



علم النفس التنظيمي والصناعي



السنة الخامسة قسم علم النفس

السنة الثالثة قسم الإرشاد النفسي



منشورات جامعة دمشق

كلية التربية

# علم النفس التنظيمي والصناعي

الدكتور محمد عماد سعدة

أستاذ في قسم علم النفس

1443 - 1444 هـ

2021 - 2022م

جامعة دمشق



## الفهرس

|     |                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------|
| 5   | الفهرس                                                               |
| 7   | مقدمة الكتاب                                                         |
| 9   | الفصل الأول علم النفس التنظيمي والصناعي مفهومه، أُسسُه، نشأته، تطوره |
| 35  | الفصل الثاني تحليل العمل                                             |
| 51  | الفصل الثالث الانتقال المهني                                         |
| 81  | الفصل الرابع التأهيل والتدريب المهني                                 |
| 105 | الفصل الخامس الدوافع والحوافز في العمل                               |
| 131 | الفصل السادس الأداء الوظيفي                                          |
| 155 | الفصل السابع الرضى الوظيفي                                           |
| 177 | الفصل الثامن الولاء التنظيمي                                         |
| 199 | الفصل التاسع ضغوط العمل                                              |
| 235 | الفصل العاشر القيادة والإدارة في المؤسسة                             |
| 259 | الفصل الحادي عشر ديناميكيات جماعة العمل وعملياتها في المؤسسة         |
| 285 | الفصل الثاني عشر الاتصال التنظيمي                                    |
| 309 | الفصل الثالث عشر المناخ التنظيمي                                     |
| 335 | الفصل الرابع عشر التغيير والتطوير التنظيمي                           |
| 357 | جدول المصطلحات العلمية                                               |
| 363 | المراجع                                                              |



## مقدمة الكتاب

يسرني أن أقدم كتاب علم النفس التنظيمي والصناعي للطالب والقارئ في الوقت الذي ندرك فيه جميعاً أهميته حالياً عندما نتطلع بلادنا إلى التصنيع والتقدم في شتى المجالات، وهذا يتطلب إعادة بناء القوى البشرية والاجتماعية والاقتصادية، وإعادة بناء الصناعة ومؤسساتها على أسس ومقومات علمية حديثة؛ ينحصر اهتمام علم النفس التنظيمي والصناعي بالمنظمات الاجتماعية والإدارية والخدمية والتعليمية كالجامعات، والإنتاجية كالشركات والمصانع ويهدف إلى تعريف الطالب والقارئ بعلم النفس التنظيمي والصناعي الذي يسعى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق حل المشكلات في مؤسسات الأعمال والصناعة حلاً علمياً موضوعياً إنسانياً، يضمن للعامل الراحة النفسية والجسمية والسعادة في العمل، كما يسعى هذا العلم إلى تهيئة جميع الأحوال المادية والنفسية والاجتماعية التي تكفل أكبر قدر من الإنتاج، وبأجود نوع وبأقل وقت وجهد، فقد كان الأفراد في السابق يؤدون أعمالهم ضمن الأسرة أو في جماعات صغيرة، أما في الوقت الراهن فقد تحول العالم من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المؤسسات الكبيرة الضخمة والعابرة للقارات، وتُعطي هذه الحقيقة ضرورة الاهتمام بالإنسان العامل حتى تكون المؤسسات قادرة على تحقيق أهدافها.

نشأ علم النفس التنظيمي والصناعي Industrial and Organizational Psychology مع شقيقه التوأم علم النفس المهني Professional Psychology، إلا أنهما تمايزا واستقلا عن بعضهما في ستينيات القرن الماضي، ومن ثمَّ يمكن القول إن علم النفس التنظيمي والصناعي يُعد امتداداً واستكمالاً لموضوعات علم النفس المهني، وفي الواقع لا يمكن من الناحية التاريخية الفصل بينهما فصلاً تاماً، ويمكن توضيح تسمية علم النفس التنظيمي والصناعي بأنه علم النفس المؤسساتي أو علم النفس في المؤسسات، ففي الوقت الراهن تتم الصناعة والأعمال ضمن المؤسسات والمنظمات الكبيرة، ومن ثمَّ سوف يُستخدم في هذا الكتاب مصطلح المنظمة أو المؤسسة أو الشركة بدلاً عن الكلمة الإنكليزية Organization؛ يُشير مصطلح المنظمة أو المؤسسة إلى هيئة أو كيان معقد يحتوي على مجموعة من المكونات والأفراد تشكل مجموعها وحدة متكاملة تسعى للوصول إلى أهداف تُمثل السبب الأساسي لوجودها.

أرجو أن يجد الطالب والقارئ في هذا الكتاب المتعة والفائدة، كما أرجو أن يكون التوفيق قد حالمني في عرض محتوياته وفي طريقة تبويبه وتنظيمه وإذا انطوى على بعض الثغرات فعذري أنني حاولت، فالكمال من صفات الله عز وجل وحده وهو ولي التوفيق.

أ. د. محمد عماد سعدة

دمشق في / / 2022





## الفصل الأول علم النفس التنظيمي والصناعي

### مفهومه، أسسه، نشأته، تطوره

كان العمال منسيين قبل الثورة الصناعية، وفي أثنائها وبعدها لمدة من الزمن، فقد كانوا أول الأمر عبيداً، ثم بدأ رجال الصناعة ينظرون إليهم نظرتهم إلى الآلات، ثم نظروا إليهم على أنهم سلعة تُشتري وتُباع وتُستخدم كما تُستخدم الأشياء والمواد الخام الأولية في نظرة تخلو من الإنسانية، وكان العامل في نظر رجال الصناعة كسولاً بطبعه يكره العمل بفطرته، لا يعمل إلا طمعاً في المال، أو خوفاً من الطرد، ولا يبذل من الجهد في عمله إلا بمقدار ما يُبعد عنه شبح الجوع والعوز والبطالة.

كان اهتمام رجال الصناعة حتى وقت قريب مُنصباً على الربح فقط وعلى دعائمه وأُسسه كالحصول على المواد الأولية بأرخص الأسعار، والإحاطة بالأسعار أولاً بأول، وتقدير قوة المنافسين وخطورتهم والتغلب عليهم، والاتصال بالوكلاء ودراسة مراكزهم المالية ودرجة الاعتماد عليهم والثقة بهم؛ والبحث عن الأسواق المناسبة لتصرف المنتجات؛ كذلك كان اهتمامهم مُنصباً على التنظيم المادي للعمل والإنتاج، وليس على التنظيم الإنساني، فكانوا يهتمون بالآلات والأدوات والمعدات والمواد الخام وأماكن العمل، وينسون الإنسان العامل الذي لم يكن موضع اهتمامهم أو تفكيرهم.

عندما نتحدث في علم النفس التنظيمي والصناعي عن العامل فإننا نقصد كُل مَنْ يُمارس عملاً أيّاً كان مستواه أو نوعه، ومهما كانت الجهة أو المؤسسة أو الشركة أو الوزارة أو المنظمة أو الهيئة التي يعمل لديها، فالفلاح عامل، والمزارع والطبيب والمهندس والمعلم والضابط والجندي والموظف والقاضي والصحفي والشرطي، أي أن تسمية عامل تُطلق على كل من يُمارس عملاً أيّاً كانت طبيعته، ومهما كان مستواه الوظيفي، وأياً كانت الجهة أو المؤسسة أو الشركة أو الوزارة التي يعمل لديها.

### 1- العمل وعناصره

كانت النظرة السائدة إلى العمل سابقاً على أنه قيام الإنسان بالتدخل في الطبيعة أو في مواردها بهدف إحداث تغيير أو تأثير، ظلت هذه النظرة سائدة لمدة طويلة، أما اليوم فقد تغيرت هذه النظرة الساكنة الجامدة إلى نظرة أكثر ديناميكية وتفاعلية بين

عناصر العمل، فالعمل هو تفاعل مُنظم بين الإنسان والبيئة المحيطة وما تحتويه من أشياء ومواد وآلات وأشخاص، أي النظر إلى العمل كظاهرة تفاعل مُعقد بين عناصره وليس مجرد عملية تأثير العامل في العناصر الأخرى. وعناصر العمل الأساسية هي:

(1) **العامل:** الإنسان العامل بكل صفاته وخصائصه النفسية والصحية والاجتماعية والعلمية والمهنية.

(2) **موضوع العمل:** هو الشيء الذي نحاول التأثير فيه بواسطة أدوات العمل، لنقله من الحالة (أ) إلى الحالة (ب) أو للمحافظة عليه في الحالة (ج)، فمثلاً نحاول نقل الصوف من حالته الخام إلى خيوط، أو نقل خيوط الصوف إلى حالة جديدة لتصبح كنزة، أو عندما يحاول عامل المحطة الكهربائية المحافظة عليها في حالة مُعينة، لأن انحرافها عن حالة نموذجية مُعينة يُمثل خطراً شديداً على محتوياتها وتجهيزاتها وعلى العاملين فيها وعلى البيئة المحيطة، أو عندما يحاول الطيار المدني المحافظة على طائرة الركاب في حالة مُعينة في الجو؛ عموماً العمل خليط من النموذجين، فالطيار الذي كان يعمل طيلة الرحلة بهدف المحافظة على الطائرة في حالة مُعينة في الجو، سيبدأ الاستعداد للهبوط بالطائرة عندما يقترب من المطار المُراد الوصول إليه.

(3) **أدوات العمل:** تشمل أدوات العمل كافة المُعدات والآلات وكل ما نستخدمه للتأثير في موضوع العمل، والفرق بين الآلات والمُعدات يكون في مصدر الطاقة، في المُعدات مصدر الطاقة القوة العضلية البشرية، مثل المفك، المطرقة، أما الآلات فيكون مصدر الطاقة فيها أي مصدر آخر غير القوة العضلية البشرية، كالطاقة الكهربائية أو الطاقة الناجمة عن احتراق المشتقات النفطية، أو أية مصادر أخرى للطاقة.

(4) **الأحوال المحيطة بمكان العمل:** الشروط المختلفة المحيطة بمكان العمل كالحرارة والتهوية والرطوبة والضجيج، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية ودرجة تعقدها، والأخطار المتنوعة المحيطة بمكان العمل، أي كل ما يخص مكان العمل ومحتوياته (ديميتريفا وآخرون، 1988، 18-19).

## 2- آثار التقدم التكنولوجي في العمل

أدت الثورة التكنولوجية إلى مجموعة من التغيرات المهمة في حياة الإنسان طالت مختلف جوانبها، وبالطبع العمل أهم جوانب حياة الإنسان؛ تمثلت هذه التغيرات في جوانب كثيرة منها:

- (1) نقل الجهد الفيزيائي وواجبات أخرى كثيرة من الإنسان إلى الآلة.
- (2) ظهور متطلبات جديدة يتطلبها العمل من العامل لم تكن مطلوبة منه سابقاً أو مُلحة كما كانت سابقاً.
- (3) الحاجة المستمرة إلى الإعداد والتأهيل والتدريب المستمر.
- (4) تخصيص العمل أو تقسيمه.
- (5) تزايد ردود فعل الطبيعة والوسط المحيط نحو الإنسان، فقد أصبحت أكثر تنوعاً وشدة، أي زادت الأخطار الناجمة عن تدخل الإنسان في الطبيعة وإحداث تغييرات فيها وتتنوعت.
- (6) تغير دور العامل من قيامه بالعمل قياماً مباشراً إلى دور المراقبة والتحكم وقيادة العملية الإنتاجية أي التحكم بالآلات وقيادتها.
- (7) توفير الوقت والجهد وتزايد الإنتاج.
- (8) ظهور مشكلات متنوعة في العمل: الأخطاء البشرية، الصراع والتنافس، التعب والملل، حوادث العمل.
- (9) الإنسان هو الأساس في العمل والإنتاج، فاليد التي تُدير الآلة أهم من الآلة نفسها، لأنها إما أن تهتم وتعتني بها وتصونها، أو تُعطّلها أو تُحطمها.
- (10) الانتقال من المؤسسات الفردية أو الأسرية أو الصغيرة إلى المؤسسات الكبيرة.

## 3- العلاقة بين علم النفس والعمل

تهتم بعلاقة الإنسان بالعمل علوم متنوعة منذ القديم، وبالطبع علم النفس من بين هذه العلوم، وتجيب الإشارة هنا إلى أن اهتمام علم النفس بالإنسان في علاقته بالعمل أو بالمؤسسة التي يعمل لديها، يظهر من خلال عدد من المحاور أو المنظومات، أي أننا

لو جمعنا كافة الدراسات والبحوث والكتب التي تُعبر عن هذا الاهتمام، لوجدنا أنه يمكن تقسيمها إلى عدة محاور أو ميادين سوف نستعرضها بوصفها منظومات، ومن المعروف أن المنظومة هي مجموعة تحتوي على عددٍ من العناصر تقوم فيما بينها مجموعة من العلاقات المحددة، وهذه المنظومات هي:

(1) **منظومة إنسان-مهنة:** تهتم بالعلاقة بين الإنسان والمهنة، سواء المهنة التي يمارسها حالياً أو التي يرغب بممارستها في المستقبل، وتُسمى الآن علم النفس المهني Professional Psychology، تشمل هذه المنظومة دراسة موضوعات مثل تحديد القدرات والمهارات والمتطلبات اللازمة لممارسة مهنة مُعينة، المكانة الاجتماعية التي تُعطىها المهنة لمن يمارسها، تناسب ميول الفرد المهنية واهتماماته ومستوى طموحه المهني مع المهنة التي يمارسها، أو التي يرغب بممارستها لاحقاً، ومع مفهوم الذات لديه، كما تشمل موضوعات التوجيه المهني، الانتقاء المهني، التأهيل المهني لذوي الاحتياجات الخاصة، التأهيل والتدريب المهني، الروح المعنوية، الرضى المهني، ضغوط العمل، أحوال العمل وشروط السلامة المهنية.

(2) **منظومة إنسان-مؤسسة:** العلاقة بين الإنسان والمؤسسة التي يعمل فيها أو يسعى للعمل لديها، وهو ما يُسمى الآن علم النفس التنظيمي أو المؤسساتي أو يُسمى علم النفس التنظيمي والصناعي Industrial and Organizational Psychology، تشمل هذه المنظومة دراسة موضوعات مثل الانتقاء المهني، الرضى الوظيفي، الولاء التنظيمي، الاتصال التنظيمي، المناخ التنظيمي، التغيير والتطوير التنظيمي، ديناميكيات جماعة العمل في المؤسسة مثل التعاون والتنافس والتماسك والصراع، القيادة والإدارة في المؤسسة.

(3) **منظومة إنسان-إنسان:** تهتم هذه المنظومة بالعلاقات الإنسانية في العمل أي العلاقات بين العمال في المؤسسة مثل علاقة العامل بزميله أو مُشرفه أو مَرؤوسيه، تشمل دراسة موضوعات مثل الروح المعنوية، الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة وبين العمال أنفسهم، القيادة، أساليب الإدارة والإشراف، سيكولوجية جماعات العمل الكبيرة والصغيرة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، المساعدة النفسية للعامل الذي يُعاني مشكلات نفسية مُعينة.

4) **منظومة إنسان-آلة:** تدرس منظومة إنسان-آلة Man-Machine System العلاقة بين الإنسان والآلة، فقد بينت الدراسات الحديثة أن تفاعل الإنسان مع الآلة ولاسيما في العمل، يعتمد على التبادل المعلوماتي بينهما، فالآلة تُعطي العامل معلومات عن حالتها وسير عملها من أجهزة عرض المعلومات المختلفة مثل درجة حرارتها، سرعة الدوران، الضغط؛ يستقبل العامل الذي يدير هذه الآلة هذه المعلومات عن طريق الحواس المختلفة ويقارنها بما هو موجود في ذاكرته وخبرته السابقة، وبما تعلمه وتدريب عليه، ويُصدر حكماً وتقويماً لهذه المعلومات عن حالة الآلة مؤقتاً، ويتخذ القرار الذي يراه مناسباً ويبدأ بتنفيذه عن طريق إعطاء أوامر للآلة عبر أجهزة إدخال المعلومات والأوامر، مثل: تخفيف السرعة، أو تخفيض درجة الحرارة، وربما يرى أنه من الأفضل إيقاف الآلة عن العمل حتى لا تتفاقم المشكلة، ويتابع مجريات عملها بعد تنفيذ القرار فيقوم بتصحيح أفعاله أو تعديلها بناء على تطور مجريات عمل الآلة التي تزوده بالتغذية الراجعة المناسبة؛ وهو ما يُسمى الآن علم النفس الهندسي Engineering Psychology، تشمل هذه المنظومة دراسة موضوعات مثل التبادل المعلوماتي بين الإنسان والآلة، اختيار أفضل تصميم للآلة يناسب خصائص الإنسان، اختيار أفضل الطرائق لأنظمة عرض المعلومات وأجهزتها عن حالة العمل، أو حالة الآلة وعرضها للعامل، وأفضل أساليب تصميمها، كيفية استقبال الإنسان للمعلومات التي تعرضها الآلة بالحواس المختلفة، كما تهتم بمعرفة كيفية تخزين المعلومات والاحتفاظ بها من أجل إصدار الأحكام واتخاذ القرارات وتنفيذها، أساليب اتخاذ القرارات في العمل مع الآلة؛ ينحصر عمل المهندس في اختراع الآلات وتصميمها وهو في ذلك يُطبق معارفه الهندسية المتنوعة الميكانيكية والكهربائية والإلكترونية وغيرها، تتراوح درجة تعقيد هذه الآلات من الآلات البسيطة مثل آلة الخياطة الكهربائية إلى الصواريخ والمركبات الفضائية؛ وبما أن الإنسان هو الذي يدير هذه الآلات ويقودها لابد أن يأخذ المهندس المصمم بالحسبان صفات الإنسان وخصائصه وقدراته، ونقصد هنا الإنسان عموماً، وليس إنساناً محدداً بذاته، وتقوم مراكز البحث المتخصصة في علم النفس الهندسي بدراسات وأبحاث وقياسات تهدف إلى وضع معايير تبين مثلاً متوسط طول يد الإنسان، ومتوسط قوتها في الشد والدفع، ومقاسات جمجمة الإنسان وجذعه، وغير ذلك من الخصائص القياسية

لجسم الإنسان، وخصائص العمليات المعرفية، واستقبال المعلومات وتخزينها ومعالجتها، واتخاذ القرار وتنفيذه وتتبع سير العمل بعد تنفيذه.

(5) **منظومة إنسان-تكنولوجيا:** العلاقات بين الإنسان والتكنولوجيا المستخدمة في العمل، الاهتمام بعلاقات العامل ببيئة العمل وكافة محتوياتها ولاسيما علاقته بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل والإنتاج، وهو ما يُسمى الآن الأرغونوميكا Ergonomics، أو علم العمل، وتشمل دراسة موضوعات مثل تفاعل العامل مع التكنولوجيا المستخدمة ومستوى تطورها وتعقدها، ومدى مناسبتها للإنسان، تكيف أحوال العمل الفيزيائية مثل الإضاءة والتهوية بما يناسب العامل؛ التعب، الملل، أوقات الراحة والعمل، وتنظيم يوم العمل، تصميم الآلات وطرائق عرض المعلومات، وتصميم مكان العمل، (ديميتريفا وآخرون، 1988، 85-87)، يجب الإشارة هنا إلى أن الأرغونوميكا تعتمد اعتماداً أساسياً على علم النفس الهندسي فضلاً عن علوم أخرى كالهندسة والفيزيولوجيا والتشريح وفيزيولوجيا العمل، وكافة فروع علم النفس الأخرى، ومن الضروري التمييز بين الأرغونوميكا Ergonomics أو كما تُسمى أحياناً Human Factors، أي العامل البشري أو الإنساني وعلم النفس الهندسي Engineering Psychology وعدم الخلط بينهما؛ كما يجب التمييز بين التكنولوجيا ومنتجاتها، إذ يُقدم آرثر بوكانان أستاذ تاريخ التكنولوجيا في جامعة باث Bath البريطانية التعريف الآتي للتكنولوجيا: هي مجموعة المواد والأدوات والأساليب والطرائق المستخدمة في صناعة الأشياء، أي إن المواد والأدوات والأساليب المستخدمة في صناعة السيارات أو الطائرات هي ما تُسميه تكنولوجيا، وتختلف كثيراً عن نتائجها أي عن السيارة أو الطائرة (بوكانان، 2000، 13)، ومن المهم الإشارة هنا إلى أن الدول المتقدمة تكنولوجياً تحرص على أن تبيعنا نتائج التكنولوجيا ومنتجاتها كما تحرص حرصاً كبيراً على ألا تصل التكنولوجيا ذاتها إلينا بأية طريقة.

(6) **منظومة إنسان-خطر:** العلاقة بين الإنسان والخطر في بيئة العمل، تهتم هذه المنظومة بعلاقة العامل ببيئة العمل ومحتوياتها ومكان العمل، ولاسيما مصادر الخطر في مكان العمل، وهو ما يُسمى الآن علم نفس السلامة المهنية، تشمل دراسة موضوعات تحديد مصادر الخطر في العمل وأساليب السيطرة عليها وحماية العاملين منها، حوادث

العمل وأسبابها، أثر العوامل المؤقتة مثل التعب أو الملل في حوادث العمل، كما يتعاون علم النفس مع العلوم الأخرى في التغلب على مصادر الخطر وفق نوعها وطبيعتها كيميائية أو فيزيائية أو كهربائية أو ميكانيكية (كوتيك، 1989، 38)، تُصنف مصادر الخطر في فئتين: 1-العوامل الضارة: العوامل التي يؤدي التعرض لها أو الاحتكاك بها إلى إصابة العامل بمرض مهني، شرطها الأساسي تعرض العامل لها لمدة زمنية طويلة حتى يظهر أثرها السيئ في صحة العامل، 2-العوامل الخطيرة: يؤدي التعرض لها إلى ظهور آثارها السيئة والمؤذية فور تعرض العامل لها أو الاحتكاك بها، مثل الأجزاء الحادة أو المتحركة في الآلة أو التيار الكهربائي.

يجب الإشارة إلى أن هناك كثيراً من الموضوعات المشتركة بين أكثر من منظومة، أي أن هناك تداخلاً في موضوعات هذه المنظومات، وفيما مضى كان يُستخدم مصطلح علم النفس التقني للإشارة إلى هذه الميادين أو المنظومات كافة، ويمكن القول: إن كل منظومة وحدها أصبحت علماً مستقلاً بذاته، أما الآن فقد أصبحت الدراسات الحديثة أكثر دقة وتحديداً، إذ تميل الدراسات المعاصرة إلى استخدام مصطلح علم نفس العمل، مصطلحاً عاماً وشاملاً يضم كافة المنظومات السابقة.

#### 4- تعريف علم النفس التنظيمي والصناعي

علم النفس التنظيمي والصناعي هو الميدان الذي تُستخدم فيه المنهجية العلمية لفهم أفضل لسلوك الأفراد في المؤسسة، كما تُطبق هذه المنهجية العلمية أيضاً بمجموعة متنوعة من الطرق، لمساعدة المؤسسات لتكون أكثر فاعلية، وهذا أمر مهم جداً، فالمؤسسات الفعالة أكثر إنتاجية، وتقدم خدمات عالية الجودة، وتكون أكثر نجاحاً مالياً، وبالنسبة إلى المؤسسات الخاصة غير الحكومية، غالباً ما يؤدي النجاح إلى زيادة الأمن الوظيفي للعاملين، أما بالنسبة إلى المؤسسات العامة الحكومية مثل الشرطة والمؤسسات الخدمية العامة، والجامعات، والمشافي، فالنجاح يعني أعلى مستوى من جودة الخدمات وأفضلها (Jex, 2002, 2). علم النفس التنظيمي والصناعي هو أحد الفروع التطبيقية الحديثة لعلم النفس، يهتم بدراسة علاقة العامل بالمؤسسة التي يعمل لديها، كما يهتم بدراسة سلوك العامل في العمل والإنتاج، ودراسة المشكلات التي تظهر في ميدان العمل والإنتاج وحلها حلاً علمياً وإنسانياً يهدف إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وزيادة سعادة العامل



ورضاه في عمله؛ كما يهتم علم النفس التنظيمي والصناعي بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسات؛ وفي رضى العاملين ورفاهيتهم، إذ يتأثر سلوك الأفراد في المنظمة بالأحوال السابقة والسلوك السابق، وبما نتوقعه ونترقبه في المستقبل، والسلوك الإنساني في المؤسسة هو أنظمة متداخلة ضمن نُظم أخرى، مثل جماعات العمل التي تدخل ضمن أنظمة أكبر؛ كل هذه أنظمة مفتوحة إلى خارج المنظمة من خلال العلاقات مع الأسرة والزلاء والمستفيدين من منتجات المؤسسة أو خدماتها، ومصادر أخرى محتملة متعددة يمكن أن تؤثر في سلوك العاملين (Borman et all, 2003, 1-18). علم النفس التنظيمي والصناعي هو العلم الذي يدرس سلوك الأفراد وتفاعلهم في منظمات الأعمال، كما ينظر هذا العلم إلى المنظمة في سياق تهيئتها لشروط سلوك الفرد وتفاعله فيها، كما يهتم هذا العلم بدراسة العلاقة بين الفرد والمؤسسة على اعتبار أن طبيعة هذه العلاقة تُفسر سلوك الفرد وتفاعله فيها؛ تتغير بنية المنظمات مع الزمن بسرعة كبيرة وهذا يؤدي إلى أن الكثير من المعارف والمعلومات حول سلوك الأفراد فيها تتقادم بسرعة وتفقد معناها وقيمتها (روزينتشيل وزملاؤه، 2014، 18-19). علم النفس التنظيمي والصناعي هو أحد الفروع التطبيقية لعلم النفس، يهتم بدراسة سلوك الأفراد ونشاطهم في المنظمات بهدف تحسين فاعلية المنظمة وتوفير أفضل الظروف للعمل والنمو الفردي للعمال، والمحافظة على الصحة النفسية لأفراد المنظمة بدراسة كافة الظواهر النفسية وسلوك العاملين في المنظمة وعواملها؛ ينظر علم النفس التنظيمي والصناعي إلى مشكلة فاعلية المنظمة من خلال عدة مستويات: المنظمة، جماعات العمل، العامل. ينحصر اهتمام علم النفس التنظيمي والصناعي بالمنظمات الاجتماعية والإدارية والخدمية والتعليمية كالجامعات والإنتاجية كالشركات والمصانع (تالنتشوك، 2016، 105).

##### 5- أسس علم النفس التنظيمي والصناعي ومبادئه

1) الفروق الفردية: يختلف الأفراد في سلوكهم في المؤسسة، كما يختلفون في صفاتهم الشخصية، بنباينهم في النواحي الجسمية والنفسية والسلوكية والشخصية والصحية، إذ تتطلب الأعمال المختلفة من الأفراد مطالب مختلفة لكي ينجحوا فيها؛ أي أن الأعمال مُختلفة والمؤسسات كذلك، والأفراد أيضاً مختلفون فيما لديهم من صفات ومهارات



وقدرات واستعدادات وميول، وهذا يستوجب توجيه الفرد إلى العمل الذي يناسبه والمؤسسة التي تناسبه وتتوافق مع رغباته وطموحه وقيمه.

(2) **الشخصية الإنسانية وحدة متكاملة:** يجب النظر إلى الشخصية الإنسانية نظرة متكاملة لأن جوانبها وأبعادها مترابطة وتتأثر ببعضها بعضاً، وتؤثر وتتحكم في سلوك العامل في المؤسسة.

(3) **يخضع العامل في سلوكه في المنظمة إلى مبادئ السلوك العامة:** يتأثر سلوك العامل في المؤسسة بالعوامل الوراثية والبيئية كما يتأثر بمستوى نضجه، وهذا السلوك لا يمكن أن يتم بمعزل عن أحواله المختلفة وعن قدراته وميوله وإمكانياته، وفي النمو المهني يخضع الفرد لمبادئ النمو العامة، إذ غالباً ما يقوم الفرد في مؤسسات الأعمال بأكثر من دور في الوقت ذاته، ويمكن أن تتعارض واجبات ومسؤوليات دورين يقوم بهما العامل، وتؤدي هذه الحالات إلى ظهور تناقض الأدوار أو صراعا، وهذا ليس أمراً نادراً ولاسيما في الوظائف التي تتطلب أن يكون الفرد فيها عضواً في جماعات متعددة؛ والتعاون والتنافس والصراع وتماسك جماعة العمل مظاهر أساسية من مظاهر سلوك العامل وجماعة العمل في المؤسسة.

(4) **حاجة العامل والمؤسسة إلى المساعدة:** يحتاج الإنسان إلى المساعدة في العمل كما في الدراسة، بسبب تنوع الدراسات والتخصصات والأعمال والمهن تنوعاً هائلاً لدرجة يستحيل معها على الفرد لوحده أن يُحيط بها دون مساعدة من الآخرين المتخصصين فيها، كما تحتاج المؤسسة إلى المساعدة في انتقاء أفضل العمال من بين الراغبين بالعمل لديها لمواجهة العديد من المشكلات التي يمكن أن تظهر لديها.

(5) **ضرورة معرفة خصائص الفرد وحاجاته:** إن نقطة البداية الأساسية في عمليات التوجيه والانتقاء والإعداد والتدريب المهني هي معرفة حاجات الفرد واهتماماته وميوله وقدراته، ولعل من أبرز حاجات الفرد ودوافعه في المجال المهني: الحاجة إلى التوافق النفسي والاجتماعي التي تستند إلى مقومات متعددة وفي مقدمتها التوافق المهني والشعور بالثقة بالنفس والتقدير والقبول، الحاجة إلى ضمان حياة كريمة مادياً ومعنوياً، والحاجة إلى العمل في أحوال تتسجم مع إنسانية العامل، الحاجة إلى الأمن والأمان ولاسيما فيما يتعلق بالمستقبل المهني والشعور بالانتماء إلى المؤسسة، والحاجة إلى تحقيق النمو

المهني والترقية، كما يحتاج العامل إلى فهم أهداف مؤسسته واستيعاب دوره وأدوار الآخرين فيها، الحاجة إلى التعبير عن رأيه في المنظمة (القاسم، 2001، 42-44).

(6) **عضوية الفرد في أكثر من جماعة:** يكون الفرد عادة عضواً في أكثر من جماعة في الوقت ذاته، فهو ينتمي إلى أسرة يعيش فيها، وكذلك الحال بالنسبة إلى المدرسة وإلى المؤسسات الأخرى في المجتمع ولاسيما جماعات العمل التي يقيم فيها علاقات متنوعة مع الآخرين، فالفرد ينتمي في الوقت ذاته إلى جماعات متعددة مثل الأسرة والمدرسة وجماعة الأقران ورفاق الحي وزملاء العمل وهذا يؤكد الحاجة إلى المساعدة في ميدان العمل، وكذلك لا بد من فهم الفرد لدوره وأدوار في الجماعة التي ينتمي إليها، وتُعد عملية التفاعل بين العامل وجماعة العمل موضوعاً أساسياً من موضوعات علم النفس التنظيمي والصناعي.

(7) **حاجة المجتمع ومؤسساته إلى علم النفس التنظيمي والصناعي:** يحتاج المجتمع ومؤسساته إلى علم النفس التنظيمي والصناعي لكي يُحقق أهدافه، ويلبي مطالبه المتنوعة في مختلف التخصصات والأعمال والمؤسسات، وتلبي هذه الاحتياجات والمطالب بالطرائق العلمية بواسطة خدمات علم النفس التنظيمي والصناعي ومنها الانتقاء المهني والإعداد والتدريب؛ إذ إن هذه المؤسسات تؤدي دوراً مهماً في تأمين حاجات أفراد المجتمع، فالمجتمع البشري مُستهلك ومُنتج في الوقت ذاته، وتحتاج هذه المؤسسات إلى خدمات يقدمها الاختصاصيون المدربون والمؤهلون في علم النفس التنظيمي والصناعي، ثم إن بعض المؤسسات المهنية والصناعية والإنتاجية الضخمة لها أهمية استراتيجية على الصعيد الوطني مثل السدود المائية، مصافي النفط، المطارات، الموانئ البحرية، الاتصالات والهاتف، المحطات الكهربائية.

(8) **يتأثر السلوك التنظيمي للعامل بالبيئة التي يعيش فيها:** يتأثر السلوك التنظيمي للعامل بالبيئة التي يعيش فيها من خلال الآتي: أ- الأنماط السلوكية السائدة في البيئة التي يعيش فيها، ب- البيئة المادية من حيث وظائفها وفوائدها مثل أدوات الإنتاج ووسائل الاتصال والمواصلات، أي مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع، ج- البيئة النفسية والاجتماعية والتقاليد والقيم والمعتقدات وأنماط العلاقات بين أفراد المجتمع (القاسم، 2001، 44-46).

## 6- أهداف علم النفس التنظيمي والصناعي

يسعى الباحثون في علم النفس التنظيمي والصناعي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

(1) **زيادة الكفاءة الإنتاجية:** هي الهدف الأسمى الذي يسعى إليه علم النفس التنظيمي والصناعي، بالسعي إلى تحسين الإنتاج وتوجيه الأفراد نحو الأعمال المناسبة لهم في المنظمة، تلك الأعمال التي تتناسب خصائصهم وميولهم واهتماماتهم وقدراتهم وتدريبهم وإعدادهم علمياً وعملياً ومهنياً، لإكسابهم المهارات اللازمة لقيامهم بعملهم على الوجه الأكمل، بما يعود عليهم شخصياً بالفائدة، وعلى المؤسسة ومن ثم على المجتمع، وعلى الاقتصاد الوطني عموماً.

(2) **تحسين توافق العامل مع عمله ومع المؤسسة التي يعمل لديها:** من خلال اختيار الأفراد للأعمال التي تتناسب مع قدراتهم وميولهم واهتماماتهم خصائصهم الشخصية ومهاراتهم المهنية، ومساعدتهم على التكيف في أعمالهم وفي مؤسساتهم، لأن هذا التكيف جانب أساسي من جوانب التكيف العام للإنسان، وتحسين أحوال العمل وشروطه، وإكسابهم المهارات اللازمة للقيام بهذا العمل بالتدريب المناسب، وإحساسهم بالاستقرار والأمان الوظيفي.

(3) **تحقيق استقرار العاملين في المؤسسة:** أي استقرار القوى العاملة في المؤسسة وهذا ينعكس إيجابياً على الفرد نفسه وعلى أسرته وعلى المؤسسة ذاتها، ومن ثم على المجتمع، ذلك لأن استقرار العامل في عمله يؤدي إلى استقرار القوى العاملة في المجتمع، وهذا يساعد على إزالة مصادر الشكوى والنزاعات بين العمال ومؤسساتهم، الأمر الذي يساعد على تحقيق المزيد من الاستقرار في المجتمع، وتجنب البطالة وأثارها السلبية في الفرد والأسرة والمجتمع والاقتصاد الوطني.

(4) **تنظيم العمل وتحسين أحواله وشروطه:** تطوير أدوات العمل وتحسين الآلات والأجهزة التي يستخدمها العامل، وإزالة الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها العامل، وتحسين بيئة العمل.

(5) **تحسين العلاقات الإنسانية في العمل:** سواء بين العمال أنفسهم، أو بين الإدارة والعمال، وحل النزاعات والصراعات والمشكلات التي يمكن أن تظهر في المؤسسة حلاً يوفر لهم أسباب الراحة والشعور بالطمأنينة والتأكيد على العمل الجماعي.

6) وضع أُسس تقويم الأداء الوظيفي والترقية المهنية: يجب وضع أُسس تقويم الأداء والترقية بما يكفل العدالة والمساواة للجميع في تكافؤ الفرص، ويحقق الرضى الوظيفي، ويزيد مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي (القاسم، 2001، 37-38).

## 7- الكفاية الإنتاجية

الكفاية مفهوم مُتشعب يُشير إلى العلاقة الصحيحة كما جاء في القاموس اللغوي الذي أشرف على إنجازه سنة 1979 جاستون ميالاري G. Mialare، فكلمة Competence مُشتقة من الكلمة اللاتينية Competentia التي تعني العلاقة الصحيحة؛ أما مفهوم الكفاية الإنتاجية فيُشير إلى العلاقة الصحيحة بين المُدخلات والمُخرجات في منظومة مُعينة، فإذا نظرنا إلى التعليم العالي على أنه منظومة لها مُدخلات ومُخرجات، فالمُدخلات فيها تضم كل ما يدخل في عملية إعداد الطلبة وتأهيلهم، مثل أجور العاملين الإداريين، وتكاليف الأبنية ومستلزماتها، والكتب الجامعية والمخابر والمكتبات، وأجور أعضاء الهيئة التدريسية والتعليمية، أي الأموال التي تدفعها الدولة لتهيئة أحوال مناسبة لتدريس الطلبة وإعدادهم علمياً ومهنياً للعمل بعد التخرج، أما المُخرجات فهي الطلبة الخريجون وخصائصهم الجديدة وما يمتلكونه من مهارات علمية ومهنية، وهنا نُقارن بين المُدخلات والمُخرجات لنرى هل من المعقول أن تُنفق كل هذه الأموال لنحصل على هذه النوعية من الخريجين؟ تُعبر نتيجة المقارنة عن مفهوم الكفاية الإنتاجية؛ أي أن الكفاية الإنتاجية هي العلاقة بين المُدخلات: أي الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، والمُخرجات أي نتائجها، وبذلك ترتفع الكفاية الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة، ويمكن زيادة الكفاية الإنتاجية بطرائق متنوعة منها تخفيض نسبة الهدر والفاقد في المواد الأولية والترشيد في النفقات؛ تؤثر في الكفاية الإنتاجية مجموعة من العوامل الفنية المهنية والإدارية والإنسانية والنفسية والاجتماعية وغيرها.

## 8- لمحة تاريخية عن نشأة علم النفس التنظيمي والصناعي وتطوره

نشأ علم النفس التنظيمي والصناعي Organizational and Industrial Psychology مع شقيقه التوأم علم النفس المهني Professional Psychology، إلا أنهما تمايزا واستقلا عن بعضهما في ستينيات القرن الماضي، ومن ثمّ يمكن القول إن

علم النفس التنظيمي والصناعي يُعد امتداداً واستكمالاً لموضوعات علم النفس المهني. يمكن تمييز ثلاث مراحل في نشأة علم النفس التنظيمي والصناعي وتطوره:

(1) **المرحلة الأولى:** من عام 1960 إلى 1980 تكوين تصورات عامة عن موضوعات النفس التنظيمي والصناعي وخصوصيتها.

(2) **المرحلة الثانية:** 1981 إلى 1990 اتصفت بالبحث الجاد والفعال عن نظريات وطرائق دراسة السلوك الإنساني في الحياة الواقعية للمنظمات.

(3) **المرحلة الثالثة:** بدأت في عام 1990 تتصف بظهور النظريات المختلفة، وتطبيق معطياتها ميدانياً تجريبياً تطبيقاً واسعاً (تالشوك، 2016، 106).

مع ظهور المؤسسات الصناعية الضخمة وانتشارها في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والدول الصناعية، ومع زيادة أعداد العمال في المؤسسات ظهرت مشكلات عديدة، وأصبح حلّها يحتل مكانة الصدارة في قائمة اهتمامات المعنيين برفع سوية الإنتاج، والمسؤولين عن إدارة المؤسسات وتسيير أعمالها؛ وكان هدفهم البحث عن أفضل الطرق وأيسرها لزيادة الإنتاج، وتحقيق المزيد من الأرباح، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن سلوك العامل ونشاطه والأحوال التي يعمل فيها كانت من بين الموضوعات التي اهتم بها المفكرون قبل ظهور علم النفس؛ ومع أن البحث فيها لم يكتسب آنذاك طابعاً علمياً، فإن الأدبيات والمراجع تحفظ لأولئك المفكرين محاولاتهم الوصفية وقيمتها العلمية الرمزية التاريخية (عامود، 2001، 100).

## 8-1- البدايات والمحاولات الأولى

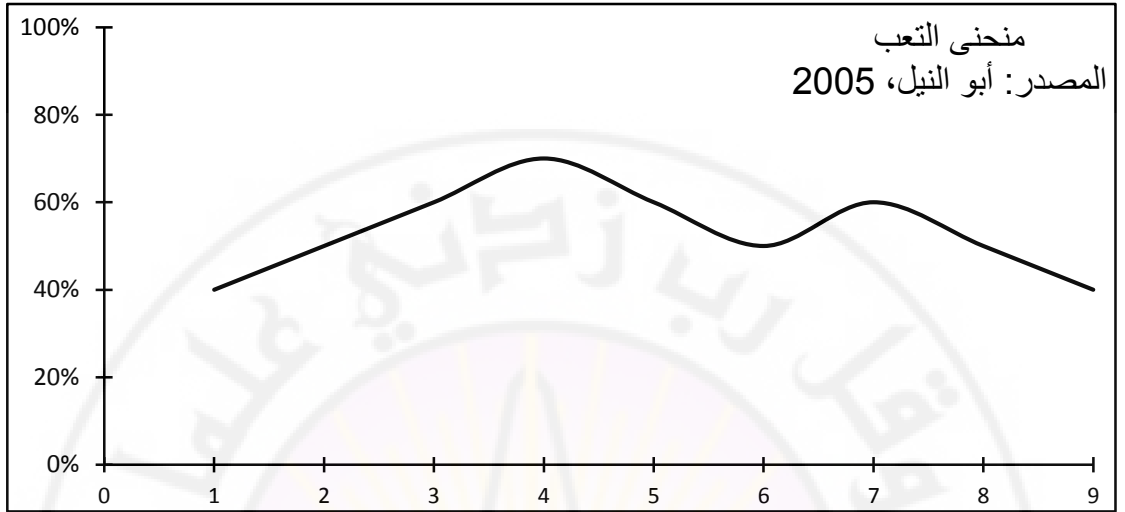
قام الطبيب والفيلسوف خوان هوارتي (1529-1588 Juan Huarte) رائد علم النفس الإسباني في القرن السادس عشر بإصدار عدة كتب ومنها: فحص الإبداع في العلوم، علم النفس الفارق، التوجيه المهني، علم الأعصاب، علم أصول التدريس، علم الإنسان، علم الأمراض وعلم الاجتماع، يقترح فيها تحسين المجتمع، واختيار المهنة المناسبة لكل فرد وفقاً لقدراته الجسدية والفكرية المستمدة من البنية الجسدية والعصبية، وللقيام بذلك يجب دراسة الأمزجة البشرية واقتراح المهن أو الدراسات الأنسب لكل منها؛ يستنتج القارئ من كتب خوان هوارتي بعض الخطوط العريضة لعلم جديد يحاول معالجة المشكلات التي تظهر في ميادين العمل وحلها في إطار علم النفس، ومن السهولة تحديد

موقع خوان هوارتي في دائرة الفكر السيكلوجي المعاصر من رؤيته لقضايا الإرشاد والتوجيه المهني، كما صدرت في عام 1567 نشرة حول أمراض التعدين وأخطار هذه المهنة على صحة العامل؛ ثم جاءت محاولة بيناسدينو رامازيني ( Benasdino Ramazzini 1633-1714) مؤلف كتاب (أمراض الباعة ورجال التجارة والحرف).

بقيت مسألة معالجة مشكلات العمل في إطار علم النفس مطروحة مدة طويلة من الزمن دون أن يجد العلماء والباحثون سبيلاً إلى حلها بشكل يُجنب الباحث الوقوع في الأخطاء المنهجية، ويرقى بنتائجه إلى الصدق والموضوعية؛ يتطلب حل هذه المشكلات أن يستعين الباحث بأدوات ووسائل علمية، ويتحصن بنظرة شمولية موضوعية؛ وهذا ما أتاحه التقدم العلمي والفكري مُتجسداً في علم النفس التجريبي، وعلم النفس التربوي، والتعلم، وفيزيولوجيا العمل، وعلم النفس الفيزيولوجي، وعلم النفس الهندسي، وعلم النفس المعرفي، وغيرها كثير؛ فبعد ظهور هذه العلوم والتطور الذي أحرزته، والنتائج الإيجابية التي توصل إليها الباحثون على صعيد تطبيق الأفكار في الواقع العملي، سجل الميدان الصناعي سلسلة من الدراسات التطبيقية التي تناولت موضوعات الإنتاج وعوامل زيادته وتحسينه، سوف نستعرضها في الفقرات الآتية:

## 8-2- والتر ديل سكوت

قام والتر ديل سكوت (Walter Dill Scott 1889-1955) أستاذ علم النفس بجامعة نورث ويسترن في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسات حول علاقة علم النفس بالإعلان في عام 1901 بالاشتراك مع (هاري هولنجورث 1880-1956)، ونشر العديد من البحوث والكتب التي تكشف عن نظرية نفسية في الإعلان، كما توسعت اهتمامات سكوت لتشمل العمل والعمال من خلال كتابه (العمل والناس) الذي تناول فيه دوافع الباعة والمستهلكين والعاملين، كما قام تلميذه أوهرن Ohern بدراسة منحنيات العمل والتعب التي توضح تذبذب الإنتاج يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، وتبين أن منحني العمل يشبه منحني التعلم كما يظهر في الشكل الآتي:



### 8-3- فريدريك تايلور

بدأت الدراسة العلمية والمنهجية لسلوك الإنسان في العمل على يد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (1856-1915 Frederick Taylor) بعد أن لاحظ أن غالبية العمال يؤدون أعمالهم بطرق وأساليب عقيمة، الأمر الذي يؤدي إلى خسائر متنوعة في الوقت والمواد الأولية، وتبذير الأموال بلا طائل، وبذل المزيد من الجهد بلا جدوى؛ فقد كان تايلور مدفوعاً بالتفكير في برنامجهِ والإصرار على تنفيذه، ولم تكن النتيجة التي يريد تايلور الوصول إليها سوى الحصول على مزيد من الإنتاج بأقل التكاليف وأقصر الأوقات وأيسر السبل؛ فقد استطاع تحويل الاهتمام من الآلة إلى العامل، ودراسة سلوكه في العمل؛ ولكنه لم يفعل ذلك بوحى من الشعور بالمسؤولية والواجب الإنساني تجاه العامل، بل تقديراً منه لحق رب العمل عليه، ودفاعاً عن مصالح الصناعيين.

### 8-3-أ- أهم أفكار تايلور

1) يجب دراسة العمل الصناعي دراسة دقيقة ومنظمة وشاملة في كل مرحلة من مراحله؛ والاستعانة بالملاحظة والتحليل والتجريب، أي تحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية؛ ثم استبعاد الحركات الزائدة مع تقدير الزمن اللازم لكل حركة، وإعادة التوليف بين



الحركات الجديدة؛ وتكون هذه الطريقة في العمل هي الطريقة المثلى التي يجب على جميع العاملين اتباعها.

(2) الاهتمام بدراسة الأدوات والمواد التي يستخدمها العامل في عمله، وضعها وشكلها وترتيبها حتى يسهل عليه تناولها ويتجنب بذل الجهد بطريقة غير مناسبة والحركات الزائدة غير الضرورية.

(3) وضع تاييلور نظاماً لزيادة الكفاءة الإنتاجية يقوم على ثلاثة أسس هي: أ- اختيار أفضل العمال، ب- تدريبهم على أكثر الطرائق كفاءة وأكثر الحركات اقتصادية لاستخدامها في عملهم، ج- منح مكافآت تشجيعية وأجور مرتفعة لأحسن العمال.

(4) دراسة العمل تفصيلياً وجزئياً دراسة ميدانية، وليس بالعمل المكتبي.

(5) الانتقاء السليم للعمال.

(6) ضرورة تدريب العامل على العمل الذي يُمارسه أو سيُسند إليه.

(7) التعاون بين الإدارة والعمال أمر ضروري لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

(8) ضرورة تقسيم العمل بين العمال، وتحديد واجبات كل عامل.

### 8-3-ب- تجربة تاييلور

بدأ تاييلور يُطبق أفكاره على نطاق واسع حتى يتحقق من صدقها، وحصل على موافقة إحدى شركات صناعة الحديد في الولايات المتحدة الأمريكية لإجراء تجربة حول عملية نقل الحديد الخام وتفريغها؛ ووقع اختياره على أحد الأقسام في المؤسسة لإجراء تجربته فيه، كان القسم يضم 75 عاملاً يقوم كل واحد منهم بنقل حوالي 12.5 طناً من خامات الحديد في اليوم، وهو إنتاج كان يبدو معقولاً في نظر مُشرفي العمال وإدارة الشركة، ولم يتوقع أحد أنه يمكن زيادته، غير أن تاييلور أخذ يلاحظ العمال ملاحظة دقيقة في أثناء عملهم، حتى استقر به المطاف على عامل هولندي يتمتع بالصحة الجيدة والقوة البدنية اللازمة لهذا النوع من الأعمال، يُحب المال ومستعد لتنفيذ ما يُطلب منه دون مناقشة أو اعتراض، ف جاء إليه تاييلور ووعده بزيادة أجره إن عَمِلَ وفقاً لما يُمليه عليه من تعليمات دون مناقشتها، ووافق العامل الهولندي على ذلك، وقد توصل تاييلور من خلال تجربته إلى أفضل طريقة لأداء هذا العمل، فإذا بهذا العامل ينقل في اليوم الواحد 47.5 طناً من خامات الحديد بدلاً من 12.5 طناً، أي بزيادة في الكفاءة الإنتاجية



تساوي أربعة أمثالها تقريباً وكذلك زاد أجره من 1.15 دولاراً إلى 1.88 دولاراً في اليوم؛ وهذا دفع إدارة الشركة إلى استغلال هذا الأمر استغلالاً سيئاً جداً يخلو من الإنسانية، وفرضته على العمال، فالعامل الذي لا يُحقق هذا المستوى من الإنتاج سيكون مصيره الطرد من العمل.

### 8-3-ج- تقويم تجربة تايلور ونقدها

- (1) النظر إلى الحوافز المالية على أنها الدافع الوحيد للعمل وزيادة الإنتاج.
- (2) أهمل العامل إهمالاً تاماً واهتم بالعمل بتحليله تحليلًا دقيقاً.
- (3) أدت نتائج التجربة إلى نقص كبير في عدد العمال بسبب طردهم من العمل.
- (4) أهمل العوامل النفسية التي تؤدي دوراً كبيراً في زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- (5) أخطأ حين جعل أقصى إنتاج لعمال معين من العمال وأفضله معياراً يجب على جميع العمال التقيد به وتحقيقه، في حين ينبغي أن يكون إنتاج العامل المتوسط هو الإنتاج النموذجي أو المعياري.
- (6) فرض على العمال طريقة واحدة في العمل يعتقد أنها المثالية، وكأن العمال يتشابهون جميعاً في تكوينهم النفسي والجسمي وسرعتهم في العمل وقدرتهم على التعلم، أي لم يهتم بالفروق الفردية إطلاقاً.
- (7) على الرغم من كل ما ذكر من سلبيات، وعلى الرغم من تلك النزعة اللإنسانية التي طبعت نظرية تايلور وأفكاره، فإنها تضمنت في شقها العلمي عناصر إيجابية جعلتها تتجاوز المحاولات القديمة وتتفوق عليها، ومهدت الطريق لظهور دراسات أخرى، فقد سلطت الأضواء على النشاط المهني للإنسان ووجهت الأنظار نحو مضمونه والأساليب والأدوات الواجب استخدامها لدراسته على النحو الصحيح، فكانت بمنزلة الدعوة إلى التحليل الدقيق للحركات والمهام التي يقوم بها العامل لإنجاز عمله والأدوات والأجهزة التي يستخدمها في العمل، وكذلك تعرّف دوافع الشخص واستعداداته وإمكاناته لتوجيهه نحو المهنة المناسبة، وإكسابه المهارات والقدرات اللازمة بالتدريب والتعليم؛ وبهذا يكون تايلور قد أضفى على العمل الصبغة العلمية والتجريبية، التي بواسطتها بدأ يتبلور علم النفس التنظيمي والصناعي ومناهج البحث فيه.

8) من المؤكد أن تايلور ألحق الأذى بالعمال من حيث أراد فائدتهم، ولكن تجربته كانت بداية الطريق إلى الدراسات التي اهتمت بموضوعات مثل: الانتقاء المهني والتوجيه والتأهيل والتدريب، ودراسة الحركة والزمن في العمل.

خلال المدة نفسها تقريباً برز في ألمانيا اتجاه بزعامه شتينر ولييمان ارتبط نشاطه بالبحث عن الوسائل والشروط المثلى للموامة المهنية.

#### 8-4- فرانك غيلبريث

لاحظ فرانك غيلبريث (1868-1924 Frank Gilbreth) في أثناء عمله في هندسة البناء قيام بعض عمال البناء بكثير من الحركات الزائدة، وظهر إسهامه في تطور علم النفس التنظيمي والصناعي، وإرساء قواعده من تحليله للمهارات بوصفها الجانب الأهم في النشاط المهني، ودراسته للحركة والزمن الذي يستغرقه الأداء الأمثل لها، مُستخدماً إلى جانب العين المجردة آلات التصوير والعرض السينمائي البطيء لتساعده على مشاهدة الأجزاء الدقيقة للحركات، وقياس زمن كل جزء من هذه الأجزاء بدقة.

كانت مهمة غيلبريث عندما كان يخدم في الجيش الأمريكي في أثناء الحرب العالمية الأولى إيجاد وسائل أسرع وأكثر كفاءة لتجميع الأسلحة الصغيرة وتفكيكها؛ فقد خَفَضَ غيلبريث حركات اليد إلى 17 حركة أساسية تشمل الإمساك والنقل والتحميل، وأطلق غيلبريث على الحركات اسم ثيريلينغ، وهي عكس حروف غيلبريث مع الحفاظ على ترتيبها. استخدم كاميرا سينمائية جرت معايرتها في أجزاء من الدقائق إلى أقل زمن لحركات العامل.

كان غيلبريث أول مَنْ اقترح منصب مساعد الطبيب الجراح الذي يناوله الأدوات الجراحية، كما ابتكر غيلبريث أيضاً التقنيات المعيارية التي تستخدمها الجيوش في جميع أنحاء العالم لتعليم المجندين كيفية تفكيك أسلحتهم وإعادة تجميعها بسرعة حتى عندما يكونون معصوبي العينين أو في الظلام الدامس.

ارتبط عمل غيلبريث بعمل فريدريك تايلور، ولكن هناك اختلاف فلسفي كبير بين غيلبريث وتايلور؛ كان رمز تايلور ساعة الإيقاف، وكان مهتماً اهتماماً أساسياً بتقليل

أوقات العملية؛ في المقابل سعى غيلبريث وزوجته لجعل العمليات أكثر كفاءة بتقليل الحركات المعنية؛ رأى الزوجان غيلبريث أن نهجهما أكثر اهتماماً برفاهية العمال من طريقة تايلور التي كثيراً ما نَظَرَ إليها العمال أنفسهم على أنها مهتمة بالأرباح فقط.

وجد غيلبريث وزوجته أن مفتاح تحسين كفاءة العامل هو اختصار الحركات غير الضرورية، لم تكن بعض الحركات غير ضرورية فحسب بل تؤدي إلى تعب العامل. تضمنت جهود غيلبريث وزوجته الحد من التعب، تقليل الحركات، وإعادة تصميم الأداة، ووضع الأجزاء، وتصميم المقعد وارتفاعه، وتطوير معايير مكان العمل. فتحت أعمال الزوجين غيلبريث الطريق للفهم المعاصر لبيئة العمل.

## 8-5- جورج التون مايو

قام جورج التون مايو (George Elton Mayo 1880-1949) أستاذ البحث الصناعي بكلية هارفارد لشؤون العمل في عام 1926 بعدة دراسات وبحوث في مجال علم النفس التنظيمي والصناعي لا تزال نتائجها تتردد وتُطبق حتى يومنا هذا، وتُقسم دراسات مايو إلى:

(1) **دراسات ما قبل الهاوثورن:** تضمنت دراسات مايو في مصانع الغزل في فيلادلفيا عام 1923 أسباب تغيير العمال لأعمالهم والانتقال إلى عمل آخر، تبين فيها أن الاتصال بين العمال كان معدوماً بسبب الضجيج الصادر عن الآلات فضلاً عن التباعد بين العمال، وأوصى فيها مايو بتعديل نظام أوقات العمل والراحة، كما تبين أن العمال كانوا ينظرون إلى أعمالهم نظرة متدنية لأنها روتينية وتكرارية مُملة ولا تحتاج إلى التفكير.

(2) **دراسات وتجارب الهاوثورن<sup>(1)</sup>:** في المدة بين 1924-1934 في شركة ويسترن إلكتريك لصناعة الهواتف وخدمات الاتصالات التي تضم حوالي 30000 عامل في شيكاغو، تمثلت المشكلة في أنه على الرغم مما تقدمه الشركة لعمالها من خدمات اجتماعية وطبية ورفاهية، إلا أن التذمر والتمرد والنزاع كان سائداً بينهم، ولبحت هذه

---

(1) نسبة إلى مدينة هاوثورن Hawthorne في الولايات المتحدة الأمريكية التي أجرى فيها جورج التون مايو أبحاثه ودراساته وسميت هذه الدراسات على اسم تلك المدينة.

المشكلات ودراستها استقدمت الشركة ثلاث هيئات هي: جامعة هارفارد، مؤسسة روكفلر، كلية التكنولوجيا بماساشوستس، وإشراف مايو أُجريت الدراسات الآتية:

أ- تجارب الإضاءة: في هذه التجارب عُرِضَت مجموعات مختلفة من العمال لدرجات إضاءة مختلفة، وملاحظة أثر ذلك في الإنتاجية وتبين منها أن الزيادة والنقصان في معدلات الإضاءة لا تتوافق مع الزيادة والنقصان في الإنتاج.

ب- تجارب غرف التجميع: قام مايو مع فريتز رويثليسبيرجر (Fritz Roethlisberger 1898-1974) وويليام ديكسون بدراسة مجموعات من العاملات في غرفة التجميع دراسة تجريبية؛ فقد عُرِزَت مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين يقومون بالملاحظة وجمع البيانات؛ وتبين أن أداء عاملات المجموعات الصغيرة يتأثر بالمكانة العالية التي حظيت بها من الإدارة بوصفها مجموعة مُهمة ذات مكانة عالية ومتميزة عن بقية العاملات وهذا جعلهن يشعرن بالسعادة والاندفاع في الأداء.

ج- تجارب غرفة الأسلاك: طُبِقت على مجموعات من الذكور فقط خطة أجور تشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت التشجيعية نتيجة زيادة الإنتاجية، وكانت النتيجة أن الأفراد لم يزدوا من إنتاجهم لأنه تُحَكَّم فيهم من قِبل المجموعة التي حددت، وقيدت إنتاج كل عامل بفرض معايير مُحددة على المجموعة.

#### 8-5-أ- أهم نتائج دراسات مايو وتجاريه

كان الهدف من هذه الدراسات والتجارب تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وأوقات الراحة في إنتاجية العاملين المشاركين في هذه التجارب، وكانت الإنتاجية ترتفع بغض النظر عن طبيعة التغيرات السلبية أو الإيجابية التي كان يجريها مايو وفريقه، وقد استنتجوا أن ذلك يعود إلى شعور العاملين بالرضى بسبب اهتمام المشرف والإدارة بهم بوصفهم أشخاصاً وبسبب العلاقات الاجتماعية الجيدة السائدة بينهم، وهذا ما سُمي أثر الهاوثرن؛ من نتائج دراسات الهاوثرن أيضاً تغيير النظرة إلى العامل من النظرة الجزئية الميكانيكية الساكنة إلى النظرة النفسية الإنسانية الاجتماعية الديناميكية، ومن ثَمَّ يعود الفضل إلى تجارب الهاوثرن في لفت الأنظار إلى أهمية العلاقات الإنسانية، فقد فتحت هذه التجارب آفاقاً جديدة حول أهمية الإنسان العامل وحاجاته النفسية والاجتماعية (كشرود، 1995، 78-91).

أورد مايو في دراسته أفكاراً تتناقض تناقضاً مباشراً مع أفكار تايلور التي عرضها في نظريته مبادئ الإدارة العامة، فمثلاً وجد مايو أن العمال يقومون بأداء أعمالهم أو مضاعفة جهودهم ليس من أجل زيادة ما يحصلون عليه من عوائد مالية فقط بل على العكس من ذلك تماماً، فقد وجد مايو أنهم يفضلون في بعض الأحيان بيئة العمل الجميلة والمريحة وفرص اللقاء مع الزملاء على الأمور الأخرى؛ فكثيراً ما كان يرفض أحد العمال ترقية أو وظيفة ذات دخل مرتفع لدى شركات أخرى لأنه يُفضل البقاء في المؤسسة التي يشعر فيها بالراحة والرضى، ويتمتع فيها بصداقة بعض الزملاء الذين يثق بهم ويطمئن إليهم (ريجيو، 1999، 24).

#### 8-5-ب- أهم النتائج والاستنتاجات من دراسات مايو

يمكن تلخيص أهم النتائج والاستنتاجات من دراسات مايو فيما يأتي:

- (1) لا يمكن معاملة العمال أفراداً بمعزل عن الجماعة التي ينتمون إليها، بل يجب النظر إليهم أعضاء في جماعة معينة.
- (2) إن حاجة الانتماء إلى جماعة معينة والحصول على مكانة داخلها تُعد أهم من الحوافز المادية أو ظروف العمل الجيدة.
- (3) تمارس جماعات العمل غير الرسمية تأثيراً كبيراً في سلوك أعضائها.
- (4) يحتاج المشرفون والإداريون إلى معرفة هذه الحاجات الاجتماعية للعمال والاهتمام بها إذا أرادوا التفاعل معهم تفاعلاً ناجحاً.
- (5) نادراً ما يكون السلوك الفردي ناجماً عن سبب بسيط واحد، بل ينتج عن مجموعة من العوامل.
- (6) تسعى جماعات العمل إلى تطوير معاييرها الخاصة التي تتوسط بين حاجات الأفراد ومتطلبات العمل.
- (7) تتأثر البنية الاجتماعية لجماعات العمل برموز المكانة والسلطة والاحترام ذات العلاقة بالعمل.
- (8) يجب فهم الحاجات الخاصة للعمال في سياق حياتهم الشخصية.
- (9) يُقلل الوعي بمشاعر العمال ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات مقاومتهم للتغيير والتطوير والتحديث.

10) يجب النظر إلى مكان العمل على أنه نظام إنساني اجتماعي أولاً، وليس مجرد نظام مادي إنتاجي (كشروود، 1995، 90-91).

## 8-6- هوغو مونستيربرغ

هاجر هوغو مونستيربرغ (Hugo Munsterberg 1863-1916) من ألمانيا إلى الولايات المتحدة، وعملَ مديراً لمعمل علم النفس في جامعة هارفارد، وقام بدراسات هدفت إلى الكشف عن العوامل النفسية المرتبطة بمشكلات العمل وتطبيقها في مجال الصناعة، وجمع هذه الدراسات والأبحاث في مشروعه الطموح الذي عرضه في كتابه: علم النفس والإنتاجية الصناعية Psychology and Industrial Efficiency عام 1913؛ لذلك يُعد هوغو مونستيربرغ الأب الحقيقي لعلم النفس التنظيمي والصناعي ولتطبيقات علم النفس في ميدان الأعمال والمهن كافة، ويعود الفضل له في ابتكار مصطلح علم النفس التقني الذي انتشر انتشاراً واسعاً بين عامي 1920-1930، وفيما بعد تُخلّي عنه واستُخدِم مصطلح آخر للإشارة إلى المضمون ذاته، أي علم النفس الصناعي Industrial Psychology وكافة تطبيقات علم النفس في العمل.

من المقومات المهمة التي جعلت أعمال مونستيربرغ تتبوأ هذه المكانة التاريخية حرصه الشديد على التوظيف الجيد لمعطيات علم النفس في الميدان المهني والصناعي؛ وهذا ما تجسد في ثراء مشروعه واحتوائه على معالجة ميدانية لمسائل الإدارة العلمية للمؤسسات الصناعية والإنتاجية، كالتوجيه المهني والانتقاء المهني، والتعليم والتدريب، وتكيف العامل مع ظروف عمله الاجتماعية والفيزيائية؛ ومشكلة التعب والصحة المهنية، وآثار الدعاية والملصقات في الفرد، والدعوة إلى الكشف عن قدرات الفرد ودوافعه وخبراته بواسطة الروائز والاستبيانات والمقابلة بوصفها مرحلة أولى يُوجّه بواسطتها الفرد نحو العمل الذي يناسبه، والتحليل المفصل والدقيق للجوانب النفسية والفيزيولوجية والاجتماعية للعمل بوصفها مرحلة ثانية يقوم عليها اختيار العمال المناسبين لهذا العمل؛ أنشأ مونستيربرغ مخبراً خاصاً لتنفيذ مشروعه، وأقام علاقات واسعة ومباشرة مع المؤسسات الصناعية وغيرها؛ وأرسل المسؤولين في تلك المؤسسات إليه العمال طلباً للنصح والإرشاد.

## 8-7- هوبوك والرضى الوظيفي

قام هوبوك Hoppock في عام 1935 بدراسة هي الأولى من نوعها حول الرضى الوظيفي لدى العمال في أحد مصانع ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، ودرس العوامل التي تؤثر في الرضى الوظيفي في العمل مثل التعب، ظروف العمل، الإشراف؛ وتعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي أُجريت إجراءً منهجياً عن الرضى الوظيفي، وكانت النواة لجميع الدراسات اللاحقة التي سعت إلى تحسين البيئة المهنية (كشروود، 1995، 437).

## 8-8- حركة التوجيه والإرشاد المهني

بدأت حركة التوجيه المهني في عام 1908، عندما نشر فرانك بارسونز ( Frank Parsons 1854-1908) كتاباً بعنوان (اختيار المهنة)، وأسس مكتباً لخدمات التوجيه والإرشاد المهني في إحدى المؤسسات الاجتماعية في مدينة بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية، وهذا ساعد على إرساء قواعد التوجيه المهني، وقد أناط بهذا المكتب مهمة مساعدة الفرد في معرفة صفاته بوساطة الروائز من جهة، وما تتطلبه المهن المختلفة من مهارات واستعدادات من جهة أخرى؛ وما إن مضى عام واحد حتى امتدت هذه الحركة إلى مدارس بوسطن كافة، ومنها إلى سائر الولايات الأمريكية، الأمر الذي شجع على إنشاء جمعية قومية للتوجيه المهني في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وفي العام نفسه صدر في إنكلترا قانون تنظيم العمل الذي يقضي إحداث مكاتب للتوجيه المهني لمساعدة الشباب في اختيار المهنة الملائمة؛ وتوجت نشاطات هذه المكاتب وغيرها من مراكز البحث في ميدان التوجيه المهني بتأسيس المعهد القومي لعلم النفس الصناعي في لندن الذي قام بدور فعال في تنشيط حركة التوجيه المهني، وتشجيع الدراسات الميدانية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

## 8-9- روسيا الاتحادية

ظهرت في روسيا الاتحادية المجلة الروسية المُسماة (أعمال السكك الحديدية) عام 1895، ونشرت سلسلة مقالات بعنوان علم النفس في أعمال السكك الحديدية أُشير فيها إلى ضرورة الاهتمام بدراسة عمال السكك الحديدية ولاسيما على الخطوط الطويلة بدراسة



العمال بوصفهم جماعات عمل، وكذلك دراستهم فردياً في عملهم على القاطرات وأثرها في البيئة المحيطة وفي العمال، وكذلك المقارنة بين العمال على أساس طول الخط أو مدة الرحلة (كليموف ونوسكوف، 1992، 91-96)، كما ظهر مصطلح الراحة الفعالة في عام 1903 بناء على نتائج دراسات (سيتشينوف) حول أعضاء الجسم البشري في أثناء العمل، وفي عام 1912 ظهرت الدعوة إلى مناقشة موضوع العمل اليدوي وقدرة الأطفال على أدائه، كما ظهرت في عام 1898 مقالة دعت إلى أن المهمة الأساسية للتعليم تكمن في تزويد الشباب بالخصائص التي تتطلبها أحوال أي عمل جسدي أو ذهني، من حيث: الاستخدام الواعي للقوة الجسدية، توزيع الوقت بدقة، الاهتمام بصفات المواد التي يتعامل معها وخصائصها، تعتمد هذه المهارات على تحكم الفرد بسلوكه وحركاته، من خلال حواسه والعمليات العقلية، كما دعا إلى التركيز على التعليم الحركي والرياضي للأطفال والاستفادة من الألعاب في تعليم الأطفال الأعمال اليدوية، ودعا إلى الاهتمام بإعداد الشباب للحياة العملية والمهنية.

دعا (ارسيمان) في عام 1901 إلى تقسيم الأعمال إلى جسدية وذهنية، وصدر له في العام ذاته كتاب (الأمراض المهنية)، كما قام أحد المهندسين الروس بإجراء تجربة ميدانية حول مدى رؤية الضوء الأحمر ووضوحه في الإشارة المرورية ليلاً ونهاراً باستخدام أنواع مختلفة من الزجاج، كما دعا الطبيب الروسي (شيغلوف) في عام 1909 إلى علم جديد أطلق عليه اسم علم القياس؛ يسمح هذا العلم بقياس كل ما يتصف به الفرد من صفات وخصائص ولاسيما القدرة على العمل، ويعتقد الطبيب الروسي (شيغلوف) أنه يجب أن ندرس أنفسنا حتى نعرف العمل الذي يناسبنا ونستطيع القيام به على الوجه الأكمل، ونحدد لأنفسنا ساعات العمل المناسبة؛ ومع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين تركزت الدراسات الروسية في المجالات الآتية: إنسانية العمل وإدارة الإنتاج، الحفاظ على حياة العمال وسلامتهم، إعداد العمال وتدريبهم (كليموف ونوسكوف، 1992، 132).

كان إنشاء معهد علم النفس الصناعي في موسكو في عام 1922 نتيجاً لهذه الجهود في روسيا الاتحادية، كما كان هناك اهتمام متزايد بمشكلات تكيف الإنسان مع الآلة، وأصبحت بيئة العمل وعلم النفس الهندسي مجالات بحث نشطة للغاية فقد قام



لوموف (1927-1989 Lomov) عميد معهد علم النفس في أكاديمية العلوم في موسكو يعمل مهم في علم النفس الهندسي، واهتم بالقدرات المختلفة وعدّ الإنسان موضوع العمل والإدراك.





## الفصل الثاني تحليل العمل

يُعد تحليل العمل حجر الأساس في علم النفس التنظيمي والصناعي، وفي كافة تطبيقات علم النفس في العمل، ودون تحليل العمل لا وجود لهذه التطبيقات، فكل ما نقوم به في علم النفس التنظيمي والصناعي، وكافة تطبيقات علم النفس في ميدان العمل مبنية أساساً على تحليل العمل ونتائجه، مثل الانتقاء المهني والتدريب المهني، التوجيه المهني، تقويم شروط العمل وظروفه، تصميم مكان العمل وترتيبه وتنظيمه وتوزيع أدوات العمل فيه، دراسة المخاطر الموجودة في مكان العمل وطرق حماية العاملين منها.

### 1- تعريف تحليل العمل

تحليل العمل Job Analysis هو الأسلوب العلمي المنظم لعملية وصف العمل وصفاً دقيقاً يشمل كافة النواحي المتعلقة به، أي أنه إجراءات منتظمة من شأنها تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة بواسطة تجزئتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يساعدنا في تعرّف متطلباتها والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها لدى مَنْ يشغلها، وبذلك فإن محتويات تحليل العمل تتألف من جزأين هما وصف العمل نفسه، الصفات أو الخصائص التي يجب أن تتوفر لدى الفرد حتى يستطيع ممارسته بنجاح.

يُعرف ريجيو (Riggio، 1999) تحليل العمل بأنه الأساس لجميع نشاطات إدارة شؤون الأفراد في أية مؤسسة، إذ إن أية نشاطات مثل تقويم أداء العامل، وانتقاء الفرد المناسب لعمل معين وتعيينه، وكذلك تدريبه على أدائه، وتغيير العمل أو إعادة تصميمه، كلها تتطلب منا أن نعرف بالضبط أو هذا العمل بدقة، وهذا هو هدف تحليل العمل، فموضوعات كثيرة مثل انتقاء الأفضل من بين العمال وتدريبه، يفرض علينا مسبقاً ما يعنيه هذا العمل وما تتضمنه من واجبات وما تحتاجه من متطلبات، ويعتمد تحليل العمل إلى حد كبير على القياس والبحث العلمي؛ كانت مهمة شؤون الأفراد أو شؤون العمال أو الذاتية في أية مؤسسة تقليدية سابقاً تقتصر على حفظ ملفات العمال ومتابعتها وتحديثها بما يستجد من معلومات وتغييرات تطرأ على حياة العامل الشخصية أو المهنية، مثل

الأحداث الشخصية الأسرية كالزواج والأحداث المرتبطة بالعمل: ترفيع، زيادة في الأجر، الحضور والغياب، المرض، المخالفات المهنية، الاستقالة، التقاعد، ولم تحظ أقسام شؤون الأفراد والعمال سابقاً بمكانة عالية في الهرم التنظيمي لمؤسساتنا، ولم تلقَ الاهتمام المناسب.

أما اليوم فقد تغيرت الصورة كثيراً، إذ أصبحت المؤسسات أكثر تعقيداً وأكبر حجماً، وبرزت الحاجة إلى علم النفس التنظيمي والصناعي لمساعدة المؤسسات في إدارة العمال، وهذا أدى إلى زيادة أهمية أقسام شؤون العمال، ويُطلق على تلك الأقسام تسميات متعددة وأحدثها إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يُشير إلى أن هذا القسم يتولى كافة شؤون القوى البشرية العاملة في المؤسسة، بينما يتولى المختصون في علم النفس التنظيمي والصناعي وفي إدارة الموارد البشرية مهام مثل البحث عن عمال جدد للعمل في المؤسسة، وقياس الأداء الوظيفي للعمال، ووضع خطط وبرامج مراجعة الأداء وتطويره، وتدريب العمال وتطويرهم مهنيّاً، وتحديد أسس ومعايير الترقية والفصل من العمل والتأديب والتعويضات وتنظيم برامج الحوافز، وتصميم برامج المحافظة على صحة العمال وسلامتهم (ريجو، 1999، 92).

تحليل العمل هو الدراسة المنهجية الدقيقة والمنتظمة والشاملة لكافة جوانب العمل وشروطه وخصائصه من خلال ما يأتي:

- (1) **دراسة وصفية وكمية:** تهدف إلى إيضاح جميع جوانب العمل إيضاحاً دقيقاً من الوجهة الكمية الرقمية (باستعمال القياس)، ومن الوجهة الكيفية (باستعمال الوصف الكيفي)، وبالطبع يُفضل الوصف الكمي الرقمي كلما كان ذلك ممكناً.
- (2) **دراسة منهجية منتظمة:** لا نكتفي فيها بالإرشادات والإيضاحات العامة التي نسمعها من غالبية الناس، أو التي تصل إلينا بناء على الخبرة البسيطة، بل نستخدم فيها الطرق العلمية التي تعتمد على المنهج العلمي الدقيق والمنظم.
- (3) **دراسة شاملة:** تشمل كافة ظروف العمل وشروطه وخصائصه ومتطلباته، كما تحيط بكل ما يظهر لدى العمال من مشكلات وصعوبات في أثناء قيامهم بالعمل.

## 2- أهداف تحليل العمل

نسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف من خلال قيامنا بتحليل العمل كما يلي:

- (1) **الوصف الدقيق لطبيعة العمل:** يساعدنا تحليل العمل على الفهم العلمي والدقيق لطبيعة العمل وللمهام التي يؤديها العامل، ويقدم معلومات تفصيلية عن الواجبات والخطوات والمسؤوليات، كما يتضمن هذا الوصف الآلات والمعدات المستخدمة في العمل.
- (2) **التوجيه والانتقاء المهني:** تعتمد المساعدة في التوجيه والانتقاء المهنيين على فهمنا العلمي والدقيق للعمل المبني على تحليل العمل الذي يقدم وصفاً وتحديداً دقيقاً للخصائص التي ينبغي توافرها لدى الإنسان للقيام بواجبات هذا العمل ومسؤولياته بنجاح، ومن أهمها الخصائص الجسمية، النفسية، الشخصية، التحصيل الدراسي، الخبرة، التدريب.
- (3) **التدريب والتأهيل المهني:** يفيدنا تحليل العمل في وضع برامج التدريب وتصميمها وتحديد المهارات والمعلومات الواجب اكتسابها وتطويرها في التدريب.
- (4) **وضع معيار لكفاءة العامل:** تُقدّر كفاءة العامل في عمله على أساس خطواته ومراحله، ويُعطى لكل منها درجة لمعرفة مستوى العامل في إنجازها، وهذا التقدير بالطبع لا بد أن يعتمد على تحليل العمل.
- (5) **تحديد الاختصاصات بين الأعمال:** تتداخل الأعمال فيما بينها وتتداخل في المؤسسة الواحدة تداخلاً قد يكون كبيراً، ويساعدنا تحليل العمل في التنسيق بين هذه الأعمال ومنع التعارض والتداخل بينها، وتحديد اختصاصات وواجبات كل عامل.
- (6) **وضع معايير الأداء:** نعتمد على تحليل العمل في وضع معايير الأداء التي نستخدمها في تقدير مدى نجاح العامل في أداء عمله.
- (7) **تحديد الأجور:** نعتمد على تحليل العمل في تحديد أجور العمال وتقديرها تقديراً دقيقاً علمياً وإنسانياً.
- (8) **تقدير الأعمال:** يتضمن تقدير الأعمال تحديد القيمة النسبية للعمل من أجل تحديد مكانته بين بقية الأعمال في المؤسسة وتحديد مستوى صعوبته، إن تقدير صعوبة العمل وأهميته والمؤهلات والخبرات والخصائص الشخصية المطلوبة لشغله بنجاح إنما تتم على أساس تحليل العمل.

- (9) **تحسين المعدات والآلات:** تُحسّن المعدات والآلات بالتعاون مع العلوم الهندسية المختلفة، ويفيد تحليل العمل في الإشارة إلى الأخطاء ومواقع الخلل في التصميم، كما يمكن أن يُساعد في اقتراح التصميم الأنسب لعموم العمال وليس لعامل محدّد.
- (10) **تحقيق الأمن والسلامة المهنية:** يساعدنا تحليل العمل على تحديد مواقع الخطر في العمل المؤذية لصحة العامل وسلامته المهنية، من أجل معالجتها، أو تدريب العامل على الوقاية منها وتجنبها.
- (11) **تطوير طرق العمل وأساليبه:** يتكون العمل من مجموعة من الحركات والإجراءات الأساسية اللازمة ويساعدنا تحليل العمل في دراستها دراسة علمية، وتحديد الزمن والجهد اللازم لكل حركة وهذا يساعد في تخليص العامل من الحركات الزائدة أو الخاطئة، والتأكيد على الحركات السليمة والصحيحة، وعلى تسلسلها المناسب الصحيح، ويمكن عن طريق تحليل العمل تحديد الحركات التي يمكن تؤولي إلى حوادث العمل، أو الزائدة التي يجب استبعادها، كما يمكن الكشف عن الطرق الاقتصادية لأداء العمل.
- (12) **التكامل بين الأهداف السابقة:** هذه الأهداف متكاملة فيما بينها وأي تطور أو تقدم في هدف مُعين يؤثر إيجاباً في الأهداف الأخرى (كشروود، 1995، 53-56).

### 3- المصطلحات المستخدمة في تحليل العمل

- (1) **الواجب Task:** موقف يبذل فيه العامل جهداً عضلياً أو ذهنياً أو مختلطاً مثل القيام بعملية حسابية ذهنية لإنجاز مهمة مُحددة، أو نقل بعض المواد من مكان لآخر.
- (2) **الوظيفة Occupation or Position:** مجموعة من العمليات أو الواجبات أو المسؤوليات التي يقوم أو يكلف بها شخص واحد، ومن ثمّ تتضمن أي مؤسسة عدداً من الوظائف يساوي عدد العمال لديها، وتتضمن الوظيفة الواحدة عدة واجبات.
- (3) **العمل Job:** مجموعة من الوظائف المتشابهة في الواجبات مثل عمل ضارب الآلة الكاتبة، يمكن أن تضم المؤسسة عشرين وظيفة ضارب آلة كاتبة ومن ثمّ نقول لدى المؤسسة عمل آلة كاتبة واحد فقط ولديها عشرون وظيفة ضارب آلة كاتبة، أي لديها عشرون عاملاً يقومون بالعمل على الآلة الكاتبة، فالواجبات التي يُكلف بها كل واحد منهم متشابهة إلى درجة كبيرة مع ما يقوم به زميله الآخر في العمل على الآلة الكاتبة.

4) **المهنة Vocation**: يُقصد بالمهنة مجموعة الأعمال المتشابهة، فالمهنة مفهوم أعم وأشمل من العمل، فمثلاً مهنة الطب تضم أعمالاً متنوعة مثل عمل الطبيب المُخدر، والطبيب الجراح، وطبيب الأسنان، وأعمال التمريض، وكذلك مهنة التدريس تضم عمل المدرس في التعليم الثانوي أو الأساسي، أي أن المهنة تضم مجموعة أعمال متشابهة في غاياتها وتنظيمها وليس العكس (المشعان، 1994، 49-50).

#### 4- مصادر المعلومات في تحليل العمل

يعتمد تحليل العمل على عدد من الأساليب المختلفة لكنه يعتمد في المقام الأول على جمع منهجي للمعلومات عن العمل، وتحليل مهامه وواجباته وفحص الواجبات والمهام والمهارات التي يتطلبها العمل، في حين أن تحليل العمل الذي يعتمد على العمال، ينطوي على فحص المعرفة والمهارات والقدرات، والخصائص الأخرى المطلوبة لأداء العمل بنجاح، وتستخدم معلومات تحليل العمل لأغراض عديدة، بما في ذلك تحديد طرق انتقاء الأفراد لهذا العمل وإجراءاتها، وتقويم الأداء والمعايير، أو برامج التدريب؛ ليس من الصواب أن نعتمد في تحليل العمل على معلومات من مصدر واحد بل يجب علينا أن نعتمد على مصادر متعددة ومنها:

1) **الدراسات السابقة عن العمل**: إذا كنا بصدد القيام بتحليل عمل سائق سيارة الأجرة، فأول ما يجب علينا عمله هو العودة إلى الدراسات السابقة حول عمل السائق، والاطلاع على ما تحتويه الدراسات السابقة من معلومات ولاسيما إذا تضمنت تحليلاً لعمل السائق، فتحليل العمل مثل أي عمل علمي لا يبدأ من الصفر ولا ينتهي، وعلينا أن ندرك دائماً أن هناك معلومات سابقة يمكن أن تفيدنا جداً، فالدراسات السابقة تشمل ما تحتويه من معلومات، كما تشمل قراءة ما نُشر عن هذا العمل من كُتيبات ومطبوعات ومنشورات يمكن أن تتضمن معلومات تساعدنا في التحليل، كما يمكن الاستعانة بمنشورات الجمعيات أو المؤسسات أو الهيئات أو النقابات ذات العلاقة بالمهنة أو بالعمل، ففي عمل سائق سيارة الأجرة يمكن العودة إلى المجالات والنشرات التي تصدرها الجمعية الحرفية لسائقي سيارات الأجرة، أو أية جمعيات أو نقابات أو هيئات أخرى ذات العلاقة بالمهنة أو العمل المُراد دراسته.

(2) **الملاحظة:** تُعد الملاحظة مصدراً مهماً من مصادر تحليل العمل وهي قيام الاختصاصي النفسي وفريق تحليل العمل بملاحظة العمال في أثناء قيامهم بأعمالهم ملاحظة علمية منهجية دقيقة، ورصد حركات العامل وتسجيلها أو المهام والواجبات الملقاة على عاتقه، والزمن اللازم لإنجازها، ويمكن الاستعانة بالتصوير السينمائي أو الفيديو في بعض الأعمال، لمشاهدتها لاحقاً وربما لعدة مرات بالعرض العادي أو البطيء للتدقيق في أمور أو حركات معينة، والملاحظة لا تكون عشوائية بل يجب الإعداد والتخطيط لها، وأن يكون لدينا استمارة أو بطاقة ملاحظة يُدون فيها ماذا يجب أن نلاحظ وكيف، وبالطبع إذا قام بالملاحظة أكثر من شخص فيجب تدريبهم قبل البدء فيها لتوحيد طريقة الملاحظة، والتأكد من أن الجميع لديهم المهارات اللازمة للملاحظة.

(3) **التجريب:** تقتصر الملاحظة على تقديم بعض المعلومات التي يسعى الباحث للحصول عليها، وكثيراً ما تكون هذه المعلومات غير كافية، فيلجأ المختص إلى التجريب للحصول على مزيد من المعلومات، والفرق بين الملاحظة والتجريب هو أن دور المختص في الملاحظة لا يتضمن التدخل في سير العمل، أما في التجريب فيمكن أن نطلب من العامل العمل بطريقة معينة أو تغيير في حركاته، وقد يقوم المختص بالتجريب بنفسه ويقوم بالعمل بنفسه ليتأكد بنفسه من المعلومات التي حصل عليها.

(4) **القياس:** نقصد هنا بالقياس قياس العمال من حيث صفاتهم الجسدية والشخصية وقدراتهم العقلية العامة والخاصة، لأن تحليل العمل لا يتوقف عند حدود خصائص مكان العمل والآلات، بل يمتد إلى الشخص الذي يقف أمام الآلة ويُسغلها، ولا يستطيع المتخصص إعطاء رأي علمي قاطع بشأن العمل من دون الاعتماد على القياس الذي يستخدم فيه أدوات قياس متنوعة مختلفة للكشف عما يتصف به العامل الذي يؤدي العمل المدروس، باختصار قياس كل ما يمكن قياسه.

(5) **المقابلة:** العمال هم الوحيدون القادرون على تزويدنا بتفاصيل عملهم بدقة، ومن ثم تكون المقابلة الشخصية مع العامل من مصادر تحليل العمل المهمة لأنها تتيح فرصاً متنوعة لتبادل الحديث معهم ومناقشتهم في قضايا معينة تتعلق بالعمل، وفيه تفاصيل معينة وهذا لا يتوفر في أساليب أو مصادر أخرى مثل الملاحظة، ولكنها بالطبع لا تخلو من عيوب، فقد يُهمل العامل ذكر معلومات معينة، أو يتجنب ذكرها لاعتقاده بعدم



أهميتها، فضلاً عن أن المقابلة في تحليل العمل تعتمد كلياً على ما يقوله العامل، وعلى دقة ملاحظته وذاكرته، وعلى مدى تعاونه وتقديره لدرجة أهمية بعض المعلومات أو الجوانب، كما يمكن إجراء المقابلة مع مُشرفي العمال أو مع العمال ذوي الخبرة الطويلة في ميدان العمل المقصود ولاسيما أن أغلب المُشرفين كانوا في السابق عمالاً، ويمكن تسجيل المقابلة للعودة إليها عند اللزوم، ويُفضل أن تأتي المقابلة بعد مدّة من الملاحظة السابقة التي تساعد المختص على طرح بعض الأسئلة في المقابلة، ولاسيما تلك الأسئلة التي لم يجد لها إجابة في الملاحظة.

(6) **الاستبيان:** كثيراً ما يحتاج القائم بعملية تحليل العمل إلى جمع كميات كبيرة من المعلومات، الأمر الذي لا تُتيحه الملاحظة أو المقابلة، فيقوم بناءً على نتائج المصادر السابقة من الدراسات السابقة والملاحظة والمقابلة بتصميم استبيان يحتوي على أسئلة واستفسارات متعلقة بطبيعة العمل المراد تحليله وأحواله وواجباته ومخاطره ومسؤولياته ومتطلباته، ويقوم بتوزيع هذا الاستبيان على العمال عن طريق مُشرفيهم أو إدارتهم أو بالبريد، ويمكن أن تُشكل الإجابات مادة غنية للدراسة، وحتى تكون الفائدة من الاستبيان كبيرة يجب مراعاة أسس تصميم الاستبيان المتبعة في الدراسات النفسية عموماً ونذكر فيما يأتي أهمها: صياغة الأسئلة بطريقة واضحة ومفهومة ومحددة المعاني؛ أي أن يُفهم السؤال بالطريقة الصحيحة ومن قبل الجميع، وألا يحتتمل السؤال أكثر من تفسير؛ أي ألا يختلف اثنان في تفسير المقصود منه، ألا يتضمن السؤال إيحاءً أو إشارة أن إجابة مُعينة هي المطلوبة أو هي المفضلة، ترك مكان مناسب للإجابة، إرفاق الاستبيان مع رسالة لطيفة ومناسبة للعمال ومُشرفيهم وإدارتهم تبين الهدف منه وطلب مساعدتهم بالإجابة بأمانة ودقة، يجب قبل توزيع الاستبيان أو إرساله بالبريد عرضه على مجموعة من الخبراء والمختصين في علم النفس وفي العمل المراد تحليله للتأكد من مناسبته وخلوه من أية عيوب أو نواقص، وتصويبه بناءً على ملاحظات الخبراء والمختصين، كما يجب بعد الانتهاء من عرض الاستبيان على الخبراء تجربته أولاً على مجموعة من العمال الذين يسهل الوصول إليهم، وتعديله بناءً على نتائج هذا التطبيق الاستطلاعي.

(7) **ممارسة العمل مؤقتاً:** يُمكن في بعض الحالات قيام المختص بممارسة العمل مؤقتاً، لأن الخبرة الذاتية مصدر ممتاز للمعلومات، ولمعرفة جوانب كثيرة عن العمل ومدى

صعوبته، والجهد المبذول فيه، وبالطبع يجب أن يكون المختص عارفاً بالعمل، وقادراً على ممارسته، إذ من غير المعقول أن يقوم المختص بدراسة عمل سائق الآليات الثقيلة وتحليله أن يقوم بقيادة آلية ثقيلة، (قاطرة ومقطورة، حاملة سيارات، حاملة دبابات) دون أن يكون عارفاً بهذا العمل، إذ تختلف قيادة هذا النوع من الآليات عن قيادة السيارات الصغيرة، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية، لأن بعض الأعمال ومنها عمل سائق الآليات الثقيلة يحتاج إلى خبرة وتدريب طويل، أو قدرات وخصائص معينة، إلى جانب خطورته.

(8) دراسة أدوات العمل: يستخدم العامل في عمله أدوات متنوعة تتضمن بعض المعدات والآلات، ومن ثمّ يجب معرفة أدوات العمل المستخدمة ودراسة خصائصها الهندسية، لأنها تكشف جزءاً مهماً عن طبيعة العمل وصعوبته، والمهارات اللازمة لتشغيل تلك الآلات وطريقة استخدام تلك المعدات، وجوانب الخطر فيها، ومن ثمّ لا بد أن يشمل تحليل العمل أدوات العمل وآلاته ومعداته وكل ما يستخدمه العامل في عمله؛ تضم أدوات العمل الأشياء التي يستخدمها العامل في عمله كافة ومنها الآلات والمعدات، كما تشمل كل ما نستخدمه للتأثير في موضوع العمل.

### نموذج استبيان سكوت Scott ورفاقه

قدم سكوت Scott ورفاقه هذا النموذج في كتابهم مهمات دائرة الذاتية:

| رقم العمل                                                     | التاريخ                      |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------|
| اسم العمل                                                     | أسماء أخرى للعمل             |
| القسم                                                         | المؤسسة                      |
| عدد العمال                                                    | مُشرف العمال                 |
| يأتي إلى العمل من وينتهي إلى                                  | ساعات العمل العادية من إلى   |
| عدد ساعات العمل أسبوعياً                                      | أجر العامل المبتدئ           |
| الزمن اللازم للشخص الذي ليست لديه خبرة سابقة بالعمل حتى يتقنه | الأعمال الأخرى المؤهلة للعمل |

|                                               |                                                    |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| انتقال العامل من هذا العمل إلى                | الجنس                                              |
| الوزن: الحد الأدنى الحد الأقصى                | الطول: الحد الأدنى الحد الأقصى                     |
| السن المفضل الحد الأدنى                       | القوة العضلية                                      |
| قوة الحواس                                    | العيوب الجسدية المسموح بها                         |
| الأسئلة التفصيلية                             |                                                    |
| المادة التي يتناولها العامل بيديه وطريقة عمله | الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها العامل              |
| مكان العمل                                    | التعليمات التي يتلقاها العامل                      |
| الآلات التي يشغلها العامل                     | ثمن المواد التي يُسأل عنها العامل                  |
| نوع العمل                                     | نوع الإنتاج                                        |
| شروط المعرفة المطلوبة من لغة وثقافة وغيرها    | وصف واضح للعمل مع بيان عام من الواجبات والمسؤوليات |
| الأعضاء التي يستخدمها العامل                  | مستوى الدقة في الأيدي والحواس                      |
| درجة اعتماد العامل على ابتكاره                |                                                    |

#### 5- أساليب تحليل العمل ووسائله

فضلاً عن مصادر المعلومات العامة السابقة للقيام بتحليل العمل توجد أيضاً بعض الأساليب والوسائل التي تتميز بأنها تُستخدم استخداماً واسعاً ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية.

#### 5-1- دراسة الحركة والزمن

لعل أفضل مثال على استخدام دراسة الحركة والزمن هو ما قام به فريدريك تايلور عندما قام بدراسة عمل نقل خامات الحديد، ويعتمد هذا الأسلوب اعتماداً أساسياً على دراسة الحركات التي يقوم بها العامل لإنجاز عمله، وقياس الزمن اللازم لكل حركة،

واستبعاد الحركات الزائدة، وإعادة تركيب حركات العمل من جديد بعد استبعاد الحركات الزائدة، كما لاحظ فرانك غيلبريث خلال عمله في هندسة البناء قيام عمال البناء بكثير من الحركات الزائدة، وهذا يؤدي إلى قيام العامل ببذل الجهد دون جدوى.

## 5-2- المخطط البياني السيكولوجي وتعديلاته

من الأساليب المستخدمة في تحليل العمل نجد محاولة اعتماد ما يتطلبه العمل من قدرات ووظائف نفسية أساساً في تحليله وتمييزه من الأعمال الأخرى، وقد ذهب القائلون بهذا الأسلوب إلى أن التحليل يجب أن يؤدي إلى تحديد دقيق للعمل ومتطلباته، وهذا يساعد على مقارنته مع الأعمال الأخرى، ومقارنته مع ما يتصف به العامل، وهذا التحليل يجب ألا يكتفي بدراسة الزمن الذي يتطلبه العمل وحركاته، بل يجب أن يدرس الوظائف النفسية التي يقوم عليها، ومن ثم تكون هذه الوظائف النفسية قاسماً مشتركاً في عملية المقارنة، فقد قام فيتلس Vittel في عام 1932 بوضع المخطط البياني السيكولوجي الذي يتكون من 32 قدرة، ويحتوي على وصف شامل لهذه القدرات اللازمة للنجاح في كثير من الأعمال، ووضع خمس درجات لكل وظيفة هي: غير مهمة، قليلة الأهمية، مهمة، كبيرة الأهمية، مهمة جداً؛ خضع هذا المخطط إلى كثير من التعديلات ومن أهمها تلك التي قام بها مكتب التوظيف في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1944، وأصبح عدد القدرات 47 قدرة بدلاً من 32، وأضيفت بعض القدرات التي لم تذكر سابقاً ومنها ما يتعلق بالصفات الشخصية كالمظهر، والعمل في ظروف الخطر، ومقابلة الجمهور، واللباقة في التعامل مع الآخرين، وغير ذلك من الصفات التي يُميز فيها على أساس إحصائي بين أربع درجات لكل قدرة:

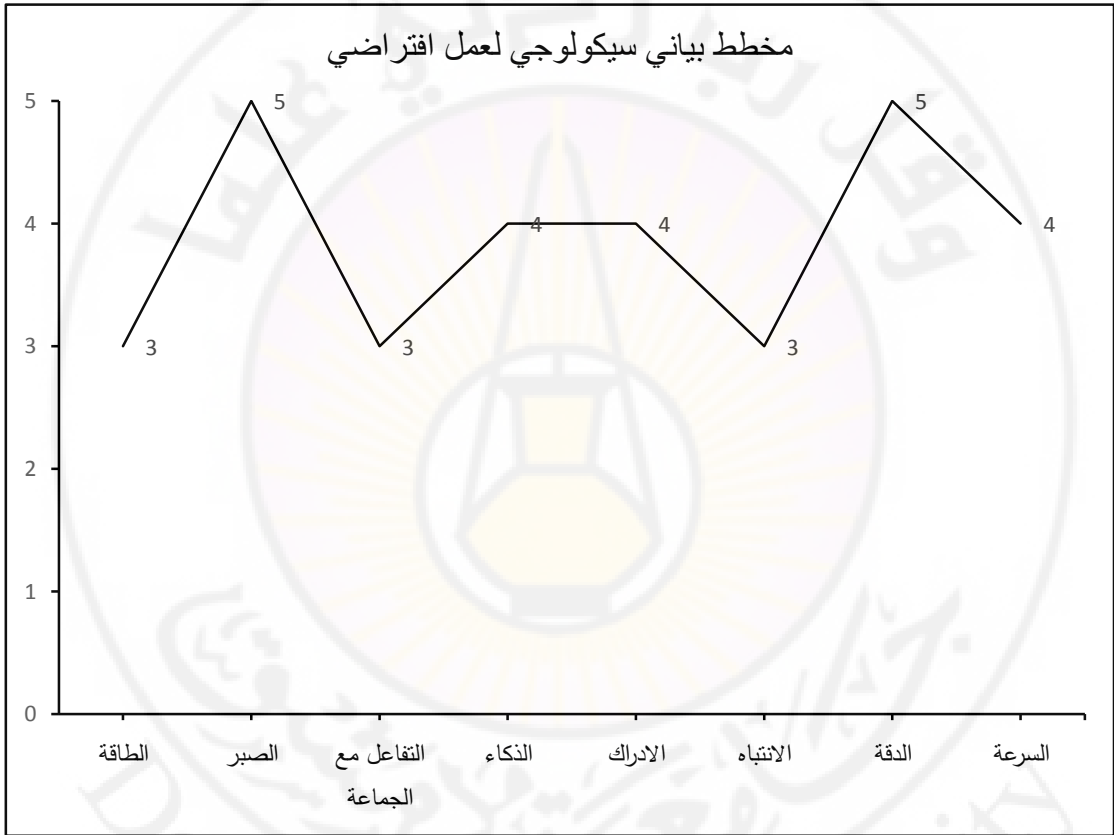
(1) **الدرجة الأولى:** تعني مقداراً كبيراً من القدرة لا يمتلكه عادة أكثر من 2% من أفراد المجتمع.

(2) **الدرجة الثانية:** تعني مقداراً من القدرة يزيد عن المتوسط، ويقل عن الدرجة الأولى، هذا المقدار لا يمتلكه عادة أكثر من 30% من أفراد المجتمع.

(3) **الدرجة الثالثة:** تعني مقداراً من القدرة يقل عما يوجد لدى أعلى 30% من أفراد المجتمع.

(4) **الدرجة الرابعة:** قدرة غير مهمة لأداء العمل.

يمكن استخدام المخطط البياني السيكولوجي من خلال الحصول على مخطط بياني سيكولوجي للفرد يتضمن ما لديه من السمات والقدرات التي يحتاجها عمل مُعين، ومقارنته بالمخطط البياني السيكولوجي للعمل، وفي حال وجود تطابق أو تقارب مقبول بين المخططين، فإن هذا الفرد يصلح لهذا العمل كما يصلح هذا العمل له.



