين على التعلم والتثقيف الذاتى المستمر.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

### 7. الاتصالات والعلاقات السيكولوجية في العمل:

يتميز السلوك التنظيمي بأنه يمارس أنواعاً مختلفة من الاتصالات منها ما هو رأسي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى متمثلاً في التعليمات والتوجيهات والأوامر التي يتلقاها من رؤسائه وكذلك الشكاوى والتظلمات التي يرفعها إلى رؤسائه.

كما أن العامل من خلال سلوكه التنظيمي يدخل في علاقات واتصالات سوسولوجية رسمية وغير رسمية مع زملائه في العمل.

### 8. التقييم والتقييم المستمر للسلوك التنظيمي:

يقع سلوك العاملين وأدائهم وإنتاجهم تحت رقابة مستمرة للتقييم من خلال عمليات الإشراف وكتابة تقارير الكفاءة السنوية عن أدائهم وإنتاجيتهم من قبل المشرفين والرؤساء.

### 9. مدى تحقيق أهداف المنشأة:

أن تحقيق أهداف المنشأة البعيدة والقريبة يدل على أن سلوك الأفراد داخل المنظمة (السلوك التنظيمي) قد وجه توجيهاً سليماً.

### تعامل الفرد مع الآخرين داخل المنظمة (السلوك التنظيمي)

إن الفرد من خلال تواجده داخل منظمة العمل أو المنشأة التي يعمل بها يدخل في علاقات مع طوائف من البشر تختلف حسب وظيفته وموقعه التنظيمي وهذه الطوائف عادة تتمثل في نوعين هما:

## 1 - الجماعة الرسمية:

وهى عبارة عن مجموعة الأفراد داخل التنظيم الرسمي للعمل فعضوية الفرد فى هذه الجماعة وانتقاله إلى جماعة أخرى رسمية يكون عادة من خلال قرارات تنظيمية رسمية تصدر من مستويات وظيفية تملك سلطة إصدار القرارات فى منظمة العمل وتضم الجماعة الرسمية للفرد عدة أفراد يشكلون مستويات وظيفية وإدارية مختلفة ومتعددة فمنهم من فى مستوى الفرد وهم الزملاء ومنهم من فى مستوى وظيفي أدنى وهم المرؤوسين ومن هم فى المستوى الوظيفي الأعلى وهم الرؤساء.

وتنشأ بين الجماعة الرسمية فى المنظمة عدة علاقات وهى عبارة عن علاقات عمل تتمثل فى تبادل الخبرات والمعلومات وتبادل التعليمات والتوجيهات وتبادل الأفكار والآراء بهدف حسن التعاون فى الأداء والإنجاز لتحقيق أغراض المنظمة فإذا كانت هذه العلاقات إيجابية سوف تساعد وتساهم فى تحقيق أداء وإنجاز أفضل أما إذا كانت علاقات سلبية وبالتالي سوف تؤثر على مستوى الأداء والإنجاز بالسلب فبدلاً من التعاون سوف يكون هناك تنافس وصراع غير إيجابي.

## 2 - الجماعة الغير رسمية:

هذه الجماعة الغير رسمية التى ينتمى إليها الفرد لا تنشأ ولا تتولد من خلال قرارات إدارية تنظيمية رسمية ولكن تنشأ لتحقيق رغبات الأفراد احتياجات ورغبات يؤديها التنظيم الرسمي للمنشأة.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

فالجماعات غير الرسمية قد تنشأ بين مجموعة حاملي مؤهل معين داخل المنظمة بصرف النظر عن مستوياتهم الوظيفية أو مواقعهم الإدارية وقد تنشأ على أساس الجنس أو الهويات أو الديانة أو الاهتمامات السياسية أو الإيديولوجية أو انتمائهم لموطنهم الجغرافي الذي وفدوا منه.

وعلى القائمين بإدارة المنظمة النظر بعين الاعتبار لهذه الجماعات غير الرسمية وضرورة تحويلها إلى جماعات دافعة ومؤيدة للتنظيم الرسمي للمنظمة

### الرضا عن العمل:

يقضى الإنسان ما يقرب من ثلث حياته فى العمل وبذلك يمثل العمل أهمية فى حياته كما يعتبر الرضا عن ما يؤديه الإنسان من عمل وتقبله لكل ظروفه ونواحيه له أهمية أيضاً.