### 5-3- أسلوب تحليل الواجبات

استخدمت مجموعة من المؤسسات الحكومية الأمريكية هذا الأسلوب من أجل مساعدة مكتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية في إعداد نظام شامل لتصنيف الوظائف، وتأليف قاموس الأسماء المهنية، وهو مرجع يُعطي وصفاً عاماً ويُصنف أكثر من 40000 مهنة مختلفة؛ يبدأ تحليل العمل بواسطة تحليل الواجبات بفحص الأشياء التي تُنجز أو التي يجب إنجازها، وكيف تُنجز، وينظر هذا الأسلوب إلى أن الواجبات

في العمل تتطلب تفاعلاً مع ثلاثة عناصر هي: البيانات والناس والأشياء، وداخل كل فئة تنظيم هرمي لواجبات العمل من القيمة صفر أي الأكثر أهمية وتكراراً إلى القيمة 10 الأقل تكراراً وأهمية، ولقد اختيرت وظيفة الاختصاصي النفسي في علم النفس التنظيمي والصناعي من قاموس الأسماء المهنية التي تتطلب تنسيق البيانات، وتقديم النصح والإرشاد للناس، يبدأ محلل العمل الذي يستخدم هذا الأسلوب بالوصف العام الذي يتضمنه قاموس الأسماء المهنية للوظيفة التي يريد تحليلها، وبعد ذلك يستخدم أساليب المقابلة والملاحظة من أجل إعداد وصف أكثر تفصيلاً، وهذا الأسلوب من الأساليب الشائعة والأكثر شعبية وقليلة الكلفة وتعترف به مكاتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية ومكتب العمل الفيدرالي؛ يبين الجدول الآتي واجبات العمل المستخدمة في تحليل العمل:

| البيانات | التأليف والتركيب | تنسيق    | تحليل         | تجميع        | حساب   | نسخ          | مقارنة             |                |                     |
|----------|------------------|----------|---------------|--------------|--------|--------------|--------------------|----------------|---------------------|
| الناس    | الإرشاد والنصح   | مفاوضة   | إعطاء تعليمات | إشراف        | تحويل  | إقناع        | حديث وإعطاء إشارات | خدمة           | مساعدة وأخذ تعليمات |
| الأشياء  | إعداد وإنشاء     | عمل دقيق | تشغيل وضبط    | قيادة وتشغيل | معالجة | عناية ورعاية | إطعام              | معالجة باليدين |                     |

المصدر: ريجيو، 1999

#### 5-4- استبيان تحليل المركز

يستخدم هذا الأسلوب لتحليل الوظائف استبياناً منظماً بدقة يحتوي على 187 عنصراً مهنيّاً موزعة على ستة مجموعات:

(1) **المعلومات:** كيف ومن أين يحصل العامل على المعلومات الضرورية لأداء وظيفته؟ فمثلاً يضطر المراسل الصحفي إلى استخدام مواد مكتوبة أو إجراء مقابلات مع الناس لكتابة الأخبار التي ستنشرها الصحيفة التي يعمل لديها.

(2) **العمليات العقلية:** تتضمن هذه الفئة التفكير والتحليل والتفسير واتخاذ القرارات في أداء مهنة معينة، فمثلاً يُفترض على مراقب الحركة الجوية مراقبة حركة الطائرات في

الإقلاع والهبوط وحركتها على أرض المطار، واتخاذ قرارات متعددة باستمرار تتعلق بسلامة إقلاع الطائرات وهبوطها وحركتها على أرض المطار ومدرجاته.

(3) **النشاط (العمل):** يشمل الواجبات أو المهام التي يفترض على العامل القيام بها باستخدام الآلات أو المعدات الضرورية، فعلى الشخص الذي يقوم بطباعة مادة معينة باستخدام الكمبيوتر إدخال النص إلى الذاكرة باستخدام لوحة المفاتيح، أو إدخال صورة إلى الكمبيوتر عن طريق الماسح الضوئي.

(4) **العلاقات مع الآخرين:** تضم هذه الفئة جميع أنواع العلاقات والاتصالات مع الآخرين التي يتطلبها أداء العمل، فالمعلم يقوم بشرح الدرس للأطفال، ويعطيهم تعليمات معينة، أما أمين المستودع فيتصل بالزبائن وبالمشتريين ويزودهم بالمعلومات.

(5) **ظروف الوظيفة:** تشمل الظروف الاجتماعية والفيزيائية والبيئية التي تؤدي الواجبات في ظلها وتحت تأثيرها، فمثلاً تُنجز بعض الواجبات في درجات حرارة عالية أو برودة شديدة، في حين تتضمن بعض الوظائف صراعات ومنافسات كبيرة بين العمال.

(6) **خصائص أخرى للوظيفة:** تحتوي هذه الفئة على تلك الخصائص الضرورية لأداء الوظيفة، ولم يكن ممكناً تصنيفها تحت أي من الفئات السابقة؛ تتطلب الخطوة الآتية في هذا الأسلوب تقويم كل عنصر من العناصر السابقة على مقياس يتراوح بين درجة واحدة (ينطبق قليلاً) إلى خمس درجات (ينطبق إلى حد كبير جداً) على كل جانب من الجوانب الخمسة الآتية: أ-مدى استخدامه، ب-أهميته للوظيفة، ج-الوقت اللازم لأدائه، د-مدى انطباقه، هـ-احتمال حدوثه.

## 5-5- تحليل الأحداث المهمة

تُسجّل النشاطات والأحداث التي تتميز بأهمية كبيرة للنجاح أو الفشل في أداء العمل، ويساعد هذا الأسلوب على تحديد القدرات والمهارات اللازمة للنجاح في أداء عمل معين (ريجيو، 1999، 99-103).

## 5-6- المجموعات المتقابلة

في هذا الأسلوب يمكن المقارنة بين مجموعتين من العاملين، تتصف الأولى مثلاً بالإنتاجية المرتفعة أو أي صفة أخرى مثل الرضى الوظيفي المرتفع، أو الغياب المنخفض، بينما تتصف المجموعة الثانية بالجانب السلبي المقابل لتلك الصفة المدروسة

أي الإنتاجية المنخفضة أو الرضى الوظيفي المنخفض، أو الغياب المرتفع، أو أية صفة أخرى، ومن ثمّ يمكن المقارنة بين المجموعتين في خصائص أو صفات متعددة من أجل تحديد العوامل التي تُسهم في جعل أفراد المجموعة الأولى يتميزون بناحية مُعينة عن أفراد المجموعة الثانية.

## 6- مراحل أو خطوات تحليل العمل

يبين (سميث وروبرتسون) ثلاث مراحل رئيسية لتحليل العمل هي:

- (1) الأولى: جمع كافة المعلومات المتوفرة من قبيل وصف العمل وكُنُيات التدريب.
- (2) الثانية: إجراء مقابلات مع كل شخص يعرف شيئاً عن أهداف الوظيفة ومسؤولياتها مثل المُشرفين، والمهندسين ومن يقوم بوظائف أخرى تتصل بها أو ترتبط بها، إجراء مقابلات/استبانات مع مَنْ يقومون بالوظيفة، وملاحظتهم في أثناء عملهم.
- (3) الثالثة: تحليل جميع البيانات التي حُصل عليها وتصنيفها ووصف جوانب الوظيفة.

## 7- نماذج استمارة تحليل العمل

### 7-1 - استمارة فيتلس

تتضمن استمارة فيتلس 11 Vittles عنصراً أساسياً لتحليل العمل:

- (1) تحديد العمل ووصفه وصفاً دقيقاً.
- (2) عدد العمال.
- (3) وصف الواجبات.
- (4) الأدوات المستخدمة من معدات وآلات.
- (5) تحليل العمليات.
- (6) أحوال العمل وشروطه.
- (7) الأجور والحوافز المادية وغير المادية.
- (8) علاقة العمل بغيره من الأعمال في المؤسسة.
- (9) التقلات والترقيات.
- (10) مدة التدريب وطبيعته.



11) الشروط الشخصية اللازمة للقيام بالعمل على الوجه الأفضل: الشروط الجسمية والصحية، الشروط التعليمية، الخبرة والخدمة السابقة، القدرات العامة والخاصة، الشروط المزاجية.

#### 7-2- استمارة (جيزللي وبراون)

اقترح (جيزللي وبراون) نموذجاً لاستمارة تحليل العمل في عام 1955 كما يأتي:

- 1) اسم العمل.
- 2) طرق العمل الحالية ووسائله: الواجبات والمهام التي يؤديها العامل، المواد والآلات والمعدات والأجهزة التي يستخدمها، الطرق والوسائل المتبعة في أداء الواجبات، ووصف مكان العمل، المسؤوليات، إشراف العامل على الآخرين، والإشراف عليه، مسؤوليات الإنتاج.
- 3) الظروف الطبيعية لبيئة العمل: مكان العمل، داخل البناء أم في العراء، الإضاءة، التهوية، الضجيج، النواحي الخطرة والضارة بالعامل.
- 4) علاقة العمل بالأعمال الأخرى: الأعمال المساعدة، الزملاء في العمل، التنسيق مع الأعمال الأخرى.
- 5) شروط التصنيف في العمل: طرق اختيار العامل، الوسائل الفنية المستخدمة مثل الاختبارات والمقابلة، الترقية أو النقل، ساعات العمل، مقدار الأجر، العمل دائم أو موسمي، فرص الترقية.
- 6) الخصائص الجسمية للعامل: الصحة، القوة والتحمل، حجم الجسم، اليد التي يستخدمها، العيوب البدنية المسموح بها.
- 7) السمات النفسية للعامل: خصائص الحواس، المهارات والقدرات مثل المهارة اليدوية القدرة على حل المسائل الحسابية، سمات المزاج مثل الأمانة والالتزام الانفعالي.
- 8) خبرة العامل: تعليم العامل، الخبرة السابقة في العمل، التدريب (المشعان، 1994، 54-57).

## 8- التقرير النهائي لتحليل العمل

عندما ينتهي المختص من جمع المعلومات اللازمة يجب أن يقوم فريق تحليل العمل بكتابة تقرير وصف العمل وتحليله، وهنا يمكن الاستعانة ببعض النقاط في كتابة التقرير النهائي لتحليل العمل:

- 1) كُنْ دقيقاً فيما تكتبه، ولا تكتب سوى الحقائق.
- 2) لا تذكر في وصف العمل اتجاهاتك نحوه أو اتجاهات العمال.
- 3) كُنْ دائماً واثقاً أنك استوعبت العمل كله استيعاباً شاملاً ودقيقاً.
- 4) لا تكتب بيانات مشوقة أكثر مما تقتضيه الحقائق.
- 5) اكتب ببساطة، وقم بشرح المصطلحات الفنية الغامضة وتوضيحها.
- 6) اتبع مخططاً أو طريقة منظمة وموحدة في كتابة التقرير وتنظيمه وتبويبه.
- 7) اكتب بإيجاز، ولا تكتب تفاصيل إلا حيث يلزم.
- 8) اعرض نماذج من تقريرك على بعض الأشخاص الذين سيستخدمونها، واحصل على ملاحظاتهم ومقترحاتهم لإدخال بعض التحسينات عليه.
- 9) تتبع من وقت لآخر وصف العمل الذي تهتم به.
- 10) اكتب في نهاية التقرير مكان إجراء الدراسة وتاريخها والأحوال المحيطة بها.
- 11) يمكن إضافة معلومات إلى التقرير مثل شروط العمل، وقيمة الأجر، وساعات العمل، وغير ذلك من المعلومات التي ترى أنها مهمة وضرورية ويجب معرفتها للأفراد الذين يرغبون بالتقدم إلى هذا العمل (دويدار، 1995، 122-123).

## الفصل الثالث الانتقاء المهني

تبدل المؤسسات جهوداً كبيرة، وتُنفق أموالاً طائلة في عملية توظيف الأفراد المؤهلين والقادرين على القيام بواجباتهم بالشكل الأمثل، وبدأت المؤسسات تدرك أن تعيين العاملين غير المناسبين يُكلفها أموالاً أكبر بكثير من كلفة عملية إعداد برامج الانتقاء والتعيين والتدريب وتطويرها.

نجد في علم النفس التنظيمي والصناعي استخدام مصطلحات مختلفة للدلالة على قيام المؤسسة بانتقاء أفضل الأفراد من بين الراغبين بالعمل لديها، ومن هذه المصطلحات الاختيار المهني، الانتقاء المهني وغيرها، ولكننا في هذا الكتاب نميل إلى استخدام مصطلح الانتقاء المهني للدلالة على قيام المؤسسة بتقرير أفضل الأفراد أو انتقائهم من بين الراغبين بالعمل لديها، أما مصطلح الاختيار المهني فيُقصد به القرار الذي يصل إليه الفرد في تحديد مهنة المستقبل بنتيجة عملية التوجيه والإرشاد المهني<sup>(1)</sup>.

### 1- تعريف الانتقاء المهني

إذا كنا في التوجيه المهني نسعى إلى مساعدة الفرد على اتخاذ قراره الخاص باختيار مهنة المستقبل، فإننا في الانتقاء المهني نسعى إلى مساعدة المؤسسة على اختيار أفضل الأفراد Personal Selection من بين الراغبين بالعمل لديها. يُشير مصطلح انتقاء الأفراد Personnel Selection إلى العملية المخططة والمنظمة التي تقوم بها المؤسسات من أجل توظيف أفراد جُدد لديها في وظائف معينة. يُعرف لويس Lewis 1985 الانتقاء المهني بأنه النشاط الذي تقوم فيه المؤسسة باستعمال طريقة أو أكثر بهدف تقرير مدى صلاحية الأفراد للانضمام إلى تلك المؤسسة (كشرود، 1995، 195).

الانتقاء هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية أفضل المرشحين للوظيفة وانتقائهم، وهو الشخص الذي تتوفر لديه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر

---

(1) لمزيد من التفاصيل حول موضوع التوجيه المهني انظر كتاب علم النفس المهني لطلبة السنة الرابعة علم نفس، أو أي مرجع آخر مناسب.

من غيره، ويتم هذا الانتقاء طبقاً لمعايير الانتقاء التي تطبقها المنظمة. يُمثل الانتقاء المهني جميع الأنشطة التي من خلالها تقوم المنظمة بعملية انتقاء أفضل الأفراد من بين الراغبين بالعمل في الوظائف المتاحة لديها الذين تتوافر فيهم المقومات المناسبة لشغل هذه الوظائف من المؤهلات العلمية والقابليات والقدرات الفنية والمهنية والإنسانية (حمود والخرشة، 2007، 109).

## 2- أهمية الانتقاء المهني

كانت المؤسسات تهتم بتحسين الآلات أكثر مما تهتم بتحسين العامل وتنميته، وتُنفق أموالاً طائلة بهدف تحسين الآلات وتطويرها لزيادة الإنتاجية، ولكنها لا تفعل ذلك إذا واجهتها مشكلة تطوير العامل، مع أنه من الصعب جداً التنبؤ فيما إذا كانت الأموال المصروفة لتحسين الآلات ستعود إلى المؤسسة أرباحاً أكثر مما ستعود الأموال التي تُنفق على عملية انتقاء العاملين وتطويرهم، وتظهر أهمية الانتقاء المهني من:

- (1) زيادة سعادة العاملين ورضاهم.
- (2) زيادة الإنتاج في المؤسسة.
- (3) تحسين العلاقات الإنسانية.
- (4) تخفيض معدل الاستقالة والغياب والانتقال.
- (5) تخفيض عدد الحوادث والأمراض المهنية.
- (6) تخفيض نسبة الفاقد والهدر في الوقت والمال.
- (7) تخفيض انتشار الصراعات والشكاوى بين العاملين.
- (8) تخفيض تكاليف التدريب والإعداد.
- (9) استقرار قوة العمل المنتجة في المؤسسة والمجتمع.
- (10) تحسين التوافق الشخصي والمهني للفرد (كشرود، 1995، 203-204).

## 3- مبادئ الانتقاء المهني

يقوم الانتقاء المهني على عدة مبادئ:

- (1) **المهارات والقدرات:** قدرة الفرد على الربط بين القدرات العقلية والبدنية والمهنية وتوظيفها في العمل.

- (2) **الخبرات السابقة:** يكتسب الفرد الثقة بنفسه وبزملائه به ضمن مسؤولية العمل التي تتمثل في رصيده من المعلومات والمهارات التي اكتسبها خلال حياته المهنية السابقة.
- (3) **الكشف:** معرفة استعدادات الأفراد وقابلياتهم للتعلم والتدريب على الأعمال وأدائها.
- (4) **العمر:** تتطلب بعض الأعمال الخبرة، ويعني هذا طلب أعمار متقدمة، وبعض الأعمال التي لا تتطلب الخبرة يُفضل الشباب للاستفادة من أفكارهم وإبداعهم لاستخدامها في العمل.
- (5) **السمات الشخصية:** مزيج من الخصائص والمميزات الجسمية والبناء النفسي المعقد، ويمكن تحديد معالم الشخصية المطلوبة للعمل بالاختبارات الشخصية.
- (6) **النوع الاجتماعي:** تتطلب بعض الأعمال إمكانيات جسمية معينة، فالرجال يمكن الاعتماد عليهم في أعمال خارج أوقات العمل (مسائية أو تتطلب السفر والغياب عن المنزل لبعض الأوقات) وبعض الأعمال لا تحتاج لذلك، فيمكن تشغيل النساء فيها كالأعمال التربوية والصيدلانية... الخ.
- (7) **تحمل المسؤولية:** أن يكون الفرد مسؤولاً عن عمل مرؤوسيه وعن قراراتهم وتعاملهم مع الأجهزة.
- (8) **التحصيل العلمي:** قد تتطلب طبيعة العمل معارف ومؤهلات علمية كمهنة المحاماة أو الهندسة أو الطب أو مهارات تقنية يمكن تعلمها عن طريق التدريب.
- (9) **الفروق الفردية:** هي المصدر الأساسي للتباين في سلوك الأفراد في العمل.
- (10) تؤدي وسائل الانتقاء المناسبة والصحيحة والصادقة وأساليبها-كما هو متوقع-إلى قرار توظيف مناسب، إذا قام بتطبيقها بدقة اختصاصي يتميز بالخبرة والكفاءة على الأفراد المتقدمين بطلبات عمل، وإذا فسرت نتائج التطبيق بشيء من الحذر والتروي.
- (11) يجب أن تكون القرارات خالية من أشكال التحيز المختلفة وهذا يحمي المؤسسة من قرارات توظيف قد توصف بالتحيز؛ ولا يقوم الأفراد ويختبروا لغرض التوظيف فقط، بل لتوفير المعلومات الموضوعية لمدير قسم الموارد البشرية التي يستطيع استخدامها لأغراض الترقية والتدريب والأجور والنقل.

12) تتطلب النقاط الواردة سابقاً تحديد ضوابط الانتقاء والتعيين، أي اهتمام الإدارات المسؤولة بالقوى العاملة، وبعبارة أخرى لا يكفي المتقدمين حصولهم على مؤهل علمي عالٍ بل يجب أن يصاحب هذا المؤهل كفاءة من حيث السلوك في المنظمة.

13) إن الانتقاء السليم لعمال مؤهلين يجعل من السهل قيامهم بأعمالهم على أحسن وجه، ويقلل من التكاليف نتيجة انخفاض معدل دوران العمل وارتفاع إنتاجية العمال؛ وقد يرجع سوء الانتقاء إلى عدم المبالاة وعدم اتباع أسس سليمة، يجب أن يُنقَى العمال بعيداً عن العلاقات الشخصية، وعلى أسس تحليل الأعمال وتوصيفها، والقيام بعد ذلك باختبارات غير متحيزة (الخاتمة، 2011، 189-191).

#### 4- تصنيف المهن والأعمال

تتنوع المهن والأعمال تنوعاً شديداً، ومن ثمّ يمكن تصنيفها كما يأتي:

1) **حسب طبيعة العمل والجهد** الذي يقوم به الفرد لتنفيذ واجبات عمله يمكن تصنيف المهن والأعمال إلى عقلية ذهنية أو جسدية، فنقل الأشياء من مكان لآخر عمل جسدي، والكتابة عمل ذهني، والواقع أن هذا التمييز غير قاطع وغير دقيق، فالإنسان الذي يقوم بنقل الأشياء من مكان لآخر يقوم بعمل ذهني ولو كان من درجة بسيطة، والفرد الذي يقوم بالكتابة يقوم بعمل جسدي أيضاً، ولكننا نشير هنا إلى الصفة الغالبة على عمل مُعين.

2) **حسب الهدف من العمل** وحجمه وتنظيم العمل يمكن تقسيم الأعمال الذهنية إلى أعمال إدارية أعمال التشغيل، الأعمال الإبداعية، وهناك الأعمال الثابتة الجامدة والأعمال الديناميكية.

3) **حسب شروط العمل** هناك أعمال مريحة وأخرى غير مريحة كالعمل في حالات الطوارئ والأحوال غير العادية.

4) **حسب طريقة تنظيم العمل** هناك الأعمال الفردية والأعمال الجماعية.

كما نستعرض تصنيف المهن والأعمال الذي اقترحه الباحث الروسي (كليموف) عام 1995 كما يأتي من خلال أربعة محاور أساسية:

(1) **المحور الأول:** أ-أعمال من نمط إنسان-الطبيعة الحية: ومنها المزارع، المختص بالعلوم الطبيعية، ب-أعمال من نمط إنسان-تقنية: ومنها عامل إدخال البيانات إلى الحاسب وتشغيله، ميكانيكي إصلاح السيارات، عامل إصلاح الأقفال، ج-أعمال من نمط إنسان-إنسان: الطبيب، المعلم، الممرض، البائع، د-أعمال من نمط إنسان-رموز: المختص بالرياضيات، المُدقق والمصحح اللغوي في المطبعة، المحرر في الجريدة، ه-أعمال من نمط إنسان-فنون: المخرج، الرسام، الفنان الممثل.

(2) **المحور الثاني:** أ-أعمال معرفية: مراقب، مختص في علم النفس أو علم الاجتماع، مصحح، فنان، ب-أعمال إعادة التشكيل: خبير رعاية الحيوانات، عامل المخرطة، معلم مدرسة، محاسب، بائع الزهور، مهندس الديكور، ج-أعمال المسح: طيار مُلاحظ، مُبرمج، مُربِّ، مؤلف موسيقي، مهندس مُصمم.

(3) **المحور الثالث:** أ-الأعمال اليدوية: الحداد وعامل لحام المعادن بالقوس الكهربائي، المخبري في مخبر التحاليل الكيميائية، عامل المخرطة، ب-أعمال يدوية-آلية: سائق السيارة، عامل المخرطة، ج-أعمال مرتبطة باستخدام الأنظمة الأوتوماتيكية في إدارة العمل وقيادته: عامل المراقبة الجوية في المطار، عامل المراقبة في السدود المائية الكبيرة، وفي المحطات الكهربائية وفي المفاعلات النووية، د-أعمال مرتبطة بتوظيف الأدوات والأشياء بطرق متنوعة: الفنان، لاعبو السيرك.

(4) **المحور الرابع:** أ-أعمال تُنفذ في أماكن تتصف بالجو المناسب: مُحاسب، عامل المخبر، ب-أعمال تتم في الهواء الطلق: مزارع، شرطي المرور، ج-أعمال تتم في أحوال غير عادية: غطاس، متسلق الجبال، رجال الإطفاء، عمال المناجم، د-أعمال تتصف بالمسؤولية العالية: المُربية في رياض الأطفال، معلم المدرسة، باحث علمي (بادروف، 2001، 187-188).

## 5- مراحل الانتقاء المهني

تمر عملية الانتقاء المهني بعدد من المراحل:



## 5-1- المرحلة التمهيدية الاستقطاب المهني

الاستقطاب المهني نشاط تقوم به المؤسسة لجذب الأفراد للعمل لديها ويسبق الانتقاء، فقد تلجأ المؤسسات إلى الدعاية والإعلان في الجامعات والمعاهد ووسائل الإعلام لجذب الطلبة للعمل لديها قبل دراستهم أو بعد انتهائهم، وتعمل على استمالتهم للعمل لديها بعد التخرج، ونجد أيضاً الإعلانات والنشرات والمجلات التي تُصدرها النقابات المهنية المختلفة، كما يمكن أن تلجأ المؤسسات إلى الحملات الإعلانية في الإذاعة والتلفزيون والمحطات الفضائية ولوحات الإعلانات، وليس مُستغرباً الاستفادة من خدمات الشركات والمؤسسات المتخصصة في عملية التوظيف، كما يمكن أن يُشجّع العاملون في المؤسسة أحياناً على البحث عن زملاء جُدد لهم، أو دعوة أولادهم للعمل لديها، من الطبيعي أن ترسم المؤسسة لنفسها صورة جميلة مُشرقة في حملاتها الإعلانية بهدف استقطاب أكبر عدد من الأفراد، فإذا كانت هذه هي الحقيقة فهذا أمر ممتاز، أما إذا كانت الصورة مُضللة، فستكون النتائج سلبية على المؤسسة عاجلاً أو آجلاً، وتفقد الكثير من سمعتها ومصداقيتها في المجتمع، وسرعان ما يكتشف العاملون الجُدد أنه غرَّرَ بهم وخُدعوا وسيبحثون عن عمل آخر في مؤسسة أخرى، يؤدي تقديم صورة واقعية عن المؤسسة وعن العمل لطالب الوظيفة إلى زيادة الولاء والإخلاص للمؤسسة وزيادة الرضى الوظيفي، وتساعد على مواجهة مشكلات العمل والتغلب عليها، ويُقلل احتمالات الاستقالة والانتقال إلى مؤسسة أخرى (ريجيو، 1999، 143-144).

### 5-1-أ- الاستقطاب المهني الفعال

- هناك عدة أسباب تجعل من الاستقطاب والعرض المُسبق الواقعي للوظيفة فعالاً:
- (1) يُعزز قدرة الفرد على التعامل مع الأحوال الوظيفية غير السارة تعاملات إيجابية ومنطقياً.
  - (2) يُخفف من التوقعات الأولية الخاطئة للفرد، ومن ثمَّ يُساهم في زيادة الرضى الوظيفي للفرد فيما بعد.
  - (3) يدرك طالب الوظيفة صدق المؤسسة ونواياها الحسنة وانفتاحها عندما توضح لهم كل ما يتعلق بمزايا الوظائف وعيوبها والعمل لديها بصدق.
  - (4) يُساهم العرض المسبق الواقعي للوظيفة إسهاماً فعالاً في تخفيض الانتقال والاستقالة.



## 5-1-ب- صعوبات الاستقطاب المهني

تواجه عملية الاستقطاب المهني واستمالة الأفراد للعمل في المؤسسة مجموعة من الصعوبات:

- (1) الأحوال الاقتصادية في البلد الذي تعمل فيه المؤسسة.
- (2) سمعة المؤسسة في البيئة المحيطة.
- (3) الوظيفة نفسها من حيث خصائصها وصعوبتها وشروطها.
- (4) سرعة شغل الوظائف الشاغرة، فالمؤسسات التي تعمل على الاستقطاب بتمهل وتروّ وتريث ستكون أكثر نجاحاً من المؤسسات المتسارعة في ملء الوظائف الشاغرة لديها.

## 5-2- استقبال طالبي الوظيفة

تتمثل أول خطوة في عملية الانتقاء المهني في استقبال طالبي الوظيفة، وهي خطوة مهمة جداً لأنها تمثل أول اتصال مباشر بين المؤسسة وطالب الوظيفة الذي يسعى إلى تكوين صورة ولو بسيطة عن المؤسسة في هذه الدقائق القصيرة، ومن ثمّ يجب على المكلفين باستقبال طالبي الوظيفة استقبالهم والتصرف معهم بلباقة في أول اتصال مباشر ورسمي بين طالبي الوظيفة والمؤسسة التي يجب عليها استقبالهم بودّ في مكان لائق ونظيف وجيد الإضاءة والتهوية، وإعطائهم فكرة جيدة عن نشاط المؤسسة وبما يتفق مع مكانتها وسمعتها، وتوفير غرفة أو قاعة خاصة للاستقبال مزودة بكل ما هو مريح من أثاث وصحف ومجلات للقراءة، أو ما يصدر عن المؤسسة من مطبوعات ونشرات تعرف بها وبنشاطاتها وأهدافها وإنجازاتها، وخططها المستقبلية.

## 5-3- طلب الاستخدام الأولي والمقابلة الأولية

تقوم المؤسسة بإعداد طلب استخدام كتابي يتضمن عدداً من الأسئلة عما تريد معرفته من طالب الوظيفة الذي يقوم بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيه بهدف توفير المعلومات التي ترغب المؤسسة معرفتها؛ بالطبع يجب الانتباه إلى عملية إعداد هذا الطلب قبل توزيعه واستخدامه، إذ يجب أن يتضمن أسئلة وبنوداً عما تريد المؤسسة معرفته، ولا يُهمَلُ أمراً مهماً، كما لا يتضمن أسئلة عن معلومات لا تفيد المؤسسة، كأن تسأل المؤسسة عن أمور شخصية خاصة لا علاقة لها بالعمل لا تهمها ولا تفيدها؛ ومن

المفيد أن تعرف المؤسسة تاريخ حياة الفرد المهنية السابقة، وأين كان يعمل سابقاً، ولماذا ترك العمل إلى غير ذلك من الجوانب، كسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والخبرات والدورات التدريبية؛ تقوم المؤسسات عادة بالاستناد إلى طلب الاستخدام الأولي والمقابلة الأولية في تقرير صلاحية الفرد للوظيفة أو للعمل لديها أو عدم صلاحيته، أما الأفراد الذين اتضحت صلاحيتهم للعمل فيمكنهم المتابعة إلى الخطوات الآتية في عملية الانتقال المهني؛ تُسَجَّل في المقابلة الأولية معلومات متنوعة على طلب الاستخدام الأولي مثل تاريخ الحياة والمؤهلات والخبرات وأماكن العمل السابقة وأسباب تركها، ويُعدُّ طلب الاستخدام من الوسائل الشائعة في المؤسسات، ويختلف من مؤسسة لأخرى، كما يمكن أن يكون في المؤسسة أكثر من نموذج حسب الهدف منه، ويمكن أن يتضمن طلب الاستخدام من 15 إلى 20 سؤالاً.

### 5-3-أ- قواعد استخدام طلب التوظيف

هناك قواعد أساسية عند استخدام طلب التوظيف ينبغي مراعاتها، وهي:

- (1) أن تكون بيانات طلب التوظيف شاملة، لأنها إذا لم تستخدم معياراً للانتقاء، فإنها ستستخدم أحد سجلات إدارة الأفراد، ومصدر معلومات في نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- (2) يجب معرفة أهم البنود التي لها علاقة بالوظيفة محل الدراسة.
- (3) تحديد حد أدنى من الشروط اللازمة لشغل الوظيفة، مع إعطاء الفرصة لبيان ما يزيد عن الحد الأدنى.
- (4) إعطاء أوزان نسبية لبنود طلب التوظيف، طبقاً لطبيعة كل وظيفة وشروط شغلها فمثلاً وظيفة مختص في إدارة الموارد البشرية تكون فيها درجة التعليم مهمة جداً أكثر من الشكل والمظهر، ويمكن تصور الأوزان النسبية لبنود طلب التوظيف الخاص بوظيفة مختص في إدارة الموارد البشرية كما يأتي: أ-المؤهل العلمي: 70%، ب-الخبرة في العمل: 20%، ج-البيانات الشخصية 10%.

#### 5-4- الاختبارات المستخدمة في الانتقاء المهني

لا بد للقائم على عملية الانتقاء المهني من الاطلاع على التطورات المتزايدة والمتسارعة في ميدان الاختبارات النفسية، فهناك اختبارات قديمة رُوجعت، وتظهر أيضاً اختبارات جديدة دخلت الميادين العملية، وهناك اختبارات قديمة يجب التخلي عنها لتقادمها أو عدم صلاحيتها.

تستخدم المؤسسات وسائل متعددة بهدف جمع المعلومات عن طالب الوظيفة قبل أن تقرر توظيفه ومنها الاختبارات التي تختلف كثيراً فيما يتعلق بفائدتها، وسوف نستعرضها فيما يأتي:

(1) **اختبارات الذكاء والقدرات العقلية العامة:** تُستخدم اختبارات الذكاء في الانتقاء المهني بسبب الاعتقاد السائد أن الذكاء أو القدرة العقلية العامة تؤثر في الأداء، أي أن العامل الأكثر ذكاء هو الأكثر إنتاجية، إلا أن بعض الدراسات تُشير إلى أنه في حال وضع العاملين ذوي الذكاء المرتفع في وظائف لا تحتاج إلى ذكاء مرتفع فإنهم سوف يعانون من الملل، لأنهم بحاجة إلى المزيد من الإثارة التي لا تقدمها هذه الوظائف؛ من بين اختبارات القدرات العقلية العامة في الصناعة نجد: اختبار أوتيس، اختبار فاندريك، اختبار تيفين لقابلية التوافق (كشرود، 1995، 257)، وكلها اختبارات قصيرة لا تحتاج أكثر من 15 دقيقة لتطبيقها، ويبدو أن هذه الاختبارات صادقة فقط لانتقاء العاملين للوظائف الكتابية، ويمكن استعمالها استعمالاً محدوداً في وظائف المشرفين التنفيذيين. ظهرت بعض الانتقادات لاستخدام اختبارات الذكاء العام في انتقاء العاملين بسبب عدم قدرتها على التنبؤ تنبؤاً مناسباً ومقبولاً في أداء واجبات أو وظائف ترتبط بالقدرة العقلية، وعلى الرغم من هذه الانتقادات أفادت دراسات متعددة أن اختبارات الذكاء العام جيدة في التنبؤ بالأداء الوظيفي (ريجو، 1999، 155).

(2) **اختبارات القدرات:** تُغطي اختبارات القدرات مجموعتين واسعتين من القدرات هي القدرات الحسية والقدرات الحركية مثل حدة البصر ومشاهدة الألوان والتمييز بينها، وحساسية السمع ودقته، ومنها اختبار حدة البصر، واختبارات الورقة والقلم لقياس الدقة الإدراكية، كما نجد أيضاً اختبارات القدرة الحركية ودقة التآزر والتنسيق الحركي مثل وضع الإبر في ثقوب مخصصة.

(3) **اختبارات الاستعدادات الميكانيكية:** أشهر اختبارات الاستعداد الميكانيكي وأوسعها انتشاراً اختبار بينيت Bennett للفهم الميكانيكي الذي يتضمن صوراً متعددة تعكس حقائق ومبادئ ميكانيكية وفيزيائية عامة؛ ونجد أيضاً اختبار مينيسوتا للعلاقات المكانية، وآخر للسرعة والعلاقات المكانية أو الفراغية، واختبار ثالث هو اختبار لوحة الأشكال الورقية لا يتضمن عنصر السرعة.

(4) **مقاييس الشخصية والميول المهنية والاهتمامات:** خلافاً لاختبارات الذكاء والقدرات التي لها إجابات محددة فإن إجابات الأفراد في مقاييس الشخصية والميول المهنية والاهتمامات ليس لها إجابات محددة، ففي مقاييس الشخصية والميول المهنية والاهتمامات يبين الأفراد درجة موافقتهم على بعض العبارات مثل أحب السباحة، أي يعبرون عن رغبتهم الشخصية، وتنعكس فيها بعض السمات مثل الانطواء والسيطرة والثقة بالنفس وغير ذلك؛ يستند استخدام مقاييس الشخصية والميول المهنية والاهتمامات إلى أن العمال الناجحين يتميزون من العمال غير الناجحين ببعض الميول أو الاهتمامات أو السمات الشخصية، وتصيح هذه القضايا الأساس في انتقاء العاملين الجدد، هناك مقياسان يُستعملان كثيراً في الصناعة، وهما مقياس سترونغ كامبل للميول المهنية، ومقياس هولاند للتفضيل المهني، يحتوي المقياسان على أسئلة حول الاهتمامات والتفضيلات المهنية، وتُقارن إجابات الفرد بإجابات وتفضيلات أفراد مجموعة مهنية معينة، فيعرف إذا كانت تفضيلات الفرد وميوله واهتماماته متشابهة مع تفضيلات مجموعة مهنية معينة واهتماماتها، لأن هذه الأدوات قائمة على افتراض أنه كلما كان نمط التفضيل مشابهاً لتفضيلات جماعة مهنية معينة كان الاحتمال أكبر لنجاح الفرد في مهنة تلك الجماعة.

(5) **اختبارات عينة العمل:** تعتمد هذه الاختبارات على قيام الأفراد بتنفيذ مهمة ما، أو سلسلة من المهمات التي يُعتقد أنها ذات فائدة جوهرية بالنسبة إلى الأعمال التي سيُنقون لها، وفي بعض الحالات قد تكون هذه المهمات نماذج وأجزاء دقيقة من العمل المراد تنفيذه، توضع في اختبار وتوضع معايير له، ومن الممكن أن تتضمن مهمات نفسية حركية، فإذا أرادت شركة ما تعمل في مجال صناعة الألبسة انتقاء مجموعة من العاملين للعمل لديها، يمكن أن تقوم هذه الشركة بتحديد مجموعة من المهمات التي

ستطلب من العاملات بعد قبولهن في الشركة، وتقوم بتحديد المعايير اللازمة للنجاح في أداء هذه المهمة من حيث: الدقة، السرعة، الجودة وغير ذلك مما تراه ضرورياً في الأداء المطلوب، من أجل المقارنة الموضوعية بين العاملات. ومن هذه المهمات مثلاً استخدام آلة الخياطة الكهربائية، طريقة وصل الأكمام وتركيبها وخياطتها، تركيب الأزرار؛ أو أنها قد تركز على طريقة الفرد في اتخاذ قرار مُعقد تحت ضغط قلة الوقت أو قلة المعلومات، إذ يكون على طالب الوظيفة أن يحل مجموعة من المشكلات التي قد يواجهها المدير في عمله في يوم سيئ في العمل، وكيفية التغلب على الصعوبات في الوقت المُحدد، وهذا يلقي الضوء على عمليتي التفكير والتحليل لدى طالب الوظيفة؛ كما يمكن تصميم اختبارات عينة العمل لتقويم جوانب عمل الجماعة أو الفريق أيضاً، كما في تمرين أو اختبار اللجنة عندما تُعرض على الجماعة أو فريق العمل مشكلة أو مجموعة مشكلات يجب حلها جماعياً ويأخذ كل مرشح دوره في رئاسة اللجنة عند معالجة المشكلة (شاكلتون وفليتشر، 2003، 113-114).

(6) **اختبارات سرعة الاستجابة:** تشير هذه الاختبارات إلى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابته لظهور مثير معين، أو للأسئلة التي تُلقى عليه، ومن أمثلة هذه الاختبارات اختبارات كشف الكذب التي تصلح في وظائف رجال الشرطة وعمال المتاجر الصغيرة، ولكنها لا تصلح في انتقاء العاملين في المصانع، لأن بعض الناس يعتقدون أن هذا الاختبار يعتدي على حرياتهم وخصوصياتهم.

#### 5-4-أ- أهداف استخدام الاختبارات النفسية في المؤسسات وفوائدها

يُحقق استخدام الاختبارات النفسية في المؤسسات وفي الصناعة عدة أهداف وفوائد كما يأتي:

(1) **انتقاء الأفراد الصالحين للعمل:** تُستخدم الاختبارات النفسية في الصناعة لانتقاء الأفراد الصالحين للعمل واستبعاد الأفراد غير الصالحين، فقد بينت دراسات كثيرة النتائج الجيدة والمُثمرة لاستخدام الاختبارات النفسية في الصناعة، فقد أدى هذا الاستخدام إلى انخفاض نسبة الأفراد الفاشلين في العمل بحوالي 30%، واستبعاد ما نسبته 85% من الأفراد غير الصالحين للعمل.

(2) **التوجيه المهني:** تهتم معظم المؤسسات باستخدام الاختبارات النفسية في عملية الانتقاء المهني وتهمل استخدامها في عملية إعادة التوجيه المهني عندما تكتشف أن عملية التوجيه المهني السابقة ليست دقيقة تماماً ويجب تصحيحها، كما تلجأ المؤسسات أحياناً إلى عملية إعادة التوجيه المهني عندما يكون عدد المتقدمين إلى العمل قليلاً، وتحتاج المؤسسة إلى عمال في وظائف معينة لم يتقدم إليها أحد، وفي هذه الحالة تستخدم المؤسسة الاختبارات النفسية للكشف عن إمكانية استخدام الأفراد في وظائف غير الوظائف التي تقدموا إليها وتحتاجها المؤسسة، أو أن الأفراد يرغبون بوظائف لا تتناسب معهم.

(3) **انتقاء الأفراد الصالحين للتدريب:** تُعاني المؤسسات خسائر كبيرة ناجمة عن تدريب أفراد يتضح فيما بعد عجزهم عن إتمام التدريب بطريقة مناسبة، إذ تساعد الاختبارات في استبعاد الأفراد الذين يُتوقع عدم تقدمهم وعدم نجاحهم في التدريب، وهذا يوفر على المؤسسة أموالاً طائلة يمكن استثمارها في مجالات تدريبية أخرى؛ ويتحقق هذا التوفير نتيجة أمرين: تقليص مدة التدريب عندما تتوفر لدى المتدربين القدرات والاستعدادات اللازمة للنجاح في التدريب، تخفيض عدد الأفراد اللازم تدريبهم.

(4) **تنظيم ترقية الأفراد:** تساعد الاختبارات في الكشف عن العمال الذين يستحقون الترقية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتولي المراكز الإدارية والقيادية فيها؛ وعندما يُدرك العمال في المؤسسة أن الترقية في المؤسسة تتم على أسس علمية ومهنية موضوعية سيزداد اهتمامهم بأعمالهم، وتزداد رغبتهم بالتقدم في العمل باكتساب مهاراتهم المهنية وتطويرها، كما تتغير نظرتهم إلى إدارة المؤسسة وسياساتها في التعامل مع عمالها.

(5) **تنظيم نقل الأفراد إلى أعمال أخرى:** تقوم المؤسسة بنقل بعض العمال إلى أقسام أخرى لديها بسبب أحوال العمل أحياناً وحاجتها إلى عمال في أقسام محددة، أو بسبب أحوال العامل المختلفة، ولا يمكن أن يكون هذا النقل عشوائياً، بل يجب أن يتم على أسس علمية وموضوعية، ومن أجل ذلك تستخدم المؤسسات الاختبارات النفسية من أجل تنظيم عملية نقل الأفراد بين أقسامها المختلفة، ونقل الأفراد إلى أعمال تناسبهم وتناسب قدراتهم واستعداداتهم، ويكون احتمال فشلهم فيها ضعيفاً أو معدوماً، وهذا الأمر يقارب مع عملية إعادة التوجيه المهني، ومع عملية الترقية المهنية للعمال.

6) **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يمكن أن تستعين المؤسسة بالاختبارات النفسية لتحديد أوجه النقص والخلل في معلومات العمال ومهاراتهم التي يحتاجونها في إنجاز أعمالهم، ومن ثمّ تصميم البرامج التدريبية المناسبة وتنظيمها لتلافي أوجه النقص والخلل، وتنظّم البرامج التدريبية وتُصمّم بناء على جوانب النقص والخلل المكتشفة لدى العمال.

7) **تقويم البرامج التدريبية:** يُستعان بالاختبارات النفسية لقياس مدى تقدم المتدربين في عملية التدريب، وكذلك لتقويم جدوى البرنامج التدريبي وفائدته والتحقق من فاعلية التدريب وكفايات المدربين.

8) **زيادة مستوى السلامة المهنية:** تستعين المؤسسات بالاختبارات النفسية في تنفيذ استراتيجيتها حول موضوع السلامة المهنية لعمالها، إذ يجب أن تكون الاستراتيجية مبنية على أساس عدم تعرض العمال لأية إصابات أو حوادث ولاسيما في الأعمال ذات الخطورة العالية مثل قيادة الآليات المتحركة كالسيارات والشاحنات والرافعات وبعض الآلات التي تحتوي على أجزاء خطيرة ظاهرة قد يحتك بها العامل وتُسبب له الأذى، وتبين أن استخدام الاختبارات النفسية في انتقاء السائقين والعمال للأعمال الخطرة يفيد في تخفيض عدد الحوادث بمعدل 21.2%.

9) **الإرشاد النفسي للعاملين:** العامل كغيره من أفراد البشر يمكن أن يتعرض إلى مشكلة نفسية أو اجتماعية أو اضطراب نفسي مُعين، ومن ثمّ تساعد الاختبارات النفسية في الكشف عن العمال الذين يُحتمل تعرضهم أو تعرضوا لمشكلة نفسية أو اضطراب انفعالي، أو سوء تكيف وعدم توافق في المؤسسة أو خارجها.

10) **رفع مستوى المتقدمين للعمل:** من الفوائد غير المباشرة لاستخدام الاختبارات النفسية في عملية الانتقاء المهني أن كثيراً من طالبي الوظيفة والراغبين بها غير الأكفاء سوف يمتنعون عن التقدم إلى مؤسسة مُعينة عندما يعلمون أنها تقوم بالانتقاء على أسس علمية موضوعية، وليس على أي أساس آخر، وهذا يؤدي إلى رفع مستوى المُتقدمين للعمل ومن ثمّ يكون لدى المؤسسة فرصة أكبر لانتقاء عمال من مستويات مهنية عالية.

11) **التخلص من الأهواء الشخصية:** يُساعد استخدام الاختبارات النفسية في المجالات السابقة على التخلص من المحسوبيات والأهواء الشخصية، وتحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ



الفرص في التوظيف والترقية، كما تفيد في التخلص من ضغوط أصحاب السلطة والنفوذ لتسهيل توظيف أو ترقية أصدقائهم وأقاربهم (كشرو، 1995، 256-281).

#### 5-5- المقابلة النهائية

بعد جمع كافة المعلومات المدونة في طلب الاستخدام، ونتائج الاختبارات النفسية، يبدأ المختص بالانتقاء في عملية المقابلة النهائية التي يسعى خلالها إلى استكمال المعلومات الأخرى التي لم يشملها طلب الاستخدام والمقابلة الأولية مثل القدرات والميول والسمات الشخصية، والقدرة على العمل مع الآخرين والتعاون معهم، وغير ذلك من الصفات التي تتطلبها الوظيفة من أجل تقرير صلاحية أو عدم صلاحية طالب الوظيفة.

#### 5-6- التاريخ الوظيفي السابق

تهتم المؤسسات كثيراً بالتاريخ الوظيفي السابق للفرد اعتقاداً منها أن ذلك يُعد من المؤشرات التي تؤدي دوراً كبيراً في نجاح طالب الوظيفة لديها أو فشله مستقبلاً، ويهدف الرجوع إلى العمل السابق إلى الاستفسار عن تاريخ طالب الوظيفة في المؤسسات التي كان يعمل لديها سابقاً، ومعرفة سمعته وسلوكه الشخصي والمهني، وأسباب تركه العمل لديها، والتأكد من صحة المعلومات التي قدمها، وتفيد في الاطمئنان إلى صلاحيته، أما إذا تبين أنه يتصف بصفات غير مرغوبة كان ذلك سبباً كافياً لعدم قبوله، أما إذا كان تاريخه الوظيفي السابق نظيفاً وجيداً كان ذلك مُشجعاً على قبوله.

#### 5-7- الانتقاء الأولي

بعد جمع كافة المعلومات الضرورية عن طالبي الوظيفة والعودة إلى المصادر اللازمة للتأكد من صحتها، تتضح صلاحيتهم أو عدم صلاحيتهم للعمل، وعندها يبدأ قسم إدارة الموارد البشرية وشؤون الأفراد والعاملين في الانتقاء انتقاءً أولياً، إذ يوضع طالب الوظيفة تحت الاختبار أو التجربة أو التمرين لمدة مُعينة تحت مراقبة رئيس القسم المعني وبإشرافه.

#### 5-8- الكشف الطبي ومسوغاته

لا بد من خضوع طالب الوظيفة للفحص الطبي للتأكد من سلامته البدنية والصحية، ولياقتها لنوع العمل الذي سيُسند إليه لاحقاً، تهتم المؤسسات بالفحص الطبي



لطالبي الوظيفة لما فيه مصلحة طالب الوظيفة والمؤسسة، وأهم ما يُتأكد منه في الكشف الطبي: أ- سلامة الجسم والأعضاء، ب- الكشف على القلب (إجراء تخطيط قلب كهربائي)، ج- عمل تخطيط دماغ كهربائي للتأكد من عدم إصابة المرشح بأي أمراض عصبية (كالصرع)، د- عمل تحليلات للدم، هـ- قياس ضغط الدم.

تتطلب بعض الوظائف أو الأعمال التأكد من سلامة عمل أجزاء معينة في الجسم، أي تتطلب حالة صحية معينة للعامل كما لا يستطيع الكشف الطبي التنبؤ بأية أمراض قد تظهر مستقبلاً، ولكنه يقدم تقريراً طبياً عن الحالة الصحية لطالب الوظيفة في وقت إجراء الكشف. ومن أهم مسوغات الكشف الطبي قبل التعيين:

- 1) عدم المطالبة بتعويضات لا أساس لها بسبب وجود الحالة المرضية سابقاً قبل التوظيف وناجمة عن أسباب لا علاقة لها بالعمل.
- 2) تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب والإنتاج عن طريق انتقاء الأفراد الأكفيا القادرين والمؤهلين صحياً ومهنياً.
- 3) تقادي وقوع حالات العجز والمرض بين العاملين عن طريق اكتشافها مبكراً.
- 4) تقليل نسبة الغياب بين العاملين بسبب التعب والحوادث.
- 5) وقاية العاملين وحماية المستهلكين من الأمراض المعدية والسارية المختلفة.
- 6) تعيين العامل في العمل الذي يناسبه من الناحية الصحية والبدنية بحيث يستطيع القيام به بسهولة.
- 7) الاكتشاف المبكر لنقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر سلباً في صحة العاملين وإنتاجيتهم.

#### 5-9- الانتقاء النهائي

إذا برهن طالب الوظيفة على جدارته في العمل الذي أُسند إليه في مرحلة التجربة، وقرر مُشرفه أو رئيسه المباشر أنه مناسب للعمل يُبدأ بإجراءات تعيينه ولكن بعد اجتياز الفحص الطبي، الذي يفضل عادة القيام به قبل مدة التجربة.

## 5-10- مراجعة رسائل التوصية والمُزكين

تتضمن هذه الخطوة مراجعة الأفراد أو الجهات الذين ذكرهم طالب الوظيفة في طلبه بوصفهم أشخاصاً أو جهات يمكن الرجوع إليهم للسؤال عن سلوكه السابق في عمله، إذ يكون طالب الوظيفة قد اجتاز مرحلة المقابلة الشخصية، وأوشك على الدخول في مرحلة التعيين؛ تقوم المنظمة بهذه الخطوة في بعض الوظائف كالمديرين والمشرفين وبعض الوظائف التخصصية المهمة، ويصعب القيام بها بالنسبة إلى باقي الوظائف، ولكي تكون المعلومات المستمدة من المُزكي ذات فائدة، فإن هناك بعض الشروط التي يجب توافرها في المُزكي وهي: 1- أن يكون المُزكي على معرفة تامة بالمتقدم وبمستوى أدائه لكي يكون قادراً على تقويمه، 2- أن يقوم المُزكي بتقويم أداء المتقدم بكفاءة وحيادية لكي يزود إدارة العمل الجديد ببيانات موضوعية، 3- أن يكون المُزكي موثقاً به، وأن تكون الجهة المانحة للتوصية موثقاً بها.

## 5-11- التعيين والتوظيف

إذا أظهرت الفحوص الطبية سلامة طالب الوظيفة من الناحية الطبية يُعَيَّن رسمياً ويُضاف اسمه إلى سجلات العاملين في المؤسسة (كشروود، 1995، 213).

## 6- المقابلة في الانتقاء المهني

تعني المقابلة في الانتقاء المهني لقاء شخص أو أكثر تُكلفه المؤسسة مع طالبي الوظيفة الراغبين بالعمل لديها والاجتماع معهم اجتماعاً يهدف إلى إجراء تواصل مباشر يسمح للطرف المُكلف من قِبَل المؤسسة الكشف عن خصائص ومؤهلات طالبي الوظيفة، تقوم المؤسسة غالباً بتكليف لجنة مكونة من عدد من الأشخاص لإجراء المقابلة مع طالبي الوظيفة، ويمكن أن تضم اللجنة عدداً من الأفراد لكل منهم مهمة مُحددة، إذ يمكن أن تضم اللجنة طبيباً عارفاً بطبيعة أعمال المؤسسة والأمراض المهنية التي يمكن أن تظهر لدى العمال، ومُتخصصاً في النواحي الفنية والتقنية والهندسية في العمل، كما يجب أن تضم متخصصاً في علم النفس، ويجب أن يكون جميع أعضاء اللجنة قد تلقوا تدريباً مناسباً نظرياً وعملياً في علم النفس والإرشاد النفسي ولاسيما في فنيات المقابلة وأُسُسها.

## 6-1- أهداف المقابلة في الانتقاء المهني

يسعى القائمون بالمقابلة في الانتقاء المهني إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (1) **التماس المعلومات والحقائق:** إن الغاية الأساسية من المقابلة في عملية الانتقاء المهني هي حصول المؤسسة على معلومات مباشرة من طالب الوظيفة من القائمين على عملية المقابلة، ولا تقف عند ما يقوله طالب الوظيفة فقط، فهناك الكثير من صفات الشخصية وغيرها تظهر للقائمين على المقابلة، ومن ثمَّ يجب التحقق مما يقوله طالب الوظيفة وعليه أن يثبت ويؤكد ما يقوله، فقد يقول أنه يتقن اللغة الإنكليزية قراءة وكتابة بطلاقة، وعندها من الممكن إخضاع طالب الوظيفة لامتحان كتابي وشفهي في اللغة الإنكليزية، أو أن تضم لجنة المقابلة متخصصاً باللغة الإنكليزية.
- (2) **الإرشاد والتوجيه:** يمكن أن تُحقق المقابلة هدفاً إرشادياً وتوجيهياً في حالات مُعينة، فمثلاً عندما يتقدم للعمل شخص يحمل إجازة جامعية في هندسة الكهرباء، وتكون المؤسسة بحاجة إلى إجازات جامعية في الهندسة المدنية أو المعمارية وليس في هندسة الكهرباء، ففي هذه الحالة يمكن أن تقوم اللجنة بإرشاد طالب الوظيفة وتوجيهه إلى الجهة التي تحتاج هذا الاختصاص، أو قد تبين له المؤسسة حاجتها إلى عاملين في مجال مُعين لم يتقدم طالب الوظيفة إليه.
- (3) **الدفع والتشويق:** إثارة طالب الوظيفة ودفعه في اتجاه مُعين، سواء نحو العمل الذي يطلبه أو في اتجاه آخر، وتكون المقابلة فرصة مناسبة للتأكد من طبيعة علاقة طالب الوظيفة بالعمل الذي يسعى إليه ويطلبه، أو تشويق طالب الوظيفة نحو عمل آخر، كما يمكن أن تبين المؤسسة لطالب الوظيفة الخدمات الإضافية التي تقدمها لعمالها (مواصلات، روضة أطفال، طبابة، حوافز).
- (4) **خدمات إضافية:** يمكن أن تكون المقابلة فرصة تغتنمها المؤسسة لتوضح لطالب الوظيفة خصائص الوظيفة التي يسعى إليها وجوانبها، فقد يكون هناك بعض الجوانب الخاصة بالعمل التي يجب أن يعرفها طالب الوظيفة ومن هذه الجوانب الصعوبات والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة، وأية مشكلات أخرى.

## 6-2- أنواع المقابلة في الانتقاء المهني

تنقسم المقابلات في الانتقاء المهني إلى عدة أنواع يمكن تصنيفها وفق أسس متعددة ومنها درجة الهيكلية، الهدف من المقابلة، أسلوب إدارة المقابلة، مضمون المقابلة أو نوعية الأسئلة التي تحتويها.

(1) **المقابلة الموجهة:** في المقابلة الموجهة أو المباشرة توضع الأسئلة المراد طرحها على طالب الوظيفة وفق ترتيب معين وهادف، وتوضع أيضاً قائمة الإجابات المتوقعة على كل سؤال، ويطلق على هذه المقابلة اسم المقابلة المُقننة، في الواقع لا تلتزم جميع المقابلات الموجهة بوضع قائمة من الإجابات المتوقعة من طالبي الوظيفة.

(2) **المقابلة غير الموجهة:** لا نلتزم في المقابلة غير الموجهة بقائمة أسئلة ولا بقائمة أجوبة متوقعة، يقوم المُقابل بتوجيه الأسئلة التي ترد إلى ذهنه دون ترتيب معين ومن ثمّ قد تأخذ اتجاهات متعددة؛ تتصف المقابلة الموجهة وغير الموجهة بعدة مزايا إذ يتم توجيه الأسئلة نفسها إلى طالبي الوظيفة وهذا يجعل هذا النوع من المقابلات أكثر مصداقية وصلاحيّة في الحصول على المعلومات اللازمة من طالبي الوظيفة فضلاً عن ثبات المعايير المستخدمة في إجراء المقابلة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة قبول طالبي الوظيفة لهذه الوظيفة بسبب انخفاض درجة التحيز الشخصي خلالها.

(3) **مقابلة الضغوط:** نوع خاص من المقابلة يهدف أساساً إلى الحكم على درجة حساسية طالب الوظيفة ومعرفة مستوى الضغوط لديه والحكم على مهاراته وأسلوبه في إدارة الضغوط ومواجهتها، تُطرح الأسئلة بطريقة استفزازية تُثير الغضب تؤدي إلى فقدان السيطرة على الأعصاب لمعرفة نقاط الضعف لدى طالب الوظيفة في تاريخه الوظيفي السابق، ثمّ يُطلب منه محاولة الاحتفاظ بالهدوء والسيطرة على أعصابه وانفعالاته وغضبه؛ على سبيل المثال في مقابلة طالبي وظيفة مدير خدمات الزبائن في إحدى شركات الاتصالات للهواتف المحمولة، ولنفترض أن أحد المتقدمين قال أنه شغل أربعة وظائف سابقاً خلال العامين الماضيين فقد يأخذ المُقابل ذلك على أنه نقطة سلبية لديه ويُخبره بطريقة استفزازية أن كثرة الانتقالات خلال مدة قصيرة تُعد دليلاً على عدم قدرته على تحمل المسؤولية وتُشير إلى عدم النضج في السلوك المهني؛ فإذا استطاع طالب الوظيفة تقديم تفسير ملائم ومعقول لأسباب تلك التقلبات بالشكل الذي يُقنع المُقابل

فسوف يتم الانتقال إلى موضوع آخر، أما في حالة تغير ملامح وجهه وظهور علامات الانفعال والغضب والاستياء فإنه يُنظر إليه على أن قدرته على مقاومة الضغوط مُنخفضة؛ يُعد منهج الضغوط من أفضل الطرق المعتمدة في تحديد مستوى حساسية طالب الوظيفة للمواقف الضاغطة، كما يتطلب استخدام مقابلة الضغوط توافر مهارات عالية من المُقابل وأن تكون لديه القدرة على التعامل مع ضغوط العمل.

(4) **المقابلات المرتبطة بالوظيفة:** نحاول من خلالها استنتاج أو توقع ما سوف يكون عليه أداء الفرد في الوظيفة من خلال حصيلة إجاباته عن الأسئلة المتعلقة بتصرفاته، فالأسئلة التي تُطرح هنا ليست موقفية لأنها تدور حول سيناريوهات ومواقف افتراضية كما في سؤال عن كيفية تعامل الموظف المرتقب مع النواحي المالية المرتبطة بالوظيفة.

(5) **المقابلة السلوكية:** تُعد المقابلة السلوكية أحد أهم أنواع المقابلات المرتبطة بالوظيفة التي تستهدف استقصاء تصرفات طالب الوظيفة في المواقف التي حدثت في الماضي وهي بذلك تختلف عن المقابلة الموقفية التي تهدف إلى معرفة تصرفات طالب الوظيفة في المواقف الحالية أو التي يتوقع حدوثها مستقبلاً.

(6) **المقابلة النفسية:** يقوم بها متخصص في علم النفس أو الصحة النفسية أو الإرشاد النفسي بهدف تقويم بعض السمات الشخصية مثل الاعتماد على الذات أو الثقة بالنفس أو تأكيد الذات وقد تُستخدم فيها أسئلة موقفية أو سلوكية أو أسئلة مرتبطة بالوظيفة وقد تكون موجهة أو غير موجهة إلا أنها بصفة عامة تحتوي على عنصر غير موجه.

(7) **المقابلة الفردية:** تتم بين شخصين فقط هما طالب الوظيفة والمُقابل الذي يقوم بتوجيه الأسئلة إلى طالب الوظيفة، وتسجيل الإجابات والملاحظات، كما يمكن أن تكون المقابلة الفردية تتابعية بمعنى أن يمر طالب الوظيفة على أكثر من مُقابل مروراً متسلسلاً أو لجنة مقابلة، ويمكن أن تكون المقابلة التتابعية غير موجهة إذ ينظر كل مُقابل إلى طالب الوظيفة من وجهة نظر معينة، وي طرح عليه عدداً من الأسئلة، وفي النهاية يتشكل لديه رأيه الخاص والمستقل، وقراره حول طالب الوظيفة؛ أما في المقابلة التتابعية الموجهة فيقوم طالب الوظيفة بناء على استمارة أو نموذج تقويم ثابت وموحد، ثم يقارن بين طالبي الوظيفة لانتقاء الأفضل منهم.

8) **المقابلة الجماعية:** يُقصد بها تقييم طالب الوظيفة من قِبَل مجموعة من القائمين بالمقابلة (لجنة المقابلة) يسمح هذا النوع من المقابلة لكل عضو في لجنة المقابلة بفحص إجابات جميع طالبي الوظيفة وتحليلها مثل فريق المحررين في المؤتمرات الصحفية الأمر الذي يساعد على التحليل العميق لإجابات طالبي الوظيفة الذين قد ينظرون إليها على أنها تولد لديهم مستويات عالية من الضغوط وهذا قد يؤثر سلباً في استجاباتهم، ويزداد مستوى الضغوط لدى طالبي الوظيفة في ظل المقابلات كثيرة العدد التي تتضمن مقابلة عدد كبير من طالبي الوظيفة من قِبَل عدة مقابلين أو عدة لجان مقابلة في آن واحد إذ تقدم جماعة المقابلين مشكلة معينة بحاجة إلى حل، وتنتظر لترى مَنْ سيأخذ زمام المبادرة، ويُقدم حلاً لتلك المشكلة.

9) **المقابلة الآلية:** تُوجّه فيها مجموعة من الأسئلة إلى طالب الوظيفة مثل مستوى التعليم والخبرة المهنية والمهارات المتنوعة لديه، واتجاهاته نحو العمل، ثم يُطلب من طالب الوظيفة اختيار إجاباته على الأسئلة التي تكون إجاباتها من نوع الاختيار من متعدد كما في الامتحانات المؤتمتة، ومن أمثلة الأسئلة التي توجه إلى طالب الوظيفة وتكون الإجابة عليها بطريقة الاختيار من متعدد: كيف تقوم مهاراتك في خدمة الزبائن والمستفيدين من خدمات المؤسسة؟ هل هي ممتازة، جيدة، متوسطة، أقل من المتوسطة، ضعيفة؛ وبناء عليه يجب على طالب الوظيفة اختيار الإجابة التي تتوافق مع حالته، مع مراعاة أنه يُوجه للفرد عدة أسئلة متتالية من مثل هذا النوع وهذا يتطلب منه التركيز والانتباه بشدة، ويمكن أن تذهب الأمور إلى أبعد من ذلك وتصبح أكثر صعوبة عندما يُسجل الحاسب الزمن الذي يستغرقه طالب الوظيفة في الإجابة عن كل سؤال، فالتأخير في الإجابة عن سؤال هل يمكن الثقة فيك؟ قد يشير إلى توقع حدوث مشكلات محتملة لاحقاً، تُستخدم المقابلة الآلية لرفض جميع طالبي الوظيفة غير المقبولين والإبقاء على أولئك الذين يجب مقابلتهم شخصياً، وهذا ما قامت سلسلة متاجر الأحذية PIC'N pay في شمال كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية عندما طلبت من الراغبين بالعمل بالاتصال بالرقم 800 للحصول على المقابلة الآلية، إذ يمكن للفرد بمقتضاها إجراء المقابلة عبر الهاتف من خلال الضغط على الرقم (1) في حال الرغبة بالإجابة (نعم) وعلى الرقم (صفر) في حال الرغبة بالإجابة (لا). يترتب على إجراء المقابلة باستخدام الحاسب عدة

مزايًا: أهمها تخفيض هدر وقت المديرين في مقابلة الأفراد المتوقع عدم قبولهم، فضلاً عن أن الأفراد يقدمون ما لديهم من معلومات للحاسب بدرجة أكبر وهذا يقدمونه في ظل وجود الأشخاص لاعتقادهم أن معظم قرارات الحاسب ستكون موضوعية وبعيدة عن التحيز الشخصي؛ ولكن يُعاب على استخدام الحاسب في المقابلة غياب المظهر الشخصي للفرد فضلاً عن أن الطبيعة الميكانيكية لإجراء المقابلة باستخدام الحاسب قد تترك انطباعاً لدى طالبي الوظيفة أن المؤسسة لا تهتم بالنواحي الشخصية والإنسانية.

10) **المقابلة الموقفية:** يُقصد بها المقابلة التي تركز أسئلتها على قياس قدرة الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً في موقف محدد؛ فعلى سبيل المثال في مقابلة المرشح للترقية إلى وظيفة مُشرف على العمال يُطرح سؤال عن رد فعله نحو أحد العمال الذي تكرر تأخيرهِ عن العمل لمدة ثلاثة أيام متتالية، وتكون المقابلة الموقفية موجهة بعدد من الأسئلة المُعدة مسبقاً.

### 6-3- أسس تصميم المقابلة الفعالة في الانتقاء المهني وتنفيذها

1) **زيادة الاعتماد على المقابلة الموجهة:** ينظر جميع الباحثين إلى أن المقابلة الموجهة من أكثر أنواع المقابلات مصداقية في الحكم على مستوى أداء الفرد مستقبلاً في وظيفته، ومن ثمَّ يجب تصميم مقابلات موقفية موجهة تتضمن سلسلة من الأسئلة الافتراضية المرتبطة بالوظيفة، ويتبعها مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى جميع طالبي الوظيفة، وأن تكون الإجابات مُحددة مسبقاً؛ وتُحدّد مجموعة الأسئلة التي يجب أن تتضمنها المقابلة من اجتماع يضم مجموعة من الأفراد ذوي العلاقة المباشرة بالوظيفة الشاغرة، على أن تُوضع مجموعة من الإجابات عن تلك الأسئلة، وتُمر هذه العملية بالخطوات الأساسية الآتية:

أ- **تحليل الوظيفة:** تُحلّل الوظيفة من خلال تحليل العمل من خلال وصف الوظيفة على شكل قائمة من المهارات والقدرات والمؤهلات التي يجب توافرها لدى طالب الوظيفة.

ب- **تقويم المعلومات المتوافرة عن واجبات الوظيفة:** تقويم درجة إسهام كل واجب من مجموع واجبات الوظيفة في تحقيق النجاح فيها، وكذلك المقارنة بين الوقت الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطتها، وتُحصر المهمة الأساسية لهذه الخطوة في تحديد الواجبات الأساسية للوظيفة.



ج- **وضع قائمة بأسئلة المقابلة:** اعتماداً على محصلة الخطوتين السابقتين تُوضع قائمة بالأسئلة التي ستوجه إلى طالب الوظيفة في المقابلة، ويمكن أن تضم القائمة أسئلة من الأنواع الآتية: **أسئلة موقفية:** تختبر كيف سيتصرف طالب الوظيفة في موقف افتراضي معين مثل ماذا ستفعل إذا ارتفعت درجة حرارة الآلة فجأة، **أسئلة مرتبطة بمعرفة الواجبات الوظيفية:** تستهدف استهدافاً مباشراً تقويم المعارف الضرورية لأداء الوظيفة التي يجب أن تتوفر لدى طالب الوظيفة قبل التحاقه بالعمل، وتدور هذه الأسئلة حول النواحي التقنية والفنية للوظيفة، **أسئلة الاستعدادات:** مدى استعداد طالب الوظيفة لممارسة واجباتها، وإمكانية تغيير محل إقامته وسكنه وفق مكان عمله الجديد، **أسئلة الأحداث الحرجة أو الضاغطة:** يجب الاهتمام بصياغة الأسئلة على شكل أحداث طارئة أو حرجة أو ضاغطة تعكس مستوى الأداء المرتفع والضعيف كما في المثال الآتي لنفترض أن زوجتك (زوجك) وطفلك دون الخامسة عشرة من العمر مرضى في السرير إثر إصابتهم بنزلة برد شديدة، وليس لديك أصدقاء أو أقارب بالقرب منهم أو جيران يمكن أن تطلب مساعدتهم، وقد بدأت نوبتك في العمل منذ 3 ساعات، ماذا ستفعل في هذه الحالة؟

د- **وضع قائمة بالإجابات المعيارية:** تُوضع قائمة بالإجابات المعيارية عن كل سؤال، ويُفضل استخدام مقياس خماسي (5-ممتاز، 4-جيد، 3-متوسط، 2-مقبول، 1-مرفوض) فمثلاً في الإجابة عن السؤال الوارد في الخطوة السابقة تُقدّر الإجابات كما يلي: سوف أبقى في المنزل فأولادي وزوجتي هم أعلى ما عندي وعندئذ سيحصل طالب الوظيفة على درجة تقويم (1)؛ أما إذا اختار طالب الوظيفة الإجابة الآتية (سأُتصل بالمشرف وشرح له الموقف) فسوف يحصل على درجة تقويم (3)؛ أما إذا اختار الحضور إلى العمل حتى في حالة مرض أسرته فسوف يحصل على درجة تقويم (5).

هـ- **تعيين مجموعة من الأفراد لإجراء المقابلة:** تُختار مجموعة من 3 إلى 6 أفراد لإجراء المقابلة، ويُفضل أن يكونوا من الأفراد الذين قاموا بوضع الأسئلة والإجابات المتوقعة عليها، وقد تتكون لجنة المقابلة من المشرفين على الوظيفة المراد شغلها أو من المديرين أو من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية؛ وقبل البدء بالمقابلة يجب أن يوزع على



لجنة المقابلة ملف يتضمن واجبات الوظيفة المراد شغلها، والأسئلة التي ستوجه إلى طالبي الوظيفة، والإجابات النموذجية عليها بهدف مراجعتها جيداً قبل بدء المقابلة.

(2) **وضع قائمة إرشادات لإجراء المقابلة:** قد لا يتوافر لدى جميع المنظمات الإمكانيات والوقت الكافي لإجراء مقابلات موقفية موجهة بوصفها جزءاً أساسياً من الانتقاء المهني وعمليات المفاضلة بين طالبي الوظيفة لشغل الوظائف الشاغرة ومن ثمّ توضع مجموعة من الإرشادات التي يجب مراعاتها قبل إجراء المقابلة وخلالها وبعدها لزيادة فعاليتها، وفيما يأتي النقاط الواجب مراعاتها:

أ- **الإعداد الجيد مسبقاً للمقابلة:** يساعد الإعداد الجيد والمسبق للمقابلة على زيادة مصداقيتها وفعاليتها بالاعتماد على التحليل الوظيفي في صياغة الأسئلة، استخدام أسئلة موضوعية ومحددة بدقة، وضع معايير واضحة ومحددة لتقويم إجابات طالبي الوظيفة، الاهتمام بتدريب القائمين على المقابلة، توجيه الأسئلة ذاتها لجميع طالبي الوظيفة وبالطريقة نفسها، وضع خطوط عريضة للموضوعات التي يجب تغطيتها خلال المقابلة، استخدام مقياس متدرج في تقويم طالبي الوظيفة، وتحديد مجموعة من الإجابات المحتملة لكل سؤال، ووضع مقياس كمي متدرج لكل إجابة من الإجابات المحتملة، العمل على تحقيق نوع من الاتساج بين الأسئلة، أن يقوم بالمقابلة أكثر من مُقابلٍ فضلاً عن إمكانية أخذ الآراء المختلفة قبل اتخاذ القرار النهائي.

ب- **التخطيط للمقابلة:** قبيل البدء بالمقابلة يجب القيام بمجموعة من الأنشطة التي تضمن نجاح تنفيذها بمراجعة طلبات التوظيف المُقدمة كافة، استيضاح النقاط المبهمة، مراجعة وصف الوظيفة الشاغرة والصفات الواجب توفرها في طالب الوظيفة، استخدام المقابلة الموجهة، الاعتماد على التنوع في الأسئلة، الاسترشاد بالمعلومات الواردة في طلب التوظيف، وفي السيرة الذاتية لطالب الوظيفة، الاهتمام بتجهيز القاعة أو مكان المقابلة من حيث الإضاءة والتهوية، وعدم استقبال أية اتصالات خلال المقابلة.

ج- **تهيئة الجو النفسي المناسب خلال المقابلة:** حتى يتحقق الهدف الأساسي من المقابلة يجب توفير قدر كبير من الراحة والطمأنينة لدى طالب الوظيفة في أثناء المقابلة من خلال توجيه التحية له والبدء بسؤال لا يتضمن مقداراً كبيراً من الاختلاف أو الجدل في الإجابة عنه كأن يسأل المُقابل طالب الوظيفة عن حالة الطقس أو حالة المرور السائدة

يوم المقابلة، كما يجب أن يشعر طالب الوظيفة بالصدقة والإلفة والمودة من جانب لجنة المقابلة وهذا اللين واللف لأسباب إنسانية فضلاً عن الحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها بصرف النظر عن نتيجة المقابلة.

د- **توجيه الأسئلة:** يجب الالتزام بمجموعة من الإرشادات عند توجيه الأسئلة لطالب الوظيفة وفق ما يلي: التركيز على الأسئلة المرتبطة بالوظيفة، الابتعاد عن الأسئلة التي تكون إجاباتها محددة (نعم) أو (لا)، الابتعاد عن الإيحاء بأن إجابة معينة هي الإجابة المفضلة، وكذلك عدم الإيحاء بأية إجابة، عدم توجيه الأسئلة لطالب الوظيفة بطريقة تجعله يشعر أنه موضع اتهام، تجنب السخرية ولا تكن مُناصرًا لوجهة نظر معينة، واحرص على الحيادية واليقظة، عدم احتكار معظم وقت المقابلة لصالحك، وأعط فرصة لطالب الوظيفة كي يتحدث ويناقش، انصت جيداً وباهتمام لما يقوله طالب الوظيفة حتى تشجعه على الاستمرار في الحديث، اللباقة في تعرف مشاعر طالب الوظيفة وأحاسيسه بسؤال ألم تحب الوظيفة السابقة؟ شرح الأسئلة الصعبة وتفسيرها لطالب الوظيفة بالأمثلة، عندما يُعَدُّ طالب الوظيفة بعض نقاطه الإيجابية أو السلبية اطلب منه أن يذكر بعض الأمثلة التوضيحية.

هـ- **إنهاء المقابلة:** بمجرد انتهاء المقابلة يجب إتاحة بعض الوقت للإجابة عن الأسئلة واستفسارات طالبي الوظيفة فضلاً عن إرشادهم إلى الخطوات الآتية وإعلامهم أنه لن يُقبل جميع المتقدمين ولكن سيفاضل بينهم لانتقاء الأفضل وفق عدد الوظائف الشاغرة، وأنهم سيُعلمون بنتيجة المقابلة بالرفض أو القبول بسرعة في مدة زمنية محددة.

و- **مراجعة المقابلة:** بمجرد انتهاء المقابلة وانصراف كافة طالبي الوظيفة، يقوم المقابل بمراجعة ملاحظاته وكل ما كتبه في المقابلة حتى يتجنب نسيان الأمور المهمة، وتساعد في تجنب التحيز والتسرع في الحكم، ولذلك تعتمد المنظمات إلى تسجيل المقابلة بالصورة والصوت حتى يسهل مراجعتها وتقييمها الأمر الذي أثبت فعاليته في تقويم المرشحين للوظائف العليا والقيادية.

#### 6-4- المشكلات التي تُعيق الاستفادة القصوى من المقابلة في الانتقاء المهني

(1) **الأحكام المتسارعة:** يتوصل معظم القائمين بالمقابلة إلى أحكام بشأن طالبي الوظيفة في الدقائق الأولى من بداية المقابلة، وقد تُبنى تلك الأحكام مسبقاً حتى قبل بدء المقابلة بالاعتماد على مصادر متنوعة مثل السيرة الذاتية، أو نتائج الاختبارات السابقة للمقابلة.

(2) **التحيز أو التركيز السلبي:** إن قضية الوصول إلى استنتاجات سريعة ولاسيما عندما تكون المعلومات المتوفرة لدى القائم بالمقابلة عن طالب الوظيفة معلومات سلبية، خاصة إذا كان لدى المقابل موقف معين سلبي أو إيجابي من الجهة أو الجهات المانحة لرسائل التوصية، فسيكون قراره مُحددًا مسبقاً بقبول طالب الوظيفة أو رفضه؛ بمعنى آخر يبدو المقابلون وكأن لديهم تحيز تجاه طالب الوظيفة، ويتأثرون بما لديهم من معلومات أكثر من تأثرهم بالمعلومات الواقعية، ومن ثمّ تجددهم يبحثون لدى طالب الوظيفة عن المعلومات التي تتوافق مع تحيزهم السلبي أو الإيجابي، وهنا يظهر خطأ شائع في أثناء إجراء المقابلة يتمثل في البحث عن معلومات سلبية عن طالب الوظيفة من أجل إنهاء المقابلة وإقرار عدم قبوله.

(3) **عدم إلمام المقابلين بالوظيفة المُعلن عنها:** يُعد عدم إلمام المقابلين بالوظيفي المُعلن عنها من المشكلات التي تُقلل فاعلية المقابلة في الانتقاء المهني، لأنه يترتب على هذا الأمر عدم تحديد أهم المواصفات والخصائص المطلوب توافرها في طالب الوظيفة التي يجب البحث عنها لديه حتى يؤدي وظيفته بنجاح.

(4) **ضغوط التعيين:** تتأثر فاعلية المقابلة بمصادقية جماعة المقابلين أو لجنة الانتقاء، فقد يقوم بعض المقابلين بمنح طالبي الوظيفة أو بعضهم درجات عالية والتوصية بتعيينهم، في الوقت الذي سيحصل فيه هؤلاء الأفراد على درجات منخفضة، إذا قوّموا من مقابلين آخرين والدافع وراء منحهم درجات مرتفعة هو الرغبة بقبولهم وتعيينهم.

(5) **الخطأ العكسي:** التأثير في تقويم الفرد بمستويات أداء باقي طالبي الوظيفة فقد يُقوّم فرد في أثناء المقابلة على أنه ملائم للعمل ومستوى أدائه متوسط لا شيء إلا لأنه قوّم بعد مجموعة من الأفراد ذوي مستوى الأداء الضعيف.

(6) **التأثر بالسلوك المصطنع:** يتأثر المقابلون ببعض السلوكيات غير الحقيقية والمصطنعة التي قد يبديها طالبو العمل بوضوح في أثناء المقابلة، مثل تركيز الانتباه، والاستخدام

المناسب لحركات الرأس والعينين، وربما تكون هذه السلوكيات سبباً في الحصول على 80% من الدرجات التي ينالها طالب الوظيفة، وتؤدي إلى تفوقه على الآخرين؛ ومن ناحية أخرى يمكن أن يؤثر المظهر الشخصي والنوع الاجتماعي لطالب الوظيفة (ذكر، أنثى) في قرار المقابل في أثناء التقويم إذ يمكن أن يميل إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لطالبي الوظيفة من الرجال ذوي المظهر الجيد والأنيق بدرجة أكبر من السيدات ذوات المظهر غير الجيد وغير الأنيق.

(7) **إرسال الإجابات بالبريد:** قد يكون المقابل مشغولاً لمدة طويلة تمنعه عن الانتظار مدة طويلة في أثناء المقابلة للحصول على إجابات طالبي الوظيفة ومن ثمّ سيقترح عليهم إرسال إجاباتهم بالبريد بسبب ضيق الوقت، وهذا من الأخطاء الشائعة في إجراء المقابلة، لأن الأصل فيها المواجهة الشخصية لكي نحكم من خلالها على العديد من الأمور مثل طريقة طالب الوظيفة في الحديث، والمظهر الشخصي، ودرجة التعاون مع الزملاء، ودرجة المعرفة بالنواحي النظرية للعمل، وهذا لا يتوافر في أساليب أخرى.

(8) **صعوبة التحكم في الحوار في أثناء المقابلة والسيطرة على مجرياتها:** يؤثر أسلوب الحوار وإدارته في فاعلية المقابلة، إذ يمكن أن يترك بعض المقابلين حرية الحديث لطالب الوظيفة إلى درجة يصعب معها توجيه أسئلة إضافية، وقد يحدث العكس عندما يتحدث المقابل كثيراً ولا يترك فرصة كافية لطالب الوظيفة للإجابة عن الأسئلة المطروحة وهذا يتطلب الإدارة الفعالة لوقت المقابلة.

## 6-5- إرشادات لمن يقوم بالمقابلة في الانتقاء المهني

إذا كنت تقوم بمقابلة بعض المرشحين للتوظيف، يُفضل الانتباه إلى ما يلي:

- (1) يُفضل أن يكون لديك أسئلة مُعدة مسبقاً.
- (2) أن تعرف الوظيفة، والمواصفات المطلوب توافرها لدى طالب الوظيفة.
- (3) لا تتسرع ولا تبين انطباعك منذ اللحظة الأولى عند رؤيتك للشخص، انتظر حتى نهاية المقابلة، لا تتسرع في قرارك ويُفضل تأجيله إلى ما بعد نهاية المقابلة، وفحص مجرياتها ومحتوياتها.

(4) لا تتحيز في المقابلة بسبب شكل الشخص أو ملابسه، أو عمره، أو جنسه، أو أي ناحية أخرى، حاول الابتعاد قدر الإمكان عن التأثير بالخصائص الديموغرافية، أو أي

خصائص أخرى لطالبي الوظيفة (مثل لون البشرة النوع الاجتماعي أو أية خصائص مذهبية أو عرقية) ولاسيما إذا لم ترتبط بالأداء الوظيفي.

(5) لا تتأثر بصفة وحيدة في الشخص، ولا تعمم بها على باقي الصفات.

(6) لا تعط تقديرات متساهلة، أو متشددة، أو متوسطة لكل المرشحين.

(7) ركز على الصفات التي يجب الكشف عنها خلال المقابلة.

(8) شجع طالب الوظيفة على الحديث، اسمع منه، وأومئ برأسك، ولا تتحدث كثيراً.

(9) انتبه لطريقة طالب الوظيفة في التعبير جلوسه، حركات عينيه، تعبيرات وجهه، حركات جسمه.

(10) حاول تعرّف سلوكيات طالب الوظيفة في أثناء المقابلة هل تمثل سلوكه الحقيقي أم أنها مؤقتة ومصطنعة بغرض التضييل؟

## **6-6- إرشادات للمؤسسات حتى تحقق أقصى فائدة من المقابلة في الانتقاء المهني**

إذا كانت المؤسسة ترغب بتحقيق أقصى فائدة من المقابلة في الانتقاء المهني يُفضل الانتباه إلى:

(1) تدريب القائمين بالمقابلة على أهمية تسجيل ملاحظاتهم وطريقتها في أثناء إجراء المقابلة وبعدها، حتى يمكن التمييز بين طالبي الوظيفة بسهولة.

(2) تقديم شرح مختصر عن الوظيفة إلى طالبيها، وتعريفهم بأن الهدف من المقابلة الانتقاء الصادق والصحيح للفرد القادر على ممارسة واجبتها بنجاح.

(3) تدريب القائمين بالمقابلة على الفحص المتأن والدقيق للسيرة الذاتية التي يقدمها طالب الوظيفة.

(4) تدريب القائمين بالمقابلة على التحضير والإعداد المسبق لها بشكل جيد.

(5) تدريب القائمين بالمقابلة في مجال علم النفس والإرشاد النفسي، ولاسيما فيما يتعلق بالمقابلة ومهاراتها وفنياتها ومهارات التواصل البين شخصية.

## **7- تحليل الفرد والصلاحية المهنية**

تُحدد الصلاحية المهنية من مجموعة من خصائص الفرد التي تؤثر في نجاحه

في الوظيفة والقيام بها بنجاح، ويُسمى أحياناً التحليل الوظيفي Functional Analysis

فالصلاحية المهنية تعكس المستوى الحقيقي والفعلي للصفات والمهارات المهنية المهمة للعمل، كما يدخل أيضاً في إطار مكونات الصلاحية المهنية صفات الدراسة المهنية وخصائصها والإعداد المهني، والتربية المهنية، والسمات والخصائص الشخصية، والحالة الصحية العامة، والخصائص الفيزيولوجية التي تُحدد متطلبات المهنة أيضاً (بادروف، 2001، 12).

إن عملية تحليل العمل لا قيمة لها دون عملية تحليل الفرد، كما تهدف عملية تحليل العمل إلى معرفة خصائصه ومتطلباته بعد دراسته من كافة جوانبه، فإن عملية تحليل الفرد تهدف إلى معرفة خصائصه وصفاته من كافة الجوانب لأننا نهدف في علم النفس التنظيمي والصناعي إلى تحقيق المزيد من التوافق بين الفرد والوظيفة، الأمر الذي يتطلب معرفة خصائص الوظيفة أو المهنة، وخصائص الفرد.

## 8- أخطاء في عملية الانتقاء المهني

هناك بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها لجنة الانتقاء ومنها:

(1) **عدم السرية:** يتوجب على لجنة الانتقاء توحيد ما يدور خلال المقابلات لجميع المتقدمين، والالتزام بسرية ما يدور فيها، وما يُقال لمرشح لا يمكن إسماعه إلى أي مرشح آخر.

(2) **التحيز الشخصي:** قد تتحيز لجنة الانتقاء لبعض صفات طالب الوظيفة، مثلاً إذا أظهر طالب الوظيفة ميلاً للكتابة، وتدبر أمور المقابلة تدبراً ممتازاً، وحصل على درجة عالية، فإن ذلك قد يجعل اللجنة تتأثر نفسياً وتتساهل في صفات طالب الوظيفة الأخرى.

(3) **اتخاذ القرار قبل نهاية عملية الانتقاء:** على لجنة الانتقاء عدم اتخاذ أو إصدار أي قرار أو رأي، وإيصاله أو إسماعه لأحد طالبي الوظيفة، إذ قد يكون بين مَنْ تبقى منهم مَنْ هو الأفضل، وهذا يؤدي إلى خيبة أمل مَنْ سمع رأي اللجنة قبل الانتهاء من المقابلة.

(4) **عدم المقارنة بين المرشحين:** قد تثير لجنة الانتقاء مشاعر سلبية لدى طالب الوظيفة عندما تقارنه بالآخرين، وينعكس ذلك سلباً في نزاهة اللجنة، ويمكن لعملية الانتقاء أن تكون ناجحة في حال اعتمادها عدداً من الإجراءات والأساليب والمعايير التي تساعد على عملية الانتقاء.







## الفصل الرابع التأهيل والتدريب المهني

أصبح التدريب على العمل وتنمية المهارات المهنية للعمال، وتزويدهم بالمعارف والمعلومات المهنية الجديدة في ميدان عملهم من المُسلّمات التي يتفق عليها الجميع، وقد أكدت الدراسات المتنوعة أهمية التدريب المهني وضرورة الاستمرار فيها استمراراً دورياً فأصبحت المؤسسات اليوم تتجه اتجاهاً متزايداً نحو التعليم والتدريب المهني المستمر، فالعامل هو هدف التنمية الأول ووسيلتها الأساسية في التطوير، لذلك إذا أُريد للتنمية أن تتجح، وأن تخدم أهداف بلادنا في التنمية والتطوير والتحديث يجب وضع الخطط السليمة لتنمية القوى العاملة المدربة لتؤدي دورها بفاعلية في عملية التنمية الشاملة، والتدريب من أهم الوسائل العلمية الممارسة ممارسة واعية ومقصودة تصمم لنقل العامل من مستوى مهاري مُعين إلى مستوى أفضل، وتنمية الموارد البشرية.

### 1- تعريف التدريب المهني

التدريب المهني Vocational Training نشاط مُخطط يهدف إلى إحداث تغييرات لدى العامل والجماعة في المعلومات والخبرات والمهارات المهنية، ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل العامل أو الجماعة قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة وأداء عالٍ عند تولي المسؤوليات التي سوف تُسند إليهم مستقبلاً أو في أعمالهم الحالية.

إذا كان التدريب يعني إعداد العامل إعداداً يُساعد على معالجة المواقف المختلفة التي تصادفه في العمل، فإن هذا الإعداد لا يخرج في الغالب عن تزويده بمجموعة من المعارف والمهارات المهنية والقيم والاتجاهات الجديدة (عكاشة، 1999، 166).

التدريب المهني هو الوسيلة التي ينمي العامل من خلالها قدراته ومهاراته على الأداء، وإنجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمؤسسة، فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية هي تغيير معارف العمال وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

التدريب أيضاً وسيلة لتغيير الاتجاهات عن طريق اكتساب المتدرب خبرة منتظمة، وإيجاد الفرص المناسبة للتطوير عن طريق التشجيع المستمر على تعلم أساليب العمل الحديثة واستخدامها استخداماً يمكن معه تطبيق المعرفة والمهارات الحديثة في العمل، وزيادة التفاعل مع الآخرين، وتغيير السلوك في المنظمة إلى الأحسن.

## 2- أهداف التدريب المهني

تختلف طبيعة التدريب وأهدافه باختلاف برامجها واختلاف المؤسسات، ولكن توجد أهداف عامة للتدريب بغض النظر عن عوامل الاختلاف، وهذه الأهداف هي:

(1) **رفع الكفاية الإنتاجية:** تُرفع الكفاية الإنتاجية بزيادة الإنتاج كمياً، تخفيض التكاليف، زيادة دخل العمال بتحسين مهاراتهم، أو بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتخفيض نسبة الفاقد والهدر.

(2) **تنمية المهارات والمعرفة بالعمل:** من خلال إعداد برامج تدريب مختلفة تزود العامل بالمعلومات اللازمة والكافية المتعلقة بعمله الحالي، أو الذي يتوقع أن يعمل فيه فيما بعد، كما يُهتم بالمهارات التي يحتاجها العامل في المنظمة مثل الإشراف، العلاقات الإنسانية، التخطيط والتنظيم، اتخاذ القرارات.

(3) **نقل المعلومات:** يهدف التدريب إلى إكساب المُتدربين معلومات جديدة، حول العمل في المؤسسة، أو حول المؤسسة نفسها، مثل تاريخها وأهدافها وطموحاتها ونظامها وقوانينها وسياساتها.

(4) **تغيير الاتجاهات وتعديلها:** يهدف التدريب إلى تغيير اتجاهات العمال نحو قضايا مُعينة أو تعديلها، كتنمية اتجاهات العمال نحو العمل لتصبح أكثر ملائمة، وزيادة الدافعية لديهم، وتغيير الاتجاهات نحو الإشراف والإدارة، لأن عملية تعديل الاتجاهات يمكن أن تدفع العمال إلى تغيير سلوكهم في المنظمة نحو الأفضل (كشرود، 1995، 300-302).

(5) **تنمية القدرة على التعلم:** يجب أن يهدف التدريب إلى تنمية قدرة العامل على التعلم؛ أي تعليمه كيف يتعلم، ويهدف التدريب المتطور إلى تنمية قدرات المتعلمين واستعداداتهم أكثر من مجرد حشو أذهانهم بالمعلومات، فالعامل يجد سهولة في التعلم في المراحل

الأخيرة من برامج التدريب بالقياس إلى المراحل الأولى من البرنامج لأنه يكون قد نمت في نفسه القدرة على التعلم (المشعان، 1994، 289-297).

### 3- أهمية التدريب وفوائده للمؤسسة

تظهر أهمية التدريب بالنسبة إلى المؤسسة من خلال ما يُحققه للمؤسسة من فوائد ومنها:

- (1) إزالة نقاط الضعف الخاصة بالأداء ومعالجتها، سواء كانت للأداء الحالي أو للأداء المتوقع أو المرغوب في المستقبل.
- (2) إغناء أهداف المؤسسة وتنفيذ سياساتها، وتكوين اتجاهات أكثر إيجابية لدى العمال نحو المؤسسة وأهدافها وسياساتها.
- (3) تحسين معارف العمال ومهاراتهم المهنية المتعلقة بعملهم في المؤسسة.
- (4) تحسين الاتصال والمناخ التنظيمي والرضى والأداء الوظيفي والولاء التنظيمي.
- (5) تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.
- (6) حل المشكلات المتنوعة التي تعاني منها المؤسسة.
- (7) ربط أهداف العمال الخاصة بأهداف المؤسسة.
- (8) زيادة انفتاح المؤسسة على المجتمع المحلي بهدف تطويرها وربطها بالبيئة المحلية.
- (9) يساعد العمال الجدد على معرفة أهداف المؤسسة وسياساتها.
- (10) يعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي من خلال معرفة العمال ما المطلوب منهم لتحقيق أهداف المنظمة (الطائي وآخرون، 2006، 273).

### 4- أهمية التدريب وفوائده للعمال

تظهر أهمية التدريب بالنسبة إلى العمال من خلال ما يُحققه التدريب لهم من فوائد ومنها:

- (1) تزويد العمال بمهارات ومعارف جديدة تساعدهم على تحسين قيامهم بأعمالهم وتطوير سلوكياتهم بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم، وتطوير مهاراتهم في الاتصال واتخاذ القرار، ومعالجة مشكلات العمل المختلفة في المؤسسة.
- (2) تحسين مهارات الإشراف والقيادة.

- (3) زيادة اهتمام العامل بعمله وهذا يؤخر ظهور التعب والملل لديه بدرجة ملحوظة، كما لوحظ أن أكثر العمال تغييراً وتمازناً هم من غير المدربين.
- (4) يساعد التدريب على تحسين الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العامل، ويوفر فرصة للتطور والتميز المهني والترقية.
- (5) قبول العمال للتغيير والتطوير في المؤسسة والتخفيف من مقاومتها.
- (6) تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة من خلال تحسين العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين العمال، وارتفاع الروح المعنوية للعامل لشعوره أن المؤسسة تهتم بأمره، وتتيح له فرص الترقية المهنية والتقدم (الطائي وآخرون، 2006، 277).
- (7) يؤدي إتقان العامل عمله إلى شعوره بالنجاح وزيادة ثقته بنفسه، ويشعره بالقوة، ويرفع قيمته ومن ثم ارتفاع مستوى إنتاج العامل وتحسينه من حيث الكم والكيف، بما يؤدي إلى رفع أجره وتحسين حالته المادية.
- (8) القضاء على الأخطاء وحوادث العمل، فالتدريب يحمي العامل من التورط في كثير من حوادث العمل التي يتورط فيها غيره، كما يحمي الآلات والأدوات والمواد الأولية من تلف وهدر لا مسوغ له.
- (9) قد يكشف التدريب عن استعدادات ومهارات لدى العمال يمكن من استثمارها في نواح أخرى فنية وإدارية ومهنية تحتاجها المؤسسة (المشعان، 1994، 278).
- (10) يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وإدراك دورهم وأدوار الآخرين فيها.

##### 5- ضرورة التدريب المهني ومبررات الحاجة له

التدريب من أهم الوسائل العلمية والعملية التي تُمارس ممارسة واعية ومقصودة، وتُصمم لنقل العامل من مستوى مهاري مُعين إلى مستوى أفضل، وتنمية الموارد البشرية التي تفرضها أسباب متعددة، لذلك أصبح التدريب اليوم ميداناً مهماً جداً لعدة أسباب ومنها:

- (1) التقدم التكنولوجي السريع: يتطلب التقدم السريع للتكنولوجيا معلومات ومهارات جديدة من العامل، والتطورات الإنتاجية الناجمة عن الثورة التكنولوجية التي تضطر الدول والمجتمعات إلى استيعاب التكنولوجيا الجديدة بصفة مستمرة.

(2) **زيادة الكفاية الإنتاجية:** التدريب وسيلة فعالة في زيادة الكفاية الإنتاجية، وفي التقليل من الفاقد والهدر، وتحسين جودة المنتج وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وانخفاض الغياب، وتحسين مستوى الرضى الوظيفي، وفي القضاء على حوادث العمل.

(3) **حاجة العمال إلى التدريب:** يحتاج العمال دائماً إلى التدريب المستمر من أجل المحافظة على المستوى المطلوب للأداء، يمكن أن تقوم المؤسسة بشراء آلات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة بدلاً من القديمة، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين عليها لمعرفة أفضل أساليب تشغيلها واستثمارها وصيانتها، ويجب أن تتضمن عقود شراء هذه الآلات الجديدة بنداً أو بنوداً تلزم بموجبها المؤسسة البائعة أو الصانعة بتدريب العمال والمهندسين والفنيين.

(4) **أهمية التدريب في تنمية القوى العاملة:** يتوقف نجاح الدول على القوى البشرية المدربة للوصول إلى التنمية الشاملة، كما تظهر أهمية التدريب بوصفه وسيلة فعالة لتحقيق تنمية القوى البشرية، ومن هنا اكتسب التدريب مكانته بوصفه إحدى سياسات الإدارة المهمة في نجاح أي مؤسسة.

(5) **تدريب العمال الجدد:** ربما كانت خبرات العامل ومعارفه وتعليمه وتدريبه السابق غير كافية لممارسة عمل معين، أي مهما سعت المؤسسة لن تحصل على عامل يطابق المواصفات التي ترغبها بدقة تامة ومتناهية، ومن ثمّ من هنا تبرز الحاجة إلى تدريب العمال الجدد.

(6) **نقل العامل إلى عمل جديد:** تضطر المؤسسة أحياناً إلى نقل العامل من عمله الحالي إلى عمل جديد، ومن ثمّ لا بد من تدريبه على العمل الجديد، ويمكن أن يكون هذا النقل إلى العمل الجديد بناء على حاجة المؤسسة أو طلب العامل لأسباب صحية أو بسبب التقدم في العمر أو غير ذلك؛ كما يمكن أن تحتاج المؤسسة إلى تدريب عامل معين على العمل الجديد الذي سيقوم به، فالترقية الوظيفية إلى عمل جديد تحتاج إلى التدريب على مهارات هذا العمل الجديد، فالترقية إلى وظيفة مُشرف العمال تحتاج إلى التدريب على مهارات الإشراف والقيادة والإدارة وأساليبها.

(7) **تدريب فئات معينة:** حاجة فئات معينة إلى التدريب مثل تدريب المرأة التي دخلت القوى العاملة بسبب التوسع في تعليمها وتقلدها وظائف عُلّيا في المجتمع، وتدريب ذوي

الاحتياجات الخاصة لإكسابهم مهارات إنجاز بعض الوظائف والأعمال؛ ومن ثمّ يجب على المؤسسات المختلفة توفير التدريب المناسب لهذه الفئات (الكبيسي، 2010، 43).

## 6- التدريب والتعلم

إذا تناولنا مفهوم التدريب بمعناه الواسع نجد فرقاً بينه وبين جوانب أخرى من النشاط الإنساني هي: التعلم والتعليم والتطوير؛ فمفهوم التدريب يتداخل معها؛ فالتدريب يعتمد اعتماداً أساسياً على التعلم وقوانينه، أيضاً يختلف التدريب عن التعليم من حيث أن أهدافه تكون عادة ضيقة وأكثر دقة وتطبيقاً؛ بينما التعليم هو نشاط واسع يشمل الإطار العام؛ ويُقصد به أيضاً اكتساب الفرد المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته؛ أما فيما يتعلق بمفهوم التطوير فإنه يختلف عن التدريب نظراً إلى أنه يعني تنمية القدرة لدى الفرد بما يساعده على فهم المشكلات التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها، أو التي ترتبط بمشكلات أخرى لها علاقة وثيقة؛ ويمكننا القول أيضاً إن التدريب هو نوع من أنواع التعليم، وعليه فإن أي برنامج تدريبي هو تعليمي في الوقت نفسه، وليس بالضرورة أن يكون كل برنامج تعليمي برنامجاً تدريبياً (القاسم، 2001، 294).

## 7- الأسس والمبادئ السيكولوجية في التدريب

درس علماء النفس التربوي وعلماء التعلم عملية التعلم دراسة تجريبية دقيقة واستطاعوا معرفة طبيعتها والمبادئ التي تساعد على حدوثها بفاعلية وسرعة، أسهمت نظريات التعلم في إرساء المبادئ العامة التي قام علماء النفس بتطبيقها في ميادين كثيرة مثل التربية والتعليم والجيش والصناعة والإعلام؛ وأدى تطبيقها إلى نجاح التدريب وتحقيق كثير من الفوائد؛ شملت هذه المبادئ استعمال التطبيق العملي والتعزيز والتغذية الراجعة والحوافز؛ ولأن برامج التدريب لها وظائف كثيرة من شأنها مساعدة الأفراد على التعلم، فإنها ستكون أكثر فاعلية إذا استفادت من تطبيقات مبادئ التعلم ونظرياته؛ فمُدخلات التعلم مجموعة من الاستراتيجيات المُصممة من قِبل المدرب، وحوافز التعلم، وخصائص المتدرب مثل: دوافعه وقدراته ومهاراته وذكائه واتجاهاته؛ تزود استراتيجيات التدريب المتدربين بالفرص المختلفة لتطبيق المهارات والمعارف المتعلّمة، وفي هذا

الإطار نجد الإسهام الأكبر للتعلم ونظرياته في التدريب؛ ومن هذه الأسس والمبادئ  
السيكولوجية في التدريب نجد:

(1) **التعزيز:** يُسهل مبدأ التعزيز عملية التعلم، أي استثارة المتدرب وتشجيعه نتيجة جهوده الناجحة؛ وقد يكون التعزيز مكافأة مالية، أو الإشادة بجهود العامل أمام جمع غير من العمال؛ أو الشعور بالنجاح أو زيادة إنتاجية العامل، أو ترقية، لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل المرجوة من التدريب أهدافاً واقعية يمكن تحقيقها، كما يجب مساعدة المتدرب على تحديد مستويات عالية يمكن الوصول إليها، فارتفاع مستوى الطموح بما يزيد عن قدرات الفرد يؤدي إلى الشعور بالإحباط الذي يؤدي بدوره إلى انعدام الثقة بالنفس، ومن وسائل التعزيز الإيجابية التي يحصل عليها المتدرب على اختبار نهاية التدريب المكافآت المالية أو مديح المدرب له؛ ويكون التعزيز أكثر فاعلية إذا جاء بعد الانتهاء من التدريب مباشرة، فتأخير التعزيز حتى ينهي المتدرب التدريب كاملاً لا يعطي الفائدة نفسها في حالة التعزيز الفوري، ويساعد التعزيز على استمرار رغبة المتدرب في التدريب ويحفزه على الاستفادة القصوى منه.

(2) **التكرار والممارسة:** يفيد التكرار والممارسة ويساعدان في التعلم، أما عدد مرات التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى خصائص العامل والطريقة المستخدمة في تدريبه؛ أثبتت الدراسات النفسية أن التدريب الموزع أي الذي يجري في أوقات تعلم تتخللها أوقات راحة أكثر فاعلية من التدريب المستمر، فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز لأنه يساعد على سرعة الإتقان والاستيعاب.

(3) **الطريقة الكلية والطريقة الجزئية في التعلم:** تقتضي الطريقة الكلية أن يتعلم المتدرب أداء العمل كله دفعة واحدة، كأن يتعلم التلميذ حفظ قصيدة شعرية دفعة واحدة؛ أما الطريقة الجزئية فتقتضي تقسيم المادة إلى وحدات أو أجزاء، ثم حفظ كل وحدة أو جزء تدريباً أو تعلمها، مثل إتقان مهارة تشغيل آلة معينة داخل المصنع ينبغي أن تتم على مراحل، أو أن يُقسم التلميذ القصيدة الشعرية إلى أجزاء ويحفظ كل جزء؛ تتوقف الطريقة على طبيعة المادة المراد تعلمها؛ فالمادة الصعبة أو المعقدة يُستحسن تقسيمها، أما المواد السهلة فيمكن تعلمها دفعة واحدة بالطريقة الكلية؛ والمعروف أن عملية التعلم وبالمثل عملية التدريب، تبدأ بالأمور العامة ثم تتدرج إلى الأمور الدقيقة التفصيلية المعقدة،



ومعنى ذلك أن التدريب على الأعمال العادية يتم أولاً، ثم الأعمال التي تتطلب مهارات فنية دقيقة؛ وعلى ذلك فإن تصحيح الأخطاء يكون تدريجياً، والارتفاع بمستوى أداء المتدرب يكون تدريجياً حتى يصل إلى المستوى المطلوب؛ ومعنى ذلك أننا لا نتوقع الكمال المطلق من العامل المُستجد، ففي المراحل الأولى من التدريب يركز العامل على الحركات والمهارات أكثر من اهتمامه بالإنتاج.

4) **التدريب المُركز والتدريب المُوزع:** التدريب المُركز هو تدريب مع تركيز المنهج الكلي للتدريب دفعة واحدة في مدة زمنية محددة قد تكون قصيرة؛ والتدريب المُوزع هو التدريب في أوقات زمنية قصيرة مع توزيع المنهج الكلي للتدريب على مدة زمنية طويلة؛ تميل بعض المؤسسات إلى تركيز التدريب في مدة زمنية قصيرة لتجنب زيادة النفقات التي تنشأ عن توزيع التدريب على مدة طويلة؛ وهذه النظرة المادية في تنظيم التدريب خاطئة ومُضرة، فقد بينت الدراسات الكثيرة أن التدريب المُوزع أفضل من التدريب المُركز، وأن النفقات الزائدة التي تُنفق في وضع نظام سليم للتدريب تؤدي في النهاية إلى أحسن النتائج؛ ويرجع تفوق طريقة التدريب المُوزع إلى أن استمرار التدريب مدة طويلة دون راحة يؤدي إلى الملل والسأم والتعب، وصعوبة تركيز الانتباه، أما توزيع التدريب على أوقات متباعدة تتخللها أوقات راحة فيساعد على استمرار الدافعية إلى التدريب، ويؤدي ذلك إلى سرعة التقدم في التعلم، كما أنه يعطي فرصة أكبر لتثبيت الاستجابات العضلية التي تميز المهارات الصناعية وتنظيمها وهذا يؤدي إلى استمرار فائدة التدريب المُوزع إلى مدة أطول؛ وتبين أهمية التدريب أيضاً في تجربة أخرى بينت نتائجها أن توزيع التدريب على شيفرة اللاسلكي مدة ثمانية أسابيع والتدريب 4 ساعات يومياً كان أفضل بكثير من تركيز التدريب في مدة خمسة أسابيع والتدريب 7 ساعات يومياً.

5) **انتقال أثر التدريب:** يُقصد به إمكانية الاستفادة مما تعلمه الفرد سابقاً، وإمكانية تطبيق الخبرات المكتسبة في تعلم ميادين أخرى جديدة؛ ويهدف التدريب المهني إلى مساعدة العامل على إتقان مهارات مهنية جديدة، ومن المتوقع أن يستفيد الفرد مما تعلمه في عمله الأساسي بانتقال الأثر؛ من الشائع أن انتقال أثر التدريب يكون إما موجباً يساعد على تعلم مهارات جديدة، أو سالباً يُعيق تعلمها وإتقانها (عويضة، 1996، 56-58).



(6) **الدافعية والحوافز:** لا يستطيع الإنسان أن يتعلم إذا لم تكن لديه رغبة قوية تدفعه إلى التعلم، ولا يقوم الإنسان ببذل أقصى جهوده في أي عمل إذا لم يكن لديه دافع قوي وميل شديد إليه؛ وقد أثبتت التجارب الكثيرة هذه الحقيقة إذ أصبح من المُسلّم به أن تشجيع العمال وتقوية رغبتهم من العوامل الرئيسية لنجاح التدريب؛ ولذلك يجب أن نحرص في التدريب على إيجاد دوافع شخصية للعمال تدفعهم إلى بذل أقصى جهد في التدريب؛ ومن الأمور التي تساعد على تحقيق ذلك أن يقوم المدربون في بدء التدريب بشرح الصفات المختلفة التي يجب أن تتوفر لدى العامل لكي يستطيع التقدم والترقية في المؤسسة التي سيعمل لديها، وكيف أن التدريب سيساعد العامل على ذلك؛ ويجب أن يعلم العامل النتائج الكثيرة المفيدة التي يمكن أن تترتب على تدريبه والفوائد التي ستعود عليه، كما يجب أن يعلم أيضاً الواجبات الكثيرة التي سيقوم بها في أثناء التدريب لكي يحصل على تلك الفوائد؛ ويجب أن نراعي في أثناء التدريب أن نضع للعمال أهدافاً في متناول قدرتهم لا أهدافاً صعبة المنال، لأنها قد تؤدي إلى نتائج سيئة إذا كان هناك فرق كبير بين مستوى طموح العامل ومستوى قدرته على التحصيل في التدريب، يُحتمل أن يشعر العامل حينئذ بالعجز والنقص، فتتخفص معنوياته وتنشط همته، ويؤدي ذلك إلى تأخر تدريبه، ومن الممكن تقوية رغبة العمال في التدريب بإيجاد نظام خاص من الحوافز المالية، فإذا كان نظام دفع الأجور للعمال في أثناء التدريب يسمح بزيادة الأجر تبعاً لدرجة تقدم العامل وزيادة إنتاجه وجودته، فإننا لا شك سنتوقع حدوث تقدم كبير في تدريب العمال (عويضة، 1996، 8).

(7) **التغذية الراجعة:** تؤدي معرفة الفرد لنتيجة تدريبه إلى سرعة تقدمه في التدريب، وفي اكتساب المهارة؛ أما إذا استمر الشخص في التدريب دون أن يعرف نتائج تدريبه والأخطاء التي يقع فيها فإن تدريبه يسير في الغالب بطيئاً، وقد لا يؤدي في كثير من الأحيان إلى أي تحسن ملموس، ويظهر ذلك بوضوح من خلال نتائج كثير من الدراسات؛ ففي إحدى هذه الدراسات اتضحت أهمية معرفة النتيجة في تدريب الجنود على الرمي بالمدفعية؛ فالجنود الذين كانوا يعرفون نتيجة تدريبهم تفوقوا تفوقاً واضحاً على الجنود الذين تدربوا دون معرفة نتيجة تدريبهم.

(8) **الإرشاد والتوجيه:** يساعد إرشاد وتوجيه المتعلم على سرعة التعلم وإتقانه بدقة، وإرشاد المتعلم إلى الطرق الصحيحة فيها توفير لوقته وجهده، إذ يتعلم الاستجابات الصحيحة من المحاولات الأولى بدلاً من تعلم الحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذلك جهداً مضاعفاً في إزالة العادات والحركات الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة، وهناك نوعان من التدريب: تدريب لتحقيق المزيد من الدقة وإتقان الأداء، وتدريب لتحقيق السرعة؛ وفي حالة تدريب السرعة ينبغي أن يُحدد المدرب معدل السرعة المعقول الذي ينبغي وصول المتدرب إليه، وكذلك فإن إحاطة المتدرب علماً بأخطائه وبتقدمه؛ أي معرفته بنتائج جهده تساعد على حسن التعلم، فالإحساس بالنجاح يقود إلى مزيد من النجاح ومعرفة الخطأ تُساعد على تجنبه.

(9) **الكف أو الإنطفاء:** يمكن إزالة بعض الاستجابات أو حذفها من أداء الفرد عن طريق إيقاف التعزيز الذي كان يعقب أو يُصاحب هذه الاستجابات، فعندما تتوقف المكافآت أو التعزيزات فإن الاستجابات تأخذ في التضاؤل والإنطفاء، وهكذا تفقد الاستجابة قوتها نتيجة انعدام التعزيز، وعلى ذلك يمكن حذف العادات الخاطئة أو السيئة من سلوك المتدرب عن طريق عدم تقديم أي مكافأة على أدائها.

(10) **الثواب والعقاب:** أيهما أفضل أن ندفع العامل إلى التدريب عن طريق العقاب أم عن طريق الثواب؟ بعبارة أخرى هل يمكن تعديل السلوك الخاطئ عن طريق إنزال العقاب أم عن طريق منح المكافآت والتعزيزات؟ تبين أن إثارة العامل ودفعه عن طريق الثواب أفضل من العقاب؛ فضلاً عن أن نتائج التعلم تصبح أكثر نجاحاً في حالة اتباع منهج التعزيزات الإيجابية كالمديح والثناء والمكافآت والحوافز الإيجابية؛ أما التعزيزات السلبية فتظهر في العقاب وفي العقوبة المالية أو الحرمان من بعض الامتيازات، أو تخفيض المستوى الوظيفي للعامل إلى مركز وظيفي أقل من مركزه أو عمله الحالي، أو التهديد بأي منها؛ وتكمن المشكلة في أن العقاب لا يدل المتعلم على السلوك الصحيح أو المطلوب، فهو قد يمنع المتعلم تكرار السلوك الخاطئ المرفوض لكنه لا يساعده في تحديد السلوك الصحيح أو المطلوب ومعرفته (المشعان، 1994، 289-297).

## 8- تحديد الاحتياجات التدريبية

قبل أن تبدأ المؤسسة إعداد أي برنامج تدريبي يجب أن يكون لديها فكرة محددة وواضحة عن الجوانب التي يحتاج فيها العاملون لديها إلى تدريب، أي أن نقطة البداية المهمة والأساسية لأي تدريب أو برنامج تدريبي هي تحديد الاحتياجات التدريبية (ريجيو، 1999، 191-193)، وتحلل الاحتياجات التدريبية وتحدد على ثلاثة مستويات تحليل المؤسسة، تحليل الوظيفة، التحليل الفردي، كما يأتي:

### 8-1- تحليل المؤسسة

يُسمى أحياناً التحليل التنظيمي Organizational Analysis أي تحليل المنظمة، ويهدف إلى تحديد الجوانب في المؤسسة التي تحتاج إلى تدريب؛ وتكمن المشكلة هنا في تحديد الأولويات، وبما أن التدريب لا يمكن أن يتم لجميع العمال في الوقت نفسه، ولا يمكن أيضاً أن يتم لعدد كبير من العمال، فتحليل المؤسسة يهدف إلى تحديد الوحدات أو الأقسام أو الإدارات التي تحتاج إلى التدريب أكثر من غيرها، كما يهدف التحليل التنظيمي إلى تحديد مدى توافق ما هو قائم مع متطلبات العمل، وقياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة؛ وتشمل أدوات تحليل المؤسسة اختبارات القوى العاملة والمهارات المهنية، وتفسير نتائج هذه الاختبارات في ضوء المتطلبات الحالية للمنظمة والمخططة مستقبلاً؛ تدخل أيضاً ضمن هذا التقويم سجلات حوادث العمل والغياب والإنتاجية داخل أقسام المؤسسة على مختلف مستوياتها، وعندما تُحدد الاحتياجات التدريبية الأكثر أولوية، ينتقل تحليل الاحتياجات التدريبية إلى المستويات العملية والإجرائية؛ أي تحليل الوظيفة والتحليل الفردي، يتكون تحليل المؤسسة أو التحليل التنظيمي من العناصر الآتية:

1) تحليل أهداف المؤسسة: يُعرف الهدف بأنه الحالة التي نرغب في الوصول إليها، ويمكن وصفها كمياً، أي الهدف المرغوب فيه في مدة زمنية محددة باستخدام المصادر المتاحة، ويجب أن تكون أهداف المنظمة محددة واضحة ومفهومة ومتناسقة ومرتبطة بالأهداف الخاصة للعاملين، وأخيراً واقعيتها وإمكانية تحقيقها.

(2) **تحليل الخريطة التنظيمية للمؤسسة:** تُعد الخريطة التنظيمية صورة للهيكل التنظيمي للمؤسسة توضح الوحدات والإدارات والأقسام وتسلسل السلطة والمسؤولية والطريقة التي تربط بينها.

(3) **دراسة الخصائص السكانية للعاملين:** تقوم الجهة القائمة على التدريب أو إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بدراسة خصائص العاملين في المؤسسة من الناحية الديموغرافية أي العدد والنوع الاجتماعي (ذكور، إناث) والعمر والتدريب ومستوى التعليم والخبرة السابقة ونوع الأعمال أو الوظائف التي يشغلونها حالياً أو السابقة ومستويات مهاراتهم وكفاءاتهم وعدد أفراد أسرهم، أي الخصائص السكانية للعاملين.

(4) **تحديد المقومات التشريعية والقانونية:** دراسة مجموعة التشريعات والمراسيم والقوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تضعها إدارة المؤسسة أو الجهات الوصائية العليا في الدولة لتفسير أعمال المؤسسة وتوجيه مختلف الجهود التي يبذلها العمال وتنسيقها.

(5) **تحليل المناخ التنظيمي:** تؤدي عوامل كثيرة منها المناخ التنظيمي والروح المعنوية وخصائص بيئة المؤسسة الداخلية التنظيمية والاجتماعية والرضى الوظيفي، والتعاون والتنافس والتماسك دوراً أساسياً في مدى استجابة العاملين في المؤسسة لأهدافها؛ يمكن دراسة هذه العوامل وتحليلها بعدة طرق منها المقابلات مع العمال، والملاحظة الفعلية لسلوكهم، وتحليل معدلات الغياب ودوران العمل، والاستبيانات المكتوبة، ومعدلات الحوادث وإصابات العمل والوقت الضائع، ومعدل الإنتاجية والنزاعات والصراعات.

(6) **تحليل معدلات الكفاءة:** تقوم الجهة القائمة على التدريب أو إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتحليل مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالإنتاج وأداء العاملين والتكاليف، مثل تكلفة العمل والمواد، والمعدات وخسائر الآلات المستعملة في الإنتاج.

(7) **تحليل التغيرات المتوقعة في المؤسسة:** دراسة الأحوال والأوضاع المستقبلية لجميع الأنشطة التدريبية والتنظيمية بقصد إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية، والإعداد للتعامل مع المواقف الجديدة والمتطورة من ناحية أخرى؛ ومن أهم مجالات التغيير أو التطور في المؤسسة ويمكن أن تنعكس على البرنامج التدريبي نذكر الآتي: أ-تغير أهداف المؤسسة وسياساتها، ب-تغير طبيعة عمل المؤسسة ودخول مجالات ونشاطات أخرى جديدة إلى المؤسسة، ج-تغير طرق الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية

أو تغيير المعدات والآلات المستخدمة في الإنتاج، د-تغير الخصائص السكانية للعمال مثل العمر والمستوى التعليمي (كشروود، 1995، 303-308).

## 8-2- تحليل الوظيفة

يهدف تحليل الوظيفة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لوظيفة معينة وتحليلها بتحديد مضمون البرنامج التدريبي وعملياته وبنائه، أي ما يجب أن يحتويه البرنامج التدريبي من موضوعات يجب التركيز عليها والاهتمام بها في مدة التدريب كلها؛ ويشمل هذا التحليل جمع البيانات حول الوظيفة ومكوناتها وواجباتها ومهامها لحصر الجوانب التي يتعين على القائم بالتدريب مساعدة المتدرب عليها لكي يقوم بواجبه الوظيفي على أحسن صورة، يؤدي هذا التحليل إلى أربعة أنواع من المعلومات العامة تساعد القائم على التدريب على تصميم البرنامج التدريبي: 1-تحديد معايير الأداء الوظيفي: المعيار المقبول بالحد الأدنى، والمتوسط والجيد والممتاز، 2-تحديد مكونات واجبات الوظيفة، 3-تحديد طرق إنجاز هذه الواجبات لكي يصل العامل إلى معايير الأداء الوظيفي، 4-تحديد ما يتطلبه كل واجب وظيفي من مهارات ومعارف لأدائه بالمستوى المقبول بالحد الأدنى.

توجد عدة طرق لتحليل الوظيفة هي: أ-تحليل معلومات واجبات الوظيفة ومهامها، ب-تحليل معلومات المسؤوليات المترتبة على القائم بالوظيفة حتى يستطيع أداءها بالوجه المطلوب، ج-تحليل معلومات المهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام إنجازاً مقبولاً ومُرضياً؛ عندما ينتهي التحليل على المستويين التنظيمي والوظيفي، ينتقل القائم بعملية التحليل إلى المستوى الفردي مستوى العمال.

## 8-3- التحليل الفردي تحليل العمال

يهدف التحليل الفردي أو تحليل العمال إلى تحديد المعارف والمهارات والجوانب التي تحتاج إلى التطوير والتدريب لدى كل عامل في المؤسسة، وهنا سؤال يطرح نفسه: هل يبلغ أداء الفرد المعايير المحددة؟ إذا كان الجواب لا، فهل يرجع هذا إلى عدم معرفة العامل لواحد أو أكثر من واجبات وظيفته وإتقانه؟ أو يرجع ذلك إلى عدم فهمه لتوقعات المؤسسة المتعلقة بالأداء؟ أو إلى مهارات ومعرفة سابقة غير كافية وإلى عادات

واتجاهات وظيفية غير صحيحة، هناك مجموعتان محتملتان يشملهما هذا النوع من التحليل: العمال القدامى والعمال الجدد.

### 8-3-أ- تحليل العمال القدامى

تقويم الأداء الوظيفي هي الطريقة البارزة لتحديد الضعف في أداء العمال الحاليين أو القدامى، فإذا قُومَ أداء الأفراد بتكرار وتحليل كافيين، ففي هذه الحالة يمكن الإشارة إلى الميادين أو الجوانب التي يكون فيها الأداء أقل من المعيار المطلوب التي تكون مناسبة للتحسين بالتدريب، لكن التعرف البسيط على الأدلة الأقل مستوى، أي الأقل من المعيار المطلوب لا يعني بالضرورة أن العيب في الأداء خاص بفرد معين أو خاص بمشكلة يمكن حلها بالتدريب؛ فإذا نظرنا إلى مشكلات الأداء الوظيفي، نجد ثلاثة مظاهر للسلوك يجب الاهتمام بها وهي: 1-الثبات: هل مشكلة الأداء مزمنة أم مؤقتة؛ أي هل يقع العامل المعني دائماً بالخطأ نفسه؟ 2-الإجماع: المدى الذي تكون فيه المشكلة نفسها عامة أو مشتركة، أي هل هذه المشكلة عند هذا العامل وحده أم لدى عاملين آخرين في الوظيفة نفسها؟ 3-التمييز: مستوى تعميم مشكلة الأداء، أي هل يشمل مهمات عديدة مختلفة للأداء، أو يشمل مهمة واحدة فقط؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة ذات مضامين مهمة في إعداد البرنامج التدريبي؛ فمثلاً إذا لم تظهر المشكلة في السابق إطلاقاً وهي ولاسيما بعامل معين، فإنه يجب مراقبته فقط في العمل مدة معينة؛ إذ ربما يُصحح نفسه دون تدريب، أما إذا كانت المشكلة مزمنة ويعاني منها عدة عمال في الوظيفة نفسها، فيمكن أن نأخذ بالحسبان التدريب الجماعي، كالاستعاضة عن التدريب بإعادة تصميم الوظيفة؛ كما يمكن أن تكون المشكلة متمثلة في أن مهمة معينة ليست متطابقة مع مهمة أخرى أو مع بيئة عمل معينة؛ ويحتمل أيضاً أن تكون المشكلة بسيطة جداً كإدخال الحاسوب في عمل المحاسبين، إن النقطة الأساسية هنا هي أنه ليس من المناسب أن نفترض دائماً أن المشكلة نتيجة عوامل فردية؛ إما مهارة أو حوافز، بل يجب الأخذ بالحسبان قضايا الثبات، والإجماع، والتمييز بوصفها جزءاً مهماً في عملية التحليل الفردي.

### 8-3-ب- تحليل العمال الجدد

يتضمن تدريب العمال الحاليين والعمال الجدد على الأقل عمليتين مختلفتين تماماً؛ فالبرنامج التدريبي الذي طُوِّر بهدف حل مشكلات أداء عامل قديم ذي خبرة يمكن أن يكون بلا فائدة عندما نريد تدريب العمال الجدد؛ فتدريب العمال الجدد يتضمن تعلم ما هو جديد؛ بينما تدريب العمال القدامى الذين يعانون من مُشكلة انخفاض في الأداء يشمل في العادة القضاء على العادات القديمة التي تتعارض مع العادات الجديدة، وتلجأ المؤسسات عادة إلى تدريب العمال الجدد لأنها مهّما حاولت لن تحصل على عمال جدد بالمواصفات التي تريدها 100%، فمهما كانت خبراتهم وتحصيلهم العلمي ومستوى تدريبهم ومهاراتهم لن تكون مُطابقة بدقة تامة لما تحتاجه وتريده المؤسسة، إذ من المحتمل وجود بعض جوانب النقص والخلل، ومن الطبيعي جداً أن العامل الجديد قد لا يكون على معرفة تامة بطبيعة العمل في المؤسسة وقوانينه وتشريعاته ومخاطره وحقوقه وواجباته.

إذا دمجنا تحليل المؤسسة مع تحليل العمال (القدامى والجدد) فسوف نحصل على معلومات يمكن استعمالها أساساً لتحديد مَنْ الذي يجب تدريبه، وما محتوى برنامج التدريب المطلوب، وكذلك ما الخطط المناسبة التي تساعد المدرب على تقديم هذا المحتوى؛ والقرارات المتعلقة بالخطط وقضايا مثل مكان التدريب؛ ومحتوى البرنامج التدريبي؟ ثمّ كيف سيكون ترتيب هذا المحتوى تدريجياً؟

### 8-4- أساليب إضافية لتحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن الاستعانة بالأساليب الإضافية الآتية في تحديد الاحتياجات التدريبية:

- (1) **توجيهات الإدارة العليا:** غالباً ما تصدر توجيهات الإدارة العليا عن النظرة الاستراتيجية للمؤسسة خلال السنوات القادمة، ويمكن أن تصدر هذه التوجيهات عن أعلى سلطة في المؤسسة مثل مجلس الإدارة، أو المدير العام أو عن الجهات الوصائية العليا في الدولة.
- (2) **نتائج تقييم أداء المؤسسة:** يمكن الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في المؤسسة أو في بعض أقسامها وهذا يعكس بدقة الاحتياجات التدريبية في المؤسسة أو في بعض أقسامها.



3) **بطاقات وصف الوظائف:** تتضمن بطاقات وصف الوظائف مستوى الأداء الأمثل الذي يجب أن يُحققه العامل في وظيفة معينة، وبالطبع يجب أن تكون بطاقات وصف الوظائف مستندة إلى تحليل العمل، كما يجب الانتباه إلى التغير السريع والمستمر في أحوال العمل، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة تقادم محتويات هذه البطاقات ومعلوماتها.

4) **مقترحات العمال:** وملاحظاتهم وشكاويهم المتعلقة بالعمل.

5) **شكاوى المستفيدين من المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها ومقترحاتهم:** تعكس شكاوى المستفيدين من المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها ومقترحاتهم جودة خدمات المؤسسة ومنتجاتها، وهذا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

6) **تقويم نتائج التدريب السابق:** تساعد نتائج التدريب السابق على بيان جوانب النقص والخلل فيه.

7) **مقترحات الجهة القائمة على التدريب أو إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتوصياتها:** بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي تقوم الجهة القائمة على التدريب أو إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بوضع تقرير نهائي يبين فوائد التدريب ونتائجه ومعوقاته (زايد، 2003، 306).

8) **السجلات:** الاطلاع على سجلات الحضور والغياب وحوادث العمل ومعدل الإنتاج والأمراض المهنية في المؤسسة (عقيلي، 2005، 460).

## 9- أساليب التدريب غير التفاعلية

هي الأساليب التي لا تتضمن التفاعل بين المدرب والمتدرب الذي يكون دوره فيها سلبياً محصوراً في تلقي المعلومات التي يريد المدرب نقلها إليه، ويمكن النظر إلى أساليب التدريب غير التفاعلية على أنها ضرورية لاكتساب مجموعة من المعلومات النظرية قبل البدء بتدريب عملي مُعين، تكون أساليب التدريب غير التفاعلية ضرورية في عدد من المواقف أو الحالات: أ-نقل كمية كبيرة من المعلومات النظرية إلى المتدربين في مدة زمنية مُحددة، ب-يقدم المدربون معلومات يحتاجها العمال في أعمالهم ولكن طبيعتها لا تسمح بالمشاركة والتفاعل، ج-توضح المعلومات النظرية للعامل ماذا يجب أن يفعل وكيف ومتى ولماذا؟



**(1) المحاضرة:** أسهل الطرق وأسرعها في تعليم أكبر عدد ممكن من المتدربين، ولكن نجاحها يتوقف على عوامل متعددة منها شخصية المحاضر ومدى سيطرته على المتدربين وعلى قاعة التدريب، وعلى مدى إحاطته بالمعلومات النظرية التي يقدمها للمتدربين؛ يجب أن يعرض في المحاضرة معلومات مادة التدريب عرضاً منسقاً ومرتباً، إذ من غير المعقول أن يعمل مهندس كهرباء في محطة كهربائية دون أن يكون لديه فكرة نظرية عن طريقة العمل فيها وتجهيزاتها وغير ذلك، صحيح أنه تلقى خلال دراسته الجامعية معلومات كثيرة حول هذا الأمر، لكن يحتمل أن تكون هذه المعلومات غير كافية، أو أن لهذه المحطة خصوصية معينة يجب أن يعرفها كافة العمال فيها، أو أن تدريبه السابق غير مناسب؛ ويظهر أثر المحاضرة في تغيير الاتجاهات وتعديلها، ولكن هذا الأثر يضعف في التدريب على العلاقات الإنسانية، إن أسلوب المحاضرة لا يناسب المديرين الذين يفضلون أساليب أخرى يمكن فيها عرض المشكلة وتبادل الأفكار حول أساليب معالجتها.

**(2) النشرات والكتيبات والمطبوعات:** تقوم المؤسسات والشركات الصانعة للآلات والتجهيزات بطباعة نشرات وكتيبات تقدمها للمؤسسة الشارية لتوزعها على عمالها تتضمن بعض التعليمات والمعلومات اللازمة عن الآلات وما فيها من جوانب ينبغي معرفتها مثل أساليب تشغيلها واستثمارها، وكيفية إجراء الصيانة ومواعيدها وكيفية معالجة بعض الأعطال، وميزة هذه النشرات أنه يمكن تكرار قراءتها والمشكلة أن العمال يهتمون قراءتها، حتى إنك تجد (أو يجب أن تجد) نشرة صغيرة مرفقة مع بعض الأدوات المنزلية (المروحة، البراد، الغسالة، آلة الخياطة الكهربائية) يبين فيها طريقة الاستخدام الأفضل وكيفية الصيانة ومعالجة بعض الأعطال.

**(3) الوسائل السمعية والبصرية:** مع الزيادة الكبيرة في حجم المؤسسات والتغيرات التكنولوجية المستمرة التي تطال العمل في المؤسسات، نجد أن أسلوب المحاضرة في التدريب يبقى قاصراً وأقل فاعلية، ومن ثم لجأت بعض المؤسسات إلى اتباع أساليب جديدة في التدريب تستخدم فيها الوسائل السمعية البصرية المتعددة، والتدريب عبر الشبكة العالمية سمعياً وبصرياً، أو عبر الشبكات المحلية الأنترانت، وهذا ما نلاحظه من خلال اتفاقيات التوأمة بين الجامعات، إذ يمكن للطلاب في كلية الهندسة المدنية في

إحدى جامعات الجمهورية العربية السورية متابعة عملية نقل جسر كبير للسيارات أو للمشاة من مكان لآخر يقوم بها أساتذة كلية الهندسة المدنية في جامعة أجنبية أكثر تقدماً؛ تُعد الوسائط المتعددة السمعية والبصرية من أنجح الوسائل في تعلم الكثير من المهارات الصناعية والمهنية فالفيلم يبين سير العملية وتسلسلها وتفاصيلها والعلاقة بين أجزائها، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية ويعفي المتدرب من إنفاق وقت وجهد كبيرين إذا اتبع طريقة خاطئة في العمل، وتؤثر جودة استعمال الوسائل السمعية البصرية التدريبية في نجاح التدريب، وتوجد حالياً في العالم مؤسسات كثيرة تقوم بإنتاج الأفلام التدريبية وتسويقها (عويضة، 1996، 55)، كما يمكن استعمال الوسائل السمعية البصرية في الحالات الآتية: أ- رغبة المدرب في توضيح كيفية سير بعض الأحداث وتسلسلها الزمني، فتدريب رجال الإطفاء على كيفية التعامل مع حرائق الأبنية العالية يصبح أمراً سهلاً باستخدام الوسائل السمعية البصرية، ب- الحاجة لإظهار الأحداث وتوضيحها التي لا يمكن أن تجري في قاعة المحاضرات مثل العمليات الجراحية المعقدة والطويلة مثل جراحة القلب، أو تدريب رجال الإطفاء والشرطة والأمن، ج- الحاجة إلى تزويد المتدربين بالتغذية الراجعة لنتائجهم، وإعادة الحركة التي أخطأ فيها المتدرب ستساعده على تجنب الخطأ لاحقاً من خلال تصوير المتدربين (كشرد، 1995، 340-341).

4) **التعليم المبرمج:** يتميز التعليم المبرمج بأنه ذاتي السرعة يتقدم كل متدرب في تعلمه وفق سرعته الذاتية، ولا ينتقل المتعلم إلى تعلم الوحدة الآتية إذا لم يتقن الوحدة التي تسبقها، وإذا كانت معظم إجاباته خاطئة فيطلب منه مراجعة المادة التعليمية مرة أخرى، ويُعد أسلوباً مناسباً في اختصار الوقت ويستخدم في كثير من الدول في تدريب الأفراد قبل الدخول إلى الامتحانات النظرية لإجازات قيادة السيارة التي تتم بواسطة الآلات التعليمية، يقوم التعليم المبرمج على مجموعة من الأسس: أ- يُتقن الموضوع المراد تعلمه عن طريق خطوات صغيرة متتابعة، ب- يعتمد التعليم المبرمج على الاستجابة النشيطة للمتعلم، أي المتعلم النشط، أي لا يكون دور المتعلم سلبياً يقتصر على تلقي المعلومات فقط، ج- حصول المتعلم على تغذية راجعة فورية لكل استجابة، د- أخطاء قليلة في

النهاية لأنه تُصحَّح الأخطاء تدريجياً، ولا يسمح للمتعلّم بالانتقال إلى مرحلة جديدة قبل إتقان المرحلة السابقة.

(5) **التدريب بمساعدة الحاسوب:** يُعد التدريب بمساعدة الحاسوب امتداداً وتطويراً لأسلوب التعليم المبرمج، وكما هو الحال في التعليم المبرمج بالنسبة إلى الأسس والتغذية الراجعة، إذ يمكن النظر إلى الحاسوب على أنه آلة تعليمية سريعة ومُتقدمة جداً، بسبب القدرات الهائلة التي يتصف بها الحاسوب في الوقت الراهن، ولاسيما السرعة والمرونة الشديدة، ولكن الميزة الأساسية هنا تكمن في اختيار صعوبة المادة التعليمية وفق خصائص المتدرب، ويقدم معلومات مفصلة عن كل متدرب وجوانب الضعف والقوة لديه، وهو أسلوب يتطلب مؤهلين في قيادة الحاسوب، إلا أن بعض المتدربين يقاومون هذا الأسلوب في التدريب لأسباب متعددة منها عدم المعرفة أو الخوف عند التعامل مع الحاسوب لأول مرة، كما يتصف التدريب بمساعدة الحاسوب بعدد من **المزايا:** أ- التغذية الراجعة الفورية والدقيقة، ب- توحيد معايير مواد التدريب لكافة المتدربين، ج- تطبيق التدريب بطريقة واحدة للجميع.

(6) **التدريب بمساعدة المحاكيات أو المُقلدات:** يُعد التدريب بمساعدة المحاكيات أو المُقلدات الحاسوب Simulation Techniques امتداداً وتطويراً لأسلوب التدريب بمساعدة الحاسوب، يتطلب أسلوب التدريب باستخدام تقنية المحاكيات أو المُقلدات بناء نسخة طبق الأصل تماماً كما هي في الواقع وأحواله وخصائصه بالاعتماد على الحاسبات الضخمة، ويُستخدم للتدريب على الأعمال التي تتطلب العمل مع التكنولوجيا العالية والآلات المعقدة، كما في تدريب الطيارين ورواد الفضاء وعمال المفاعلات النووية، والسدود المائية ومحطات الطاقة الكهربائية، أي المنشآت ذات الأهمية الاستراتيجية للبلاد، ففي تدريب الطيارين ورواد الفضاء تُنشأ أحوال مطابقة تماماً لعملية قيادة الطائرة أو المركبة الفضائية لأنه في مثل هذه الأعمال في الواقع يكون الخطأ كارثياً ويُرتكب لمرة واحدة فقط كما في حوادث الطيران، وحوادث المفاعلات النووية، ومحطات الطاقة الكهربائية، وهذا ما يمكن تجنبه بواسطة المحاكيات أو المُقلد، كما تستخدم الجيوش والشرطة هذه التقنية في التدريب فيما يُسمى تطعيم المعركة أي إنشاء ظروف مطابقة تماماً لظروف المعركة، فمثلاً أنشأت إدارة الشرطة في إحدى الولايات الأمريكية مدينة

متكاملة للتدريب على حالات الطوارئ وإحباط عمليات سرقة البنوك، والتدريب على تحرير الرهائن باستخدام ذخيرة فارغة، الأمر الذي أدى إلى تحسين أداء رجال الشرطة القدامى والجدد في مواجهة المواقف الخطيرة (ريحيو، 1999، 104).

## 10- أساليب التدريب التفاعلية

تُستخدم هذه الأساليب غالباً في تدريب المديرين والمُشرفين والقادة الإداريين، بسبب عدم فاعلية الأساليب السابقة في تدريبهم بسبب طبيعة عملهم، إذ يؤدي المدبرون والقادة دوراً مركزياً شديداً الأهمية في التنسيق بين الأقسام وتحفيز العمال، وغير ذلك من مهام الإدارة وواجباتها، وتهتم المؤسسات بإعداد المديرين والقادة وتطويرهم، ومن أساليب التدريب التفاعلية نجد:

(1) دراسة الحالة وحل المشكلات: من الطرق الشائعة جداً في تدريب القادة الإداريين على حل المشكلات باستخدام أسلوب دراسة الحالة الذي يتضمن تقديم وصف مكتوب لمشكلة حقيقية أو افتراضية في إحدى المؤسسات، ويُعطى كل متدرب وقتاً كافياً لدراسة الحالة والتفكير فيها من أجل إيجاد الحل المناسب، بعد ذلك يعمل المتدربون في جماعات صغيرة لمناقشة ما توصلوا إليه من حلول ونقدها وإجراء مزيد من الدراسة للمشكلة والتعمق فيها؛ تهدف دراسة الحالة وحل المشكلات إلى التوضيح للمتدربين أنه لا يوجد حل واحد أو سهل للمشكلات المعقدة، كما تهدف إلى تطوير مهارات المتدربين وتحسينها في تشخيص مشكلات المؤسسات ومعالجتها، وهناك بعض الشكوك حول مدى تأثيره الحقيقي ولاسيما حول احتمال انتقال أثر التدريب من المواقف الافتراضية إلى المواقف الواقعية والفعالية.

(2) لعب الأدوار: يتضمن هذا الأسلوب دعوة المتدربين إلى تمثيل أدوار معينة في مواقف إدارية محددة، فمثلاً يتضمن تمرين تطوير قدرة المدير على معالجة مواقف ذات علاقات صعبة، كأن يقوم المدرب بتمثيل دور عامل غاضب جداً بسبب حصوله على تقييم منخفض في الأداء الوظيفي، أما المتدرب فيمثل دور المدير، أو على العكس؛ يهدف هذا الأسلوب إلى جعل المتدربين أكثر انغماساً في المشكلة من خلال تمثيلها، ويمكن أحياناً أن تنعكس الأدوار بهدف مساعدة المتدربين على رؤية المشكلة من جوانب أخرى

مختلفة، كما أن لهذا الأسلوب في التدريب نتيجة ثانوية إيجابية وهي أن المتدربين يطورون في أثناء تمثيل الأدوار مهارات التواصل وعرض مشكلات العمل.

(3) **الألعاب الإدارية:** ليست الألعاب الإدارية سوى تمثيلية لمؤسسة صغيرة، لكنها مهمة لتدريب القادة الإداريين، ويشبه هذا الأسلوب في كثير من الجوانب الألعاب المعقدة التي يؤديها الناس في منازلهم، وتتضمن بعض الألعاب الإدارية إعطاء المتدربين حالة افتراضية لمؤسسة مع موازنتها المالية ومواردها المختلفة، ويحكم هذه اللعبة عدد من القواعد، وتهدف إلى اتخاذ قرارات إدارية تؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة، ويكون التدريب منافسة بين المتدرب وزميله الآخر أو منافسة بين المجموعات التدريبية، وتكمن الصعوبة في التعميم أو انتقال أثر التدريب من اللعبة أو التمرين إلى مواقف الإدارة الفعلية الحقيقية، وكثيراً ما تستهوي اللعبة المتدربين لدرجة أنها تجعلهم ينسجمون معها وينسون المبادئ الإدارية التي تهدف اللعبة إلى تعليمها.

(4) **المؤتمرات:** يُدعى إلى المؤتمر عدد من المشاركين يجتمعون لتبادل الأفكار والمعلومات، وللتعاون على حل بعض المشكلات المشتركة. والهدف الرئيسي للمؤتمرات هو أن يتعلم المديرون الممارسون أساليب الإدارة الفعالة التي يستخدمها بعضهم، وأهم إيجابية لهذا الأسلوب أنه يُشجع المدير على المشاركة في عملية التعلم فضلاً عن أنه تُتبادل كمية كبيرة من المعلومات في مدة قصيرة بين مجموعة من الأشخاص الذين يمثلون اتجاهات ومدارس فكرية متنوعة في الموضوع المدروس، وتناوله من عدة جوانب (ريجيو، 1999، 206-208).

(5) **تدريب الحساسية:** يُستخدم هذا الأسلوب في تعديل السلوك، من خلال عقد لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن محددة، ولمدة زمنية محددة أيضاً، يُناقش فيها سلوكهم بصراحة تامة، وتُسمى هذه الطريقة أيضاً التدريب المخبري للعلاقات الإنسانية، وتستعمل في تدريب المشرفين والمديرين، ويمكن أن يستمر التدريب عدة أيام أو عدة أسابيع، يهدف تدريب الحساسية إلى تنمية الوعي والحساسية للنماذج السلوكية التي تخص الفرد والآخرين، إذ من المؤكد أنه لا يكفي أن يكون المدير عارفاً وملماً بكافة الجوانب الفنية والتخصصية في عمله، بل يجب عليه أن يكون مُدركاً إدراكاً جيداً سلوكه الخاص ومشاعره واتجاهاته، وفي الوقت ذاته مُدركاً مشاعر الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم. على

الرغم من وجود المدرب مع مجموعة المتدربين فإن عملية المناقشة يمكن أن يسودها أحياناً عدم التنظيم وعدم السيطرة وقلة الانضباط، وينحصر الهدف العام لتدريب الحساسية في تعزيز العلاقات الثنائية، كما يمكن تخصيص حصص تدريبية للتعبير عن الغضب أو بناء الثقة بين الأفراد؛ يُستعمل تدريب الحساسية في العلاج النفسي لأن أصلها موجود في علم النفس العيادي والعلاج النفسي، يمكن أن يكون تدريب الحساسية خبرة مؤلمة ومزعجة لبعض الأفراد، لأنهم قد يتعلمون أشياء حول أنفسهم يتضح فيما بعد أنهم لا يحبونها، ويمكن أن تُسبب لهم التوتر والانزعاج الذي يُشكل عائقاً يُقلل من فائدة التدريب إذا رافقه انفعال شديد، ويمكن تخفيض الأثر السلبي إذا اعتمدت أسس علمية في التدريب (كشرود، 1995، 351)، يرى دوبري Dupree 1976 أنه يمكن تلخيص أهداف تدريب الحساسية كما يأتي: أ-الاستبطان أو الوعي الذاتي: أي القدرة على انعكاس المشاعر والأفكار بداخلنا، ب-الوعي بالمشاعر: تنمية إدراكنا لأهمية المشاعر في حياتنا العادية والمهنية، ج-الاعتراف والاهتمام بالفروق بين الشعور والسلوك: تنمية القدرة على تشخيص العلاقة بين الكيفية التي نشعر بها، والطريقة التي يكون عليها سلوكنا، ثم محاولة التوفيق بين الأمرين، د-المرونة: تنمية المهارات السلوكية بطرق متعددة ومختلفة، فتدريب الحساسية يرمي إلى تنمية الفرد تنميةً كليةً وشاملة، وليس فقط تنمية مهارة معينة.

## 11- معايير صدق البرامج التدريبية

يرى غولدشتاين Goldstein 1978 أنه يمكن قياس صدق البرامج التدريبية استناداً إلى أربعة أبعاد كما يأتي:

(1) **صدق التدريب:** هل انسجم المتدربون مع المعايير المحددة في البرنامج التدريبي، ويتضمن هذا المعيار الاهتمام بما سماه دونالد كيركباتريك Donald Kirkpatrick 1976 المعايير الداخلية، وهي معايير رد فعل المتدربين ومعايير التعلم، أي مدى نجاح المتدرب في التدريب.

(2) **صدق الأداء:** هل حقق المتدربون معيار النجاح عندما أُعيدوا إلى أعمالهم الأساسية، ويتضمن هذا المعيار الاهتمام بما سماه دونالد كيركباتريك المعايير الخارجية التي تعالج مدى نجاح التدريب في تحسين أداء المتدرب.



(3) **الصدق التنظيمي الداخلي:** هل حقق البرنامج التدريبي الفاعلية ذاتها لأفراد وجماعات تدريبية من أقسام مختلفة في المؤسسة ذاتها، أي الصدق في المؤسسة ذاتها، وهنا يُهتَمُّ بالتعميم الداخلي للبرنامج التدريبي مثل فاعلية التدريب حول أمر مُعين لعمال المبيعات مقابل عمال الإنتاج في المؤسسة.

(4) **الصدق بين المؤسسات:** هل حقق البرنامج التدريبي الفاعلية ذاتها لأفراد وجماعات تدريبية من مؤسسات مختلفة غير المؤسسة التي أعدت البرنامج التدريبي وطورته، مثلاً نفعه عندما تطور برنامجاً تدريبياً للمحاسبين يهدف إلى تحسين مهاراتهم في استعمال الحاسوب، ويكون السؤال هنا هل حقق البرنامج التدريبي الفاعلية ذاتها للمحاسبين العاملين في مؤسسات مختلفة غير المؤسسة التي أعدت هذا البرنامج التدريبي للمحاسبين؟ كما يمكن أن يكون البرنامج من إعداد مؤسسة متخصصة بالتدريب.

## 12- معايير تقويم نجاح برامج التدريب المهني

يُقاس نجاح برامج التدريب المهني بالآثار التي تتركها، فالهدف من البرامج التدريبية تحقيق نوع من التغيير لدى المتدربين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى وفي هذا المجال أوضح دونالد كيركباتريك Donald Kirkpatrick 1959 أن هناك أربعة معايير تُقوِّم برامج التدريب المهني على أساسها وهي:

(1) **رد فعل المتدربين:** تمثل هذه المعايير الصدق الظاهري للبرنامج، وتُعبّر عن رد فعل المشاركين في البرنامج التدريبي، كما تُعبّر عن مشاعرهم نحو البرنامج التدريبي، ويمكن الكشف عن ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة تبين رأي المتدرب في البرنامج التدريبي والفائدة المتحققة منه وبيان أكثر الجوانب فائدة، وأيهما أقل فائدة ومدى السهولة والصعوبة.

(2) **أثر التعلم:** يقيس معيار أثر التعلم مستوى تعليم المتدرب وتحصيله بعد انتهاء البرنامج التدريبي من خلال خضوع المتدربين إلى امتحان نهائي تقويمي يجري مباشرة بعد نهاية البرنامج التدريبي، أو من خلال امتحان تقويمي مرحلي يتم بعد الانتهاء من كل مرحلة من مراحل البرنامج، ولاسيما إذا كان البرنامج طويلاً ويتضمن عدة مراحل، وهذا لا يمنع وجود امتحان تقويمي نهائي؛ كما تقيس هذه المعايير التغيير المباشر الذي أحدثه البرنامج التدريبي في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى المتدرب وليس السلوك



الفعلي في العمل فقد يتعلم المتدرب مهارات جديدة ويكتسب معلومات حديثة بنتيجة البرنامج، ولكن كل ذلك قد يبقى حبيساً ولا يجد طريقاً إلى أنشطته وسلوكه وأداء عمله بعد انتهاء التدريب.

(3) **السلوك:** ينطوي هذا المعيار على قياس التغير الحاصل في سلوك المتدرب وتقويمه، أي يُشير إلى التغيرات الحقيقية في أداء العمل عندما يعود المتدرب إلى عمله الأساسي؛ والسؤال هنا: إلى أي مدى حقق البرنامج التدريبي هدفه؟ فإذا كان الهدف زيادة الإنتاج فإن المعيار السلوكي ينطوي على قياس الإنتاج قبل البرنامج وبعده، ويمكن أن يتضمن هذا المعيار الغياب عن العمل، ونسبة الفاقد والتالف والمواد الضائعة والهدر، ونسبة حوادث العمل ومعدل الشكاوى، ويجب الانتباه هنا إلى أن بعض الأفراد الذين يقومون بأداء جيد في التدريب قد لا يستطيعون نقل خبراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم الجديدة إلى العمل نقلاً فعلياً.

(4) **النتائج:** يهتم معيار النتائج بقياس نواتج التدريب وهي تمثل الاختبار النهائي لفاعلية البرنامج التدريبي ونجاحه، وقد تنطوي على مقارنة تكاليف البرنامج مع نتائجه، ومما لا شك فيه أن عملية التعبير عن فاعلية البرنامج التدريبي ونجاحه بلغة النقود أمر يصعب التعبير عنه، فقد يُعبر عن زيادة الإنتاج بزيادة أرباح المؤسسة أو تخفيض كلفة الإنتاج أو اختصار الوقت؛ ويزداد الأمر صعوبة في البرامج التدريبية الهادفة إلى تغيير الاتجاهات؛ وعموماً يُعد معيار النتائج ذات أهمية كبيرة ويصعب تطويرها، ومعايير النتائج ومعايير السلوك تُسمى المعايير الخارجية لأنها تعتمد على تقويم خارجي للبرنامج (كشروود، 1995، 358-362).

## الفصل الخامس الدوافع والحوافز في العمل

يسعى هذا الفصل للإجابة عن السؤال الآتي: لماذا يعمل الناس؟ وهل يُعد المال السبب الوحيد وراء سعي الناس للعمل؟ وإذا سألت عدداً من المديرين عن أصعب ما يواجههم في عملهم، فإنك ستجد أن أغلب الإجابات تدور حول كيفية دفع العمال للعمل وطريقة تحفيزهم وحثهم على بذل مجهود أكبر في أعمالهم، لأن بعض الناس يبذلون جهداً أكبر من غيرهم في أعمالهم، ويبذل بعضهم الآخر جهداً أقل من الآخرين.

### 1- أهمية الدافعية للعامل للمؤسسة

يعتقد معظم المديرين أنه إذا كان لدى العمال الحماس الكافي لإنجاز مهامهم، فإن المؤسسة ستستفيد كثيراً، وإلى حد ما نجد هذا الاعتقاد صحيحاً، والسؤال لماذا يجعل العمال المُحفزون من مؤسساتهم مؤسسات ذات فاعلية عالية؟ سنجد الإجابة في النقاط الآتية التي توضح أهمية الدافعية للعامل للمؤسسة:

- (1) يبحث العمال المُحفزون باستمرار عن أفضل الطرق لأداء أعمالهم، ومثل هذه الفكرة يمكن تطبيقها على الأفراد في الإدارة العليا الذين يبحثون عن استراتيجيات جديدة، كما يمكن تطبيقها على العمال، وعندما يبحث العامل عن أفضل الطرق لأداء العمل فغالباً ما ينجح في ذلك.
- (2) يركز العامل المُحفز اهتمامه على الجودة، ويصح هذا الأمر على المدير أيضاً، عندما يقضي وقتاً إضافياً في جمع المعلومات وتحليلها بهدف تحضير التقرير السنوي عن المؤسسة، أو العامل الذي يعتني عناية زائدة في تنظيم أرشيف الملفات المهمة.
- (3) ينتج العمال المُحفزون غالباً أكثر من زملائهم غير المُحفزين، يعود تحفيز العمال بفائدة عظيمة على المؤسسة تفوق تكاليفها، ومن المعروف أن الاختلاف في الإنتاجية بين العامل المُحفز تحفيزاً عالياً والعامل المُحفز تحفيزاً متوسطاً يُقدر بحوالي 25% إذا كانت الأمور الأخرى متماثلة، ومن ثمَّ يجب على الإدارة أن تُقرر مُسبقاً الزمن والجهد والموارد التي ترغب باستثمارها لتحقيق الربح والفائدة التي تكمن في زيادة الإنتاجية بنسبة 25% (كشود، 1995، 41-42).

4) تُساعد الدوافع على تفسير السلوك وتوجيهه نحو هدف مُعين لتحقيقه وشدته وفعاليته، وتأكيد السلوك وتدعيمه أو إضعافه وإنهائه، كما تساعد الإدارة في التشغيل الأمثل للعاملين في المؤسسة، ومعرفة المدير بدوافع العاملين تُساعده على معرفة أسباب التفاوت بين العاملين في الأداء.

5) الدوافع هي المكون الأساسي المؤثر في أداء الفرد، ومن ثَمَّ يُساعد تشخيصها المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية الملائمة، سواء الحوافز المادية أو المعنوية.

6) تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين العاملين، والتعاون مع الإدارة، وتقليل الصراعات بين الأفراد وجماعات العمل في المؤسسة.

7) يُساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

8) وجود الدوافع شرط ضروري لحدوث عملية التعلم في التدريب، إذ إنه كلما زادت قوة الدافع زادت فاعلية التعلم والتدريب، ومثابة الفرد على مواصلة الجهد، واستمراره واهتمامه وإتقانه لما يتعلمه، واستخدامه في مواقف جديدة، وهذا يؤدي إلى إبداع العاملين في المؤسسة.

9) يؤخر الدافع القوي ظهور التعب والملل عموماً، وبذلك فهو يزيد يقظة الفرد وقدرته على تركيز الانتباه ومقاومة التشتت الذهني، ويعمل على تحسين جاهزية الفرد للتعامل مع المواقف الطارئة والمفاجئة غير المُخطط لها وغير المتوقعة في العمل.

10) يُعد تشخيص الدوافع أمراً ذا أهمية كبيرة في المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية، فالدوافع أمر أساسي في تصميم نظام الحوافز، فعندما نعرف دوافع العمال نضع الحوافز الملائمة لهم (المرسي وإدريس، 2002، 345) (عباس، 2006، 167) (محمود، 2011، 292).

## 2- دوافع العمل

لا يمكن إدارة الأفراد في العمل من دون فهم شامل لدوافعهم وحاجاتهم ومن دون الاستخدام الأمثل للحوافز، والسؤال الأساسي هنا لماذا يعمل بعض الأفراد بمزيد من الاهتمام والرضى، بينما يعبر الآخرون عن سُخطهم وغضبهم وعدم رضاهم مع أنهم

يعملون في الظروف والشروط ذاتها، إن الإجابة عن هذا السؤال تتركز في الفهم العميق لدوافع العمل، أي فهم ما يحرك سلوك الأفراد ويحثهم على العمل.

توجد عوامل عدة يستجيب لها الكثير من الناس، ويوجد اتفاق كبير حولها، والأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تختلف باختلاف الشخص، واختلاف الموقف بالنسبة إلى الشخص الواحد، ولكنها في مجموعها لها من الوزن والقيمة ما يفرض على كل إدارة الاهتمام بها في تقدير سلوك الأفراد، فالمدير أو المُشرف يستطيع تنفيذ خطته الإنتاجية من خلال إشباع الحاجات الآتية للأفراد: 1- الأمن والاستقرار، 2- تأثيره في الآخرين، 3- فرص التقدم والترقي، 4- لكل عامل صوت مسموع لدى المدير أو المُشرف، 5- مكانة اجتماعية أساسها الاحترام، 6- تقدير النشاط تقديراً واقعياً، 7- عمل مُشوق وجذاب، 8- معاملة كل مرؤوس معاملة منفردة، 9- الإشراف العادل والنشيط، 10- دخل مالي أكبر (دسوقي، 1994، 210).

### 3- بُنية دوافع العمل

تتكون بُنية دوافع العمل من العناصر الآتية:

- 1) وعي الفرد لحاجاته التي يمكن تلبيتها عن طريق العمل.
- 2) توقع أو تصور الفرد للنتائج والمكافآت التي يمكن أن يحصل عليها نتيجة العمل.
- 3) طريقة ربط الفرد أو تصوره عن العلاقة بين حاجاته والنتائج والمكافآت التي يمكن أن يحصل عليها نتيجة عمله (ايغورشين، 2003، 7).

### 4- العوامل المؤثرة في دوافع العمل

تؤثر عدة عوامل في دوافع العمل:

- 1) **الحاجات والخصائص الفردية:** تُحدد الحاجات البيولوجية كالطعام والمأوى استجابات الفرد للعمل، وتحفزها الرغبة في زيادة الدخل بالنسبة إلى كثير من الأفراد خصوصاً حاجات الاستهلاك والمظهر الاجتماعي، وتؤثر في استجابات الفرد خصائصه الشخصية والانفعالية، ويُقصد بذلك الحالة الانفعالية والاستجابات السيكلوجية الخاصة بصرف النظر عن الحالة الجسمية والصحية والفيزيولوجية والاجتماعية.

(2) **أنماط تفكير الفرد ومعتقداته:** يرتبط سلوك الأفراد بأنماط التفكير والمعتقدات، فالناس يعملون ويسلكون في حدود ما يفكرون ويعتقدون، ومن هذه المعتقدات ما هو صحيح ومنها ما هو خاطئ، ومنها ما هو مأخوذ عن الآباء والأصدقاء ووسائل الإعلام ومؤسسات التنشئة الاجتماعية؛ وأياً كانت خصائص هذه الأفكار والمعتقدات فهي تُفسر لنا لماذا يسلك الأفراد طريقة معينة دون غيرها؛ وعلى إدارة المؤسسة والمُشرفين إدراك أن الأوامر والتعليمات الصادرة للعمال سوف يقوم كل عامل بتفسيرها من وجهة نظره الشخصية بناء على أسلوب تفكيره ومعتقداته الشخصية.

(3) **التنظيم الاجتماعي:** تتأثر استجابات الفرد تأثراً كبيراً بالتنظيمات الاجتماعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد، فالفرد ينتمي إلى أكثر من جماعة في الوقت ذاته، مثل جماعة العمل أو جماعة النادي الرياضي أو الأسرة أو جماعة الأقران أو النقابة المهنية؛ فالجماعة تطبع أفرادها بخصائص معينة، وتعمل على أن يتبنى كل فرد مبادئها وأفكارها ومعتقداتها، ويتمسك بها لاستمرار الجماعة وتماسكها وتحقيق أهدافها (دسوقي، 1994، 208-210).

##### 5- العوامل المؤثرة في علاقة الدوافع بالأداء الوظيفي

تحتل قضية الدافعية أهمية قصوى عند مناقشة سلوك العمل ولاسيما الأداء الوظيفي، بسبب وجود علاقة مباشرة بين الأداء الوظيفي المتميز والدافعية، ويُفترض أن العامل المنتج هو العامل الذي لديه دافعية أعلى، وهذه المقولة تحتل الخطأ كما تحتل الصواب، فهناك عوامل مستقلة عن الدافعية تؤثر في الأداء كما يأتي:

(1) **تقنيات العمل وأنظمتها:** يتأثر أداء العامل سلباً مهماً كان مستوى دافعيته إذا وجد نفسه مضطراً لاستخدام أدوات عمل غير مناسبة، وينتشر هذا الأمر على انتشاراً واسعاً في بلدان العالم الثالث، إذ تنخفض الإنتاجية الزراعية عما هي عليه في البلدان الصناعية بسبب سوء الأدوات (المعدات والآلات) المستخدمة، وليس بسبب انخفاض الدافعية.

(2) **الفروق الفردية:** تؤثر في أداء الفرد عوامل عدة بغض النظر عن دافعيته، فمثلاً يتأثر أداء الفرد بما يتمتع به من مواهب ومهارات ضرورية لإنجاز واجباته، وهنا لن نقيده دافعيته، وربما يُخفق بسبب نقص الخبرة أو المعلومات لديه، أو أنه يقوم بعمل لا يتناسب مع ميوله واهتماماته.

(3) **ديناميات الجماعة:** يعمل الأفراد في المؤسسات ضمن جماعات، وكلما يُعمل في المؤسسات فردياً، تؤثر ديناميكيات الجماعة في الأداء بطرق متعددة، فقد تُقرر الجماعة وضع حد مُعين لإنتاجها ربما يكون أقل بكثير وهذا تقدر عليه فعلياً، وتمارس ضغوطاً مختلفة على أفرادها للتقيد به وعدم تجاوزه، ولا يستطيع الأفراد الخروج على إرادة الجماعة وقرارها خشيّة عقابها.

(4) **العوامل التنظيمية:** يتطلب الأداء في المؤسسات التنسيق بين جهود عدد من الأقسام والوحدات والإدارات، وربما يتميز قسم مُعين بدافعية وأداء عالٍ، في حين أن قسماً آخر يُعاني من دافعية ضعيفة وأداء منخفض، الأمر الذي سيؤدي إلى صعوبات في التنسيق بين القسمين، وربما يعود الأمر إلى سياسات المؤسسة والصراعات داخلها، أي أن الأداء يمكن أن ينخفض لأسباب لا علاقة لها بدافعية العمال نحو العمل (ريجيو، 1999، 261-262).

## 6- تعريف الحوافز

يُقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه على السلوك، فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز مُعين، ومن حيث الاصطلاح فقد تعددت تعريفات الحوافز وتتنوع تبعاً لاختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين وتباينها. الحوافز هي مختلف المُغريات التي تقدمها المؤسسة للعاملين لحثهم على أداء العمل (السلمي، 2001، 213)، وهي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (القيوتي، 2004، 301). الحوافز هي توجه عام نحو العمل، من حيث الاختلافات الحاصلة بين مقدار المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المؤسسة، ومقدار المكافآت التي ينتظرون استلامها، والحوافز هي أيضاً مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدمها المؤسسة في محاولة التأثير في الرغبات والحاجات (ديفيز، 1990، 638)؛ والحوافز أيضاً هي مجموعة الأحوال في بيئة العمل، تُشبع رغبات العمال التي يسعون لإشباعها بالعمل، أي أنها قوة دفع توجه سلوك العمال إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهي أيضاً جميع المكافآت المالية وغير المالية التي يتلقاها العامل ليوصل عمله في المؤسسة.

## 7- أهمية الحوافز

تُعد الحوافز أداة طيعة ومهمة في أيدي الإدارة والمُشرفين في أي مؤسسة، ومن ثمّ يمكن استخدامها لتنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاج وعملياته؛ وعموماً تكمن أهمية الحوافز في الآتي:

- (1) تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن ازدهار المؤسسة واستمرارها ونفوقها.
- (2) تجذب الحوافز الأفراد أصحاب الكفاءات العالية للالتحاق بالمؤسسة.
- (3) الحوافز هي الأساس في إثارة الدافعية لدى العامل، وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية، وزيادة إنتاجيته كماً وكيفاً، وزيادة رضاه الوظيفي، وفي النهاية تحقيق أعلى درجات الولاء التنظيمي.
- (4) الإسهام في إشباع حاجات العاملين، ورفع روحهم المعنوية، وهذا يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضاً رئيساً له انعكاساته على زيادة إنتاج العمال، وتعزيز ولائهم، وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها، ومع زملائهم (عساف، 1999، 85).
- (5) الحوافز مكون أساسي في المؤسسات المُبدعة، فالإبداع هدف متجدد ومطلوب، وتعمل المؤسسة على تأصيله بواسطة حوافز وأساليب ونظم تُعمق إيمان العاملين بأهمية الإبداع.
- (6) إعادة تنظيم حاجات العاملين، وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- (7) التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريكه وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
- (8) تنمية عادات وقيم جديدة، تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لدى العاملين.
- (9) تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها من خلال مشاركة العاملين الفعّالة.
- (10) يُفترض الإمام الحيد بالحاجات والدوافع التي تحكم السلوك من أجل سلامة عملية التحفيز ونجاحها، مع الاهتمام بالفروق الفردية بين العمال، والتبديل في أولويات



المؤسسة وفق التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، وعلينا أن ندرك أن الحوافز لا توجّه بالضرورة لتحفيز دافع إيجابي يسعى إلى تحقيق حاجة معينة، وإنما قد توجه لإزالة أحد الدوافع السلبية، أو لحل إحدى المشكلات (عساف، 1999، 85-87).

## 8- أهداف الحوافز

تسعى كل مؤسسة من خلال نظام الحوافز لديها لتحقيق الغايات والأهداف المرسومة بواسطة قدرتها على الاستخدام الأمثل للحوافز وتوظيفها بطريقة تؤدي لتحقيق النتائج الآتية:

- 1) إشباع حاجات العاملين بكافة أنواعها، وعلى الأخص حاجات التقدير والاحترام، وإشعارهم بروح العدالة في المؤسسة، وزيادة تمسكهم بمؤسستهم، وتحسين الولاء والانتماء لها.
- 2) زيادة أرباح المؤسسة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ إن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين لزيادة الإنتاج وتحسين جودته.
- 3) تسهم الحوافز في استخدام قدرات العاملين وطاقاتهم أفضل استخدام وهذا يؤدي إلى اختزال القوى العاملة المطلوبة، وتسخير الفائض منها لمؤسسات أخرى أو إدارات أخرى في المؤسسة ذاتها قد تعاني نقصاً في اليد العاملة.
- 4) تسهم الحوافز في الرضى الوظيفي لدى العاملين وهذا يساعد في حل المشكلات التي تعانيها الإدارات مثل انخفاض الإنتاج، وارتفاع معدلات الكلفة والغياب والمنازعات والصراعات والشكاوى ودوران العمل.
- 5) تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للعامل، وربط مصالحه بالمؤسسة.
- 6) تقليص كلفة الإنتاج بابتكار أساليب عمل جديدة وتطويرها.

## 9- أنواع الحوافز

تعددت تقسيمات الباحثين للحوافز وتنوعت وتداخلت، وأهمها هذه التقسيمات:

### 9-1- حسب نوع الحافز

**الحوافز المادية:** تعد الحوافز المادية أو المالية Financial Incentives من أكثر الحوافز شيوعاً، لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية، أو الدوافع الأساسية

لدى الفرد، وتكون الحوافز المادية على أنماط مختلفة منها: زيادة الأجر، العمولات، العلاوات وتشمل (العلاوة الدورية، العلاوة التشجيعية، العلاوة الاستثنائية، علاوة غلاء المعيشة)، الحوافز الإنتاجية، المكافآت المالية، المشاركة في الأرباح.

**الحوافز المعنوية:** يُقصد بالحوافز المعنوية Moral Incentives تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين وتحفيزهم بل تعتمد على وسائل معنوية، أساسها احترام العنصر البشري وإنسانيته (شاويش، 2007، 210)، ومن أهم الحوافز المعنوية فرص الترقية، تقدير جهود العاملين، مشاركة العاملين في الإدارة، ضمان العمل واستقراره، تحسين نمط الإشراف، تحسين أحوال العمل، تحسين المناخ التنظيمي والاجتماعي والعلاقات بين الزملاء، العمل الملائم، التصميم المُحفز للعمل، الشعور بالمسؤولية، تحسين شروط المنافسة الإيجابية.

**حوافز الخدمات الاجتماعية:** Social Services Incentives يُطلق عليها اسم التعويضات الإضافية، أو الحوافز غير المباشرة، لأن الأفراد يحصلون عليها تلقائياً، أي أن تقديمها لا يرتبط بالعمل أو بمستوى الأداء أو الإنجاز، وتُقدم لجميع العاملين، وعموماً يُقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تُشبع حاجات شخصية ذاتية مُعينة لدى العاملين، وتُشعرهم بأن الإدارة ترحب مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشكلاتهم الخاصة، وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تُقدمها المؤسسة للعاملين من دون مقابل، أو بمقابل رمزي بسيط، وأهم هذه الخدمات الاجتماعية:

- (1) توفير حاجات المعيشة اليومية بإنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المؤسسة، يمكن للعاملين شراء حاجاتهم اليومية منها.
- (2) مساعدة العاملين في إيجاد السكن الملائم ببناء مساكن ولاسيما، وتأجيرها لهم بأجور زهيدة، أو تقديم قروض مالية تساعدهم في شراء مساكن خاصة لهم أو بنائها.
- (3) إنشاء صندوق للادخار، يُسهم فيه العاملون والمؤسسة، يمنح قروصاً وإعانات مالية للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض، أو إجراء عملية جراحية، أو الزواج، أو قدوم مولود جديد.

4) تقديم الرعاية الطبية للعاملين بإنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية العاجلة، والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاجها العاملون.

5) تقديم خدمات ثقافية وتعليمية للعاملين بإنشاء مكتبة تضم الكتب الثقافية والعلمية والأدبية، والإسهام بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الراغبين في متابعة التحصيل العلمي أو لأولادهم.

6) إنشاء نادٍ للعاملين وأسرهم، يجتمعون فيه أيام العطل والإجازات، وفي أوقات الفراغ للاستجمام والراحة، ولممارسة بعض الهوايات الرياضية.

7) إنشاء مطاعم تُقدم المأكولات الخفيفة والمشروبات المتنوعة، في أوقات الاستراحة خلال ساعات العمل.

8) إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.

9) نقل العاملين إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم (عقيلي، 2005، 218-219) (شاويش، 2007، 212-213).

## 2-9- حسب الهدف من الحافز وجاذبيته

**الحوافز الإيجابية:** تمثل الحوافز الإيجابية Positive Incentives الحوافز المبنية على مبدأ الثواب للعاملين وتلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين جودته، وتقديم المقترحات والأفكار الإيجابية، وهدفها الرئيسي رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء.

**الحوافز السلبية:** يُقصد بالحوافز السلبية Negative Incentives العقوبات المختلفة، التي تطبق على العاملين وقد تؤدي في النتيجة إلى تغيير العامل للسلوك الذي عُوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، ومن ثمّ ستكون دافعاً يعمل على دفع العامل لتحسين أدائه وأفعاله (الدروبي، 2006، 31)؛ يمكن عدّ العقوبات التي تُفرض على العاملين حوافز سلبية، وتُقسم الحوافز السلبية إلى: حوافز مادية، حوافز معنوية، ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادةً تكون أكثر فاعلية من الحوافز السلبية، ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع، سواء المادي أو المعنوي، لهذا تُستخدم

الحوافز الإيجابية في دفع العاملين وتوجيههم في الاتجاه المرغوب فيه نحو تحقيق الهدف.

### 9-3- وفق عدد العاملين المشمولين بالحافز

**الحوافز الفردية:** الحوافز الفردية Individual Incentives هي الحوافز تُوجّه للفرد وليس للجماعة، ويُقصد بها تشجيع أفراد مُعينين أو تحفيزهم على زيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للعامل الذي يُنتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل يدخل في فئة الحوافز الفردية (القيوتي، 1993، 49)، ويترتب على منح الحوافز الفردية تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم رغبةً في الحصول عليها، كما أن لها تأثيراً نفسياً طيباً لدى العامل، لأنها تُشعره بالتميز والإنجاز وتحقيق الذات، كما تجعل للعامل هدفاً يسعى لتحقيقه، وهو الحصول على المكافأة أو استمرار الحصول عليها ولاسيما المكافآت المادية، وهذا يجعله دائماً حريصاً على تحسين مستوى الأداء؛ ويجب على المؤسسات أن تستخدم بحذر الحوافز الفردية التي تعزز روح التنافس الإيجابي بين العاملين وليس السلبي الذي يؤثر سلبياً في نتائج العمل الجماعي الذي يحتاج إلى درجة عالية من التعاون والتكامل بين أفراد فريق العمل، لذلك تتجه المؤسسات إلى استخدام نُظم الحوافز الجماعية والفردية معاً (عبد الباقي وآخرون، 2007، 291).

**الحوافز الجماعية:** Collective Incentives تُركز الحوافز الجماعية على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والاجتماعية، التي توجه إلى مجموعة من العاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين الكفاءة الإنتاجية ورفعها، تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، وتكون الحوافز الجماعية مناسبة في الحالات التي يكون فيها الإشراف الفردي المباشر غير فعال، ويصعب قياس جهد كل عامل أو تقديره منفرداً، عندما تقتضي طبيعة العمل أن تكون روح الفريق هي الأساس في النجاح؛ وهي حوافز لكافة العمال في المؤسسة تشمل الفئات الآتية: المُغريات المادية، الفرص الشخصية، ظروف العمل المادية، المساعدات المعنوية.

**الحوافز التنظيمية:** ترتبط الحوافز التنظيمية Organizational Incentives ارتباطاً وثيقاً بمدى التعاون والترابط بين العاملين والإدارة بمختلف مستوياتها، يُسهم

التعاون بين الطرفين في تأجيج روح التفاعل الإيجابي من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية على النحو المُستهدف، تتيح الحوافز التنظيمية فرص الحصول عليه لجميع العاملين في المؤسسة غالباً، ولاسيما إذا تحقق انخفاض واضح في التكاليف الناجمة عن الأداء المؤسسي، أو تحقيق أرباح جيدة في المؤسسة، وينتشر كثيراً استخدام الحوافز التنظيمية بالمشاركة في الأرباح أو المشاركة في أسهم المؤسسة، وغيرها من الأساليب المألوفة في المؤسسات المعاصرة (حمود والخرشة، 2007، 190).

### 10- نظريات الدافعية والتحفيز

يشغل موضوع التحفيز وأثره في الأداء الوظيفي الكثير من الباحثين، وأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام علماء النفس التنظيمي والصناعي والباحثين في الإدارة، إذ تبلورت الأفكار في الكثير من النظريات بالاعتماد على نظريات الدوافع في علم النفس، وإن كان بعض هذه النظريات يشوبها شيء من القصور فلا شك في أن تعددها يُعد عاملاً رئيسياً في سد الثغرات (تكامل النظريات)، لذلك سنقوم باستعراض أهمها:

#### 10-1- نظرية الإدارة العلمية

نظرية الإدارة العلمية أقدم النظريات في مجال الإدارة، اقترنت باسم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick Taylor 1856-1915) اعتمدت على رصد الظواهر الإدارية ودراستها دراسة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم بإنتاجية العاملين (فليه وعبد المجيد، 2005، 52)، تستند هذه النظرية على فلسفة بسيطة، وهي أنه يمكن جعل العاملين يقومون بالعمل، إذا ما أعطوا مزيداً من المال، وترتكز على فرضية أساسية، هي أن العامل يختار بوعي وعقلانية الإجراء والسلوك الذي يُحقق له أكبر عائد مادي (حريم، 2003، 123)؛ ركزت هذه النظرية على أهمية الحافز المادي، وأهملت دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية، واعتقد تايلور أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، ولهذا فإن ظاهرتي النوع الجيد والاقتصاد كانتا وراء آرائه في الفاعلية الإدارية، التي يمكن تحقيقها بفضل الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات أداء مُحددة وواضحة (فليه وعبد المجيد، 2005، 52-53).

## 10-2- نظرية تدرج الحاجات الإنسانية

قدم أبراهام ماسلو (1908-1970 Abraham Maslow) نظرية تدرج الحاجات الإنسانية في عام 1943 والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقتها بالدافعية للقيام بسلوك مُعين، تُعد هذه النظرية من أشهر النظريات التي حاولت فهم دوافع الإنسان في مختلف مجالات حياته، والحاجات هي:

(1) **الحاجات الفيزيولوجية:** تُعد نقطة البداية في نظرية الدافعية لدى ماسلو، وتشمل الحاجات الأساسية التي تساعد في بقاء الفرد على قيد الحياة: الطعام والشراب والسكن والملبس، لذلك تحتاج المؤسسات إلى تلبية هذه الحاجات لدى عمالها بتوفير الدخل المادي الكافي، أو بعض الدعم لعمالها مثل قروض الإسكان وهي حاجات لا غنى للإنسان عن إشباعها للمحافظة على بقائه، ويستعين العامل بأجره من العمل لتلبيتها.

(2) **حاجات الأمن:** تُعبر عن حاجات الفرد أن يكون بمأمن من الأخطار تشمل حاجات الأمن الفيزيولوجي مثل الحاجة إلى المسكن الذي يحميه من الأخطار، وحاجات أخرى متصلة بالأمن النفسي وحاجات التأمين الصحي، التأمين ضد البطالة وضد حوادث العمل والعجز؛ وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في هرم ماسلو.

(3) **الحاجات الاجتماعية:** ترتبط برغبة الفرد للانتماء للآخرين وتقبلهم، وشعوره بالتعاطف معهم والرغبة بالنقارب والمُشاركة الوجدانية، وتتعلق برغبة العامل أن يكون مقبولاً ومحبوياً بين زملائه في العمل، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العمال بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية معهم.

(4) **حاجات الاحترام والتقدير:** شعور الفرد بالأهمية والتقدير والاحترام من الآخرين وتبرز هنا حاجة الفرد في تقدير الآخرين واحترامهم له واعترافهم به، ويجب أن يُبنى هذا الاحترام على قدرة الشخص على الإنجاز وكسب احترام الآخرين له، وتُقسم هذه الحاجات قسمين، يرتبط الأول بالرغبة في القوة والإجادة، والثقة بالنفس، والاستقلال والحرية، أما الثاني فيرتبط بالرغبة في اكتساب تقدير الآخرين واعترافهم.

(5) **حاجات تحقيق الذات:** تُعد أرقى مستويات الحاجات وأعلاها، ويعمل الإنسان على بذل أقصى ما يستطيع للحصول على مشاعر الإنجاز وتحقيق الذات والشعور بالمكانة الاجتماعية؛ إن الحاجة إلى تحقيق الذات تعكس رغبة الفرد في تحقيق كل ما يتفق مع

قدراته، أي الرغبة في أن يصبح الفرد ما يريد أن يكونه، وما يمكن أن يكونه، ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجة يأتي بعد إشباع حاجاته الأربعة السابقة؛ ويعتقد ماسلو أن الوفاء بحاجات المستوى الأدنى يسبق الوفاء بحاجات المستوى الأعلى (ريجيرو، 1999، 229-230).

### 10-3- نظرية العلاقات الإنسانية

ترى نظرية العلاقات الإنسانية Human Relation Theory أن الإنسان كائن اجتماعي، يُعطي أهمية كبيرة للعضوية في الجماعة، ولأسلوب التعامل معه، لذلك فإن تعزيز العلاقات بين العاملين، وإتاحة المجال للعلاقات غير الرسمية تُعد حوافز لمزيد من العمل، لا تقل أهمية عن الحافز الاقتصادي (القريوتي، 2010، 58)، تكونت أفكار هذه النظرية من نتائج دراسات جورج التون مايو وتجارب الهاوثورن ذات الأهمية الكبيرة لأنها أظهرت أنه فضلاً عن العمل نفسه هناك بعض العوامل التي يمكنها أن تؤثر في سلوك العامل (كشرود، 1995، 447)؛ كما تقوم هذه النظرية على أساس أن المؤسسة نظام اجتماعي إنساني يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، ويتشارك العاملون في تحقيقها رؤساء ومروّسين، وتعتمد قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف على طبيعة العلاقات بينهم، أي أن الإنتاج في المؤسسة يكون عالياً إذا كانت هناك علاقات مبنية على الاحترام والود والتفاهم بين العاملين، والعكس صحيح؛ وقد أُعطي التوضيح الأفضل لنظرية العلاقات الإنسانية من قبل رينسيس ليكرت (1980-1903 Rensis Likert) الذي صنف دوافع العمل كما يأتي: أ-دوافع اقتصادية، ب-دوافع الأمان والطمأنينة، ج-دوافع ذاتية مثل التقدير والاحترام والشعور بالأهمية داخل الجماعة والمؤسسة، د-دوافع الفضول وحب الاستطلاع، هـ-دافع الرغبة في الإبداع (حريم، 2003، 132-133)، تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على الأسس الآتية: 1-الإنسان العامل في العمل هو أهم العناصر، وحتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل يجب أن تتعامل معه تعاملاً واعياً إنسانياً بكل جوانبه النفسية والاجتماعية والجسمية، 2-لا تنحصر دوافع العمل في الأجور والمكافآت المادية فحسب، بل هناك حاجات نفسية واجتماعية لدى العمال مثل تأكيد الذات واحترام الآخرين، 3-يجب على الإدارة التعامل مع العمال على أنهم جماعات لا أفراداً منفصلين، لأن العمال ينشئون فيما بينهم



جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي الذي يلتزمون فيه، ولهذا فالجماعات لها أثرها الكبير في تفكير أعضائها واتجاهاتهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع الإدارة، ومع بعضهم الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجهم، 4- يحقق الاتجاه الديمقراطي في معاملة العمال المناخ الملائم للعمل، وإشباع حاجاتهم لاحترام الذات وتقديرها وهذا يجعلهم يشعرون بالرضى وارتفاع الروح المعنوية ومن ثمّ زيادة الإنتاج (السالم، 1997، 64).

#### 10-4- نظرية الحاجات الثلاثة

وضع نظرية الحاجات الثلاثة كلايتون ألدرفير (1940 Clayton Alderfer) وسمى أحياناً نظرية المستويات الثلاثة، ويُشار إليها اختصاراً بالأحرف الثلاثة E. R. G. وهي البقاء Existence (E)، الانتماء Relatedness (R)، النمو Growth (G)، طُوّرت هذه النظرية بالاعتماد على نظرية ماسلو في تدرج الحاجات، لجعلها أكثر انسجاماً مع نتائج البحوث العلمية (النجار، 1995، 190)، وقد صنف ألدرفير الحاجات في ثلاث فئات هي:

(1) **حاجات البقاء والوجود Existence (E):** أي حاجات البقاء وهي الحاجات التي تُشبع بواسطة الغذاء والماء، وظروف الأمان والسلامة في العمل.

(2) **حاجات الانتماء والعلاقات Relatedness (R):** هي الحاجات النابعة من التفاعل الاجتماعي لدى ماسلو، وتركز على ربط العلاقات الداخلية بين الأفراد والمحافظة عليها (السالم، 1997، 69).

(3) **حاجات النمو Growth (G):** تقابل حاجات المستوى الأعلى لدى ماسلو، أي رغبة الفرد في تطوير إمكاناته ومن ثمّ تحقيق الذات وإثباتها.

يختلف الدرفير عن ماسلو في أنه لا يهتم لفكرة التدرج الهرمي في ترتيب الحاجات وتلبيتها وإشباعها، فهو يرى أن الحاجات تشكل خطأ مستقيماً وليس سُلماً أو هرمّاً (ريجيو، 1999، 232)، (حريم، 2003، 132) أي أن هذه النظرية لا تفترض تسلسلاً صارماً في الانتقال من حاجة أدنى إلى حاجة أعلى، كما في نظرية ماسلو، ومن هنا نلاحظ أن نظرية الحاجات الثلاثة E. R. G. تأخذ في الحسبان التباين الثقافي بين الأفراد، فالمنشأ الأسري والبيئة الاجتماعية والحضارية تُعدل دوافع الإنسان.

## 10-5- نظرية الإنجاز ديفيد ماك كليلاند

اقترح هذه النظرية ديفيد ماك كليلاند (1917-1998 David McClelland) في عام 1961 وطورها عام 1975، تختلف هذه النظرية عن غيرها من النظريات في أنها ليست نظرية عامة في الدافعية، بل تختص بدافعية العمل، ويفترض ماك كليلاند وجود ثلاث حاجات رئيسية تتعلق بدافعية العمل:

(1) **الحاجة إلى الإنجاز:** تقوم هذه النظرية على فكرة أن الإنجاز أهم ما يدفع الفرد ويؤثر في سلوكه، وأن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح لمجرد تحقيق النجاح دون الاهتمام بالمردود المادي إذا لم يُنظر إليه على أنه مؤشر للنجاح؛ إن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يبحثون عن فرص حل المشكلات والتحدي والتفوق، ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، وإلى التميز وتحمل المسؤولية (السالم، 1997، 68)، (العميان، 2002، 289).

(2) **الحاجة إلى السلطة والقوة:** الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين وضبطها وقيادتها، فالأفراد الذين لديهم حاجة إلى السلطة والقوة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة والنفوذ، ويندفعون إلى الحصول على المكانة أكثر من الاهتمام بحل المشكلات، أو تحقيق أهداف مُعينة ولاسيما بالعمل؛ وهنا يسعى الفرد لأن يكون صاحب نفوذ وسلطة ويبحث عن المركز والسلطة مدفوعاً إلى الحصول على النفوذ والمكانة أكثر من اهتمامه بحل المشكلات أو تحقيق أهداف ولاسيما بالعمل.

(3) **الحاجة إلى الانتماء:** رغبة الفرد في الاجتماع والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين ومساعدتهم، ومن ثم أن يكون محبوباً ومقبولاً لديهم؛ فالفرد هنا يهتم بالعلاقات الشخصية المتبادلة في أثناء العمل، ويفضل العمل الذي يقوم على التتافس، إذاً فصاحب هذه النظرية يعتقد أن الناس تحفزهم على العمل أنواع مختلفة من الدوافع وتختلف دافعية العمل من فرد لآخر (ريجيو، 1999، 233)، (حريم، 2003، 128).

يتميز الأفراد ذوو الإنجاز المرتفع بخصائص تختلف عن ذوي الإنجاز المنخفض

هي:

1) تحمل المخاطر المتوسطة: إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطر؛ درجة متوسطة من المخاطر تعني أنها قد تكون مناسبة لقدرات الفرد ليتمكن من خلالها أن يثبت كفاءته وقدراته، وأن يعمل بالشكل الذي يحقق به أهدافه.

2) اختيار الأعمال التي تُعطيهم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن إنجازهم وتحقيق أهدافهم.

3) اختيار الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير بعد إنجاز العمل بنجاح، ويجيدون الحصول على عوائد مادية عالية لشعورهم أنها تقدير لعملهم ومعياري إتمامهم العمل.

4) فور اختيارهم للعمل وتحديد أهدافه، يصبح العمل مسيطراً على مشاعرهم وحواسهم ووجدانهم، ولا يتركون العمل في منتصفه، وإذا اعترضتهم مشكلة يعملون جاهدين لحلها والسيطرة عليها خلال إنجازهم العمل.

## 10-6- نظرية خصائص المهنة

تؤكد نظرية هاكمان وأولدهام (Hackman and Oldham، 1976) على دور خصائص المهنة ودور بعض جوانب المهنة في دافعية العمل، وتؤكد هذه النظرية أنه حتى يتسنى للعامل الشعور بأن عمله له معنى وقيمة يجب معرفة نتائج جهوده، وتتجم هذه المشاعر عن خمس خصائص أساسية للمهنة:

1) تنوع المهارات: ينظر العمال إلى المهن التي يتطلب أدائها قدرات أو مهارات متعددة على أنها ذات معنى وتثير مشاعر التحدي.

2) هوية الواجب أو هوية المهنة: أو تكامل الواجب بمعنى إلى أي حد تسمح المهنة بإنجاز واجب مُعين من بدايته إلى نهايته، فالعمال يحبون رؤية نتائج جهودهم.

3) أهمية الواجب: إلى أي مدى تؤثر المهنة في واجبات الآخرين من الزملاء في المؤسسة أو خارجها من المستهلكين أو المستفيدين؟

4) الاستقلالية: إلى أي حد تعطي المهنة للفرد حرية تقرير توقيت إنجاز الواجبات وكيفية إنجازها؟

5) التغذية الراجعة: معرفة النتائج؛ وتعني إلى أي حد توفر المهنة للعامل فرصة الحصول على معلومات مباشرة ودقيقة عن نتائج عمله ومستوى أدائه؟

## 7-10- نظرية التوقع

ترتبط نظرية التوقع باسم فيكتور فروم (Victor Vroom 1932-) وقدمها في عام 1964 التي تقوم على افتراض أن سلوك الفرد في الأداء الوظيفي تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل متاحة له تتمثل في القيام بسلوك معين أو عدم القيام به، كما تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن للعامل أن يبذلها، تقوم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء؛ ولهذه النظرية ثلاثة عناصر:

- (1) **نوع العلاقة أو التوقع:** العلاقة بين ما يمكن أن يبذله الفرد من جهود ومستوى أدائه أو تقويم هذا الأداء؛ وتقدير الفرد لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله والأداء المطلوب الوصول إليه، بمعنى أي زيادة في الجهد المبذول ستؤدي إلى إنجاز وأداء أفضل.
- (2) **الأهمية أو المنفعة والفوائد:** إدراك الفرد لقيمة الفوائد التي يتوقع الحصول عليها، ومدى رضاه عنها مثل الشكر والتقدير والحوافز المادية وغيرها، لكنها تختلف من شخص لآخر، وتُشير إلى مقدار رغبة الفرد في الحصول على عائد معين يريده ويفضله على غيره، أي درجة أهمية المردود بالنسبة إليه.
- (3) **الوسيلة:** يُدرك العمال وجود علاقة بين أداء معين (إنجاز معين) والحصول على عائد أو مردود معين، أي أن إدراك العامل لاحتمال وجود فوائد معينة (إيجابية أو سلبية) سترتبط بالأداء والجهد المبذول، فالأداء المرتفع وسيلة للحصول على مكافأة عالية (ريجيو، 1999، 251)، (الختاتنة، 2011، 62).

## 10-8- نظرية س X، ص Y

قدم دوغلاس ماك جريجور (Douglas McGregor 1906-1964) نظريتين في الدافعية هما نظرية س X، ص Y بهدف التقريب بين المؤسسات والعاملين، وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين، وإيجاد الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات العمال في أثناء عملهم في مؤسساتهم، وبذلك يشعر العاملون أنهم مرتبطون بهذه المؤسسات، لهذا فهم يسعون إلى تطويرها وتحسينها باستمرار لضمان بقائها (الصرن، 2004، 284)، ركز دوغلاس ماك جريجور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية والطبيعة البشرية، وبنى نظريته على أساس أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين،

واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم، وبناءً على هذه الافتراضات قَسَمَ دوغلاس ماك جريجور العاملين إلى مجموعتين، وحتى لا يُحكم على هذا المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً أطلق عليهما الرمز  $X$ ، ص  $Y$  لأنهما يمثلان موقفين مختلفين، وحدد الملامح الرئيسية لكل منهما كالآتي:

#### 10-8-أ- نظرية $X$

تقوم نظرية  $X$  على الافتراضات الآتية:

- (1) يكره العامل بطبيعته العمل، ويتجنبه أو يتهرب منه كلما كان ذلك ممكناً.
- (2) بسبب الافتراض السابق وكره العمل يجب إجبار العاملين على العمل، وتوجيههم ومراقبتهم، وتهديدهم بالعقاب لدفعهم للعمل، وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.
- (3) يُفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات، ويرغب في الإحساس بالأمان قبل كل شيء (حنفي، 2007، 505).
- (4) يجب أن يكون المدير الذي يؤمن بهذه النظرية تسلطياً في إدارته وعلاقته بالعاملين في المؤسسة، حتى يستطيع أن يدفع العمال إلى القيام بأعمالهم على أكمل وجه (نشوان، 2004، 22).

#### 10-8-ب- نظرية $Y$

تقوم نظرية  $Y$  على الافتراضات الآتية:

- تخالف نظرية  $Y$  النظرية الأولى على أساس إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، وتقدم افتراضات معاكسة للأولى، أهمها:
- (1) إن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، سواء أكان جهداً بدنياً أم جهداً عقلياً أمر طبيعي، والعمل هو مصدر رضى الفرد، لذلك فهو ينجزه طواعية، وليس إلزاماً، كما أن العامل يتجنب العمل الذي يمكن أن يكون مصدراً للعقاب.
  - (2) يتقبل الإنسان المسؤولية برضا ويبحث عنها.
  - (3) الرقابة الخارجية المتشددة والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين اللتين تدفعان العامل لبذل ما يلزم من جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ إن العامل سوف يقوم بمهام الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لإنجاز ما التزم به.

4) يعمل الإنسان عادةً أملاً في الحصول على المكافأة، وليس خوفاً من العقوبة، وأهم مكافأة للإنسان هي التي تحقق له الرضى الشخصي، وحاجات تحقيق الذات لديه (الفارس وآخرون، 2000، 75).

5) صاحب القدرة على الممارسة درجة عالية من الطموح والابتكار والإبداع في حل المشكلات التنظيمية.

6) في ظل الأحوال السائدة في المجتمع الصناعي الحديث لم تستخدم القدرات الذهنية إلا للفرد المتوسط الذكاء (حنفي، 2007، 506).

وفي رأي ماك جريجور لا تُشكل نظريتا س، ص استراتيجيات إدارية، وإنما هي اعتقادات المديرين عن الطبيعة البشرية؛ ومن الانتقادات التي وُجّهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى بين س، ص، إذ ليس ضرورياً أن ينتمي جميع العمال تماماً إلى نظرية س أو إلى نظرية ص، كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ إن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي على نحو يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها، وتُعد نظرية ماك جريجور أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة الإدارة والمسؤولين للعمال.

## 10-9- نظرية تحديد الأهداف

قدم هذه النظرية أدوين لوك (Edwin Locke 1938-) في عام 1968 على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته هي المُحدد الرئيسي لسلوكه، من خلال توجيه سلوكه والاستمرار فيه حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة بالاعتماد على إخلاصه لهذا الهدف أو تفانيه في تحقيقه (حريم، 2003، 141-142)؛ هذه النظرية ذات الصلة بالصيت وذات جاذبية نظراً إلى سهولة تطبيقها ولفائدتها الفعلية، ولا سيما أن اليوم يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوباً لتطوير المؤسسات (ريجيو، 1999، 255-256، 526)؛ استُنتج من هذه النظرية الدراسات التي دعمتها بأن على الإدارة عندما ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل، وكذلك تحسين أدائهم أن تُحدد وتوضح لهم الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أدائها وإنجازها، والعمل على تحديد أهداف متضمنة عناصر ومهام متنوعة مع ملاحظة ضرورة قبولها من العمال، وفتح قنوات للتغذية الراجعة لتعريف الأفراد بمستوى أدائهم، لأن التغذية الراجعة تؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل من أجل

تحقيق الأهداف النهائية؛ أثبتت هذه النظرية فائدتها الفعلية في زيادة دافعية العاملين واستخدمت مبادئها في تطوير أسلوب الإدارة بالأهداف، وهو من أكثر أساليب الإدارة استخداماً، نظراً إلى سهولة تطبيقه في أية مؤسسة وعلى أي نوع من الوظائف والمهن والأعمال (ريجيو، 1999، 526-527).

## 10-10- نظرية العدالة أو المساواة

تُنسب هذه النظرية إلى ستاسي آدمز (Stacey Adams) وقدمها في عام 1965، وتقوم على مُسلمة أساسية وبسيطة، هي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة (الحناوي وحسن، 1998، 163)، وترى النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهذا الشعور كما يؤكد آدمز هو شعور وجداني عقلي، يجري التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها، وفيما يلي الأفكار الأساسية لهذه النظرية:

- (1) إن الفرد كائن مدفوع حتى تحدث لديه حالة من التوازن بين ما يقدمه من إسهامات، وما يحصل عليه من عوائد من المؤسسة التي يعمل فيها.
- (2) يجري وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر، والترقية، والمعاملة الحسنة، والحوافز المادية والشكر والمدح وغيرها، أما المقام فهو إسهامات الفرد التي تتكون من جهود وأداء وخبرة وتعليم وكمية العمل وجودته.
- (3) يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد في المؤسسة، يصلحون للمقارنة.
- (4) عندما يشعر الفرد بعدم العدالة يلجأ إلى تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة باتباع سلوك معين.
- (5) هنا يجب أن نسأل: ماذا يحدث عندما يشعر الفرد بعدم العدالة؟ حاولت بحوث كثيرة الإجابة عن هذا السؤال وتوصلت إلى احتمالين:  
أ) الاحتمال الأول: أن تكون النسبة الحاصلة لدى الفرد أقل من النسبة الحاصلة من الآخرين من حيث العوائد بصورة عامة.

ب) الاحتمال الثاني: تكون العوائد أعلى، وهذه العوائد هي أجر ثابت أو أجر بالقطعة، وهناك أربع حالات: الأولى: عندما يكون الأجر بالقطعة، ويشعر الفرد أن عوائده قليلة،



فيعمل على زيادة كمية الإنتاج حتى لو كان على حساب الجودة رغبة منه في تحسين عوائده، **الثانية:** عندما يكون الأجر بالقطعة، ويشعر أن العائد أقل فيحاول التغلب على حالة عدم الاتزان هذه من خلال زيادة الجودة، حتى لو كان على حساب الكمية، هنا ستنقل العوائد المادية لكن التقدير الذاتي ربما يزيد نتيجةً للتوصل إلى حالة من العدالة، **الثالثة:** أجر ثابت يشعر الفرد أن عوائده أقل، إذ يعمل على تقليل إسهاماته لكل من الكمية والجودة أو إحداها، **الرابعة:** أجر ثابت يشعر الفرد أن عوائده أعلى إذ يعمل على رفع إسهاماته سواء من الناحية الكمية أو الجودة في العمل. يؤدي إدراك عدم المساواة إلى نوع من التوتر الداخلي داخل الأشخاص، ويُعرضهم على إعادة التوازن إلى ميزان العدالة، وأكثر الطرق المستخدمة في تخفيض حالة عدم المساواة شيوعاً ما يلي:

(1) **تغيير المدخلات:** يختار الشخص زيادة مدخلاته إلى المؤسسة أو إنقاصها، فمثلاً: الأفراد الذين يعتقدون أنهم يحصلون على أجر أقل مما ينبغي، قد يخفضون الجهد المبذول أو يزيدون أيام الغياب، والأفراد الذين أجرتهم أكبر من غيرهم يحاولون بذل المزيد من الجهد في العمل.

(2) **تغيير المخرجات:** هنا يقوم العامل بتغيير مخرجاته، فمثلاً: الفرد الذي يحصل على أقل مما يعتقد أنه يستحقه، يطالب بزيادة أجره أو الحصول على مكسب أكبر.

(3) **تشويه الإدراكات وتحويرها:** من الممكن للأفراد أن يغيروا طبيعة إدراكاتهم وانطباعاتهم عن العدالة أو يشوهوها، إذا لم يكونوا قادرين على تغيير المدخلات أو المخرجات، كإعطاء قيمة معنوية أعلى أو أقل لعملهم في سبيل إعادة التوازن المفقود.

(4) **ترك العمل:** هنا يفضل الفرد ترك العمل بدلاً من المعاناة الناجمة عن عدم المساواة أملاً في الحصول على العدالة المفقودة في العمل الجديد.

## 11- استراتيجيات التحفيز

(1) **استراتيجية التقويم:** توفر للعاملين فرص اكتشاف الحاجة للتحسين، وهذا يُساعد على تقليص الفجوة بين التوقعات والإدراكات الفعلية، ويجري ذلك خلال الاجتماعات واللقاءات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين.