تعريف الرضا عن العمل:

هناك عدة تعريفات لمفهوم الرضا عن العمل نذكر منها:

(يتحدد بمقدار الاشباعات التى يحصل عليها العامل والتي تكون وظيفته هى مصدرها الأساسى)

(درجة شعور العامل بمدى إشباع الحاجات التى يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة).

(حالة انفعالية من السعادة أو الشعور الإيجابى).

(حصيلة العوامل المتعلقة بالفرد والعمل)

(هو الشعور النفسى بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة).

وخلاصة لما سبق يعتبر الرضا عن العمل نتيجة لتقبل العامل للعمل نتيجة ما يحصل عليه من عوائد ومنافع التى تزيد بالتالى من حماسه للعمل وبذل مزيدا من الجهد والطاقة فى أدائه للعمل.

### النظريات المفسرة للرضا عن العمل:

هناك عدة نظريات تناقش مفهوم الرضا عن العمل ومن هذه النظريات ما يلى:

#### 1 - نظرية أبراهام ماسلو:

وهى نظرية التدرج الهرمي للحاجات حيث يرى ماسلو أن هناك مجموعة من الحاجات يسعى الإنسان إلى إشباعها تتدرج من البداية إلى النهاية على النحو التالي:

#### 2 - الحاجات الفسيولوجية: تتضمن الحاجات الأساسية الملحة

لحياة الإنسان مثل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والجنس والنوم والدفء.

#### 3 - حاجات الأمان: وهى تعبر عن حاجة الفرد فى البعد عن

الأخطار والرغبة أو الحاجة للشعور

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

والاطمئنان فى البيئة التى يعيش فيها بحيث لا يقتصر هذا الأمان فى حصول الإنسان على الماديات وإنما يتضمن الأمان النفسى المعنوى أيضاً الذى يتمثل فى استقرار الفرد فى العمل وثبات دخله الذى يشعره بأن مستقبله فى مأمن وليس مهدد.

4 - **الحاجات الاجتماعية:** وهى حاجات التواد والمحبة مع

الآخرين فالإنسان كائن اجتماعى يرغب ويسعى إلى الانضمام فى جماعة ويتفاعل مع أفراد هذه الجماعة بشكل تسوده علاقات الصداقة والانتماء.

5 - **حاجات التقدير:** وهى حاجات الفرد للشعور بأنه محل

تقدير من الآخرين ويسعى جاهداً للحصول على مكانته الاجتماعية فى العمل لتستمر حالة التقدير بما يشعره بتقبل العمل والحاجة الدائمة إليه.

6 - **حاجات تحقيق الذات:** وهى أقصى حاجات الفرد لتحقيق

نجاحات مختلفة فى العمل الذى يؤديه والوصول إلى مستوى الكفاءة المطلوبة.

## 2 - نظرية العزو فى الرضا عن العمل:

وترجع هذه النظرية العوامل المسببة للرضا عن العمل إلى عوامل خارجية مثل ظروف العمل ومناخه والتعامل مع الرؤساء والزملاء والمشرفين أكثر من إرجاع الرضا أو عدمه داخل الشخص نفسه.

وهذا يعنى أن الأفراد تميل إلى عزو فشلها فى العمل إلى أسباب خارجية تتمثل فى ظروف العمل ونواحيه والعلاقة بالآخرين كما يميلوا إلى عزو نجاحهم فى العمل إلى أسباب داخلية مثل الجهد المبذول والقدرة الذاتية على العمل.

## 3 - نظرية الدوافع الصحية للعمل:

وتقسم هذه النظرية العوامل المسببة للرضا أو عدم الرضا إلى ما يلى:

1 - عوامل بيئية فى ظروف العمل الخاصة (بالأجر - العلاقات الإنسانية والاجتماعية - الإشراف - سياسة الإدارة - ظروف العمل - الشعور بالأمن)

2 - عوامل داخلية فى الفرد نفسه (الإنجاز - المهارة المكتسبة - نوع العمل - زيادة حجم المسئولية - التقدم فى العمل)

وإذا توافرت العوامل التى تشكل المجموعة الأولى بشكل صحى وسليم فإنها تعمل على منع الفرد من الشعور بعدم الرضا فى العمل وتشكل المجموعة الثانية مجموعة العوامل التى تدفع الإنسان إلى تحريك سلوكه نحو زيادة جهده لتحقيق أهداف المنظمة التى يعمل فيها وبالتالي يزداد رضا الفرد عن العمل.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

4 -نظرية التوقعات: تقوم هذه النظرية على أن الإنسان فى مجال العمل يتخذ قراراته بعد تحليل دقيق لاحتمالات الخسارة واحتمالات الربح أو الفائدة العائدة من العمل وهذه النظرية لا تقصد الأجر فقط بل تمتد لتشمل العوائد الإيجابية التى يحصل عليها الفرد من العمل وتشمل مميزات العمل نفسه من ثناء الرؤساء وتقديرهم للعاملين والرضا المهنى الذى يحقق المكانة أما الجوانب أو العوامل السلبية التى تحقق عدم الرضا عن العمل فهى مثل أساليب العقاب المختلفة تخفيض المكانة أو المستوى الوظيفى وعدم وجود فرص الترقى أو الفصل من العمل.