2) استراتيجية التنمية الذاتية: وذلك بالتناوب الوظيفي، والإثراء الوظيفي، والتحصيل العلمي لزيادة المؤهلات المهنية والتخصصية، والتدريب، وإتاحة فرصة إدارة فرق العمل أو قيادتها.

3) إدارة الرضى الوظيفي: من خلال الحوار والتوزيع العادل للموارد، وهذا يُسهم في تقليص عدد الأفراد غير الراضين أو ذوي الرضى المنخفض.

4) الاستراتيجية المالية: يجري التحفيز من خلال ربط الحوافز بالعائد المادي والترقيات الوظيفية.

5) إشباع الحاجات الاجتماعية: تقتضي نمو شعور الأفراد بقيمة العمل الذي يسهمون فيه بوصفهم جزءاً من مجموعة أو فريق العمل وضرورة الاهتمام بإشباع حاجاتهم الاجتماعية.

## 12- مبادئ تنفيذ برامج الحوافز في المؤسسات

يجب أن يكون منح الحوافز مبنياً على مجموعة من الأسس والمبادئ حتى تُحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على العمال وعلى المؤسسة وأدائها، وتوجيه الجهود لتطبيق الحوافز لكل من الإدارة والعمال، بالاعتماد على عدد من المبادئ والأسس والعوامل المؤثرة في الدافعية ومن ثمّ في الأداء الوظيفي، ويمكن إجمال هذه المبادئ في الآتي:

1) الاعتمادية: ينص هذا المبدأ على أنه يجب أن يكون الثواب والعقاب معتمدين على السلوك المرغوب أو تابعين له، فالزيادة في الأجر الشهري لعامل يتمتع بالأخلاق والمواظبة على الأداء الجيد، عندها يمكن القول إن زيادة الأجر أتت بعد السلوك أو الأداء الجيد، ولكن إذا حصل العامل على زيادة سنوية اعتيادية كما هو الحال في معظم المؤسسات، فإن عملية الثواب هنا لا علاقة لها بالأداء ولا بأي سلوك مُعين، وهذه العلاقة في الاعتمادية أو التبعية مُهمة جداً في تنفيذ برنامج الحوافز بشكل فعال، وكذلك يجب أن يأتي الثواب أو العقاب بعد الانتهاء من السلوك مباشرة ولا يسبقه، وهذا مُهم جداً للعمال، لأنهم يعرفون مسبقاً أن القيام بسلوك مُعين سيعود عليهم بالخير.

2) العلاقة بين السلوك والحوافز: يُشير هذا المبدأ إلى أنه لكي تتجح علاقة السلوك بالحوافز يجب أن يدرك العاملون تماماً العلاقة بينهما، فإذا لم يعرف العامل أن الزيادة

في أجره كانت بسبب تحسن مستوى أدائه أي أنها تبعث أدائه فلن يكون لمبدأ العلاقة أي جدوى أو فائدة، وعلى إدارة المؤسسة أن تُعلم هذا المبدأ للعمال، وإلا سوف يسعون لمعرفة أي أنواع السلوك التي يرضى عنها المشرف والإدارة، وهذا السعي لن يكون فعالاً ومثمراً.

(3) **توقيت تقديم الحافز:** يؤدي توقيت تقديم الحافز دوراً حساساً ومهماً في عملية الحوافز، أي بعد كمّ من الوقت يُقدم الحافز بعد حدوث السلوك المرغوب فيه، فالمكافآت التي تُقدم بسرعة أفضل من تلك التي تقدم للعامل بعد مدة من حدوث السلوك المُفضل، فكثيراً ما نجد في حياتنا اليومية أن بعض التعويضات أو المكافآت لها أثر ضئيل جداً على سلوكنا اليومي لأنه يجب علينا الانتظار مدة طويلة لاستلامها بسبب الإجراءات الإدارية والمحاسبية، ونعرف أن الأفراد يفكرون على المدى القصير وكما هو الحال بالنسبة إلى معظم المؤسسات فإن هذه الحوافز تُقدم سنوياً في نهاية العام، لأن ذلك أسهل وأكثر راحة من الناحية الإدارية والمحاسبية والمالية.

(4) **حجم الحافز:** المقصود هنا هو كِبَر أو صِغَر حجم الحافز (كبير أو صغير)، بمعنى هل يؤدي السلوك المرغوب فيه الكبير إلى حافز كبير؟ أي هل يوجد تناسب بين حجم السلوك وحجم الحافز؟

(5) **نوع الحافز:** تنقسم الحوافز التي تُقدم للعمال مقابل سلوكياتهم المرغوبة إلى قسمين: الأول تمثله المجموعات العامة للحوافز المادية وغير المادية؛ الثاني: داخلية وخارجية، ومن المعروف أن هذه الأقسام الأربعة تتفاعل مع بعضها وهذا يؤدي إلى عدة أنواع للحوافز، فتحتوي الحوافز والمكافآت الملموسة على صفة مادية كالجوائز والمكافآت المالية والإجازات والترقيات، أما غير الملموسة فتكون ذات طابع غير مادي كالرضى الوظيفي والاستحسان والاعتراف بالجهود، وهناك أيضاً الحوافز الداخلية التي يوفرها العمال لأنفسهم دون الاعتماد على مصدر خارجي، أما الخارجية كأن يشكر المشرف العامل على المواظبة في العمل الجيد في المؤسسة، ويؤدي المشرف دوراً مهماً في عملية تحفيز العمال.

(6) **الثبات:** ضرورة ثبات نظام الحوافز مع الوقت، إذ يجب على المشرف والإدارة الاستمرار في تقديم المكافآت للعمال على السلوك ذاته، فإذا حصل عامل مُعين على حافز ما

مقابل سلوك مُعين فإنه ينبغي على المُشرف أن يكافئ أي عامل آخر يقوم بهذا السلوك، أو في حال تكراره من العامل نفسه، بمعنى عدم تذبذب أسلوب المُشرف أو الإدارة في معاملة العاملين وعدم التمييز بينهم مع الزمن.

(7) **التحكم في الحافز:** يتعلق هذا المبدأ بدرجة التحكم في السلوك الذي يرغبه المُشرف، فإذا كان العامل قادراً على التحكم في مواعيد الحضور إلى العمل والمغادرة بدقة يومياً، في هذه الحالة يؤثر نظام الحوافز في قدرة العامل على التحكم بسلوكه، فإذا كان العامل غير قادر على أداء عمله كما يجب لسبب خارج عن إرادته فإن تطبيق نظام الحوافز سيؤدي إلى نوع من الإحباط، فالعمال الجُدد ليست لديهم مهارات القدامى، وقد يكون نظام الحوافز ظالماً لهم (كشرود، 1995، 45-53).

### 13- أسس منح الحوافز للعمال

يجب أن يكون منح الحوافز للعاملين مبنياً على مجموعة من الأسس:

(1) **الأداء:** يُعد التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوضح في بعض الحالات، أي ما يزيد على المعدل المعياري للأداء، سواء في الكمية أو الجودة، أو توفير في وقت العمل، أو توفير في التكاليف، أو توفير في أي مورد آخر، ويُعد التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم الأسس على الإطلاق لتقدير الحوافز ومنحها.

(2) **السلوك:** يأتي الحافز إثر سلوك مُحدد، وهذا يتطلب أن يكون في المؤسسات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى يمكن للعامل الحصول على الحافز وكيف؟ سواء كان الحافز إيجابياً أو سلبياً، ويجب أن يعرف العاملون هذه السياسات والقواعد.

(3) **الجهد:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية الإدارية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز في إحدى المناقصات أو المسابقات، ومن ثم تكون العبرة بالمحاولة وليس بالنتيجة، ويمكن الأخذ في الحسبان مكافأة الجهد أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها العامل لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

4) **الأقدمية:** يُقصد بها طول المدة التي قضاها العامل في العمل، وتُشير إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته، وتأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوة الأقدمية في القطاع الحكومي على نحو أكبر من القطاع الخاص.

5) **المهارة:** تعوض بعض المؤسسات العامل وتكافئه على ما يحصل عليه من شهادات عالية، أو براءات اختراع، أو دورات تدريبية، وتُلاحظ أن نصيب هذا المعيار محدود جداً، ولا يُسهم إلا بقدر ضئيل في منح الحوافز للعاملين (ماهر، 1999، 238).

#### 14- أساليب تحفيز المديرين

- 1) **إسناد عمل مثير للمدير:** لدى المديرين رغبة شديدة في استخدام قدراتهم وتطويرها وأن تتسجم مهامهم وأعمالهم وسلطاتهم مع قدراتهم، فضلاً عن تطوير أعمالهم ووظائفهم، ويرغبون بالحصول على التغذية الراجعة لمعرفة نتائج ما يقومون به من مهام.
- 2) **منح المكانة الوظيفية:** منح المكانة والمركز الوظيفي المناسب وما يرافقه من حقوق وامتيازات وظيفية كالمكتب والتجهيزات المكتبية المناسبة وأمانة السر الخاصة.
- 3) **الحث على استلام مركز قيادي:** دفع المديرين إلى أن يكونوا قادة بين زملائهم في العمل.
- 4) **تشجيع المنافسة:** تشجيع المنافسة الإيجابية بين المديرين للحصول على العوائد والمكافآت والترقية والتقدير.
- 5) **منح الحوافز النقدية:** تؤدي الحوافز النقدية دوراً مؤثراً ليس فقط بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفيزيولوجية، بل وبسبب قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالمكانة والسمعة والتقدير، ويُنظر إليها على أنها مؤشر للنجاح والتميز في الإنجاز وتحقيق الأهداف (العميان، 2002).



## الفصل السادس الأداء الوظيفي

تتجسد المهمة الأساسية للإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم لا بد من توفر مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعل الإدارة قادرة على تحقيق أهدافها، وتأتي الموارد البشرية في مقدمة هذه الموارد إذ يُعد العنصر البشري المحرك الأساسي لبقية الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية والمؤثر فيها سلباً أو إيجاباً.

تحول اهتمام الإدارة إلى دراسة الأداء على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الجماعة والأهم والأساس فيهما على مستوى العامل وتعرف المتغيرات الشخصية والتنظيمية المؤثرة فيه أملاً في تحسين أداء مواردها البشرية لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والفعالية والكفاءة والتأكد من توافقها من حيث مستويات الجودة والتناسق والتكامل مع باقي الموارد المستخدمة، وهذا يصل بالمؤسسة في نهاية المطاف إلى تحسين أدائها.

### 1- تعريف الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي Job Performance بأنه المُخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، أي أنه يربط بين الأنشطة الوظيفية وأهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها (خليفات والمطارنة، 2010، 605).

يُشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المُكونة لوظيفة العامل، ويعكس الكيفية التي يُلبى بها العامل متطلبات وظيفته، ووفقاً لروبنز (Robbins, 2007) وموهيرينو (Moheriono, 2020) يعكس الأداء الوظيفي مستوى إنجاز برنامج أو سياسة منفذة لتحقيق الغايات والأهداف والرؤية، وتُصاغ مهام المؤسسة في التخطيط الاستراتيجي، كما يُشير الأداء الوظيفي إلى الإنجاز المتعلق بالوظيفة، والأداء هو نتيجة للجودة والكمية التي يحققها العامل في أداء واجباته (Sunarsih, Helmiatn, 2017، 263).

كما يُنظر إلى الأداء الوظيفي على أنه القيمة أو النتيجة المتوقعة من سلوكيات منفصلة يقوم بها العامل في مدة زمنية قياسية، فالأداء هو خاصية للسلوك ويُشير إلى ما تنتظره المنظمة من عمالها؛ ومن الضروري التمييز بين السلوكيات التي يقوم بها العمال،



وبين مجموعات من السلوكيات التي يقوم بها العامل نفسه في أوقات مختلفة؛ ويستند التمييز إلى مجموعات من السلوكيات التي يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية المؤسسة أو إنقاصها (Borman et al, 2003, 39).

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى الغايات المطلوبة وفق مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد الجسدي والعقلي بسرعة وإتقان، وفي أقل زمن يعبر عنه بوحدة مادية أو خدمية أو ساعات عمل. كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة إلى عدد من المنتجات أو الخدمات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. والأداء الوظيفي أيضاً هو العملية التي يُحصل بموجبها على معلومات حول فاعلية العمال بها، وتؤدي هذه العملية مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات اللازمة في القرارات.

## 2- عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية، لا يمكن من دونها التحدث عن وجود أداء فعال، ويعود ذلك لأهميتها في قياس أداء العاملين في المؤسسات وتحديده، وقد اتجه الباحثون لمعرفة عناصر الأداء ومكوناته من أجل الخروج بمزيد من الإسهامات لدعم فاعلية الأداء الوظيفي في المؤسسات وتحسينه، يمكن تحديد عناصر الأداء كالآتي:

- (1) **أنشطة العمل:** هناك أنشطة مستقرة تقريباً، وأنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغير الأحوال أو المواقف المحيطة بالأداء، أو تفاوت خبرات العاملين، أو الأسلوب، أو طريقة إنجاز العمل، فتحدد هذه الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات الأداء الوظيفي.
- (2) **المشرفون والرؤساء والزملاء:** المشرفون والرؤساء والزملاء وجماعات العمل الذين يعمل معهم العامل، وخصائصهم وطبيعتهم ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه كلها تؤثر في بيئة العمل المادية والتنظيمية ومن ثم تؤثر في الأداء الوظيفي.
- (3) **العلاقة بين أنشطة العمل ومهامه والتصميم الملائم للعمل:** تجميع الأنشطة في مهام، والمهام في أعمال، وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة والأنشطة الأخرى، ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، فقد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل، وأحياناً إعادة تصميم المؤسسة كلياً.

4) **الصفات المطلوبة في العامل الذي يؤدي العمل:** في ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد الصفات المطلوبة، التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

5) **معرفة متطلبات العمل:** تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

6) **طبيعة العمل:** تتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون أخطاء.

7) **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، وسرعة هذا الإنجاز.

8) **المثابرة والوثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومقدار حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من المشرفين، وتقويم نتائج عمله.

9) **الرغبة في الأداء:** تُشير الرغبة في الأداء إلى الحالة النفسية والمزاجية التي يكون عليها الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وتعبّر عن مدى حماسه في العمل، ومدى استعداداته لإتقان واجباته ومهامه المهنية.

10) **الرغبة في البقاء في الوظيفة:** يعبر هذا السلوك عن مدى رغبة العامل في الاستمرار في وظيفته أو الانسحاب منها، ويبدأ هذا السلوك بالتفكير في ترك المؤسسة، يتبعه البحث المستمر عن فرصة أخرى للعمل، وينتهي هذا السلوك بالرحيل الفعلي عن المؤسسة ومغادرتها.

### 3- العلاقة بين مفهوم الأداء الوظيفي والسلوك والإنجاز والجهد والإنتاجية

يُعد السلوك الإنساني من مُحددات الأداء الوظيفي فهو محصلة التفاعل بين الفرد والموقف الذي يوجد به، فالأداء يظهر نتيجة التفاعل بين دوافع العمل لدى الفرد والحوافز والمكافآت وغيرها ما يؤدي إلى ظهوره.

يذهب بعض الباحثين إلى ضرورة التفريق بين السلوك والإنجاز والأداء كما يلي: السلوك هو الأعمال التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة، أما الإنجاز فهو الأثر أو النتائج

الحاصلة بعد توقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً (الدمرداش، 2018، 34).

كما يجب التمييز بين الجهد والأداء، يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فقد يبذل الطالب جهداً كبيراً في الاستعداد إلى الامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، ومن ثم يكون الجهد كبيراً بينما الأداء منخفضاً.

نلاحظ أن المفاهيم السابقة لا تخرج في جوهرها عن العناصر الآتية: أ-العامل وما يمتلكه من خبرة ومعرفة ومهارات ودوافع، ب-العمل وما يتصف به من متطلبات وتحديات، ج-الموقف وخصائص بيئة العمل والمناخ التنظيمي والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

كما يجب التمييز بين الأداء الوظيفي والإنتاجية فالأداء الوظيفي مفهوم أكثر عمومية وشمولاً، ويتضمن الإنتاجية بينما العكس غير صحيح إذ يرى مكتب إدارة الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية United States Office of Personnel Management 2001 أن الأداء الوظيفي يتضمن العناصر الآتية: معرفة العامل بالعمل، جودة العمل، الإنتاجية، تخطيط العمل وتنظيمه، علاقات العامل بمشرفيه وزملائه في العمل، وقت العمل، المبادرة والحضور، صنع القرار (الحراشنة، 2011، 109-111).

#### 4- العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والكفاية في الأداء الوظيفي

يُعد مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن يجب ألا يستخدم بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، ويؤثر عدم كفاءة المؤسسة سلباً في فاعليتها؛ والكفاءة هي إنجاز العمل بالطريقة الصحيحة، بينما الفاعلية هي إنجاز العمل الصحيح وهكذا فالمفهومان مختلفان ومتكاملان.

الفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في علم النفس عموماً وفي علم النفس التنظيمي والصناعي خصوصاً، لأن العلاقة بينه وبين الإدارة وطيدة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حُسن استخدام الموارد المتاحة وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على

أفضل نحو، وتشير الفاعلية في أصلها إلى ما يُحدثُ الأثر الإيجابي المرغوب فيه، أي ما يحقق الهدف المُخطط له، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، فإن الفاعلية هي ما يُحقق هذه الأهداف.

أضف إلى ذلك أن الإدارة شديدة الارتباط بعملية التأثير، فهي بماهيتها وجوهرها تتضمن التأثير في السلوك البشري لتوجيهه نحو هدف، كما أنها تُعنى بالتأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والبيئة المحيطة، وهذا يزيد اهتمام الإدارة بالفاعلية التي تتضمن في جوهرها مدلول التأثير.

يؤكد علم الإدارة باستمرار أهمية توافر صفة الفاعلية في النشاطات والأشخاص والوسائل التي تتصل بالإدارة، فنجد هذا العلم يتحدث عن الأداء الفعال، وعن المؤسسة الفعالة، والمدير الفعال، والتنظيم الفعال، والاتصال الفعال، والبرامج الفعالة، بل وعن الإدارة الفعالة، ويرسم صوراً لكل منها، ويحاول تحديد مكونات هذه الفاعلية، وأن يضع المعايير لقياسها، والأسس لتقويمها والأساليب المقترحة لتحسينها.

يقترن الحديث عن الفاعلية، بمفهوم آخر هو الكفاية، وإذا كانت الفاعلية تُشير إلى تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي، فإن الكفاية هي علاقة بين كمية المدخلات والمخرجات، أي أنها نسبة بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاية تزيد كلما كانت الموارد المستعملة أقل مقارنة بالنتائج المتحققة.

يفهم بعض علماء الإدارة مدلول الفاعلية على أنه يُشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة، وهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال، وبمعنى آخر فإنهم يربطون الفاعلية بالقيادة، والكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجازها؛ للفاعلية ركنان: جزء من حقيقتها وأساس في تكوينها لا تقوم إلا بهما، بحيث لا توجد الفاعلية إذا انتفى أحدهما، ولا تتوافر إلا بتحققهما معاً وهما:

**1) تحقيق الأهداف المنشودة:** الهدف هو صورة لحالة مستقبلية منشودة، مقرونة بالاستعداد لتخصيص الموارد اللازمة للوصول هذه الصورة، ولعل تدني نسبة تحقيق الأهداف ومن ثم تدني نسبة تحقيق الفاعلية، ينجم في المقام الأول عن غياب هذه

الصورة للحالة المستقبلية، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها، أو نسيان معالم هذه الصورة بعد تحديدها، أكثر وهذا ينجم عن سوء استخدام الموارد، وأكثر وهذا ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة.

(2) **إحداث التأثير الإيجابي:** أي إحداث الأثر المطلوب، والتأثير شديد الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع من حالة إلى أخرى، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع قائم إلى وضع آخر أفضل منه؛ ومجال التأثير طبعاً هو البيئة المحيطة، فقد يقع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار وقيم وتصورات واتجاهات ومفاهيم ومعتقدات وسلوكيات، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد، أو على الآلات والمعدات والوسائل التكنولوجية المستخدمة، أو على أساليب الاتصالات، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة الطبيعية، ويمكن أن يقاس التأثير من جوانب عدة منها عمقه واتساعه واستمراريته ونفعه وتوافقه مع القيم الأخلاقية؛ لا يفوتنا هنا أن نذكر أن التأثير المقصود في ركن الفاعلية هو التأثير الإيجابي، فهناك أفعال لا تترك إلا تأثيراً سلبياً ولا يمكن وصفها بالفاعلية، لأن الفاعلية بذاتها تتطوي على مفهوم إيجابي.

## 5- أنماط الأداء الوظيفي

حدد غريفين وزملاؤه (Griffin et al, 2007) ثلاثة أنماط أساسية للأداء: الكفاءة والتكيف والنشاط المؤيد من خلال ثلاثة مستويات: الأداء الفردي، أداء الفريق أو الجماعة، أداء المؤسسة:

(1) **أداء المهمة:** يُعد نموذج أداء المهمة تلخيصاً للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى قيام الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويحتوي هذا النموذج على الأبعاد التقليدية للقدرة المتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز، الإلمام بجوانب الوظيفة كافة، الالتزام المهني، الإبداع والابتكار في العمل، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة؛ وما يميز أداء المهمة من غيره من تصنيفات الأداء هو الاعتراف به رسمياً من المؤسسة من خلال قائمة توصيف الوظيفة ومتطلباتها، كما أن للفروق الفردية في القدرات والمهارات والمعارف، النصيب الأكبر في التنبؤ بأداء المهمة.

(2) **الأداء السياقي:** الدرجة التي يُسهم فيها العمال في سياق العمل إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في زيادة الفعالية التنظيمية، ويمكن تصنيف الأداء السياقي إلى مجموعتين: أ- تضم الأولى عدداً من الأبعاد من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة وتكريسها (العمل الشاق، التطوع، الانتماء للمنظمة وتأييد أهدافها)، ب-تضم الثانية عدداً من الأبعاد التي تُيسر التفاعل بين العمال (التعاون، مساعدة الآخرين).

(3) **الأداء السلبي:** السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه المهنية، ويُعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، إذ يبدأ العامل مع هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام المهنية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن الوظيفة، ويبدأ في الغياب عن العمل بدون عذر، وغياب الإلتقان في أدائه وانخفاض إنتاجيته.

(4) **الأداء المتكيف:** مدى كفاءة العامل وقدرته على تغيير سلوكه لمواجهة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حالة إلى أخرى، تتمثل أهم أبعاد الأداء المتكيف في التعامل مع الأحوال الاستثنائية والتغلب على ضغوط العمل.

## 6- مُحددات الأداء الوظيفي

يحدث الأداء الوظيفي نتيجة التفاعل بين الدافعية والقدرة على العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما يتحدد مستوى الأداء الوظيفي للفرد بتفاعل كل من دافعية الفرد للعمل، قدرة الفرد على أداء العمل الموكل إليه، مناخ العمل وبيئته البيئية الداخلية والخارجية، الدعم التنظيمي؛ لا تؤثر هذه العوامل في الأداء الوظيفي تأثيراً منفصلاً أو مستقلاً بل نتيجة تفاعلها، فإذا كانت هذه العوامل مرتفعة فالنتيجة ستكون أداءً مرتفعاً، أما إذا كانت العوامل منخفضة فستكون النتيجة أداءً منخفضاً، وعندما يكون الأفراد منخفضي الدافعية ومتمتعين بدرجة مرتفعة من القدرة على أداء العمل، وتتوافر بيئة ومناخ مناسب للعمل؛ فإن الأداء سيكون متوسطاً، وفيما يأتي مُحددات الأداء الوظيفي:

- (1) **الدافعية:** تحقيق الدافعية لدى العمال هي الهدف الحقيقي للإدارة، بتفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محركة تدفع العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- (2) **القدرات:** هي كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية، وتصنف القدرات إلى ذهنية وجسدية، وتتطوي القدرات الذهنية على مهارة التفكير المنطقي والتخطيط وحل

المشكلات، وتحليل الأفكار المعقدة، وسرعة التعلم، وفيما يأتي عرض لبعض القدرات العقلية العامة المؤثرة في الأداء:

أ- **الذكاء:** يصنف الذكاء بأنه من أكثر المؤشرات تنبؤاً بأداء الفرد، والذكاء بمفهومه الحديث لا يتضمن قدرة واحدة وإنما هو مجموعة من القدرات، تُشير الدراسات الحديثة إلى أن أكثر القدرات ارتباطاً بسلوك الفرد التنظيمي تتمثل في الذكاء العملي، القدرة على التصرف في مواجهة المشكلات اليومية، القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لإنجاز الأعمال في الواقع؛ الذكاء العاطفي والقدرة على معرفة مشاعر الآخرين والتأثير فيها، القدرة على الاندفاع الذاتي للعمل ومقاومة الإحباط، القدرة على بناء علاقات فعالة وطويلة الأجل مع الآخرين.

ب- **سرعة التعلم:** تُشير سرعة التعلم إلى قدرة الفرد على التغيير الإيجابي السريع والمستمر في سلوكه الناتج عن الخبرة والتدريب والممارسة، والاحتكاك الدائم بالبيئة المحيطة، كما تُعد هذه القدرة مؤشراً مهماً على مدى استفادة الفرد من برامج التدريب.

ج- **الإبداع والابتكار:** الإبداع عملية معرفية خلاقية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة مفيدة وغير مألوفة من قِبَل الفرد أو مجموعة من الأفراد يعملون معاً، بينما يشير الابتكار إلى التطبيق الناتج للأفكار الجديدة التي تُعد الأساس في عملية الابتكار.

3) **المناخ التنظيمي:** يتوقف الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ التنظيمي في العاملين في المؤسسة إذ يتأثر سلوك العامل في المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها؛ يتمثل المناخ التنظيمي للمؤسسة في خصائص بيئتها الداخلية من خلال مكونات **المناخ التنظيمي** الآتية: أ- السياسات والممارسات الإدارية، ب- الهيكل التنظيمي، ج- نمط القيادة والإشراف، د- نمط الاتصالات، نوعية العمل وطبيعته، هـ- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، و- تكنولوجيا العمل، ز- البيئة الخارجية.

4) **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى درجة اهتمام المؤسسة برعاية عمالها ورفاهيتهم، من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل المشكلات، والإنصات لشكواهم؛ ويستمد الدعم التنظيمي أهميته من قدرته على التأثير المباشر في أداء العمال، فهو إحدى أهم إسهامات المؤسسة المؤثرة في سلوك العمال تأثيراً يعمل على تحقيق



الدافعية لديهم من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محركة تدفع سلوكهم في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المؤسسة، وتتوقف فاعلية الدعم التنظيمي على إدراك العمال له، وتتمثل أهم **عناصر الدعم التنظيمي** في: أ-مدى اقتناع العمال بوجود عدالة تنظيمية، ب-دعم القيادة لجهود العمال، ج-وجود درجة من الحرية والاستقلالية للعمال، د-دعم العلاقات المهنية في العمل.

## 7- علاقة الأداء الوظيفي بالحوافز

تؤثر الحوافز في الأداء الوظيفي وفق ممّا يأتي:

- (1) تؤدي الحوافز إلى إقبال العناصر المؤهلة وذات الخبرة على العمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة وناجحة، لأن الحوافز تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.
- (2) يتوجه العمال دائماً إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت، ومن ثمّ فإن الحافز يُعد دافعاً للأداء إذا توافرت سياسة واضحة للحوافز.
- (3) أثبتت الدراسات أن الحوافز تساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي، وهي تتعامل مع الحاجات غير المشبعة، وتعمل على توجيه العامل للاختيار بين أنماط السلوك البديلة.

## 8- أساليب قياس الأداء الوظيفي

تهتم المؤسسات بمتابعة الأداء الوظيفي وقياسه بهدف تحديد الأداء الناجح وتمييزه من الأداء الفاشل لأن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يعتمد على الأداء الوظيفي لعمالها ويمكن تمييز أساليب قياس الأداء الوظيفي الآتية:

- (1) **الأساليب الكمية الواضحة:** قياس الأداء بوحدات كمية رقمية مثل عدد الوحدات التي تُنتج أو كمية المبيعات، أو يُعبر عنها مالياً، أو الوقت اللازم لإجراء عملية معينة مثل معيار الأداء لمن يعمل على خط الإنتاج بعدد الوحدات التي تُجمّع أو تنتج، يُطلق على هذا النوع من المعايير اسم مقاييس الإنتاجية؛ وللمعايير الكمية عدة **خصائص:** أ-أقل تأثراً بالعوامل الذاتية، ب-ترتبط بمعايير الحد الأدنى للأداء، ج-يصعب استخدامها في بعض الوظائف مثل الرسام المصمم، أو المدير التنفيذي، د-تهمل جوانب مهمة مثل جودة الإنتاج، مبادرة العامل، الجهد المبذول.

(2) الأساليب التقديرية الذاتية: إصدار أحكام أو تقديرات يقوم بها أفراد لديهم المعرفة والخبرة الضرورية لعملية التقدير والحكم؛ ويستخدم هذا النوع من المعايير عندما يتعذر استخدام المعايير الكمية، فمثلاً يصعب استخدام المعايير الكمية لتقدير عمل المشرف أو المدير.

(3) قياس السلوك: يقاس السلوك المرتبط ارتباطاً غير مباشر بالإنتاجية مثل جودة العمل أو عدد الإنذارات أو عدد الشكاوى والغياب (ريجيرو، 1999، 115-116).

(4) قياس النتائج: يجب على المؤسسة أن تضع لنفسها هدفاً معيناً يستحق العمال بعد إنجازه الحصول على الحوافز التشجيعية وأن تستمر في جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة به باستمرار حتى يعرف العمال نتائج جهودهم أولاً بأول، وإجراء المقارنات بين الأقسام لزيادة إنتاجهم وحثهم على العمل.

(5) قياس أداء المجموعات: يمكن قياس أداء المجموعات بوضع المجموعات المتشابهة معاً ليسهل قياس الأداء بالنسبة إلى كل مجموعة مهنية وحدها حتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين، وبطبيعة الحال فإن لكل عمل سواء أكان العمل بسيطاً، أم معقداً طريقة أحسن لأدائه يمكن التوصل إليها، وذلك باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة والأداء والإنتاج وتعريض هذه المجموعات لمجموعة من الحوافز المختلفة، والمقصود بالحوافز هنا هي النظام الذي يمكن معرفة العلاقة بين هذه الحوافز ومستوى أداء الفرد، أو الجماعة محل الدراسة؛ وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد الأداء المطلوب وتوصيفه وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وتستدعي هذه الخطوة مجموعة من المتطلبات منها: وجود وظائف تتناسب طبيعتها مع إمكانات العمال بها، وجود عدد كافٍ من العمال، تطبيق النظام من خلال إدارة محددة أو عدة إدارات في المؤسسة، وجود سيطرة كاملة للمدير على ميزانية الحوافز.

يرى مكتب إدارة الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية (United States Office of Personnel Management، 2001) أن أبرز مجالات قياس الأداء الوظيفي تتمثل في الآتي:

1) **معرفة العامل بالعمل:** معرفة متطلبات أداء المهام الموكلة إليه، معرفة إجراءات تأدية المهام الموكلة إليه، معرفة مكان وزمان المعلومات ذات العلاقة بعمله، معرفة سياسات المؤسسة العامة، معرفة أهداف المؤسسة وتطلعاتها.

2) **جودة العمل:** أداء المهام الموكلة إلى العامل بدقة، اتباع الإجراءات التصحيحية في أداء مهامه، الاهتمام بحوثيات العمل وتفضيلاته، امتلاك المهارات اللازمة لأداء مهامه بدون أخطاء.

3) **الإنتاجية:** قيام العامل بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي، استخدام الوقت بكفاءة في إنجاز المهمات الموكلة إليه، إنتاج مخرجات عمل متسقة ومتجانسة.

4) **تخطيط العمل وتنظيمه:** أداء العامل المهام الموكلة إليه بدقة بدون الحاجة إلى التذكير المستمر من المشرفين عليه، التركيز في أداء المهام الموكلة إليه بدقة، حل المشكلات والمُعيقات التي تعترض أدائه للمهام.

5) **علاقات العمل:** تكوين العامل علاقات فاعلة مع مشرفيه وزملائه في العمل، تنسيق أنشطته في ضوء أنشطة الآخرين، إدراك العلاقة بين مهامه ومهام قسمه.

6) **وقت العمل:** إكمال المهام الموكلة إليه وتحقيق الهدف منها وفق البرنامج الزمني لها، المحافظة على وقت العمل واستغلاله استغلالاً منتجاً.

7) **المبادرة والحضور:** المبادرة في إنجاز المهام الموكلة إليه، المبادرة في طرح الأفكار الجديدة وتقديمها، المحافظة على الحضور إلى العمل بانتظام.

8) **صنع القرار:** صُنع قرارات صائبة للقضايا ذات العلاقة بمهامه، تحليل الحقائق والوصول إلى استنتاجات منطقية، اختيار الإجراءات الملائمة وفق طبيعة مهامه (الحراشة، 2011، 109-111).

## 9- أهداف قياس الأداء الوظيفي

يهدف قياس الأداء الوظيفي إلى ما يأتي:

1) يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مقبول أم غير مقبول.

2) يساعد في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي.

3) يُشكل أداة التقويم ووسيلة لمعرفة ضعف العاملين، واقتراح إجراءات تحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة أو خارجها.

4) يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، وإمكانية زيادة أجورهم، أو اقتراح نظام حوافز معين.

5) يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية عليا.

6) يفيد في التخطيط للموارد البشرية العاملة في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة، واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.

7) يُعدُّ تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين الفهم المشترك.

8) يساهم في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية ومؤشرات التنبؤ لعمليات الانتقال والتعيين في المنظمة، ويُعدُّ نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية لأوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم (العديلي، 1993).

9) صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقويم فاعليتها، كما يهدف إلى تزويد المنظمات بمعلومات أكثر وفرة وغنى ومؤشرات أكثر صدقاً للإسهام المباشر للعامل محل القياس.

10) تحديد الأبعاد والجوانب المختلفة للأداء وتشخيص نواحي القوة والضعف التي يحتويها الأداء ومعرفة مدى مناسبة تصميم العمل للفرد، والمشكلات التي يواجهها الفرد في عمله.

## 10- تقويم الأداء الوظيفي

### 10-1- تعريف تقويم الأداء الوظيفي

التقويم بمفهومه الواسع هو عملية منظمة مبنية على القياس يُصدَر بواسطتها حُكم قيمي على الشيء المراد تقويمه في ضوء خصائصه الخاضعة للقياس، ونسبتها إلى قيمة أو معيار معين؛ كما أن تقويم الأداء الوظيفي هو علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تحدث بانتظام وباستمرار، وهو تقويم من نوع عفوي أو رسمي، عام أو محدد؛ كما أن الأنشطة

المتعلقة بتقويم الأداء هي العوامل ذات الأثر الحاسم في كفاية المخرجات وبلوغ أهداف المؤسسة إلى تحقيقها.

تعددت المصطلحات المستخدمة للدلالة على تقويم الأداء الوظيفي، وانعكست بتعدد المفاهيم التي أُعطيت لوصفه، فقد وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف منها؛ فذهب بعضهم إلى عدها عملية قياس موضوعية لكمية ما أُنجز ومستواه مقارنة بالمطلوب إنجازاً كما ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب؛ لذا يُعد تقويم الأداء شكلاً من أشكال الرقابة التي تُركز على تحليل النتائج التي يحققها العمال في أثناء مدة زمنية محددة ومدى مطابقتها للنتائج المستهدفة؛ وهناك مَنْ يرى في تقويم الأداء أنه إصدار حُكم على أداء العمال وسلوكهم في العمل ويؤثر فيهم بخصوص بقائهم أو فصلهم أو تنزيل درجتهم أو نقلهم، أو زيادة أجورهم أو تخفيضها أو خضوعهم لبرنامج تدريبي، وعليه فإن تقويم الأداء قرار إداري ينعكس على العمال.

يُعرف تقويم الأداء الوظيفي أيضاً بأنه محاولة الحصول على تقويم مدى إسهام العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه، وأيضاً قدراته وإمكانيته الشخصية في مدة زمنية محددة.

## 10-2- أهداف تقويم الأداء الوظيفي وفوائده

تهتم المؤسسات بتقويم الأداء الوظيفي اهتماماً شديداً، وتعمل على تقويمه رسمياً ودورياً بهدف المقارنة بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المُحدد مسبقاً، ويبدو أن هذه العملية تعود بفوائد كثيرة على العامل والمؤسسة.

إن الهدف الأساسي من تقويم الأداء الوظيفي هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء في المؤسسة، وبمستوى من الكفاءة والفاعلية، إذ يُعد تقويم الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية في أي مؤسسة وبما أن العامل هو المحور الأساسي في عملية التقويم من خلال إسناد الوظائف إلى العمال الأكفاء القادرين على تحمل المسؤولية، والنهوض بأعباء الوظائف لذا كان من الطبيعي وجود معايير محددة لتقويمهم والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المناطة بهم؛ فقد أكدت الدراسات

أهمية تقويم الأداء الوظيفي للعامل لما يحققه من أهداف للمؤسسة ولعمالها، ومن أهداف  
تقويم الأداء الوظيفي وفوائده:

(1) تحديد صلاحية العامل الجديد: تقرير صلاحية العامل الجديد أو عدم صلاحيته قبل  
نهاية مدة التجربة والاختبار.

(2) تطوير سياسة المؤسسة: ولاسيما السياسات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وإدارتها  
وتوفير المعلومات اللازمة لرسم السياسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة  
أو إعادة رسمها لزيادة فاعلية الرقابة والإشراف والإدارة وتحسين مستوى المشرفين  
ومهاراتهم.

(3) معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء: ومن ثمَّ إجراء الدعم والتعزيز والعلاج من أجل  
النهوض بمستوى أداء الوظيفة، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع  
المسؤوليات والأدوار.

(4) قياس الإنتاجية: تحصل المؤسسة من عملية تقويم الأداء الوظيفي على أدوات لقياس  
إنتاجية العامل والقسم والمؤسسة، وتقوم بتطويرها وتحسينها.

(5) المسؤولية: إشعار العامل بالمسؤولية نتيجة ملاحظته وشعوره بأن هناك مَنْ يتابع  
أدائه ويراقبه، وبث روح المنافسة الشريفة وروح الإبداع من النقص، وما يترتب عليه من  
خوافز (الشمري، 2007، 54).

(6) التعيين والترقية والنقل: تستفيد المؤسسة من المعلومات الناتجة عن عملية تقويم الأداء  
الوظيفي في القرارات المتعلقة بأساليب انتقاء العمال وتعيينهم أو الترقية أو النقل، أو  
زيادة الأجور أو الفصل من العمل.

(7) التدريب: تزودنا معلومات تقويم الأداء الوظيفي بمعلومات تساعد في تحديد الاحتياجات  
التدريبية للعمال والمؤسسة والأقسام المختلفة فيها، إذ إن نتيجة التقويم تحدد نقاط القوة  
والضعف في أداء العامل وتبين جوانب الخلل في تدريبه.

(8) التغيرات التنظيمية والتطوير الإداري: تُستخدم عملية التقويم قاعدةً لتقدير مدى نجاح  
أي نوع من التغيرات التنظيمية وفائدتها مثل تغييرات تصميم العمل، تغييرات أنظمة  
العمل، تغيير المشرفين، تغيير أحوال العمل؛ تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويُعد  
تقويم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة

منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعمال أنفسهم إذ تسهم عملية تقويم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العمال، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.

(9) **تحسين الأداء وتطويره:** تسهم عملية تقويم الأداء في تحسين أداء العمال وتطويره، فهو يساعد المديرين والقادة على اكتشاف جوانب الضعف في كفاءة العمال والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العمال وسد جوانب النقص في كفاءتهم، كما تسهم عملية تقويم الأداء في الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العمال.

(10) **الأجور والحوافز:** تُعد عملية تقويم الأداء أساساً موضوعياً في تقدير الأجور، وتعطي العامل نوعاً من التغذية الراجعة في تحسين أدائه، وتدلّه على جوانب الضعف وتزوده بمعلومات عن كيفية تحقيق أهداف العمل والمؤسسة، ويمكن للمؤسسة الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية، وتحقيق مبدأ العدالة والموضوعية في الحوافز والأجور (ريجيو، 1999، 115).

### 10-3- أساليب تقويم الأداء الوظيفي

توجد أساليب متعددة لتقويم الأداء الوظيفي ومن أبرزها نجد:

- (1) **القياس المتدرج:** قيام المشرف بتقويم أداء العامل بمقياس متدرج من ممتاز إلى جيد ثم مقبول ثم لا بأس ثم غير مقبول، وأخيراً غير مقبول أبداً، أو بالأرقام من واحد إلى خمسة أو سبعة، وهذا النوع من أقدم أنواع تقويم الأداء المستخدمة.
- (2) **تسجيل الحوادث العامة:** يقوم المشرف أو المدير بملاحظة سلوك العامل وتسجيل كل ما يشير إلى جوانب النقص في أدائه وجوانب القوة لديه من مدة إلى أخرى، ولا يقدم هذا النوع من التقويم صورة كمية واضحة عن الأداء.
- (3) **الاختيار الإيجابي:** يحتوي المقياس على مجموعة من العبارات السلبية والإيجابية التي يمكن أن تصنف أداء العامل، ويكون التقويم في كل مجموعة بتحديد عبارة واحدة تنطبق عليه بدرجة كبيرة، وأخرى تنطبق عليه بدرجة قليلة، ثم تحصر الدرجات التي حصل عليها العامل بناء على هذه العبارات بدلاً من التقويم بالأرقام.
- (4) **قائمة العبارات الموزونة:** يحتوي هذا النوع من التقويم على مجموعة من العبارات الإيجابية والسلبية التي تصف أداء العامل، يقوم بها العامل بعد أن يقوم الخبراء



المتخصصون بمتابعة سلوك كل عامل، تصنف هذه العبارات وتُرتَّب من ممتاز إلى غير مقبول.

(5) **الوصف المقالي:** يقوم المشرف بوصف دقيق لأداء العامل بواسطة تقرير واحد من خلال جمع معلومات شاملة عن العامل تضم ملاحظاته المباشرة والسجلات وملاحظات زملاء العمل، يتطلب الوصف المقالي وقتاً وجهداً كبيرين في جمع المعلومات وتفسيرها.

(6) **ترتيب العمال:** تقوم هذه الطريقة على أساس ترتيب العمال تنازلياً ابتداءً من أفضل عامل إلى أضعف عامل وفق خصائصه العامة في العمل، ويُعاب على هذا الأسلوب أنه لا يخلو من التحيز الشخصي من المشرف أو المدير.

(7) **الإدارة بالأهداف:** يُقوَّم الأداء في هذه الطريقة من خلال الاتفاق بين المشرف والعامل على مجموعة من الأهداف التي ينبغي على العامل تحقيقها في مدة زمنية محددة، ويقاس أداء العامل بناءً على مدى تحقيقه لهذه الأهداف.

## 11- معايير تقويم الأداء الوظيفي

يُعرف دونالد كيركباتريك Donald Kirkpatrick تقويم الأداء الوظيفي بأنه المعيار الذي يُحدَّد على أساسه مستوى إنجاز العمل الفعلي من العامل، ويمكن تصنيف تلك المعايير على النحو الآتي:

### 11-1- معايير معدل الأداء

مؤشرات كمية تدل على قدرة العامل على أداء واجباته المحددة، على الرغم مما قد وفره معدل الأداء من أسس موضوعية للحكم عليه إلا أن هناك بعض **التحفظات** في الاعتماد عليها منفردة: أ- غير قادرة على التنبؤ وإصدار الأحكام في المستقبل، ب- وضع معدلات أداء واحدة يُعدّ أمراً في غاية الصعوبة والتعقيد، وذلك لصعوبة عمليات القياس المباشرة لكثير من جوانب الأداء في العلوم الإنسانية، ولصعوبة الوصول إلى معدلات أداء معيارية لكافة الوظائف، ج- قد يكون تحقيق معدلات أداء عالية راجعاً إلى توفر عوامل أخرى غير متاحة للعاملين الآخرين.

## 11-2- معايير الصفات الشخصية

تُسهم هذه المعايير في توقع مدى نجاح أي عامل وتتجلى في مقدار الجد والاجتهاد الذي يُظهره، ومدى تصميمه على النجاح وتحقيق الذات ومدى تنوع الطرق التي يتعامل بها مع الآخرين لإنجاز مهام عمله وتجديدها، وعلاوة على ذلك هناك عنصر البراعة واللباقة التي يظهرهما العامل في مواقف تتطلب ذلك (كشروود، 1995، 38)؛ وتتطلب هذه المعايير عدداً من الشروط هي: أ- أن تكون الصفات قابلة للملاحظة، ب- أن تكون الصفات غير متداخلة تداخلاً يحول دون تمييزها، ج- أن تعبر الصفات عن إبداع العامل وإظهار قدرته على الابتكار والتطوير. ولكن أخذ هذه الجوانب بمفردها يواجه بعض جوانب النقد، أهمها: أ- صعوبة حصر صفات العمال الفاعلين أو الأكفيا، ب- اختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات من حيث علاقتها بالعمل، ج- صعوبة قياس معظم الصفات وهذا يعرّض عملية التقويم للاجتهادات، د- صعوبة عزل صفات الشخص الخاضع للتقويم عن ظروف حياته.

## 11-3- معايير نتائج الأداء

يُقصد بنتائج الأداء المعايير المهنية وقدرة العامل على أداء واجباته المكلف بها من دون خلل؛ إلى جانب قدرته على حل المشكلات التي تعترضه في العمل، وتهدف هذه المعايير إلى إنجاز أهداف المؤسسة التي يعمل الفرد لديها (كشروود، 1995، 39).

## 12- مشكلات تقويم الأداء الوظيفي

هناك الكثير من المشكلات المرتبطة مع عملية تقويم الأداء التي تندرج تحت ثلاثة محاور أساسية هي:

### 12-1- مشكلات خاصة بأنظمة التقويم

- (1) عدم دقة معايير التقويم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
- (2) عدم وجود تعليمات سليمة وكافية لتطبيق نظام التقويم.
- (3) قصور عوامل التقويم من عدم دقة درجات التقويم في التحيز بين العمال بصورة تؤثر في الموضوعية.
- (4) عدم وضوح العلاقة بين الرئيس والمروّسين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما.

(5) الاهتمام بالشكل على حساب المضمون في أثناء إعداد نماذج تقييم الأداء كاستخدام عبارات غير واضحة أو غير محددة بدقة.

(6) عدم التوصيف الدقيق للوظائف والأعمال، وعدم وجود حوافز لأصحاب الأداء المتميز.

## 12-2- مشكلات تتعلق بالإدارة العليا المشرفة على التقييم

- (1) عدم وضوح أهداف التقييم وعدم تحديدها بدقة.
- (2) ضعف تدريب الأشخاص الداخليين في التقييم (المشرف والعامل).
- (3) عدم الاهتمام والجدية، ومن ذلك قلة المتابعة أو عدم الاهتمام بتقويم نظام التقييم نفسه.
- (4) عدم اعتماد مبدأ السرية التامة في نتائج التقييم وهذا يؤثر في التغذية الراجعة المفيدة للعامل (الشمري، 2007، 83).

## 12-3- مشكلات متعلقة بالقائمين على التقييم

- (1) التعميم: يُعمم المشرف صفة واحدة أو جانباً واحداً من أداء العامل سلبياً أو إيجابياً على بقية صفاته.
- (2) المهنية: قد لا يمتلك المشرف الخبرة أو التخصص المهني وهذا يؤثر في موضوعية التقييم.
- (3) العكسية: قد يتأثر المشرف عندما يبدأ بتقويم ذوي الأداء المتميز فيقوم أولاً بتقويم ذوي الأداء المتوسط بعد ذلك بأقل مما يستحقون، والعكس إذا بدأ بتقويم ذوي الأداء الضعيف أولاً.
- (4) عدم الجدية والاهتمام: عدم الإعلان عن مواصفات الأداء النموذجي المطلوب من العامل.
- (5) التحيز: ميل المشرف إلى التساهل أو التشدد عند تقويمه لعماله، وتأثره بانطباعه الشخصي عنهم.
- (6) عدم الاعتماد على سمعة العامل الحقيقية والفعالية والاكتفاء بما يُشاع عنه في الإدارة وبين زملائه.

## 13- مصادر الصواب في تقويم الأداء الوظيفي

أهم مصادر الصواب في تقويم الأداء الوظيفي:

- (1) اختيار الطريقة والتوقيت المناسبين لعملية التقييم.
- (2) تدريب القائمين على عملية التقييم على الأسس العلمية وفنيات تقييم الأداء.
- (3) التركيز على عناصر محددة بدقة في جوانب الأداء المختلفة.
- (4) مراعاة خصائص العاملين من حيث القدرات والاستعدادات والدافعية.
- (5) مراعاة ظروف العمل وخصائصه التنظيمية والبيئية عند التقييم.
- (6) مراعاة جوانب الأداء ذات العلاقة الوثيقة بتحقيق الأهداف الممنوعة بالفرد والمتمثلة في السرعة والدقة والكفاءة والفاعلية في إنجاز العمل (عكاشة، 1999، 345-346).

#### 14- مصادر الخطأ في تقييم الأداء الوظيفي

أهم مصادر الخطأ في تقييم الأداء الوظيفي ما يأتي:

- (1) الخطأ في طريقة عملية التقييم وتوقيتها.
- (2) الحالة المزاجية للقائم بعملية التقييم.
- (3) اختلاف طرق التقييم.
- (4) اختلاف الأشخاص القائمين بعملية التقييم.
- (5) استخدام أسلوب واحد ونموذج موحد لا يتناسب مع جميع الوظائف ومع جميع العاملين.
- (6) تقييم الفرد وهو في حالات إرهاق أو تعب أو حالات صحية غير مواتية، أو وجود مشكلات نفسية، أو مزاجية لديه لحظة عملية التقييم (عكاشة، 1999، 346).

#### 15- أساليب تحسين عملية تقييم الأداء الوظيفي

تتطلب خطورة عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهميتها البحث عن أساليب تطويرها وتحسينها بمجموعة من الطرق والأساليب:

- (1) تحسين أدوات تقييم الأداء الوظيفي وتطويرها: من الواضح أنه كلما بذلنا جهداً وأنفقنا أموالاً من أجل إعداد أدوات صادقة لقياس الأداء الوظيفي كانت عملية التقييم أفضل، وهذا يعني إعداد أدوات قياس الأداء في الأعمال والوظائف المختلفة، وتطوير مقاييس الأداء بالاعتماد على تحليل العمل الدقيق، ويجب ألا تتضمن هذه الأدوات إجراءات أو خطوات غامضة.

(2) **تدريب المُقَدِّرين والمُقَيِّمين:** نظراً إلى أن إجراء تقييم جيد ليس بالأمر السهل، وهو عرضة للخطأ والتحيز فيجب تدريب المُقَدِّرين والمُقَيِّمين وتعليمهم كيفية استخدام أدوات القياس والتقييم المختلفة وتدريبهم على تجنب أخطاء التقييم المحتملة.

(3) **الحصول على عدة تقييمات:** يمكن اللجوء إلى عدة تقييمات للأداء من أجل المزيد من الدقة والثبات في تقييم أداء العامل، كالحصول على عدة تقييمات لأداء عامل معين من عدة مشرفين، أو عدة زملاء، أو تكرار التقييم الذاتي، فإذا تشابهت وتقاربت التقييمات وكان جميع المُقَدِّرين حياديين وغير متأثرين بأي نوع من أنواع التحيز، فمن المحتمل أن تكون نتيجة التقييم دقيقة جداً.

(4) **تقويم المشرفين:** نجد في بعض الأحيان أن المشرفين في بعض المؤسسات لا يرحبون بعملية التقييم ويكرهونها بشدة لأنهم يعتقدون أنها عملية شاقة وليس لها أي فائدة، فهي تعني لهم واجباً فوق واجباتهم المتعددة والكثيرة، ومن ثمَّ يجب فحص أو تقويم طريقة قيامهم بهذا الواجب ومنح الجيدين منهم مكافآت مناسبة.

(5) **إجراء تقييم الأداء الوظيفي بانتظام:** يساعد تقييم الأداء قسم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين على اتخاذ القرارات اللازمة، وهو أيضاً مصدر معلومات وتغذية راجعة مهم بالنسبة إلى العامل، وبهذه الطريقة يصبح تقييم الأداء المتكرر والمنتظم من أفضل الوسائل لمساعدة العمال في التغلب على مشكلاتهم وتحسين أدائهم (ريجيرو، 1999، 134-135).

(6) **مقابلة تقييم الأداء الوظيفي:** تتم بعد تقييم أداء العامل يقوم المشرف خلالها بمناقشته حول التقديرات التي حصل عليها بعد تقييم أدائه وتنتهي بوضع عدة مقترحات تُسهم في الارتقاء بمستوى أداء العامل.

## 16- أساليب تحسين الأداء الوظيفي

يُحسَّن الأداء من خلال التركيز على تطوير مهارات العمال وسلوكهم، وتطوير معايير الانتقاء والتدريب وتقنياتها وتقييم أداء العامل، وقد يُحسَّن الأداء بالاهتمام بتطوير أحوال العمل المادية وتحسينها، أو يكون التحسين بإعادة هيكلة المؤسسة، كما يجري تحسين الأداء بتطوير تقنيات العمل للوصول بأداء المؤسسة إلى أحسن المستويات، يمكن تحديد سبل تحسين الأداء الوظيفي في مثلث أضلاعه: أ- تطوير

العامل، ب-تحسين طبيعة الوظيفة، ج-تحسين طبيعة العمل ومناخه، وسوف نستعرض هذه الأساليب على النحو الآتي:

(1) **التدريب المستمر وتطوير مهارات العامل:** تحديد جوانب القوة والضعف لدى العامل ومن ثمّ تحسينها بتقديم المعلومات والمهارات وتحفيزه للعمل، والدورات التدريبية، والحوافز والمكافآت، والإدارة بالأهداف.

(2) **تحسين تصميم الوظيفة:** يتم من خلال تحليل العمل أو الوظيفة لتحديد المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل ومن ثمّ إحداث تغيير في مهامها لتكون محفزة الأداء.

(3) **تحسين المناخ التنظيمي:** يقصد به السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة والإشراف، نمط الاتصالات، نوعية العمل وطبيعته، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تكنولوجيا العمل، ومن سبل التحسين تغيير بعض المعايير المعوقة للعمل كمقدار تفويض السلطة، وإلى أي مدى يسمح المشرف أو يشجع عامليه على تحمل المخاطرة وحرية مناسبة لاتخاذ القرار، ويرى باحثون آخرون أن أساليب تحسين الأداء الوظيفي تتمحور في كل من العامل، وطبيعة العمل، ومناخ العمل.

(4) **تحسين الاتصال في المؤسسة:** يرتبط الأداء الجيد والفعال في المؤسسة بكثافة الاتصالات فيها، كما أنه يرتبط بالاتصالات الأفقية في جماعة العمل ومهارات الاتصال لدى المشرفين، وتؤدي الاتصالات الفعالة إلى تحسين معدلات الإنتاج وزيادة رضى العمال (ريجو، 1999، 351).

(5) **تحسين أسلوب الإشراف:** أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وتحقيق درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف وخصائص العامل، وتفويض السلطة للمرؤوسين.

(6) **تحديد معايير الأداء المستهدف بوضوح:** تحديد معايير الأداء المستهدف بوضوح وشفافية ونقلها للعاملين، تأكيد أهمية مشاركة العمال في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق معهم عليه، الوقوف على الأداء الضعيف وطرق معالجته، وضوح نظام إدارة الأداء وآلياته.

(7) **الانتقاء الجيد للعمال:** فضلاً عن تحقيق توافق العامل في عمله بانتقاء العمال للأعمال التي تتناسب معهم، والعمل على حُسن تكيفهم مع محيط العمل، وإكسابهم

المهارات وإحساسهم بالاستقرار والأمن، وتحفيزهم على التقدم في العمل وحفظ كرامتهم الإنسانية (القاسم، 2001، 38).

8) **المشاركة في اتخاذ القرارات:** العمل على زيادة المشاركة في اتخاذ القرار، تحسين تصميم العمل، ديناميكية التفاعل داخل الجماعة، التطوير التنظيمي، العمل الجماعي، وتنمية روح الفريق الواحد في العمل.

### 17- مقياس الأداء الوظيفي

يرجى منك تقدير أدائك الوظيفي في العمل من العبارات الآتية، وكما هو الأمر في الواقع وليس كما يجب أن يكون؛ يرجى ملاحظة أنه ستجمع استمارتك مع استمارات الآخرين، لذلك يصعب معرفة صاحب العلاقة، وستظهر الإجابات جماعياً وليس فردياً.

العمر: .....؛ عدد سنوات الخدمة في العمل: .....؛ الحالة الاجتماعية: عزب، متزوج، أخرى؛ عدد سنوات الخبرة في عملك الحالي: .....؛ المؤهل التعليمي: ابتدائية، إعدادية، ثانوية، معهد متوسط، جامعية؛ علماً أن خيارات الإجابة هي: ممتاز، جيد، وسط، منخفض، ضعيف

| المجال         | العبارات                                          |
|----------------|---------------------------------------------------|
| المعرفة بالعمل | معرفة متطلبات أداء المهام الموكلة إليك.           |
|                | معرفة إجراءات تأدية المهام الموكلة إليك وطريقتها. |
|                | معرفة مكان المعلومات ذات العلاقة بعملك وزمانها.   |
|                | معرفة السياسات العامة للجهة التي تعمل لديها.      |
|                | معرفة أهداف الجهة التي تعمل لديها وتطلعاتها.      |
| جودة العمل     | أداء المهام الموكلة إليك بدقة.                    |
|                | اتباع الإجراءات التصحيحية في أداء مهامك.          |
|                | الاهتمام بحوثيات العمل وتفضيلاته.                 |
|                | امتلاك المهارات اللازمة لأداء مهامك بدون أخطاء.   |



| المجال             | العبارات                                                                           |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| الإنتاجية          | إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي.                                          |
|                    | استخدام الوقت استخداماً مناسباً في إنجاز المهمات الموكلة إليك.                     |
|                    | إنتاج مخرجات عمل متسقة ومتجانسة.                                                   |
| تخطيط وتنظيم العمل | أداء المهام الموكلة إليك بدقة دون الحاجة إلى التذكير المستمر من قبل المشرفين عليك. |
|                    | التركيز في أداء المهام الموكلة إليك بدقة.                                          |
|                    | حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائك لمهام عملك.                                 |
|                    |                                                                                    |
| علاقات العمل       | تكوين علاقات فاعلة مع مشرفيك وزملائك في العمل.                                     |
|                    | تنسيق أنشطتك في ضوء أنشطة الآخرين.                                                 |
|                    | إدراك العلاقة بين مهامك ومهام القسم الذي تعمل فيه.                                 |
| وقت العمل          | إكمال المهام الموكلة إليك وتحقيق الهدف منها وفق البرنامج الزمني لها.               |
|                    | المحافظة على وقت العمل واستغلاله بشكل مُنتج.                                       |
| المبادرة والحضور   | المبادرة في إنجاز المهام الموكلة إليك.                                             |
|                    | المبادرة في طرح الأفكار الجديدة وتقديمها في العمل.                                 |
|                    | المحافظة على الحضور إلى العمل بانتظام.                                             |
| صُنع القرار        | صُنع قرارات صحيحة ومُجدية للقضايا ذات العلاقة بمهامك.                              |
|                    | تحليل الحقائق والوصول إلى استنتاجات منطقية في الأمور المتعلقة بالعمل.              |
|                    | اختيار الإجراءات الملائمة لطبيعة المهام المختلفة الموكلة إليك.                     |



## الفصل السابع الرضى الوظيفي

لم تُعطِ الإدارة العلمية الاهتمام الكافي للعمال، فقد كان أصحاب هذه النظرية مشغولين بزيادة الإنتاجية وأغفلوا العنصر البشري في العمل؛ لكن دراسات مايو حول أثر بعض القضايا في إنتاجية العامل عام 1923 في مصانع الهاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكترريك في الولايات المتحدة الأمريكية لفتت الأنظار إلى أهمية العلاقات الإنسانية، وفتحت آفاقاً جديدة حول أهمية العامل وحاجاته النفسية والاجتماعية.

### 1- تعريف الرضى الوظيفي

مفهوم الرضى الوظيفي Job Satisfaction مفهوم واسع الانتشار ترتبط به متغيرات كثيرة مثل: الأداء الوظيفي، والغياب، والولاء التنظيمي، وحوادث العمل، كما أنه يرتبط بالسعادة لأن الرضى الوظيفي جانب أساسي من جوانب التكيف العام للفرد والرضى عن الحياة، إذ إن الأفراد يقضون وقتاً طويلاً من حياتهم في العمل.

جاء مصطلح الرضى الوظيفي في اللغة الإنكليزية بصيغ متعددة منها Job Satisfaction، Occupational Satisfaction، Professional Satisfaction، work satisfaction تُرجمَ المصطلح الإنكليزي إلى العربية بعدة صيغ منها الرضى عن العمل، الرضى المهني، وفي حقيقة الأمر إن هذه الصيغ المتعددة تعني الرضى عن العمل أو الوظيفة أو المهنة.

يشير ريجيو (Riggio، 1999) إلى أنه لدى المهتمين بمفهوم الرضى الوظيفي أسلوبان في النظر إليه: أ- **الأسلوب العام**: يهتم هذا الأسلوب بالرضى الكلي، إذ يُسأل الفرد عن رضاه عن مهنته أو وظيفته أو عمله عموماً، ب- **أسلوب الجوانب المتعددة**: يُنظر إلى الرضى الوظيفي على أنه مُكوّن من مشاعر واتجاهات مرتبطة بعناصر الوظيفة أو المهنة أو العمل، فقد يتكوّن الرضى الوظيفي الكلي من الرضى عن الأجر، وعن نوع العمل، وعن أحواله، وعن العلاقات مع الزملاء، وعن أسلوب الإدارة (ريجيو، 1999، 268) أي أن الرضى الوظيفي هو محصلة عناصره التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله، ومن ثَمَّ يكون الرضى = الرضى عن الأجر + الرضى عن

فرص الترقية + الرضى عن الإشراف + الرضى عن جماعة العمل + الرضى عن ساعات العمل + الرضى عن أحوال العمل (دويدار، 1995، 47).

الرضى الوظيفي شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات وال رغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (العديلي، 1996، 189). والواقع أن رضى العامل عن وظيفته أو عدم رضاه هو شعور في قرارة نفسه، وإن كان من الصعب أحياناً وصفه، كما أن درجة الرضى تختلف من عامل لآخر، بل بالنسبة إلى العامل ذاته تختلف من وقت لآخر وفق الأحوال التي يعمل فيها في المؤسسة (كشرود، 1995، 441)، كما يُعرف بأنه مجموعة خاصة من الاتجاهات التي تتوافر لدى أعضاء المؤسسة، أو أنه اتجاه الفرد نحو عمله؛ كما عُرِّف الرضى الوظيفي بأنه مشاعر العمال نحو أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم؛ أي الصورة المثالية لطموحاتهم، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين زاد الرضى، كما أنه محصلة للاتجاهات الإيجابية نحو مختلف مكونات العمل في المؤسسة (شاويش، 1990، 110)؛ والرضى الوظيفي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها، والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته؛ لا يوجد حتى الآن اتفاق حول تعريف مُحدد متفق عليه لمفهوم الرضى الوظيفي وما يزال هذا الأمر موضع جدل ونقاش كبير بين الباحثين؛ فمنهم مَنْ يُعرف الرضى ويهمل الإشارة إلى العوامل الشخصية للفرد ذاته وتأثيرها، ومنهم مَنْ يتجاهل العوامل البيئية المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها في تحقيق الرضى؛ والسبب في هذا أنه يُنظر إلى الرضى غالباً على أنه موضوع ذاتي فردي بحت، وما يمكن أن يكون مصدر رضى لشخص قد يكون مصدر عدم رضى لشخص آخر.

## 2- الفرق بين الرضى المهني والرضى الوظيفي

يمكن التمييز بين المفهومين من المثال الآتي: لنفترض أن المهندس المدني (س) يمارس مهنته في مكتبه الهندسي الخاص منفرداً أو مع عدد قليل من الزملاء ومساعدى المهندسين، بينما زميله (ص) يمارس مهنة الهندسة المدنية في المؤسسة العامة للإسكان أو في أي مؤسسة أخرى، فبالنسبة إلى المهندس (س) نتحدث عن الرضى المهني ولا

يمكن أن نتحدث عن الرضى الوظيفي لأنه يعمل منفرداً أو مع عدد قليل من الزملاء ومساعدى المهندسين، وليس في مؤسسة معينة، أما بالنسبة إلى المهندس (ص) فتحدث عن الرضى الوظيفي لأنه لا يعمل منفرداً بل في مؤسسة؛ ومن ثم نرى أن مفهوم الرضى الوظيفي أكثر عمومية وشمولية من الرضى المهني، أي إن الرضى الوظيفي هو محصلة الرضى المهني فضلاً عن عوامل الرضى المتعلقة بالمؤسسة، ومن ثم نستنتج أن الرضى الوظيفي يتضمن الرضى المهني.

### 3- العوامل الشخصية للرضى الوظيفي

(1) **العمر:** توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر والرضى الوظيفي؛ لأن طموحات العامل في بداية عمره تكون مرتفعة ومن ثم لا يقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها العمل، ويترتب على ذلك قلة رضاه، بينما مع التقدم في العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتتخفف طموحاته، ومن ثم تتوافق الحاجات التي يشبعها العمل بدرجة كبيرة مع طموحاته، ويترتب على ذلك زيادة الرضى؛ يزداد الرضى الوظيفي مع التقدم في العمر ولاسيما بالنسبة إلى الرجال، ومن ثم فإن العمال الأكثر استياءً من عملهم هم الرجال الأصغر سناً وإن العمال الأكثر رضى هم الأكبر سناً، أو على وشك التقاعد (كشرود، 1995، 470)؛ (بدر، 1995، 163).

(2) **النوع الاجتماعي:** أشارت بعض الدراسات إلى أن الرجال أكثر رضى من النساء، بينما أشارت دراسات أخرى إلى العكس، وهناك دراسات أخرى لم تُبين أية فروق في الرضى الوظيفي بين الجنسين؛ يُعتقد أن الفروق بين الجنسين في الرضى الوظيفي تحدث نتيجةً للفروق في جوانب أخرى مثل: التعليم، والأجر، ومدة الخدمة، وأن الرجال والنساء راضون بالتساوي عن وظائفهم عندما تُضبط العوامل الأخرى؛ كما يمكن أن يكون من الخطأ الاستخلاص بأن النساء والرجال لهم المشاعر ذاتها نحو العمل، فتقليدياً كان الرجال هم كاسبو الأجور الأساسيون في الأسرة، وكانت تربية الأطفال مسؤولية النساء؛ وبما أن كثير من النساء اللاتي خرجن إلى العمل يتعرضن إلى خبرة صراع الدور الذي يؤثر في مشاعرهن نحو عملهن، ولتخفيفه يجب على بعض النساء أن يعملن في الوظائف التي لا تتطلب الاستخدام الكلي لقدراتهن ومهاراتهن، وقد تفرض عليهن الظروف ألا يعطين اهتماماً كبيراً للعمل إذا ما قورن بالرجال، وإذا أخذنا بالحسبان

متطلبات حياتهن الشخصية، فمعظم الرجال لا يمرون بخبرة ضغوط الأدوار المتضاربة (كشرود، 1995، 474-476).

(3) **مستوى التعليم:** ثمة تعارض كبير في نتائج الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين درجة التعليم والرضى الوظيفي، فبينت إحدى الدراسات أن الأشخاص الذين لم يكملوا مرحلة الدراسة الثانوية كانوا أكثر العاملين رضى عن عملهم (دويدار، 1995، 49)؛ كما تبين أن العامل الأعلى تعليمًا أقل رضى عن العمل من العامل الأقل تعليمًا، ربما يرجع السبب إلى ارتفاع طموحات الفرد الأعلى تعليمًا، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مرتفعة إدارياً وهذا قد لا يجده، ومن ثم تقل درجة رضاه مقارنة بالعامل الأقل تعليمًا الذي يكون في العادة قانعاً بعمله راضياً عنه، ولاسيما أنه في مستوى العمال الذين هم في مستواه التعليمي (شاويش، 1990، 113)؛ بينما أشارت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مستوى التعليم والرضى، وهناك متغيرات معينة يجب أن نُدخلها بالحسبان قبل القيام بتعميم شامل في هذا الموضوع مثل: سياسة المؤسسة المهنية في الترقيات، وفيما يتصل بمستوى تعليم العامل (دويدار، 1995، 49) وعموماً عندما تتساوى العوامل الأخرى يتبين أن العمال في مناصب إدارية مرتفعة رضاهم أعلى من رضى العمال الأقل في المستويات الإدارية المنخفضة (بدر، 1995، 163).

(4) **أهمية العمل بالنسبة إلى العامل نفسه:** عندما يكون العمل مركز حياة العامل، أي إنه مُهم جداً بالنسبة إليه من أجل معيشته ومعيشة أسرته، تكون درجة رضاه عن العمل أكثر من درجة رضى العامل الذي يرى مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي إن العمل غير مهم بالنسبة إليه؛ لأن هناك مصادر دخل أخرى كثيرة يُنفق منها على نفسه وعلى أسرته (شاويش، 1990، 114).

(5) **الرضى الوظيفي والقيم:** يسعى الإنسان في حياته إلى تحديد أولوياته بناء على فهمه معنى الحياة ومنظومة القيم التي يتبناها، أو اكتسبها من التنشئة الاجتماعية، بكلمات أخرى خضع الإنسان ولا يزال إلى محددات المجتمع والقيم التي اصطلحت عليها الجماعة التي ينتمي إليها، وقواعد السلوك الأخلاقي التي لا تزال مستمرة حتى وقتنا الراهن بالرغم من كل عمليات التغيير والتطور الاجتماعي الحاصلة: الخير، الصدق، الإغاثة، الرحمة، العدل، الشرف؛ يُمثل التوجه القيمي مكوناً رئيسياً في البنية النفسية

للشخصية، ويؤدي دوراً تنظيمياً في تحديد سلوك العامل، ويرتبط هذا التوجه القيمي ارتباطاً وثيقاً بالاتجاهات والدوافع والقدرات والاهتمامات والميول التي تساعد الفرد على تأكيد دوره ومكانته في الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه، وتعد بُنية منظومة القيم لدى كل فرد ثابتة نسبياً، لكنها ديناميكية في الوقت نفسه تخضع للتطور والتعديل والتغيير في مراحل العمر وأحوال الحياة المختلفة، يكتسب التوجه القيمي أهمية كبيرة في سياق النشاط المهني للفرد، ويعكس التوجه القيمي المهني لديه موقفاً شخصياً نحو التقويمات المتفق عليها، والمقبولة في المجتمع بخصوص العمل وأخلاقه، من هنا تأتي أهمية دراسة التوجه القيمي المهني وقيم العمل، لأنه يُسهم في تفسير تكامل العامل مع جماعة العمل واتخاذ الموقف المهني الأكثر واقعية في إطار قيامه بالمواءمة بين أهدافه الشخصية وأهداف مؤسسته. تقع الحاجات والتوجه القيمي في أساس دافعية العمل، وتُحدد بوصفها دوافع داخلية، فهي نقاط ارتكاز السلوك التنظيمي، ويمكن النظر إلى مفهوم قيم العمل من جانبين: توجه الشخص نحو مهنة ما أو عمل وفق معايير اجتماعية وشخصية ومؤسسية محددة بوصفها قيماً أساسية للأداء الوظيفي. إن العلاقة بين المنظومة القيمية والدافعية والرضى الوظيفي علاقة معقدة ومتعددة الأبعاد، فالرضى الوظيفي يعكس خبرة شعورية إيجابية، ويُمثل أساساً لتشكيل موقف قيمي ثابت نحو العمل أو المؤسسة، ويتحدد الدور التنظيمي للرضا الوظيفي في أثناء قيام الفرد بإعداد خطته الحالية والمستقبلية، وطالما أن الرضى الوظيفي واحد من مؤشرات تحقيق الذات في أهم مجالات الحياة لدى الفرد أي العمل، فإنه على هذا أحد أهم مكونات الرضى عن الحياة، إذ لا يتوقف الرضى الوظيفي عند المهام التي ينجزها الفرد، بل يمتد إلى جوانب الحياة الأخرى، وبهذا يجب ألا تتوقف دراسة الرضى الوظيفي أو تفسيره على علاقته بالحياة أو السلوك المهني للفرد، أو على الشروط التي تقود لتشكله، بل بوصفها مكوناً أساسياً في تطور الفرد الشخصي والاجتماعي والمهني.

#### 4- عوامل الرضى الوظيفي المرتبطة بأحوال العمل المادية

(1) **الإضاءة:** تؤثر الإضاءة في العامل في أمرين: الأول إنتاجه، والثاني قدرته على تحمل التعب الناجم عن العمل، وهناك أمور يجب أخذها بالحسبان لدى الحديث عن تنظيم الإضاءة في مركز العمل مثل توجيه الضوء من الأعلى أو الوسط أو من أحد الجوانب،



نوع الضوء الطبيعي أو اصطناعي، ابتعاد مصدر الضوء، الإضاءة شديدة أو منخفضة؛ وتبين أن الإضاءة غير المباشرة توفر راحة للعين تفوق ما توفره الإضاءة المباشرة، ويُفضل وجود ظل يحمي العين، يُعد توزيع الضوء في مكان العمل من الأمور الحاسمة للإضاءة، وإن الفرق بين شدة الضوء الموجه إلى مركز العمل وشدة الضوء في النطاق المحيط بالعامل يجب ألا يكون كبيراً، الإجراء النموذجي هو أن يكون الضوء موزعاً توزيعاً موحداً في المجال البصري للعامل؛ إن إضاءة مكان العمل بمستوى أشد مقارنة بالمناطق المحيطة سوف يؤدي إلى إجهاد العين بعد مدة زمنية؛ والسبب في ذلك هو الميل الطبيعي للعين لأن تتجول حولها؛ وعندما يرفع العامل عينيه من منطقة شديدة الإضاءة إلى منطقة أخرى مظلمة أو قليلة الإضاءة، فإن يؤي العين سوف يتسع أو يتمدد ثم يتقلص بعد عودتها مرة أخرى إلى منطقة الإضاءة الشديدة؛ يؤدي النشاط المستمر بهذه الطريقة إلى إجهاد العين وتعبها المبكر، والواقع أن الإضاءة الجيدة تُساعد العامل على رفع مستوى إنتاجه مع بذل مجهود أقل، وتتوقف الكفاية الإنتاجية على سرعة الأداء البصري والدقة في التمييز بين الأشياء أو الملاحظة المتتابعة، فالإضاءة السيئة تُثير لدى العمال مشاعر الانقباض والانزعاج، وتؤدي إلى إرهاق العين وتعبها وزيادة الأخطاء، لذلك يجب أن يكون الضوء في مكان العمل كافياً وثابتاً وموزعاً توزيعاً مناسباً لا يؤدي إلى الزغلة؛ تختلف شدة الإضاءة باختلاف نوع العمل واختلاف خصائص العامل؛ يحتاج العمل الدقيق إلى كمية كبيرة من الضوء، فقراءة نص مكتوب تحتاج إضاءة أكثر من عملية نقل الأشياء إلى السيارة الشاحنة؛ تتوقف القدرة على التمييز البصري على ثلاثة متغيرات هي: أ-الفروق الفردية، ب-طبيعة المهمة البصرية، ج-الإضاءة.

(2) الضجيج: ينشأ الضجيج عن مصادر متنوعة أهمها أصوات تشغيل الآلات والشروط المحيطة بالعمل، فإذا تكلم شخصان بينهما مسافة متر واحد بصوت متوسط الارتفاع دون أن يفهما على بعضهما فإن ذلك يدل على أن شدة الضجيج حولهما مرتفعة جداً، يؤدي الضجيج دوراً في تشتيت انتباه العامل، ومن ثم يؤثر في مستوى إنتاجه ولاسيما حين يكون العمل ذهنياً، كما أكدت الدراسات أن الأصوات المزعجة تؤثر في العامل فتضعف لديه سرعة الاستجابة، والقدرة على التوافق بين الحركات والحواس والسرعة في

حل المشكلات الفكرية ومن ثمَّ عدم الارتياح والشعور بالضيق والانزعاج؛ كما تجدر الإشارة إلى أن التعرض لضجيج عالٍ لسنوات طويلة يؤدي إلى أمراض مهنية في السمع، وقد يؤدي في نهاية الأمر إلى الصمم الكلي أو الجزئي، لذلك يجب الانتباه إلى تأثير الضجيج في العامل وصحته وإنتاجيته، والحرص على إزالته أو تخفيضه عن طريق الجدران العازلة للصوت. شاع مصطلح التلوث السمعي في العصر الراهن الذي تنتشر فيه مصادر الضجيج في كل مكان، فالتكنولوجيا التي اخترعها الإنسان هي مصدر هذا النوع من التلوث نتيجة لاختراع الآلات المختلفة كالقطارات والطائرات والسيارات وغير ذلك من الآلات في العصر الحديث، لذلك ليس مُستغرباً أن يكون الضجيج مصدر شكوى من كل الناس؛ فالضجيج يزعجنا ويصيبنا بالتوتر والضيق، ويُعيق نومنا، ويؤدي إلى تغيرات فيزيولوجية، أهمها فقدان السمع؛ ويؤثر في الكفاية الإنتاجية في العمل. بعد أن اتضح من هذا التناول للضجيج بوصفه أحد ظروف العمل المزعجة، وما ظهر له من آثار فيزيولوجية سواء أكانت قصيرة الأمد أو بعيدته، وآثار نفسية في العمال، وآثار في أداء العمال ولاسيما في زيادة الأخطاء في الأداء، كان يجب أن يهتم المختصون في علم النفس التنظيمي والصناعي بالتحكم في الضجيج في مكان العمل؛ وبالطبع لم تهدف محاولات ضبط الضجيج إلى منعه تماماً، وإنما تخفيفه إلى مستويات مناسبة لأنواع الأنشطة المختلفة التي تحقق راحة العمال وتحسن أداءهم. فبالنسبة إلى الظروف ذات الضجيج العالي جداً، يجب أن تتجه الجهود إلى التقليل منه أو تخفيضه إلى المستويات التي لا تُسبب ضرراً للسمع؛ ومن الوسائل التي يمكن بها ضبط الضجيج والتحكم فيه نجد: أ- تصميم آلات أقل ضجيجاً، ب- استخدام وسائل عزل الصوت، ج- صيانة الآلات، واستخدام مواد عازلة لتغليفها وتثبيتها بالركائز المطاطية على الأرض، د- استخدام مواد عازلة للصوت في البناء (الجدران، الأسقف، الأرضيات)، هـ- نقل الآلات المُسببة للضجيج المرتفع إلى أماكن منعزلة بعيداً عن العمال، وتغليف جدران غرفها بمواد عازلة للصوت، وإن كان هذا لن يُخفض الضجيج بالنسبة إلى العمال على هذه الآلات، إلا أنه سوف يُخفضه بالنسبة إلى باقي العمال، ويجب على عمال هذه الآلات استخدام وسائل واقية للأذن مثل سدادات الأذن القطنية، أو كاتمات صوت (غطاء سميك للأذنين) تُسمى مُخمدات الضجيج.

(3) **الحرارة والتهوية والرطوبة:** تؤثر الحرارة والرطوبة في سير عملية الإنتاج، ويشعر العمال الذين يتعرضون لحرارة زائدة بالجفاف وهذا يؤدي إلى التذمر من العمل فينخفض الأداء وتكثر لديهم حوادث العمل والغياب عنه والتأخير؛ انتبهت المؤسسات الصناعية إلى ضرورة توفير الحرارة الكافية من أشعة الشمس خلال ساعات العمل، ولكن إذا كان تطبيق هذا الإجراء صعباً في مكان العمل، فيمكن تعويض ذلك بإخراج العمال أكثر من مرة إلى أشعة الشمس واستنشاق الهواء النقي في الاستراحات القصيرة. لا بد من الإشارة هنا إلى أثر الدخان والأبخرة والغبار في إنتاج العامل وفي صحته، فبعض المواد التي يتضمنها الدخان والغبار قد تكون سامة، وبعضها يمكن أن يكون مصدر إزعاج وأذى لصحة العامل وإنتاجه؛ فمن الواجب استخدام القناع الواقي للجهاز التنفسي اللازم لحماية العامل، وتجديد الهواء الموجود في صالات المصنع عدة مرات في اليوم للتخلص من ثاني أكسيد الكربون الناتج عن التنفس، ومن الغازات والروائح الناتجة عن العمل باستخدام التهوية الطبيعية أو الاصطناعية بواسطة المراوح المناسبة التي تعمل على تجديد الهواء في مكان العمل. يحاول الجسم البشري دائماً المحافظة على التوازن الحراري في البيئة، لذلك ففي حالة العمل ضمن الظروف الحارة، يحاول الجسم أن يبدد حرارته أو ينقلها إلى البيئة الخارجية؛ وفي الظروف الباردة، يحاول الجسم أن يحتفظ بحرارته؛ وتسمى هذه العملية عملية توازن الكائن الحي مع البيئة المحيطة، التي قد تتضمن عوامل مثل ثبات درجة الحرارة، توازن الأملاح والماء، ومستوى السكر في الدم، واستهلاك الأكسجين وإخراج ثاني أكسيد الكربون.

(4) **المسافة بين سكن العامل وعمله:** تؤثر المسافة الكبيرة بين سكن العامل ومكان العمل في معنوياته وتركيز اهتمامه على كيفية تلافي التأخير عن العمل والتفكير اليومي الدائم في طريقة الوصول إلى عمله في الوقت المحدد دون تأخير وفي طريقة الوصول إلى سكنه بعد انتهاء يوم العمل، ولا سيما إذا لم يكن هناك وسائل مواصلات تابعة للمؤسسة تؤمن نقل العمال من منازلهم إلى مكان العمل وبالعكس، ويؤدي هذا بدوره إلى كثرة حوادث الغياب والأعذار الواهية التي تؤدي في النهاية إلى نقص في الإنتاج، وربما تدفع العامل إلى ترك العمل والبحث عن آخر يكون قريباً من مكان سكنه قد لا يناسبه.

5) **خصائص مكان العمل:** يجب أن يكون مبنى المؤسسة بيئة عمل آمنة ومناسبة من خلال التصميم الهندسي المدروس جيداً لعناصرها وأحوالهم، والتنظيم الداخلي، والعمليات الإنتاجية، ومراعاة كافة الشروط اللازمة للمؤسسة الصناعية المريحة والسليمة من تصميم مُعين للجدران والأسقف والأرضيات، ومراعاة حجم الفراغ أو المكان المخصص لكل عامل، وتوفير مرافق خدمات عامة كافية، كل ذلك لتوفير مشاعر الارتياح والاطمئنان لدى العمال ومن ثمّ زيادة إنتاجهم.

## 5- العوامل التنظيمية للرضى الوظيفي

تشمل العوامل التنظيمية ما يأتي:

- 1) **سياسة الإدارة:** الإدارة جانب مُهم من جوانب العمل في تحقيق سعادة العامل ورضاه وذلك بالمعاملة الديمقراطية والمرنة والعلاقات القائمة على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادل، والعدالة التي تؤدي إلى الراحة والسعادة وتحقيق الذات لدى العامل، والابتعاد عن الأسلوب التسلطي الذي يبيث في نفوس العمال مشاعر الألم وعدم الرضى والاتجاهات السلبية؛ فالإدارة هي تنظيم وتنسيق ومتابعة للجهد البشري المشترك المبذول من قبل جماعة من الأشخاص الذين تربطهم رابطة مُعينة بقصد الوصول إلى أهداف مُعينة، فالعملية الإدارية عملية إنسانية لأنها تتعامل مع العمال وليس مع الآلات أو المواد الأولية، لها هدفها وهو تحقيق التآزر الإنساني في المؤسسة لخدمة أهدافها.
- 2) **الإشراف والعلاقة مع المُشرف:** المُشرف هو فرد يقود جماعة من العاملين تُسمى الجماعة الأولية في المؤسسة، أي الجماعة التي تقوم بتنفيذ العمل مباشرة، ولا يوجد لدى عمالها مَرُوسون يتبعون لهم (ستاريكوف، 1990، 17)، ويمكن أن يكون المُشرف مُنتخباً من قبل الجماعة أو مُعيناً من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وإشباع رغبات العاملين وحاجاتهم لما لديه من قدرة في التأثير والإقناع؛ إن المؤسسة الجادة في تحسين الرضى الوظيفي لدى عمالها تعمل على أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية السوية بين الرؤساء والمرؤوسين، لأن العلاقة بينهما أمر مُهم في إشاعة الأمن النفسي في بيئة العمل؛ فالمُشرف الناجح يجب أن يمتلك سمات شخصية مُعينة تؤهله للتعامل مع العمال بطريقة تؤمن الرضى والسعادة والارتياح للطرفين، كأن يكون ودوداً مُتفهماً لمشكلات العمال من

خلال الإصغاء الفعال لآرائهم وشكاويهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات (المشعان والعنزي، 1999، 241).

(3) **العلاقة مع الزملاء:** يُعد زملاء العمل مصدراً من مصادر المساندة والدعم الاجتماعي، ويرتبط الرضى الوظيفي ارتباطاً مرتفعاً بشعبية العامل أو مدى تقبل الجماعة له؛ إذ يستمتع العمال بالحياة الاجتماعية غير الرسمية بما فيها من مَزاح وتسلية بصور مختلفة؛ كما يُخفف هذا الجو الاجتماعي بين الزملاء من التوتر والملل، ويُمثل مصدراً أساسياً للدفاع ضد الأخطار الخارجية سواء من المُشرف أو من أي جهة أخرى، كذلك فهو يُقلل من تأثيرات هذه الأمور في القلق والاكتئاب (أرجايل، 1993، 75)؛ يسعى العمال عموماً من وراء تأدية أعمالهم إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية في التفاعل والقبول من خلال صحبة زملاء مساندين ودودين صادقين (النجار، 1995، 137)؛ ويزيد الشعور بالرضى الوظيفي لدى مَنْ يحظون برضى أقرانهم في العمل، وكذلك لدى مَنْ ينتمون إلى جماعة متماسكة، إذ يتمتع أفرادها بدرجة أعلى من الرضى الوظيفي وبقل لديها الغياب عن العمل وتزيد الإنتاجية، كما تخفف من آثار ضغوط العمل (المشعان والعنزي، 1999، 241) فقد بينت دراسة أمريكية على 636 عاملاً أن الدعم الاجتماعي من زملاء العمل كان له أكبر الأثر في التخفيف من الضغوط والاكتئاب والضيق والأعراض الجسمية، يليه الدعم من جانب المُشرفين، ثمّ الدعم من الأهل والأسرة (أرجايل، 1993، 46). وجد فانزليست علاقة بين شعبية العامل بين زملائه في العمل ورضاه، فالعمال الذين يشعرون بأنهم موضع حب كبير يشعرون بالرضى عن عملهم وبالأمن والطمأنينة عندما يقارنون بالعمال الأقل شعبية.

(4) **فرص الترقية:** يُقصد بالترقية نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ يتحمل شاغل الوظيفة الأعلى واجبات ومسؤوليات أكبر، مع زيادة في الأجر والمركز كما تختلف نُظم الترقية من دولة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى؛ فالترقية قد تكون بناء على اختبارات تبين العمال الصالحين للترقية، أو على أساس الأقدمية في العمل، أو على أساس الانتقاء من جانب الإدارة أو على الكفاءة في العمل. تؤثر فرص الترقية المتاحة أمام العاملين في رضاهم الوظيفي لأنهم بحاجة لأن يشعروا بأنهم يقومون بالعمل على وجه حسن، ويطلبون اعترافاً خارجياً بذلك، والترقي

الوظيفي هو أهم أنواع الاعتراف، ويحمل معه فائدتين إضافيتين: زيادة في الأجر، وتحسن في المكانة المهنية. يسعى العامل إلى الترقية رغبة في الحصول على عوائد مادية أعلى، وتحسين الوضع الاجتماعي، وكذلك الرغبة في النمو المهني من خلال تحمل مسؤولية أكبر، والرغبة بالعدالة عندما يشعر الفرد بأنه حصل على الترقية التي يستحقها، كما قد يكون الترقى مصدراً محتملاً لعدم الرضى لأنه قد يتضمن الانفصال عن الزملاء والمزيد من المسؤولية، والمزيد من ساعات العمل وأداء أعمال أخرى ربما تكون أقل إثارة للاهتمام (أرجايل، 1993، 61).

**5) المناخ التنظيمي:** يُمثل المناخ التنظيمي ظاهرة نفسية-اجتماعية ذات طابع ثابت نسبياً في العلاقات بين عمال المؤسسة وخصائصهم الشخصية وحالتهم النفسية التي تؤثر في الجوانب الكمية والنوعية لنشاطهم المشترك وفي التواصل والتفاعل بينهم؛ وإذا أخذنا بالحسبان الحياة المهنية في المؤسسة، فالمناخ بيئة للتواصل والنشاط المشترك لعمال مؤسسة معينة، وبهذا يكون انعكاساً لخبرات نفسية-اجتماعية ثابتة نسبياً، وعلاقات شخصية ومواقف وآراء واتجاهات وتوقعات وطموحات مشتركة تؤثر مباشرة في العمل، وفي القدرات الابتكارية والإنجازات والسلوك المهني للعمال.

## **6- عوامل الرضى الوظيفي المرتبطة بالعائد المادي من العمل**

تؤكد الشواهد العلمية الآثار السلبية لعدم رضى العمال عن العائد المادي من وظائفهم ولاسيما انخفاض مستوى الدافعية والرغبة في الأداء، وارتفاع مستويات الغياب عن العمل والتأخر عنه:

**1) الأجر الشهري:** مبلغ من المال يحصل عليه العامل من المؤسسة لقاء قيامه بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها يتقاضاه العامل كل شهر، أو وفق عقد العمل، ويكون خاضعاً لقوانين عامة أسوةً بباقي الجهات في الدولة، ولاسيما ضمن القطاع العام، ويُحدد وفقاً لشهادته أو مهنته أو خبرته عند التعيين، طُلب من العاملين في عدد من الدراسات ترتيب المصادر المختلفة لشعورهم بالرضى الوظيفي فكان الأجر الشهري دائماً بين المصادر الثلاثة الأولى؛ للأجر أهمية أكبر لدى بعض الناس منه لدى بعضهم الآخر، ومن أكثر الفئات اهتماماً به الرجال والشبان العمال ومن هم في درجات منخفضة في الهيكل التنظيمي؛ أي من يتقاضون أجوراً أقل. ويزيد عدد الأفراد الأقل رضى عن أجورهم من



بين ذوي المكانة الأعلى، ككبار السن، والأكثر تعليماً، والأكثر مهارة، والأحسن في أداء عملهم (المشعان والعنزي، 1999، 242)، والحقيقة أن العامل أحياناً لا يهتم بقيمة الأجر بقدر ما يهتم العدالة في الأجر، ويشعر بعدم الرضى إذا كان هناك تفاوت بين ما يعتقد العامل أنه يستحقه من أجر وبين ما يحصل عليه بالفعل (أرجايل، 1993، 56)، إذا تُعد الأجر أبرز مُحددات الرضى الوظيفي لسببين: أ- النقود مُهمة جداً بسبب دورها في إشباع الحاجات المتعددة للفرد إن كانت الحاجات الأساسية أو الكمالية، ب- ينظر العمال إلى النقود على أنها أحد مؤشرات اهتمام الإدارة بهم، وهي دليل على الإنجاز ومصدر للتميز (كشود، 1995، 483).

(2) **الحوافز:** هي الإجراءات التي تقوم بها الإدارة في شكل مادي أو معنوي، أو كليهما معاً لحفز العامل على زيادة إنتاجه كمّاً ونوعاً وإشباع حاجاته؛ إن الحوافز والرضى الوظيفي عملية متشابكة ومتداخلة نظراً إلى تشابكها وتداخلها مع أهداف الفرد ودوافعه وأهداف مؤسسته وأنظمة الحوافز المعمول بها في المؤسسة (السالم، 1997، 82).

#### 7- عوامل الرضى الوظيفي المرتبطة بطبيعة العمل

يُفضل العمال الأعمال التي تُهيئ لهم الفرص الكافية لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم، وتنوعاً في الأنشطة والمُهمّات وحرية وتغذية راجعة في الأداء (النجار، 1995، 136)، فتنوع العمل دور أساسي في رضى العامل عن عمله، فكلما زاد تكرار أداء مُهمة مُعيّنة أداءً روتينياً وثابتاً كان ذلك سبباً للملل، أما إذا كان العمل يميل إلى التنوع في النشاطات والمهام فهذا ينعكس على محبة العمل والرضى عنه، فقد أدت دراسة حول الدافعية في العمل إلى إعطاء انتباه متزايد للدور الذي يؤديه العمل ذاته بوصفه مُحدداً قوياً للرضى الوظيفي، وهناك ثلاثة مظاهر من مظاهر العمل أكدت الغالبية العظمى من الدراسات على أهميتها بوصفها مصدراً للرضى الوظيفي: أ- السيطرة على طرق العمل وسيره، ب- التنوع، ج- استخدام المهارات والإمكانات. كما بينت دراسات الشخصية أهمية التوافق بين خصائص العمل والسمات الشخصية للعامل بحيث تُشعره بأهمية قدراته وإمكاناته لتأدية المطلوب منه، وتزيد من فرصه في العمل والشعور بالرضى (النجار، 1995، 137)؛ فيجب أن يكون العمل متناسباً مع قدرات العامل وخبراته ليُشعر بالإنجاز والنجاح والرضى؛ لا أعلى منها فيُشعر بالفشل والإحباط، ولا أقل منها فيؤدي إلى الملل



واللامبالاة وعدم الاهتمام؛ فالعامل الذي يُقدم شيئاً مفيداً أو مميزاً من غيره من العمال يزداد احترام الذات لديه، لأنه يُحقق ذاته، ويجد نفسه في عمله، مستثمراً إمكانياته ومُشبعاً حاجاته ومُرضياً لأهدافه وطموحاته؛ وهنا تجب الإشارة إلى المكانة المهنية والتميز، ففي إحدى الدراسات أظهر 50% من العمال اليدويين أنهم سعداء جداً في مهنتهم، وذكر 17% منهم أنه لو رجع بهم الزمن فإنهم سيختارون مهنتهم الحالية، وكانت المهن التي رغبوا في الالتحاق بها إلى حد كبير هي تلك المهن ذات المكانة العالية أو الأعمال الحرة؛ تتوقف مكانة المهنة على نظرة الفرد وعلى نظرة الآخرين الذين يثق برأيهم نحوها، وتشير الدراسات إلى أن العمال لا يرضون عن الأعمال التي لا تتميز بمكانة اجتماعية مرموقة؛ وهذه القيم ثابتة نسبياً في المجتمع الواحد ففي حين أنها تختلف من مجتمع لآخر، وتختلف أيضاً من وقت إلى آخر في المجتمع الواحد في ظل ظروف مُعينة (دويدار، 1995، 50-51)؛ هذا التبويب ليس للفصل بين عوامل الرضى الوظيفي ومُحدداته لأنها بمجملها وحدة متكاملة لتحقيقه والحدود الفاصلة بينها هي حدود نسبية هدفها تسهيل دراستها وفهمها فهماً أوضح.

## 8- العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي

لا يوجد موضوع يشغل اهتمامات الباحثين كالعلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي، والسبب في ذلك أننا نريد أن يكون العمال سعداء ومنتجين، وأوضحنا الدراسات في هذا الموضوع أن العلاقة بين الرضى والأداء قضية مُثيرة للجدل فيما إذا كان الرضى يؤدي إلى الأداء أو أن الأداء يؤدي إلى الرضى (كشروود، 1995، 493)؛ تبين وجود ثلاثة اتجاهات أساسية في تحديد طبيعة العلاقة بين الرضى الوظيفي وأداء العمل:

(1) الرضى-الأداء: جاء هذا الاتجاه نتيجة دراسات الهاوثورن في الثلاثينيات من القرن الماضي، فقد زاد الاهتمام بالعمال وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وبالعلاقات الإنسانية على افتراض أنه سيؤدي إلى ارتفاع معنويات العمال التي تؤدي بدورها إلى زيادة الإنتاجية أو الأداء؛ أي أن الرضى المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، فالعامل المنتج هو العامل الراضى عن عمله، ويؤكد مفكرو هذا الاتجاه أن الرضى عن العمل المتمثل في إشباع الحاجات المادية والمعنوية أو نتيجة تقديم عوامل الرضى، أو

نتيجة قيام العامل بعمل يحقق إنجازاً ويحقق ذاته، وارتفاع إنتاجية العمال، وتتماشى مع هذا الاتجاه نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج، ونظرية ماك كلياند (بدر، 1995، 156)؛ فوفقاً لهذا الاتجاه يُعد الأداء متغيراً تابعاً لمتغير سببي مستقل هو الرضى الوظيفي (الفارس وآخرون، 2003، 61).

(2) الرضى × الأداء: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا توجد علاقة مُعينة بين الرضى والأداء، ففي بعض الأبحاث والدراسات تبين أنه يمكن أن يكون العمال على درجة عالية من الرضى، ولكن ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة إنتاجيتهم، وأحياناً يمكن زيادة الإنتاج والأداء بالضغط أو باستخدام الأسلوب الدكتاتوري في القيادة وبذلك يكون الأداء مرتفعاً مع وجود عدم الرضى (بدر، 1995، 157).

(3) الأداء ؟ الرضى: على الرغم من الفكرة القائلة إن العامل المنتج هو العامل الراضي واتسام هذه الفكرة بالمنطقية، إلا أن بحثاً أخرى تمخضت عنها نتائج تختلف عن توقعاتنا المنطقية، فقد تبين أن الأداء الجيد يقود إلى الرضى الوظيفي؛ فالعلاقة بين الرضى والأداء علاقة غير مباشرة؛ لأن الأداء الوظيفي الجيد يؤدي إلى الحصول على مزيد من المكافآت المرتبطة بالعمل مثل زيادة الأجر والترقية وحصول العامل على إحساس بالتقدم؛ وإذا نظر العمال إلى عملية توزيع المكافآت على أنها عادلة فإن الحصول على هذه المكافآت سيؤدي إلى ظهور مشاعر الرضى الوظيفي، وسيؤدي ذلك بدوره إلى تحسين الأداء (ريجيو، 1999، 273)، أي أن الباحثين يفترضون أن الأداء يؤدي إلى الرضى، من خلال متغير وسيط هو حصول العامل على مكافآت مُعينة بناءً على أدائه أو متغير وسيط آخر يكون مُهماً بالنسبة إلى العامل (حسن، 2001، 180).

(4) جرت مؤخراً عدة محاولات لدراسة طبيعة العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء من خلال تحليل نتائج عشرات الدراسات التي اختبرت العلاقة بين هذين المتغيرين، فكانت النتيجة علاقة إيجابية ضعيفة بينهما، وكان السؤال المُهم هو لماذا هذه العلاقة إيجابية وضعيفة بين المتغيرين، ويقدم ريجيو (Riggio، 1999) الإجابة الآتية: إن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين معقدة ومتشابكة وتتأثر بعدد من المتغيرات المستقلة الأخرى مثل نوع العمل وأحواله والمكافآت التي يحصل عليها العاملون وخصائصهم النفسية، فقد نجد مثلاً أن العامل الذي لديه مستوى عالٍ من الرضى الوظيفي ربما يكون أكثر إنتاجية

في الأعمال التي تتطلب قدرات خاصة مناسبة لواجبات الابتكار والإبداع والاختراع (ريجيو، 1999، 275).

## 9- آثار عدم الرضى الوظيفي أو انخفاضه

نظراً إلى أهمية الرضى الوظيفي ولما يتركه من أثر كبير في فاعلية العمال من جهة، وفعالية المؤسسة من جهة أخرى يجب البحث في النتائج التي يمكن أن تترتب على الشعور بعدم الرضى الوظيفي ومنها:

(1) **حوادث العمل:** قد يكون شعور العامل بعدم الرضى الوظيفي عن العمل الموكل إليه نتيجة بيئة العمل، وما تحتويه من أحوال، وإضاءة غير مناسبة، والضجيج المرتفع، ونظام أوقات الراحة في أثناء العمل، المؤدية إلى انخفاض مستوى روحه المعنوية وعدم التزامه بتعليمات السلامة المهنية، ومن ثمّ انخفاض الرضى الوظيفي.

(2) **الغياب عن العمل:** يُعد الغياب عن العمل من أكثر السلوكيات تكلفةً للمؤسسات فقد بينت إحدى الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية أن هناك تكلفة قدرها مليون دولار سنوياً لكل 1000 عامل؛ نتيجة الإنتاجية الضائعة والزيادة المزمّنة في عدد العاملين لتعويض العاملين الغائبين، وغيرها من التكاليف؛ كما دلت الدراسات على أن العامل الراضى عن عمله أكثر ارتباطاً به، وأكثر حرصاً على عدم الغياب لأن هذا العمل يحقق له إشباعاً أكبر من الفرد غير الراضى عن عمله الذي يكون أقل ارتباطاً بالعمل، وأقل حرصاً على تحمل المسؤولية والانضباط فيه (الفارس وآخرون، 2003، 60)؛ ويلاحظ التعارض في نتائج البحوث والدراسات التي درست العلاقة بين الغياب والرضى الوظيفي، فنجد أحياناً علاقة ضعيفة وسلبية بين المتغيرين، وأحياناً لا توجد علاقة بينهما إطلاقاً. يمكن أن ترجع أسباب ضعف العلاقة بين الرضى الوظيفي والغياب عن العمل إلى مشكلات قياس الغياب؛ إذ إن معظم الدراسات لا تميّز بين الغياب الطوعي والغياب القسري الذي يقع خارج سيطرة العامل (ريجيو، 1999، 282-283)؛ وقد تعود إلى عوامل وأسباب أخرى مثل وجود القيود المفروضة على العامل في التعبير صراحةً عن حبه أو كرهه للعمل، وتحويل هذا الشعور إلى غياب عن العمل، أو يمكن أن تكون السياسات والأنظمة التي تفرضها المؤسسة للسيطرة على الغياب عن العمل ووجود الأفراد في العمل، وهذا يؤثر في الغياب عن العمل بدرجة أكبر من تأثيره في

الرضى. ففي حالة اقتطاع جزء من الأجر مقابل أيام الغياب عن العمل فإن الحاجة الاقتصادية والمادية للفرد قد تجعله غير راضٍ ولكن لديه حاجة مادية، ومن ثمّ سوف يذهب إلى العمل ويوجد فيه أكثر من العامل الرّاضى (كشروود، 1995، 488)، (النجار، 1995، 138)، (حسن، 2001، 175-176).

(3) **التأخر عن العمل:** يعكس التأخر عن العمل مشاعر عدم الرضى الوظيفي، ولكن لا يمكن الافتراض أن التأخر المزمّن يرجع رجوعاً أساسياً وثابتاً إلى عدم الرضى الوظيفي لوجود أسباب وعوامل أخرى قد تتدخل في هذا المجال مثل الطقس الرديء، انتظار وسائل المواصلات، وتباطؤ السيارات، ربما يكون منسوباً لعدم الرضى الوظيفي فضلاً عن العقوبات المتعلقة بالتأخر؛ يمكن القول عموماً إنه كلما كانت مشاعر الاستياء قوية وتراكمت لمدة طويلة زاد احتمال ظهور هذا الاستياء في سلوك العمال تأخراً عن العمل (دويدار، 2001، 65-66).

(4) **ترك العمل:** تكلف الاستقالة الطوعية من المؤسسة تكاليف باهظة للمؤسسة في التعيين والتدريب؛ فضلاً عن التكاليف غير الملموسة مثل: تشتيت عمل الجماعة التي كان يعمل بها الفرد، أو خسارة عامل اكتسب خبرات ومهارات خاصة (حسن، 2001، 176-177). بينت الدراسات وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضى الوظيفي وترك العمل، فالعمال الذين لديهم مستويات منخفضة من الرضى الوظيفي هم أكثر احتمالاً بأن يتركوا وظائفهم. تثير مشاعر الاستياء أو عدم الرضى الوظيفي أفكاراً حول مغادرة المؤسسة، تُسرّع بدورها البحث عن بدائل، فإذا كانت تكلفة المغادرة عالية جداً فقد يعيد العامل تقويمه للوظيفة، ويفكر قليلاً، ويتريث قبل المغادرة، أما إذا كانت تكاليف المغادرة بسيطة، والبدايل تبدو جيدة، فهذا سوف يدفعه إلى المغادرة فعلياً (كشروود، 1995، 491)، على الرغم من قوة العلاقة بين الرضى الوظيفي وترك العمل فهي ليست مطلقة ومباشرة لوجود عدد من الخطوات والعوامل التي تتوسط بين عدم الرضى الوظيفي والترك الفعلي للعمل.

## **10- تحسين الرضى الوظيفي**

نظراً إلى النتائج السلبية لعدم الرضى مثل الغياب وترك العمل والأثر السلبي في الأداء، وبالرغم من أن عدم رضى الأفراد قد لا يكون بالضرورة سبباً في انخفاض الأداء، إلا أن هذا لا يمنع محاولة زيادة الرضى الوظيفي على الأقل لكي نزيد شعور العمال

بالسعادة في عملهم، لأن الرضى هو غاية في حد ذاته (حسن، 2001، 180)، لذلك طورت المؤسسات عدة برامج بهدف زيادة الرضى الوظيفي ومنها:

(1) **تغيير مكونات العمل وبُنيته:** يُعد أسلوب تغيير مكونات العمل أو بُنيته إحدى طرق تغيير بناء الوظيفة، يتضمن هذا الأسلوب انتقال العامل من عمل إلى آخر، ومن ميزاته الإسهام في تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة، وخفض الملل والروتين الناجمين عن أداء واجبات تتصف بالتكرار الشديد (ريجيو، 1999، 285)، وقد نجحت تجربة أن ينتقل العمال بين الأعمال المختلفة بناء على ترتيب مُحدد، كأن يقوم كل عامل بالعمل لمدة شهر في عمل مُعين، ثمَّ ينتقل في الشهر الثاني لأداء العمل الثاني بالتبادل مع زميل آخر وهكذا، وقد ثبت أن عدم استمرار العامل في عمل روتيني رتيب لمدة طويلة يُقلل شعوره بالسأم والملل، ويزيد الرضى الوظيفي (المشعان، 1994، 134).

(2) **زيادة واجبات الوظيفة:** يعتمد هذا الأسلوب على زيادة واجبات الوظيفة للعاملين بإضافة واجبات أخرى مختلفة عما يؤديه من واجبات بُغية مضاعفة إحساسهم بأهميتهم للمؤسسة، ويؤدي استخدام هذا الأسلوب بمهارة إلى التأثير الإيجابي في الرضى الوظيفي وذلك بإعطاء العاملين إحساساً أكبر بالإنجاز وتحسين مهاراتهم في العمل، وتُعدّ زيادة الواجبات مسألة حساسة وخطرة، فربما ينظر العامل إلى زيادة واجباته نظرة سلبية بسبب الفروق الفردية بين العاملين (ريجيو، 1999، 285).

(3) **إثراء العمل:** إعادة تنظيم العمل وترتيب علاقاته بصورة تُحقق تحدياً وإشباعاً لدوافع العامل، يثير مفهوم إثراء العمل اهتمامات الكثير من المديرين لأنه مفهوم قد برهنت الخبرات على فاعليته في مواقف كثيرة، فهو يُحقق تحسناً في كمية العمل وجودته، كما يرفع الروح المعنوية لدى العاملين، علاوة على أنه يربط العامل بعمله ويقلل نسبة الغياب، وعدّت نظرية العاملين لهيرزبرج إثراء العمل أسلوباً يُحقق مستويات عالية من الدوافع، كما يشبع الحاجات. ومن هنا فهو يُحقق أقصى درجات الدافعية، أما نظرية بورتير ولاولر فترى مفهوم الإثراء في العمل في ضوء التمييز بين ما يُسمى تعزيزاً خارجياً وتعزيزاً داخلياً، وتعدّ التعزيز الداخلي أكثر فاعلية، يؤدي مفهوم الإثراء دوراً فعالاً في تنشيط الدافعية وتحقيق الرضى الوظيفي، وزيادة مستوى الأداء لأنه يحقق التعزيز الداخلي (طه، 1994، 186).

4) **تغيير مكونات الأجر:** أصحاب الدخل المرتفع أكثر رضى من أصحاب الدخل المنخفض، فقد تبين أنه كلما كان العمال يتقاضون أجوراً أكبر كانوا أكثر رضى عن أعمالهم (كشرود، 1995، 483)؛ وهناك ما يُشير إلى أن الذين يحصلون على أجور جيدة يفضلون في معظم الأحيان البقاء في مؤسساتهم، ولا يبحثون عن عمل في مؤسسات أخرى، وتعمل المؤسسات على تطوير أنظمة الأجور بهدف تحسين الأداء.

5) **برامج المنفعة الإضافية:** تتضمن برامج المنفعة الإضافية مجموعة الإجراءات أو البرامج وهي: المرونة في ساعات العمل، توفير عدد من البرامج الصحية، توفير برنامج للتقاعد، توفير برامج للتطوير المهني، الاهتمام بصحة العاملين والعناية بأسرهم، يفيد جداً هذا الأسلوب في تخفيض معدلات الغياب (ريجيو، 1999، 286-288).

6) **مشاركة العاملين في الأرباح:** يتفق هذا الأسلوب من الأساليب التحفيزية مع نظرية التوقع في الدافعية، إذ يدرك العامل ويتوقع أنه كلما ضاعف جهوده، وكلما حققت الشركة أرباحاً إضافية، فإنه سيكون شريكاً فيها ويأخذ هذا الأسلوب عدة أشكال، مثل وجود معادلة أو طريقة يتقاسم على أساسها العاملون في المؤسسة الأرباح نتيجة عملهم، أو أن توزع نسبة من الأرباح على العاملين، أو أن يُعطى العاملون أسهماً في الشركة (القريوتي، 2000، 52-53).

7) **الدفع للعاملين بعدل:** عندما يشعر العامل بعدالة ما يحصل عليه من أجر ومكافآت ومزايا وعدالة إجراءات تحديد ما يستحقه، وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن العامل يشعر بالرضى.

8) **تحسين جودة الإشراف:** يتحسن الرضى عندما تكون العلاقة بين المشرف والعمال علاقة جيدة طيبة يسودها الاحترام وتُراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومروؤسيه.

9) **تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها العمال واهتماماتهم:** يشعر العامل بالرضى عندما يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله (حسن، 2001، 181).

10) **المشاركة في صنع القرار:** أشارت مجموعة من الدراسات إلى الآثار الموجبة لمشاركة العاملين في صنع القرار على مستوى دافعتيهم للعمل، فحين يجد العامل فرصة للاشتراك برأيه في بعض قضايا العمل في المؤسسة يزداد لديه الإحساس بالمشاركة، وتحمل



المسؤولية، كما يزداد رضاه عن العمل، ويتحسن مستوى أدائه والمبدأ الأساسي في ذلك أن الدافعية تزداد من خلال المشاركة، فالفرد الذي يشارك يصبح متضامناً في مسؤولية تنفيذ القرار، ويبدو أن المشاركة من جانب العمال في عملية صنع القرار تشجع على أن يصبح مصدر التعزيز داخلياً لدى العاملين، فمن خلال المشاركة تُذلل الصعاب وتُحل المشكلات وتُتجز الأهداف (طه، 1994، 187).

## 11- مقياس الرضى الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتضمن عدداً من المواقف المتعلقة بعملك، يرجى قراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عنها كما هو الأمر فعلياً بالنسبة إليك وليس كما تتمنى أن يكون، علماً بأن إجاباتك لن تظهر ظهوراً فردياً بل ستظهر ضمن إجابات زملائك.

السن: .....؛ عدد سنوات الخدمة في العمل: .....؛ الحالة الاجتماعية: عزب، متزوج، أخرى؛ عدد سنوات الخبرة في عملك الحالي: .....؛ المؤهل العلمي: ابتدائية، إعدادية، ثانوية، معهد متوسط، جامعية، علماً أن خيارات الإجابة هي: راضٍ بدرجة كبيرة جداً، راضٍ بدرجة كبيرة، راضٍ بدرجة متوسطة، راضٍ بدرجة قليلة، غير راضٍ أبداً

| المجال        | ما درجة رضاك عن العبارات الآتية                          |
|---------------|----------------------------------------------------------|
| أسلوب الإدارة | أسلوب معاملة الإدارة لزملائك                             |
|               | أسلوب الإدارة في إصدار الأوامر والتعليمات                |
|               | الفرص التي تتيحها لك الإدارة لتكون مسؤولاً عن تخطيط عملك |
|               | الفرص التي تتيحها لك الإدارة للمشاركة في اتخاذ القرارات  |
| الحوافز       | تناسب الحوافز مع ما تبذله من جهد وعمل                    |
|               | العدالة في توزيع الحوافز بين العاملين                    |
|               | تناسب الحوافز مع خبراتك ومهاراتك في أداء العمل           |
|               | الحوافز التي تحصل عليها في عملك                          |



| المجال              | ما درجة رضاك عن العبارات الآتية                                             |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| الدخل الشهري        | دخلك الشهري من مهنتك في العمل                                               |
|                     | دخلك الشهري مقارنة بمقدار العمل المطلوب منك وحجمه                           |
|                     | كفاية دخلك الشهري الذي تحصل عليه من مهنتك لتغطية النفقات العادية لك ولأسرتك |
|                     | ملاءمة الراتب المخصص للدرجة الوظيفية التي تشغلها                            |
| طبيعة العمل         | طبيعة العمل الذي تقوم به                                                    |
|                     | ما يتيح لك العمل من فرص لمساعدة زملائك في تأدية أعمالهم                     |
|                     | ملاءمة العمل لك                                                             |
|                     | المسؤولية التي تتحملها بسبب طبيعة عملك                                      |
| أحوال العمل المادية | التجهيزات والمعدات التي تساعد على أداء العمل أداءً سليماً وآمناً            |
|                     | المواد والأجهزة اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه                           |
|                     | ملاءمة مكان العمل لإنجازه بسهولة                                            |
|                     | أحوال العمل وبيئته المادية (تهوية وندفئة)                                   |
| العلاقة مع الزملاء  | تقدير زملائك لك في العمل                                                    |
|                     | علاقتك مع زملائك في العمل                                                   |
|                     | وقوف زملائك إلى جانبك في أوقات الأزمات                                      |
|                     | التعاون بينك وبين زملائك في العمل                                           |
| العلاقة مع المشرف   | معاملة المشرف لك في العمل                                                   |
|                     | تقدير مشرفك لما تبذله من جهود في عملك                                       |

| المجال      | ما درجة رضاك عن العبارات الآتية                                            |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------|
|             | علاقتك مع مشرفك (رئيسك المباشر) في العمل                                   |
|             | الأسلوب الذي يتبعه مشرفك في حل مشكلات العمل                                |
| فرص الترقية | الأوقات الزمنية اللازمة للتقدم في العمل                                    |
|             | الأوقات الزمنية اللازمة للتقدم في العمل مقارنةً بنظائرها في الوظائف الأخرى |
|             | الأسس والمعايير المعتمدة أساساً للتقدم إلى الوظائف الأعلى                  |
|             | فرص التقدم والتقدم المتاحة لك في العمل                                     |



## الفصل الثامن الولاء التنظيمي

حظي موضوع الولاء التنظيمي ولا يزال باهتمام الباحثين في علم النفس التنظيمي والصناعي منذ بداية الستينيات من القرن الماضي، فقد تركزت الدراسات على تأثير الولاء التنظيمي في كثير من سلوكيات العمال واتجاهاتهم وانعكاساته على العامل والمؤسسة، ومنذ ذلك ظهرت دراسات كثيرة في الولايات المتحدة، وأوروبا الغربية وبعدها في الدول النامية ركزت على أسباب الولاء التنظيمي، مُحدداته، والعوامل المؤثرة فيه، وما يترتب عليه من نتائج سلوكية تؤثر في العاملين وفاعلية المؤسسات. يُعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة التي جذبت انتباه الباحثين والدارسين، ويُعد من أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلطت عليها الأضواء، وتناولتها العديد من الدراسات والأبحاث بصورة مبكرة مقارنة بالعديد من المتغيرات الأخرى في السلوك التنظيمي في المؤسسات؛ كان هذا المفهوم ولا يزال موضع اختلاف بين الباحثين سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف مُحدد له، أو الاتفاق على نظرية أو نموذج يمكن من خلاله أبعاده.

### 1- تعريف الولاء التنظيمي

يُعد موضوع الولاء التنظيمي Organizational Commitment من الموضوعات المهمة التي جذبت انتباه الباحثين والدارسين، ويُعد من أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلطت عليها الأضواء، وتناولتها العديد من الدراسات والأبحاث بوقت مبكر مقارنة بالعديد من المتغيرات الأخرى في السلوك التنظيمي في المؤسسات؛ كان هذا المفهوم ولا يزال موضع اختلاف بين الباحثين سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف مُحدد له، أو الاتفاق على نظرية أو نموذج يمكن من خلاله تفسير أبعاد هذا المفهوم؛ كما نجد في أدبيات علم النفس التنظيمي والصناعي مُسميات مُتعددة طُرحت من قِبل باحثين ومنها: الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الإخلاص للمؤسسة، لكن هذه المُسميات كلها هي الترجمة العربية للمصطلح الإنكليزي: Organizational Commitment، هذه المُسميات جميعها لها المعنى ذاته، وتؤدي إلى فكرة واحدة، والاختلاف فقط في ترجمته إلى العربية؛ يرى ريجيو (Riggio, 1999) أن الولاء للمؤسسة يعني مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها، وترتبط هذه

المشاعر بقبول العامل لأهداف المؤسسة وقيمتها واستعداده لبذل مجهود نيابةً عنها ورغبته في البقاء عضواً فيها (ريجيو، 1999، 276)، بينما يعتقد غيره أن الولاء التنظيمي هو القوة النسبية لارتباط العامل بمؤسسة مُعينة وفهمه لها، فالولاء التنظيمي اعتقاد قوي وقبول من جانب عمال المؤسسة بأهدافها وقيمتها، ورغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها، فهو استثمار متبادل بين العامل والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، يترتب عليه سلوك العامل سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المؤسسة ورغبة العامل في إعطاء جزء أكبر من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المؤسسة واستمرارها، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر، والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية. كما عُرِّف الولاء التنظيمي بأنه ارتباط فعال بين العمال ومؤسساتهم، ويقوم هذا الارتباط على ولاء العمال للمؤسسة وتطابق أهدافهم مع أهدافها؛ ومن المنظور السلوكي يمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية للانتماء التنظيمي هي: التوحد مع المؤسسة، والإخلاص لها، والاندماج في العمل. يمكن استخلاص التعريف الآتي للولاء التنظيمي: مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها واتجاهاته نحوها، وترتبط هذه المشاعر بقبول العامل لأهداف المؤسسة وقيمتها واستعداده لبذل مجهود نيابةً عنها، ورغبته في البقاء عضواً فيها، والتضحية من أجل تحقيق أهدافها.

## 2- أهمية الولاء التنظيمي

يُمثل الولاء التنظيمي عنصراً مُهماً في العلاقة بين المؤسسة والعاملين، ولا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع العاملين نحو العمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، وتظهر أهمية الولاء التنظيمي من خلال:

- (1) يُعد ولاء العمال لمؤسساتهم مُهماً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة.
- (2) يُعد ولاء العمال لمؤسساتهم مُهماً مثل الرضى الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم، أو تركهم العمل والسعي نحو العمل في مؤسسات أخرى.
- (3) الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارات المؤسسات لكونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحية وسليمة، وتمكنها من الاستمرار

والبقاء. وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة سلوك العامل في المؤسسة بهدف تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

(4) يُعد ولاء العاملين لمؤسساتهم مُهماً في ضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها (اللوذي، 1999، 118).

### 3- أبعاد الولاء التنظيمي

ينطوي الولاء التنظيمي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط العاملين بالمؤسسة، ومن المهم فهم هذه العلاقة وتحليلها ومراحلها من معرفة أهداف العامل وقيمه، واتجاهاته ومشاعره نحو أهداف المؤسسة وقيمتها وثقافتها واتجاهاتها ليعود ذلك عليهما بالفائدة والخير والسعادة. تختلف صور ولاء العاملين لمؤسساتهم باختلاف القوى الباعثة والمحركة لهم، وعلى العموم توجد عدة أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي، رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديدها، ولكن مع الاختلاف فإن محتوى الأبعاد التي ذُكرت لا تختلف في محتواها، أما أكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد الولاء التنظيمي هي:

(1) **الولاء العاطفي**: يتعلق بمدى معرفة العامل للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية المهارات المطلوبة وأهميتها وتنوعها وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساسه أن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمؤسسته وعرض نشاطاتها عرضاً إيجابياً عند حديثه للآخرين، وتبني مشكلاتها كما لو كانت مشكلاته الخاصة، والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله (عويضة، 1996، 35).

(2) **الولاء المستمر**: تُقاس درجة ولاء العامل في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها إذا استمر في المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر مغادرتها والالتحاق بجهات أخرى، إذ إن تقويم العامل لأهمية البقاء في المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل، ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة التي تُعدّ من المؤشرات الرئيسية لرغبة العامل في الاستمرار في عمله، فقد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المؤسسة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يُعدّ خسارة له ولاسيما إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وإذا كان الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بُنيت

عبر السنين، قد ترتبط المهارات النادرة بمؤسسة دون أخرى، فالعمال الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمؤسسة نظراً إلى تضاؤل فرص العمل بالنسبة إليهم في مؤسسة أخرى (عويضة، 1996، 35-36).

(3) **الولاء الأخلاقي (المعياري):** إحساس الفرد بالالتزام أخلاقياً بالبقاء في المؤسسة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه لعمالها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في تحديد الإجراءات، وكيفية تنفيذ العمل والإسهام في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة، وهذا يجعل العامل يمتنع عن ترك المؤسسة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك للالتزامه بأخلاق العمل التي تحتم عليه البقاء في المؤسسة (عويضة، 1996، 36).

#### 4- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

توجد مجموعة من الأسباب تعمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين ومنها:

(1) **إشباع حاجات العاملين:** من الطبيعي أن يسعى العامل إلى البحث عن الحاجات التي تهتم في المؤسسة التي يعمل لديها، والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفيزيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في المؤسسة، كما يسعى أيضاً لأن يكون مُقدَّراً ومحبوباً فضلاً عن سعيه للانتماء إلى جماعة مُعينة وتحقيق ذاته من خلالها، فالمؤسسة التي لا تعمل على إشباع حاجات العاملين لديها مؤسسة فاشلة لأن النتيجة الحتمية هي أن يتركها العاملون سعيّاً إلى إشباع حاجاتهم في مؤسسة أخرى.

(2) **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** كلما كانت الأهداف واضحة في المؤسسة زادت درجة الولاء التنظيمي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعلهم أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، تساعد عملية تحديد الأدوار على إيجاد الولاء لدى العاملين نظراً إلى ما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة عدم تحديد الأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن لغموض الأدوار أن يجلب الصراع إلى المؤسسة ويدخلها في النزاعات وعدم الاستقرار.

(3) **وجود نظام حوافز مناسب:** يعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول: أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الثاني: فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، يزداد الولاء التنظيمي عند اليابانيين عندما تُطبق المؤسسة نظاماً فعالاً للحوافز، وتجدر



الإشارة إلى أن المؤسسات الحكومية هي أقل المؤسسات استخداماً للحوافز، وهذا يتطلب اعتماد نظام جيد للحوافز، وإيجاد الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات.

4) **مشاركة العاملين في فعاليات المؤسسة وقراراتها:** تُعرف المشاركة على أنها اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والإسهام في الأهداف الجماعية، وأن يشترك في المسؤولية عنها، وبيّنت الدراسات أن مشاركة العاملين في فعاليات المؤسسة يزيد درجة الولاء التنظيمي لديهم، فيتحدث العاملون عن المؤسسة بصيغة (نحن) وليس بصيغة (أنا) في حال واجهتهم مشكلة في العمل، ويُشيرون إليها على أنها مشكلتهم، ومن ثمّ هم أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي وهذا يعود على المؤسسة بالأداء الجيد.

5) **تحسين المناخ التنظيمي:** يُشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى مجموعة من خصائص البيئة الداخلية التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يدركها ويفهمها العاملون، وتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم ومن ثمّ سلوكهم؛ تسعى المؤسسات إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد للعاملين، وتبين أن المؤسسات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمُحِطة لمعنويات العاملين، وتتصف بعدم المسؤولية هي مؤسسات تشجع تسرب العاملين، وتقلل درجة الولاء التنظيمي لديهم، لذلك يجب على المؤسسات العمل على إيجاد المناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف، والاهتمام بالعامل في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لديه.

6) **بناء ثقافة تنظيمية:** يجب تحديد الأهداف والقيم المشتركة بين العاملين وتلبية احتياجاتهم، والعمل على إشباعها، ثمّ النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي المؤسسة التي يسعى المسؤول عنها إلى إيجاد معايير متميزة للأداء وترسيخها بالتدريب الكافي والمناسب، وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين عمالها.

7) **البقاء في المؤسسة على المدى الطويل:** أي الانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى من خلال شعور العامل بالأمان الوظيفي، وأنه غير مُهدد بالفصل أو الطرد من العمل وإنهاء خدماته في أي وقت بدون سبب، وشعور العامل بأنه مدين للمؤسسة التي يعمل لديها، ويلمس أنها تحافظ عليه وتثق به وتوفر له حقوقه لكي تؤمن له حياة كريمة تجعله لا يفكر في مغادرتها إلى مؤسسة جديدة، وأن يقوم بالدفاع عن مؤسسته في حال

تعرضها لسوء، وأن يعمل على استمرار علاقته وعضويته فيها حتى بعد مغادرتها، ويفتخر بها أمام الآخرين.

(8) **تبني سياسة المؤسسة:** التزام العامل بالسلوك المهني وحضوره في المؤسسة، وشعوره أن أهداف المؤسسة واضحة وسهلة، وأن الإجراءات المعتمدة معروفة للجميع، وتقبله لسياستها بقناعة تامة، وشعوره بأنه يستطيع التعبير عن رأيه بسهولة، وأن الاتصالات في المؤسسة فعالة وتُزيل الحواجز، وأن نظام المؤسسة عادل وفعال يُعالج مشكلات العاملين وشكاويهم، كل ذلك يساعد في التقدم في العمل، وأن يلمس التجانس بين قيمه الشخصية وقيم المؤسسة.

(9) **الدفاع عن المؤسسة:** الاهتمام بمصير المؤسسة والشعور بالضييق تجاه أخطاء الزملاء لجمهور المراجعين والمستفيدين من خدماتها ومنتجاتها وهذا يؤثر سلباً في سمعتها، والشعور أن أي مشكلة تتعلق بها هي جزء من مشكلاته الخاصة، وأن يعدّ نفسه عنصراً فعالاً في المؤسسة، وأن يشعر بالالتزام الأخلاقي في الاستمرار بعمله فيها، وأن حياته ستتأثر سلباً إذا غادرها، وأنه مستعد لتقديم الجهود المطلوبة منه ومضاعفتها لإنجاح عملها، وأن يكون مُهتماً بمصيرها (عويضة، 1996، 45-46).

## 5- خصائص الولاء التنظيمي

يتصف الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص كما يأتي:

- (1) يُعبر الولاء التنظيمي عن استعداد العامل لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها من خلال قبوله قيمها وإيمانه بأهدافها والسعي لتحقيقها.
- (2) يُشير الولاء التنظيمي إلى رغبة العامل في التفاعل الاجتماعي في العمل من أجل حيوية المؤسسة ونشاطها ومنحها الاستمرارية والفاعلية والنجاح.
- (3) الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يُستدل عليها من ظواهر تنظيمية، ومن خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة التي تُجسد مدى ولائهم.
- (4) الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية في المؤسسة.
- (5) مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير وفق درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

6) يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وتكوينه لدى العامل وقتاً طويلاً لأنه يُجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة تغيرات مهمة في المؤسسة.

7) يتأثر الولاء التنظيمي بالصفات الشخصية والعوامل التنظيمية وبالأحوال الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

## 6- مراحل الولاء التنظيمي

1) **مرحلة الانضمام للمؤسسة:** التي يريد الفرد العمل لديها غالباً ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها تُحقق رغباته وتطلعاته.

2) **مرحلة الالتزام التنظيمي (التجربة):** يكون العامل فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها، يكون التحاق الفرد بالمؤسسة مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة أو يتوقع أن يحصل عليها وتبعاً لذلك يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يُطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة، تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون العامل خلالها خاضعاً للتدريب والتجربة، وينصب اهتمامه على قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات المؤسسة، وإدراك ما يُتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

3) **مرحلة التطابق بين العامل والمؤسسة:** يتقبل العامل سلطات الآخرين بسبب رغبته في الاستمرار في العمل بالمؤسسة فيشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها لأنها تُشبع حاجته للانتماء، تتراوح مدتها بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى العامل فيها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور لديه الولاء للمؤسسة.

4) **مرحلة التبني:** قبول العامل أهداف المؤسسة وقيمتها كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم، تبدأ هذه المرحلة تقريباً من السنة الخامسة بعد التحاق العامل بالمؤسسة وتستمر بعد ذلك، إذ يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته وثقته بالمؤسسة، وينتقل إلى مرحلة النضج التنظيمي.

## 7- الولاء التنظيمي والخصائص الديموغرافية

(1) **العمر:** بينت نتائج عدة دراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والعمر، فقد تبين أنه كلما تقدم العمال في العمر كانوا أكثر واقعية وقناعة من ذي قبل، وقلت البدائل المتاحة أمامهم للانتقال إلى مؤسسات أخرى (العمرى، 2004، 127)، كذلك أشارت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والعمر وطول مدة الخدمة في المؤسسة كالدراسة التي أجريت لاختبار مدى تأثير العمر ومدة الخدمة في المؤسسة والمركز الوظيفي في الولاء التنظيمي لمجموعة من العلماء والباحثين، فقد تبين أن الولاء التنظيمي يرتبط ببعض الخصائص الشخصية مثل طول مدة الخدمة في المؤسسة والعمر والمركز الوظيفي، أي أنه كلما طالت مدة خدمة الفرد في المؤسسة (أكثر من 10 سنوات)، وكان مركزه الوظيفي عالياً كان ولاؤه عالياً، وهذا الولاء فُسِّرَ على أساس الفرص والمكافآت والاعتراف الذي تُنتجه المؤسسة لأعضائها من ذوي الخبرة الطويلة والمرتب العلى، فضلاً عن زيادة الخبرة في أداء الأعمال؛ وعندما يزداد عدد سنوات خدمة العامل في المؤسسة تكون فرصته أكبر في الحصول على بعض الامتيازات الوظيفية، والمكافآت المعنوية، وازدياد الاهتمام والتقدير الشخصي، كما يتفاعل العامل اجتماعياً ويقيم العديد من العلاقات الاجتماعية مع زملائه في المؤسسة، وبذلك يزداد ارتباطه بالمؤسسة ويزيد ولاؤه لها (العمرى، 2004، 127).

(2) **الولاء التنظيمي ومستوى التعليم:** تباينت نتائج الدراسات حول العلاقة بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي، وإن كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب بين المستوى التعليمي للعامل والولاء التنظيمي، نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات العامل ذي المؤهل العالي وطموحاته وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، فضلاً عن تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع مستوى تأهيله العلمي؛ وأكدت دراسة أجريت على ثلاث فئات: المديرين، العمال المهرة، العمال شبه المهرة، وأعضاء الهيئة التدريسية في إحدى الجامعات الكبيرة، على أن العمر ومدة الخدمة ومستوى التعليم من أكثر العوامل تأثيراً في الولاء التنظيمي إلا أن علاقة العمر ومدة الخدمة مع الولاء التنظيمي كانت إيجابية أما علاقة المستوى التعليمي مع الولاء التنظيمي فكانت سلبية؛ ولم تتوصل بعض الدراسات إلى نتائج حاسمة للعلاقة بين

المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، في حين كشفت نتائج عدة دراسات عن علاقة طردية إيجابية بينهما.

## 8- النموذج المفسر للولاء التنظيمي

### 8-1- نموذج إيتزيوني

يرى إيتزيوني (Etzioni، 1961) أن القوة أو السلطة التي تمتلكها المؤسسة على العامل تعد الأساس في اندماجه وانهماكه فيها، يتخذ هذا الاندماج أو الانهماك ثلاثة أشكال (نعساني، 2001، 80) هي:

(1) **الانهماك الأخلاقي أو الاندماج المعنوي:** يمثل الاندماج الحقيقي الإيجابي بين العامل ومؤسسته، وينبع من قناعة الفرد بأهداف المؤسسة وقيمتها ومعاييرها، ومن ثم استيعابه لها، إذ يرى أنه من الواجب عليه مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها لإيمانه بأنها تؤدي عملاً اجتماعياً مفيداً.

(2) **الانهماك الحسابي أو الاندماج القائم على المنافع المتبادلة:** هذا النوع من الاندماج أقل درجة وشدة بين العامل ومؤسسته، لأن العلاقة بين الطرفين تقوم على أساس المنفعة المتبادلة بين العامل ومؤسسته؛ أي أن الأفراد يندمجون مع مؤسساتهم ويلتزمون بها بمقدار ما تلبي هذه المؤسسة احتياجاتهم وتقدم لهم مكافآت مقابل إسهاماتهم وخدماتهم لها.

(3) **الانهماك الإلزامي أو الاندماج الإغترابي:** يمثل هذا النوع اندماجاً سلبياً وتوجهاً سلبياً في علاقة العامل مع مؤسسته، فاندماج العامل هنا خارج عن إرادته ومفروض عليه نظراً إلى طبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على العمال كما هو الحال في نزل السجون والإصلاحات.

### 8-2- نموذج سيترز

يرى سيترز (Setters، 1977) أن الخصائص الشخصية للعامل وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معاً بوصفها مُدخلاتٍ تعمل على تكوين ميل العامل للاندماج مع مؤسسته ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها وقبولها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها وهذا ينتج عنه رغبة قوية للعامل في عدم ترك المؤسسة التي يعمل فيها

وانخفاض غيابه، وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها (المعاني، 1996، 30-32).

### 8-3- نموذج كانتر

يعتقد كانتر (Kantar، 1986) أن الولاء ينتج من متطلبات سلوكية مختلفة

تفرضها المؤسسات على عمالها واقترح ثلاثة أنواع من الولاء هي:

(1) **الولاء المستديم أو المستمر:** يعدّ العمال أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم ويُشير إلى إخلاصهم وتفانيهم وتضحياتهم بالكثير من جهودهم وطاقتهم مقابل البقاء في مؤسساتهم، ومن ثمّ يجدون صعوبة في الانسحاب منها وتركها.

(2) **الولاء الرقابي:** يعدّ العامل معايير المؤسسة وقواعدها وقيمها تمثل دليلاً لتوجيه سلوكه، ومن ثمّ يتأثر سلوك أي عامل في المؤسسة بها، وتعمل المؤسسة على مراقبة سلوك العمال وتوجيهه.

(3) **الولاء التلاحمي:** علاقة سيكولوجية اجتماعية بين العامل ومؤسساته تُعزز وتُطور بالمناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة وتعترف فيها بجهود العاملين ومن خلال الأنشطة التي تهدف إلى تكوين ارتباط نفسي للعامل بمؤسساته وبنائه مثل التوجيهات الأولية التي يمكن إعطاؤها للعامل في أول يوم من العمل، إعطاء البطاقات الشخصية الخاصة بالمؤسسة للعاملين، كل هذه الوسائل والأنشطة تعزز التلاحم بين الفرد والمؤسسة وتقويه (نعساني، 2001، 81).

### 8-4- نموذج ستيفنز وزملائه

ينقسم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين وفق نموذج ستيفنز وزملائه

(Stevens et al، 1978) هما:

(1) **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مُخرجات الولاء التنظيمي بوصفه عمليات متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية مُحددات أساسياً لما يستحقه العامل من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين العامل والمؤسسة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء العامل للمؤسسة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت. وتتلخص مُحددات الاتجاه التبادلي بأنه يقيس درجة رضى العامل عن الحوافز

المقدمة له، وإمكانية بقاءه في المؤسسة، فإذا توفرت له مزايا أفضل في مؤسسة أخرى، فإنه ينزع إلى ترك المؤسسة التي يعمل فيها، يوفر هذا الاتجاه المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك العامل للمؤسسة أو البقاء فيها.

(2) **الاتجاه النفسي:** الولاء التنظيمي نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المؤسسة، وجهد مميز يبذله العامل لمساعدتها في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء فيها، يصور هذا الاتجاه الولاء التنظيمي على أنه توجه العامل بإيجابية عالية نحو المؤسسة وأهدافها، ويغطي أبعاداً أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي يركز على الحوافز ورغبة العامل في ترك المؤسسة معياراً لدرجة التزامه، ومن منظور علم النفس التنظيمي والصناعي يُعد الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المؤسسة يشعرون بانتماء لها، ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً بقيم المؤسسة وأهدافها.

#### 8-5- نموذج ستاو وسالانيك

أكد مدخل ستاو وسالانيك (Staw & Salanik، 1977) ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه علماء السلوك التنظيمي والولاء كما يراه علماء النفس التنظيمي والصناعي، وقد اقترحا نوعين من الولاء:

(1) **الولاء الموقفي:** يُمثل هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، ويُنظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود في الطائرة المنكوبة الذي يحتوي على معلومات مهمة حول أسباب الكارثة الجوية، وبالمقابل تتضمن محتويات الولاء الموقفي العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يُحدد سلوك العمال في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تُبذل في العمل ومقدار مساندة العمال لمؤسساتهم.

(2) **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس التنظيمي والصناعي ويقوم على أساس العمليات التي يصبح الفرد عن طريقها مرتبطاً بالمؤسسة وملتزمًا فيها بسلوكه السابق وخبراته الماضية، وصف سالانيك العمليات التي فيها يطور



الفرد الولاء لمؤسسته بقوله إن العامل يرتبط بالمؤسسة نتيجة التصرفات المتراكمة التي يقوم بها، وتعبر عن معتقداته تجاه مؤسسته بحيث يصبح هذا السلوك مُلزماً له.

## 8-6- نموذج أنجل وبيري

يرى أنجل وبيري (Angle & Perry، 1983) أن النماذج التي تقوم على البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

(1) **نموذج العامل أساس الولاء التنظيمي:** تبعاً لهذا النموذج يُنظر إلى خصائص العامل كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها مُحددات مؤثرة في سلوكه فيما يتعلق بتعامله مع الاختيارات الموجودة أمامه في المؤسسة، فما يحمله العاملون من خصائص شخصية إلى المؤسسة إلى جانب ما يمارسونه من سلوكيات داخلها يتحدد على أساسها ولاؤهم لها، كما أكد هذا النموذج على أن السلوك الفردي المؤدي إلى الولاء لا بد أن يكون عاماً واضحاً وثابتاً وقبل كل هذا تلقائياً طوعياً.

(2) **نموذج المؤسسة أساس الولاء التنظيمي:** تبعاً لهذا النموذج يُنظر إلى أن العمليات التي تحدث في المؤسسة تُحدد الولاء التنظيمي، إذ يحصل التفاعل بين العامل والمؤسسة نتيجة العمل فيها، فالعاملون يلتزمون أو يعرضون التزامهم للمؤسسة مقابل أن تُقدم لهم الدعم النفسي والمادي وتلبي حاجاتهم وأهدافهم وتحقق الأمن لهم، وتأخذ على عاتقها الالتزام بذلك، أي أن العملية تبادلية بين العامل والمؤسسة وهذا التبادل يُسمى العقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات المُحددة بالنسبة إلى العامل والمؤسسة لكنها لا بد أن تؤدي بأي شكلٍ من الأشكال إلى رضى العامل عن العمل في هذه المؤسسة، ومن ثم فإن الطريقة التي تُعامل بها المؤسسة العامل وتُعالج بها حاجاته تُمثل في أساسها الآلية التي تقود إلى ولائه أو عدم ولائه للمؤسسة.

## 8-7- نموذج أورللي وزملائه

أكد أورللي وزملائه (Oreilly et al، 1990) أن الولاء يعكس حالة نفسية تربط العامل بمؤسسته، ولكن طبيعة هذا الارتباط يمكن أن تختلف، لذلك فقد اقترح أورللي أن الارتباط النفسي بين العامل ومؤسسته يمكن أن يأخذ ثلاثة أشكالٍ مختلفة، يرى أورللي أن الارتباط النفسي للعامل بمؤسسته يعكس مزيجاً من الأشكال الثلاثة الآتية:

- (1) **الإذعان أو الولاء ذو الدور الفعال:** يُشير هذا النوع من الولاء إلى أن الولاء للمؤسسة ناجم عن المنفعة المادية من حوافز ومكافآت من جهة، ولتفادي العقاب من جهة أخرى وليس بسبب القناعة بأهداف المؤسسة وقيمها، وعلى الرغم من النقد الموجه إلى هذا النوع من الولاء إلا أنه يُعد شكلاً من أشكال الولاء، ولا يوجد في الدراسات دليل لتجاهله.
- (2) **التطابق:** يحدث التطابق عندما يقبل العامل بناء علاقة مناسبة مع مؤسسته والمحافظة عليها، لأنه يشعر بالفخر والاعتزاز بوصفه جزءاً منها يحترم قيمها ويُطبقها ولكن دون تبنيها كما لو كانت قيمه وأهدافه الخاصة.
- (3) **التذويت:** يحدث عندما يقبل العامل الاتجاهات والسلوك الخاص بالمؤسسة نظراً إلى تطابقها مع سلوكه واتجاهاته، وفي هذه المرحلة يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف العامل مع أهداف المؤسسة وقيمها، ويتبناها كما لو كانت قيمه وأهدافه الخاصة (نعساني، 2001، 85-86).

#### 8-8- نموذج ألين وماير

يرى ألين وماير (Allen & Meyer، 1991) أن التعريفات المتعددة للولاء تقوم على فكرة أن الولاء حالة نفسية تميز علاقة العامل مع المؤسسة، ولها تأثيرات حول قراره في البقاء فيها، والاختلاف في التعريفات المقدمة يتمثل في طبيعة الحالة النفسية الموصوفة، وبناءً على ذلك فقد ميّز ألين وماير ثلاثة أشكال للولاء التنظيمي:

(1) **الولاء العاطفي:** الارتباط الوجداني بالمؤسسة يتأثر بمدى إدراك العامل للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمُشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل أن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل أو بالعاملين، كذلك فإن هذا العنصر يُحدد درجة اندماج العامل مع المؤسسة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي (المعاني، 1996، 37).

(2) **الولاء المستمر:** يُعبر الولاء المستمر عن إدراك العامل للربح والخسارة نتيجة الاستمرار في المؤسسة والبقاء فيها، يستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يُعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت بين العامل والمؤسسة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتحدد درجة ولاء

العامل في هذه الحالة بالقيمة النفعية التي يمكن أن يُحققها إذا بقي في المؤسسة وعموماً يلاحظ أن تقويم العامل لأهمية بقاءه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر (العجمي، 1999، 94).

(3) **الولاء المعياري:** يُعبر عن إحساس العاملين بالولاء الأدبي والأخلاقي للبقاء في المؤسسة، ويكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد من الأسرة والتنشئة الاجتماعية قبل التحاقه بالمؤسسة، أو بعد التحاقه بالمؤسسة من التنشئة التنظيمية، ومن ثمَّ يكون سلوك العامل انعكاساً لما يشعر به، ولما يعتقد أنه أخلاقي وتؤثر مكونات الولاء التنظيمي لتعبر عن رابطة مشتركة فيما بينها، تتمثل في عدَّ الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة العامل بمؤسسته، تختلف باختلاف طبيعة الولاء، فالعامل الذي لديه ولاء عاطفي يبقى في المؤسسة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بولاء مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن العامل يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته بالمؤسسة عندما ننظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

## 9- آثار الولاء التنظيمي

تؤثر الدرجة العالية من الولاء التنظيمي في المستوى الفردي، وفي مستوى جماعة العمل وفي مستوى المؤسسة، وقد يأخذ هذا التأثير شكلاً إيجابياً أو سلبياً:

(1) **على العامل:** يزيد الولاء التنظيمي رغبته في البقاء والاستمرار في العمل في المؤسسة، ويقوي شعوره بالاستمتاع عند أدائه عمله، الأمر الذي يعزز مشاعر الأمان والانتماء والفعالية وينعكس على رضاه الوظيفي الذي يجعله يتبنى أهداف المؤسسة وقيمتها واتجاهاتها، ويعدّها قيمه وأهدافه الخاصة ومن ثمَّ يعمل جاهداً لتحقيقها، كما أن هذا الشعور بالمتعة والرضى والإنجاز في العمل ينعكس على حياة العامل الشخصية، ويُضيف عليها المتعة والسعادة والرضى. لا بد للمنافع والمكاسب التي يحصل عليها العامل من الولاء للمؤسسة أن تتحقق مع وجود تكاليف مرافقة لها، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع ربما تتخفف فرصهم في التقدم بالمسار الوظيفي لأن التقدم فيه يتحقق عادةً من خلال قابلية الحركة في المؤسسة وبين المؤسسات، كما أن النمو والتطور الذاتي ربما يتحقق عندما يُغير العمال وظائفهم ويتولون تحديات عمل جديدة (نعساني، 2001، 113)؛ فقد ينشأ ما يُسمى بالركود الوظيفي نتيجة إصرار العامل على البقاء في

مؤسسته وهذا قد يعني التضحية بوظيفة أفضل أو دخل أكبر أو مركز أعلى في مؤسسة أخرى (العجمي، 1999، 53)، يُضاف إلى ذلك أن العمال الأكثر ولاءً ربما يكونون أقل اهتماماً بتطوير معارفهم وقدراتهم التي توفر لهم فرص العمل في الخارج إذا ما حدث تغير أو توقف في مؤسستهم (نعساني، 2001، 14)؛ فضلاً عن أن الولاء التنظيمي يجعل العامل يوجه جميع طاقاته في العمل ويستثمرها ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا بدوره يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين، ومن ثم فإن هموم العمل تسيطر على تفكيره خارج العمل ويصبح دائم التفكير في عمله، وهذا قد يُسبب له الكثير من المشكلات الشخصية والأسرية والاجتماعية.

(2) **على المؤسسة:** إن العاملين ذوي الولاء المرتفع هم أكثر استعداداً لتحقيق أهداف المؤسسة مقارنةً بالعاملين ذوي الولاء المنخفض؛ فالولاء التنظيمي عند العامل يعدّ من أهم العناصر التي تحدد فاعلية المؤسسة وكفاءتها وتؤثر فيها نظراً إلى تأثير الولاء التنظيمي في أداء العاملين فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، كذلك كلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً كان الغياب عن العمل منخفضاً وكان معدل الدوران والميل إلى ترك العمل أقل (العجمي، 1999، 50)؛ فضلاً عن أن المؤسسات التي يتمتع أفرادها بولاء تنظيمي مرتفع تكون أكثر جاذبية للأفراد من خارج المؤسسة بسبب الصورة المشرقة والإيجابية عن المؤسسة التي ينقلها الأعضاء إلى خارجها، وهذا بدوره يزيد فرصة المؤسسة لتوظيف عاملين ذوي مستويات مرتفعة من المهارات والخبرات المهنية (نعساني، 2001، 115). يمكن أن تقود المستويات المرتفعة من الولاء التنظيمي إلى انخفاض الإبداع والتكيف في المؤسسات كما هو الحال بالنسبة إلى جماعة العمل، لأن الأعضاء الأكثر ولاءً هم أقل احتمالاً بأن يعترضوا على السياسات، أو أن يعترفوا بالفرص الاستراتيجية التي تتضمن التخلي عن الممارسات السابقة، وهذه المشكلة يمكن أن تكون واضحة خصوصاً عندما تتسم الوظائف التنفيذية في المؤسسة بمستويات عالية من الولاء. أخذت دراسة الولاء التنظيمي وأثره في الفرد وجماعة العمل والمؤسسة أبعاداً كثيرة ومختلفة، وبالرغم من كل هذه الفوائد والإيجابيات السابقة الذكر للولاء التنظيمي إلا أنه يجب الانتباه والأخذ بالحسبان الآثار السلبية التي يمكن أن يؤدي لها الولاء التنظيمي المرتفع.

3) **على جماعة العمل:** تتسم غالباً جماعات العمل التي تضم أفراداً ذوي ولاء مرتفع باستقرار أكبر في العضوية وفاعلية أكثر مقارنةً بتلك التي تضم أفراداً أقل ولاءً (نعساني، 2001، 114)؛ فقد أكدت الدراسات على الأهمية الواضحة للولاء التنظيمي ولاسيما فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي له في مجموعة من الظواهر السلبية وخفض آثارها، إذ تبين أن ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي في بيئة العمل وضمن جماعة العمل ينتج عنه انخفاض في الظواهر السلبية وفي مقدمتها الغياب عن العمل والتهرب من أداء العمل؛ فالعاملون ذوو الولاء التنظيمي المرتفع أقل احتمالاً أن يتغيبوا أو يغادروا المؤسسة، كذلك تؤدي رغبتهم في بذل جهد أكبر في العمل إلى زيادة فاعلية جماعة العمل، أضف إلى ذلك أن إيمان أعضاء الجماعة بأهداف المؤسسة وقيمها يزود جماعة العمل بتوجه مُحدد وهدف عام تسعى إلى تحقيقه (نعساني، 2001، 114). إن الجماعات التي تضم أعضاء ذوي ولاء تنظيمي مرتفع للمؤسسة ربما تكون أقل انفتاحاً نحو الأفكار والقيم الجديدة ذلك لأن المستويات المنخفضة لترك العمل بين هذه الجماعات تتيح لهم فرصة أقل للاستفادة من الأفكار الجديدة والمهارات والأساليب التي تُجلب للجماعة بواسطة الأعضاء الجدد، فالنتائج السلبية الممكنة لجماعة العمل ذات المستوى المرتفع من الولاء التنظيمي تتجلى عادةً بانخفاض مستوى الإبداع والقدرة على التكيف.

4) **الغياب عن العمل:** هناك علاقة بين الولاء للمؤسسة والغياب، لاعتماد الولاء على مشاعر الفرد تجاه وظيفته، وبيئة العمل والمؤسسة التي يعمل فيها أي أننا نتوقع من العاملين الذين يتمتعون بمشاعر إيجابية نحو أعمالهم، والمؤسسات التي ينتمون إليها أن تكون احتمالات تغيبهم أقل كثيراً من الذين يحملون مشاعر سلبية لوظائفهم، ولتلك المؤسسات التي يعملون بها (ريجيو، 1999، 281-282)؛ ولكن تجدر الإشارة إلى أنه عند دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والحضور إلى العمل يجب التمييز بين الغياب الطوعي عن العمل والغياب القسري كالغياب عن العمل بسبب المرض، فعلى الرغم من الارتباط السلبي بين الغياب الطوعي عن العمل والولاء التنظيمي، أي كلما ارتفع الولاء للمؤسسة انخفض الغياب عن العمل والعكس صحيح، إلا أنه لا يتوقع وجود ارتباط بين الغياب القسري عن العمل والولاء، وهناك العديد من الدراسات التي تدعم هذا التفسير.

5) **التأخر عن العمل:** يُعد سلوك الحضور إلى العمل في الوقت المناسب جانباً من جوانب الولاء للمؤسسة والاتجاهات الإيجابية نحو العمل، فقد تبين وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي وتأخر العاملين عن عملهم وأكدت دراسة أنجل وبيري Angle & Perry 1981 أن العاملين الأكثر ولاءً سيقومون بإلزام أنفسهم بسلوكيات تتناسب مع اتجاهاتهم نحو المؤسسة، ويُعد المجيء إلى العمل في الوقت المُحدد أحد جوانب هذا السلوك (نعساني، 2001، 110).

6) **ترك العمل:** هنا يجب التمييز بين الاستقالة الطوعية التي تحدث عندما يُقرر أحد العاملين ترك العمل، والاستقالة القسرية أو التجميد المؤقت لأسباب تتعلق بالعمل، فقد تبين أن الاستقالة الطوعية ترتبط بانخفاض مستويات الولاء التنظيمي، كما تبين نتائج دراسات ترك العمل أن الدراسات التي لا تميّز بين الاستقالة الطوعية والإقالة القسرية قد لا تجد ارتباطاً بين ولاء العاملين وسلوك ترك العمل، وسبب ذلك هو ضم الإقالة القسرية إلى الاستقالة الطوعية، ومجمل القول توصلت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط جوهريّة قوية بين الولاء التنظيمي وترك العمل، فقد تبين أن المستويات المنخفضة من الولاء مرتبطة بترك العاملين للمؤسسة (ريجيو، 1999، 283-284)، كذلك في دراسة طولانية لتعقب مستويات الولاء التنظيمي خلال الزمن، اتضح أن الولاء التنظيمي كان على علاقة جوهريّة عكسية مع ترك العمل؛ كما اتضح أيضاً أن قوة العلاقة بين الولاء وترك العمل قد ازدادت مع مرور الزمن وهذا يُشير إلى أن اتجاهات الولاء قد تعززت مع مرور الزمن بالنسبة إلى أولئك الذين اختاروا البقاء في المؤسسة ولكنها تدهورت بالنسبة إلى أولئك الذين غادروا المؤسسة أي إن اتجاهات الولاء للمؤسسة تتطور ببطء عبر الزمن، وتزداد مع زيادة مدة الخدمة في المؤسسة (نعساني، 2001، 110-111). تعدّ ظاهرة تسرب العاملين من مؤسساتهم ظاهرة خطيرة على المؤسسة، وتُعرف بأنها توقف الفرد عن عضويته في المؤسسة التي يعمل فيها، ويتقاضى منها تعويضاً نقدياً عن عمله فيها والانتقال إلى مؤسسة أخرى أو ترك العمل نهائياً، ولهذه الظاهرة نتائج كثيرة تتمثل في الآتي: أ- **التكاليف المرتفعة:** تؤدي هذه الظاهرة إلى زيادة التكاليف مثل تكلفة الإعلان والإعداد، والتدريب والانتقاء وغيرها من المصاريف الباهظة التي لا مسوّغ لها، ب- **تعطيل الأداء:** يتعطل الأداء من ناحيتين هما: خسارة الأيدي العاملة المدربة والماهرة،



تكاليف البحث عن البديل المناسب وإعداده وتدريبه، ج-ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات: تمتاز المؤسسات بما لديها من أنماط اجتماعية وأنماط الاتصالات الرسمية، وإذا كان التاركون لعملهم عاملين أعضاء في جماعة متماسكة فإن هذا يؤثر سلبياً في بقية أعضاء الجماعة والمؤسسة تأثيراً يتجاوز زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء إلى التأثير تأثيراً خطيراً في تماسك الجماعة وتكاملها، ويعمل على إعاقة التماسك ويُضعف الولاء لدى العاملين، د-انخفاض الروح المعنوية: عندما يرى عمال المؤسسة أن كثيراً من زملائهم يتركون المؤسسة والعمل فيها، تضعف الروابط لديهم، ويدخل الإحباط إلى داخلهم، وتضعف روحهم المعنوية، فتتخفض نسبة إنجازهم، وهذا يؤثر سلبياً في المؤسسة.

7) صحة العاملين: يؤثر الولاء التنظيمي للعامل في صحته وسلوكه خارج العمل، فقد حظي موضوع الولاء التنظيمي وضغوط العمل والعناصر المؤثرة فيهما باهتمام كثير من الباحثين منذ عدة سنوات؛ ظهر هذا الاهتمام بسبب التأثير المهم للولاء التنظيمي في كثير من سلوكيات الأفراد وانعكاساته على العامل والمؤسسة، إذ نجد ما يدعم هذا الاتجاه في دراسات ضغوط العمل التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط سلبى جوهرى بين الولاء التنظيمي وضغوط العمل، فقد تبين أن ضعف الولاء التنظيمي يترتب عليه تحمل كلفة الغياب عن العمل وفقدان الرغبة في الإبداع، وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل، كما تمثل ضغوط العمل خطراً كبيراً على العاملين وتهدد مزاولتهم لمهنتهم بسبب ما ينشأ عنها من تأثيرات سلبية تتمثل في عدم الرضى الوظيفي وضعف الدافعية، والشعور بالإرهاك النفسي، فضلاً عن ذلك فإن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة، فقد اتضح أن العامل ذي الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضى والسعادة والارتباط العائلي (العجمي، 1999، 52).

8) الروح المعنوية: أثبتت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن الولاء التنظيمي العالي يؤدي إلى الروح المعنوية العالية لدى العاملين تدفعهم إلى العمل بحماس وتجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة التي يعملون فيها فضلاً عن كونهم يعملون بطريقة متعاونة لتحقيق الأهداف، وهذه الروح المعنوية تُحقّق عندما يشعر كل فرد أنه يحقق أهدافه، وأنه يُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل فإن العاملين ذوي الروح المعنوية



المنخفضة يكون لهم تأثير سلبي في مؤسستهم ينتج عنه تعيب واضح عن العمل والتراخي فيه، وممارسة الشغب والإنتاج المنخفض.

(9) الأداء: إن ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعته الثقافية هو السبب الأساسي لتفوق المؤسسات اليابانية على مثيلاتها من المؤسسات الأمريكية، فقد أظهرت نتائج دراسة على 145 مندوباً يمثلون خمس عشرة شركة تأمين وجود علاقة ارتباطية طردية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي (خير وأبو زيد، 2004، 234-246)؛ استندت العديد من الدراسات في قياس سلوك العامل على التقارير الذاتية، فالولاء التنظيمي يرتبط إيجابياً بمقاييس التقارير الذاتية حول العمل، ومن ناحية أخرى توصلت بعض الدراسات إلى انتفاء العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض مؤشرات الأداء دون المؤشرات الأخرى مثل الدراسة التي أجريت على 500 شركة صناعية وبينت انتفاء العلاقة بين الولاء التنظيمي للعاملين وتقويمات المشرف لأدائهم الكلي، في حين كانت هناك علاقة جوهرية بين الولاء التنظيمي وتقويمات المشرف لبعض جوانب الأداء كالاتمادية والمبادأة، وهذا يعني أن المتغيرات التي ارتبطت ارتباطاً جوهرياً مع الولاء في دراستهم (الاتمادية والمبادأة) قد عكست جوانب الأداء التي تنسم بطابع التحفيز في طبيعتها، بينما تلك التي لم ترتبط جوهرياً بالولاء ربما تكون قد تأثرت بعوامل أخرى غير متعلقة بالدافعية (نعساني، 2001، 100-103). يتصف العامل الذي يتمتع بولاء عالٍ لمؤسسته بأداء متميز في عمله، ويكون أكثر حماسة للعمل وأكثر التزاماً بأهداف المؤسسة، ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع، ويزيد أدائه الجيد وإنتاجيته العالية، وعلى العكس تماماً فالعامل منخفض الولاء قليل الحماسة وقليل الإنتاجية في عمله، كما أن غيابه عن العمل وتسويبه يتكرر تكراراً ملحوظاً ولافتاً للنظر، ومن هنا يأتي اهتمام المؤسسات بالعاملين لديها من أجل إيجاد الولاء والانتماء عندهم، فازدياد الولاء ينشر الاستقرار في المؤسسة، كما أن ضعفه يؤدي إلى المشكلات العديدة مثل الفوضى والسرقات والتخريب، ويجعل من اللامبالاة والإهمال والفساد شعاراً لدى بعض العاملين.

## 10- العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضى الوظيفي

تُعد دراسة علاقة الولاء التنظيمي بالرضى الوظيفي من الأمور المهمة عند دراسة الولاء التنظيمي، فعلى الرغم من الدراسات الكثيرة التي فحصت العلاقة بين العديد من

العوامل وكل من الرضى الوظيفي أو الولاء التنظيمي، إلا أن طبيعة العلاقة بين الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي لم تُبحث بالكثافة نفسها وما زالت نقطة جدال بين الباحثين والدارسين (العجمي، 1999، 55)، فقد تمخضت عن الدراسات السابقة أربعة اتجاهات لطبيعة علاقة الولاء التنظيمي بالرضى الوظيفي:

(1) **أسبقية الولاء التنظيمي للرضى الوظيفي:** أكدت الدراسات هذا الاتجاه وعززته، إذ وجدت أن شعور العامل بالولاء والانتماء للمؤسسة يولد لديه شعوراً بالرضى الوظيفي؛ يُشير هذا الرأي إلى أن الولاء للمؤسسة قد يتشكل قبل أن ينضم العامل أو على الأقل في المراحل الأولى لعمله في المؤسسة (العجمي، 1999، 56)؛ في استقصاء على عينة من الممرضات مرتين خلال خمسة شهور، وافترض الأسبقية السببية للولاء التنظيمي على الرضى الوظيفي وبلاستناد على فكرة مفادها أن العمال ربما يطورون ولاءً وانتماءً خلال دخولهم الأولى للمؤسسة، ومن ثم يترجمون اتجاهات العمل (كالرضى الوظيفي) في ضوء مستوى ولائهم؛ وفي استقصاء لأفراد القوات البحرية الأمريكية ثلاث مرات مختلفة خلال 21 شهراً لم يتبين ما يدعم النتائج السابقة؛ لذلك فالعلاقة السببية بين الرضى والولاء تتغير عبر الزمن (نعساني، 2001، 119).

(2) **الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي على علاقة متبادلة:** توصل بعض الباحثين إلى وجود علاقة متبادلة قوية بين الرضى والولاء إلا أنهم لم يستطيعوا تحديد أيهما السبب وأيهما النتيجة (العجمي، 1999، 55)؛ في دراسة على 588 فرداً من المجندين الجدد لاختبار طبيعة العلاقة السببية بين الرضى والولاء التنظيمي، كشفت الدراسة عن وجود علاقات عديدة غير مباشرة بين الرضى والولاء توسطها إجهاد الدور والخصائص التدريبية المحسوسة، وأشارت الدراسة إلى أن كلا المتغيرين كانا على علاقة ببعضهما، ولكن تأثير الرضى في الولاء كان أكبر (نعساني، 2001، 120)؛ إذاً فقد ثبت وجود علاقة بين الرضى والولاء وأن هذه العلاقة تبادلية مع الوقت، بمعنى أن الرضى قد يؤثر في الولاء في بعض الأوقات والعكس صحيح، وأحياناً تكون هذه العلاقة حلقة دائرية، أي أن الرضى يؤدي إلى الولاء الذي يؤدي بدوره إلى الرضى وهكذا، وعلى الرغم من أهمية العلاقة بين الرضى والولاء إلا أن معرفة سبب هذه العلاقة لا يزال غير واضح ينقصه الكثير من الأدلة والدراسات (العجمي، 1999، 55-56).

(3) **انتفاء العلاقة بين الرضى والولاء:** يُسوِّغ أصحاب هذا الاتجاه غياب العلاقة بين الرضى والولاء بأن الارتباط بينهما يرجع إلى تأثير متغيرات سببية مشتركة على سبيل المثال: العوامل التنظيمية، والعوامل الفردية وغيرها، يمكن أن تؤثر في كلٍ من الرضى والولاء، لذلك فإن الارتباطات المشاهدة بين الرضى والولاء تعكس حقيقة تأثر كلٍ منهما بأسبقيات مشتركة بدلاً من وجود علاقة سببية بينهما (نعساني، 2001، 120-121)، فقد أشارت عدة بحوث حول هذين المفهومين إلى عدم وجود أية علاقة سببية بينهما، مسوِّغة ذلك بأن المدير الذي يحرص على زيادة رضى عامله لا يحصل بالضرورة على زيادة في ولائهم التنظيمي (العجمي، 1999، 56).

(4) **أسبقية الرضى الوظيفي للولاء التنظيمي:** حظي هذا الاتجاه بدعم معظم الدراسات التي تناولت العلاقة السببية بين الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي ومساندتها؛ إذ يُعد هذا الاتجاه من أكثر الاتجاهات قبولاً بين الباحثين في الولاء التنظيمي، فالرضى الوظيفي قد يكون مؤشراً إلى الولاء التنظيمي، ويُعتقد أن الشعور بالرضى يمكن أن يتشكل بسرعة وبمستويات أكثر من الولاء الذي يكون أكثر استقراراً أو بقاءً (العجمي، 1999، 55)؛ ولعل أقدم الدراسات في هذا المجال هي دراسة اقترحت أن الرضى الوظيفي يُشير إلى ردود فعل غير مستقرة وغير مباشرة نحو بيئة العمل مقارنةً بالولاء التنظيمي الذي يُنظر إليه على أنه اتجاه طويل الأجل يتطور ببطء، وبذلك فإن الرضى الوظيفي سيسبق الولاء التنظيمي سبباً سببياً، ومن ناحية أخرى يرى بعض الباحثين أن الرضى الوظيفي يعكس ردود فعل عاطفية مباشرة تجاه العمل، ومن ثمَّ فهو يتشكل بعد الالتحاق بالمؤسسة مباشرةً، أما الولاء التنظيمي نظراً إلى اتساع مفهومه فقد أُعتقد أنه يتطور ببطء وبعد حصول العامل على فهم قوي ليس فقط للعمل ومظاهره وإنما أيضاً للأهداف والقيم التنظيمية. وبناءً على ذلك فهو يتشكل ويستقر بعد الدخول للمؤسسة بمدة طويلة نسبياً مقارنةً بالرضى الوظيفي (نعساني، 2001). كما توصل باحثون إلى أن الولاء للمؤسسة ينبع من الرضى الوظيفي، وهذا بدوره يؤثر في قرارات العاملين الخاصة بالبقاء في المؤسسة أو الانسحاب منها (ريجيو، 1999، 284).





• **الثاني:** تأثير الأفكار المستمدة من مدرسة التحليل النفسي التي قادت إلى فحص الدور الفعلي للذات.

• **الثالث:** جاء نتيجة تطبيقات مفاهيم علم النفس في قطاعات الجيش والصناعة والتعليم والإدارة والتمريض بهدف تصميم المهام بكفاءة، ويذكر أن جميع تلك الأفكار تنظر إلى الضغوط على أنها مثيرات داخلية أو خارجية يتعرض لها الفرد الذي يستجيب لها بطريقة تتمثل في الآثار أو النتائج التي تتركها عليه، سواء كانت هذه الآثار في استجابة جسمية أو نفسية أو سلوكية وأن الفروق الفردية تؤدي دوراً مهماً في تباين استجابات الأفراد تجاه هذه المثيرات أو الضغوط (Ivancevich & Matteson، 2005، 53)؛ يربط شين وسيلفرثورن (Chen & Silverthorne، 2008) مصادر ضغوط العمل بمهارة العامل وقدرته في السيطرة على الاستجابة والتعامل مع الموقف المحدد في العمل؛ كما تُعرف ضغوط العمل على أنها تجربة غير سارة مزعجة وتُعيق العمل وتؤثر سلباً في جوانبه ونتائجه، وترافقها مشاعر القلق والاكتئاب؛ كما تُعرف ضغوط العمل على أنها مُعوقات العمل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية (Yan, Xie, 2016)، (Burman, Goswami, 2018, 4).

عُرفت ضغوط العمل بأنها الظروف التي من خلالها تتفاعل مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل مع الخصائص الشخصية للعامل بالصورة التي تؤدي إلى الخلل في توازنه النفسي أو الفيزيولوجي أو النفسي والفيزيولوجي معاً، إذ إن العوامل المرتبطة تُسمى عادة مصادر الضغوط، وعدم التوازن يُسمى عادة التوتر المرتبط بالعمل، ويُعد الباحث السويدي جاردل (Gardell، 1976) من أوائل الذين اهتموا بدراسة العلاقة بين بيئة العمل وضغوط العمل على أنها وضع خارج عن إرادة العامل إذ يرى أن بيئات العمل التي تُسهم في الشعور بالعجز والعزلة تُعد من البيئات المسببة للضغط بالنسبة إلى معظم العاملين.

تُشير ضغوط العمل إلى عدم التلاؤم بين العامل وعمله، وهذا يؤدي إلى عدم التوازن النفسي والجسمي داخله إذ إن لخصائص الفرد الشخصية والخصائص الوظيفية دور مهم في إحداث ضغوط العمل والإحساس بها، ومن ثم تُعرف بأنها تجربة ذاتية

تُحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى العامل ينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المؤسسة التي يعمل بها أو الفرد نفسه (العمرى، 2004، 12).

أما فريش French فيرى أنها عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ومتطلبات عمله، كما يعرفها Marolis بأنها بعض أحوال العمل التي تسبب بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية خللاً في التوازن البدني والنفسي للفرد، بينما يعرفها Newman على أنها عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تُحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد، وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد (Schermernhorn & John, 2005، 28).

في إطار انتقال مفهوم الضغوط النفسية من الميدان الطبي إلى ميدان علم النفس، يجب الإشارة إلى الأبعاد النفسية الخاصة بالضغوط من خلال تركيز الانتباه على المطالب النفسية الاجتماعية لصراع الأدوار وغموضها بوصفها عوامل بيئية ضاغطة على العاملين، فقد تبين أنها تؤدي إلى توتر العامل، وما يرافقها من خسائر على مستوى العامل والمؤسسة؛ كما يجب الانتباه إلى مظهر آخر من المظاهر النفسية للضغوط من التقويمات المعرفية، ويحدد هذا المظهر دور الفروق الفردية في إدراك الضغوط التي تجعل فرداً ما يدرك المواقف التي يتعرض لها على أنها فرص أو تحديات، في حين قد يدركها فرد آخر على أنها مهددات.

## 2- أهمية دراسة ضغوط العمل

ترجع أهمية دراسة ضغوط العمل لارتباطها بالخسائر الاقتصادية والنفسية والاجتماعية التي تتحملها المؤسسة بسبب الآثار السيئة والمتعددة لضغوط العمل، ومنها مرض العامل وتغيبه عن العمل، وازدياد الأمراض الجسدية أو النفسية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يُصرف ما يعادل 3% من الدخل القومي على التأمين الصحي ومعالجة العاملين الذين أدى بهم الضغط النفسي إلى أمراض جسدية أو نفسية فضلاً عن تغيبهم عن العمل، وقلة إنجازهم، وتدني روحهم المعنوية بسبب الضغوط.



### 3- أعراض ضغوط العمل

1) **الأعراض النفسية:** تتمثل في الشعور بالضغط والقلق والرغبة في البكاء، الشعور باليأس والإحباط وعدم القدرة على التكيف، فقدان الصبر وسرعة الانزعاج والعذوانية، سرعة التأثر والشعور بالإلهام من طرف الآخرين، عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي، إهمال الصحة وانخفاض تقدير الذات، الصعوبة في التفكير والتركيز واتخاذ القرارات والنسيان، عدم القدرة على الابتكار وتأجيل الأشياء دون سبب.

2) **الأعراض العضوية:** تتمثل في زيادة دقات القلب، ضيق في التنفس، الشد العضلي ولاسيما في الفك، زيادة ضغط الدم، جفاف في الفم واضطرابات في المعدة، عسر الهضم، القلق، كثرة الحركة وعض الأطراف، هز الأقدام وارتعاش اليد، التعب والإرهاق والخمول، صعوبة في النوم، الصداع والتعرض لنزلات البرد باستمرار، التعرق بغزارة ولاسيما في الكتفين والشفة العليا، الإفراط في الأكل أو فقدان الشهية، زيادة معدل التدخين وزيادة تعاطي المخدرات والكحول.

3) **العذوانية والتخريب:** قد يؤدي تعرض العامل إلى إحباط كبير إلى سلوكيات عديدة مثل: العذوانية، السب والشتم، الاعتداء أو تعطيل آلة، والسلوك العذواني هو نتيجة لشعور العامل بالإحباط نظراً إلى عدم وجود وسيلة لمعالجة أو معاشة هذا الإحباط فعلى سبيل المثال عندما يطلب المدير من أمينة سر مكتبه كتابة عدة رسائل وبعد أن تنتهي من كتابتها تعلم وبكل غرابة أن المدير لم يبق على رأيه السابق، ولم يعد بحاجة إلى تلك الرسائل، فإنها تشعر بالإحباط الشديد ومن ثم قد تلجأ إلى السلوك العذواني من خلال سب المدير في الخفاء أو تخريب بعض محتويات مكتبها أو تعطيل آلة ما عمدًا.

4) **الأعراض السلوكية:** تتمثل في:

أ - عدم القدرة على فعل أي شيء.

ب - **الهروب من الموقف:** هناك بعض الأفراد لا يحبون المواجهة أو نظراً إلى مشكلات يمرون بها تجعلهم يهربون من الموقف بحجة الأسباب الخاصة أو الأسباب الخارجية عن إرادتهم.

ج - التعامل مع المواقف بكل برودة: يواجه بعض الأفراد المواقف الحرجة بكل برودة وكأنهم لم يُوضَعوا في موقف حرج أو ضاغط، ومنهم مَنْ يأخذ الموقف بحكمة وتأنٍّ ثم يفكر كيف يتصرف.

د - العدوانية في التعامل: هناك مَنْ يتعرض إلى ضغوط كبيرة فيصبح تصرفه عدوانياً مع الجميع، وهذا يعرضه لضغوط ومشكلات أخرى.

هـ - استهلاك الطعام بشهية أو فقدانها وعدم الرغبة في الطعام.

و - ارتفاع معدل التدخين وتعاطي المخدرات والكحول.

ز - اللامبالاة عن كل شيء.

#### 4- نماذج ضغوط العمل

تعددت النماذج المُصنفة لضغوط العمل فقد كان والتر برادفورد كانون (Walter Cannon 1871-1945) أول مَنْ عرف استجابة ضغوط العمل في عام 1929 على أنها استجابة المواجهة أو الهروب مُصنفاً إياها على أنها استجابة لحالات الطوارئ في العمل؛ في عام 1920 أدخل عالم الفيزيولوجيا الأمريكي والتر برادفورد كانون مفهوم التوازن الحيوي الذي يشير إلى المحافظة على توازن البيئة الداخلية، ومن ثمَّ فإن حالات الطوارئ في العمل تؤدي إلى الإثارة والتهييج العصبي وفقدان حالة التوازن الحيوي الداخلي بسبب وصول ضغوط العمل إلى المستوى الحرج الذي يؤدي إلى انهيار آليات التوازن الحيوي؛ فيما بعد كشفت تجارب هانز سيللي (Selye، 1976) حول الضغط البيئي أن تحرير الأدرينالين يؤدي الدور الأساسي في حدوث الضغوط، وتؤدي بشكل طبيعي إلى التكيف الملائم مع المواقف الضاغطة، ومن ناحية أخرى يمكن لميكانيزم التكيف أن يؤدي إلى قصور وإصابة بمرض أو أكثر من حالات سوء التكيف؛ بما أن الانفعالات نواتج للمفاهيم وأفكار حول الذات ومحيطها فإن هناك إمكانية لضبط هذه العوامل التي تُحدث الاضطراب الانفعالي.

#### 4-1- النموذج الثنائي

تُصنف ضغوط العمل وفقاً لهذا النموذج في مجموعتين رئيسيتين هما: الضغوط المتعلقة بالعمل ذاته، والضغوط المتعلقة بشخصية العامل، كما في الجدول الآتي:

### النموذج الثنائي لتصنيف ضغوط العمل

| ضغوط تتعلق بالعمل ذاته                                                           | ضغوط تتعلق بشخصية العامل                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| عوامل التطور الوظيفي (الترقية، المكانة الوظيفية...)                              | نوع الشخصية                                |
| العلاقات مع الآخرين (المدير، الزملاء....)                                        | الانطواء والانبساط لدى الفرد               |
| الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي                                                 | درجة القلق والاستقرار في حياة الفرد        |
| المشاركة في اتخاذ القرار، تقويم الأداء                                           | العمر                                      |
| التدخل في البيئة والعمل                                                          | الخبرة                                     |
| علاقات العمل، أحداث الحياة، عمل الزوج أو الزوجة                                  | المصدر: ( Michailidis & Elwakai, 2015, 33) |
| عوامل متعلقة بالوظيفة (أحوال العمل، عبء العمل، المعلومات....)                    |                                            |
| عوامل متعلقة بدور الفرد (المكانة الوظيفية، صراع الدور، المسؤولية، غموض الدور...) |                                            |

### 4-2- النموذج الثلاثي

يرى أنصار هذا النموذج أن ضغوط العمل تنقسم إلى تنظيمية وفردية وبيئية كما في الجدول الآتي (Michailidis & Georgiou, 2003, 52):

### النموذج الثلاثي لتصنيف ضغوط العمل

| المصادر التنظيمية              | المصادر الفردية | المصادر البيئية |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|
| انتقاء الحوافز المادية الكافية | الإحباط الوظيفي |                 |

| المصادر التنظيمية                     | المصادر الفردية                           | المصادر البيئية                                               |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| التخصص الضيق والعمل الإضافي           | الاتصال                                   | التغير الوظيفي والحاجة إلى التكيف مع التغير التكنولوجي السريع |
| ضيق وقت إنجاز الأعمال                 | التمييز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة | بيئة العمل الطبيعية (الضجيج، الحرارة، الرطوبة..)              |
| صعوبة العمل                           | البيروقراطية                              |                                                               |
| صعوبة اتخاذ القرار                    | العمل الممل                               |                                                               |
| غموض العمل وتداخله                    |                                           |                                                               |
| عدم وجود التصور الواضح للترقي الوظيفي |                                           |                                                               |

#### 4-3- النموذج متعدد الأبعاد

يعتقد أنصار هذا النموذج أنه يجب توفر عدة أبعاد لمعرفة ضغوط العمل ومصادرها بدقة (Robbins, 2005, 87) والجدول الآتي يوضح ذلك:

#### النموذج متعدد الأبعاد لضغوط العمل

| العمل ذاته       | الدور في المنظمة | التطور الوظيفي | العلاقة مع المنظمة        | عضوية الفرد في المنظمة                    | تداخل المنظمة مع العالم الخارجي | الفرد                       |
|------------------|------------------|----------------|---------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| عبء العمل الزائد | صراع الدور       | الترقية        | صعوبات في تفويض المسؤولية | غياب الاستثارة الفعالة مع عدم حرية التصرف | تعارض مطالب العمل ومطالب البيت  | القدرة على التكيف مع التغير |

| العمل ذاته | الدور في المنظمة               | التطور الوظيفي                 | العلاقة مع المنظمة             | عضوية الفرد في المنظمة | تداخل المنظمة مع العالم الخارجي | الفرد           |
|------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------------------|-----------------|
| ضغوط الوقت | عدم المشاركة في اتخاذ القرارات | إنزال الشخص من المرتبة الحالية | العلاقات مع الزملاء والمسؤولين | شيوخ التعامل السياسي   | تأثير عمل الزوجين خارج المنزل   | نوع الشخصية     |
|            | غموض الدور                     | غياب الأمن الوظيفي             |                                |                        |                                 | السمات السلوكية |
|            | المسؤولية على الآخرين          |                                |                                |                        |                                 | التسامح         |
|            |                                |                                |                                |                        |                                 | الدوافع         |

يتضح وجود اختلاف في دراسة الباحثين ورؤيتهم لمصادر ضغوط العمل باختلاف مدارسهم النفسية أو الاجتماعية أو البيئية، غير أنهم يشتركون في معظم العناصر المُسببة لها، إذ تُجمع أغلب الدراسات والبحوث على أن مصادر ضغوط العمل ترجع للعامل نفسه وللمؤسسة.

#### 4-4- نموذج ماكجراث

جاء هذا النموذج من دراسات ماكجراث (McGrath، 1976) إذ يرى ضغوط العمل على أنها إدراك العامل لعدم قدرته على إحداث استجابة مناسبة لمطلب أو مهام، ويصاحب هذا الإدراك انفعالات سلبية كالغضب والقلق والاكتئاب وتغيرات فسيولوجية كرد فعل تنبهي للضغوط التي يتعرض لها العامل كما هو الحال في النموذج الاجتماعي والبيئي لجامعة ميتشغان، غير أن هناك تأكيداً قوياً في هذا النموذج على العمليات التي تحدث في أثناء استجابة العامل لمصدر الضغوط ومواجهته، وتقويم الموقف في عملية الإدراك، مقارنة بالنموذج الاجتماعي-البيئي لضغوط العمل، يقود هذا التقويم للموقف الفرد إلى القيام باستجابة محددة نحوه، هذه الاستجابة سلوكية تطوعية في المقام الأول بدلاً من كونها اتجاهاً أو مجموعة من الاستجابات العضوية والسلوكية والنفسية كما هو الحال في النموذج الاجتماعي والبيئي، وعلى الرغم من أن هذين

النموذجين نموذج الضغوط والنموذج الاجتماعي-البيئي يوجد بينهما تشابه في تفسيرهما لضغوط العمل فإنهما يختلفان في نوع النتائج التي يركزان عليها؛ ففي الوقت الذي نجد فيه النموذج الاجتماعي-البيئي يركز بدرجة أكبر على أنواع التوترات التي يتعرض لها العامل نتيجة ضغوط العمل؛ فإن نموذج ضغوط العمل الذي يسمى أيضاً نموذج عملية اتخاذ القرار يتجاهل هذه التوترات؛ لينقل التركيز إلى السلوك الاجتماعي الذي يقوم به العامل في أداء مهام عمله.

#### 4-5- نماذج جامعة ميتشغان

ظهر هذا النموذج نتيجة للدراسات العديدة التي قام بها معهد البحث الاجتماعي في جامعة ميتشغان، وقد أشارت الدراسات إلى نموذجين رئيسيين:

##### النموذج الأول النموذج الاجتماعي البيئي: قدمه كاتز وخان Katz and Kahn

في عام 1978 يمثل محاولة مبكرة لفهم ضغوط العمل بالتركيز على تأثير البيئة بوصفها مصدراً للضغوط، وإدراك الفرد لهذه المثيرات المؤثرة في صحته، وأشار هذا النموذج إلى عدة عوامل تؤثر في درجة تعرض الفرد للضغوط واستجابته لها وهي:

أ- البيئة الموضوعية: وما تحويه من عوامل متعلقة ببيئة العمل المادية مثل المكتب، وسائل الصحة والسلامة في المؤسسة.

ب- البيئة النفسية: العوامل التي تشير إلى درجة تعرض العامل للاضطرابات النفسية، مثل القلق، والشعور بالاكنتاب، وعدم الاستقرار واضطرابات النوم والشخصية، المؤدية في النهاية إلى تذبذب الكفاية الإنتاجية للعامل.

##### النموذج الثاني المواءمة بين الفرد والبيئة: يقدم هذا النموذج توضيحاً موضوعياً

وذاًتياً لخصائص العامل وبيئته ويشير إلى وجود نوعين من عدم المواءمة بين الفرد والبيئة التي يتوقع أن تؤثر سلباً في صحة العاملين ورضاهم:

أ- النوع الأول عدم تطابق حاجات الفرد مع المنظمة أو الوظيفة وما تقدمه من مزايا.

ب- النوع الثاني عدم تطابق مهارات العامل وقدراته مع متطلبات الوظيفة أو العمل وشروطهما.

يتمثل الخلل في النوعين في عدم تطابق حاجات العامل مع المنظمة وشروط الوظيفة وهذا قد يؤدي إلى حدوث الضغوط لدى العامل، على أن هذه الموازنة ليست مطلقة، بل ترتبط بتوفر شروط محددة يتعلق بعضها بطبيعة الأعمال التي يمارسها العامل، والكيفية التي تُنجز بها، والمواعيد النهائية المخصصة لإنجازها، وبعضها مرتبط بالفرد ذاته من حيث خصائصه الشخصية أو الصحية.

## 5- مصادر ضغوط العمل

تنقسم هذه المصادر إلى فئتين: المصادر الفردية والمصادر التنظيمية.

### 5-1- المصادر الفردية لضغوط العمل

(1) **المتطلبات الشخصية الداخلية:** يتعلق هذا الجانب من مصادر الضغوط بالعوامل الشخصية للعامل، كل إنسان له شخصيته المختلفة عن الآخرين، وكل شخصية لها صفاتها وخصائصها، لذلك فإن تفاعل الأفراد في مؤسسات الأعمال يؤدي دوراً كبيراً في إثارة ضغوط العمل، كما يؤدي التفاعل الإنساني إلى ضغوط عمل قد تكون مقبولة نوعاً ما وقد تكون سلبية (العديلي، 1995، 207).

(2) **أحداث الحياة الضاغطة:** تتميز أحداث الحياة الضاغطة (وفاة شريك الحياة، الإصابة بمرض عضال، حدوث الطلاق أو الانفصال في الأسرة، وجود مشكلات وصعوبات مالية حادة في الأسرة، الزواج، ولادة طفل) بأهمية فائقة في حياة الفرد، ويمكن أن تؤدي إلى ظهور أعراض جسدية مرتبطة بالضغوط تؤثر سلباً في الأداء الوظيفي للعامل، كانت أحداث الحياة وتأثيرها في الأفراد موضوع دراسة قام بها (هولمز وراهي)، فقد طلبا من مجموعة من الأشخاص أن يضعوا درجات تتراوح بين (1-100) درجة بالنسبة إلى عدد من أحداث الحياة، وذلك وفقاً لما يراه كل شخص فيما يتعلق بمقدار الوقت الذي يحتاج إليه الفرد لكي يتكيف مع كل حادثة، تعني هذه الدرجات أنه كلما كانت الدرجة المُعطاة لكل حادثة كبيرة كان وقع الحادثة أكثر تأثيراً وضغطاً على الفرد، ومن ثم يصعب التكيف معها في وقت قصير؛ بناء على هذه الدراسة، قام (هولمز وراهي) بوضع ما أسماه مقياس تقدير التوافق الاجتماعي مع أحداث الحياة الضاغطة، ويطلب من الأفراد أن يحددوا الأحداث التي وقعت في حياتهم في أثناء السنة الأخيرة، إذ يوجد وزن مُحدد لكل حادثة أو واقعة حدثت في حياتهم، يُنظر إلى وفاة شريك الحياة (الزوج أو



الزوجة) على أنها أعظم حدث ضاغط في حياة الفرد ومن ثم أُعطيت (100) أعلى درجة ويتم تقدير شدة ضغوط الأحداث الأخرى بالمقارنة معها (ريجيو، 1999، 296-297) كما يأتي:

| الشدة | أحداث الحياة الضاغطة                  | الشدة | أحداث الحياة الضاغطة                        |
|-------|---------------------------------------|-------|---------------------------------------------|
| 27    | تغير الحالة المادية                   | 100   | وفاة شريك الحياة (الزوج أو الزوجة)          |
| 26    | وفاة صديق                             | 72    | الطلاق أو الانفصال                          |
| 26    | تحقيق إنجاز مُهم جداً                 | 65    | تشتت العائلة                                |
| 26    | توقف الشريك عن العمل                  | 64    | السفر الطويل                                |
| 25    | تغيير المهنة                          | 63    | وفاة شخص عزيز من العائلة                    |
| 25    | بداية الدراسة أو نهايتها              | 62    | قضاء عقوبة في السجن                         |
| 24    | تغيير في أحوال الحياة                 | 52    | المرض                                       |
| 23    | تغيير في العادات الفردية              | 50    | الزواج                                      |
| 21    | المجادلة مع الشريك                    | 47    | الفصل من العمل                              |
| 20    | ديون كبيرة                            | 45    | نهاية الطلاق أو الانفصال والعودة إلى الشريك |
| 20    | مشكلات مع الرئيس في العمل             | 45    | الإحالة على التقاعد                         |
| 20    | تغير ساعات العمل أو أحواله            | 44    | تغير الحالة الصحية لأحد أفراد الأسرة        |
| 20    | تغيير السكن                           | 44    | الحمل                                       |
| 18    | تغيير أسلوب قضاء وقت الفراغ           | 29    | الفروق بين الجنسين                          |
| 17    | ديون بسيطة وصغيرة                     | 29    | ولادة طفل جديد                              |
| 16    | تغيير عادات النوم                     | 29    | الانتهاء من تسديد قرض للبنك                 |
| 15    | تغيير في عدد مرات الاجتماع مع العائلة | 29    | تغيير في مسؤوليات العمل                     |
| 15    | تغيير في عادات الأكل                  | 29    | مغادرة الابن أو الابنة لمنزل الأسرة         |
| 15    | قضاء عطلة أو إجازة                    | 29    | تغيير المدرسة                               |

| أحداث الحياة الضاغطة | الشدة | أحداث الحياة الضاغطة    | الشدة |
|----------------------|-------|-------------------------|-------|
| تطوير العمل          | 28    | الاحتفال بأعياد الميلاد | 12    |
| مشكلات مع زوجة الابن | 28    | مخالفات صغيرة للقانون   | 11    |

(3) **مفهوم الذات:** يُعد جوهر الشخصية ويُقصد به اتجاه الإنسان أو فكرته الشاملة عن ذاته، إذ يُنظم إلى درجة كبيرة مدى قابلية الفرد للتعرض للضغوط والتعامل معها ويُحددها؛ يُمثل مفهوم الذات إدراكنا الشخصي لذواتنا الذي ربما لا يتطابق مع الطريقة التي ينظر فيها إلينا الآخرون، لذا فإن فكرتنا عن ذواتنا لها التأثير الكبير فيما يتعلق بتحديد ثقتنا في أنفسنا ومن ثمَّ في سلوكنا، تُشبع حاجة الفرد إلى تقدير الذات والاحترام من الآخرين والحاجة إلى تنمية الثقة بالنفس بتحقيق الفرد لمهمة مُعينة أو إنجازها بنجاح، وتقدير الآخرين لمهاراته وقدراته في أداء عمل مُثير للإعجاب والحصول على الألقاب البراقة مثل عامل متفوق، عامل متميز، مدير ناجح؛ يندرج تحت هذا المفهوم ستة مكونات أو عناصر أساسية: وعي الذات، قيمة الذات، حب الذات، تقدير الذات، الثقة في الذات، احترام الذات. مع أن التوجيهات والمعلومات التي نتلقاها من الآخرين مهمة ولكنها ليست العوامل الوحيدة في تكوين مفهوم الذات لدينا، لأننا دائماً نقارن أنفسنا بالآخرين ومن ثمَّ نحكم على ذواتنا، هذه المقارنة لها آثارها الإيجابية أو السلبية في بناء ذواتنا وثقتنا بأنفسنا وفي قدرتنا على مواجهة الضغوط.

(4) **مركز التحكم:** اعتقاد الفرد في أن ما يحدث له من أحداث طيبة أو أحداث سيئة في حياته، إنما هو محكوم بتصرفاته وإرادته، أي السيطرة الداخلية، أو أنه خاضع لعوامل خارجة عن إرادته، مثل الحظ والصدفة أي السيطرة الخارجية، ويُعد مركز التحكم أحد خصائص الشخصية، ويتسم بالثبات النسبي، كما أنه يعدّ من أشد صفات الشخصية تأثيراً في زيادة حدة الضغوط لدى الفرد أو قلة، لأنه يمثل شعور الفرد بمدى قدرته على التحكم في الأمور من حوله، ومن ثمَّ مدى استطاعته في مواجهة المواقف الضاغطة والتخفيف من حدتها، وكلما كانت درجة إدراك الفرد بأنه قادر على التحكم في المواقف من حوله بدرجة عالية كانت درجة تعرضه للضغوط قليلة والعكس صحيح؛ يمكن تقسيم السمات الشخصية المتصلة بمركز التحكم إلى عدة أنواع:

- **التحكم السلوكي:** يعتقد أصحاب هذه السمة أنه يمكنهم القيام باستجابة سلوكية ملائمة لمواجهة أسباب التوتر، ومن ثمّ الشعور بالارتياح والاطمئنان.
  - **التحكم المعرفي:** قدرة أصحاب هذه السمة على تبني استراتيجية معرفية للتكيف مع الأحداث، من خلال التجاهل أو الابتعاد عن الأحداث المسببة للضغط.
  - **التحكم المعلوماتي:** وجود نوع من الاتصال أو الرسائل التحذيرية لدى بعض الأفراد التي تساعدهم على محاولة تفادي أخطار الأحداث قبل وقوعها.
  - **التحكم المبني على استعادة الأحداث الماضية:** إن الأفراد الذين يتسمون بها يعزّون أسباب الحوادث التي تقع عليهم إلى حوادث وقعت لهم في الماضي.
- (5) **نمط الشخصية (أ) و(ب):** ظهر مصطلح نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) خلال السبعينيات من القرن الماضي عندما قام (فريدمان وروزنمان) بالفصل بين هاتين الشخصيتين على أساس ارتباطهما بأمراض الأوعية الدموية، فقد تبين لهما أن بعض العوامل مثل ضغط الدم وزيادة نسبة الكوليسترول والعمر والوراثة، لا تدل على حدوث مرض الشريان التاجي، وهي الحالة التي تكون فيها كمية الأوكسجين التي تصل إلى القلب غير كافية، لذلك فقد اعتقد (فريدمان وروزنمان) أن هناك عوامل أخرى تؤدي دوراً أساسياً في نشوء هذا المرض؛ الفرد الذي يتصف بنمط الشخصية (أ) هو فرد يعمل ساعات طويلة وشاقة عملاً مستمراً لإنجاز الأعمال مع أنه مُثقل بالأعباء الزائدة، وغالباً ما يأخذ معه العمل إلى البيت في نهاية الأسبوع، ومن ثمّ فإنه غير قادر على الاسترخاء، بل إنه في حالة تنافس دائم لتحقيق معايير عالية من الإنجاز، يقوده هذا السلوك غالباً إلى الإحباط في بعض علاقاته مع زملائه الذين يرى أنهم لا ينجزون، ويسببون فهمه، ويعتقدون أن له أهدافاً شخصية من وراء جهوده، على أن هذا لا يعني أن الأفراد من نمط الشخصية (ب) لا يتنافسون بالتنافس والدافعية للأداء أو أنهم غير متفوقين في أدائهم، فالنمط (ب) يعني ببساطة غياب النمط (أ) يكمن الاختلاف بين النمطين في أن نمط الشخصية (أ) يُسبق الزمن، بينما الشخص من النمط (ب) يعمل من خلال إيقاع هادئ منتظم؛ يبدو أن الأشخاص من النمط (أ) يحاولون السيطرة على جميع جوانب حياتهم، حتى تلك الجوانب التي لا يمكن السيطرة عليها، فقد افترض (فريدمان وروزنمان) ارتباط هذا النمط السلوكي مع أمراض القلب من خلال دراسة تناولت 3000 رجل سليم

تتراوح أعمارهم بين 39-59 عاماً صُنِّفُوا ضمن النمط (أ) أو النمط (ب)، ومتابعتهم على مدى عامين ونصف، ففي المدى العمري 39-49 سنة كان لدى رجال النمط (أ) ستة أضعاف ونصف من حوادث مرض القلب وهذا وُجد لدى أفراد النمط (ب)، أما أفراد المجموعة العمرية 50-59 سنة فكان لديها ضعفا عدد حوادث مرض القلب (شاكلتون وفليتشر، 2002، 77)؛ أسهمت أعمال (فريدمان وروزنمان) في التمييز بين نمطي (أ) و (ب) تمييزاً كبيراً في معرفتنا لضغوط العمل ونتائجها وأوجه الاختلاف بالنسبة إلى الطرق التي يتعامل بها الناس معها، فإن هذه الأعمال لم تسلم من الانتقادات، ومن بين الانتقادات الموجهة أنها تتسم بعدم التجانس فيما يتعلق بأساليب قياسها التي تتمثل في الملاحظات والاختبارات التحريرية والمقابلات الشخصية، فضلاً عن ذلك فإن هذا التصنيف يتصف بالإفراط في تبسيط تقسيم سلوك الأشخاص القابلين للإصابة بأمراض انسداد الشرايين إلى فئتين فقط، مع عدم إثبات العلاقة السببية بين بعض السمات السلوكية وأمراض القلب.

(6) **القلق**: إذا زاد القلق عن الحد المعقول سيكون ضاراً إلى حد بعيد، لأن القلق المفرط قد يؤدي إلى ظهور طائفة متنوعة وواسعة من النشاط العشوائي غير المعقول وغير الموجه الذي لا توجد له تسمية أفضل من استجابة الهلع، إذ نجد أن القلق الإيجابي في الإنذار قد يتحول إلى أرق نتيجة التوتر العنيف، كذلك فقد تبين أن القلق المرتفع يُخفض مستوى الأداء ويُعطل الاتصال والتواصل الفعال، كما يستثير السلوك البدائي الفرد إلى حد يُفقد به بصورة مؤقتة جانب المعقولة في حل المشكلات، لهذه الأسباب السلبية يُعد القلق سبباً من أسباب الضغوط، لأن معظم الأفراد ذوي القلق المرتفع يتأثرون بالمواقف الضاغطة أكثر من غيرهم، لأن ردود أفعالهم نحو مصادر الضغوط تتصف بالمبالغة في التفكير في الأحداث المسببة للضغوط بعد زوال المؤثر، فالشخصيات القلقة التي تتعرض للمواقف الضاغطة تكون حساسة بدرجة كبيرة للتغذية الراجعة التي تحصل عليها، سواء كان ذلك في بيئة العمل من الرؤساء أو الزملاء أو من الأهل أو الأصدقاء.

(7) **الاضطرابات النفسية**: تُعد الاضطرابات النفسية من أكثر الأسباب تعقداً وتشعباً في إطار مصادر ضغوط العمل، ولما كانت المصادر النفسية المسببة لها متنوعة ومعقدة يمكن أن تشمل عدة أنواع مثل التكيف والعُصاب والحرمان والاكتئاب والعبء الزائد في

الحياة، والوسواس والهستيريا والانحرافات بأنواعها، ونستعرض فيما يأتي أهم الأسباب النفسية المؤدية إلى الضغوط:

أ- **الإحباط:** يحدث الإحباط عندما يواجه الفرد عقبات تعيق إشباعه لحاجاته الفردية وتمنعه من تحقيق هدفه، وقد ينشأ من عدة مصادر مثل الحالة الاقتصادية: عدم كفاية الأجر أو الدخل بما يسمح بتوفير الأشياء الضرورية في الحياة، والحالة المرضية: مثل الإعاقة التي تمنع الفرد أحياناً عن تحقيق طموحه.

ب- **الظروف الاجتماعية:** القواعد والقوانين والعادات والأنظمة التي تسنها المجتمعات والتحيز أو التعصب عند الناس.

ج- **الأحوال المهنية:** أحوال العمل ومتطلبات الترقية، ولوازم العمل، وعدم تطابق الوظيفة مع المؤهلات أو المهارات أو الخبرة المهنية.

د- **العلاقات بين الأشخاص:** هل هذه العلاقات قائمة على التنافس وعدم فهم الآخرين للشخص أم على التعاون.