#### العوامل المحددة للرضا:

تختلف العوامل التى تسبب الرضا وعدم الرضا من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر ومن فرد لآخر وتتمثل هذه العوامل فى: مكونات العمل - علاقة العامل(الفرد) بزملائه مشرفيه فى العمل وأجره الذى يتقاضاه ومركزه فى البناء الاجتماعى والتنظيمى للعمل وشروط وظرف العمل ووجهة نظره فى الظروف المحيطة به ويعمله وساعات العمل وقدرات الفرد واستعداداته وخبراته ومعارفه عن العمل.

تأكيداً على ما سبق يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين:

الأولى: مسببات خاصة بالتنظيم(العمل)

الثانية: مسببات خاصة بالفرد(العامل)

**أولاً: المسببات الخاصة بالتنظيم العمل: وتتمثل في:**

- 1 - نظام الأجر ومشمولاته كالمكافآت والحوافز والترقيات.
- 2 - الإشراف ومدى إدراك الفرد ووجهة نظره حول عداله المشرفين ومدى اهتمام المشرفين بشؤون عمالهم وحمايتهم لهم.
- 3 - اللوائح والنظم والقوانين المنظمة لسير العمل وهل هى مقيدة لإجراءات العمل وتسلسله.
- 4 - ظروف وشروط بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية والحرارة وحجم ونوع الاتصالات وحيز أو مساحة المكان ومدى توفير المزايا والخدمات الاجتماعية والتثقيفية والترفيهية وساعات العمل.
- 5 - تصميم مناخ العمل وهل يؤدي إلى المرونة والتكامل والأهمية والتنوع أم يسوده نظام الجمود؟

**ثانياً: المسببات الشخصية: وتتمثل في:**

- 1 - خبرة الفرد ومعارفه ومهاراته واستعداداته وقدراته الجسيمة والذهنية فى العمل.
- 2 - بناء شخصية الفرد حيث هناك بعض الشخصيات القادرة على تحمل ضغوط العمل والتكيف والتوافق معها وعلى العكس هناك بعض الشخصيات الضعيفة التى لا تستطيع تحمل ضغوط العمل فتصاب بالقلق والتوتر وعدم القدرة على التكيف وقد تنهار عند أى مواجهة لها لأية عقبات.

العلاقات العامة وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

- 3 - المكانة الاجتماعية وتقدير الذات كلما ارتقت المكانة الاجتماعية من خلال الوظيفة وشعر الفرد من خلال هذه المكانة بتقدير الذات كلما كان ذلك دافعاً للرضا فى العمل.

### مظاهر الرضا فى العمل:

يمكن أن يستدل على الرضا المهنى للعاملين من خلال بعض المظاهر التى تتصل بسلوك العاملين فى العمل ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهى:

- 1 - زيادة الإنتاج ومستوى جودته حيث وفرة الإنتاج وجودته لا يمكن أن تكون إلا ناتج عمل أفراد على درجة عالية من الرضا عن عملهم.
- 2 - قلة الفاقد والتالف من خامات ومستلزمات الإنتاج عادة تكون من أشخاص راضيين عن عملهم.
- 3 - انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى وندرة الصراعات والمنازعات فى مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العاملين.
- 4 - الإبداع وتطوير العمل وتحسنه وانخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.
- 5 - الصورة الذهنية الايجابية الصحية للمنشأة أو المنظمة ونوع العمل بها عند الأفراد العاملين تعد مؤشراً هاماً للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الصورة الذهنية الايجابية عن العمل

والمنطبعة فى أذهان العمال تؤدى دائماً إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها هذا مظهر هام من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

6 - استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها فى مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع تطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا لدى العاملين عن عملهم.

7 - مشاركة العاملين فى مختلف أنشطة المنظمة وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يحجمون عن المشاركة.