هـ- **الصراع:** توجد العديد من العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع في المؤسسة بعضها مرتبط بالمؤسسة ذاتها مثل التنافس على الموارد المالية أو البشرية، والغموض وعدم العدالة في توزيع المكافآت، وبعضها الآخر مرتبط بالعلاقات الشخصية ذاتها في بيئة العمل، تتضمن هذه العلاقات الصلة بالزملاء مرؤوسين أو مشرفين، وطبيعة الجماعات التي نعمل معها ونماذج الاتصال التي تحكم علاقات العمل، والفروق الفردية سواء كانت فروقاً تتعلق بالنوع الاجتماعي أو السن أو التعليم، وأخيراً عوامل تقويم علاقاتنا مع الآخرين والتوقعات العامة والمعتقدات بخصوص الآخرين وسوء استخدام الضغوط، ومن أكثر أنماط الصراعات شيوعاً في العمل وارتباطاً بالضغوط نجد:

• **الصراع مع المديرين والمشرفين:** كل فرد في العمل مسؤول أمام شخص معين، وهذه المسؤولية يجب أن تكون واضحة المعالم، فالأشخاص ذوو المراكز العليا في المؤسسات مسؤولون أمام الآخرين. أما فيما يتعلق بشاغلي الإدارة الوسطى فيقعون بين مرؤوسيهـم ومن هم مسؤولون أمامهم، وهكذا فإن أي شخص في أي مؤسسة مقيد من حيث صلاحياته ومسؤولياته، على الرغم من تباين درجات التقيد بين المؤسسات أو في المؤسسة الواحدة، إذ تعتمد تلك الدرجات على مدى ممارسة الفرد أو المجموعة لسلطانها

الرقابية الكاملة على هذا المدير، كما تُعدُّ القوة التي يمارسها المدير على الآخرين مصدراً من مصادر الصراع في العمل ومن ثمَّ مصدراً للضغط، على أن هذه القوة تتأثر بأمرين رئيسيين هما: أ- إدراك المدير لمسؤولياته، ب- القواعد التي تحكم علاقته بمن يرأسهم؛ وفيما يتعلق بإدراك المدير لمسؤولياته فعندما لا يكون دور المدير واضحاً سوف يُعيقه عن أداء واجبه مهما بلغت درجة مهارته، وهذا يدفعه إلى استخدام القوة أو النفوذ استخداماً غير سليم ليثبت مكانته وهذا يؤدي إلى توتر العلاقة مع العاملين لديه، وهذا الخلل الناجم عن عدم وضوح الأدوار يقودنا إلى أمر آخر يحكم علاقة المدير بالمرؤوسين هو الالتزام بقواعد العمل، إن عدم وضوح الدور بالنسبة إلى المدير الذي يساعده على القيام بمسؤولياته على الوجه المطلوب، وعدم التقيد بقواعد العلاقة بينه وبين المرؤوسين، أو العلم بهذه القواعد مع عدم القدرة على إظهار الالتزام بها، أو تبني الأسلوب القيادي غير الملائم بالنسبة إلى الموقف، أو استخدام القوة استخداماً متواصلًا دون مسوّغ، كل ذلك يُعد من الأسباب الشائعة للصراع في العمل، وفيما يتعلق بعلاقة المدير بالمرؤوسين التي قد تؤدي بدورها إلى نوع من الضغط على العاملين، أو تكون علاقة المدير بالمرؤوسين نتيجة للضغط الموجودة في العمل.

• **الصراع مع الزملاء:** يكمن الصراع مع الزملاء في أحد جوانبه في طبيعة العلاقة بين العاملين، هذه العلاقة قد تكون تكاملية تعاونية أو ذات طبيعة تنافسية وغير متوازنة، وهي من أهم مصادر الصراع بين الزملاء، طور هذا المفهوم كلود ستينر Claude Steiner في محاولة وصف الكيفية التي يحاول بها الأفراد الذين تربطهم علاقات قوية أن يمارسوا التحكم بالآخرين، ويمكن تطبيق هذا المفهوم على جميع علاقات العمل اليومية بين الزملاء، لأن الشخص الذي يؤدي دور القوي يحاول أن يتحكم في الناس الآخرين، ويستغلهم ويؤثر فيهم بما لا يتفق مع رغباتهم، وسواء كان القيام بأداء دور القوي يتم من طرف واحد أو من الطرفين، فإن الجهود المبذولة تضيق في محاولة كسب الموقف بدلاً من حل المشكلة وهذا يزيد حدة الصراع بين الزملاء، وقد يقود هذا الصراع الأطراف المتصارعة أو أحدها إلى الانسحاب من الموقف، أو إلى ترك المؤسسة والبحث عن عمل في مؤسسة أخرى إذا كان عاجزاً عن القيام بأي رد مناسب لمواجهة الصراع، أو عندما تعتمد الإدارة إلى تشجيع هذه الصراعات التي تزيد شدة الضغط.

## 5-2- المصادر التنظيمية لضغوط العمل

هي المصادر المرتبطة بالمنظمة أو بمحيط العمل أو العمل نفسه، إذ توجد كثير من المسببات التي يمكن أن تكون مصدراً لضغوط العمل على الفرد، وفيما يأتي أهمها:

(1) **متطلبات العمل:** العمل بطبيعته مجموعة من المهام التي يؤديها العامل سواء أكان مديراً أم عاملاً، وكل مهمة تتكون من عدة نشاطات ومتطلبات يؤديها الفرد وتُسبب له ضغوطاً، فقد تبين أن مديري المكاتب والمديرين في الإدارة الدنيا وأمناء السر يتعرضون لضغوط عمل شديدة بعكس عاملي الشؤون الإدارية وأساتذة الجامعات، لذلك تكون ضغوط العمل لدى المديرين ضعفي الضغوط في الأعمال الأخرى بسبب مسؤولياتهم المتعددة عن الأفراد الذين يعملون تحت إدارتهم، والصراعات التي تنشأ بين العاملين.

(2) **البيئة المادية:** هي الخصائص المادية لبيئة العمل مثل الإضاءة الحرارة التهوية الضجيج، تؤدي البيئة المادية غير المناسبة دوراً كبيراً في ظهور ضغوط العمل ومع أنه أصبح بالإمكان التحكم نسبياً في خصائص بيئة العمل إلا أن تحديد أحوال مثالية لبيئة العمل يختلف بعض الشيء من عمل لآخر، ومن عامل لآخر، ومن بيئة جغرافية لأخرى، ومن هنا فإن تحديد الشروط المثلى ينبغي أن يتم بناء على دراسة ميدانية، كما ينبغي أن يكون تحديدها نوعياً وفق بيئة العمل ونوعه والقطاع الجغرافي الموجود به، وفي أي فصل من فصول السنة.

(3) **فلسفة المؤسسة:** تُعد فلسفة المؤسسة من الأمور التي يمكن ملاحظتها ببساطة وتعكس ثقافتها، هذه الفلسفة تكون ماثلة في أهداف المؤسسة وغاياتها، والطريقة التي تتبعها الإدارة في تحقيق أهدافها من خلال السياسة والاستراتيجيات، يُمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدراً رئيسياً لضغوط العمل، كما أن الأشكال المختلفة لاستراتيجيات المؤسسة تتضمن كثيراً من مصادر الضغط، فاستراتيجيات الاستقرار الإداري تؤدي إلى الملل والفتور في العمل، بينما تفرض استراتيجيات النمو والتوسع على أفراد المؤسسة بذل جهود أكبر وتحديات لا يتحملها الكثير منهم، في حين أن استراتيجيات تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها تؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل.

(4) **ثقافة المؤسسة وقيمتها:** تُمثل ثقافة المؤسسة وقيمتها المعتقدات السائدة في المؤسسة التي تحدد المقبول وغير المقبول، والمُهم وغير المُهم، لذلك هي الأساس الذي يستند إليه



عمال المؤسسة من أجل تقويم المواقف والتصرفات والأشياء والناس فيها، هذه الثقافة والقيم لها تأثيراتها الكبيرة في العاملين من خلال التنشئة التنظيمية لأنها تُحدد المسار الذي يجب أن يتبعه العمال في عملهم وتعاملهم في المؤسسة، فإذا تبنت المؤسسة قيماً تحت على الاهتمام بالوقت واحترام الأنظمة والقوانين والعناية بالزبائن والمستفيدين من خدماتها والتطوير والعدالة والفاعلية، فسوف تتوقع من عمالها أن يتبنوا هذه القيم في سلوكهم، غير أنه إذا لم يستطع العاملون تبني قيم المؤسسة التي هي في الغالب قيم الإدارة العليا، فإن ذلك يعني وجود فجوة بين الطرفين، وهذا يُشكل بدوره مصدراً للضغط على العامل الذي يحاول التكيف مع المؤسسة عندما يجد تعارضاً بين قيمه وقيمتها؛ تُحدد ثقافة المؤسسة كثيراً قواعد السلوك فيها، وتُعد انعكاساً للقيم التي تؤمن بها وتعمل بموجبها، كما أن هذه القواعد قد تُعرض كثيراً من العاملين للضغوط ولاسيما عندما يشعرون أنها لا تُميز بينهم وفق أحوالهم وإمكاناتهم ومن ثم قد يؤدي الجو المشحون والخوف بسبب هذه القواعد إلى تدهور الأداء وإشغال روح الخلاف بين الإدارة والعاملين.

**(5) بُنية المؤسسة وهيكلها التنظيمي:** تعكس بُنية المؤسسة وهيكلها التنظيمي جانباً آخر من جوانب ثقافة المؤسسة يؤثر في ضغوط العمل، لأن المؤسسة التي تؤمن بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات سوف تميل إلى الأسلوب اللامركزي الذي يتيح للعاملين والمديرين الذين يعملون في المستويات الإدارية الوسطى حرية تَعرف الموارد المتاحة لهم من قوى عاملة وموارد أخرى، كما يتيح لهم حرية تفويض صلاحية اتخاذ القرار للعمال الذين يشرفون عليهم، ويمكن القول إن موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي يُحدد نوع الضغوط التي يتعرض لها، فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من مصادر خارجية، فضلاً عن الضغوط الداخلية، فهو يواجه مشكلات المنافسة والتغيير في الأحوال السياسية والاقتصادية، كما يواجه مشكلة توفير الموارد وتوزيعها واتخاذ القرارات، بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى ضغوط صراع الدور ومواجهة شكاوى المستويات الأدنى في المؤسسة، كما يؤثر حجم المؤسسة في درجة الضغوط التي يتعرض لها العمال، هذا الاختلاف في المؤسسة قد يدفع المديرين إلى اللجوء إلى اتباع القواعد والإجراءات الرسمية التي تُضفي الصبغة الرسمية على المؤسسة، بحيث نُقلل من إلحاح العاملين على المديرين الذين تصبح قراراتهم رتيبة، كما تضع القيود على حرية التصرف

في المستويات الدنيا، وهكذا نجد أنه في ظل اتساع حجم المؤسسة، تتسع الفجوة بين الإدارة والعاملين من ناحية وبين العاملين أنفسهم، وتتضاعف مشكلات التنسيق والرقابة، فتلجأ المؤسسة إلى الرقابة بدلاً من الإشراف الشخصي المباشر، كما يزداد العبء على قنوات الاتصال، وتصعب عملية اتخاذ القرار، وهذا يؤثر بدوره في زيادة ضغوط العمل وشدتها التي يتعرض لها العاملون في المستويات الإدارية المختلفة.

(6) **المكانة الوظيفية:** تفرض المكانة الوظيفية التي يشغلها الأفراد وإن تباينت درجاتها بين العليا والوسطى والإشرافية على شاغلها عدداً من المسؤوليات والواجبات التي تجعلهم أكثر عرضة من غيرهم لضغوط العمل بسبب الأدوار التي يقومون بها والتغيرات التي تحصل في طبيعة مهامهم ومطالب الوقت الملحة عليهم، وخطورة قراراتهم وتصارع القيم والمصالح في مؤسساتهم؛ هناك اختلافات في طبيعة الوظائف التي يشغلها الأفراد ومن ثم طبيعة الضغوط التي تفرضها على شاغلها ومن بينها الوظائف الإدارية ولاسيما القيادية منها، فقد يُنظر إلى ضغوط العمل على أنها أكبر خطر مرتبط بعمل الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية، لذلك فقد تبين أن المديرين من أكثر الفئات الوظيفية معاناة للأمراض النفسية الناتجة عن ضغوط العمل، كذلك وُجد في أثناء محاولات تحديد طبيعة عمل المديرين، تبين أن أهم جزء في عمل المديرين هو ذلك الجزء المتعلق باتخاذ القرارات وما يترتب عليه من مسؤوليات، وهو الأمر الذي يُعد أساسياً وحاسماً في تعرضهم للضغوط الناجمة عن طبيعة أدوارهم ربما تعود إلى عدد من الأسباب: أ- ضغوط الوقت والسياسات، ب- الإجراءات المعمول بها في المؤسسة، ج- حتمية اتخاذ القرارات، د- تقويم الإنتاجية المتعلقة بأداء المؤسسة وأداء العاملين بها. كما لوحظ أن أكثر المديرين عرضة لأمراض القلب هم أولئك الأشخاص الذين يتسمون بالسمات الآتية: أ- نمط الشخصية (أ) المتسمة بالتنافس الحاد غالباً ما تشعر أنها تحت ضغوط قلة الوقت لإنجاز أكبر عدد ممكن من الأعمال، ب- التغير في العمل بسبب الترقية أو النقل وهذا يفرض على المدير مطالب جديدة فيما يتعلق بوقته أو علاقاته مع الآخرين، ج- المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المدير الذي يُحدد صلاحيته وحرية، أو يوفر له الدعم الكامل لاتخاذ قراراته، د- دخول المدير في صراع مستمر بسبب تعارض قيمة الشخصية مع قيم مؤسسته.

(7) **طبيعة العمل:** تُعد طبيعة العمل ذاتها مصدراً مهماً من مصادر ضغوط العمل نظراً إلى تعدد العوامل المرتبطة بطبيعة العمل وبما يتصف به العمل من صفات تميزه من غيره من الأعمال، سواء فيما يتعلق بالفئة أو المكانة التي يتيحها لشاغله، أو الحيوية التي يتصف بها الأفراد الذين يعملون فيه، تحتوي بعض الأعمال بطبيعتها ضغوطاً عالية، لما تتضمنه من مسؤولية وتركيز كبيرين مثل العمل مراقباً تقنياً في محطة نووية أو في محطة كهربائية أو مراقباً لمستوى المياه في أحد السدود المائية، لأن حساسية هذه الوظيفة تفرض على المراقب التركيز المستمر على أدوات أو مواد معينة أو معلومات مهمة، وكذلك الفعالية التامة في اتخاذ القرارات، فأني قرار خاطئ قد يكون ثمنه حياة الآلاف من البشر، وتتضمن هذه الأعمال مستويات عالية من ضغوط العمل لعدة أسباب أهمها: أ- اتخاذ قرارات حاسمة، ب- تحتاج إلى تركيز وصبر كبيرين، ج- تتطلب قدرات فكرية عالية، د- تتطلب التفاعل مع الآخرين ومشقة إرضائهم.

(8) **عبء العمل:** يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات لما يحمله في طبيعته من خصائص التحدي والتجديد، تجعل هذه الأعمال غالباً أصحابها مشغولين ولكن ليس إلى درجة الإنهاك، كما أنها في الوقت نفسه تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم؛ بمعنى آخر يكون العمال سعداء في أعمالهم عندما لا تكون مصدراً للضغوط عليهم أو أنها مملة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها، ونظراً إلى تعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل في مجال الضغوط فإننا نُفرق هنا بين نوعين منها: عبء العمل الزائد وعبء العمل المنخفض.

أ- **عبء العمل الزائد:** سبب أساسي من أسباب ضغوط العمل نال الاهتمام الكبير من الباحثين في هذا المجال، لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وسوء صحة العاملين، يعدّ العمل عبئاً زائداً على العامل عندما تفوق مطالبه قدراته وإمكاناته، سواء بكميته أو بنوعه، ففيمما يتعلق بكمية العمل يظهر عبء العمل عندما يكون لدى العامل كثير من الأعمال التي تتطلب منه الإنجاز في وقت مُحدد، مع أن العامل ربما يكون كفوّاً بدرجة فائقة في أداء عمله، فإن كمية العمل قد لا تساعد في إظهار كفاءته، كذلك فإن العبء الزائد في العمل قد يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة دون التمكن من أخذ أوقات راحة مناسبة، سواء خلال أوقات العمل أو خارجه، هذه الحاجة إلى

الاستمرار في العمل تُسبب ضغطاً عالياً على العامل وعلى أدائه، كما أن معظم الأعمال تتم وفق خطة عمل مُحددة تتمثل في إنجازها في وقت مُحدد وهذا يُسبب الضغوط على العاملين ولاسيما إذا كانت هذه المواعيد النهائية لإنجاز الأعمال متقاربة، وكانت مقاطعات العمل كثيرة، على أن عبء العمل الزائد لا يأتي من كمية العمل فقط، بل من نوعه أيضاً؛ لأن الأعمال التي تتطلب من القائمين عليها توفر مهارات فكرية تفوق مهاراتهم الحالية، تتطلب من العمال التركيز والتفكير المتواصل واتخاذ القرارات الإبداعية والحاسمة، وهذا ما نجده عند مَنْ يشغلون المناصب الإدارية العليا، فإن عملية اتخاذ القرارات وصعوبة المسؤوليات وحجمها تعيق قدرة العامل على الوفاء بالتزاماته.

ب- **عبء العمل المنخفض:** إذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة المرء يُمثل مصدراً لضغوط العمل، فإن قلة العمل التي تؤدي بالعمال إلى البطالة المقنعة تعد أيضاً سبباً من أسباب ضغوط العمل؛ فالعمل القليل لا يستثير حماس العمال واهتمامهم بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف والقلق والتمارض والإهمال لشعورهم بعدم الحاجة إليهم في العمل، وشعورهم بعدم أهميتهم في المنظمة، أي إذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة العامل يُمثل مصدراً لضغوط العمل، فإن العمل الذي يؤدي بالأفراد إلى البطالة المُقنعة يُعد مصدراً لضغوط العمل أيضاً، مع أن التركيز في الدراسات المتعلقة بضغوط العمل موجه نحو العبء الزائد، تُوصّل إلى أن العمل القليل هو أيضاً من مصادر ضغوط العمل، فالأعمال التي لا تتطلب من العامل المتخصص استخدام مهاراته وخبراته بكفاءة الأعمال التي يغلب عليها طابع التكرار الممل، تعدّ أمثلة جيدة للأعمال التي يعيش أصحابها خبرة البطالة المُقنعة، فهناك أعمال تتطلب درجة عالية من التخصص الدقيق في جزء صغير بحيث تقود العامل إلى الشعور بالملل، ومن ثمّ ما إلى أسماء (هانز سلي) ضغوط الحرمان، هذا النوع من الضغوط يوجد لدى العاملين الذين يعملون في وظائف خطوط التجميع في المصانع والشركات، أو فحص العينات بالنسبة إلى العاملين في المستشفيات أو بالنسبة إلى العاملين في ضبط الجودة.

(9) **الفئة الوظيفية:** تتباين الوظائف في حياتنا اليومية فيما بينها من حيث المهام المُحددة لكل منها والصفات التي تميزها من غيرها، فكل وظيفة مواصفاتها وشروطها الخاصة، فالشخص الإداري الذي يقتضي عمله في اتخاذ قرارات حاسمة تتدخل فيها العوامل

الإدارية والشخصية والاجتماعية يقع عليه ضغط مختلف عن الطبيب في المشفى، وعن المهندس في محطة توليد الكهرباء؛ تبين أن الإداريين أكثر عرضة لمصادر مختلفة من الضغوط مقارنة بالمهندسين والباحثين، بسبب كثرة الأعمال التي يقوم بها المديرون والتحديات والمطالب التي تواجههم بسبب طبيعة أعمالهم، على الرغم من أن للفئة الوظيفية تأثيراً كبيراً في مستوى الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في العمل، فإن هناك اختلافات كبيرة بين العاملين في درجة الضغوط التي يتعرضون لها بسبب الفروق الفردية بينهم.

**10) الإحباط الوظيفي:** عدم تمكن العامل من القيام بدوره في المؤسسة بسبب المعوقات الموجودة في بيئة العمل، يُحدد دور الفرد بطريقة رسمية من الوصف الوظيفي الذي يوضح المهام والواجبات التي ينبغي على العامل تأديتها، والمؤهلات والخبرات التي ينبغي أن تتوفر لديه، وموقعه في الهيكل التنظيمي، كما أن دور العامل في المؤسسة يعتمد على أمرين رئيسيين هما: توقعات الفرد من المؤسسة، وتوقعات المؤسسة من العامل، ومن ثمَّ يعتمد نجاح القيام بالدور المناط بالعامل في المؤسسة على مدى توافق توقعات الطرفين.

**11) غموض الدور:** يُشير الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من العامل الذي يشغل مركزاً مُعيناً، يُعرف غموض الدور بأنه عدم معرفة حدود المسؤوليات والصلاحيات، ومن ثمَّ الطلبات على عمل الفرد من قبل مسؤوليه، كما يُنظر إلى غموض الدور على أنه عدم وضوح ما يجب القيام به، وعدم وضوح معايير تقويم العمل (العديلي، 1995، 50)، ومن هنا نلاحظ إضافة محك آخر في تعريف غموض الدور، وهو عدم وضوح معايير تقويم العمل وعدم وضوح الأهداف التي يجب على العامل تحقيقها؛ ينشأ غموض الدور بالنسبة إلى العامل عندما لا تكون لديه معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء عمله مقبولاً، فالعامل في هذه الحالة ربما لا يعرف معرفة تامة أهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه، أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المسؤوليات المتعلقة بعمله، كذلك فإن الحيرة والغموض قد تنشأ لدى العامل، وتكون مصدراً للضغوط لديه عندما يكون محروماً من التغذية الراجعة المناسبة التي تبين له نتائج أدائه وما يترتب عليه، بل يمكن في بعض الأحيان أن يتلقى التغذية الراجعة التي

تبين له أخطائه فقط دون الإشارة إلى إيجابياته، وهذا قد يمثل له في الواقع مصدراً من مصادر الضغوط، على أن غموض الدور في العمل وإن تعددت مظاهره يمكن أن ينتج عن الأسباب الآتية: أ- عدم قيام الأشخاص الأساسيين مثل المديرين والمُشرفين بإيصال المعلومات الكافية إلى العامل، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل، وهذا يجعله غير متأكد من دوره في المؤسسة، ب- تقديم المعلومات غير الواضحة من قبل الرئيس أو المُشرف أو الزملاء ولاسيما في الحالات التي تكون فيها هذه المعلومات تحمل مصطلحات غير مألوفة كما في المصطلحات الطبية أو الفنية أو الهندسية، ج- عدم وضوح السلوكيات التي تُساعد العامل على أداء الدور المتوقع منه، إذ نجد في هذه الحالة الكثير من المهام المُسندة إلى العامل دون وضوح كيفية أو طريقة تنفيذها، د- عدم وضوح النتائج المترتبة على دور العامل، كما هو الحال عندما يتجاوز العامل الأهداف المطلوبة منه، أو يُحقق في تحقيقها، أو أن يُحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المؤسسة، هـ- إن العامل الذي يُترك وشأنه في تفسير المواقف دون أن تزويده بالمعلومات الكافية الواضحة التي تحدد له الدور المطلوب منه، يمكن أن تقوده الأخطاء التي يرتكبها إلى تعرضه للضغوط في العمل، ومن ثمّ ترك المؤسسة إلى أخرى.

**12) صراع الدور:** يتكون كل دور من وظيفة أو مجموعة من المهام والواجبات، وللأدوار مكانة استراتيجية في المؤسسة لأنها تُستخدم قاعدةً للتقييم وتؤثر بدرجة كبيرة في السلوكيات اللاحقة التي يتبناها الآخرون تجاهه مستقبلاً، ويظهر صراع الدور عندما يتعرض العامل لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة؛ أي تعارض مطالب الوظيفة التي ينبغي الوفاء بها، ويحدث صراع الدور عندما يحصل العامل على معلومات أو معايير متضاربة؛ حول مهام عمله من أفراد مختلفين، كما يؤدي صراع الدور إلى مجموعة من النتائج: أ- ضعف الثقة بالمؤسسة، ب- قلة الاحترام بين الزملاء، ج- عدم الرضى الوظيفي، د- الغياب عن العمل، هـ- ضغوط العمل، و- تدني مستوى الولاء التنظيمي، يُمكن أن يتخذ صراع الدور عدة أشكال في المؤسسات:

أ- **تعارض متطلبات الوظيفة:** يجد بعض العاملين أنفسهم ولاسيما مديرو الإدارة الوسطى في مأزق، نتيجة حاجتهم إلى إنجاز الأعمال التي تُملئها عليهم أدوارهم اليومية والأعمال



التي يكلفهم بها الرؤساء، ويتوقعون لها الإنجاز الفوري، وكذلك المديرون قد يجدون أنفسهم في موقف حرج نتيجة تعارض مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية.

ب- **تعارض حاجات العامل مع متطلبات المؤسسة:** يحدث هذا التعارض في المؤسسات عندما تحاول تطبيق الصيغ أو الإجراءات الرسمية في العمل، كذلك عدم التوافق بين العامل والمؤسسة عندما يكون ذا شخصية ناضجة يسعى لتحقيق الذات والاستقلال، في الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة أن تجعل عمالها معتمدين عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل والتحكم والسيطرة.

ج- **تعارض متطلبات زملاء العمل مع تعليمات المؤسسة:** يحدث هذا الموقف بالنسبة إلى العامل الجديد الذي قد يجد نفسه حائراً بين مهامه ومسؤولياته الموضحة في الوصف الوظيفي لعمله، وبين تنفيذ رغبات الزملاء في تقديم المساعدة التي تعني الخروج عن مهامه وواجباته، تحدث هذه المشكلة باستمرار في العمل، لأن العاملين القدامى يقومون غالباً بأداء الكثير من الأعمال التي لا ينص عليها الوصف الوظيفي لأعمالهم لأنهم يعدّونها نوعاً من المساعدة بين الزملاء في العمل، في حين أن العامل الجديد قد يشعر بالخوف والتردد في أداء هذه الأعمال ولا سيما إذا كانت تتعارض مع توجيهات مشرفه.

د- **تعارض قيم العامل وأهدافه مع قيم المؤسسة وأهدافها:** تمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصبح من الخطأ، أو تلك التي تبين الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة إلى العامل أو المؤسسة، ويُعدّ تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسات، وتحول دون انسجام العمال مع أهدافها وبيئتها ومن ثمّ عجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها.

13) **العمليات التنظيمية:** يُقصد بها تلك الممارسات الإدارية التي تهدف إلى توجيه جهود العاملين وتنسيقها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لأن ممارسة هذه العمليات ممارسة سليمة تؤدي إلى تحسين العلاقة بين العامل والمؤسسة وهذا يُعزز الرضى الوظيفي لدى العاملين وزيادة إنتاجية العمل، وبالمقابل إذا كانت هذه العمليات تُمارس بشيء من التعسف والعشوائية، فإنها ستكون مصدراً لضغوط العمل التي قد تؤدي بالعاملين بالمؤسسة إلى المواجهة مع إدارتها والتباطؤ في الأداء واللامبالاة، أو ترك المؤسسة والبحث عن مؤسسة أخرى للعمل لديها.



14) **سوء العلاقات في العمل:** يمكن أن تكون العلاقات مع الآخرين مصدراً للاضطراب أو مصدراً للإشباع والصحة، والعلاقات الجيدة تلك التي يسودها الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة، إلى جانب التشجيع والدعم الاجتماعي والاهتمام بمشكلات العاملين ومحاولة حلها بأساليب بناءة، كما يتوقف المناخ التنظيمي الجيد في جزء كبير منه على العلاقات الإنسانية في العمل، والعكس إذا تميزت العلاقات بالفتور والصراعات فإنها تُفرز وضعاً مهنيّاً سلبياً، وتصبح مصدراً من مصادر الضغوط على العاملين؛ فقد لوحظ أن الحالة الصحية قد تصبح أكثر خطورة عندما يكون العمل خالياً من الحيوية، ويكون محيط العمل جافاً خالياً من العلاقات الإنسانية، لأن بيئات العمل التي تُسهم في الشعور بالعجز والعزلة تعدّ من أسباب الضغوط.

15) **أنماط الإشراف:** يُعد نمط الإشراف مصدراً رئيسياً لضغوط العمل، يشعر العاملون أن ما يُطلب منهم يتناقض مع مهامهم الوظيفية، وترتبط بالأسلوب الذي يطلب فيه المسؤول تنفيذ المهمة وليس بالمهمة نفسها؛ ومن الأمثلة على ذلك: تفويض الصلاحيات البسيطة أو الواسعة، إلقاء اللوم على العامل لأي مشكلة تقع في المؤسسة، التعبير عن المشاعر مع العاملين تعبيراً غير ملائم، عدم الثقة بالعاملين، نمط التواصل والاتصال الذي يعتمد الاتجاه العدائي بدلاً من التوكيد الإيجابي.

## 6- العلاقة بين ضغوط العمل والإنتاجية

تؤثر ضغوط العمل سلباً في أداء العامل وإنتاجيته، فتؤدي في حال زيادتها إلى انخفاض معدلات الإنتاجية والأداء الوظيفي وزيادة حالات الغياب والاستقالة، إن العلاقة بين ضغوط العمل والمتغيرات المتصلة بالأداء الوظيفي والإنتاجية علاقة معقدة وليست خطية بل منحنية تأخذ شكل  $\cap$ ، أي تزداد الإنتاجية ويرتفع الأداء مع زيادة الضغوط إلى مستوى مُعين، وإذا استمرت الضغوط بعده بالازدياد ستخفض الإنتاجية والأداء.

## 7- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل ومواجهتها

نحن لا نتحدث عن القضاء على ضغوط العمل لأن هذا غير ممكن وغير منطقي، بل نتحدث عن أساليب إدارتها ومواجهتها في مؤسسات العمل وجماعاته من خلال الاستراتيجيات التي تُصنف إلى فئتين: الاستراتيجيات الفردية والاستراتيجيات

التنظيمية، بهدف ضبطها والتحكم فيها والسيطرة عليها، وتقليل آثارها السلبية إلى الحد الممكن.

## 7-1- الاستراتيجيات الفردية في إدارة ضغوط العمل ومواجهتها

تستند الاستراتيجيات الفردية في إدارة ضغوط العمل ومواجهتها على فلسفة مفادها أن العامل يتحمل الجزء الأكبر من مسؤولية إدارة ضغوط العمل ومواجهتها، وعلى أساس هذه الفلسفة نجد أن معظم البرامج المصممة لإدارة ضغوط العمل على المستوى الفردي تتضمن الأنشطة التي يستطيع العامل القيام بها بنفسه، تعتمد هذه الاستراتيجيات على قناعة الفرد الشخصية، وعزمه على التخفيف من المعاناة التي يعيشها بسبب هذه الضغوط، أما الاستراتيجيات الفردية التي يمكن اتباعها لإدارة ضغوط العمل ومواجهتها فهي متعددة نجد منها:

(1) **التأمل والاسترخاء:** جلوس الفرد في مكان هادئ بعيداً عن الضجيج ومصادر الانزعاج، ثم يغمض عينيه ويتنفس بعمق وانتظام مع تركيز الاهتمام على كل جزء من الجسم، ويرخي جميع عضلاته وي طرح مشكلاته وهمومه جانباً، ويركز على كلمة أو جملة أو مقطع شعري يكون محبباً لديه يساعده على الاسترخاء، ويكرر الجملة أو المقطع باستمرار لمدة محددة من الثواني لتعميق الشعور بالاسترخاء، ويمكن أن يرافق الجملة أو المقطع الشعري موسيقى هادئة تبعث على الارتياح، ويمكن ممارسة هذه العملية مرة أو مرتين يومياً؛ يعمل الاسترخاء بوصفه استجابة مضادة للقلق، ويستخدم في معظم برامج إدارة الضغوط للتحكم في الاستثارة الفيزيولوجية، كما توجد أساليب عدة للاسترخاء، منها أسلوب الاسترخاء العضلي المتصاعد، وهو استرخاء تدريجي لكل عضلات الجسم، وقد أوضحت الدراسات أن هذا الأسلوب مفيد في تعلم المهارات التي تؤدي إلى خفض الاستثارة الفيزيولوجية وخفض مستوى التوتر والقلق الناتج عن ضغوط العمل، وأن الأفراد الذين يمارسون الاسترخاء أكثر قدرة في السيطرة على حياتهم، وأقل قلقاً وتوتراً وأكثر استقراراً.

(2) **التمارين الرياضية الخفيفة:** تعمل على خفض آثار الضغوط على المستوى الفيزيولوجي، وتقلل درجة الشعور بالقلق والاكتئاب الناتجة عن المواقف الضاغطة، فقد أوضحت الدراسات أن تمارين الرياضة الخفيفة الأيروبيك Aerobic تُخفض سرعة

ضربات القلب عقب التعرض للضغط، وتعمل على خفض ضغط الدم، وتُخفض إنتاج الأدرينالين، أي أن هذه التمرينات تزيد من كفاءة القلب وتُقلل الضغط، كما تؤثر هذه التمرينات في جهاز المناعة في الجسم.

(3) **التغذية:** التغذية المتوازنة أمر فعال في إدارة الضغط، فهي تزيد من المصادر التي يستند إليها الفرد في التعامل مع المواقف الضاغطة، ولكي يكون التوازن الطبيعي في الجسم مستمراً فإن الجسم يستجيب بسلسلة من التغيرات الفيزيولوجية، فالنظام الغذائي المتوازن يزيد مقاومة الفرد للضغط، وما دام رد الفعل الناتج عن الموقف الضاغط بيولوجياً في المقام الأول، فلا بد من الغذاء المناسب لكي يستطيع الجسم أن يتعامل مع الموقف الضاغط بفاعلية، لأن الجسم عند الاستجابة للمواقف الضاغطة (المواجهة أو الهروب) يستهلك مقداراً كبيراً من المواد الكربوهيدراتية والدهون والبروتينات وكذلك فيتامين (ب) وفيتامين (ج)، ولهذا فإن وجود نقص مُعين في هذه الفيتامينات يرتبط بضعف الجهاز العصبي المركزي فنقص فيتامين (ب) يرتبط بضعف الجهاز العصبي.

(4) **تعديل أسلوب الحياة:** يتضمن تعديل أسلوب الحياة التغيير في أهداف الفرد والمحاولات التي يقوم بها في سبيل تحقيقها، كما يشمل أيضاً قدراته ودوافعه، فأسلوب الحياة هو كل ما يتعلق بشخصية الفرد؛ أسلوب حياة الفرد ليس ثابتاً تماماً بل ديناميكي يمكن تعديله وتطويره تبعاً لمتطلبات البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، إذا حدث تغيير في أسلوب حياة الفرد وعاداته السلوكية اليومية التي تمثل له أسلوباً سلوكياً يتكرر يومياً في التعامل مع متطلبات البيئة المحيطة به، ويمارس الفرد بعض التمرينات مثل المشي والتقليل من المنبهات أو المنشطات، وهذا يساعده على مواجهة الضغط وإدارتها بفاعلية، كما يساعده على تفسير الموقف الضاغط في إطار إيجابي يقتضي معه تغيير الأهداف أو تعديلها، ويساعد على تحويل المواقف الضاغطة السلبية إلى إيجابية تساعد الفرد على مواجهة المشكلة.

(5) **الدعابة والمرح:** تمثل الدعابة والمرح مكوناً مهماً يؤثر في حياة الفرد وسلوكه، لأنها تعمل على التخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن الأحداث الضاغطة، وتتضمن تعليم الأفراد كيفية استخدام الدعابة والمرح في أوقات الضغط، لأهميتها في حياة الفرد فهي تُسهم في تعميق العلاقات بين الفرد والآخرين وتُساعد على نقل المشاعر بين الأفراد

وزيادة التفاعل الاجتماعي وتؤثر في الطريقة التي يُدرك بها الفرد الأحداث الضاغطة في البيئة وتزيد كفاءته وتُساعده على تحقيق التوافق الانفعالي، وتحسين جودة حياته، وتساعد على التنفيس والتفريغ عما لديه من مشاعر وانفعالات وتوترات مكبوتة.

(6) **السلوك التوكيدي:** القدرة على قول لا ورفض الطلبات غير المعقولة، والتعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية، والقدرة على بدء المحادثات والاستمرار بها أو إنهاؤها، والقدرة على التعبير عن الأفكار والآراء وعدم الموافقة على الآراء التي تتعارض مع الآراء الشخصية للفرد، والقدرة على بدء التفاعلات الاجتماعية واستمرارها والقدرة على اتخاذ القرار في موقف الصراع.

(7) **إدارة الوقت:** تهدف إلى زيادة كفاءة الفرد في استخدام الوقت وتوظيفه واستثماره في كل ما هو مفيد، ومن ثَمَّ الحفاظ عليه لأن الأفراد الذين يعانون مستوى مرتفعاً من الضغط ليس لديهم الكفاءة في إدارة الوقت وتوظيفه، ولا سيما فيما يتعلق بالضغوط المرتبطة بالعمل، توجد عدة مبادئ أو استراتيجيات فعالة في إدارة الوقت وهي: أ- الوعي بالذات، ب- استخدام الوقت استخداماً ملائماً، ج- تحديد الهدف، د- زيادة الكفاءة الشخصية، هـ- جدولة أوقات النشاط وأوقات الاسترخاء، ويُتدرَّب على مهارات إدارة الوقت فيما يأتي:

أ- **تحليل الوقت:** أول خطوة فعالة في التدريب على إدارة الوقت، وهذا يعني أن يكون الفرد على وعي بأهمية الوقت وكيفية استخدامه واستثماره.

ب- **تحديد الهدف:** يحدد الفرد أهدافه سواء كانت شخصية أو مهنية أو أسرية أو اجتماعية يتعين عليه أن يُحققها في أوقات زمنية مُحددة، وهذه الأهداف قد تكون طويلة أو قصيرة المدى، ومن المُهم تحديد الأهداف تحديداً سلوكياً، كما يمكن أن يُقسم الهدف إلى خطوات صغيرة بحيث ينطوي كل هدف على عدد من الأهداف السلوكية الفرعية على أن تكون الأهداف مرنة وواقعية.

ج- **تحديد الأولويات:** ضرورة ترتيب الأهداف والأنشطة التي يجب على الفرد القيام بها وفق أهميتها، ويمكن تحديد المهام والأنشطة وفق أولوياتها وأهميتها إلى مهام ذات أهمية على المدى الطويل ومهام ذات أهمية على المدى القصير ويكون الفرد على وعي بالفارق بين ما ينبغي أن يقوم به في الوقت الحاضر، وما يُمكن تأجيله.

د- **جدولة الأنشطة والمهام:** يضع الفرد جدولاً أو برنامجاً زمنياً يدون فيه الأنشطة والمهام التي يقوم بها والأوقات التي تتجرّ فيها، على أن تكون هذه المهام مرتبة وتضم جميع المسؤوليات والمهام التي يجب عليه القيام بها، ويقسم اليوم إلى ثلاثة أجزاء، وهي وقت الصباح، ووقت بعد الظهر، ووقت المساء، ويوزع المهام والأنشطة في الجدول على هذه الأوقات الثلاثة على أن تُوضع الأنشطة المهمة في الأوقات المناسبة.

هـ- **تبني عادات جديدة:** يجب على الفرد التخلي عن العادات السيئة القديمة وتبني عادات جديدة، لأن مفهوم إدارة الوقت متعدد الأبعاد يتكون من أربعة أبعاد وهي: تحديد الهدف، وتحديد الأولويات من الأنشطة والمهام، وآليات إدارة الوقت والتحكم المدرك في الوقت؛ الإنثاف أفضل من الذكور في إدارة الوقت، يؤدي التدريب على إدارة الوقت إلى زيادة إدراك الفرد التحكم في الوقت، وهذا يساعد بدوره إلى انخفاض التوتر وزيادة الرضى عن العمل وتحسين أداء الفرد في العمل.

8) **إيقاف الأفكار السلبية:** يُستخدم في التخلص من الأفكار والاعتقادات السلبية لدى الفرد، ويقوم على أنه ما دام بإمكان الفرد أن يفكر تفكيراً إرادياً في موضوع مُعين في لحظة ما فإن بمقدوره أيضاً استبعاد الأفكار في موضوع ما في لحظة بعينها، يُطلب فيه من الفرد أن يسترخي ويُغمض عينيه، وأن يفكر بالأفكار السلبية ثم يصرخ بصوت عال أوقف هذه الأفكار، ويتعلم الفرد أن يكون قادراً على وقف الأفكار السلبية، وتصبح العملية آلية مع مرور الوقت.

9) **إدارة الذات:** تُستخدم في خفض استجابات القلق الناتجة عن الموقف الضاغط، وهي ذات فائدة كبيرة في مساعدة الأفراد على إحداث تغيير في سلوكهم وتعليمهم ملاحظة سلوكهم، وصياغة الأهداف بوضوح، وتقويم ما يتم من تقدم، وإثابة للسلوك الموجه نحو الهدف، تتضمن إدارة الذات مكونات أساسية هي: أ-مراقبة الذات: تستخدم في ملاحظة سلوك الفرد ومقدماته ونتائجه والعلاقات المتداخلة بين المقدمات والنتائج أيضاً، ب- تقويم الذات: المقارنة بين سلوك الفرد وبين المعايير والأهداف التي وضعها لهذا الأداء أو السلوك وهل السلوك يحقق الهدف أم لا، ج-أحاديث الذات: يقوم هذا الأسلوب على فرضية أن الفرد يمكنه مواجهة المواقف الضاغطة والمشكلات والصعوبات التي تواجهه في الحياة إذا استطاع التخلص من الأحاديث الذاتية السلبية والانهازمية التي يقولها عن

نفسه لنفسه إزاء تعرضه للمواقف الضاغطة والمؤلمة، فهذه الأحاديث يكون لها أثر قوي في الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الضغوط، فالأحاديث الذاتية الإيجابية مفيدة في بناء الثقة بالنفس ومواجهة الضغوط، د-التعزيز: يعتمد على التطابق الإيجابي بين السلوك والهدف، وقد يكون هذا التعزيز صريحاً أو ضمناً، وتتضمن هذه الخطوة تقديم التعزيز الإيجابي للذات بعد ظهور الاستجابة المطلوبة أو عقاب الذات في حال عدم ظهور الاستجابة المطلوبة.

10) إعادة صياغة الأهداف والبحث عن معنى للحياة: أي التركيز على التفكير الإيجابي وليس التفكير السلبي والتفكير في ضوء الرغبات بدلاً من التفكير في الينبغيات (ما ينبغي عمله أو إنجازه، ما يجب) والأفضل أن يكون تفكير الفرد مرتبطاً بأهدافه؛ فالإنسان كائن روحي والبُعد الروحاني مكون مهم وضروري في حياة الفرد يتولد من خلاله لدى الفرد الإحساس بالأمل والمعنى والهدف في الحياة، ويعني الهدف في الحياة شعور الفرد بتحمل المسؤولية والرضى عن الحياة، وأن يكون لحياته معنى وهدف.

11) التخيل أو التصور البصري: يتضمن تدريب الفرد على تخيل نفسه في موقف ضاغط، إذ يكون الفرد مسترخياً ويتخيل نفسه في موقف ضاغط كما لو كان يعيشه فعلاً، كما عليه أن يتخيل كيفية التعامل مع هذا الموقف، وما ردود أفعاله تجاه الموقف؟ فمن خلال استخدام التخيل البصري يستطيع الفرد التدريب على الحدث الضاغط الذي يتوقع حدوثه وكيفية مواجهته.

12) حل المشكلات: يُشير إلى قدرة الفرد على إدراك عناصر الموقف أو المشكلة وفهمها وصولاً إلى وضع خطة مُحكمة لحل المشكلة، ويتضمن هذا الأسلوب عدة خطوات تتمثل في تعرف المشكلة أو الموقف الضاغط وجمع المعلومات، ثم وضع بدائل وحلول متعددة للتعامل مع المشكلة، وتقويم الحلول البديلة وتنفيذ الحل النهائي، وينطوي التدريب على حل المشكلات على أهمية كبيرة تتمثل في زيادة كفاءة الفرد وفعالية الذات وتوكيده لذاته، ويؤدي ذلك الأمر بدوره إلى التعامل بنجاح مع المواقف الضاغطة.

## 7-2- الاستراتيجيات التنظيمية في إدارة ضغوط العمل ومواجهتها

تتضمن الاستراتيجيات التنظيمية الخطوات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة بهدف تخفيض مستويات الضغوط لجميع العاملين أو معظمهم، ولأن الضغط يمكن أن



ينتج عن مصادر تنظيمية متعددة نجد الكثير من الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة كما يأتي:

(1) **تحسين المواءمة المهنية:** تظهر ضغوط العمل بسبب قيام الأفراد بأعمال لا يحبونها أو وظائف لا يصلحون لها، ولا تصلح لهم، فربما يكون عدم مواءمة الفرد لعمله من ناحية ميوله ومهاراته المهنية مصدراً من مصادر ضغوط العمل، لذلك تستطيع المؤسسة تقادي جزء كبير من الضغوط التي يمكن أن يتعرض لها العاملون عن طريق تحسين المواءمة المهنية، وتحسين مستوى التوافق بين الفرد وعمله بتحسين أساليب الانتقاء والتعيين والتدريب وتطويرها.

(2) **تحسين التدريب وبرامجه:** ربما كان العاملون الجدد أكثر عرضة لضغوط العمل، فعلى الرغم من دافعيتهم العالية ورغبتهم في ترك انطباع إيجابي لدى مشرفيهم ورؤسائهم عن طريق إظهار جديتهم وكفاءتهم في العمل، إلا أن عدم معرفتهم أو تأكدهم من بعض المعارف والمهارات المتصلة بواجبات عملهم تكون مصدر ضغط شديد عليهم، أي أن العمال الجدد غير قادرين على أداء أعمالهم بالمستوى الذي يريدون، ومن ثمّ ربما يكون عدم الانسجام بين توقعات المشرفين ونتائج العمال الجدد مصدر ضغط شديد، ويمكن أن يكون الضغط ناجماً عن انتقالهم إلى عمل جديد وغريب يضطرهم إلى اكتساب معارف جديدة وكثيرة مهمة، وتستطيع المؤسسة تخفيف مستويات الضغط إلى حد كبير من خلال تدريب العاملين على أداء واجباتهم بالشكل الأفضل وتعريفهم بها.

(3) **المشاركة في صنع القرارات:** تحسين مشاركة العاملين في تقرير ما يخص وظائفهم وأعمالهم وزيادتها، إن إحساس الفرد بعدم قدرته على التحكم في وظيفته أو واجباته يمكن أن يكون مصدر ضغط كبير، ومن ثمّ تستطيع المؤسسات تخفيف هذه الضغوط إلى حد كبير من خلال زيادة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، وهكذا تؤدي ممارسات إثراء الوظيفة وتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم إلى زيادة إحساس العاملين بدورهم في تقرير ما يتعلق بأعمالهم.

(4) **القضاء على أسلوب العقاب في الإدارة:** يكون رد فعل الإنسان نحو العقاب قوياً وشديداً ولاسيما إذا شعر أن العقاب الذي تعرض له غير عادل ولا يستحقه، وبمجرد حدوث العقاب في العمل يشعر العامل بتوتر شديد جداً، يؤدي استبعاد خطوات يراها



العاملون مهددة وعقابية إلى اختفاء مصدر كبير للضغوط، كما يساعد تدريب المشرفين على تجنب أسلوب العقاب في الإدارة إلى الحد الأدنى واختفاء مصدر مهم للضغوط في المؤسسة.

(5) **تحسين بيئة العمل المادية:** إزالة العوامل الضارة والخطرة في بيئة العمل، يمكن أن يكون الضغط ناتجاً عن تعرض العاملين لأخطار ميكانيكية أو كيميائية أو تعب شديد، ومن ثم فإن العمل على معالجة مثل هذه الأمور وإزالتها يكون من الإجراءات المفيدة للتصدي للضغوط في المؤسسة.

(6) **التفاعل المباشر بين العامل والعمل:** أظهرت نتائج الدراسات أن حجم العمل الزائد وتعارض الأدوار وغموضها، وعدم الأمان في العمل، ترتبط بأعراض عاطفية وردود فعل فيزيولوجية، وارتبطت قلة الدعم الاجتماعي بحدوث الفعل تجاه الضغوط، في حين أن المستوى المرتفع من الدعم يُقلل تأثير الظروف الضاغطة الأخرى أو يُخففها.

(7) **تحسين الاتصال في المؤسسة:** تؤدي صعوبات الاتصال بين العامل ومُشرفه أو بينه وبين زملائه إلى ضغوط عمل كثيرة، وكلما كانت أساليب الاتصال بين العاملين أفضل كانت معدلات الضغوط أدنى، لأن سوء الفهم بسبب سوء الاتصال ينتج كثيراً من الضغوط، يشعر العاملون بضغوط عمل شديدة عندما يجدون أنفسهم معزولين في مؤسساتهم أو يجهلون ما يحدث فيها ومصيرها، يساعد وجود نظام اتصالات في المؤسسة وتطويره على تجنب تعرض العاملين لضغوط كبيرة (ريجو، 1999، 305-307).

(8) **تدريب القادة والمديرين والمشرفين:** ترتبط أنماط القيادة وأساليبها ارتباطاً مباشراً بالتوترات النفسية وضغوط العمل والصحة العامة، وتحكمها خواص العمل أيضاً، كما يرتبط نمط القيادة بالأداء من خلال مزاج العامل واتجاهاته.

(9) **استقلالية العمل أو حرية القرار:** يؤدي الافتقار إلى استقلالية العمل أو حرية القرار إلى ضغوط العمل، فضلاً عن ذلك تُشير نتائج الدراسات إلى أثرها في السلامة العامة من حيث فرصة الاستفادة من المهارات والمشاركة في صنع القرار.

(10) **تصميم وظائف ذات معنى:** تفقد الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب كزيادة حدة التخصص الذي يقلب العمل إلى روتين ممل، ويفقد العامل أي متعة في أدائه، كما أن

الوظائف تفقد معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها، وعليه يكون العلاج أو الوقاية في تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تتضمن بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح مقداراً مناسباً من السلطة؛ فقد جرى فرض عدد من الإجراءات لتقليل الضغوط، إذ اقترح أن تُصمَّم الأعمال بطريقة تجعلها تسمح بتطوير المهارات وأمان العمل والمشاركة، والدعم الاجتماعي، مع تجنب التكرار في المهام، والعمل القائم على الآلات، وتعارض الأدوار وغموضها، والتوصية بقدر أكبر من الضبط والتحكم فيما يخص النواحي المتعددة للعمل.

**11) التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة وتنظيم العمل:** يقع الكثير من الإداريين في مخالفات في ممارساتهم اليومية بسبب عدم اتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة، وتنظيم العمل تؤدي إلى الكثير من ضغوط العمل لدى العمال، لذلك يجب على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم جيداً، وهذا يؤدي بدوره إلى إضفاء جو من الانضباط التنظيمي بين المستويات الدنيا.

**12) إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج ضغوط العمل، كإضافة مستوى تنظيمي جديد، أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، فضلاً عن إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام في المؤسسة.

**13) تحسين المهارات المهنية بالتوجيه والتدريب:** إن المشرف الناجح هو الذي يستطيع فهم حاجات العاملين معه وكسب رضاهم بإيجاد جو معنوي مناسب للعمل معاً بفعالية، والعامل الذي لا يتلقى دورات تدريبية حول مهامه الجديدة أو عمله الحالي سيعاني تراجع مستوى أدائه؛ فحصول العاملين على المهارات التي تمكنهم من تحسين أدائهم وتطويره، تكون مصدراً مهماً للرضا والنجاح، ولا يتحقق ذلك إلا من توجيه وتدريب سليمين.

**14) الانتقاء السليم للعمال:** يُعد الانتقاء السليم للأفراد أحد أساليب الإدارة الحديثة لإدارة ضغوط العمل ومواجهتها لما يترتب عليه من آثار في المنظمة والعامل معاً، فالانتقاء المبني على أسس ومبادئ موضوعية يساعد المنظمة على تجنب الوقوع في المشكلات، ويسهل عملية تكيف العاملين مع واقع المنظمة وخصوصيتها وتحديد الأدوار المسندة، الأمر الذي يمكنها من الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للعامل.

15) وضع نظام جديد للحوافز والاتصال: تمثل الحوافز أبرز مصادر ضغوط العمل بسبب قلتها أو عدم ملاءمتها لطبيعة العمل الذي يقوم به العامل ونوعه، إذ اقترح بعض الباحثين مجموعة من الأساليب لتحسين نظام الحوافز، الاهتمام بالمشاركة في وضع الأهداف وتخطيطها، اتخاذ القرارات، العمل الجماعي ضمن فرق العمل، كما أن للاتصالات دوراً مهماً في العمليات الإدارية، إذ يُسهّم الاتصال الفعال في التقدم الوظيفي وتحقيق الذات، فلا يمكن للمشرف أو المدير تحديد المشكلات أو المواقف المسببة لضغوط العمل وتحديد بدائل التصرف وتقييمها في غياب المعلومات التي يضمن توفرها الحوار والاتصال بين الطرفين (الرئيس والمرؤوسين).

16) إعادة ترتيب بيئة العمل المادية: إن ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن العامل من أداء عمله بسهولة ويسر، ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار، ومن ثم فهي من أهم أساليب القضاء على ضغوط العمل وعلاجها بالشكل الأمثل.

## 8- مقياس ضغوط العمل

فيما يأتي مجموعة من العبارات التي تتضمن عدداً من المواقف المتعلقة بعملك، يرجى قراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عنها كما هو الأمر فعلياً بالنسبة إليك وليس كما تتمنى أن يكون، علماً بأن إجاباتك لن تظهر فردية بل ستظهر ضمن إجابات زملائك.

عدد سنوات الخدمة في العمل: .....؛ المؤهل التعليمي: ابتدائية، إعدادية، ثانوية  
معهد متوسط جامعية؛ عدد سنوات الخبرة في عملك الحالي: .....؛ علماً أن خيارات الإجابة هي: مزعجة بدرجة كبيرة جداً، مزعجة بدرجة كبيرة، مزعجة بدرجة متوسطة، مزعجة بدرجة قليلة، غير مزعجة أبداً.

| المجال     | ترعجني الأمور الآتية في العمل بدرجة                                 |
|------------|---------------------------------------------------------------------|
| بيئة العمل | ارتفاع درجة الحرارة في مكان عملي في فصل الصيف                       |
|            | بيئة العمل غير آمنة ولا تراعي متطلبات السلامة والصحة المهنية للعامل |
|            | تدني درجة الحرارة في عملي في فصل الشتاء                             |
|            | افتقار مكان عملي للأحوال البيئية المناسبة                           |

| المجال        | تزعجني الأمور الآتية في العمل بدرجة                 |
|---------------|-----------------------------------------------------|
| التنظيمية     | صعوبة التواصل مع الإدارة                            |
|               | عدم المشاركة في اتخاذ القرارات                      |
|               | انتفاء سياسة محددة وواضحة لدى الإدارة               |
|               | ضعف العلاقة بين العاملين والإدارة                   |
| جماعة العمل   | الصراع والمنافسة بين أفراد الجماعة                  |
|               | ضعف العلاقات الاجتماعية بين الزملاء                 |
|               | نقص الدعم الاجتماعي من جماعة العمل                  |
|               | وجود أشخاص عدائيين في العمل                         |
| الدعم الإداري | صعوبة التفاهم مع الإدارة                            |
|               | تتوقع الإدارة مني ما هو أكبر من طاقتي               |
|               | عدم تعاون الإدارة مع العاملين                       |
|               | عدم وقوف الإدارة إلى جانب العاملين في أوقات الأزمات |
| عبء العمل     | يفتقر عملي إلى عناصر التشويق والتنوع في العمل       |
|               | متطلبات العمل الزائدة وحجم العمل الكبير             |
|               | المتطلبات المتضاربة والتوجيهات المحيرة              |
|               | أقوم بعمل معقد ومربك                                |
| غموض الدور    | مسؤولياتي في العمل غير محددة بوضوح                  |
|               | يفتقر عملي إلى الوضوح                               |
|               | أقوم بعمل روتيني يومياً                             |
|               | أقوم بأعمال ليس لها علاقة بمهامتي ومسؤولياتي        |



## الفصل العاشر القيادة والإدارة في المؤسسة

حدثت تطورات عميقة في المبادئ التنظيمية للإدارة العامة نتيجة للثورة الصناعية، فقد تنوعت مجالات نشاطها، وتعددت الواجبات، وتشعبت المهام والمسؤوليات التي يؤديها الأفراد، كما أصبح نظام الإدارة العامة التقليدية عاجزاً عن النهوض بالأعباء السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، واهتمت الحكومات في الماضي بتثبيت دعائم النظام السياسي والاقتصادي لدولها، في حين أصبح اهتمامها في القرن الحالي مُوجهاً لوضع نُظم الإدارة العامة الحديثة الكفيلة بإنجاز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عن طريق العملية الإدارية.

### 1- تعريف القيادة

القيادة دور اجتماعي يقوم به فرد في الجماعة بتفاعله مع أعضائها انطلاقاً من أهدافها، ويحاول تحقيق أهداف الجماعة استناداً إلى معاييرها وقيمتها وموقعها في المؤسسة، ويمكن تعريف القيادة من زاوية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها القائد نفسه بأنها توجيه سلوك الآخرين وضبطه.

### 2- أنواع القيادة

1) القيادة الأوتوقراطية: يستخدم القائد الأوتوقراطي سلطة مطلقة، فيقوم بنفسه بتحديد السياسة التي تسير بموجبها الجماعة؛ ويخطط لها وفق إرادته، وعلى الأفراد تنفيذ خطوات العمل خطوة بخطوة بصورة يصعب معها عليهم معرفة الخطوات الآتية أو الخطة كاملة؛ ويحدد أيضاً نوع العمل لكل فرد، ويملي بمفرده أنشطة الأعضاء ونمط العلاقات الداخلية بينهم؛ وهو مصدر الثواب أو العقاب طبقاً للسلطة الموكلة إليه، وقد يكون متسلطاً ودكتاتورياً في علاقته مع مرؤوسيه، فمصير كل فرد رهن مشيئته وأهوائه. يعمل القائد الأوتوقراطي دائماً على أن يبقى محور انتباه الجماعة ومركزها، ويهتم بضمان طاعة الأعضاء، ولذلك فهو يعمل دائماً على انقسام الجماعة، ويقف في موقع المتحكم في كافة أعمالها، ولذلك نجد أن دوافع كل فرد في الجماعة الخاضعة لهذا النمط

من القيادة ضئيلة وضعيفة، فالفرد يعمل تحت ضغط الخوف والرعب، لا عن اقتناع وإيمان بما يقوم به.

(2) **القيادة الديمقراطية:** لا يختلف القائد الديمقراطي عن الأوتوقراطي في مقدار السلطة الممنوحة له، ولكنه يختلف عنه في طبيعة دوره في الجماعة، لذلك نجد في القيادة الديمقراطية إشباعاً لحاجات كل من القائد والأعضاء، كما يتسم هذا النوع من القيادة بالاحترام المتبادل، ويعمل القائد على تشجيع إسهام كل فرد في العمل إلى أقصى حد ممكن ومشاركة كل عضو في أنشطة الجماعة وتحديد أهدافها، ويعمل على توزيع المسؤوليات أكثر من أن يركزها في شخصه، كما يدعم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الجماعة، ويحيط الأعضاء علماً بخطوات العمل مع إيضاح الهدف الرئيسي الذي تعمل الجماعة على تحقيقه، فضلاً عن كونه موضوعياً في مدحه أو نقده لعمل الأفراد وهذا يقلل التوتر والصراع في الجماعة.

(3) **القيادة الفوضوية:** يوجد هذا النوع من القيادة في الجو الفوضوي الذي يكون فيه حرية مطلقة لكل فرد، ولا يتدخل القائد في تنظيم مجرى الأمور، ولا يحاول التوجيه أو إبداء الرأي إلا إذا طُلب منه، وهنا تظهر الآراء المتضاربة والعمل الفردي الذي يغلب عليه عدم الجدية، ويتحول النظام إلى فوضى، وفي ظل هذا الأسلوب يكثر ضياع الوقت، وتبدو آثار التفكك الداخلي وعدم الاستقرار؛ تقضي القيادة الفوضوية إعطاء الاستقلال التام للمرؤوس لممارسة سلطته وتنفيذ مهامه، وتظهر بطرق عديدة منها: أ- الميل إلى تفويض السلطة كلما أبدى المرؤوسون كفاءة في استخدامها استخداماً فعالاً، ب- عمومية التعليمات بحيث يكون المرؤوس مجبراً على التفكير والاعتماد على النفس، ج- ممارسة رقابة غير مزعجة على المرؤوسين.

(4) **القيادة الأبوية:** أول قادة نتعامل معهم في أول جماعة نعيش فيها هم الآباء في الأسرة، فإذا انتقلنا إلى خارج نطاق الأسرة كان المعلمون ممثلين لدور الآباء، تشبه أدوار القادة أدوار الآباء من ناحية الثواب والعقاب.

(5) **القيادة الخادمة:** تفوق القيادة الخادمة أساليب القيادة الأخرى، وتعرف بأنها تلك القيادة التي تسعى إلى خدمة الآخرين ومعاونتهم والتأثير فيهم ضمن بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقيادة الخادمة تهدف إلى رفع مستوى المنظمة



باستمرار بتشجيع العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالمرووسين ونموهم في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها وخدماتها، والاعتناء بالعاملين والاهتمام بهم بتطوير مهاراتهم وقدراتهم، فالمنظمات التي تهتم بتلبية احتياجات العاملين وتركز على خدمتهم الأمر الذي يساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي لدى العاملين وتحسين الأداء؛ ومن ثَمَّ فالقيادة الخادمة هي القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، ومن ثَمَّ تتحقق أهداف المنظمة، مع اهتمامها الكبير بمشاركة العاملين في صنع القرارات، والحرص على تنميتهم مهنيّاً وشخصيّاً ووجدانيّاً وهذا يُسهم في تحقيق الوصول بخدمة المجتمع إلى مصاف متقدمة جداً، ويمكن تحديد بعض خصائص القائد الخادم ومميزاته كما يأتي: مستمع جيد، متعاطف، ناضج، معالج للمشكلات، مقنع، واضح مفاهيم، لديه رؤية مستقبلية.

(6) **القيادة التحويلية:** القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في القيادة إذ تُقاد المؤسسات بتوظيف التحولات الجوهرية المناسبة لتحقيق الأهداف، ووضع رؤية مستقبلية والعمل على استثمار الفرص المحتملة، وتعزيز الشعور بالعدالة لدى العاملين، وتعميق إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها إلى ما هو أبعد من مصالحهم الفردية الذاتية من أجل أهداف المنظمة أي إن القيادة التحويلية تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير العاملين فكريّاً وإبداعيّاً وتشجيعهم وتحويل اهتماماتهم الفردية لتكون جزءاً أساسيّاً من الرسالة العليا للمؤسسة؛ تسعى القيادة التحويلية دائماً إلى النظر نحو المستقبل، وتركز على تطوير رؤية المنظمة وتأخذ بالحسبان رضا العاملين، وتعمل على تحفيزهم وتحسين أدائهم بما يضمن تعاون الجميع لتحقيق هذه الرؤية والأهداف المرجوة التي هي أساس رسالة المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها، يسعى القائد التحويلي دائماً إلى التغيير والتحديث ولا يرضى بما هو موجود وقائم، وهو قادر على تقديم الحلول الجذرية للمشكلات والأزمات، ويعبر باستمرار عن ثقته بقدرة مرووسيه على تحقيق الأداء العالي وتعزيز روح الفريق الواحد، وهذا يُبعد العاملين عن مشاعر الخوف من القائد وعدم الولاء له.

### 3- نظريات القيادة

#### 3-1- نظرية الإلهام أو القائد المُلهِم العظيم

يُعد فرانسيس جالتون Francis Galton من أشد دُعاة هذه النظرية فقد قدم عدداً من الأدلة الإحصائية والوراثية تأييداً لنظريته، وقد تحمل هذه النظرية كغيرها من النظريات بعض الصدق في طياتها ما يجعلها مستساغة لكثير من الناس، فقد يستطيع هذا القائد المُلهِم أن يحدث ما يشبه المعجزات والتغييرات في الجماعة في أحوال مُعينة يعجز عن إحداثها في أحوال أخرى، وتتوقف قدرة القائد على التغيير ودرجته التي يستطيع إحداثها على بناء الجماعة أو تنظيمها، وعلى طبيعة التغيير المطلوب إحداثه.

#### 3-2- نظرية السمات

تُشير هذه النظرية إلى عدد من الدراسات التي حاولت التمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين على أساس قياس سمات الشخصية لدى كل مجموعة بهدف تعرّف تلك السمات التي تختص بها كل مجموعة، وتختلف بها عن غيرها من المجموعات الأخرى ومن السمات التي دُرست دراسة واسعة: الانبساطية والسيطرة والذكاء والتوافق، فقد افترض الباحثون أن القادة الناجحين يتميزون بقدر أكبر من الانبساطية والسيطرة والذكاء والتوافق، لكن نتائج الدراسات لسوء الحظ لم تكن مشجعة، فحتى الآن لا يوجد دليل قاطع على أن سمة واحدة أو مجموعة من السمات موجودة لدى جميع القادة الناجحين؛ يبدو أن أهم مُشكلة في نظرية السمات لدراسة القيادة تكمن في عموميتها الشديدة، فمن المحتمل وجود سمة واحدة مشتركة بين جميع القادة الناجحين في مختلف المواقف بالرغم من التباين في الواجبات وفي خصائص المرؤوسين أو التابعين وعالم العمل بما يحتويه من مرؤوسين مختلفين في طبائعهم وما فيه من واجبات ومواقف متباينة أعقد وأكبر بكثير من مهارات القائد الواحد (ريجيو 1999، 411). اهتمت البحوث المبكرة عن القيادة بدراسة سمات شخصية القائد وصفاته من النواحي الجسمية والتكوينية والعقلية المعرفية والانفعالية، كما اهتمت بالسمات الاجتماعية فقد قامت نظرية السمات في أول الأمر على أن القيادة سمة واحدة يتميز بها القائد أينما كان؛ بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة أو الموقف، إلا أن هذه النظرة لم تصمد طويلاً أمام الواقع لأن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة؛ صحيح أن هناك سمات مُعينة

شائعة بين القادة؛ إلا أن الدلائل لا تؤكد أن القيادة تتوقف على سمة واحدة، كما يلاحظ أن السمات والخصائص والقدرات التي تُميز القائد تختلف من جماعة لأخرى؛ وفق وظيفتها أو أحوالها الاجتماعية، والقائد ليس شخصاً يتصف بمجموعة مُحددة وثابتة من سمات الشخصية، ولكنه ببساطة عضو من أعضاء الجماعة يُدركه أعضاؤها بتكرار أكثر وثبات أكبر على أنه يقوم بسلوك تأثيري في الجماعة، ولا شك في أن كل أعضاء الجماعة تقريباً تحت بعض الأحوال سوف يؤثرون في الآخرين، ولذلك فإن التعرف على القادة ليس مسألة التمسك بوجود كل السمات مجتمعة، حتى إننا نجد أن التمييز بين القادة وبين الأعضاء الآخرين النشطين يكون غير تام، ليس هناك سمة عامة أو دلائل مُوحدة تُفسر القيادة على أساس سمات مُعينة في كل المجالات، وأسفرت نتائج الدراسات عن قوائم سمات القائد الجيد، تُشير إلى بعضها على النحو الآتي:

(1) **السمات الجسمية:** نجد أن القادة أطول من الأتباع، وأثقل وزناً منهم، خصوصاً حين يُشترط في القائد أن يكون أقوى من أعضاء الجماعة، وحين يكون هدف الجماعة هو القتال مع غيرها، وهنا أيضاً نجد أن القادة أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من الأتباع.

(2) **السمات العقلية المعرفية:** نظراً إلى أن كثيراً من السلوك الفردي والجماعي يتضمن حلاً للمشكلات، ولأن وجود مشكلة جماعية هو أحد الشروط اللازمة لقيام القيادة، فإنه ليس من الغريب أن يكون الذكاء أحد العوامل المسهمة في القيادة، يظهر القائد عندما تُجابه الجماعة مشكلة تتطلب الحل، كما تُشير نتائج الدراسات إلى أنه كلما ازداد حظ القائد من الذكاء اتسمت قيادته بالحكمة الراجحة، كما تُشير إلى احتمال وجود علاقة بين مجال القيادة (ثقافية أو سياسية مثلاً)، وبين الفرق في نسبة ذكاء القائد وأتباعه، أي إن الذكاء وحده لا يصنع القائد، والمهم هو صلته بمجموع الأحوال التي تحدد المجال الاجتماعي أو البناء الجماعي في مدة مُعينة من الزمن، والذكاء يكون عاملاً في القيادة بالقدر الذي يرتبط فيه بمتغيرات سيكولوجية أخرى مثل النزعة إلى الاستقلالية والنضج الانفعالي.

(3) **السمات الانفعالية:** من الطبيعي أن نتوقع ما أسفرت عنه نتائج الدراسات بالفعل؛ من أن القادة يفوقون الأتباع في الثقة بالنفس، لأن الشخص الذي يثق بنفسه يُعطي الآخرين الشعور بأن لديه من المهارة والقدرة والقوة ما يمكنه من حل المشكلات التي تواجهها

الجماعة؛ وهناك مَنْ يرى أن بعض الباحثين يستند إلى نتائج البحوث والدراسات المتعددة في دعواهم بأن القائد ليس وليد الأحوال، وأنه لابد أن تتوفر للقائد بعض سمات الشخصية المُعينة أو المساعدة حتى ترى فيه الجماعة ما يميزه من غيره.

### 3-3- نظرية الموقف

تُصيف هذه النظرية إلى نظرية السمات أثر الجماعة وردود فعلها في تكوين القيادة، أي أن سمات القائد وصفاته تتأثر بالمواقف المختلفة التي يواجهها، فالمواقف المختلفة تؤدي دون شك إلى اختلاف في السمات التي يجب توافرها في القائد، يبدو أن جوهر هذه النظرية يكمن في فكرة بسيطة وهي أننا لا نستطيع أن نُحدد طريقة مُثلى واحدة لمعالجة كافة القضايا الإدارية المختلفة واقتراح الحلول لها، لأن القادة يواجهون مواقف متباينة من حيث حجم المؤسسات، ونوع الأعمال التي تقوم بها، ومتطلبات البيئة الخارجية وحاجات القوى البشرية العاملة فيها؛ نتيجة لما تقدم تربط هذه النظرية الخصائص المطلوب توافرها في القائد بالموقع أو المركز الذي يشغله، ومجاله وطبيعته والأحوال المحيطة به وعلاقته بالمواقع القيادية الأخرى، لذلك فإن القائد الناجح في موقف مُعين قد لا يصلح للقيادة في موقف آخر، وهذه ظاهرة دلت عليها المشاهدة العملية فيما إذا كانت نظرية الرجل المُلهم العظيم ونظرية السمات ترجع كل منهما القيادة أساساً إلى شخصية القائد، فعلى العكس منهما تماماً فإن نظرية الموقف التي تستند أساساً إلى البيئة؛ لا يمكن أن يظهر القائد في ضوئها إلا إذا تهيأت له الأحوال لاستخدام مهاراته؛ أي أنها تُشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يُمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة للموقف، والفرد الذي يكون قائداً في موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً مناسباً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم.

### 3-4- نظرية التعويض

تُركز نظرية التعويض التي على القائد والمهام، وتُسمى أيضاً بنظرية دور القائد في تعويض الجماعة الكلفة المبذولة في إنجاز العمل؛ يتولى قيادة الجماعات تحت أحوال مُعينة نوعان من القيادات: قائد المهمات، القائد الاجتماعي-الانفعالي؛ قد يؤدي القائد الجيد الدورين معاً فيكون قائداً اجتماعياً وقائد مهمات معاً، فقائد المهام قائد

اختصاصي يقوم بتنظيم جهود أفراد الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بأكبر قدر من الكفاية والفاعلية؛ أما القائد الاجتماعي-الانفعالي فيؤدي دوراً أساسياً في تقوية الروح المعنوية للجماعة، ويعمل على إزالة التوتر الناشئ عن عمل الجماعة وتفاعل أعضائها؛ يحفظ هذان النمطان من القيادة حالة التوازن في الجماعة، فحركة الجماعة نحو إنجاز أهدافها قد تؤدي إلى إحباطات، وتتطلب تكاليف أخرى تقتضي قيام قوى تعمل على قيادة الجماعة وإدارة أوجه نشاطها وعملها بعيداً عن العمل أو المهام الموكلة لها، وتحقيق حاجاتها، وتخفيف توترها، وتعويضها عن التكاليف، يتولى القائد الاجتماعي الانفعالي تفريق القوى التي تُبعد الجماعة عن أهدافها أو صرفها من خلال الفكاهة أو التشجيع ورفع الروح المعنوية للجماعة ويعمل على توجيه الاهتمام نحو إنجاز العمل. تُشكل المكافأة والكلفة وظيفة أساسية من وظائف النظرية التعويضية، وتعتمد على المواقف وطبيعة المهام الموكلة للجماعة، وخصائص الجماعة وبيئتها وأهدافها والتواصل مع الأفراد، يرى الباحثون أن نظرية التعويض تجمع بين مميزات النظريات التي تركز على سمات القائد والنظريات التي تركز على المهام، بمعنى أنها أخذت إيجابيات كل منهما.

### 3-5- نظرية س X، ص Y

قدم دوغلاس ماك جريجور (Douglas McGregor 1906-1964) نظريته المعروفة باسم نظرية س X، ص Y التي تقوم على أساس أن مفتاح القيادة الفعالة يكمن فيما يتوافر لدى المدير من افتراضات، أو أفكار خاصة حول مرؤوسيه، ويفترض ماك جريجور أن كل مدير يحمل في ذهنه أفكار إحدى النظريتين؛ وقد أطلق على النظرية س X النظرية الكلاسيكية التي احتفظ بها تايلور وأنصاره التي ترى أن البشر يكرهون العمل، ولا يرغبون فيه، وأن البشر يجب أن ينجزوا مهامهم دائماً تحت إشراف الآخرين وتقويمهم أي أن العمال يرغبون في تجنب العمل كلما كان ذلك ممكناً، ومن ثم يجب إجبار العمال على العمل، وأن جهودهم تحتاج إلى توجيه وضبط من الإدارة، وأن كل ما يتطلع العامل إلى تحقيقه ليس أكثر من طموح صغير يتمثل في الترقية في وظيفته، أما الأهداف التنظيمية فلا يرغب في تحقيقها؛ وفي المقابل يعتقد من يحمل أفكار النظرية ص Y أن الناس ينظرون إلى العمل على أنه جزء طبيعي من حياتهم،

ولذلك تتوافر لديهم الدافعية الذاتية والرغبة في تحمل المسؤولية، والالتزام بأهداف المؤسسة، والإخلاص لها.

يعتقد ماك جريجور أن أفكار النظرية س X واضحة للعيان في مؤسسات العمل التقليدية حيث التنظيم الهرمي للسلطة وتكون نشاطات كل فرد موجهة ومضبوطة بوساطة شخص أعلى منه في المستوى التنظيمي، واستخدام المديرين لأسلوب العقاب استخداماً واسعاً دليل إضافي على شيوع مثل هذه الأفكار في المؤسسات التقليدية؛ ولكنه يعتقد أن إدارة العمل ستتحسن كثيراً إذا عملنا على تغيير نظرة القادة إلى العمال، بعبارة أخرى، يحتاج القادة الأكفيا في عالم اليوم إلى أفكار نظرية ص Y؛ فهو يعتقد أن أفكار نظرية س X التي يعتقدونها كثير من القادة تؤدي إلى خلق دافعية العمال ومبادراتهم وتجميدها؛ وعلى العكس من ذلك، ترى نظرية ص Y أن البشر بوصفهم عاملين موجّهين ذاتياً، مدفوعين برغباتهم الخاصة في احترام الذات وتحقيقها والبحث عن السعادة الشخصية، تؤدي أفكار نظرية ص Y إلى إطلاق مبادرات العمال ومضاعفة مشاركتهم في نشاطات الجماعة، وسترتبط هذه الأفكار بكفاءة القائد وفعاليته.

يعطي الوصف العام الذي قدمه ماك جريجور صورتين متناقضتين لاتجاهات القادة، وتشبه نظريته ما سبقها من نظريات عامة في تبسيط موضوع القيادة؛ فقد نجد أن القادة لا يحملون أفكار النظرية س X فقط، وأفكار النظرية ص Y فقط وعلى الرغم من وجود ميل طفيف إلى إحداها دون الأخرى، إلا أننا نجد أن القادة يحملون أفكار النظريتين، ونلاحظ أيضاً أن الدراسات تقدم تأييداً ضعيفاً لنظرية ماك جريجور (ريجيو، 1999، 412-413).

### 3-6- نظرية فيدلر

اقترح فريد فيدلر Fred Fiedler في عام 1967 نظرية في القيادة أصبحت ذات شعبية كبيرة إلى حد ظن معه الكثيرون أن نظريته هي نظرية التفاعل أو المواءمة ذاتها، تدعونا نظرية فيدلر إلى الاعتقاد أن كفاءة القيادة تعتمد على المواءمة بين نمط سلوك القائد ومقدار السيطرة والنفوذ الذي يمنحه أو يُتيحه الموقف للقائد، بعبارة أخرى إن نمط سلوك القائد يجب أن يتناسب مع مقدار الضبط والسلطة التي سينالها بحكم موقعه في بيئة العمل؛ اعتمد فيدلر على نتائج دراستي جامعتي أوهايو وميتشغان، وصنف القادة



في فئتين كل منهما تعكس أسلوباً في السلوك يتميز به القائد، فهناك القادة الميالون بطبيعتهم إلى الاهتمام بالعلاقات، وهناك قادة آخرون يهتمون بالواجبات؛ إن تحديد ما إذا كان القائد ينتمي إلى هذه الفئة أو تلك باستخدام مقياس فيدلر ليس غير الخطوة الأولى في نظرية فيدلر، أما الخطوة الثانية فتتطلب تحديد خصائص موقف العمل من أجل تحقيق المواءمة بين أسلوب القائد والموقف الذي يمارس فيه القيادة، وتُحدّد خصائص الموقف وفق متغيرات ثلاثة:

(1) **العلاقة بين القائد والفرد:** يعني هذا المتغير إلى أي حد تتميز العلاقة بين القائد والمرؤوسين بالاحترام والثقة والإعجاب، ويقاس فيدلر هذا البُعد على مقياس تقدير متدرج يتراوح من جيد إلى سيئ يقاس مقدار قبول القائد والولاء له.

(2) **سلطة الوظيفة (الصلاحيات):** استخدم فيدلر هذا المتغير لتعريف الموقف أو تحديده، ويُقصد به سلطة القائد على مرؤوسيه التي تُعرف على أساس قدرة القائد على اتخاذ قرارات ولاسيما بالتوظيف والفصل من الوظيفة والتأديب وتوقيع العقوبات ومنح المكافآت، ومن السهولة تحديد حجم سلطة الوظيفة عن طريق دراسة سياسات المؤسسة أو الشركة ونظامها التي تتراوح بين صلاحيات كبيرة وصلاحيات قليلة.

(3) **تنظيم الواجبات:** يمكن قياس هذا الجانب من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية: هل يمكن قياس إنتاجية الجماعة أو تقديرها؟ وهل أهداف الجماعة مُحددة تحديداً دقيقاً؟ وهل هناك أساليب أو طرائق واضحة ومُحددة للوصول إلى تلك الأهداف؟ وتحدد الإجابات عن هذه الأسئلة ما إذا كانت الواجبات مُحددة أم لا (ريجيو، 1999، 426).

يعتمد نجاح القائد في نظرية فيدلر على مقدار الضبط الذي يمارسه في موقف معين، ومن ثمّ فإن الموقف الأكثر ملاءمة هو ذلك الموقف الذي تكون فيه علاقاته بمرؤوسيه طيبة للغاية، والواجبات المنوطة بالمرؤوسين مُحددة، ويمتلك صلاحيات كبيرة يمارسها على مرؤوسيه؛ لم تؤكد نتائج بعض الدراسات صحة تنبؤات فيدلر، لكن دراسات أخرى أعطت تأييداً عاماً للنظرية، ومن الملاحظ كذلك أن التنبؤات لم تصمد أمام الدراسات التجريبية أكثر من صمودها أمام الدراسات الميدانية في مواقع العمل.



يركز النقد الموجه إلى نظرية فيدلر على مقياسه، فالنقاد يحتجون على فيدلر بأن هذا المقياس لا يقيس شيئاً واضحاً؛ فبدلاً من قياس الاهتمام بالواجبات أو العلاقات مباشرة نجد فيدلر يقيسهما قياساً غير مباشر؛ هنالك أيضاً نقد آخر خاص بالأفراد الذين يحرزون درجات متوسطة على مقياس فيدلر، فقد قام أحد الباحثين بتوزيع الدرجات الكلية على ثلاث فئات، عليا ومنخفضة ومتوسطة؛ فوجد أن الأفراد الذين حصلوا على درجات متوسطة على المقياس قد نجحوا في عدد من المواقف المتباينة؛ وهناك ضعف آخر يتمثل في أنه ليس من الواضح كيف يمكن تصنيف مواقع العمل الفعلية إلى ملائمة أو غير ملائمة للقائد، ولا نعرف كذلك ما الحدود الفاصلة بين الأعلى والمتوسط والأدنى، وعلى الرغم من هذه الانتقادات نظرية فيدلر شديدة الأهمية لأنها:

- (1) أول نظرية عبرت عن الاتجاه الذي يرى ضرورة الاهتمام بالتفاعل بين القائد والموقف.
- (2) لأن دراستها لتفاصيل الموقف أكدت أهمية خصائص الموقف وخصائص القائد في تحديد مدى فاعلية القائد أكثر من أية نظرية أخرى.
- (3) لأنها شكلت بداية لعدد كبير من البحوث، بما فيها تلك البحوث التي حاولت التأكد من صحة تنبؤاتها، وتطوير النظرية ذاتها، وأدت كذلك إلى نشوء نظريات أخرى بديلة.
- (4) أدت إلى تطوير برنامج تطبيقي علاجي يتضمن كتاباً مرشداً عملياً يحتوي على مقياس فيدلر ومشكلات تطبيقية في عملية القيادة ينبغي على القائد دراستها وتحليلها وإيجاد حلول لها، وتعليمات عن كيفية قياس عناصر الموقف أو تقديره، وإرشادات ولاسيما بكيفية تغيير عناصر الموقف، واقتراحات لمساعدة المرؤوس لتحسين الأداء.
- (5) تكمن أهمية برنامج فيدلر العلاجي في أنه يساعد القادة على تمييز أسلوبهم الخاص باستخدام مقياسه أو يُعلمهم إدراكه ويدربهم على كيفية تمييز تلك المواقف التي يمكن أن ينجحوا فيها، وإذا اكتُشف تعارض بين أسلوب القائد وموقف العمال فهناك بعض الاقتراحات المحددة لإحداث تغييرات مُعينة لمتغير أو أكثر من متغيرات الموقف الثلاثة من أجل توفير انسجام أفضل بين أسلوب القائد والموقف، فمثلاً قد يجد قائد اهتم بالواجبات حصل على درجة منخفضة على مقياس فيدلر، نفسه في موقف ملائم بدرجة

منخفضة، وربما نجد أيضاً أن العلاقات بين القائد والأفراد تتميز بأنها معتدلة، وأن الواجبات غير مُحددة، غير أن الصلاحيات قوية جداً.

خلاصة القول كانت نظرية فيدلر من النظريات الأولى التي قدمت عرضاً تفصيلياً لموضوع القيادة، وقدمت بعض التنبؤات عن المواقف التي يمكن أن ينجح فيها بعض القادة، وكانت هذه النظرية مباشرة وطُبقت تطبيقاً واسعاً لتحسين كفاءة القائد (ريجيو 1999، 430).

### 3-7- نظرية الطريق والهدف

اعتمدت نظرية الطريق والهدف على ما قدمنا في بداية هذا الفصل من تعريف لعملية القيادة، وعَدَّت هذه النظرية وظيفة القائد هي مساعدة جماعة العمل للوصول إلى أهدافها؛ تنتظر هذه النظرية إلى القائد بوصفه مُرشداً أو مُساعداً للجماعة في التغلب على العقبات التي قد تواجهها في أثناء مسيرتها لتحقيق أهدافها، وغالباً ما يتضمن تحقيق هذه الأهداف زيادة في دافعية العاملين لأداء واجباتهم، وزيادة الرضى لديهم.

يتبنى القائد أحد أربعة أساليب سلوكية هي: التوجيهي، المساعد، التحصيلي، المشارك؛ لمساعدة الجماعة على إنجاز غاياتها، لكن اختيار واحد من الأنماط الأربعة يعتمد على خصائص الموقف، وهذه الأساليب السلوكية:

(1) **التوجيهي**: يزود الجماعة بتعليمات واقتراحات ولاسيما بكيفية تنفيذ الواجبات بتزويد العاملين بخطوات إرشادية، وتنظيم برامج العمل ووضع جداوله الزمنية وأنظمته وقوانينه والتنسيق بين نشاطات الجماعات المختلفة.

(2) **التحصيلي**: يسعى إلى تحقيق نتائج مُعينة، لهذا قد يلجأ القائد إلى وضع أهداف تتضمن تحدياً للجماعة، ويعمل كذلك على تشجيع الأداء وتحسينه وقياسه.

(3) **المساعد**: يركز على العلاقات الشخصية بين أعضاء الجماعة، ويولي اهتماماً بالعاملين ومشكلاتهم، ويوفر مناخاً ودياً في العمل.

(4) **المشارك**: يشجع أعضاء الجماعة على الإسهام الفعال والنشط في عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات. ويتطلب هذا النوع من السلوك أخذ معلومات من المرؤوسين عن كيفية

تنفيذ الواجبات، وكيفية تحقيق الأهداف، وهو لا يتوقف عن طلب الآراء والاقتراحات بهدف التحسين والتطوير.

هذه الأنماط السلوكية الأربعة التي اقترحتها نظرية الطريق والهدف ليست أكثر من توضيح تفصيلي لنمطي الاهتمام بالمهام، والاهتمام بالعلاقات، نلاحظ على وجه التحديد أن السلوك التوجيهي والتحصيلي يعبران عن الاهتمام بالمهام، في حين أن سلوك المساعدة والمشاركة ليسا سوى أسلوبين من أساليب المراعاة.

تؤكد هذه النظرية أيضاً أن اختيار نوع السلوك القيادي يعتمد على طبيعة واجبات العمل، وخصائص المرؤوسين أيضاً، فمثلاً إذا كانت الواجبات من النوع الروتيني التي يسهل فهمها، وإذا كانت جماعة العمل تضم العاملين الخبراء الذين يتمتعون بدافعية ذاتية عالية جداً، فإن الأسلوب التوجيهي قد لا يكون ضرورياً، إذ إن أعضاء الجماعة قادرون على تنفيذ الواجبات دون رقابة مستمرة ومكثفة، وبدلاً من ذلك قد نحتاج هنا إلى نمط السلوك المساعد للحفاظ على استمرارية الانسجام السائد في بيئة العمل، لكننا نحتاج أحياناً إلى السلوك المشارك لتشجيع العاملين على اقتراح أساليب جديدة لتحسين خطوات العمل وإجراءاته والمناخ العام، لكن إذا كان الواجب مُعقداً إلى حد كبير وصعباً وكان فريق العمال مكوناً من عمال لا يملكون الخبرة المناسبة، فإن الأسلوب التوجيهي قد يكون أكثر ملاءمة.

أما نتائج الدراسات المتعلقة بهذه النظرية فلم تكن كلها مشجعة، ففي الوقت الذي نلاحظ فيه وجود تأييد لها نجد أيضاً انتقاداً له يتمثل في عدم قدرته على تقديم تنبؤات مُحددة ودقيقة في مواقع العمل الفعلية، وعلى الرغم من أن النظرية تقدم فكرة عن كيفية تغيير القادة لسلوكهم ليصبح أكثر ملاءمة للموقف، إلا أن أكبر خيبة واجهتها هذه النظرية حتى هذه اللحظة تتمثل بكونها لم تؤدِ إلى تطوير برنامج علاجي يمكن تطبيقه في مواقع العمل الفعلية، أما عن الناحية الإيجابية لهذه النظرية فتتمثل بأنها تُقدم وصفاً تفصيلياً للمواقف في محاولة منها لإيجاد صلة بين سلوك القائد وخصائص الموقف، وبأنها تُعد أيضاً خطوة إلى الأمام مقارنة بالنظريات التي تكتفي بتقسيم الأشياء إلى قسمين متناقضين فقط (اهتمام بالمهام، اهتمام بالعلاقات) ولأن هذه النظرية حديثة

نسبياً، فإن مزيداً من البحث قد يكون ضرورياً لتطويرها في الاتجاه المفيد (ريجيو، 1999، 423-433).

### 3-8- النظرية التفاعلية

تحاول هذه النظرية الجمع بين وجهة نظرها ونظرية الموقف من خلال النظر إلى القيادة بوصفها عملية تفاعل اجتماعي؛ تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كافة المتغيرات الرئيسية في القيادة، وهي: أ-القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة، ب-الأتباع واتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم، ج-الجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وديناميكياتها، د-المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وأحواله. تتضمن هذه النظرية في أساسها أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحرص على تعاونهم، ويتوقف انتخابه للقيادة على إدراك الأعضاء له أنه أفضل فرد للقيام بمطالب هذا الدور الجماعي، وهي تتغير من موقف لموقف ومن عمل لعمل، فالقيادة تتوقف على الشخصية وعلى الموقف الاجتماعي وعلى التفاعل بينهما. لن ينجح القائد إلا إذا آمن إيماناً تاماً بإمكانيات أفراد الجماعة، واكتسب مهارات معينة تُسهل له الاتصال بالأفراد، والعمل على إيجاد جو يتسم بالسماحة، وبذلك يتعلم الأفراد كيف يعتمدون على أنفسهم وكيف يساهمون بدور فعال في تحديد مصيرهم، وتفرض علينا هذه الاتجاهات الحديثة أن نُعيد النظر في اختيار القادة وتدريبهم.

### 4- أنواع القادة

1) القائد الإداري: من وظائف القائد الإداري التخطيط والتنسيق والإدارة والتوجيه والتنظيم، فوظيفة القائد الإداري التحقق من تنفيذ المطلوب، يحتل القادة الإداريون المراكز المهمة في المؤسسات لتحقيق هدف بعينه هو في العادة إما إنتاج سلعة معينة، أو تقديم خدمات للجمهور؛ ولعل أهم عمليتين يقوم بهما القائد الإداري هما المحافظة على العمليات التنظيمية، وتنفيذ سياسة المؤسسة؛ وقد تتضمن الإدارة رسم السياسة على الرغم من أن كثيراً من الخبراء يرون أن رسم السياسة عملية منفصلة عن الإدارة، لأن كلا الوظيفتين تتطلبان مهارات مختلفة؛ ويقوم بهما أفراد مختلفون وجماعات مختلفة؛ ففي المؤسسات

التي تديرها مجالس الإدارة يقوم مجلس الإدارة برسم السياسة التي ينفذها مدير المؤسسة، غير أن الواقع قد أثبت أن المديرين بحكم سيطرتهم على العاملين والموارد ووجود المعلومات المختلفة تحت أيديهم، لديهم القدرة على رسم السياسة بل واتخاذ القرارات العاجلة التي يتطلبها الموقف؛ ففي الدول النامية التي لم تستقر فيها النظم الإدارية على أسس علمية ولأن المديرين عادة من أهل الثقة وتكون لهم الكلمة في تعيين أعضاء مجالس الإدارة الذين يكونون لعبة في أيديهم ولا فاعلية لهم، تصبح المؤسسات كأنها ملكية ولاسيما لهم، وهذا من أسباب فشل بعض المؤسسات.

(2) **القائد الخبير:** يعمل الخبير مستشاراً لصانعي السياسة وللمديرين، فهو متخصص في ميدان من الميادين، والمعلومات التي لديه لها قيمتها في مجال عمل المؤسسة، وقد يُسهم في رسم السياسة والتخطيط، ولكن وظيفته في صلبها التعليق والنقد وإعطاء الخبرة والمشورة؛ والقادة من الأنماط الثلاثة الأولى مسؤولون عن بلورة الأهداف أو تنفيذها أو كليهما، أما الخبير فهو غير مسؤول عما يقوم به الآخرون من نشاط، فالأطباء ومديرو شؤون الأفراد، وعلماء النفس التنظيمي والصناعي، وعاملو العلاقات العامة يطلق عليهم في المؤسسات الصناعية اسم أعضاء الهيئة Staff، بينما يُطلق على أصحاب الوظائف الإشرافية رجال الصف، ففي المدارس يُعد مدير المدرسة والمعلمون رجال صف، بينما يُعد الطبيب والمرضة والاختصاصي النفسي أعضاء هيئة.

(3) **القائد البيروقراطي:** يُطلق هذا اللفظ في العادة على الأفراد الذين يحتلون مراكز وسطى أو متدنية في البناء الهرمي الإداري للمؤسسات، وتكون لهم صلاحياتهم للإشراف على عمليات معينة، فأى مؤسسة تقسم العمليات التي تقوم بها في مجالات أو فروع أو أقسام أو مديريات أو دوائر.

(4) **القائد السياسي:** قد يكون صانع السياسة أو راسمها مديراً إدارياً، وغالباً ما يكون صانع السياسة في المؤسسات الكبيرة أعضاء في مجالس الإدارة أو اللجان التشريعية، وغالباً ما يكون المدير مستشاراً لصانعي السياسة، فإذا ما وضعت هذه السياسة قام بتنفيذها، توجد في القائد السياسي صفات من معظم أنماط القادة السابقين، فهو غالباً ما يكون قائداً عقدياً.

(5) **القائد العقدي:** القائد العقدي مثل القائد الخبير، هو رجل متخصص ولكن في الأفكار والمعتقدات بدلاً من التخصص في الأمور التكنولوجية والفنية، فالأنبياء والمصلحون الدينيون وأصحاب النظريات السياسية ممن أثرت تعاليمهم في الناس هم من القادة العقديين، ويمكن عدّ معظم القادة بشكل ما قادة عقديين، على أساس أن هذه القيادات يجب أن تعكس آراء الدولة وفلسفتها.

(6) **القائد الروحي:** استخدمت لفظة كاريزما للتدليل على هبة إلهية مُنحت للبعض فاختصتهم بقوة تمكنهم من السيطرة على الآخرين؛ غير أن الإيمان بهم لا يقل في كثير من الأحيان عن الإيمان بأصحاب الرسائل الدينية، ويرى بعض علماء النفس أن المخلصين لهذه القيادات يؤمنون بها إيماناً أعمى لشعور داخلي عميق عندهم بالعجز، وأهم ما يميز هؤلاء القادة هو قدرتهم على اللعب بعواطف الجماهير والسيطرة عليها وهذا يؤدي بالاتباع إلى تقمصهم.

(7) **القائد الرمزي:** ينوب القائد عن جماعته في الدفاع عنها أمام الآخرين ويمثلها فعلياً ورمزياً، فمفسر أي دولة تُعامله الدولة المضيفة على أنه مُمثل لبلاده وحكومتها وشعبها.

## 5- التدريب على القيادة والعوامل المساعدة في نجاحه

يهدف تدريب القادة بمفهومه الحديث إلى زيادة حساسية القائد بما يحدث فعلاً في العمل، وإلى إكسابه فهماً أفضل للذات وللعلاقات مع الآخرين؛ وتتطلب تلك الحساسية معرفة بالعمليات الجماعية وأسبابها، وقدرة على تعرّف ما يحدث في الجماعة، والتعمق في بحث العوامل المسببة وعلاقاتها؛ وقد يستطيع أن يعرف الفرد السلوك الجماعي بالقراءة، أو الاستماع إلى النظريات، إلا أن القدرة على تشخيص العمليات الجماعية لن تُكتسب غالباً إلا بملاحظة الجماعات في عملها وتحليل هذه الملاحظات، ولذلك كانت الملاحظة العملية والتحليل من الشروط الرئيسية للتدريب على الحساسية.

### 5-1- أساليب التدريب على القيادة

تأخذ برامج تدريب القادة أشكالاً عدة، ومعظمها يتبع أسلوبين عامين هما:

(1) **تدريب القادة على مهارات التشخيص:** أي معرفة كيفية الحكم على موقف مُعين من أجل تحديد أي نوع من أنواع السلوك القيادي يكون مناسباً لذلك الموقف، ويقوم هذا

الأسلوب على فرضية مؤداها أن القائد سيكون قادراً على تعديل سلوكه بما يتناسب واحتياجات الموقف، ويؤكد أهمية هذا الأسلوب التشخيصي نظريات الطريق والهدف، واتخاذ القرارات؛ فنظرية الطريق والهدف تتطلب من القائد تحديد الهدف أو الأهداف المتوقعة من الجماعة، بينما تتطلب نظرية اتخاذ القرارات إجراء دراسة تفصيلية للموقف قبل تقرير أسلوب معين في اتخاذ القرارات أو تبنيه.

(2) **تعليم القادة مهارات محددة يحتاجونها:** تحاول مثلاً برامج تدريبية معينة تدريب القادة الذين يميلون إلى الاهتمام بالواجبات كي يصبحوا أكثر اهتماماً بالعلاقات، أو على العكس فقد يهدف برنامج معين إلى تعليم مَنْ يميلون إلى العلاقات بذل جهود أكبر للاهتمام بالعمل والأداء، وقد تهدف برامج تدريبية أخرى إلى تعليم القادة مزيجاً من الأسلوبين، وربما كان هذا النوع الثالث من البرامج أكثر فاعلية من الأنواع الأخرى.

## 5-2- العوامل المساعدة في نجاح التدريب على القيادة

لزيادة نجاح برامج التدريب على القيادة يجب أن نهتم بعدد من العوامل هي:

(1) **قبول البرنامج طوعية:** من شروط نجاح القائد في برنامج يتضمن تغيير جزءاً أساسياً من سلوكه، أن يكون راعياً في التغيير. ويتطلب ذلك أن يرى بأمره فائدة اكتساب مهارات سلوكية قيادية جديدة، أو التخلي عن ممارسات قيادية راسخة، بعبارة أخرى، إذا لم يكن القائد ملتزماً ومخلصاً للبرنامج التدريبي، فإن احتمال فشله في اكتساب المهارات الجديدة سيكون كبيراً جداً. وهذه مشكلة نواجهها في جميع البرامج التدريبية التي يُجبر فيها القادة على الحضور والاشتراك في الدورات التدريبية، وذلك بسبب مقاومتهم لعملية التغيير السلوكي المطلوبة.

(2) **تحديد الاحتياجات التدريبية:** ينبغي تحديد الاحتياجات التدريبية كما يحدث في جميع أنواع البرامج التدريبية، فعند إعداد برامج تدريب القادة ينبغي أن نحدد المهارات السلوكية أو التشخيصية التي يحتاجونها.

(3) **الوقت والجهد:** كلما كان الوقت والجهد المخصصين للبرنامج التدريبي أكبر، كان احتمال نجاحه أكبر، لأن تغيير سلوك القادة ليس بالسرير أو اليسير لأن الممارسات القيادية القديمة تكون قد تأسست لدى مَنْ يمارسها لمدة طويلة ومن ثمَّ يتطلب تغييرها



جهداً كبيراً جداً ووقتاً طويلاً. مثلاً كيف يمكن أن ننجح في تعليم قائد أوتوقراطي ومهتم بالواجبات فقط اكتساب سلوك الاهتمام بالعلاقات والإدارة بالمشاركة وممارسته من دورة مدتها ساعات أو أسبوع؟ أغلب الظن أن دورة من هذا القبيل ستفشل في تحقيق مهمتها.

4) **قبول المؤسسة لسلوك القادة الجدد:** ينبغي معرفة ما إذا كانت المؤسسة التي ينتمي إليها المتدربون سوف تقبل المهارات القيادية الجديدة التي اكتسبت في البرنامج التدريبي أم لا؛ ففي كثير من الحالات، يواجه بعض القادة عندما يحاولون تطبيق مهارات اكتسبوها في أثناء الدورات التدريبية مقاومة شديدة من الزملاء والمرؤوسين على حد سواء؛ فقد تكون المهارات الجديدة غير متلائمة مع خطوات العمل المعتادة في المؤسسة أو غير منسجمة مع جماعة العمل ذاتها، أو أن الأسلوب الجديد لا يتلاءم مع توقعات أعضاء الجماعة؛ فمثلاً حاول برنامج تدريبي تعليم ضباط الشرطة سلوكاً يعتمد المشاركة بدلاً من الأسلوب الاستبدادي، وأكثر ميلاً إلى الاهتمام بالواجبات، لكن النتيجة كانت الفشل الذريع، وعلى الرغم من أن ضباط الشرطة قبلوا التغيير، إلا أن المرؤوسين رفضوه؛ لأن البرنامج جعلهم أقل شدة وحزماً، وهذه الصفة لا تتلاءم مع الأخطار التي يواجهها رجال الشرطة يومياً، وتتطلب الشدة في مواقف قد تؤدي إلى الموت أحياناً، وهكذا إذا كان تدريب القادة يُراد له النجاح، فلا بُد للمؤسسة من قبول السلوك الجديد للقائد وتأيينه.

5) **تقويم البرامج التدريبية:** يفترض إجراء تقويم دوري لبرامج تدريب القادة لمعرفة ما إذا كانت البرامج ناجحة أم لا، يتضمن هذا التقويم قياس آثار البرامج التدريبية في نوعية إنتاج المؤسسة وكميته، والرضى الوظيفي لدى العمال (ريجيو، 1999، 444-445).

## 6- تعريف الإدارة

الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، كما يمكن تعريفها بأنها الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق وأقل التكاليف والجهود مع مراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة وحسن استخدامها وتشغيلها. وتعرف أيضاً بالتركيز على وظائفها: فالإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المؤسسة وتنظيمها وتحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على المديرين والقائمين بالتنفيذ، أو من خلال التساؤلات والإجابات الضمنية كالتالي: الإدارة هي أن تعرف إلى أين تريد أن تصل؟ وتستعد للمشكلات التي

قد تحدث، وأن نتعرف القوى والعوامل الواجب التعامل معها ومعرفة كيفية التصرف في باخرتك وطاقمها بكفاءة ودون ضياع في الوصول إلى الميناء الهدف؛ ومن أهم الملاحظات المستخلصة من التعاريف السابقة ما يأتي: أ- الجماعة هي الهدف الأساسي للإدارة وليس الفرد، ب- الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال بل تُنفذ الأعمال بواسطة الجهود الجماعية بإشراف المدير، ج- ترتبط الإدارة بهدف مُحدد تعمل على تحقيقه، د- يجب وجود مدير إداري يواجه الأفراد ويشرف على عملهم (المغربي، 2007، 23).

## 7- تعريف القيادة الإدارية

انقسم العلماء إلى ثلاثة تيارات متميزة في تعريف القيادة الإدارية: أ- يعتمد الاتجاه الأول على نظرية السلطة الرسمية، ب- بينما يقوم الاتجاه الثاني على نظرية السلطة المقبولة، ج- أما الاتجاه الثالث فيركز على الأساس الوظيفي.

يتطلب التعريف الصحيح للقيادة الإدارية الجمع بين جوهر كل من الاتجاهات الثلاثة السابقة (السلطة والقبول والهدف)؛ فإذا كان من المُستحب أن تعتمد القيادة الإدارية على التأثير والنفوذ على المرؤوسين في إنجاز المهام والأهداف المرسومة، فإنها قد تجد نفسها مُجبرة على استعمال السلطة الرسمية لفرض سلطتها؛ وعلى هذا الأساس فإن التعريف الأمثل للقيادة الإدارية هو الذي يجمع بين الأهداف والوسائل، ولا يكتفي بالتركيز على أي منهما فقط؛ فالقيادة الإدارية إذاً هي القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بالإقناع والتأثير أو باستعمال السلطة عند الضرورة.

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الأميركية الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه، وتضيف بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.

## 8- القيادة الإدارية والرئاسة الإدارية

تختلف القيادة الإدارية عن الرئاسة الإدارية، فالرئيس يعتمد على السلطة الرسمية الممنوحة إليه بموجب القوانين والأنظمة، أما القائد الإداري فيستمدّها من الجماعة التي يقودها ويؤثر في قراراتها من خلال تحفيزهم نحو الهدف المنشود، فالسلوك الإداري هو

الذي يميز القائد من الرئيس الإداري، فإذا كان السلوك يعتمد على قدرات الإقناع ووسائل النفوذ والتأثير والاستمالة لأتباعه كنا أمام قائد إداري، أما إذا كان السلوك يعتمد على سلطة الأمر والنهي استناداً إلى ممارسة سلطة العقوبات كنا أمام رئيس إداري ومن ثمّ ليس كل رئيس إداري قائداً إدارياً، في حين أن العكس صحيح أي إن كل قائد إداري هو بالضرورة رئيس إداري.

## 9- وظائف الإدارة

تتلخص وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتحكم والضبط، وتأخذ هذه الوظائف أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط المهني للمؤسسة أو حجمها، ووظائف العملية الإدارية وإن كانت متسلسلة إلا أنها متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها، وفيما يأتي سنحاول إلقاء الضوء على وظائف الإدارة كما يأتي:

(1) **التخطيط:** هو تحديد أهداف المنظمة المستقبلية وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة أي يُشير التخطيط إلى توضيح إلى أين تريد المؤسسة الذهاب والوصول مستقبلاً؟ وكيف يمكنها تحقيق ذلك؟ وأهم عناصر وظيفة التخطيط: أ- تحديد أهداف المؤسسة، ب- دراسة العوامل الداخلية والخارجية وتحليلها، ج- إعداد الخطط الفرعية والبرامج والموازنات المالية، د- صياغة السياسات الإدارية، هـ- تحديد الإجراءات والقواعد الواجب اتباعها، و- التنبؤ والتوقع المستقبلي (المغربي، 2007، 30).

(2) **التنظيم:** يسعى المديرون إلى تنظيم جهود العاملين والإمكانات والموارد المادية والتنظيمية، ويسعون إلى بناء العلاقات الواضحة والصحيحة بين الأفراد وبين الوحدات الإدارية عمودياً وأفقياً من أجل تنفيذ الخطط المقترحة، كما تهتم وظيفة التنظيم بتحديد مركز السلطة والمسؤولية وكافة النقاط المتعلقة بالمركزية واللامركزية، ويحكم ذلك أدلة تنظيمية وهيكل تنظيمي واضح المعالم، وأن المؤسسة تسعى إلى وضع العامل المناسب في المكان المناسب، وبيان كافة أعماله وأنشطته وعلاقاته بالآخرين، بما يُسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة وأهم عناصر وظيفة التنظيم: أ- تحديد عدد القوى العاملة اللازمة لتنفيذ الخطة ونوعيتها، ب- تحديد الوحدات الإدارية وبيان البناء التنظيمي مع

تكوين العلاقات بين الوحدات الإدارية، ج-تحديد السلطات والمسؤوليات، د-تحديد مراكز اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف، هـ-بيان درجة المركزية واللامركزية.

(3) **التوجيه:** يجب أن يهتم المدير بالجوانب الإنسانية لتحقيق الأهداف المنشودة، ولهذا فهو يعتمد على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإثارة الهمم وغيرها من السبل التي تُسهم في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقدر الكافي من الاهتمام. وأهم **عناصر وظيفة التوجيه:** أ-تحديد أساليب تحفيز العاملين، ب-بث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين، ج-تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم، د-بيان نمط القيادة الواجب الالتزام به، هـ-تنمية شبكة الاتصالات المناسبة.

(4) **الرقابة:** هي التأكد من دقة عمليات التنفيذ وصحتها ومدى مسابقتها لما تم خُطِّط له، ولكي يمارس المديرون الرقابة يجب عليهم تحديد معايير ومقاييس واضحة للتنفيذ وللأداء، ثمَّ يقومون بتقويم الأداء ويلاحظون المشكلات التي حدثت، ويحددون الانحرافات ثمَّ إجراءات معالجتها وتصحيحها وأهم **عناصر وظيفة الرقابة:** أ-بيان معايير تقويم الأداء، ب-قياس الأداء الفعلي، ج-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمقاييس الموضوعية، د-اتخاذ الإجراءات التصحيحية، هـ-المتابعة المستمرة للإجراءات.

(5) **التحكم والضبط:** يُساء غالباً فهم معنى التحكم والضبط، وأكثر الأفراد عرضة لسوء الفهم هذا هم المديرون الجدد فالتحكم ينطبق على كيفية أداء العمل، ولا علاقة له من قريب أو بعيد بالسيطرة والمراقبة المتغطرسة التي قد تُمارس على العاملين أو على الإدارات الأدنى درجة في الهيكل التنظيمي، وغالباً ما تُغفل هذه الوظيفة؛ وروح التحكم عملية مقارنة بمعنى أنك تقوم بعملية التحكم بمقارنة الأداء بين ما يتم فعلياً وما تتطلع إليه (المرغوب فيه)، والمفتاح هو اتباع الإجراءات السليمة في حالة وجود فجوة بين الأداء المحقق والأداء المرغوب، يبدأ التحكم بتفهم واضح من جميع العاملين بماهية الأداء المرغوب تحقيقه، والأكثر أهمية يجب أن يكون لدى كل منهم فكرة واضحة عن إمكانية مشاركته مشاركة خاصة لتحقيقه، ونظراً إلى أن كافة مستويات الإدارة مسؤولة بشكل أو بآخر عن التحكم، فإن مجال الوظائف المُتَحَكِّمة يتسع كلما توغلنا في التدرج الوظيفي بالمؤسسات، بمعنى أن الإدارات العليا تميل إلى تركيز جهود التحكم أكثر على

كاهل المؤسسة، في حين أن المستوى الأدنى من الإدارة يتحكم في أسلوب التخطيط للعمليات يومياً.

## 10- أدوار المديرين المتعلقة بالعمل

- (1) **الرئاسة:** يمارس على كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) ولآثاره المتعددة أهمية بالغة في مكانة المؤسسة وبقائها وتطورها.
- (2) **القيادة:** يهتم هذا الدور بالتأثير في الآخرين من خلال ممارسات التوجيه والإرشاد والتنسيق ورسم العلاقات الواضحة بين المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة، ويدخل في هذا النطاق تحفيز المرؤوسين وتوجيه السلوك وتشجيع التصرفات الجيدة للمرؤوسين ودعمها بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- (3) **الاتصالات وتدعيم العلاقات بين العاملين:** يرتبط المديرون في جميع المستويات بمجموعات متعددة من الأفراد وجماعات العمل، وتتضح أهمية دور المديرين فيما يتعلق بالاتصال نظراً إلى تنوع علاقاتهم، وضرورة تنسيق علاقاتهم مع جماعات العمل، والسعي لتحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الجهود، ولتأكيد فاعلية الإنجاز.

## 11- أدوار المديرين المتعلقة بالمعلومات

- تعمل الإدارة بهدف الحصول على المعلومات وإمداد العاملين بها لاتخاذ القرارات الفعالة، وتنقسم أدوار المديرين المتعلقة بالمعلومات إلى:
- (1) **مراقبة المعلومات:** يراقب المديرون الأنشطة ويطلبون المعلومات ويجمعونها ويلاحظون سلوك المرؤوسين وتصرفاتهم بهدف إعداد المعلومات بالشكل الذي يمكن من اتخاذ القرارات لتحسين الأداء التنظيمي، ويقوم المديرون في هذا الصدد باستقبال المعلومات وتنقيتها واستخدامها استخداماً فعالاً وقت الحاجة إليها، ويعتمد ذلك على تقويم المعلومات وتسجيلها وحفظها لاستخدامها عند الحاجة.
  - (2) **نشر المعلومات:** قدرة المدير على نشر المعلومات وتوزيعها بين المرؤوسين والأطراف الأخرى في المؤسسة، ويراعي المدير عند قيامه بهذا الدور درجة سرية المعلومات والوقت المطلوب والأطراف التي يجب أن تحصل على المعلومات، وفي ممارسة المدير هذا الدور يكون متلقياً يستلم المعلومات ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية

وبوابك التطورات والأفكار والاتجاهات الجديدة، ومرسلاً للمعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المؤسسة أو إلى العاملين برئاسته، وهو الناطق الرسمي يتكلم باسم المؤسسة أو القسم الذي يرأسه فيها، وينقل المعلومات إلى خارج المؤسسة أو خارج القسم.

(3) **المتحدث باسم المؤسسة:** يقوم المديرون بنقل المعلومات إلى الأطراف المعنية الموجودة خارج المؤسسة بدور المتحدث المتاح أمام المديرين في كافة المستويات التنظيمية، وإن تباينت الأهمية النسبية لممارسته، ولكن جرت العادة أن تُحدد المؤسسة مديراً أو فرداً للتحدث باسمها يُسمى الناطق الرسمي (الموسوي، 2004، 28).

## 12- أدوار المديرين المتعلقة باتخاذ القرارات

يقوم المدير بالحصول على المعلومات وتوفيرها من أجل اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة وهي:

- (1) **المنظم والمبتكر:** يؤدي المدير دوراً محورياً يتعلق بالتصميم والتعبير والإعداد والتجديد للمؤسسة ككلها أو لبعض أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، وتزداد أهمية هذا الدور في السنوات الأخيرة من حيث الاهتمام بالابتكار في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة والسعي لغزو أسواق جديدة، والعمل في أنظمة يحكمها التأكد وعدم المخاطرة، يتطلب هذا الدور قدراً وافراً من الإبداع والابتكار لاستمرار المؤسسة وبقائها والمحافظة على نموها، وبحث علاقاتها بالمنافسين والمنتجات والأسواق والوكلاء وتحليلها.
- (2) **مواجهة المشكلات والفصل في المنازعات:** يتحمل المدير مسؤولية تحليل المشكلات ومعالجتها والمواقف التي تحدث في إدارته سواء كانت مشكلات روتينية متكررة أو فجائية، وعلى المدير الاستعداد والمبادرة للتعامل معها واتخاذ القرار المناسب.
- (3) **توزيع الموارد وتخصيصها:** يربط هذا الدور بين وظيفتي التخطيط والتنظيم إذ يخطط المديرون لتحقيق الأهداف ويخصصون الموارد اللازمة، وتبدو أهمية هذا الدور للمدير في القدرة على توزيع الموارد وتخصيصها وفق توافرها وكفايتها على المجالات المختلفة، وتظهر مهارته في الاستخدام الفعال لتلك الموارد وفق الأنشطة والزمن لتحقيق الأهداف.
- (4) **المفاوض:** يمتد دور المدير المفاوض إلى العديد من الأنشطة ولا يقف عند مدير بذاته أو وظيفة بعينها، قد يصطدم المدير وهو يمارس نشاطه ويُخصص موارده المتاحة

بتعارض الأهداف، ولهذا يحتاج إلى مهارات الإقناع وتحقيق الرضى للأفراد في المؤسسة أو خارجها.

(5) **متخذ القرارات:** المدير هو المُنظم ورب العمل يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومحاولته إجراء التغيير اللازم لحلها، ومعالج للارتباكات والمشكلات ولاسيما غير المتوقع منها كالمشكلات بين المرؤوسين، وموزع للموارد المتاحة للمؤسسة أو للقسم الذي يرأسه.







## الفصل الحادي عشر ديناميكيات جماعة العمل

### وعملياتها في المؤسسة

يحظى موضوع جماعة العمل وعملياتها وديناميكيتها بأهمية بالغة في علم النفس التنظيمي والصناعي، لأن جماعة العمل هي الخلية الأولى في المؤسسات، كما هي الأسرة في المجتمع، تُحدد جماعة العمل أدوار أفرادها والأنماط السلوكية المقبولة بناءً على معاييرها وقيمها، يمكن أن نجد في جماعة العمل التعاون والتماسك والتنافس والصراع وأسلوب الجماعة في اتخاذ القرارات، وغير ذلك من عمليات الجماعة فضلاً عن الأدوار والمعايير ووظائفها النفسية.

#### 1- أسباب تكوين جماعات العمل

- (1) تعقد الأعمال في المنظمات.
- (2) تنوع المشكلات التي تواجهها المنظمات، وتعقد المهارات اللازمة وتنوعها لمواجهةها وحلها.
- (3) تشجيع الابتكار والإبداع والحصول على أفكار جديدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- (4) الشعور المتبادل بالولاء والانتماء والإنجاز وهذا يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة وتماسكها.

#### 2- شروط تكوين جماعة العمل

- (1) أن يكون بناء الجماعة نابعاً من رضا العاملين وقناعتهم ورغبتهم، وليس بقرار مفروض من سلطة عليا.
- (2) وجود سبب قوي لتشكيل الجماعة.
- (3) أن تكون العلاقات بين أعضاء الجماعة علاقات تبادلية اعتمادية.
- (4) المساواة في الأهمية بين أفراد الجماعة.
- (5) أن يفهم كل فرد بدقة دوره وأدوار الآخرين في الجماعة.
- (6) أن يتوفر للجماعة قائد لديه الرغبة الأكيدة والقدرة على الوصول بالجماعة إلى أهدافها.

### 3- مراحل بناء جماعة العمل وتكوينها

- (1) **مرحلة التكوين:** يكتشف فيها الفرد العلاقات المناسبة مع أعضاء الجماعة، ويكتشف البنية النفسية والاجتماعية لجماعة العمل.
- (2) **مرحلة الصراع:** أهم مرحلة وأخطرها يبحث فيها كل عامل عن مكانته، ويحاول تحقيق أهدافه الخاصة، وعندما تبدو الأهداف غير قابلة للإنجاز والتحقق ربما ينفذ صبر الأفراد فيجادلون ويعترضون ويتنازعون، وربما يترك بعضهم الجماعة.
- (3) **مرحلة وضع القواعد:** بعد انقضاء مرحلة الصراع تبدأ عملية قبول أفراد الجماعة بعضهم بعضاً، وتتناقص حدة الصراع ويظهر التعاون تدريجياً، وفي هذه المرحلة تُوضع قواعد وأسس العلاقات بين أفراد الجماعة والاتفاق حول الأهداف.
- (4) **مرحلة الأداء:** هنا يبدأ الأفراد في القيام بأدوارهم وواجباتهم، ويتعاونون ويتعرف الفرد دوره وأدوار زملائه تعزفاً أفضل، ويمارس القائد دوره في قيادة الجماعة.
- (5) **مرحلة الانتهاء:** تحدث هذه المرحلة في حال الجماعات المؤقتة التي تكلف بإنجاز مهمة معينة مثل الإعداد لمشروع معين أو تنفيذه، وينتهي وجود الجماعة مع انتهاء مهمتها، وقد تنجح في مهمتها أو تفشل ومن ثمّ يجب دراسة عوامل النجاح والفشل والتقويم الكلي للمهمة.

### 4- الوظائف النفسية لجماعة العمل

- (1) تخفيف الشعور بالملل.
- (2) إتاحة الفرصة أمام العاملين لاكتساب مكانة اجتماعية معينة.
- (3) تهيئة الفرصة لزيادة الاستجابات الانفعالية وتدفعها.
- (4) زيادة الشعور بالأمن، وتحقيق الحاجة الاجتماعية للتقدير والاحترام وتحقيق الذات.
- (5) تخفيف الصعوبات الناتجة عن بيئة العمل والروتين.
- (6) توسيع المعارف والمهارات والمنافسة البناءة.
- (7) تدعيم الاتصال بين أفراد جماعة العمل وتوثيق الترابط الاجتماعي بينهم.
- (8) تلقي العامل المساعدة من زملائه سواء إرشادات لطرق العمل، أو توجيه لحل مشكلاته أو مشاركته في تحمل بعض أعباء العمل.

(9) الاهتمامات المشتركة التي ينشأ عنها أنشطة اجتماعية مختلفة.

(10) الدعم النفسي والمساندة الاجتماعية والراحة النفسية المتمثلة في وجود العمال معاً.

## 5- أنواع جماعات العمل

يمكن لجماعة العمل أن تكون رسمية أي تعتمد المؤسسة إلى تشكيلها لأداء واجبات محددة ومعالجة مسؤوليات معينة، كما يمكن أن تكون غير رسمية ليس للمؤسسة أي دور في تشكيلها، فقد تتألف جماعة العمل غير الرسمية من العمال الذين يتناولون الطعام أو يشربون الشاي معاً، أو يلتقون في عطلة نهاية الأسبوع لممارسة رياضة أو هواية معينة؛ كما يمكن تقسيم الجماعات في العمل وفق مؤشرات أو معايير متنوعة كالإنتاج أو التشغيل، أو حل مشكلات العمل، أو اتخاذ القرارات أو الاستشارات والتطوير كما يأتي:

1-جماعات الإنتاج 6-جماعة التحليل واستخلاص النتائج

2-جماعة التخطيط 7-جماعات حل المشكلات

3-جماعات اتخاذ القرارات 8-جماعة المناقشة والحوار

4-جماعة الاستشارات 9-جماعة التنسيق

5-جماعة تغيير الاتجاهات والآراء 10-جماعات التشغيل

ومن أمثلة جماعات الإنتاج والتشغيل نجد فرق العمل وفرق المشروعات وخطوط الإنتاج أو دوائره ولجان الاستشارات والتخطيط والمتابعة واللجان العليا لتقويم أداء الشركات وجهات القطاع العام والمجلس الأعلى للمعاهد المتوسطة، ومجالس الأقسام والكليات والجامعات، ومجلس التعليم العالي، فكلها جماعات صغيرة لها أهداف محددة، وقد تكون الجماعات في العمل دائمة أو مؤقتة كما تكون الجماعات في المؤسسات رسمية أو غير رسمية، ومن الجماعات غير الرسمية الجماعات التي تنشأ بسبب اختلاف الأهداف الفردية أو الأهداف التنظيمية وتعارضها، أو ظهور جماعات فكرية أو جماعات الضغوط التي تظهر للتعبير عن مطالب مختلفة.

يمكن التمييز بين الجماعات الإنسانية في العمل على أسس أخرى مثل الأهداف، نوع العلاقات والهيكل (رسمية أو غير رسمية)، أهمية القرارات نوعها، مستوى التعرض للمخاطر المختلفة؛ كما يمكن التمييز بين الجماعات على أساس الاختصاصات والوظائف وأشكال الاتصال المختلفة (سلسلة، دائرية، مروحية، متعددة) كما يمكن أن تقسم الجماعات وفق نوع القيادة ديموقراطية أو بيروقراطية أو تسلطية أو وفق القيم والمعتقدات السائدة فيها، وهناك الجماعات المتماسكة المتعاونة والجماعات غير المتماسكة غير المتعاونة، فقد تبحث المنظمة عن الجماعات غير المتعاونة لمعرفة أسباب عدم التعاون ومعرفة درجة التماسك (النجار، 1995، 183-186).

## 6- الأدوار في جماعة العمل

تتميز أدوار جماعة العمل بأهمية كبيرة لأنها تعمل على تزويد العامل بنماذج سلوكية وخطة عمل من نوع معين يسترشد بها العمال، فعندما يقوم العامل بأداء دور معين في الجماعة فإنه يعرف مسؤوليات هذا الدور ومتطلباته وواجباته، ويعرف ما يتوقعه الآخرون منه، وفي معظم جماعات العمل يعرف الأعضاء جيداً التوقعات المرتبطة بكل دور من الأدوار المحددة في الجماعة؛ ومع تطور الجماعة يتعلم كل عضو من أعضائها المسؤولية عن جوانب معينة في نشاطها، أي إن الأعضاء يمارسون أدواراً مختلفة في الجماعة التي ينتمون إليها، وهذا ما نسميه عملية تمايز الأدوار، وهي عملية يتعلم الأعضاء بفضلها تحمل مسؤولية الأدوار المختلفة، فمثلاً عندما ينضم عامل جديد إلى الجماعة يتعلم فوراً دور المبتدئ، أي حديث العهد بالجماعة وقليل الخبرة، ولكن هذا المبتدئ قد يكتسب سمعة معينة على أنه صاحب طرفة يستطيع تلطيف الأجواء عندما يسود التوتر أو الملل.

يتميز دور القائد في جماعات العمل من غيره بأنه من الأدوار المهمة والحساسة، فالقائد في جماعة العمل الرسمية يؤدي وظيفة مهمة جداً من توجيه نشاط الجماعة نحو تحقيق أهدافها، وهو الناطق الرسمي باسمها ويمثلها أمام الإدارة والجماعات الأخرى، ويحدد خطة عملها أو مساره؛ تعتمد نشأة أدوار جماعة العمل على عوامل ومتغيرات عدة: المراكز، المكانة في الجماعة، مُسميات الوظائف الرسمية، امتلاك مهارات متميزة.

على الرغم من أن تعيين العامل يكون لأداء دور مُحدد في الجماعة، إلا أنه يقوم بأدوار أخرى في الجماعة، ويمكن تحديد عدد من الأدوار في جماعات العمل وتصنيفها ضمن ثلاثة فئات:

(1) **واجبات الجماعة:** تتضمن هذه الفئة أدواراً مثل مصدر المعلومات، اختصاصي الإجراءات، الناقد.

(2) **بناء الجماعة:** أدوار المحافظة على بناء الجماعة والعلاقات الشخصية بين أعضائها، ومن هذه الأدوار: المُشجع، المُوفق الذي يجد الحلول الوسط التي ترضي كافة الأطراف، المُصالح الذي يعمل على حل الصراع بين أعضاء الجماعة وينهي الخصومة بين الأطراف المتنازعة.

(3) **الأدوار المُتمركزة حول الذات:** تعمل هذه الأدوار على تحقيق الأهداف الشخصية أكثر من تحقيق أهداف الجماعة، ومن هذه الأدوار: الباحث عن الثناء والاعتراف بالفضل، المُعتدي على الآخرين، الباحث عن المساعدة.

يقوم الفرد في الجماعة في مؤسسات الأعمال بعدة أدوار في الوقت ذاته، ويمكن أن تتعارض واجبات دورين يقوم بهما العامل ومسؤولياتهما وتؤدي هذه الحالات إلى ظهور ما يُسمى تناقض الأدوار أو صراعها، وهذا ليس أمراً نادراً ولاسيما في الوظائف التي تتطلب أن يكون العامل عضواً في جماعات متعددة؛ فقد يكون الفرد مُشرف جماعة عمل وعليه أن يعمل على تماسكها وحماية أعضائها، ولكنه أيضاً عضو في مجلس إدارة المؤسسة وتلقى أمراً من جهة أعلى بنقل أحد العاملين المتميزين من الجماعة التي يُشرف عليها دون رغبة منه بالانتقال وترك جماعته، في هذه الحالة يحدث تناقض الأدوار الذي يؤدي إلى ضغوط تُؤثر سلباً في الرضى الوظيفي وأداء العامل لواجباته.

## 7- خصائص جماعة العمل

(1) تتكون الجماعة في العمل من عدد من الأفراد يشتركون بعدة خصائص كالميول والاهتمامات والحاجات والأهداف وهذا يوفر لها درجة عالية من الانسجام والتماسك للوصول إلى الأهداف المشتركة.

(2) تعمل وفق برنامج مخطط مدروس يتضمن أنشطة محددة للوصول إلى أهداف الجماعة، وأنشطة تهدف إلى المحافظة على الجماعة واستمراريتها.

- (3) تقوم بين أفرادها علاقات إنسانية اجتماعية تتصف بالمحبة والتعاطف والدعم والمساندة.
- (4) تعمل بتوجيه وإشراف متخصص يساعدها على تحقيق أهدافها.
- (5) تعتمد على أعضائها في تحقيق أهدافها، ومن ثمّ تطالبهم بالقيام بواجباتهم والتعاون والمشاركة في تحمل المسؤولية.
- (6) تعمل على تعديل سلوك أفرادها من أجل مواجهة المواقف المختلفة.

## 8- أهداف العمل مع الجماعة

يتطلع الفرد إلى العمل مع الجماعة لأسباب عدة ومنها:

- (1) ممارسة أنشطة لا يمكن ممارستها إلا ضمن الجماعة.
- (2) اكتساب تقدير الآخرين واحترامهم.
- (3) الشعور بالرضى من خلال المشاركة بالعمل الجماعي.
- (4) الحصول على أفضل الفرص لإقامة علاقات اجتماعية.
- (5) الحصول على مكانة اجتماعية أفضل.
- (6) إشباع حاجات نفسية واجتماعية والحصول على الدعم والمساندة من أعضاء الجماعة.

## 9- المعايير في جماعة العمل

تتكون جماعة العمل من عدة عمال لدى كل منهم دوره أو أدواره فيها، ومن ثمّ يجب أن يلتزم العامل بالأدوار التي تفرضها الجماعة، فالمعايير هي الأدوار التي تتبناها الجماعة، وتُحدد السلوك المناسب لأعضائها وتوضحه وتميزه من السلوك المخالف، وقد تتخذ معايير الجماعة شكلاً رسمياً على أساس قواعد العمل وقوانينه المكتوبة، ولكن في معظم الأحيان لا تتخذ معايير الجماعة شكلاً رسمياً ولا تكون مكتوبة، وتتحكم معايير الجماعة في نشاطات العمل مثل تحديد سرعة أداء العمل، وكمية الإنتاج، ونوع الملابس المناسبة في العمل.

تنمو معايير الجماعة وتتطور بعدة طرائق، فقد تتشكل من التصريحات أو التعليمات الواضحة للمُشرفين عندما يقول المُشرف لأعضاء جماعته: إنهم لا يستطيعون العودة إلى منازلهم إلا بعد الانتهاء من صيانة الآلات وتنظيف مكان العمل تنظيفاً ممتازاً، ويؤدي هذا القول تلقائياً إلى معيار يُحدد وقت توقف العمل قبل موعده المعتاد



بخمسة عشرة دقيقة من أجل الصيانة والتنظيف؛ يُؤثر قادة الجماعات والأعضاء تأثيراً كبيراً في تكوين المعايير التي يمكن أن تتبثق في أثناء مسار تكوين الجماعة وعملها، فمثلاً إذا أدت طريقة مُعينة في العمل إلى نتائج ضارة جداً بالعمل أو بالجماعة ذاتها، فسرعان ما تُقرر الجماعة التخلي عنها، وفي حالات أخرى تُكوّن المعايير أو تُنقل من جماعة لأخرى عند انتقال عامل من جماعة إلى جماعة أخرى؛ تساعد المعايير على تحقيق أهداف الجماعة، وأول هذه الأهداف وأهمها استمرارية بقاء الجماعة التي ينبغي أن تكون قادرة على إنتاج ما يلزم، ويكفي لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثمّ تعدّل المعايير وتطوّر لتُسهّل عملية الإنتاج وتُيسرها.

من جهة أخرى إذا شعر أعضاء الجماعة أن الإنتاج الغزير سيدفع المؤسسة إلى التخلي عن بعض العاملين لديها فسوف يؤدي هذا الشعور إلى ظهور معايير أخرى تتمثل في تخفيض معدلات الإنتاج. تُساعد المعايير على التنبؤ بسلوك الأعضاء، فهناك مثلاً معايير ولاسيما بالحديث في أثناء الاجتماعات من حيث ترتيب المتحدثين والمدة المخصصة لكل منهم، وهذا يساعد على إدارة الاجتماعات وتجنب الإحراج، فالمدير يتحدث أولاً ثمّ نائبه، وليس من المقبول أن يتحدث نائب المدير مدة أطول من المدير؛ كما تُساعد المعايير على توفير الإحساس بالهوية والانتماء للجماعة بالتعبير عن الأفكار والاهتمامات والقيم المشتركة.

## 10- التعاون

التعاون أهم عمليات الجماعة المؤثرة في استقرارها وإرساء العلاقات السليمة بين الأفراد، ومفهومه العام هو العمل معاً بهدف تحقيق غايات مشتركة، فالناس لا يستطيعون أن يجتمعوا دون تعاون، والإنسان لا يستطيع أن يعيش مُنعزلاً عن مجتمعه، فالتعاون سمة ضرورية للحياة الإنسانية، وله دوره المهم في تقدم الأسرة والمجتمع، لأنه يؤثر في إرضاء حاجات الفرد كالتقدير والأمن وحب الآخرين وتعزيز العلاقات المتبادلة والعمل معاً، ومن الغريب أن نجد أن موضوع التعاون في مؤسسات العمل وجماعته لم يحظَ بالاهتمام المناسب من قِبل الباحثين، وربما يعود ذلك إلى أن التعاون أمر متوقع، وهو القاعدة وليس الاستثناء في حياة جماعة العمل والمؤسسة، لأن أي فرد لا يستطيع إنجاز عمله دون مساعدة الآخرين. التعاون ظاهرة تلاقي إنسانية أي علاقة إنسانية بين البشر

وفي العديد من المؤسسات، فقد عُرِفَ السلوك التعاوني على نطاق واسع بأنه نشاط اجتماعي إيجابي موجه نحو إنجاز المهام، وصُنِفَ على أنّه شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإيجابي، كما عدّ سلوكاً إيثارياً في كثير من الأحيان، ومن جهة أخرى هو عملية تعبير مشترك لأكثر من شخص في محاولة تحقيق هدف مشترك، أي قيام شخصين أو أكثر بالعمل معاً لتحقيق غاية مشتركة، وهو سلوك شائع في أغلب المجتمعات وفي كافة المجالات في الأسرة، ومع زملاء العمل، ويمتد إلى الجماعات الأكبر، لا بل إلى الدول والمجتمعات المختلفة، وهناك مَنْ يؤكد أن التعاون يعدّ جزءاً من العمليات الأربع للتفاعل الاجتماعي: الصراع والتنافس والتعاون والتكيف التي تظهر في أي مجتمع، ولو أن العملية الغالبة منها قد تختلف من مجتمع لآخر. من الناحية التنظيمية يمكن فهم التعاون بأنه السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي، وهو النشاط الذي يتخطى ما تتطلبه الواجبات الرسمية من العامل، أي إنه نشاط يؤديه لصالح الجماعة أو المؤسسة، ويتكون من علاقة يعمل فيها عاملان أو أكثر لإنجاز هدف مشترك أو تحقيقه (ريجيو، 1999، 373)، وقد لا يكون الطرفان متساويين في العمل الذي يتعاونان عليه، لذلك يمكن النظر إلى المؤسسات على أنها أنظمة سلوك تعاوني، وأنه يُتوقع من عمال المؤسسة أن يوجهوا سلوكهم التعاوني نحو تحقيق أهداف المؤسسة. لمفهوم التعاون في العمل أيضاً تعريف إنتاجي فهو عملية تكامل في الأدوار إذ يرى المتعاون في الآخرين أشخاصاً مختلفين عنه في الميول والقدرات، فيسعى لتوظيف مقوماتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف مشتركة، ويسعى العامل المتعاون إلى التكيف مع مَنْ يتعاون، ومنه يتعلم العاملون كيف ينسجمون ويتعاملون بنجاح مع زملائهم في العمل.

## 10-1- أهمية التعاون

لا شك في أن أي عمل أو أي نشاط من الممكن أن يتحقق بوسائل فردية غير تعاونية، ولكن النتائج التي يُسفر عنها ذلك العمل الفردي يكون على حساب الجهد والطاقة والوقت بشكل مضاعف ببذله الفرد، أما إذا تعاون الفرد مع الآخرين وكان مُراعياً كل ذلك فسيعود التعاون عليه وعلى المتعاونين معه بما يُحقق زيادة كفاءة النتائج التي يُتوصّل إليها؛ أثبتت مُعظم الأبحاث التي أجريت بين: 1930-1970 أن السلوك التعاوني كان سمة رئيسية في تنظيم التفاعل بين الأفراد المتباينين التي أسهمت في

ترويج العلاقات الإيجابية فيما بينهم. والإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ولا يمكن أن يعيش منعزلاً عن المجتمع، فأنفراده بذاته يُعد أمراً غير مستساغ، لأن الناس يعتمدون على بعضهم في إشباع حاجاتهم (عثمان، 1986، 171)، لا بل هو من أسباب بقاء الأفراد على قيد الحياة، إذ إن الناس لا يستطيعون أن يجتمعوا على غير التعاون، أو دون أن يشتركوا في العمل معاً من أجل السعي وراء المصالح المشتركة. يهدف التعاون في المؤسسات بشكل رئيسي إلى التخطيط والتنظيم للذين يسبقان أي نشاط مهني، والسماح لكل مشارك أن يُشكل توقعات دقيقة حول ما سيفعله الآخرون (سايمون، 2003، 137)، ويحدث التعاون بين العاملين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعود على كافة الأطراف بالفائدة والخير (ريجيو، 1999، 372)؛ وكلما أدت عملية التعاون إلى نتائج واضحة في العمل زادت قيمتها وترسخت بوصفها عادةً، فالتعاون يبقى قائماً بين الأفراد طالما استمر حصول الأطراف المتعاونة على المنافع، وبينت الدراسات أن العامل عندما يعمل في مجموعة ويتفاعل مع أعضائها فإنه يُعطي إنتاجية أكبر ويُظهر كفاية أعلى، ووجد أنه ليس هناك حاجة فعلية لمراقبة إنجاز الأعمال ومتابعتها في حال ساد التعاون بين العاملين في المؤسسة. وهناك رأي آخر في أهمية التعاون هو أن الناس يزدادون تفاعلاً ورضاً في الجماعات التي تمنحهم فرصاً للمنافسة فضلاً عن فرص التعاون، أي التي تمزج بين العمل الجماعي والعمل الفردي (لامبرت ولامبرت، 1993، 205)، وبالرغم من أن المشاركة في نشاطات تعاونية تزيد معدلات التفاعل الاجتماعي السوي، وتقوي التجاذب بين الأشخاص أيضاً، وقد أكدت دراسات متعددة صحة هذا الافتراض، ولكن ما يؤسف له أنها أجمعت تقريباً في الوقت نفسه على أن الأثر الإيجابي الذي يُحدثه التعاون لا يدوم طويلاً ولا سيما أن السلوك التعاوني يمكن أن يُعرض الأفراد المتعاونين إلى احتمال استغلالهم من الآخرين الذين هم على استعداد للتصرف بانتهازية، كما يمكن أن يكون السلوك التعاوني أنانياً إذا استلزم ضغطاً فورياً في تكيف العامل من أجل التعاون بغض النظر عن سلوك الشريك في التعاون، في حين يعود السلوك التعاوني إلى صفته الإيثارية عندما يستلزم وقتاً لتحقيق التكيف مع باقي الأطراف المتعاونة.

## 10-2- الأسس النفسية للتعاون

يعتقد بعض علماء النفس أنه بالرغم من كون التعاون عملية نفسية اجتماعية، إلا أنه يستجيب لبعض الدوافع الفطرية الكامنة في الإنسان، وأن الإنسان ولو أنه مُسير بدوافع المصلحة الشخصية، غير أن النظام الطبيعي يوحي إليه بتحقيق مصلحة الآخرين، وهو بصدد تحقيق مصلحته، يرى ألفرد أدلر Alfred Adler أن الإنسان لديه رغبة أو ميل اجتماعي فطري إلى أن يربط نفسه بغيره من الناس، وأن هذه العملية تبدأ من العلاقة بين الرضيع وأمه وتتسع بعد ذلك لتشمل العلاقات الاجتماعية والتوحد مع الجماعة، والتعاطف مع الآخرين، أما أريك فروم Erick Fromm فقد افترض وجود دافع أساسي للاجتماع بالناس والارتباط معهم (دويدار، 1995، 125)، فالمشاركة والتعاون تأتي استجابة من الإنسان إلى نداء الفطرة، وهو تدفق محكوم بضرورة التوازن في طاقة الحركة وقوة العمل في الجماعة وما يثبت فطرية التعاون وجود دراسات أكدت وجود الأساس الفيزيولوجي للتعاون، ففي دراسة أُجريت لفحص النشاط الدماغي خلال لعبة تعاونية، كشف التخطيط الكهربائي للدماغ عن تنشيط القشرة الأمامية ولاسيما الفص الجبهي، وغيرها من الأدلة المُتاحة التي أشارت إلى أن التفاعلات الاجتماعية في أثناء التعاون تنطوي على تنشيط مجموعة مُحددة من المناطق في القشرة الدماغية إلا أن المؤيدين لهذا الأساس يقولون إنه على الرغم من أن التعاون فطري المنشأ فهو سلوك يتطور في ظل التربية.

يتضح أن التعاون ظاهرة اجتماعية (فضلاً عن أنها فطرية) تعكس التأثير المتبادل للأفراد في أداء عمل مُعين، ويتعلم الفرد عن طريق التعاون الكثير من أنماط السلوك الاجتماعي اللازم لعملية التكيف الاجتماعي؛ يحتوي التعاون عند الأفراد على مجموعة من الدوافع (دويدار، 1995، 151) منها:

(1) **تحقيق الحاجات الأولية:** يذكر ماك كلياند حاجة العلاقات وهي الرغبة بأن يكون الشخص محبوباً ومقبولاً من الآخرين والأفراد الذين يتميزون بالحاجة القوية للعلاقات يفضلون المواقف التعاونية وليس التنافسية، والرغبة التي تتضمن درجة عالية من الفهم المشترك (العطية، 2003، 120).

(2) **الانتماء:** يبحث الأفراد ذوي الدافع الانتماء المرتفع عن الأصدقاء المناسبين والجماعات

الاجتماعية التي يحتاجونها، وإقامة علاقات ودية تعاونية مع أعضائها (دويدار، 1995، 124)، ويفضلون العمل مع الآخرين عند أدائهم لأية واجبات، ويرحبون بالعمل الذي يعتمد على التعاون أكثر من العمل الذي يعتمد على التنافس (ريجيرو، 1999، 231).

(3) **البناء:** التعاون تجميع القوى وموازنتها إلى بعضها، وتوحيدها وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف مشتركة بين المتعاونين، هذا التجميع والموازنة والتوجيه سببه دافع يُسمى إرادة البناء، إذ يرى المتعاون في الآخرين أشخاصاً غير متجانسين معه ولكن يمكن أن يتكامل معهم ويتكاملوا معه، لذلك من أهم خصائص إرادة البناء للشخصية المُنتجة هي التعاون مع الآخرين.

(4) **التمايز مع الآخرين:** تحمل إرادة التميز الفردَ على التعاون مع الآخرين بما لديه من مواهب فريدة أو متميزة، فهو في تعاونه لا يكون نسخة طبق الأصل عن أي من الأفراد الذين يتعاون معهم، بل يتفرد بأنشطة تتأزر مع أنشطة الآخرين المتباينة الذين يتعاون معهم، ويستهدف تحقيق أهداف مشتركة معهم.

### 10-3- أنماط الشخصية من حيث ميلها إلى التعاون

يرى بعض الباحثين أن التعاون يمكن أن يكون بين أفراد ذوي نزعة أنانية، ونتائجه ليست بالضرورة إيجابية ومرغوب فيها فالمحافظة على التعاون يمكن أن يكون عائداً ببساطة إلى أن نواتج عَرْضِيَّة للسلوك الأناني لبعض الأفراد، يُسمى هذا السلوك بالتبادل السلبي لأطراف السلوك التعاوني الذي بدوره قد ينتقل إلى التنافس، وفي الدراسات التي كانت تتم على جماعات تُكلف في مُهمات تتطلب تعاوناً بين أفرادها، تبين أن اختيار أطراف أخرى للتعاون معها كان على أساس القرابة أو وفق المنافع المتبادلة أو الميزات التعاونية التي يتصف بها الآخرون. يمكن تصنيف الشخصية من حيث ميلها إلى التعاون في ثلاثة أنماط: أ- **الشخصية الاستقلالية:** الفرد الذي يميل إلى الاستقلالية وينزع إلى الفردية، ولا يحب أن يتدخل أي إنسان بعمله، ويشعر بسعادة أكثر عندما يعمل وحده، ب- **الشخصية الأكثر مشاركة:** تكون هناك أشياء تهم المشاركين، منها الدعم في العمل وشعارها المعلن (الجميع من أجل الفرد، والفرد من أجل الجميع)، يصر الأفراد من هذا النوع على الوصول إلى إجماع الآراء، ج- **الشخصية الأكثر مقاربة:** هم

الأفراد الذين يؤدون كلا الميدانين الاستقلالية والمشاركة، ويريدون تحقيق أهدافهم ورغباتهم لكن ليس بمعزل تام عن الآخرين (كوليام، 2005، 168-169).

#### 10-4- أنواع التعاون في العمل

يمكن التمييز بين خمسة أنواع من التعاون في العمل هي:

- (1) **التعاون التلقائي:** يحدث عندما يُساعد سائق سيارة على سبيل المثال مريضاً وجده على قارعة الطريق، أو عندما يساعد الجيران عائلة ما على إخراج أطفالهم من منزلهم الذي يحترق، ويوجد هذا النمط في كافة المجتمعات القديمة والحديثة.
- (2) **التعاون التقليدي:** هو التعاون التلقائي، ولكن بسبب تقليد الأجيال أصبح هذا التعاون تقليدياً، ونجده في المجتمعات عندما يساعد أهل القرية أحد سكانها في جني المحصول، أو في سقاية حقله أو في بناء منزله، يؤدي هذا النوع من التعاون إلى استقرار المجتمع.
- (3) **التعاون المُوجه:** يحدث هذا النوع من التعاون عن طريق توجيه شخص له سلطة مُعينة، كأن تقوم الحكومة بتوجيه المواطنين نحو التعاون مع رجال الأمن والشرطة بهدف القبض على الهاربين من العدالة، ويكون هذا التعاون بصورة مكثفة في مؤسسات العمل المختلفة إذ تعمل السلطات المختصة على وضع القوانين واتخاذ القرارات، ليتعاون أفرادها لتحقيق أهداف المؤسسة (أبو جادو، 1998، 125).
- (4) **التعاون التعاقدى:** لا يحدث هذا النوع من التعاون من السلطة أو التعاون التلقائي، وإنما يحدث من خلال أعمال تطوعية يشمل بعض التخطيط، إذ يتفق الأفراد بمحض إرادتهم على التعاون، كأن يتفق الأفراد على العمل معاً في مشروع خاص (أبو جادو، 1998، 126)، والدافع وراء مثل هذا النوع من التعاون هو الشعور بالحاجة إلى أن يكون لكل فرد دور محدد، فتتكامل الأدوار مع بعضها، ويمكن بذلك تحقيق الأهداف.
- (5) **التعاون السلبي:** تفاعل مع الآخرين بهدف الإعاقة أو عرقلة وصولهم إلى أهدافهم، هو نوع من الصراع الخفي إذ يعتمد الفرد من خلال التعاون السلبي إلى عرقلة سعي الآخرين لبلوغ هدف مُعين، بحيث تصب تلك العرقلة في مصلحة مَنْ يضرهم بلوغ الآخرين لهذا الهدف.



## 10-5- أسباب ضعف التعاون

يمكن تحديد أكثر الأسباب أهميةً فيما يعرقل روح التعاون هو الكبرياء الذي مصدره الأنا، فهذه الصفة يتعذر فهم حاجات الآخرين ومطالبهم فضلاً عن التعاون معهم، كما يؤدي عدم وجود أهداف واضحة وصريحة للجماعة إلى تفسيرات مختلفة لها وهذا يؤدي إلى زيادة احتمال التضارب داخل الجماعة ذاتها والابتعاد عن الجو التعاوني (سليمان، 1998، 292)؛ يظهر في المؤسسات عدم التعاون بسبب ضغوط العمل، ومن معوقات التعاون، نجد: الكراهية والحقد والتنافس واستخدام أسلوب العقاب في الإدارة دون تحري أسباب التقصير.

## 10-6- مظاهر ارتفاع التعاون في العمل وانخفاضه

تُشير عدة مظاهر إلى ارتفاع التعاون أو انخفاضه بين الأفراد ضمن الجماعات والمؤسسات، ومنها:

- **التماسك:** يُعد التعاون مصدراً من مصادر تماسك الجماعة وقوتها (كشرود، 1995، 454)، تؤدي العلاقات التعاونية إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها والترابط الوثيق بروح الفريق لتحقيق أهدافها، وهو معنى من معاني تماسك الجماعة والالتزام بمعاييرها، بكونها جاذبة لهم (شفيق، 1999، 180).

- **الروح المعنوية:** من مؤشرات التعاون ارتفاع الروح المعنوية، الرغبة الطوعية للعاملين بالتعاون مع الآخرين وربط أهدافهم الشخصية بأهداف العمل (شفيق، 2005، 34)؛ ومن مؤشرات المعنوية الروح المنخفضة اتخاذ مواقف غير تعاونية، إذ يستطيع أي فرد أن يلاحظ وجود سلوك غير تعاوني بين العاملين من تعرّف مدى استعدادهم لتقديم المساعدة وانخفاض درجة التآلف والتقارب والانسجام بينهم، وسيادة الصراع والتنافس.

## 11- التنافس

لا يمكن دراسة التعاون دون النظر إلى ما يقابل التعاون وهو التنافس؛ فالتنافس هو عملية تنازع بين طرفين حول بلوغ الهدف نفسه أو الغاية ذاتها، ويرتبط التنافس بالحاجات، ويبرز عندما تكون هناك حاجة مشتركة بين فردين أو جماعتين، يرغب كل منهما في الحصول عليها، وقد يكون التنافس شديداً يؤدي إلى التنافر والبغضاء، كما



يحدث بين الأفراد المتنافسين على المراكز والمكاسب، وقد يكون التنافس شريفاً وبناءً كما في التنافس بين الرياضيين الذي لا يؤدي إلى العداوة (أبو جادو، 1998، 124).

يمكن التمييز بين التعاون والتنافس، فالتعاون هو تجميع القوى وموازرتها مع بعضها، وتوجيهها في تيار أو اتجاه واحد بقصد تحقيق أهداف مشتركة بين المتعاونين أما التنافس فهو تصادم الرغبات والسعي إلى الاستئثار بتحقيق هدف مُعين، وحرمان مَنْ ينشِب التنافس معهم من تحقيق الهدف نفسه، ففي تجربة على جماعة من الطلاب طُلب منهم حل مشكلات مُعينة وقسموا إلى: جماعات تعاونية وجماعات تنافسية من خلال موقفين أحدهما تعاوني والآخر تنافسي، فتبين أن الجماعات التعاونية أظهرت كثيراً من علامات التماسك وهذا أدى إلى سيادة الود والتفاهم بين أفرادها، وحاول كل منهم أن يؤثر إيجابياً في الآخرين، وتقبل كل منهم بسهولة محاولات الآخرين للتأثير فيه بعكس الجماعات التنافسية؛ والواقع أن التعاون يتم بفضل ما يُسمى إرادة البناء، بينما ينشِب التنافس بين الأفراد والجماعات نتيجة الاعتماد على إرادة الهدم، إلا أن مَنْ يمتلك السمتين التعاون والتنافس يمكن وصفه بصاحب الإرادة التركيبية؛ وفي هذا الاتجاه يتضمن كلا المفهومين مجموعة من العواطف على النحو الآتي: أ-الحب والكرهية: فالحب يدعم التعاون، والكرهية تدعم التنافس، ب-الانسجام والتآفر: يتعاون الفرد مع مَنْ ينسجم معه، ويتنافس مع مَنْ ينفّر منه، ج-السلام والخصام: يتعاون الفرد مع مَنْ يسود السلام معه، ويتنافس مع مَنْ يخاصمهم.

باختصار التمييز هنا قائم على توافر إرادة البناء التي تؤدي إلى التعاون مقابل إرادة الهدم التي تقود إلى التنافس، كما أنه يمكن التنبؤ بالتعاون أكثر وهذا هو عليه الحال في التنافس. تتصف الظروف الخاصة التي تُرجح التنافس على التعاون بأنها مُعقدة للغاية، فقد تبين لعلماء الأنثروبولوجيا في دراساتهم للمجتمعات البدائية، أن نسبة اللجوء إلى التعاون بالقياس إلى المنافسة ليست مرتبطة بدرجة التعقيد الثقافي للجماعة، ولا بنوع البيئة الطبيعية التي تعيش فيها، بل ترتبط بالنظام المركب الشامل للعوامل الطبيعية والاجتماعية في المجتمع. في المقابل للتنافس جانب إيجابي، إذ يُعتقد أن الجماعات لا تستطيع أن تتعامل بكفاءة مع التغيير إلا عندما نشجع الإنسان على التعاون والتنافس (لامبرت ولامبرت، 1993، 205)، وفي هذا الصدد روجع أكثر من

مائة دراسة في موضوع التفاعل الاجتماعي، فتبين أن ثمانى دراسات فقط فضلت التنافس على التعاون. تبين في حالات التعاون أن وقت إنجاز الأعمال في المواقف التعاونية كان أطول منه في المواقف التنافسية ولاسيما في بداية الأعمال.

قد تؤدي المغالاة في التنافس إلى جو من الغيرة والانقسام والصراع يكون ضحيته الضعفاء من أفراد الجماعة، حتى المتفوقين منهم يكون تنافسهم من أجل تخطي الآخرين، والتفوق عليهم أكثر من التنافس في سبيل تحقيق الذات، ولذلك يمكن مواجهة التنافس عن طريق إعادة تنظيم الموقف بما يناسبه.

## 12- تماسك الجماعة

مقدار التجاذب بين أعضاء الجماعة الذي يفسر روح الفريق داخلها؛ يميل الناس عموماً إلى الاعتقاد أن الجماعات التي تتصف بمقدار مرتفع من التماسك تتميز أيضاً بمقدار مرتفع من الإنتاجية والرضى مقارنة بالجماعات الأقل تماسكاً، لأن أعضاء الجماعة المتماسكة يميلون إلى ممارسة أكبر قدر من الاتصال فيما بينهم، ويشتركون بنسبة أكبر في نشاطات الجماعة، ويتقبلون أهدافها ويعملون على تحقيقها أفضل من الجماعات الأقل تماسكاً، كما يمكن أن نجد أحياناً جماعة متماسكة تضع لنفسها هدفاً يتمثل في إنتاجية منخفضة، أي أن التماسك المرتفع لا يرتبط دائماً بالإنتاجية المرتفعة، أي يمكن أن نجد مستويات مرتفعة من التماسك والرضى، وفي الوقت ذاته تكون معدلات الإنتاجية منخفضة.

## 12-1 عوامل تماسك الجماعة

(1) **حجم الجماعة:** كلما كان حجم الجماعة أصغر كان تماسكها أكبر ورضاها أعلى، ويبدو أن هذا القول مُقنع لأن الجماعات الصغيرة تُتيح لأعضائها فرصاً أفضل للاتصال وتكوين علاقات وثيقة، ولكن حجم الجماعات والمؤسسات يزداد تدريجياً، ونلاحظ تبعاً لذلك تدهور معدلات التماسك وانخفاضها، فالعاملون القدامى الذين عاصروا المؤسسة عندما كانت صغيرة يتحسرون على التماسك الشديد الذي كان في الماضي، ويتذكرون الأيام الخوالي برومانسية بالغة، يمكن استعادة التماسك المفقود من تقسيم جماعات العمل الكبيرة إلى جماعات عمل صغيرة.

(2) **مكانة أعضاء الجماعة:** هناك تناسب طردي بين المساواة في المكانة بين أعضاء الجماعة وتماسكها، فإذا كانت المكانة بين أعضاء الجماعة موزعة هرمياً نجد أن الأعضاء الذين تكون مكانتهم منخفضة أو أقرب إلى قاعدة الهرم يشعرون بالاستياء والنقمة على الأعضاء ذوي المكانة الأقرب إلى قمة الهرم، وهذا يؤدي إلى عدم الانسجام بين أعضاء الجماعة، ونجد أن الأفراد ذوي المكانة الأقرب إلى قمة الهرم يميلون إلى استخدام نفوذهم وسلطتهم لتوجيه سلوك الأعضاء ذوي المكانة الأدنى ونشاطهم وضبطه، وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض درجة التماسك، لذلك نرى أن من أساليب بناء جماعة العمل الفعالة أسلوب إثراء الوظيفة الذي يلجأ إلى القضاء على الفروق في المكانة بين أعضاء الجماعة من أجل زيادة تماسكها، ومن الأمثلة على ذلك إعطاء جميع أعضاء الجماعة تصنيفاً أو تسمية واحدة للوظيفة التي يشغلونها.

(3) **ثبات العضوية:** يؤثر عدم تغيير الأعضاء إيجابياً في تماسك الجماعة، إذ إن استمرار عضوية الأفراد يسمح بوجود وقت كاف للأعضاء لتطوير علاقاتهم وتثبيتها، أما دخول الأعضاء الجدد فكثيراً ما يحدث اضطراباً في تماسك الجماعة وانسجامها في أثناء تعلمهم نظامها، ودورهم فيها بسبب جهلهم لمعاييرها ومخالفاتها، ومن ثم فإن تغيير الأعضاء ودخول عدد كبير من الأعضاء الجدد يؤذيان تماسك الجماعة.

(4) **التشابه:** يؤثر تشابه أعضاء الجماعة وتمائلهم في تماسكها، فكلما كانت خصائص الأعضاء أكثر تشابهاً كانت الجماعة أكثر تماسكاً، فإذا انحدر أعضاء الجماعة من خلفية اجتماعية أو ثقافية واحدة أو من عدة خلفيات متشابهة أو متقاربة، وإذا كانوا يتمتعون بمستوى تعليمي واحد واتجاهات مشتركة، فمن المنطقي أنهم سيطورون علاقات متينة وحميمة، فنحن نفضل تكوين علاقات اجتماعية قوية مع الذين يشبهوننا.

(5) **التهديد الخارجي:** يؤدي وجود عدو أو تهديد خارجي إلى زيادة تماسك جماعة العمل، فالعمل في أحوال الخطر الخارجي يزيد ميل الأعضاء إلى التضامن والتكاتف، وكثيراً ما يُشار إلى هذا النوع من التماسك بمشاعر (نحن) مقابل مشاعر (هم)، وبطبيعة الحال نحن طيبون وهم أشرار، فقد قامت إحدى شركات الحاسوب الصغيرة بزيادة التماسك داخلها بهدف زيادة الإنتاجية بالترويج لفكرة أن شركة حاسوب في البلاد تمثل تهديداً خطيراً للشركة الصغيرة وعمالها، وأطلقت عليها اسم الحوت الأزرق الكبير، أي كان

هدف الشركة من إشعار العاملين بتهديد الحوت الأزرق الكبير زيادة الإنتاجية من زيادة التماسك ورص الصفوف لمواجهة الخطر الخارجي الذي يهدد الشركة وعمالها. ومن سوء الحظ يمكن أن يتطور شعور (نحن-هم) داخل الشركة ذاتها، فالعاملون في إدارة أو قسم من جهة، والعاملون في إدارة أخرى أو قسم آخر من جهة أخرى في الشركة الواحدة، وعلى الرغم من زيادة التماسك داخل جماعة كل جهة إلا أن هذا قد يكون ضاراً بالجهود المبذولة لتحقيق الأهداف إذا نظر العاملون إلى الإدارة على أنها عدوهم.

## 12-2- زيادة تماسك الجماعة

يمكن أن تؤدي العوامل المشار إليها إلى زيادة تماسك جماعة العمل وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية وارتفاع معدلات الرضى والولاء التنظيمي وتخفيض معدلات الغياب، والأهم من ذلك أن تماسك الجماعة أمر حيوي لنجاح العمل في المؤسسة (ريجيو، 1999، 370)، وفيما يأتي بعض الإرشادات لزيادة تماسك الجماعة:

(1) **التوازن بين العقل والعاطفة:** نتفاعل مع الآخرين عاطفياً وليس منطقياً في كثير من الأوقات، وهذا يعني أن العواطف تؤثر بدرجة معينة في أعمالنا، فالجانب العاطفي طبيعي وضروري في حياتنا وعملنا، ويمكن أن يساعد في مواجهة بعض المشكلات في العمل وغيره، وعندما يحاول شخصان تسوية خلاف بينهما لا بد أن يتوازن العقل والعاطفة معاً؛ وبالطبع لا يستطيع العامل أن يؤدي عملاً جيداً إذا تغلبت العاطفة على العقل، إذ يصعب اتخاذ قرار سليم في حالة الانفعال أو الغضب، وفي الوقت ذاته المنطق وحده لا يكفي لحل المشكلات وبناء العلاقات بين زملاء العمل، وإذا استطعنا تحقيق التوازن بين العاطفة والعقل فإن هذا التوازن سيساعد على تحسين العلاقات بين زملاء العمل ومن ثمّ زيادة تماسك الجماعة.

(2) **تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد الجماعة:** إذا كان باستطاعتنا أن نحقق ناتجاً مرضياً يجعل كل فرد في الجماعة يشعر بأنه عُوْمِلَ بإنصاف وعدل من تقديم تفسير واضح لمعنى الإنصاف والعدل، فإذا لم تكن لدي فكرة واضحة عن رؤيتك للمشكلة وما تريده وما تفسرك لمعنى الإنصاف والعدل فلا يمكنني أن اقترح لك حلاً يفيدنا، وكذلك يجب أن تفهم رؤيتي للأشياء، وربما نتفق أو نختلف، وتزداد فرصتنا لإيجاد الحل من محاولة كل منا أن يفهم الآخر.

(3) **بناء اتصالات جيدة وفعالة:** يتطلب التماسك اتصالاً فعالاً يساعد على التفاهم لمعالجة الاختلافات، فالاستماع إلى الطرف الآخر بالاتصال معه يزيد فرص التوصل إلى اتفاق عادل، فالاتصالات الجيدة تعني علاقات أفضل وزيادة تماسك الجماعة.

(4) **كُنْ جديراً بأن يُعتمد عليك:** أي أن تكون جديراً بالثقة التي يمكن أن يمنحها لك الآخرون، لأن اتصالاتي معك لا تعني الكثير إذا لم تثق بي، فالعلاقة الضعيفة أو التي يشوبها الاستخفاف بالآخر ستكون ضارة جداً لتماسك الجماعة، وبالطبع الثقة العمياء ليست الإجابة المطلوبة فالثقة في غير محلها ستكون ضارة للعلاقة بيننا، ولكن الثقة ذات الأساس الصحيح المبنية على السلوك الذي يمكن الاعتماد عليه والممتدة لمدة من الزمن تعزز قدرة أفراد الجماعة في التغلب على الخلافات ومن ثمّ زيادة تماسكها.

(5) **استخدم الإقناع بدلاً من الإكراه:** يهتم زملاء العمل في أثناء التعامل فيما بينهم بالنتيجة الفورية أكثر من اهتمامهم بالنتائج على المدى الطويل، ويحاول كل منهم التأثير في قرارات الآخر، وسيكون لهذه الطريقة تأثير كبير في نوعية العلاقات بين الأفراد ومن ثمّ تماسك الجماعة، فمن جانب يمكنني محاولة استمالتك للتعاون الطوعي عن طريق الحوار المنطقي وبإعطائي أمثلة خاصة، وبالمقابل يمكنني إجبارك على تحديد اختياراتك من خلال العقوبات والإنذارات، وباستخدام أساليب الإكراه المتعددة، وكلما كان التأثير أكثر قسراً وإكراهاً انخفض احتمال الوصول إلى نتائج عادلة ومُنصفة للأفراد المشتركين في العمل أي أن الإقناع أفضل من الإكراه، ويساعد على بناء علاقات سليمة بين العاملين ويزيد تماسك الجماعة.

(6) **قبول الآخر:** يجب قبول الآخر وقيمه حتى يستطيع الزملاء التعامل جيداً مع خلافاتهم، لأن إحساس الفرد بأنه مقبول وله قيمة ومكانة أمر مهم، فإذا لم تستمع إلى آرائه وتقبل حقي في أن يكون لي موقف خاص ورأي يختلف عن رأيك وتضع اهتماماتي في الحساب من غير المحتمل أن تكون لي الرغبة في العمل معك والسعي لحل خلافاتنا، أضف إلى ذلك أن القبول يكون على درجات وليس شيئاً حاسماً وقاطعاً وفق مبدأ الكل أو لا شيء، وبالطبع كلما زاد قبول الزملاء لبعضهم سوف تزداد قدرتهم على حل مشكلاتهم، ويزداد تماسك الجماعة وإنتاجيتها (هيل، 2002، 73-76).

## 13- الصراع

يُشير التنافس إلى حالة مُعينة من الدافعية، أما الصراع فيصف حالة التنافس المكشوف علناً بين الأفراد أو الجماعات، فهو سلوك يصدر عن الفرد أو الجماعة بهدف منع الآخر من الوصول إلى ما يصبو إليه من أهداف، يحدث الصراع بين أعضاء المؤسسة الواحدة في حالات كثيرة كأن يحدث الصراع بين الإدارة وممثلي نقابة العمال في أثناء التفاوض معها على شروط عقد العمل الجديد، والصراع مسألة شائعة وليست نادرة الحدوث في حياتنا اليومية ولاسيما في العمل.

الصراع حالة انفعالية مؤلمة تنتج عن النزاع بسبب الرغبات المتضادة، وعدم تلبية الحاجات، أو عدم السماح لرغبة مكبوتة بالتعبير عنها، وهو عملية اجتماعية تظهر حين تشتد وطأة التنافس وتصل إلى أعلى درجاتها، يعود الصراع إلى الكراهية والعداء والتباين في القيم والأفكار، وتعارض المصالح والأهداف، ويؤدي الصراع إلى تركيز الجهود لتحطيم الآخر؛ فالصراع عكس التعاون ونقيضه، فإذا كان التعاون يعتمد على المشاعر الإنسانية الإيجابية (التكافل، المودة، الإيثار، الرغبة في المساعدة)، فالصراع يعتمد على المشاعر السلبية للفرد وللجماعات (عدائية، حقد، انتقام، أنانية) (دويدار، 1995، 197). أهم جانب في تعريف الصراع هو تنافر أهداف الأطراف المتصارعة أو تناقضها، فلا يمكن لنقابة العمال في مؤسسة معينة الحصول على ما تريد دون أن تتنازل أو تتراجع الإدارة عن بعض أهدافها.

## 13-1- مستويات الصراع

يحدث الصراع في جماعات العمل ومؤسساته في خمسة مستويات كما يأتي:

1) **صراع داخل الفرد:** عندما يواجه الفرد مجموعتين من الأهداف المتنافرة أو المتضادة، أو ما يُسمى صراع الأدوار، فالأهداف المرتبطة بأحد الأدوار التي يقوم بها الفرد تتعارض مع أهداف الدور الآخر، وفي هذه الحالات يمثل صراع الأدوار داخل الفرد الجهتين المتصارعتين، ومثال ذلك عندما تقوم مديرة المؤسسة بتوظيف ابنها أو أحد أقاربها أو معارفها في المؤسسة ويعمل تحت إمرتها، وهكذا فإن دورها بوصفها أمّاً يتعارض مع دورها في المؤسسة بوصفها مديرتها أو مُشرقة عليه.



(2) **صراع بين الأفراد:** صراع الأفراد شائع جداً في جماعات العمل ومؤسساته، إذ يمكن أن يؤدي التنافس بين عاملين في جماعة العمل للحصول على مكافأة مالية أو ترقية أو مهمة سفر إلى دولة أجنبية إلى صراع بينهما، لأن كلا منهما سيعمل على الوصول إلى أهدافه وعرقلة وصول الآخر إليها، وتتبع غالبية الصراعات بين الأفراد في جماعات العمل من هذا النوع من الخلافات.

(3) **صراع داخل الجماعة:** يحدث هذا النوع من الصراع بين شخص واحد أو عدد من الأفراد داخل الجماعة الواحدة مع بقية أعضائها، فعندما ينتهك أحد أفراد الجماعة معاييرها يكون قد أحدث نوعاً من الصراع داخلها، أو عندما يحدث صراع بين عاملين على طريقة العمل التي يجب أن تتبعها الجماعة.

(4) **صراع بين الجماعات:** قد ينشب الصراع بين جماعتين أو أكثر في المؤسسة الواحدة، فمثلاً عندما تُخصص المؤسسة مبلغاً مالياً مُعيناً للأقسام التابعة لإدارة واحدة، أو لأقسام متشابهة تابعة لعدة إدارات في المؤسسة، فهذا يؤدي إلى نشوب صراع حاد بين الأقسام المختلفة للحصول على أكبر مقدار من تلك المبالغ المالية، ويحاول كل قسم الحصول على كل ما يطلبه على حساب الأقسام الأخرى، وقد تُعاني بعض الأقسام في مؤسسة مُعينة من صراع داخلي مُستمر بسبب أهدافها المتعارضة، ومن الأمثلة التقليدية على ذلك الصراع الذي يحدث بين قسم الإنتاج وقسم ضبط جودة الإنتاج في المؤسسة، فالهدف الأساسي لقسم الإنتاج إنجاز أكبر كمية ممكنة من السلعة المنتجة في مواعيد مُحددة، ويُعبّر عن هذا الهدف بطرق متعددة منها عدد الوحدات المنتجة في مدة مُعينة؛ أما الهدف الأساسي لقسم الجودة فهو التحقق من جودة مواصفات السلعة المنتجة وإعطاء الموافقة على القطع التي تلبي مواصفات الجودة، وعدم الموافقة على القطع المخالفة لها، وفي كل مرة يرفض فيها مراقبو قسم الجودة ومفتشوه كمية مُعينة من المنتج فإنهم بذلك يعرقلون تحقيق أهداف قسم الإنتاج وهذا قد يؤدي إلى الصراع بينهما.

(5) **صراع بين المؤسسات:** تتنافس الشركات والمؤسسات على أسواق مُعينة لتصرف منتجاتها وهذا يؤدي إلى حدوث صراع بينها، لأن كل واحدة منها تحاول تحقيق أهدافها في بلوغ مستوى مُعين من المبيعات في تلك الأسواق على حساب مبيعات الشركات الأخرى، يوافق معظم رجال الأعمال على أن الصراع بين الشركات ظاهرة صحية ومفيدة



في معظم الأحيان، وقد يؤدي الصراع والتنافس بين المؤسسات إلى أن تتنافس المؤسسات فيما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية وخدمات أفضل للمستفيدين.

### 13-2- مصادر الصراع

- (1) اختلاف الأفراد والجماعات حول أساليب العمل.
- (2) ندرة الموارد المالية أو قلتها.
- (3) ندرة المواد الخام الأولية أو قلتها.
- (4) الاعتماد المتبادل إذ يعتمد العاملون فرادى وجماعات في إنجاز أعمالهم على نشاطات عمال وجماعات أخرى.
- (5) يمكن أن يؤدي أحياناً شعور (نحن-هم) إلى صراع بين الجماعات.
- (6) عدم انسجام بعض الأفراد داخل الجماعة، وعدم انسجام بعض جماعات العمل في المؤسسة.
- (7) العاملون الأصغر سناً أكثر ميلاً إلى الصراع من كبار السن.

### 13-3- نتائج الصراع

يمكن أن يؤدي الصراع في العمل إلى نتائج إيجابية أو سلبية، وغالباً يوجّه الاهتمام والانتباه إلى تأثير الصراع في الأداء الوظيفي والإنتاجية والرضى الوظيفي، وتغيب العاملين وغير ذلك، وسوف نستعرض نتائج الصراع الإيجابية والسلبية.

#### 13-3-أ- النتائج الإيجابية للصراع

تتمثل النتائج الإيجابية للصراع في الآتي:

- (1) **الأداء:** يؤثر الصراع تأثيراً غير مباشر في الأداء من زيادة الدافعية ومستوى الطاقة والجهد المبذول لدى أعضاء الجماعة، فقد يساعد القليل من الصراع على زيادة حماس الأعضاء وتحسين الأداء، أما غياب الصراع نهائياً فيؤدي إلى الاتكالية، وانخفاض الحماس وفقدان الهمم والدافعية.
- (2) **تنشيط الابتكار والإبداع:** عندما يتحدى الأفراد أسلوب العمل القائم يحدث نوع من الصراع يؤدي في الغالب إلى تطوير أفكار جديدة أفضل من الأفكار والأساليب السابقة، فعندما يقترح أحد العاملين طريقة عمل جديدة أفضل من الطريقة الحالية، يحدث الصراع

عندما يقاوم العاملون التغيير وتعلم أساليب جديدة في العمل، وإذا كانت طريقة العمل الجديدة فعالة ومؤثرة فإن الإنتاجية ستزداد وستستفيد المؤسسة وأعضاؤها.

(3) **تحسين جودة القرارات:** نجد من نتائج الصراع الإيجابية أيضاً تحسين جودة القرارات التي تتخذها المؤسسة أو الجماعة، فعندما تُعطي الجماعة الفرصة لأعضائها للإسهام في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الصراع لأنها ستضطر إلى فحص عدد كبير من الآراء المتعارضة، ويحدث الصراع عندما يحاول كل فرد إبراز فكرته التي يعتقد أنها أفضل من غيرها، وتكون النتيجة تحسين نوعية القرارات ومستوى جودتها، لأنها ستكون ناجمة عن عمليات تحليل وانتقاد.

(4) **الغياب ودوران العمل والرضى الوظيفي:** يترك الصراع آثاراً إيجابية في سلوك الغياب ودوران العمل والرضى الوظيفي، إذ يعمل الصراع على إثارة اهتمام الأفراد في المؤسسة والجماعات وهذا يدفع العاملين إلى الحرص على الحضور المتميز في العمل وليس فقط مجرد أداء واجباتهم، فالصراع يجعل العمل مثيراً وأكثر جاذبية، ومن ثم يُقلل فرص الغياب والاستقالة والانتقال، وربما يزيد الصراع مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين لأنه يوفر فرصة للتنفيس الانفعالي والتعبير عن المشكلات.

### 13-3-ب- النتائج السلبية للصراع

تتمثل النتائج السلبية للصراع فيما يأتي:

(1) **يُعيق الصراع أداء الجماعة لعملها:** لأنه قد يُعطل الاتصال بين أفرادها، فالأفراد المتصارعون يتجنبون حدوث اتصال بينهم، وهذا يجعل تعاونهم أمراً بالغ الصعوبة إن لم يكن مستحيلاً، ويمكن أن يكون الصراع مُدمراً للرضى الوظيفي عندما يعتمد المتصارعون إلى نشر الشائعات والمعلومات المغلوطة.

(2) **عدم المشاركة في القرارات:** يتجنب المشرفون إشراك المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات في حالات الصراع الشديد في محاولة منهم لتجنب استفحال شدة الصراع، أو لمنع ظهور صراعات جديدة.

(3) **الإنتاجية:** يصبح الصراع ضاراً جداً بالإنتاجية عندما يصبح هدفاً وحيداً أساسياً للجماعة التي تبتعد عن هدفها الأساسي، وتُهمل واجبات العمل الأساسية.

4) إن وجود صراع من مستوى متوسط يمكن أن يكون مفيداً للمؤسسات وجماعات العمل، أما المستويات المتطرفة أي الصراع البالغ الشدة والصراع خفيف الشدة لا يمكن أن يكون مفيداً.

#### 13-4- أساليب إدارة الصراع

يعدُّ تكرار حدوث الصراعات في مؤسسات العمل وجماعاته أمراً ضاراً ويؤدي إلى نتائج وخيمة ولاسيما إذا كانت من مستويات شديدة، وبسبب ذلك وُجِعت جهود كبيرة لتطوير أساليب إدارة الصراع في مؤسسات العمل وجماعاته، كما كان الأمر في ضغوط العمل، لا نتحدث عن القضاء على الصراع لأن هذا غير ممكن وغير منطقي، بل نتحدث عن أساليب إدارته بهدف ضبطه والتحكم فيه والسيطرة عليه، وتقليل آثاره السلبية في مؤسسات العمل وجماعاته، تُصنّف الأساليب إلى فئتين: الأساليب الفردية والأساليب التنظيمية.

#### 13-4-أ- الأساليب الفردية لإدارة الصراع

تضم الأساليب الفردية التي يستطيع المتصارعون تطبيقها في محاولاتهم لحل الصراع خمسة أساليب:

- 1) **التنافس:** هو أسلوب الراح-الخاسر، المنتصر-المهزوم، وهنا يستمر الصراع حتى تتحقق أهداف أحد أطرافه على حساب الطرف الآخر.
- 2) **القبول والرضى:** يتخلى أحد الأطراف عن أهدافه ويتنازل عنها، وقد يتظاهر بالتصرف بطريقة توحى أنه يُضحى من أجل إنهاء الصراع، تتدرج هذه الطريقة تحت أسلوب الانتصار-الهزيمة، وربما يلجأ فيه أحد الأطراف إلى ترضية الطرف الآخر بهدف التقليل من الخسائر.
- 3) **المساومة:** تنازل كل طرف عن شيء ما، ويُسمى أحياناً أسلوب خاسر-خاسر، أي إن الخسارة تُصيب طرفي الصراع، ويظهر هذا الأسلوب واضحاً في مواقف عقد الصفقات كما في حالات المفاوضات بين مُمثلي إدارة المؤسسة والنقابات المهنية، إذ يتنازل كل طرف عن جزء من مطالبه بهدف إنهاء الصراع والتوصل إلى حل يمكن أن يقبله أطراف الصراع ويرضيها.

4) **التعاون:** محاولة أطراف الصراع التعاون والعمل معاً من أجل التوصل إلى حل يرضي الجميع، ويُسمى أسلوب منتصر-منتصر، رابح-رابح، ومن المؤسف أن هذا الأسلوب غير ممكن التحقيق دائماً ولا سيما عندما يدور الصراع حول موارد قليلة لا تلبى الحد الأدنى من متطلبات أي طرف من أطراف الصراع.

5) **تجنب الحل:** محاولة طمس الصراع وتجاهله ومنع تفاقمه أو الانسحاب منه، وإذا كان هذا الأسلوب يتضمن تجنب الصراع إلا أن الخلافات تبقى قائمة بين أطراف الصراع، وتبقى نيران الصراع حية تحت الرماد وتؤثر في العمل.

### 13-4-ب- الأساليب التنظيمية لإدارة الصراع

تضم الأساليب التي تتخذها إدارة المنظمة وقيادتها، أو أي طرف ثالث، ويكمن سر نجاح الإدارة في حل الصراعات في امتلاك نظرة شاملة وبعيدة الأفق، في أثناء البحث عن حل قابل للتطبيق وعلى الإدارة الاهتمام والانتباه إلى الآثار الجانبية التي يتركها الحل المقترح ومعالجتها، ومن هذه الأساليب نجد ما يأتي:

1) **الحل بالقوة:** يضع المدير حداً للصراع بفضل ما يتمتع به من مكانة وسلطة ونفوذ وبالقوة باتخاذ قرار لصالح طرف معين، وربما ينتهي الصراع بهذه الطريقة، إلا أن الاستياء والغضب قد يظهر واضحاً لدى الطرف الخاسر، وقد يدفعه هذا إلى اتخاذ إجراءات أو أفعال ضد الطرف الآخر المنتصر.

2) **دور الحَكَم:** يستطيع المدير القيام بدور الحَكَم أو الوسيط في حل النزاعات بطريقة تُرضي جميع الأطراف، فهو يحاول تقريب وجهات نظر الأطراف المتصارعة.

3) **تقديم أهداف أكثر شمولاً أو تطويرها:** عندما تنقسم الجماعة إلى قسمين بشأن قضية صغيرة أو ثانوية، يجب أن يعمل المدير على تقديم هدف أكبر وأكثر شمولية لما فيه مصلحة الطرفين ويفيد هذا الأسلوب في توحيد القسمين والمحافظة على تماسك الجماعة، فإذا حصل خلاف في مركز للبيع بين الباعة حول مَنْ يخطف الزبون الذي دخل لتوه من الباب أولاً، لأن المؤسسة تُعطي الحوافز لعمالها وفق كمية المبيعات التي يُحققونها، وهنا يقوم المدير بتطوير برنامج المكافآت أو الحوافز على أساس جماعي وليس فردياً، أي على أساس كمية المبيعات المحققة في المركز بكامله، وهذا يعمل على

توحيد الباعة في صف واحد من أجل مواجهة المنافسة مع مراكز البيع الأخرى والفوز عليها بدلاً من المنافسة بين البائعين في المركز الواحد.

4) **التصويت:** يمكن أن يساعد المديرون في حل الصراعات التي تظهر في أثناء عملية اتخاذ الجماعة قرارات مهمة، فيستطيع المدير مثلاً استخدام صلاحياته في الدعوة إلى التصويت على المسألة المطروحة، الأمر الذي يؤدي إلى فوز الأغلبية في الصراع الدائر، على أن ذلك لا يعني أن الأقلية الخاسرة ستبقى صامتة ولن تُعبر عن سخطها وانزعاجها، وقد تستمر في الصراع فتفرض الخطة التي أقرتها الأغلبية في عملية التصويت، وبهذا يحتاج المدير إلى معالجة بقايا الصراع ومخلفاته ونتائجه.

5) **تقديم أفكار جديدة:** يستطيع المدير أن يسأل العاملين عن أية اقتراحات يقدمونها، أو أية شكاوى حول المؤسسة وإدارتها وسياساتها وأساليبها في العمل، وهذا يُساعد على التغيير الإيجابي في المؤسسة، كما يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى وضع صندوق الشكاوى والمقترحات، إذ يمكن أن يخاف بعض العاملين تقديم أية اقتراحات أو شكاوى حول المؤسسة وإدارتها وسياساتها وأساليبها في العمل.

6) **التنافس:** يستخدم المديرون أحياناً أساليب التنافس في المبيعات أو الأداء الوظيفي لإثارة صراع إيجابي بين جماعات العمل، ولكن نجاح هذا الأسلوب مشروط بالتأكد من امتناع الأعضاء عن ردود الفعل السلبية المؤذية والمُخرِبة للمؤسسة.

7) **اللامركزية:** يُستخدم هذا الأسلوب في إثارة الصراع وتطويره، ويتضمن التحول من المركزية في عملية اتخاذ القرارات إلى الأسلوب الجماعي أو اللامركزية في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لكل عضو أو جماعة للتعبير عن رأيه، يؤدي استخدام هذا الأسلوب غالباً إلى نتائج إيجابية.



## الفصل الثاني عشر الاتصال التنظيمي

الاتصال ضرورة حتمية للإنسان وضمان استمراره وبقائه، ومع تطور وسائل الاتصال أصبحت الحاجة ملحة لعملية الاتصال بين الأفراد، وازدادت أهميته أكثر في العصر الحديث بتطور مختلف التنظيمات وتعقدها وأصبح عنصراً أساسياً وحيوياً نهتم به بوصفه عملية تفاعل إنساني يساعد على متانة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية وتمتينها وتقوية روح الجماعة وهذا ينعكس إيجاباً على المنظمة وتوحيد الأهداف.

### 1- تعريف الاتصال التنظيمي

يُعرف الاتصال التنظيمي بأنه عملية تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العمل عن طريق نقلها وتجميعها عمودياً أو أفقياً أو قطرياً، كما يمكن تعريفه بأنه عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وتبادلها داخلها وخارجها، ووسيلة لتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء المنظمة وهذا يساعد على تماسكها. وهو أيضاً عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات؛ يتضح أن الاتصال التنظيمي هو مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين العاملين في المؤسسة، ويهدف إلى بلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد في المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصه وفعاليته فيها ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يُحدد السلطات والمسؤوليات، وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة وخارجها (عاشوري، 2015، 20).

### 2- أهمية الاتصال التنظيمي

تحتاج المؤسسة إلى تحقيق التفاعل والتكامل بين مكوناتها داخلياً وربطها مع المحيط الخارجي، كما تحتاج إلى أن يشعر العاملون بأهميتهم ودورهم في نجاح العمل. تتوصل المؤسسة إلى هذا كله من الاتصال التنظيمي الذي بواسطته تكون إدارة المؤسسة قادرة على الشرح والتفسير الكامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومسوغات اتخاذها بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تُعكر صفو العلاقات في العمل، كما أن الاتصال التنظيمي يساعد في القضاء على الأجواء الضبابية والغموض في المؤسسة التي تؤثر سلباً في العمل، وتجعل كل عامل يؤدي عمله بمعزل تام عن



الآخرين وهذا يُسبب الخلل في العلاقات، وفي أداء الواجبات، وفي توافق الفرد النفسي والاجتماعي والمهني.

تسعى المؤسسات من الاتصال التنظيمي إلى ربط كافة مكوناتها الداخلية والخارجية ببعضها لتحقيق أهدافها وللقيام بالعمل وفق خطط تُحافظ على سلامة الممتلكات والموارد البشرية، وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، ولاسيما أن تدفق المعلومات تدفقاً صاعداً ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، لأنها تتيح له فرصة معرفة مساعديه ورغباتهم ومشكلاتهم، ومن ثمّ تصحيح الأفكار الخاطئة وتعزيز الأفكار الصحيحة وفق أهداف المؤسسة وسياساتها. أكدت معظم الدراسات أن إدارات المؤسسات تستغرق حوالي 80% من وقتها في الاتصال بالآخرين سواء جهات داخلية أو خارجية من مرؤوسين وزملاء وعملاء وموردين ومنافسين وغيرهم، ومن هنا تبرز أهمية الاتصال التنظيمي لأنه يُساعد في: 1- الحصول على المعلومات: ومن ثمّ اتخاذ القرارات الإدارية وإحكام الرقابة على المؤسسة لتحقيق أهدافها، 2- التأثير في الآخرين: تأثيراً مباشراً أو غير مباشر، بمعنى الدفع والإقناع ومحاولة توجيه السلوك باتجاه مُعين، 3- بناء علاقات مع الآخرين: في المؤسسة وخارجها، 4- تبادل المعلومات: بالتقارير المكتوبة أو المقابلات أو المحادثات، 5- اتخاذ القرارات: في الوقت المناسب (عاشوري، 2015، 32)، 6- تغيير حاجات العاملين ورغباتهم واتجاهاتهم، 7- ازدياد تعقد المؤسسات نتيجة التطورات التكنولوجية وحاجة المؤسسة لتنمية إدراك العاملين لهذه التطورات، 8- ازدياد حجم المؤسسات وتعقد العملية الإدارية وازدياد الضغط على نظام الاتصالات في المؤسسة، 9- زيادة حجم البيانات والمعلومات، 10- ازدياد المنافسة، ولكي تكون المؤسسة على درجة عالية من الكفاءة في المنافسة يجب أن يكون الاتصال سريعاً ومُنسقاً (الحلاق، 2014، 114-117).

### 3- أهداف الاتصال التنظيمي

تهدف عملية الاتصال التنظيمي إلى تحقيق التأثير في المتلقي والمشاركة في الخبرة مع المرسل بهدف التأثير في أفكاره لتعديلها أو تغييرها أو في اتجاهاته أو مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال التنظيمي إلى:

(1) **التوجيه:** إكساب المتلقي اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.

(2) **التثقيف:** توعية المتلقي وتبصيره بأمور تهمة في إطار تأدية المهام بقصد زيادة معرفته بما يتعلق بعمله فضلاً عن إكسابه خبرات ومهارات جديدة.

(3) **هدف اجتماعي:** زيادة احتكاك العاملين ببعضهم وهذا يُتيح لهم تقوية الصلات الاجتماعية وفسح المجال ليسود جو من التفاعل والتكامل الاجتماعي في المؤسسة، وهذا يجعل الفرد مالياً للمؤسسة وقادراً على التعبير عن مخاوفه ورغباته وآرائه دون خوف (عاشوري، 2015، 34).

(4) **تنظيم العمل:** تنظيم سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة بين المستويات المختلفة فضلاً عن إقامة علاقات إنسانية تساعد على التعاون وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم.

#### 4- وظائف الاتصال التنظيمي

يحدث الاتصال بين شخصين أو أكثر، إلا أنه يجب النظر إلى الاتصال من السياق الاجتماعي الذي يحدث فيه، وعلى هذا الأساس يوجد ثلاث وظائف رئيسية للاتصال التنظيمي:

(1) **الوظيفة الإنتاجية:** يسمح الاتصال التنظيمي بالإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال، ومن ثم يؤدي إلى إنجاز جيد يعود بنتائجه على المؤسسة نفسها، أي أن الاتصال التنظيمي يُحدد سير الإنتاج من حيث كميته وجودته، ويحدد كذلك التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء.

(2) **الوظيفة الإبداعية:** إنشاء أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، فأى مؤسسة لا تعيش حالة سكون بل في عالم دائم التغير والحركة، وهذا ما يفرض عليها تجاوز بعض التقنيات والأساليب التنظيمية الروتينية التي تقف في وجه نمو المؤسسة وتطورها، ولكن فعلياً تعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المؤسسات نظراً إلى أن مقاومة التغيير قد تكون كبيرة، ولأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة أعوام أو شهور طويلة ستقف حاجزاً منيعاً أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة، والحل أمام هذه العقبة هو إتاحة الفرصة للاتصال التنظيمي بطرح الأفكار الجديدة والإبداعات بشكل يجعل هذه الوظيفة أسهل وأنجح.

(3) **وظيفة المحافظة:** الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن والإنتاجية العالية، وأهم ما يبرز دور هذه الوظيفة فيه هو: أ- حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وإحساس بالأمن والانتماء، فالسلوكيات الاتصالية الإيجابية كرسائل الشكر ولوحات التقدير تُنمي ولاء العامل للمؤسسة، ب- تغيير موقف الأفراد من التفاعل الذي يحدث فيما بينهم، وإحساسهم بالقدرة على التفاعل، ونقل الأفكار الخاصة بتحسين العمل، ج- ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية.

## 5- عناصر الاتصال التنظيمي

للاتصال التنظيمي بداية ونهاية، فيبدأ برغبة شخص أو جهة بنقل أفكار أو بيانات أو معلومات إلى شخص أو أشخاص آخرين بهدف التأثير فيهم بواسطة حالة التفاعل الذي ينطوي عليه الاتصال، ومن ثمَّ يتحتم على أي عملية اتصال توافر العناصر الأربعة الآتية:

(1) **المُرسل:** هو مصدر الرسالة والنقطة التي يبدأ عندها الاتصال، ويمكن تحديد شروط أساسية يجب توافرها في المُرسل وهي: أ- **مهارات الاتصال الجيدة:** المتمثلة في مهارة وضع الفكرة في رموز التحدث ومهارته، ومهارة قراءة المواقف وردود الأفعال، والتصرف حيالها، ومهارة الاستماع، والإنصات لفهم الرد فضلاً عن القدرة على التفكير ووزن الأمور، ب- **اتجاهات المصدر:** إذ إنها تؤثر في اتجاهاته نحو نفسه ونحو الموضوع ونحو المتلقي سواء كانت سلبية أو إيجابية، ج- **مستوى معرفة المصدر:** وجود قدر عال من المعلومات حيال العمل والمخاطر المتوقعة التي يجب الحذر منها، فضلاً عن معرفة شخصية المتلقي والأحوال المناسبة لتوجيه التعليمات والإرشادات، د- **النظام الاجتماعي والثقافي:** يتأثر القائم بالاتصال بمركزه في النظام الاجتماعي والثقافي ومن ثمَّ معرفة هذا النظام والأدوار التي يعيشها فيه وتؤثر في عملية الاتصال.

(2) **المُسْتَقْبِل أو المتلقي:** هو الشخص أو الجهة التي تُوجه إليها الرسالة ويقوم بحل رموزها لتفسير محتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك على أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، وتقاس عملية الاتصال عادةً بمدى تأثير سلوك المتلقي؛ وإذا لم يقدِّر المتلقي باستقبال الرسالة والاستجابة لها والقيام بعملية التغذية الراجعة للمرسل فإن الاتصالات تصبح وكأنها لم تكن.

3) **الرسالة:** هي المحتوى الذي يريد المرسل إرساله للمتلقى، قد تكون صورة أو كلمات أو عبارات، وعملية الاتصال أساساً قائمة بهدف توصيل هذا المحتوى، ويتحدد نجاحها في ضوء أنماط السلوك المعبر عنها من قبل المتلقي.

4) **الوسيلة:** أو قناة الاتصال تُثقل الرسالة بوسائل متعددة، فالرسائل الشخصية ننقلها بالحواس، في حين نتلقى الرسائل العامة بوسائل الاتصال الجماهيري من صحف ومجلات وتلفزيون وقنوات فضائية وغيرها، علماً أن كل رسالة تناسبها وسيلة اتصال معينة، ويتحكم في استخدام وسائل الاتصال في مؤسسات الأعمال ما يأتي: أ- طبيعة الفكرة المطروحة التي نسعى إلى تحقيقها، ب- خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية وقابليته للتأثر بأسلوب معين، ج- تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة إلى أهمية الهدف المطلوب تحقيقه، د- أهمية عامل الوقت بالنسبة إلى موضوع الاتصال، هـ- حجم المؤسسة وتشعب وحداتها والمستوى العلمي لأعضائها المستهدفين، و- كما يمكن للوسيلة أن تتحول إلى مُرسل إذا بُرِجت لإيصال المعلومات دورياً.

## 6- الاتصال اللفظي

يتضمن استخدام رموز اللغة الرسمية أو المحكية الحروف، الكلمات، الجُمْل، الأرقام، بطريقة لفظية شفوية منطوقة، أو لفظية مكتوبة، فاللغة نشاط عقلي راقٍ بوصفه شرطاً أساسياً لتنظيم العمليات العقلية المعرفية، ووسيطاً ضمناً للاتصال الإنساني، فاللغة الشفهية سوف تبقى على رأس أساليب الاتصال جميعها، وهي أصل عملية التفكير في اتصال الفرد مع ذاته بالكلام الداخلي، فالأشياء تقابل رموزاً وكلمات وجملًا في ذاكرتنا التي تستوعب جميع الخبرات السابقة، والكلام الداخلي يمكن تحويله إلى لغة منطوقة تمكننا من الاتصال مع الآخرين.

## 7- الاتصال غير اللفظي

يتضمن استخدام رموز غير لفظية لإيصال الرسالة للمتلقى، ومن أمثلتها التعابير الوجهية، حركات الجسم، إيماءات الرأس، نظرات العين والتحديق، الألوان، الأشكال، الرسوم، الأفلام الصامتة، التي يمكنها أن توصل مضمون الرسالة إلى المتلقي أحياناً أفضل من الاتصال اللفظي (عكاشة، 1999، 308)؛ يرى ريجيو (Riggio، 1999) أننا كثيراً ما ننظر أن الاتصالات التي تحدث في العمل تتبع أحد أسلوبين فقط هما

الكتابية والشفوية، إلا أن الأفراد يستخدمون أساليب غير لفظية في أثناء اتصالهم ببعضهم، ويحدث هذا النوع من الاتصال باستخدام تعبيرات الوجه، والإيماءات، والإشارات الرمزية، ونبرة الصوت وحركات الجسم، ونمط الملابس واللمس والمسافة الفاصلة بين المرسل والمتلقي، ويستخدم بعض الناس أسلوب الاتصالات غير اللفظية للتعبير عن عدد متنوع من المشاعر والميول والحالات.

## 8- دور الاتصال غير اللفظي في العمل

حتى نفهم دور الاتصالات غير اللفظية في العمل، سنستعرض استخداماتها من وجهة نظر المرسل والمتلقي:

(1) استخدام الإشارات غير اللفظية بدلاً عن الاتصالات اللفظية: فإيماءة ما تعني الموافقة، وحركة أخرى بالرأس تفيد الاعتراض، وإشارة أخرى باليد تمثل دعوة للاقترب أو الابتعاد، ويلجأ الأفراد إلى هذا الأسلوب عندما لا يستطيع أحدهم سماع الآخر، بسبب المسافة أو الضجيج العالي، ومن الأمثلة على هذه الإشارات ما يستخدمه العاملون في المطارات لتوجيه الطيارين على أرض المطار عند الإقلاع أو الهبوط، كما يستخدمها العاملون في المساحة في أثناء عملهم، وليس نادراً استخدام الوسائل غير اللفظية لتأكيد رسائلنا اللفظية، فكثيراً ما نستخدم نبرة الصوت والتعبيرات الوجهية وحركات الجسم لتأكيد ما نقول، فتهنئة مرفوس على إنجاز عمل مهم وشاق ستكون أفضل إذا كانت مترافقة مع لهجة حماسية، أما رئيس مجلس الإدارة الذي ينقر بيده على طاولة الاجتماعات في أثناء تقديمه لمقترح معين سيستحوذ على اهتمام أكبر لما يقول.

(2) تساعد الإشارات غير اللفظية على توضيح المشاعر الكامنة والخفية، فالذي لا يستطيع التعبير عن نفسه باستخدام اللغة لأسباب مختلفة قد يلجأ إلى استخدام أساليب الإشارة مع اللغة المنطوقة.

(3) تؤدي الإشارات غير اللفظية وظيفتين مهمتين للمتلقي: أ- مصدر إضافي للمعلومات: عندما تكون عملية الاتصال اللفظي قاصرة، وعندما تكون هناك أسباب للشك أو عدم الثقة في الرسالة اللفظية، يبحث المتلقي عن علامات أخرى غير لفظية للحصول على معلومات إضافية، ويزداد احتمال حدوث هذه الحالة عندما يشعر المتلقي أن الرسالة تتضمن نوعاً من التضليل، على الرغم من أن الناس لا يتقنون قراءة المعلومات غير

اللفظية، وربما لا يتفقون على تفسيرها؛ ب- دور التعبيرات أو العلامات غير اللفظية: تكوين إدراك المتلقي وتشكيل أحكامه الخاصة، ولهذه القضية أهمية خاصة في القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد والعاملين ولاسيما في قرارات الفصل من العمل، فقد تبين أن الأفراد الذين يستخدمون تعبيرات غير لفظية مثل الابتسامة والاتصال بواسطة العين يحصلون على تقييم أفضل من الأفراد الذين لا يستخدمون هذه الأساليب.

4) هناك أيضاً تعبيرات غير لفظية أخرى مثل نمط الملابس والهيئة العامة والجاذبية تؤثر بدورها في طبيعة إدراك الآخرين للفرد في العمل، فالأفراد الذين يعتنون بمظهرهم الخارجي وهندامهم يتركون انطباعات أولية أفضل وأكثر إيجابية في مواقع العمل مقارنة بالآخرين.

5) تدفق الاتصالات: تساعد التعبيرات غير اللفظية على تدفق الاتصالات في العمل، إلا أن سوء فهمها قد يؤدي إلى تعطيل العمل وحدوث اضطراب شديد، ولا توجد تعليمات دقيقة لتعليم هذا الأسلوب الحيوي في الاتصالات، كما هو الحال بالنسبة إلى الاتصالات المكتوبة أو المنطوقة، وغالباً ما يرتبط الخطأ في فهم الاتصالات التنظيمية بعدم وجود مهارات كافية لدى المرسل أو المتلقي أو كليهما، ونلاحظ أنه وجّه اهتمام كبير لتطوير مهارات العاملين في الكتابة والكلام، لكن الاتصالات غير اللفظية في العمل لم تحظ بالاهتمام الكافي على الرغم من أهميتها (ريجيو، 1999، 329-332).

## 9- أنواع الاتصالات التنظيمية وفق مسارها

تسير الرسائل في المؤسسة بواسطة قنوات محددة فتبعث النشاط والحياة في المؤسسة، فالوظائف في أية مؤسسة مرتبة ترتيباً هرمياً، ويُنظر إلى هذا التنظيم الهرمي من زاوية تعبيره عن السلطة والمكانة في المؤسسة، ويُمثل أيضاً خطوط الاتصال بين الأفراد وتنتقل الرسائل الرسمية بواسطة هذه القنوات، وتصنف الاتصالات التنظيمية وفق مسارها في المؤسسة إلى الفئات الآتية:

1) الاتصالات الهابطة من الأعلى إلى الأسفل: تتضمن الرسائل التي يُرسلها المديرون إلى المرؤوسين تعليمات أو توجيهات ولاسيما بأمور العمل، أو معلومات تشرح سياسة المؤسسة والإجراءات التنظيمية أو التغذية الراجعة بشأن أمر مُعين، أو تساعد على التنسيق بين واجبات العمل المختلفة، ومعظم الاتصالات الرسمية المتجهة من الأعلى



إلى الأسفل في أية مؤسسة تتضمن رسائل تحمل قرارات المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وتشير البحوث إلى أن غالبية المؤسسات بحاجة إلى المزيد منها فالعاملون يرغبون بالحصول على مزيد من المعلومات من المستوى الأعلى، ويبدو أن الاتصالات المتجهة إلى الأسفل محدودة بسبب طبيعتها، ومن هذا القبيل رسائل التغذية الراجعة المتعلقة بتقويم الأداء، وينطبق هذا الوصف على تلك المؤسسات التي لا تقوم بإجراء تقويم دوري للأداء، وتلك المؤسسات التي تهمل تزويد العاملين بوصف وظائفهم وتدريبهم وتوجيههم، ومن ثمّ تواجه هذه المؤسسات نقصاً في الرسائل المتجهة من الأعلى إلى الأسفل بشأن أساليب العمل المناسبة وسياسات المؤسسة، ويمكن تلخيص **خصائص الاتصالات الهابطة** في النقاط الآتية: أ-أكثر استخداماً وانتشاراً، ب-تُعطي معلومات عن كيفية تطبيق الأنظمة واللوائح، ج-تتأثر بقيادة الرئيس وسلوك الإدارة، د-تحدث بصورة طبيعية، هـ-تؤدي إلى التعاون والعلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس، و-الإحساس والشعور لدى المرؤوسين بالقدرة على الحصول على جميع أخبار المؤسسة مَهما كانت سرية.

(2) **الاتصالات الصاعدة**: هي تلك الرسائل المتجهة من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى، ويحتوي معظمها على معلومات عن سير العمل والإنتاج، أو عن المشكلات التي تحدث في العمل، كما يمكن أن تتضمن شكاوى المستوى الأدنى أو شكاوى العمال ومقترحاتهم لتحسين العمل والإنتاج، ولهذا النوع من الاتصال أهمية بالغة لأنه يُعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في توجيه عمل المؤسسة وتحسين مساره، ولا يتوافر بكثرة في المؤسسات، فالتغذية الراجعة الصاعدة المتعلقة بمشكلات العمل وصعوباته قد تكون محدودة أو قليلة جداً، لأن العاملين في المستوى الأدنى يخافون أحياناً عواقب إرسال معلومات سلبية عن العمل إلى المستويات الأعلى لاعتقادهم أنهم لن يهتموا باقتراحاتهم أو مشكلاتهم، ويمكن تلخيص **خصائص الاتصالات الصاعدة** في: أ-مؤثرة في زيادة قبول القرارات الإدارية، ب-تُهيئ الفرصة لعاملِي المستويات الدنيا للاشتراك في عملية اتخاذ القرار، ج-مؤشر دقيق وتغذية راجعة، د-تُعطي الإدارة العليا الاطلاع الواسع لما يحدث في المستويات الدنيا ومدى الإنجاز، ومشكلات العمل، هـ-تؤثر في وقت عمل



المدير عندما يحاول جميع مرؤوسيه الاتصال به، و-خبرة في حالة وجود عدم الثقة بين المدير ومرؤوسيه، ز-قيام المدير باتخاذ قرارات ثانوية في المستويات الدنيا.

(3) **الاتصالات الأفقية:** الرسائل التي تنتقل من زميل لآخر في المستوى التنظيمي ذاته، غالباً ما يكون تبادل المعلومات بين الزملاء في المستوى الواحد مفيداً للغاية عندما يكون تبادل المعلومات ضرورياً للتنسيق بينهم، والتعاون لإنجاز واجبات معينة، أو لتحقيق غايات محددة كما قد تحدث هذه الاتصالات الأفقية بين قسمين أو أكثر في المؤسسة، فمثلاً يؤدي الاتصال الأفقي الفعال بين مدير قسم الإنتاج ومدير قسم مراقبة الجودة في مصنع لأجهزة التلفزيون إلى التنسيق بين جهود هذين القسمين من أجل الكشف عن الأخطاء والأعطال التي تحدث في أثناء تجميع الأجهزة من أجل إصلاحها، ويساعد هذا النوع من الاتصالات على تبادل المعلومات والأخبار، وتطوير العلاقات الإيجابية بين العمال واستمرارها، وينبغي الانتباه إلى أن كثرة الاتصالات غير الرسمية في أثناء العمل يمكن أن تؤدي إلى تدهور الأداء (ريجيو، 1999، 333-335).

(4) **الاتصالات القطرية أو المائلة:** هي القناة الأقل استخداماً في الاتصالات التنظيمية، تهدف إلى انسياب المعلومات في مستويات إدارية مختلفة ليس بينها علاقات رسمية، كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام التسويق أو شؤون العاملين، يلجأ إليها العاملون عندما لا يستطيعون الاتصال بفعالية عبر القنوات الأخرى، وحركة الاتصال هذه تكون قطرية معارضة الأفقية والرأسية.

(5) **الاتصالات الخارجية:** تلجأ المؤسسات إلى الاتصال الخارجي وهو اتصال متعدد القنوات عندما تحتاج إلى عرض منتجاتها وخدماتها على الجمهور بواسطة أ-العلاقات العامة: يُستخدم فريق للعلاقات مع جهات أخرى خارج المؤسسة، وربما يُستعان بإحدى المؤسسات المتخصصة، ب-الإعلان والترويج والدعاية: يهدف إلى جذب الزبائن والعمال الجدد، كما تهدف إلى جذب المواهب والتميزين في تخصصات معينة لتطوير المؤسسة، ج-دراسة العملاء والزبائن: تهدف إلى تجميع المعلومات والتجارب والخبرات التي من شأنها تعديل المنتج أو تغييره أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهذه البرامج تحتاج إلى الاتصال الخارجي، أي الاتصال بجهات أو أفراد خارج المؤسسة (عبد الجبار والقحطاني، 2007، 153-154).

## 10- أنواع الاتصالات التنظيمية وفق شكلها

(1) **الاتصالات الكتابية:** تشمل المراسلات الخطية والتقارير، تعتمد على اللغة المكتوبة في نقل المعلومات، فالعاملون في مختلف المؤسسات يستخدمون الاتصالات الكتابية يومياً لتسهيل القيام بأعمالهم ولاسيما الإدارية والمكتبية؛ ويتميز الاتصال الكتابي بالمزايا الآتية: أ- أنه وثيقة رسمية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ب- في الغالب يكون واضحاً لا لبس فيه بسبب ما يُبذل من جهد لإعداده وصياغته، لكن من عيوبه الأساسية البطء، إذ يحتاج الاتصال الكتابي إلى وقت طويل، كما يُخشى من سوء فهم المطلوب.

(2) **التقارير:** التقرير هو عرض منهجي لحالة معينة للحصول على معلومات مُحددة سلفاً يقوم به شخص أو جماعة، وله دور مهم في إيصال المعلومات إلى الآخرين والتأثير فيهم، وكتابة التقرير من العمليات الصعبة والدقيقة، إذ إن التقرير الجيد يجب أن يتصف بعدد من الخصائص والأسس المتعارف عليها، حتى يكون قادراً على إقناع القارئ بما يريده كاتب التقرير، فهذه الإقناع من أهم أهداف التقرير الجيد الذي يهدف إلى: أ- نقل الأفكار والمعلومات، ب- التأثير في عملية اتخاذ القرارات، ج- إحداث التغيير نحو الأفضل، د- إقناع القارئ بما يريده الشخص الذي كتبه؛ ويمكن تحديد وظائف التقارير فيما يلي: أ- وسيلة لتخفيف ضغط العمل، ب- يمكن بواسطتها التعبير عن المشكلات المتعلقة بالعاملين أنفسهم أو بالعمل، ج- تعطي الفرصة لمشاركة العاملين في قرارات المؤسسة، د- يمكن أن تتضمن اقتراحات عاملي أحد المستويات لتحسين الأداء في العمل، هـ- يمكن أن تعبر عن وجهات نظر العاملين فيما يتعلق بالأنظمة واللوائح وفعالية الاتصالات الهابطة، و- يمكن أن تتضمن معلومات ضرورية ومهمة بالنسبة إلى الإدارة العليا، ز- تستند أهمية التقارير الصاعدة على أنه غالباً ما يكون لدى العاملين في المستويات الدنيا المعرفة والخبرة عما يقومون به من أعمال المؤسسة، ح- من خلال التقارير الصاعدة تستطيع الإدارة العليا التأكد من مدى إشباع حاجات العاملين ورغباتهم ومدى مناسبة أساليب حفز العاملين وفعاليتها وأن تدرج أسباب قصور هذه الاتصالات.

(3) **الاجتماعات:** الاجتماعات من أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير في أية مؤسسة، فالمدير يقضي 70% من وقت العمل في الاجتماعات، يُمكن تصنيف الاجتماعات كما يأتي: أ- اجتماع إيصال المعلومات، ب- اجتماع الحصول على معلومات، ج- اجتماع

حل المشكلات، د-اجتماع تكوين الاتجاهات، ه-اجتماع توجيهي إرشادي (الفراج، 2006، 53).

(4) **الاتصالات الهاتفية:** أصبحت الاتصالات الهاتفية في المؤسسات أمراً لا يمكن الاستغناء عنه، في ظل التطور الهائل في الاتصالات، ويُجأ إليها في الحالات التي تتطلب سرعة التلبية أو التنفيذ.

(5) **البريد الإلكتروني والرسائل النصية القصيرة:** سيستمر البريد الإلكتروني بالانتشار خلال السنوات القادمة ففي عام 2006 وصل عدد الرسائل الإلكترونية إلى 60 بليون رسالة يومياً، فضلاً عن أن نمو الرسائل النصية القصيرة الفورية SMS في السنوات الأخيرة كان مدوياً، وقد أدى إلى ذلك الخدمات المجانية التي قدمتها بعض الشركات، ومن المتوقع أن يزيد استعمال الرسائل القصيرة الفورية وينمو بسرعة بين العاملين المتباعدين جغرافياً، وهو بديل رخيص عن الاتصالات الهاتفية والسفر.

(6) **المؤتمرات أو الاجتماعات عبر الفيديو أو الهاتف:** تُشير هذه الوسائل التقنية إلى إمكانية الاتصال بالصوت والصورة أو بالصوت فقط، وبفضل هذه التقنيات يمكن لعدد من الأفراد الاتصال والتفاعل معاً حتى لو كانوا في أماكن متفرقة من العالم (عبد الجبار والقحطاني، 2007، 157-160).

## 11- أنماط شبكات الاتصال

(1) **الشبكة التسلسلية:** يوجد هذا النوع من الشبكات الاتصالية في التنظيمات البيروقراطية التي تعتمد على النموذج التدريجي أو الترتيبي الذي يتميز بعبور الاتصال الصاعد أو النازل عدة حلقات وسيطة عندما يمر من القمة إلى القاعدة أو بالعكس، ومن تأثيرات هذا النوع من الاتصال انخفاض الشعور بالمسؤولية، وارتفاع احتمال الأخطاء والشعور بالتبعية والإحباط، وفي الشبكة التسلسلية يكون الاتصال من قمة هرم الهيكل التنظيمي الإداري إلى قاعدته، إذ تنطلق الأوامر الإدارية الشفهية والورقية من القيادات الإدارية العليا إلى الإدارات الوسطى، مروراً بالإدارات التنفيذية والتشغيلية، إذ يكون من مهام الأخيرة تنفيذ الأوامر الصادرة إليها.

(2) **الشبكة المروحية:** تتميز بوجود شخصية مركزية لها العلاقات نفسها مع أفراد المجموعة الآخرين، الذين لا يتصلون ببعضهم مباشرة، ولكن اتصالاتهم تكون دائماً عن

طريق شخصية مركزية القائد أو المدير، وفي هذه الحالة تكون حلقة وسيطة واحدة، وبذلك تتحسن فاعلية الاتصال مقارنةً بالشبكة التسلسلية، لكن مَهْمَا كانت الفعالية العملية التي تتميز بها الشبكة المروحية، فكثيراً ما ينتج عنها عدم الرضى والشعور بالإحباط بحكم الشعور بالتبعية لسلطة مركزية وانخفاض الشعور بالمسؤولية.

(3) **الشبكة الدائرية:** في هذه الشبكة يكون الاتصال بالمجموعة كاملة، كل رسالة موجهة من أحد الأفراد غايتها كافة الأفراد الآخرين المكونين للمجموعة، ولو أن هذا النوع من شبكات الاتصال مُريح نفسياً، إلا أن هناك مَنْ يرى أن فعاليتها محدودة بحكم الوقت الذي تتطلبه.

(4) **الشبكة ذات القنوات المتعددة:** يكون الاتصال في هذه الشبكة بين أفراد المجموعة كاملة، إذ يُمكن لكل فرد أن يتصل بجميع الأفراد الآخرين من دون أية حلقة وسيطة، وفي هذه الحالة لا يوجد أي تنظيم رسمي يحد من تلقائية الاتصال، ولكن هذه الصورة نظرية بحتة، إذ سرعان ما يحدث تنظيم تلقائي، وتختلف نسبة الاتصال بين الأفراد كماً وكيفاً وفق الأشخاص والاهتمامات ويزور القادة (الزغل، 1993، 155-157).

## 12- خصائص الاتصال الفعال

### 12-1- خصائص المصدر

يتصف المصدر الفعال بمجموعة من الخصائص التي اتفق الباحثون في الاتصال على وجودها في الاتصال الناجح، ومن أهمها:

(1) **المصداقية:** المصادر قوية المصداقية أكثر تأثيراً في الاتصال من المصادر ضعيفة المصداقية.

(2) **الخبرة:** مدى معرفة المصدر بالمعلومات أو الموضوع الذي يتحدث عنه أو يكتب عنه، والطريقة التي يقدم فيها المعلومات، وقد أثبتت التجارب المتكررة أن المصادر الخبيرة أكثر إقناعاً من المصادر غير الخبيرة، فإذا عُزيت الرسالة الاتصالية إلى خبير فإن الأفراد يميلون إلى تصديقها، فنحن نبحث عن العامل صاحب الخبرة والمتمرس، وعند التعامل مع الأفراد في المجتمع توضع الخبرة على رأس الأولويات.

(3) **الثقة:** الثقة بالمصدر تعني صدق نواياه وأمانته وإخلاصه تجاه الموضوع الذي يطرحه، فكلما زادت الثقة بالمصدر كان أكثر إقناعاً، وكلما زادت الثقة بالمصدر زاد تغيير الاتجاه لدى المتلقيين.

(4) **قوة المصدر:** القوة الفكرية والعلمية والأدبية والجسمية والشخصية، فعندما يستقبل الفرد الرسالة الاتصالية فإنه يأخذ بالحسبان الأسئلة الآتية: هل يُعاقب المصدر إذا لم يُستجب إليه، أم سيكافأ الفرد إذا استجاب للمصدر، هل يهتم المصدر بموافقة المتلقي.

(5) **جاذبية المصدر:** تعتمد على مجموعة عوامل منها: أ- **شخصية المصدر:** إخلاص المصدر وأمانته في عرض موضوعه، وقدرته على جذب انتباه الأفراد باستخدام لغة جذابة، وإطالة النظر في أعين الآخرين ومظهره الأنيق الجذاب، ب- **العلاقة الودية بين المرسل والمتلقي:** فالفرد يحب أن يسمع لمن يميل إليه وينجذب نحوه، ويقرأ الكتب التي تجذبه عناوينها أو اسم كاتبها الخ، وحب المصدر يعتمد على قربه من اهتمامات الفرد وحاجاته ورغباته ومدى تطابق أفكار المرسل وشخصيته مع أفكار المتلقي وشخصيته، ج- **المظهر العام:** طول الشخص ووزنه ولون شعره وعينه ولون البشرة وكل ما يتصل بالمظهر الخارجي، د- **التشابه بين المصدر والجمهور المستهدف:** التشابه في المعتقدات، الخلفية الثقافية، النوع الاجتماعي، لكن ليس كل أوجه التشابه تؤدي إلى الإقناع، إلا إذا كانت تتعلق بجوهر مضمون الرسالة الاتصالية وموضوعها، يُسهّم التشابه بين المرسل والمتلقي في المهارات والاتجاهات والشخصية إسهاماً فعالاً في إقناع المتلقي، أما الاختلاف فيقلل من فاعلية الإقناع، فالتشابه يعني التفاهم والقرب والاقتران، أما الاختلاف فيعني عدم الانسجام والتنافر والبعد، ومن ثمّ عدم الاقتناع، وتؤثر جاذبية المصدر في المتلقي ومن ثمّ تؤثر في تغيير الاتجاه.

## 12-2- خصائص الرسالة الاتصالية

هناك مجموعة من الخصائص الرئيسية للرسالة الاتصالية وهي:

- (1) **المكونات الشكلية:** هي المعنى والفكرة، واللغة الرموز، والترتيب والبناء والتنظيم.
- (2) **التحيز في عرض الرسالة الاتصالية:** ولاسيما إذا دعم الجمهور المُستهدف موقف المرسل من البداية، وإذا كان هناك تطابق في وجهات نظر كل من المرسل والمتلقي.

3) **أسلوب بناء الرسالة أو تنظيمها:** كأن تُرتَّب على أساس استنتاجي إذ يُبدأ بأمثلة حسية ثم يُنتهى بالوصول إلى استنتاجات تدعم الفكرة التي نرغب بإيصالها، أو قد يقوم المُرسِل بوضع قواعد ثم نستقرئ منها الأمثلة فتكون الرسالة الاتصالية مقنعة، أو قد يستخدم بعض الصور والأشكال ويرتبها بأسلوب مُعين لجذب الانتباه وتحفيز الحاجات والدوافع الداخلية للمتلقين، أو قد يقوم المُرسِل بإعادة الفكرة المُرسَلة ذاتها وتكرارها عدة مرات باستخدام الكلمات نفسها وهذا يساعد المتلقي على تذكر المعلومات الواردة في الرسالة وتجنب النسيان، أو قد يلجأ المُرسِل إلى أسلوب التخويف والترهيب أو أسلوب الاستتكار أو الأسلوب التفييري.

### 12-3- خصائص المتلقي

يتمتع متلقي الرسالة بمجموعة من الخصائص تؤثر في قدرة الرسالة على الإقناع، وأهم هذه الخصائص:

- 1) **خصائص نفسية:** سمات الشخصية، الميول، الاتجاهات، العواطف.
- 2) **خصائص ديموغرافية:** العمر، النوع الاجتماعي، مكان الإقامة، المكانة الاجتماعية، مستوى الدخل، المستوى التعليمي.
- 3) **الجماعات المرجعية:** الأسرة، جماعة الأقران، الأصدقاء.
- 4) **حاجات الجمهور المستهدف:** تتضمن الحاجات الفيزيولوجية ماء، طعام، نوم، السلامة والأمن، الحب والانتماء والارتباط بالآخرين، احترام الذات والشعور بالقيمة والمكانة والتقدير.

### 13- معوقات الاتصال التنظيمي

السؤال الذي يطرح نفسه لماذا تفشل الاتصالات، تبدو الإجابة سهلة ظاهرياً، ويمكن عرض معوقات الاتصال فيما يأتي:

- 1) **الخبرة السابقة:** يمكن للأشخاص المختلفين أن يفسروا الاتصال نفسه بطريقة مختلفة نتيجة خبراتهم السابقة، أي أن هناك فروقاً بين الأفراد ناجمة عن الاختلاف في الخبرات السابقة، فالاتصال يصبح مستحيلاً إذا لم يكن هناك مساحة أو منطقة كبيرة مشتركة، أي خبرة مشتركة بين الأفراد.

(2) **تقدير الأهمية:** في كل موقف اتصال يقوم المتلقي بتقدير الأهمية أساساً على تقدير إجمالي للرسالة وأهميتها، ويقوم تقدير الأهمية على تقويم المتلقي للمرسل، أو على تجربة سابقة معه، أو على المعنى المتوقع للرسالة، فمثلاً لن يهتم المدير كثيراً بشكوى أحد العاملين لديه، إذا كان هذا العامل معروفاً بالتذمر المستمر والشكاوى.

(3) **مصادقية المصدر:** تُشير مصداقية المصدر إلى الثقة والتأكد والإيمان لدى المتلقي في كلمات المرسل وأفعاله، ومستوى هذه المصادقية التي يعيها المتلقي للمرسل تنعكس بدورها على كيفية رؤيته وردود أفعاله على كلمات وأفكار وأفعال مديره، وهذا بالطبع يتأثر كثيراً بتقويمه للمدير من خلال التجارب السابقة معه، ونجد أن الفريق الطبي في المشفى الذي ينظر إلى مدير المشفى على أنه غير أمين ومحتال ولا يمكن الثقة به لا يتفاعلون مع اتصالاته.

(4) **ضغط الوقت:** ضغط الوقت هو أحد معوقات الاتصال الواضحة، فالمدير ليس لديه الوقت الكافي للاتصال كثيراً بعماله، وضغط الوقت هذا يمكن أن يقطع سلسلة أو حلقة الاتصال، ويُسبب فشلاً في الاتصالات، تخيل مثلاً ماذا سيحدث لمريض إذا كانت الممرضة تريد التبليغ عن عطل جهاز الصدمات الكهربائية إلى رئيس فريق التمريض، وهو بالتالي يبلغ الأمر إلى المهندس مدير صيانة الأجهزة الطبية بالمشفى الذي عليه أن يُصدر الأوامر إلى فريق المهندسين والفنيين ليقوموا بالإصلاح (عبد الجبار والقحطاني، 2007، 165-168).

(5) **اللغة داخل المجموعة:** ليس من السهل فهم اللغة المستخدمة داخل أي مجموعة ولا سيما تلك اللغة أو المصطلحات الفنية المهنية ولا سيما من قبل فرد من خارج المجموعة، إذ غالباً ما تختزع الجماعات المهنية كلمات أو عبارات أو رموزاً أو إيماءات خاصة بها لا يعرف معناها إلا أعضاء المجموعة ذاتها، ومثل هذه اللغة الخاصة يمكن أن تخدم أغراضاً كثيرة مفيدة، وتعطي الأعضاء شعوراً بالانتماء والترابط والاحترام، كما يمكن أن تُسهل الاتصال، فإذا اشترك في الاتصال غريباء عن المجموعة فإنه سيفشل.

(6) **اختلاف المكانة الوظيفية:** تعبر الإدارات عن الترتيب الوظيفي بواسطة رموز متنوعة وألقاب ومكاتب، ومثل هذه الفروق التي تدل على المكانة الوظيفية يمكن أن تُفهم من



قبل أشخاص أقل في المرتبة الوظيفية على أنها تهديدات وهذا يؤثر سلباً في عملية الاتصال.

### 13-1- المعوقات الخاصة بالمُرسل

أخطر المعوقات لأنها الأكثر خفاءً، فقد لا يدرك المُرسل أن في سلوكه بعضاً من مظاهر القصور وهذا يوقعه في خطر المعوقات، من أهمها:

- (1) **عدم القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة:** كعدم قدرة مُخَطِّط الاتصال على تحديد الهدف من الرسالة وهذا يصيب المتلقي بالتشويش والاضطراب في فهم معنى الرسالة.
- (2) **التحيز والأحكام المطلقة المُسبقة تجاه المتلقي:** كأن تكون تلك الأحكام من مبدأ مذهبي أو إقليمي أو عرقي أو عقدي، أو التحيزات الانفعالية كإسقاط الخبرات السابقة على المتلقي (الزغل، 1993، 144).
- (3) **النزعة المادية:** حين يتعامل المُرسل مع المتلقين بوصفهم أشياء أو موضوعات مادية، بدلاً من التعامل معهم على أنهم أشخاص لهم مشاعر وآراء، الأمر الذي يحول دون إقامة علاقات إنسانية سليمة معهم.
- (4) **انخفاض درجة الحساسية نحو التغذية الراجعة:** تُشير إلى أن المُرسل لا يكلف نفسه عناء تلمس استجابة الطرف الآخر المتلقي الصريحة أو الضمنية، ولا يعطي اهتماماً كافياً لردود أفعاله غير اللفظية، التي يمكن أن تنبئه بموقعه الحقيقي في عملية التواصل مع الآخرين، لكي يكيف حديثه تبعاً لذلك يوضح، يخفف التعقيد، يدعم بحجج علمية، فانخفاض درجة الحساسية للتغذية الراجعة يحول دون التوصل إلى حوار جماعي، بل يقتصر على حوار من طرف واحد لا تفاعل فيه فيفقد المُرسل هدفه في أغلب الأحيان.
- (5) **التمركز حول الذات:** أي تمحور المُرسل حول ذاته في الرسالة والانشغال بقضاياها الشخصية، وإهمال مصلحة الآخرين واتجاهاتهم وقضاياهم وحقوقهم واهتماماتهم.
- (6) **المخادعة:** حين يلجأ المُرسل إلى أساليب الغش والخداع واستغلال الآخرين، وهذا يؤدي اكتشافه لاحقاً من قبل المتلقي إلى عدم تصديق الرسالة المُرسلة منه إلى لاحقاً (مرعي، 1999، 324-325).

(7) **ضعف الثقة بالنفس:** إذا كان المرسل ضعيف الثقة بنفسه وبمعلوماته ينتابه الشعور بالدونية تجاه نفسه والآخرين، فقد تأخذ هذه المشاعر مساراً سلبياً يعبر المرسل فيه عن ضعف الثقة بنفسه بحساسية زائدة تحول دون الاتصال المتكافئ.

(8) **قصور التخطيط لعملية الاتصال:** كعدم التفكير بالوقت المناسب لإرسال الرسالة ليكون الطرف الآخر مستعداً لاستقبالها، أو عدم معرفة أفضل طريقة أو قناة اتصالية للتواصل مع الآخر.

(9) **عدم مخاطبة المتلقي بلغته:** على المرسل مخاطبة المتعلم بلغة علمية، ورجل الدين مدعماً كلامه بالشروحات الدينية، ومخاطبة الأمي باللهجة العامية أي مخاطبة المتلقي باللغة التي يفهمها.

(10) **المكانة التنظيمية:** يزداد الاهتمام بالرسالة كلما ارتفعت المكانة التنظيمية للمرسل.

(11) **المصادقية:** تتأثر المصادقية بعوامل أخرى مثل الخبرة والمعرفة، فالعاملون في أية مؤسسة يعرفون المصادر التي يتقنون بها وبرسائلها، ويهتمون بها.

(12) **مهارات تحويل الرسالة وترجمتها إلى رموز مشتركة مع الآخرين:** اللغة المنطوقة أو المكتوبة، حتى يتمكن من توصيل المعنى إلى المتلقي، وتتضمن هذه المهارات: القدرة على التعبير في الكتابة والحديث بوضوح واختيار قناة الاتصال المناسبة لنقل المعلومات (ريجيو، 1999، 324).

## 13-2- المعوقات الخاصة بالمتلقي

الاتصال عملية ثنائية الاتجاه، لا تستقيم إلا بتفاعل المرسل مع المتلقي باتجاهين، وتتوقف مسؤولية نجاح عملية الاتصال على كليهما، وهناك عوامل عديدة تخص المتلقي تعيق استيعاب الرسالة ولا بد من الوقوف عندها:

(1) **سوء فهم الرسالة:** يدخل في هذا الإطار عدة عوامل منها التسرع في تأويل المقصود بالأفكار المتضمنة في الرسالة، أو عدم التروي للوصول إلى كافة معلومات الرسالة لاستكمال الصورة الذهنية ووضوح الهدف، وقد يقوم المتلقي بالوصول إلى استنتاجات مبنية على أساس أجزاء من عناصر الرسالة، وقد يقوم باستكمال الباقي من عنده، وقد يرجع سوء فهم الأفكار المتضمنة في الرسالة إلى مشكلات حسية سمعية أو بصرية أو مشكلات إدراكية، أو تشتت للانتباه، أو وجود عادات استماع سيئة.

(2) **عدم انجذاب المتلقي لأداة الاتصال:** أو القناة التي تنقل الرسالة، قد لا يميل بعض متلقي الرسائل إلى القنوات المطبوعة أو المكتوبة، وبدلاً من ذلك يرغبون بتلقي الرسائل بوسائل سمعية أو بصرية.

(3) **عدم الميل أو الاهتمام بالشخص المرسل:** فقد لا يميل بعض الأفراد ولا يرغبون بالاستماع أو قراءة بعض المقالات أو الكتب أو القوانين لأنها من تأليف أشخاص يكرهونهم أو صياغتهم.

(4) **سوء التغذية الراجعة:** يحتاج المرسل ليتأكد من إيصال رسالته بفاعلية إلى الاسترشاد بالمعلومات المستقاة من ردود الفعل اللفظية وغير اللفظية الواردة من المتلقي ويأخذها بالحسبان، فقد تتضمن الرسالة مشاعر حزينة أو مشاعر سارة فنجد أن المتلقي لا يبدي أية ردة فعل تجعل المرسل ليحصل منها على تغذية راجعة تمكنه من تصحيح مسار الحديث، فيتخطب المرسل نتيجة لذلك وينخرط في تأويلات ذاتية حول موقف المتلقي، لذلك تصبح مسؤولية المتلقي أن يزود المرسل بردود فعل أو تغذية راجعة تمكنه من فهم أن ما ينقله من أفكار في الرسالة مقبولة أو غير مقبولة، واضحة أو مبهمة.

(5) **الشك:** ليس مقصوداً به الشك الإيجابي المبني على تساؤلات علمية يؤدي البحث فيها الوصول إلى أفكار جديدة ومنهج علمي صحيح، لكن المقصود هنا هو الشك السلبي المبني على تحيزات مسبقة، أو موقف سلبي من المرسل، أو تحيزات فكرية أو عقدية.

(6) **الانتباه والإدراك:** يجب أن يكون مستوى المعلومات المقدمة في أمر ما مناسباً لقدرة المتلقي واستيعابه، وإلا فإن قدراً كبيراً من تلك المعلومات سيذهب أدراج الرياح، ولن يتمكن المتلقي من فهمها وحفظها.

(7) **العلاقة بين المتلقي والمرسل:** تؤثر هذه العلاقة في جودة عملية الاتصال، فإذا كان المرسل رئيساً للمتلقي فمن المتوقع أن تحظى الرسالة باهتمام وانتباه شديدين، إذ من واجب المروءة الاستماع إلى ما يقوله رئيسه، لكن إذا انعكس الأمر فمن المحتمل ألا تجد مديراً يهتم بشدة برسائل مرؤوسيه إلا نادراً.

(8) **قدرات المتلقي في تفسير رموز الرسالة وفهم معانيها:** تتباين قدرات العاملين في فهم ما يصدر عن المؤسسة من رسائل بسبب الفروق الفردية بينهم وهذا يؤثر بشدة في جودة عملية الاتصال، أما فيما يتعلق بالمديرين فهناك من ينظر إليهم على أنهم مصدر معظم

الرسائل في المؤسسة، وليسوا متلقين لها، وعلى الرغم من ذلك تبين أن المديرين الأكفيا يتمتعون بمهارات عالية لفهم رموز الرسائل ويحسنون الاستماع والاستجابة لحاجات المرؤوسين، وينظر عدد من الباحثين إلى مهارات فهم اللغة على أنها أهم المهارات على الإطلاق، نظراً إلى أن جزءاً كبيراً من الاتصالات التي تحدث في أثناء العمل تتضمن رسائل شفوية، ويشار إليها على أنها مهارات الاستماع والإنصات (ريجيرو، 1999، 326-327).

### 13-3- المعوقات الخاصة بالرسالة

- 1) عدم صياغة الرسالة وما تتضمنه من أفكار بكلمات وجمل واضحة.
- 2) صياغة الرسالة وما تتضمنه من أفكار بكلمات وجمل تحتل أكثر من معنى لتفسيرها من قبل أكثر من شخص، أي الاختلاف في توضيح مضمون الرسالة وهدفها، أي ببساطة يمكن أن يختلف عاملان في تفسير مضمون الرسالة.
- 3) نقص المعلومات الواردة في الرسالة.
- 4) عدم تفسير بعض المعلومات والمصطلحات والأفكار الجديدة على المتلقي وشرحها.
- 5) الحشو الزائد للمعلومات الواردة في الرسالة وهذا يُشتت انتباه المتلقي ويعيق عملية التركيز على محتوى الرسالة وما تتضمنه من أفكار رئيسية.
- 6) عدم إرسال الرسالة في الوقت المناسب، وهذا يجعل المتلقي يتجاهلها ويصرف تركيزه عنها.
- 7) صياغة الرسالة بحيث تكون طويلة أكثر من اللازم ويتعذر نشرها في وقت قصير.
- 8) عدم وجود ترابط منطقي بين الأفكار المتضمنة بالرسالة، وهذا يؤدي إلى إرباك المتلقي وتشويش أفكاره.
- 9) عدم القدرة على البرهنة أو التحقق من الفكرة الرئيسية التي تدعو إليها الرسالة، فقد تكون الفكرة غريبة أو حديثة جداً يتعذر تصديقها.

### 13-4- المعوقات الخاصة بالاستجابة والتغذية الراجعة

الاستجابة التواصلية هي ردة فعل المتلقي على الرسالة الواصلة إليه، وتعبر عن مدى قبول الرسالة أو رفضها، كما تعبر عن مدى نجاح العملية الاتصالية أو فشلها، ومن المعوقات الخاصة بالاستجابة ما يأتي:

- (1) الاستجابة غير المناسبة: تعيق سريان المعلومات، لأنها تهمل دور المرسل.
- (2) الاستجابة الهامشية: التي لا ترتبط بأي علاقة بالرسالة التواصلية الصادرة عن المرسل، وتولد لدى المرسل شكاً بأن رسالته ليست ذات قيمة تذكر، فالمرسل يتكلم في الشرق والمتلقي يستجيب في الغرب.
- (3) استجابة المقاطعة والاعتراض: هي الاستجابة التي تتم عن طريق مقاطعة استمرارية الرسالة، كأن يقاطع المتلقي حديث المرسل قبل الانتهاء من سرد جميع الأفكار بحجة أنه يعرف ما سيقوله المرسل، وهو أمر قد يولد حساسية بين المرسل والمتلقي، وبناء حواجز نفسية بينهما، فكلما ازدادت المقاطعة ازدادت الحواجز.
- (4) الاستجابة الدفاعية: تنتج بوصفها ردّة فعل نابعة من المتلقي لخطر نفسي أو جسدي يعتقد أنه متضمن في رسالة المرسل، وتنشأ هذه الاستجابة الدفاعية من المتلقي نتيجة شعور خاطئ ظهر لديه من أن المرسل يتعالى عليه ظاهرياً أو ضمناً، سواء في طريقة الجلوس، أو طريقة الحديث والحوار مع الآخرين، طريقة اللباس.
- (5) الاستجابة غير التقويمية: استجابة يتحاشى فيها المتلقي تقويم رسالة المرسل وهذا يُقلل من قيمة المرسل ذاته والرسالة أيضاً، فالأصل في المتلقي أن يُنصت للمرسل، ويفهم وينتبه لجميع الأفكار المتضمنة في الرسالة ويوحي للمرسل بأنه يحترم كل ما يقوله حتى لو كانت وجهة نظره خلاف ذلك.

### 13-5- المعوقات الخاصة بقناة الاتصال

تؤثر قناة الاتصال وخصائصها في جودة عملية الاتصال سلباً أو إيجاباً، أي إن اختيار قناة الاتصال يؤثر في دقة الاتصال، ويمكن القول إن أسلوب الرسوم البيانية المرئية لشرح بيانات المبيعات والأرباح وتوضيحها هو أكثر فاعلية من أسلوب الكلمة الشفوية، كما أن للأسلوب أثراً في طبيعة أثر الرسالة في المتلقي، فمثلاً عندما يقوم المدير بتأنيب أحد مرؤوسيه وجهاً لوجه، فقد يكون لهذا الأسلوب أثر أكبر بكثير من تأثير التأنيب بمحادثة هاتفية، لذلك يبدو أن استخدام عدة قنوات لنقل المعلومات المعقدة يزيد احتمال الاهتمام والاحتفاظ بالرسالة وما تتضمنه من معلومات، ومن المعوقات الشائعة المتعلقة بقناة الاتصال:

1) **المشكلات اللغوية:** كثيراً ما تؤدي إلى تعطيل عملية الاتصال، بسبب الاختلاف في فهم الأفراد لمعاني بعض الكلمات، فإذا قال لك مديرك في العمل أحسنت، فسوف تستنتج أن عملك أفضل من المتوسط بكثير وأن تقويمه لك سيكون أعلى من المتوسط بكثير، ولكن المدير يمكن أن يفهم من هذه الكلمة أنها وصف للعمل الذي يكاد يقترب من الحد الأدنى اللازم للنجاح، أي أن هذا المدير لا يمنح أيّاً من مرؤوسيه تقديراً أعلى من المتوسط، كما أن المشكلات اللغوية يمكن أن تظهر نتيجة استخدام مصطلحات مهنية وفنية خاصة بالعمل، أو أنها تحتوي على اختصارات أو معاني لا يفهمها إلا مَنْ يعمل في اختصاص مُعين، وتقيد هذه الجوانب في جعل عملية الاتصال لمن يتقنها أسهل وأسرع، ولكنها قد تؤدي إلى حدوث مشكلات كبيرة إذا لم يستطع المتلقي فهم معاني تلك الرموز والمصطلحات.

2) **نوع قناة الاتصال:** له أثر كبير في كثير من الجوانب المرتبطة بالعمل، مثل الرضى الوظيفي فقد تبين أن الرضى الوظيفي يرتبط إيجابياً بالاتصال المباشر وجهاً لوجه بين المشرفين والمرؤوسين، ويرتبط سلبياً بالاتصال عن طريق الاتصال الكتابي مثل التعميمات والتوجيهات والبلاغات والأوامر والتقارير، كما يتأثر الأداء بنوع قناة الاتصال، فاحتفاظ المؤسسة بوثائق مكتوبة لكافة التوجيهات الصادرة عنها للعاملين بدلاً من الكلمة الشفوية يقلل من احتمال نسيان العاملين لبعض واجباتهم، وهذا ينعكس إيجابياً على الإنتاجية وفعالية العمل في المؤسسة (ريجيو، 1999، 325-326).

### 13-6- المعوقات التنظيمية

تظهر هذه المعوقات بسبب المنظمة ذاتها وطبيعتها مثل درجة المركزية أو اللامركزية فيها، وعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، فاللامركزية تفرض على جميع العاملين الرجوع إلى رئيس أو مدير واحد يمتلك قدرًا كافيًا من المعلومات والصلاحيات الإدارية وهذا يؤدي إلى التباطؤ في الاتصالات وتزايد احتمال ضياع المعلومات وفقدانها، كما يؤدي تعدد المستويات الإدارية إلى تعرض المعلومات إلى التحريف أو الحذف والاختصار والتشويه، كما يعد عدم وجود وسائل الاتصال المناسبة في المنظمة من المعوقات التنظيمية.

## 14- تحسين الاتصال التنظيمي

لتحسين الاتصال التنظيمي والتغلب على صعوباته يجب مراعاة النقاط الآتية:

(1) **المُشاركة الوجدانية:** تتضمن التدريب على التلقي أكثر من التدريب على الإرسال، ويجب أن يعتمد شكل الاتصال اعتماداً كبيراً على ما يعرفه المتلقي، وتتطلب المشاركة الوجدانية أن يضع الفرد المُرسِل نفسه مكان المتلقي ليتوقع التفسير المحتمل للرسالة، فكلما كَبُرَت الفجوة بين المُرسِل والمتلقي، زاد المجهود المبذول لإيجاد أرضية مشتركة من الفهم بين الطرفين.

(2) **تشجيع الثقة المتبادلة:** ينفي ضغط الوقت قدرة المديرين على متابعة الاتصال، أو تشجيع الاستجابة أو الاتصال لأعلى، وفي هذه الظروف نجد أن الثقة المتبادلة بين المديرين وعاملهم تسهل الاتصال.

(3) **التوقيت المناسب:** يتعرض العاملون يومياً لمئات بل آلاف الرسائل، وكثير منها لا يُستلم، وحتى الذي يُستلم لا يُفسَّر كله، ومن المهم بالنسبة إلى المديرين أن يلاحظوا في أثناء محاولاتهم للاتصال بالمتلقي، أن هناك رسائل أخرى تُستقبل في الوقت ذاته، ومن ثم فإن الرسالة التي يرسلها المدير قد لا تكون مسموعة أو موضع اهتمام المتلقي أو انتباهه، واحتمال فهم الرسائل يكون كبيراً عندما لا تكون هناك مناقشة لرسائل أخرى، ومن ثم يكون توقيت الاتصال الجيد أمراً مُيسراً لعملية الاتصال.

(4) **تبسيط اللغة:** تُصنف اللغة المُعقدة على أنها عائق كبير للاتصال الفعال، وكثيراً ما يعاني العمال عندما يستخدم المهندسون مفردات تقنية مُعقدة تحول الكلام البسيط إلى طلاسّم وألغاز مُعقدة.

(5) **تجنب استخدام الإشاعات:** تنتقل المعلومات بواسطة الإشاعات بسرعة كبيرة أسرع من الوسائل الرسمية، ولها سرعة الحريق في قطار تشتعل مقدمته، إن خبر استقالة أحد المسؤولين قد ينتشر قبل أن يُعلن رسمياً، لذلك يجب على المديرين تجنب استخدام الشائعات لأنها قد تصل إلى حدود غير أخلاقية خطيرة جداً على العمل.

(6) **أخلاقيات الاتصالات:** يجب التعامل أخلاقياً مع الآخرين، وهناك مبادئ أخلاقية رئيسية يجب أن تطبق في الاتصال، أي تجنب الخداع عن عمد، وتجنب الكذب، وعدم إيذاء الآخرين عن عمد.



- (7) يجب أن يكون القائم بالاتصال على علم وفهم بالمعلومات والمصطلحات التي سستخدم في عملية الاتصال.
- (8) عدم مرور أي تعليمات أو توجيهات أو اقتراحات إلا إذا كانت مصحوبة بالدقة والوضوح الكافيين لفهمها.
- (9) المناقشة الصريحة مع العاملين عن حواجز الاتصال التي ظهرت وكشف الأسباب.
- (10) الاتفاق على الحل الذي يبدو الأوفر حظاً للعمل، وهو الحل الذي يشعر الجميع في العمل بالارتياح، إذا كان العمال لا يشعرون بالراحة مع الحل المختار، ينبغي مناقشة همومهم مع الإدارة وتوضيح رأيهم.
- (11) تقديم المعلومات في وحدات صغيرة بشكل يتفق مع رغبات الفرد، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم رغبات الفرد وحاجاته واختيار وسائل الاتصال تبعاً لها.
- (12) إتاحة الفرصة للمتلقى لشرح وجهة نظره في المعلومات عندما يتيح للمرسل فرصة للتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المتلقى.
- (13) التفاعل مع المتلقى والتغذية الراجعة، وتجنب الأحكام والافتراضات المسبقة.
- (14) التخلي عن التشبث بالرأي الشخصي وقبول الآخر (الحلاق، 2014، 135-136).



## الفصل الثالث عشر المناخ التنظيمي

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في خمسينيات القرن العشرين، فقد كان كورنل Cornell أول مَنْ استخدمه في عام 1955 في دراساته حول المناخ السائد في المدارس والمؤسسات التعليمية. حظي مفهوم المناخ التنظيمي باهتمام خاص في الآونة الأخيرة من الباحثين في علم النفس التنظيمي والصناعي الذين توجهت جهودهم للبحث في طبيعته وأبعاده، وتُعرف أثره في المنظمة، إذ يُعد وسيطاً بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، من الواجب والضرورة تُعرفه من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء السلبية، وهذا يُساعد على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على السواء. يتعرض الفرد للعديد من المتغيرات في بيئة العمل وأهمها المناخ التنظيمي الذي يُعد من الظواهر الإدارية بسبب ارتباطها بأداء الأفراد، ولا بد للإدارة أن تحاول تحسين المناخ التنظيمي بما يُسهم في تحسين مستوى الأداء.

### 1- تعريف المناخ التنظيمي

يُعد مفهوم المناخ التنظيمي Organizational Climate تعبيراً مجازياً ذلك لأن المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو من حيث البرودة والدفء في أوقات السنة أو فصولها المختلفة، ويُدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره في الحياة الطبيعية النباتية والحيوانية والبشرية، ومن ثَمَّ فإن استعمال مصطلح المناخ التنظيمي يُقصد به التعبير عن مناخ المنظمة بمعنى مؤسساتي، لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً، وبهذا المعنى يُشير إلى القيم السائدة في المنظمة وتأثيرها في العملية الإدارية أو السلوك الإداري للعاملين فيها، وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها العاملون حول الحقائق التنظيمية الموضوعية متمثلة بالهيكل التنظيمي ومستويات العمل، ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية المؤثرة في السلوك التنظيمي؛ وأكثر تحديداً يُعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة خصائص البيئة الداخلية للعمل التي تتمتع بدرجة الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، وهذا ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم ومن ثَمَّ على سلوكهم فمصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي

يعدّ جزءاً أو بُعداً منه في بحث السلوك التنظيمي، وذلك لتأثيره في العاملين، إذا قد يؤدي إلى إثارة الدافعية لديهم أو إحباطها فالمناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد وهذا يعني أن التغير في أداء الفرد يتأثر بتغيرات المناخ التنظيمي، سواء كانت متعلقة بنواح اجتماعية أو إنسانية أو اقتصادية.

المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة وتميزها من غيرها من المنظمات وتؤثر في سلوك العاملين لديها. كما عُرف بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة المدركة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة التي يكون لها انعكاس أو تأثير في دوافعهم وسلوكهم. ويعرف المناخ التنظيمي بأنه خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها فضلاً عن نظم العمل وسياساته فيها، كما أنها تستخدم أساساً لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته، ويشير هذا التعريف إلى الدور الذي تؤديه الإدارة العليا في تشكيل المناخ التنظيمي وما تحدده من نظم وسياسات العمل وتأثير ذلك في الأداء من الفلسفة التي تتبناها. يُعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل السياسات والممارسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، يدركها العاملون وتؤثر سلباً أو إيجاباً في سلوكهم وأدائهم في العمل، ويعرف أيضاً بأنه علاقة متشابكة بين كل من خصائص المنظمة وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير في سلوك الفرد في العمل إذ ينجم عن التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد، فهو روح الفلسفة السائدة في المنظمة والمسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد التي يشكل مجموعها هيكل المنظمة (ماهر، 2005، 87)، يرى كل من (Suranto, Lestari، 2014) أن المناخ التنظيمي كل ما هو مُتاح للعاملين ويؤثر في طريقة قيامهم بواجباتهم، كما يؤثر المناخ التنظيمي في العاملين في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، لذلك فإن المناخ التنظيمي ضروري لمكان عمل جيد وصحي لتمكين العاملين من الشعور بمزيد من الراحة في إنجاز أعمالهم (Helmiatin&Sunarsih، 2017، 263).

## 2- أهمية المناخ التنظيمي

(1) يُسهم تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة في تعرّف طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين وللجماعات في المنظمة، ومن ثمّ العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره الذي يُسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

(2) للمناخ التنظيمي دور مهم في التأثير في المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم ببناء السلوك التنظيمي والأخلاقي وبلورته للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها، والسلوكيات التي يظهرونها في العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في إيجاد جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

(3) تتوقف فاعلية الأداء الفردي والجماعي وكفاءته والأداء الكلي للمنظمة على تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية في كثير مما يُتخذ من قرارات، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة إذ يتأثر سلوك الفرد في المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

(4) للمناخ التنظيمي دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يُعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس الرضى الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تساعد إدارة المنظمة على تحفيز عمالها ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وضبط سلوكهم التنظيمي ويجعله يصب في مصلحة العمل.

(5) ينبع الاهتمام بالمناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع التطلع نحو النمو والتجديد والتطوير.

## 3- عناصر المناخ التنظيمي

(1) السياسات والممارسات الإدارية: يرتبط النمط الإداري والقيادي بالسياسات والممارسات الإدارية، فإذا كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات، وعلى احترام الاعتبارات الشخصية للعاملين وتقديرها، فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون غالباً لدى العاملين.

(2) **نمط القيادة والإشراف:** تبين في دراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي أن نمط القيادة والإشراف أمر رئيسي يُحدد طبيعة المناخ التنظيمي، فإذا كان نمط الإشراف تسلطياً ومركزياً سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين يحد من مبادراتهم وإسهامهم في التعامل مع المشكلات الإدارية لأنهم يعرفون أن قراراتهم أو أداءهم لا قيمة لها وهذا يُقلل إمكانية تقدم المنظمة التي يعملون فيها لأنهم يشعرون أنها غير معنية بتحسين أدائها، ويؤدي إلى إضعاف روح التنافس مع المؤسسات الأخرى، ومقارنةً بذلك فإن كان المشرف ديمقراطياً يستمع للآخرين ويشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، فإن ذلك يؤدي إلى إيجاد مناخ تنظيمي صحي في أغلب الأحيان، ويزيد ثقة العاملين بأنفسهم، ويحسنون بقيمتهم، ومن ثمَّ يزيد من انتمائهم للمنظمة وأهدافها.

(3) **الهيكل التنظيمي:** إذا كان الهيكل التنظيمي يركز على المركزية، فإن المناخ التنظيمي سيكون أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية، والمنظمة الصغيرة ذات القدرة في التواصل بين عمالها، وتصبح العلاقات بينهم أكثر فاعلية، يشمل الهيكل التنظيمي حجم المنظمة، ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات، لأن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في المنظمة إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى الخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن الذي يُنظر إليه أساساً عاماً لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه وهذا يُساعد على تحقيق الأهداف، كذلك لا يرى العاملون في هذه المنظمة أي تعارض بين الجماعات غير الرسمية الموجودة والجماعات الرسمية لأنهم يتصورون أنه ما دامت الجماعات غير الرسمية تعمل في خدمة الجماعة الرسمية فلا ضرر من وجودها وهذا يؤدي بهم إلى استثمار عضويتهم في مثل تلك الجماعات لخدمة الأهداف المحددة. فالهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود ولا يتغير ليوافق المستجدات، ولا يعترف بالجماعات غير الرسمية بوصفها ظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، بل يعدّ الخروج عن الجماعة الرسمية حتى دون مخالفة للتعليمات أمراً مُضراً بالمنظمة يسهم في تلوّث المناخ التنظيمي إذ يشعر

العامل أن هناك قيوداً تُمارس عليه لا مسوّغ لها إلا جمود المنظمة وعدم قدرة القائمين عليها على استيعاب المتغيرات، يمكن القول إن الهيكل التنظيمي الذي يُسهم في تطوير مناخ تنظيمي صحي هو الذي يعكس أهمية رصد المتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة والتجارب معها كإيجاد دائرة للعلاقات العامة التي تتولى شرح وجهة المؤسسة، وترد على تساؤلات المواطنين، وتهتم بسماع آراء أعضاء العاملين والإداريين فيها حول المشكلات الداخلية وطرق حلها بحيث يرى العاملون أنفسهم جزءاً مما يجري ويصبحون دُعاة لعلاقات عامة تسهم في ضمان دعم البيئة المحيطة بها ومساندتها.

(4) **نمط الاتصالات:** ينطبق ما تقدم على نمط الاتصالات فإذا كان الاتصال عمودياً تنازلياً، ولا يتيح مجالاً للاتصالات من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية التي تعدّ مكملية للاتصال الفعال، فإن ذلك يشيع روح اللامبالاة في المنظمة ويقلل من اهتمام العامل بما يجري حوله، أما إذا كان هناك مجال للاتصالات الأفقية والصاعدة إلى جانب الاتصالات الهابطة التي تبقى أساسية فإن ذلك يساعد العاملين على تفهم الجوانب التي تغطيها الاتصالات الهابطة، ويعطي فرصة للعاملين للتعلم والتطور.

(5) **نوعية العمل وطبيعته:** يُقصد بها مدى كون العمل غير روتيني بحت وفيه مجال للإبداع والابتكار، ذلك أن العمل الذي لا يشعر العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل إحساسه بأهمية دوره، ومن ثم لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء بل ينتظر معظم اليوم اقتراب نهاية الدوام حتى يتخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يُسبب له اكتئاباً، فمع كل التقدير للقائمين على بعض الأعمال الروتينية بطبيعتها فلا يمكن مثلاً القول بأن وظيفة الكاتب التي تتضمن وضع ختم معين على معاملة فقط بوصفه مكملاً لقرار مديره فيه نوع من الأهمية التي يمكن أن تحسن أداء العامل، بينما نجد أن العامل في البحث العلمي أو التدريسي أو المخبري يشعر العامل بقيمة العمل، ويصرف ساعات عمل أكثر وهذا هو مطلوب منه، وذلك لأنه يشعر بالسعادة عندما ينجز مثل ذلك العمل، ويسعى لتحسين الأداء، لأن ذلك ينعكس عليه معنوياً ومادياً ويزيد ثقته بنفسه.

(6) **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:** إن إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات يُعدّ مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم إذ يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم، ويجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل، وتخفف تخفيفاً



غير مباشر من وجود الصراعات، وتؤمن مزيداً من الانسجام في جو العمل، ذلك لأن مصدر بعض التناقضات هو عدم رضى العامل عن العمل، ومن ثمَّ صب غضبه على شكل سوء علاقات مع غيره من العاملين، فاهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم يوفر مناخاً صحياً يُسهم في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحريرها.

(7) **التكنولوجيا المستخدمة في العمل:** إن استخدام أساليب ذات طابع تقليدي في العمل يؤدي إلى الرتابة والملل والسلبية، ويؤدي إلى انخفاض حماسة العاملين، وإذا كانت التكنولوجيا تقوم على الأتمتة كثيراً فإن من شأن ذلك تقليل الإبداع، ومن ثمَّ يكون المناخ التنظيمي غير مشجع على التفكير، ولا يعني ذلك أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال للتحسين والاقتراحات التي يمكن لها أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية توجد في المنظمات التي لا تقوم كلياً على الأتمتة، إذ يصبح الإنسان بمنزلة آلة.

(8) **البيئة الخارجية:** مدى تقبل البيئة الخارجية للتغيير، ومدى ما تقدمه من دعم للعاملين فهي الأخرى عنصر مهم من عناصر المناخ التنظيمي، وهذا يوجب على الإدارة التركيز على إقامة الجسور معها لتضمن دعمها المادي والمعنوي وهذا يُشعر العاملين بأنهم يعملون في ظل مناخ تنظيمي إيجابي وفي ظل بيئة تتقبلهم.

#### 4- أنواع المناخ التنظيمي

اقترح الباحثون وجود نوعين من المناخ التنظيمي: المناخ المفتوح والمناخ المغلق، وبين المناخ المفتوح والمناخ المغلق أطراف متعددة من المناخ تتدرج من المفتوح إلى المغلق، متمثلة في المناخ المستقل والمنضبط والمعتاد والأبوي؛ تشير الدراسات إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات، ويرجع ذلك إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباع الذهني للعاملين في كل منظمة، فضلاً عن الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي، والمناخ التنظيمي مرتبط بدرجة كبير بفلسفة القيادة السائدة ونمطها، ونستعرض فيما يأتي مجموعة من أنماط المناخ التنظيمي هي:

(1) **المناخ المفتوح:** يمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة، إذ يشعر العاملون في مثل هذا المناخ بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبي هذا المناخ حاجات العاملين الاجتماعية.

(2) **المناخ الاستقلالي:** يمارس القائد في هذا المناخ سلطاته ضمن الجماعة التي ينتمي إليها، وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع الحاجات الاجتماعية.

(3) **المناخ المسيطر عليه:** يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.

(4) **المناخ المؤلف:** يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

(5) **المناخ الأبوي:** يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية، ويسمح للعاملين بالمشاركة وهذا ينعكس على درجة رضاهم.

(6) **المناخ المغلق:** يتميز بالركود واللامبالاة والتسبب من قبل كافة العاملين في المنظمة.

تراوحت أنماط المناخ التنظيمي أعلاه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية المختلفة وبين الاستئثار بالمسؤوليات واتخاذ القرار فردياً، كما أنها تتفاوت في تركيزها على كل من العلاقات الإنسانية والإنتاجية، إن المناخ التنظيمي الذي يسمح بدرجة من المخاطرة المحسوبة بالمشاركة في صنع القرار، وفي مواجهة المشكلات التنظيمية وتحديد الأهداف التنظيمية، وإن هذه المشاركة تمنح العاملين الثقة بالنفس وبالقيادة، وتشجعهم على تحمل المسؤوليات في أعمالهم، وتمنحهم نوعاً من المرونة في العمل.

## 5- مستويات المناخ التنظيمي

(1) **مستوى المنظمة:** يدرك هذا المناخ التنظيمي إدراكاً متماثلاً بين العاملين في المنظمة، أي أن جميع العمال يدركون خصائص المنظمة وأحوال عملهم الداخلية إدراكاً موحداً.

(2) **مستوى جماعات العمل:** تدرك كل جماعة في إدارة ما أو قسم معين المناخ التنظيمي إدراكاً مختلفاً عن الجماعات الأخرى في الإدارة ذاتها أو الإدارات أو الأقسام الأخرى، ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل

التنظيمي، أو الاختلافات في طبيعة العمل، يتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد الجماعة من حيث إدراكهم للمناخ، حيث يُلاحظ أن إدراك كل جماعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاهات أفرادها نحو العمل، وأن الاتجاهات نحو العمل تكون مستقلة جزئياً عن مكان العمل بسبب القيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل، أي إن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل، وهذا يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي إدراكاً مختلفاً عن الآخرين، لذا فإن معرفة اتجاهات الأفراد وقيمهم تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي يوجد مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري إذ يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا، ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى، ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى، ويتضح أن كلاً من هيكل المنظمة وسياساتها يؤثران في السلوك القيادي، وينتقل التأثير في العمل والعمليات في المنظمة، وهذا يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي مع الأخذ بالحسبان خصائص الأفراد التي تؤدي دوراً في تحقيق كل من الرضى الوظيفي وكفاءة الأداء وفاعليته، ومن ناحية أخرى يؤدي مناخ الإدارة العليا دوراً مهماً في كل من العمل والعمليات التي تحدث في المنظمة بالتفاعل مع السلوك القيادي في الإدارة الوسطى وهذا يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي للإدارة الوسطى الذي يؤدي دوراً في الرضى الوظيفي والأداء كما ينطبق هذا على الإدارة التنفيذية، ومن ثمَّ فالمناخ الخاص بالإدارة العليا يؤثر في المناخ الخاص بالإدارة الوسطى، الذي يؤثر بدوره في المناخ الخاص بالإدارة التنفيذية.

**(3) المستوى الفردي:** يتكون هذا المناخ في حال وجود تباين كبير في خصائص العاملين في المنظمة وهذا يؤدي إلى إدراك كل عامل للمناخ التنظيمي إدراكاً مختلفاً عن إدراك الآخرين، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن، والنوع الاجتماعي، والتعليم، وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي، وغيرها من العوامل الأخرى التي تؤثر تأثيراً مباشراً في درجة رضى الفرد عن عمله في المنظمة، ومن ثمَّ يتحدد تحديداً كبيراً نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة، إذ يتعرف كل فرد من الأفراد خصائص منظّمته والأحوال المحيطة ببيئة عمله، ثمَّ يقوم بتشغيل هذه المعلومات المختزنة في ذاكرته التي

تمثل خصائصه وقيمه، ومن ثمَّ يدرك المناخ التنظيمي إدراكاً متبايناً من فرد لآخر نتيجة التفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية.

## 6- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

### 6-1- العوامل الخارجية

(1) **البيئة الخارجية:** مجموعة القيود الخارجية المؤثرة في العمل في المنظمة، ومنها الأحوال السياسية، والاقتصادية والقانونية والاجتماعية السائدة، فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود وهذا قد يؤدي إلى تعارض أو صراع فيما بينهم.

(2) **البيئة الاقتصادية:** تؤدي البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً مهماً في التأثير في إيجابية المناخ التنظيمي وسلبيته بها، ففي حالة الكساد أو أوقات التحول للمنظمات، يزداد احتمال الاستغناء عن بعض العاملين، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق، وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز، كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو، وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة وجيدة يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لا تساعد أوقات الكساد على ذلك، إذ تكون الموازنات المالية في المنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة، ويميلون إلى عدم تشجيع أفكار جديدة ابتكارية أو قبولها، والتردد في تصميم برامج عمل جديدة، أو عدم قبول ما يتضمن المخاطرة بدرجة أو بأخرى.

(3) **البيئة الاجتماعية:** مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات المؤثرة في مدى فهم العمال واستيعابهم لمجريات الأحداث في المنظمة، وفي سلوكياتهم وتصرفاتهم، وتؤثر البيئة الاجتماعية في كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها: مستوى دافع الإنجاز، العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير تفكيراً علمياً، الميل نحو الاحتفاظ بالسلطة وعدم التفويض.

(4) **البيئة الثقافية:** ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم والقيم والمبادئ المؤثرة في إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامٍ يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

(5) **المشكلات الأسرية للعاملين:** المشكلات المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدراً للقلق، ومن ثمَّ تؤثر سلباً في الأداء.

## 6-2- العوامل التنظيمية

(1) **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري والقيادي، فإذا كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات، وعلى احترام الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين وتقديرها فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة، وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل، يكون عالياً لدى الأفراد، وهذا يُسهم في تطور اتجاهات إيجابية نحو المنظمة، ونحو العاملين، وهذا يدل على إيجابية مناخها التنظيمي، كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للانتقاء والترقيات وللأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقات العاملين، وتحدد مستقبلهم فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مُريحة والمناخ مُشجعاً، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مُثبطاً للعزيمة والروح المعنوية.

(2) **قيم العمل:** تعبر عن أخلاقيات الطاقم الإداري ومعتقداته، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم، تصبح مكاناً دافئاً وآمناً للعطاء، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق مبدأ الربح والخسارة، أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تدفعهم إلى هجرة المنظمة متى ساحت الفرصة، كما تؤثر القيم في طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (ودودة أو رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية أو الإنسانية)، فالقيم الصالحة تُهيئ مناخاً من الأمانة أما الاستبدادية فعلى العكس، فالعامل الذي يشعر بالاحترام والأمان يعطي كل ما في وسعه وولائه لمنظمته.

(3) **طبيعة الهيكل التنظيمي:** قد يؤدي الهيكل التنظيمي غير المرن البيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق، كلما كان البناء التنظيمي مرناً ومستوعباً الأحوال فإنه يكون مشجعاً على الإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشكلات التي تجعل المناخ التنظيمي مُثبطاً للعزائم. يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل واضح في إيجابية المناخ التنظيمي وسلبيته فالمركزية وتعدد

الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي في المنظمة، والعكس صحيح.

4) **النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي المتبع في المنظمة تأثيراً مباشراً في سلوك المرؤوسين وأدائهم، فالقيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين وجهودهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، كما تعدّ الأسلوب الأمثل القادر على إيجاد بيئة عمل منتجة يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة في أي مستوى كان، فإذا تفاعلت الإدارة مع عمالها واهتمت بأوضاعهم ومشكلاتهم واهتماماتهم وتُصغي لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل فإنها تؤثر تأثيراً واضحاً في شعور العمال بالثقة والولاء لمنظمتهم، وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذلك تولي القيادة المستتيرة اهتماماً كبيراً بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

5) **نظام الأجور والحوافز:** تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مُرضية يشجع العاملين المؤهلين على الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويُربّهم أيضاً في الاستمرار بالمنظمة.

6) **أهداف المنظمة:** يؤدي وضوح أهداف المنظمة والأدوار والمسؤوليات المسندة للعاملين إلى ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة إنتاجيتهم.

7) **الصراع التنظيمي:** تؤدي محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع إلى زيادة استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.

8) **الثقافة التنظيمية:** تعدّ ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم عمل المنظمة وأدائها، فلها تأثير مباشر في تصرفات العمال وكذلك في الجماعات الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير في اتجاهات القادة واهتماماتهم، وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

9) **أوضاع العمل:** أي بيئة العمل المادية، الإضاءة، الضجيج، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية التي تتصف بها أماكن عمل الأفراد إذ يؤثر عدم توافر البيئة السليمة في سلوك العاملين، وربما تؤدي إلى حدوث إحباط الفرد الذي يؤثر سلباً في الإنتاجية.



10) **درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** يقود المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي، يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء استناداً إلى اختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأفراد جماعة العمل.

11) **البيئة التكنولوجية:** تعدّ البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تنطلق المنظمة منها لإحداث أي تحسين في جودة منتجاتها وخدماتها، لذلك تحتاج المنظمة إلى العاملين ذوي المهارات التي تساعد على متابعة ما يحدث في البيئة، فتأثيرها في سلوك العاملين يتمثل في دفعهم إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية؛ وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية، وانخفض فيه الإبداع، أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وزيادة الإبداع، وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل.

### 6-3- العوامل الشخصية

تؤثر العوامل الشخصية المتعلقة بالعامل من حيث نوعه الاجتماعي أو مستواه التعليمي، ومن حيث عدد سنوات خبرته في العمل أيضاً، وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في فاعلية المناخ التنظيمي، ومن هذه العوامل الشخصية ما يأتي:

1) **قدرات الفرد:** عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المسندة إليه قد يُسبب له نوعاً من الإحباط، ومن ثمّ تتخفّض إنتاجيته.

2) **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم العامل وأخلاقياته، مثل هذه السلوكيات قد تُولد لدى العامل شعوراً بالذنب، وتُصيبه حالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير وهذا ينعكس سلباً على إنتاجه.

3) **درجة المخاطرة:** يدفع المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التخطيطي الصارم أو العشوائية والفوضوية سيدفع إلى مزيد من الإحباط، وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

4) **خصائص أعضاء المنظمة:** تسهم خصائص أعضاء المنظمة أي الخصائص الديموغرافية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار



السن أو منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفاً تماماً عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر وداً وتآلفاً في المنظمات التي يتشارك أعضاؤها الأنشطة الاجتماعية أو الرياضية أو الترويحية خارج العمل.

#### 6-4- العوامل النفسية

(1) **الضيق والقلق:** إن الضيق والقلق اللذين يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهمه لموقفه من العمل الذي يقوم به مع الجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في المنظمات كافة تحقيق الأهداف الصعبة التي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها: أ- تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلاً، ب- تعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به التي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى إشباع رغباته الموجودة في سلم حاجاته الإنسانية ولم تشبع بعد، ج- عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه، د- يظهر القلق والضيق لدى الفرد عندما توجد حواجز بين الفرد وحاجاته ورغباته، أي صعوبة تلبية الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال إيجاد مناخ تنظيمي مناسب.

(2) **الصراع النفسي:** الصراع النفسي عملية تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، يحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية بسبب وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية للفرد، أي أن الصراع ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات الأساسية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي وسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة إذ يحاول الفرد التغلب دائماً على الصراع الفردي التنظيمي، أو إيجاد توازن بين الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.

(3) **الولاء التنظيمي:** يُقصد بالولاء التنظيمي إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا الولاء يدفع الفرد للعمل دون ضغط من الآخرين، وهذا يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل يمثل ارتباطاً بالمنظمة

يعتز ويفتخر بالانتماء إليها، وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملاً ورغبة للجميع ولا بديل من الولاء للمنظمة.

4) **الموارد الاقتصادية والمادية المتاحة:** تُشعر وفرة الموارد الاقتصادية العاملين بالثقة وتحقق لهم الأمن الوظيفي، وهذا عكس العسر والضيق الاقتصادي الذي يُقلق العاملين ويهدد وجودهم، ويدخل في الجانب المادي أيضاً وفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة وبرامج وخططها، فأى تقصير في هذا الجانب له تأثير سلبي في معنويات العاملين وحماهم وفي سمعة المنظمة.

## 7- نماذج المناخ التنظيمي

تأتي أهمية تعرّف نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاده والعناصر المكونة له، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد وأثرها المباشر في سلوك الأفراد في المنظمة وفي فعاليتها عموماً، ومن هذه النماذج:

### 7-1- نموذج كروفت وهالين

يهدف نموذج كروفت وهالين (Croft and Halpin، 1966) أساساً إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي وتعرّف مدى تأثيره في الرضى الوظيفي، يتناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تُشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، إذ ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة والنمط القيادي ومحتوى الوظيفة. ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منهما أربعة عناصر:

1) **المجموعة الأولى:** الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد، التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل، المسافة العاطفية بين المدير ومروسيه، الانطباع لدى الأفراد أن حاجاتهم قد أُشيعت.

2) **المجموعة الثانية:** السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة، الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين بسلوك محدد مرتبط بالعمل، تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم، شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

## 7-2- نموذج ليكرت

كان رينسيس ليكرت (1903-1981 Rensis Likert) مديراً لمعهد البحوث الاجتماعية في جامعة مينشغان، ويُعد من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي وتشخيص تأثيره في كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، واقترح هذا النموذج في عام 1967، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استُنتج من خلال نمودجه أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تفرز نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فَرَّقَ بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي، وجد ليكرت أن الإنتاجية تعتمد إلى حد كبير على الأسلوب الإداري المعتمد في المؤسسات كما كان مهتماً بعمق بتقنيات القياس وتطبيقاتها على المواقف، فقد ميز بين أربعة أساليب قيادة: استغلالية موثوقة، سلطة خيرة، استشارية، تشاركية بنتائج مختلفة تماماً، وآخرها هو الأكثر فائدة للأعضاء والمؤسسة بأكملها، لأنه يعزز التعاون الجماعي الذي يسمح لها بالوصول إلى الأهداف. اعتمد هذا النموذج على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط؛ يؤكد هذا النموذج على الأحوال والحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم سواء كان متسلطاً استغلالياً أو متسلطاً أو عادلاً أو ديمقراطياً أو مشاركاً، فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

## 7-3- نموذج سترينجر وليتون

يهدف نموذج سترينجر وليتون (Stringer et Lutein، 1968) إلى تقويم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتَعْرِف مدى تأثيره في دوافع العاملين وسلوكهم في المنظمة، توصل الباحثان من هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، وأن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر في الدافعية والأداء والإنجاز والرضى الوظيفي عند العاملين، كما يُعد هذا النموذج من أكثر النماذج تركيزاً على الجانب النفسي؛ كما يُعد الاستبيان المُعد وفق هذا النموذج من أفضل نماذج الاستبيان، ويحتوي على خمسين سؤالاً تقيس أبعاد المناخ التنظيمي التسعة التي حددها الباحثان كالآتي: 1- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة، 2- شعور الأفراد باستقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية، 3- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي، 4- شعور

الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت، 5-مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصراحة، 6-مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة، 7-مدى الإحساس بأهمية الصراعات بوصفها ظاهرة صحية، 8-الإحساس بوجود الدعم والمساندة، 9-مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل وللمنظمة بكاملها.

#### 7-4- نموذج كامبل وزملائه

يُعد ما قدمه كامبل وزملاؤه (Campbell et al, 1974) من الإسهامات الشائعة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إذ قدموا مقاييس مستقلة لعناصر تنظيمية متعددة عددها عشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في المنظمات المختلفة، وهذه العناصر هي: 1-الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: درجة الرسمية في الإجراءات، ومدى الحرية في اتخاذ القرارات، 2-المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات، 3-مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة، 4-التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية، 5-المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة، 6-الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمروءوس، 7-الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته، 8-التقدير والتغذية الراجعة: إدراك العامل لرأي الرئيس فيه ومساندته له، 9-المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشكلات القائمة والتنبيه بالمستقبل، 10-تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة. أهمل هذا النموذج النمط القيادي، فالقيادة تؤثر في المناخ التنظيمي والعكس صحيح، وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقويم وسيادة روح الفريق.

#### 7-5- نموذج لولر

يرى لولر Lawler وزملاؤه (Lawler et al, 1974) أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عدداً من العناصر الفرعية على الشكل الآتي:

1) **المجموعة الأولى:** تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية الآتية: درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

2) **المجموعة الثانية:** تتعلق بالعمليات التنظيمية، وتضم العناصر الآتية: نمط القيادة، نظم المكافآت، نظم مواجهة الصراعات.

#### 7-6- نموذج دوني وزملائه

وفقاً لنموذج دوني وزملائه (Downey et al، 1974) يتكون المناخ التنظيمي من ستة عناصر رئيسية تتمثل في: اتخاذ القرارات، الدفاء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي، يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية واتجاهات العاملين وجماعات العمل، وكذلك بوجوب تحديد السياسات ووضوحها.

#### 7-7- نموذج ستيرز

قدم ستيرز (Steers، 1977) نموذجاً واقعياً لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي جرت في القرن الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضاً المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر كما يأتي: 1- السياسات والممارسات الإدارية: النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها، ومدى مشاركة العاملين في ذلك، 2- هيكل المنظمة: درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي، 3- التقنية المتاحة في المنظمة: مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه، 4- البيئة الخارجية: البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة فيه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.

نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير فيما بينها، وتؤثر في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

## 7-8- نموذج تيم وبيترسون

حدد نموذج تيم وبيترسون (Timm et Peterson، 1982) عناصر المناخ التنظيمي في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي: 1- الثقة: الثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة سواء بين الفرد وزملائه، أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه وبين جماعات العمل، 2- المشاركة في القرارات: مدى مشاركة العاملين في المنظمة للإدارة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف وتحديد السياسات، 3- الصدق والصراحة: مدى اطلاع أفراد المنظمة وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم، وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات، 4- المساندة والتشجيع: مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم، وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة سواء كانوا زملاء، رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة، 5- الاتصالات الصاعدة: مدى إصغاء إدارة المنظمة للاقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة، 6- الأداء الوظيفي: مدى كفاءة الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها وفعاليتها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد المنظمة عند أدائهم لمهامهم، كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم.

## 7-9- نموذج كوزلوسكي ودوهرتي

قدّم كوزلوسكي ودوهرتي (Kozloski et Doherty، 1981) نموذجاً يعتمد على أحد عشر عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي، تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير في إدراك المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم وتفسيره، وعناصر هذا النموذج كما يلي: 1- هيكل العمل: مدى اعتقاد العاملين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة إليهم، 2- فهم الوظيفة: مدى اعتقاد العاملين بأنهم يفهمون عملهم جيداً، 3- المحاسبة أو المساءلة الشخصية: مدى اعتقاد العاملين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم، 4- المسؤولية: مدى إحساس العاملين بأنه يُسمح لهم اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف، 5- تركيز المشرف على العمل: مدى إحساس العاملين بضغط العمل بسبب

المشرف، 6-المشاركة: إحساس العاملين بأن رؤساءهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، 7-الإشراف المساند أو الدعم: اعتقاد العاملين بمساندة المشرفين لهم، وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم، 8-العمل الجماعي: يعبر عن مدى ملاحظة العاملين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصداقة بين أفرادهم والعمل بروح الفريق، 9-التعاون بين المجموعات: مدى إدراك العاملين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة، 10-وعي الإدارة وإحساسها بعاملها: إدراك العاملين بأن الإدارة واعية لحاجات العمال، وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية، 11-انسياب الاتصالات: مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة، وذلك من حيث: التقبل والانفتاح والانسحاب.

#### 7-10- نموذج فورهند وجيلمر

حدد فورهند وجيلمر (Forehand et Gilmer، 1991) أربعة عناصر للمناخ التنظيمي: 1-الهيكل التنظيمي: يتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، 2-درجة تعقد المنظمة: تدل على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما، 3-اتجاهات الأهداف: يشير إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة للأهداف الخاصة، 4-نمط القيادة: إذا كان نمطاً متسلطاً أو يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشكلات المختلفة.

#### 7-11- نموذج كويز وتوماس

حدد نموذج كويز وتوماس Koys et Tomas عناصر المناخ التنظيمي فيما يأتي: 1-الاستقلالية: إدراك الفرد لاستقلاليته في إجراءات العمل، 2-درجة التماسك: إدراك الفرد لدرجة المشاركة في المنظمة، 3-الثقة: إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء المنظمة في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر في مستقبله الوظيفي، 4-ضغط العمل: إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه، 5-الدعم: إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة، 6-التقدير: إدراك الفرد بأن جهوده محل تقدير من قبل الإدارة، 7-العدالة: إدراك الفرد



سلوكياته المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات، 8-الإبداع: درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد، ومدى تحمل المخاطرة.

### 7-12- نموذج فريدرار وجرينج

وفق هذا النموذج يتكون المناخ التنظيمي من الأبعاد الآتية: 1-التحرر، 2-الروح المعنوية، 3-التأكيد على الإنجاز، 4-التخفيضات، 5-المكافأة، 6-العوائق، 7-الألفة والمودة.

### 7-13- نموذج Z

في كلية الدراسات العليا في جامعة ستانفورد قامت إحدى فرق البحث العلمي بدراسة اتضح منها أن بعض الشركات الأمريكية لها سجل حافل بالنجاح والفعالية المستمرة لمدة زمنية طويلة، ويعتقد فريق البحث أن السر الذي يكمن وراء نجاح هذه المنظمات يعود إلى خصائصها ومواصفاتها وليس لجودة منتجاتها أو مركزها التسويقي، وأطلق أوشي Ouchi على هذا النوع من المنظمات اسم نموذج Z، كما أشارت الدراسة التي قام بها أوشي وجونسون Ouchi and Johnson عام 1978 في 22 شركة، وتبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين خصائص النموذج Z ومتغيرات مثل سمعة الشركة والأرباح المحققة وكفاءة الإدارة، ويمكن تلخيص الخصائص المميزة لهذا النموذج على النحو الآتي: 1-ضمان التوظيف في الأجل الطويل وليس لمدى الحياة، 2-الرقابة الضمنية غير الرسمية استناداً إلى معايير صريحة، 3-مسارات وظيفية محددة نوعاً ما، 4-الاهتمام الشامل بالعامل، 5-المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات مع المسؤولية الفردية، 6-البطء في الترقية وتقويم الأداء، 7-التوسط في التخصص.

### 8- قياس المناخ التنظيمي

يُسهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد في المنظمة، وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين لديها، ويقاس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، وبما أن المناخ التنظيمي يعدّ من المتغيرات الوصفية فإن قياسه يتم بتوجيه قائمة أسئلة للأفراد في المنظمة، وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ؛ يعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية لقياس

نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديده، والجدير بالذكر أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يُتفق عليها، فبعض الدراسات يولي أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والحنان والحماس والرضى والروح المعنوية التي يحسها العاملون التي تنعكس على انتمائهم وولائهم، ولا عبرة للأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي؛ كما أن هناك مؤشرات فرعية وتفصيلاتها يُعتقد بأهميتها لقياس المناخ التنظيمي وتصنيفه، منها على سبيل المثال معدلات الدوران وأوقات العمل، ومعدلات الإصابة والشكاوى. تعد اللقاءات والزيارات المتبادلة بين العاملين ومستوى التعاون والدعم والتشجيع والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس نمط المناخ التنظيمي في المنظمة الذي يعيش فيه العاملون وتمييزه.

## 9- تطوير المناخ التنظيمي وتحسينه

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مُسَلِّمة مفادها حاجة العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم أداءً مناسباً، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وإيجاد قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية مندفعة ومحفزة وذات شعور عال بالولاء، ما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح هو: كيف تعمل المنظمة على إيجاد مناخ تنظيمي صحي وفعال؟ إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من اهتمامات المسؤولين في أية منظمة، يُحسَّن المناخ التنظيمي الفعال بالاعتماد على العناصر الآتية:

(1) **تطوير الهيكل التنظيمي:** قيام الإدارة بتعديل الهيكل التنظيمي وتطويره من حيث تقسيم الوحدات، وإحداث وحدات جديدة وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلاً من أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثيراً، يجب أن يؤدي تعديل الهيكل التنظيمي إلى الاستفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه بتعديل تنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وبدرجة عالية من التفاعل.

(2) **الاهتمام بسياسات المؤسسة:** وضع سياسات تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والأحوال البيئية الداخلية والخارجية، وتعطي تأثيراً إيجابياً في الأفراد، كما أن سياسات المؤسسة يجب ألا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع، بل تتصف بالثبات والاستقرار النسبي والوضوح، وهذا يؤثر في العاملين على عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين، وتدفعهم إلى إظهار سُخطهم واستيائهم. ومن السياسات المهمة مثلاً سياسة التوظيف والترقية والنقل وإنهاء الخدمة.

(3) **تدريب العاملين:** إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين بإلحاقهم بالدورات التدريبية غالباً ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، ولاسيما من خلال إدراكهم أن الإدارة تؤدي دوراً مهماً في تطوير مهاراتهم بواسطة التدريب، وهذا يعطي العاملين الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها، وتطويرها بالوسائل المختلفة.

(4) **تحسين الاتصال التنظيمي:** يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية الصاعدة والهابطة والأفقية والاهتمام بالآراء الفنية، والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها، كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات من أجل تنسيق الجهود، وتحقيق التعاون وتبادل الأفكار والآراء، بما يُحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.

(5) **العدالة التنظيمية:** لا يأتي المناخ التنظيمي الفعال إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، بوضع أنظمة عادلة وغير منحازة من حيث المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب، الأمر الذي يؤدي إلى شيوخ الارتياح في نفوس العاملين، وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والإسهام في تحقيق أهدافها.

(6) **تحسين أساليب القيادة:** أن تتبنى القيادة فلسفة إنسانية بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات حتى يشعروا بقيمتهم وإسهاماتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم العامل ومساعدته عند الحاجة، وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل، هي القيادة التي تستطيع إيجاد الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية، ومن ثمّ نقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والغياب والتمارض.

(7) **تطوير أساليب الرقابة:** مما لا شك فيه أن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتكار مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء وليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين، وإن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم المعاصر يؤدي إلى إحداث مناخ تنظيمي هادف في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم.

(8) **تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية:** إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في حساباته الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ، وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فيجاد التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صور فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، إذ إن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية، وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صوراً مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع، والعاملين في المنظمة، ويعطي المسؤولية الاجتماعية بُعداً هادفاً في العطاء الفعال في هذا المجال.

## 10- مقياس المناخ التنظيمي

فيما يأتي بعض العبارات التي تُعبر عن المناخ أو الجو الاجتماعي السائد في العمل لديكم، يرجى بيان مدى موافقتكم أو عدمها على وجودها في العمل لديكم، كما هو الأمر في الواقع وليس كما يجب أن يكون؛ كما أنه ستجمع الاستثمارات مع استثمارات باقي زملائك لذلك من المستحيل معرفة صاحب العلاقة، وستظهر الإجابات ظهوراً جماعياً وليس فردياً.

السن: ....؛ عدد سنوات الخدمة في العمل: .....؛ الحالة الاجتماعية: عزب، متزوج، أخرى؛ المؤهل التعليمي: ابتدائية، إعدادية، ثانوية، معهد متوسط، جامعية، علماً أن خيارات الإجابة هي: موافق بشدة، موافق، لا رأي لي، أرفض، أرفض بشدة.

| المجال                     | العبارات                                                               |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| الهيكل التنظيمي            | تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة أعمالهم والمهام الموكلة إليهم          |
|                            | حدود السلطة بين المدير والعاملين واضحة ومحددة                          |
|                            | هناك تنسيق وتعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي في العمل                 |
|                            | يتميز الهيكل التنظيمي في العمل بالتصميم الجيد والمرونة                 |
|                            | يتناسب الهيكل التنظيمي في العمل مع طبيعة ومهام العمل وسرعة إنجاز العمل |
| الاتصالات الإدارية         | تتم جميع الاتصالات في العمل بسهولة في جميع الاتجاهات (صاعدة-هابطة)     |
|                            | تتميز الاتصالات الإدارية في العمل بالسرعة والمرونة                     |
|                            | تعتمد الإدارة الوسائل الحديثة والسرعة في الاتصال                       |
|                            | تتجز الاتصالات الإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة             |
|                            | تستخدم الوسائل الحديثة في الاتصالات الإدارية                           |
| نمط القيادة الإدارية       | تتعاون الإدارة مع العاملين لديها                                       |
|                            | يعامل العاملون بعدل ومساواة                                            |
|                            | تنثق الإدارة بالعاملين لديها، وتهتم بأمورهم العاملين الشخصية           |
|                            | تعتمد الإدارة على أسلوب تفويض بعض الصلاحيات الإدارية للعاملين          |
|                            | تشجعنا الإدارة على حل مشكلات العمل بأنفسنا                             |
| المشاركة في اتخاذ القرارات | تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل       |
|                            | تُحل المشكلات التي تواجه العمل جماعياً                                 |
|                            | يشارك العاملون في عملية تقويم أدائهم الوظيفي                           |
|                            | تعقد الإدارة اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود     |
|                            |                                                                        |

| المجال                | العبارات                                                                            |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤوليتها |
| طبيعة العمل           | يتيح لي عملي فرصاً للابتكار والإبداع                                                |
|                       | لدينا الحرية لإنجاز أعمالنا بالطريقة التي نراها مناسبة                              |
|                       | يتناسب عملي مع قدراتي ومهارتي                                                       |
|                       | يتصف عملي بالروتين اليومي                                                           |
|                       | يمنحني عملي تقدير واحترام المجتمع                                                   |
| التكنولوجيا المستخدمة | تُجز أغلب الأعمال باستخدام التقنية                                                  |
|                       | التقنية الموجودة سهلة الاستخدام وتنسجم التقنية المستخدمة مع طبيعة العمل             |
|                       | أسهمت التقنية في تقليل الجهد وسرعة إنجاز العمل                                      |
|                       | تعمل التكنولوجيا المستخدمة على ربط الأقسام مع بعضها بفعالية                         |
|                       | تعمل الإدارة على تطوير التقنية باستمرار                                             |





## الفصل الرابع عشر التغيير والتطوير التنظيمي

تُعد مسألة التغيير والتطوير التنظيمي من المسائل المهمة المحيطة بنا وبمؤسساتنا الوطنية، فقد بدأ العمل على دراستها والبحث في جوانبها منذ عهد قريب نظراً إلى تزامن ظهورها مع التغيرات والتطورات العصرية، وبداية الألفية الثالثة الذي يُعد بحق عصر التحولات والتغيرات المفاجئة، وفي ظل هذا التطور الذي يشهده عصرنا الحالي، وفي إطار جملة التغيرات، وبما تحمله من مبادئ وأساسيات التطور والانفتاح على المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة كان لا بد من العمل على مواكبة هذه التغيرات والسعي قُدماً بهدف اعتمادها لإنجاز الأفضل بواسطة تبني استراتيجيات تسمح بمواجهة التحديات والتهديدات المحيطة بنا لضمان تحقيق التكيف مع البيئة من حولنا، وتحقيق التغيير والتطوير التنظيمي وتحسين القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة للوصول إلى الغايات المنشودة وهذا ما يتجسد في بنية العلاقة القائمة بين المؤسسة بإدارتها الفاعلة وعمالها، على اعتبار أن السلوك التنظيمي يتناول علاقة العامل بالآخرين في إطار البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية سواء ما يتناوله من علاقات العاملين أو القيادة الإدارية، وبهذا نجد أي نجاح للمنظمة وعلى أي مستوى من مستوياتها يتجسد في معرفة الدور الإيجابي والفعال للعامل المؤهل والكفاء الذي يُعد أهم عناصر العملية الإنتاجية، إذ يُعد موضوع التغيير والتطوير من الموضوعات المهمة للغاية كما أنه من أساسيات العمل والدوافع الحاسمة لدفع عجلة التطور للأمام ومواكبة التغيرات الراهنة، فهو سمة أساسية تواجه حياة العمال والمنظمات فضلاً عن أنه عملية منظمة ومخططة (الكبيسي، 2006، 26).

### 1- تعريف التغيير والتطوير التنظيمي

التغيير والتطوير التنظيمي تغيير موجه مقصود وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف بما يضمن الانتقال إلى حالة أفضل تساعد المنظمة وتجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشكلات وحلها، كما يشير التغيير التنظيمي إلى تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري فيه وفي بنية المنظمة، ليتوافق مع مناخ المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، كما يُقصد به الجهود المبذولة على المدى الطويل لتحسين قدرة

المنظمة على مواجهة المشكلات وحلها بتجديد عملياتها وإحداث تطوير شامل فيها، وزيادة فعاليات جماعات العمل، كما يمكن أن تهدف هذه الجهود إلى مساعدة أفراد المنظمة على القيام بالمهام والأعمال المطلوبة منهم بصورة أفضل، وهناك عدة تعريفات للتطوير التنظيمي تعتمد في أساسها على: التخطيط للتطوير، التركيز على جماعات العمل، إدارة ثقافة المنظمة وفلسفتها، الاعتماد على البحث العلمي.

هناك من يرى وجود فرق بين التغيير والتطوير التنظيمي فالتغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات، ويمكن أن تحدث دون تخطيط مسبق، فهو ظاهرة تلقائية عفوية تنجم عن تأثير التغيرات المحيطة بالمنظمة، أما التطوير التنظيمي فهو تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة بما يضمن تحولها إلى حالة أفضل، ويجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشكلات وحلها (حسن، 1989، 292).

## 2- أهداف التغيير والتطوير التنظيمي

يهدف التغيير والتطوير التنظيمي إلى إحداث التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة رغبةً في تطوير الأساليب المتبعة في علاج المشكلات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، فالمنظمات التي تسعى إلى التغيير الإيجابي تشبه النهر المتدفق الذي يتجدد ماؤه كل يوم، بينما المؤسسات التي لا تغير أسلوب عملها وطرائق تفكيرها فإنها تشبه المستنقعات الراكدة التي تتكاثر فيها الأوحال كل يوم، وتنتب في بيئتها النباتات الضارة والسامة (كشت، 1999، 306). يمكن استنتاج أهمية التغيير في حياة المنظمات ومدى إسهامها في دفعها نحو تحقيق المزيد من التطور والأرباح والأهداف المرجوة وهذا يؤدي دوراً كبيراً في تحسين الفاعلية التنظيمية، تتلخص أهداف التغيير التنظيمي في: 1- التخلص من بعض الظواهر السلبية التي تميز المؤسسات العمومية كالركود التنظيمي والبيروقراطية والروتين، 2- تجنب التدهور في أداء العاملين لمهامهم من خلال تمكين المديرين من الأساليب الحديثة للإدارة ونقلها للعاملين للعمل بها، 3- يحمل التغيير في طياته مكاسب تؤدي إلى إيجاد تغييرات إيجابية نحو العمل، وتنمية الولاء لدى العاملين وبناء الثقة والانفتاح، 4- تكوين صورة ذهنية جيدة ومشرفة لدى الرأي العام عن المنظمة التي تسعى دوماً إلى تحسين جودة منتجاتها

وخدماتها ومعاملتها لزيائنها، 5-الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية، ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل، 6-تكوين فريق إداري أكثر كفاءة ومرونة وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وتحسين أنماطهم سلوكهم التنظيمي (العطيات، 2006، 122)، 7-النقاء أهداف الفرد بأهداف المنظمة، 8-زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، 9-زيادة القدرة على التعاون بين مختلف إدارات المنظمة وأقسامها المتخصصة لإنجاز الأعمال الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة، 10-مساعدة الأفراد والجماعات على تشخيص مشكلاتهم، وحثهم على التغيير والتطوير المطلوب، 11-تشجيع أعضاء المنظمة على تحقيق أهدافها، وتحقيق مستوى مرتفع من الرضى الوظيفي لديهم، 12-الكشف عن الصراعات وضغوط العمل في المنظمة ومصادرها بهدف إدارتها وتوجيهها بما يخدم أهدافها، 13-بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والجماعات في المنظمة، 14-اتباع المديرين أساليب إدارة حديثة مثل الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية، 1-مساعدة المنظمة على إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض عملها بواسطة تزويدها بالمعلومات اللازمة (عليان، 2015، 78-81).

### 3- أهمية التغيير واستجابة العاملين له

يقترّب مفهوم التغيير من التطوير لأن الإنسان هو الذي يُخطط ويتدخل لإحداثه، ويُحدد معالم الوضع الجديد الذي يُراد الانتقال إليه باعتباره أفضل من الحالة الراهنة، وهنا نذكر أن العوامل المسهّمة تتعدد وتتداخل لإحداث التغيير، يكون التغيير نتيجة متغيرات داخلية في المنظمة كالتغيرات التي تحدث ضمن إطار الأنظمة والقوانين واللوائح فضلاً عن الأزمات والضغوط المحيطة بالمؤسسة، وكذلك يمكن أن يكون للمتغيرات الدولية دور مهم كالعولمة والانفجار المعلوماتي والإعلامي والاتصالات وغيرها، ومن ثمّ لا يسعنا إلا أن نقول مهما كانت العوامل المسهّمة في التغيير والتطوير فهي تعمل على تطوير المنظمة، وتؤدي دوراً إيجابياً في مختلف النواحي التي تشملها، ومن ثمّ نجد عدة افتراضات تحث المؤسسات على إحداث التغيير ومنها: 1-كلما زادت الحاجة إلى التغيير التنظيمي زادت تعقيداته وتعددت متطلبات نجاحه، 2-كلما زادت

مشاركة العاملين في تصميم برامج التغيير زاد ولاؤهم وسعيهم لتنفيذها، 3- كلما تقاربت واتفقت مصالح المنظمة مع مصالح العاملين من التغيير التنظيمي انخفضت مقاومته، 4- كلما اتضحت عيوب الواقع القائم وسلبياته وآثارها، واتضحت النتائج المتوقعة من التغيير تسارعت خطوات تنفيذه، 5- كلما تنوعت خلفيات العاملين في المنظمة وثقافتهم تعقدت أساليب مقاومتهم للتغيير واختلفت، 6- البيئة المنفتحة ذات الثقافة التنظيمية المساندة أكثر تقبلاً وتشجيعاً للتغيير من البيئة المغلقة والراكدة، 7- تكون الأحوال الداخلية للتغيير أضمن لنجاحه من ضغوط البيئة الخارجية الدافعة له، 8- إن التغيير التنظيمي الموجه لاغتنام الفرص أكثر تعقيداً ومخاطرة من التغيير الموجه نحو التحديات (المنيف، 2006، 36).

#### 4- خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

تلجأ المؤسسات المعاصرة إلى إحداث إدارة ضمن هيكلها التنظيمي مهمتها الإشراف على عمليات التغيير والتطوير في المؤسسة، تتصف هذه الإدارة بعدة خصائص كالآتي:

- 1) **الاستهداف:** يعتمد التطوير والتغيير التنظيمي على الحركة المنتظمة الهادفة التي تسعى إلى غايات وأهداف محددة.
- 2) **الواقعية:** يجب أن ترتبط هذه الإدارة بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم عملها في حدود إمكانيات المنظمة ومواردها المالية وأحوالها.
- 3) **التوافقية:** وجود توافق مناسب بين عملية التغيير والتطوير ورغبات القوى المختلفة المؤثرة في عملية التغيير والتطوير واحتياجاتها وتطلعاتها.
- 4) **الفاعلية:** يجب على إدارة التغيير والتطوير أن تكون فاعلة وتمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة والتأثير في الآخرين، وتوجيه القوى الفاعلة في المنظمة والوحدات الإدارية فيها نحو تقبل التغيير والتطوير.
- 5) **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير والتطوير إلى المشاركة والتفاعل الإيجابي، بحرصها على المشاركة الواعية والفعالة لكافة القادة والقوى والأطراف المؤثرة في التغيير والتطوير.
- 6) **الشرعية القانونية:** يجب أن تتم عملية التغيير والتطوير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية، ولما كانت القوانين والأنظمة السارية في المنظمة يمكن أن تتعارض مع

التغيير والتطوير، فإنه يتوجب تعديل القوانين والأنظمة السارية وتطويرها وتحديثها في المنظمة قبل القيام بأي تغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

(7) **الإصلاح:** حتى تتجح هذه الإدارة يجب أن تتصف بالإصلاح، أي يجب أن تسعى باستمرار نحو إصلاح العيوب والخلل في المنظمة.

(8) **الترشيد:** الترشيح صفة لازمة لكل عمل إداري ولاسيما في إدارة التغيير والتطوير، فليس من المقبول أن يؤدي التطوير إلى خسائر ضخمة يصعب تعويضها وتغطيتها بعوائد التغيير والتطوير.

(9) **الابتكار:** الابتكار عملية لازمة لإدارة التغيير والتطوير، إذ يجب أن تعمل هذه الإدارة على إيجاد قدرات تطويرية وابتكارية أفضل وهذا هو مُستخدم حالياً في المنظمة، أي يجب أن يسير عملها نحو الارتقاء والتقدم بعمل المؤسسة.

(10) **التكيف السريع مع الأحداث:** تهتم إدارة التغيير والتطوير اهتماماً بالغاً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، بل تتوافق وتتكيف معها، وتحاول السيطرة عليها والتحكم بها، وتسعى لقيادة الأحداث بذاتها للمحافظة على حيوية المنظمة وفعاليتها.

## 5- أسباب الحاجة إلى التغيير والتطوير التنظيمي

لا يمكن أن تحدث عملية التغيير والتطوير التنظيمي حدوثاً عفوياً أو تلقائياً أو اعتباطياً، وإنما توجد أسباب تدعو المنظمة إلى القيام بالتغيير والتطوير، ومن هذه الأسباب نجد:

(1) **المحافظة على فاعلية المنظمة وحيويتها:** يعمل التغيير والتطوير على تجديد حيوية المنظمة، لأنهما يؤديان إلى انتعاش الآمال وسيادة التفاؤل فيها، وهذا يساعد على ظهور المبادرات الفردية والجماعية والآراء والمقترحات وزيادة إدراك أهمية المشاركة الإيجابية والفعالة واختفاء روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات لمدة طويلة.

(2) **تنمية القدرة على الابتكار:** يحتاج التغيير والتطوير إلى حلول وطرق مبتكرة لمواجهة المشكلات التي تعترض عمل المنظمة، وهذا يتطلب تشجيع المبتكرين ورعايتهم.

(3) **تنمية الرغبة بالتغيير والتطوير:** يحتاج التغيير والتطوير إلى تنمية الرغبة لدى عمال المنظمة نحو التقدم والارتقاء، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين في كافة المجالات

وزيادة الإنتاجية، وتحسين الوضع المادي والمعنوي لعمال المنظمة من خلال ما يأتي:  
أ-عمليات الإصلاح ومعالجة العيوب والأخطاء التي حدثت والمشكلات التي ظهرت،  
ب-عمليات التجديد وإحلال قوى إنتاجية جديدة محل القوى التي أستهلكت وتقادمت،  
وأصبحت غير قادرة على العمل والإنتاج، ج-التغيير والتطوير الشامل والمتكامل الذي  
يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا متطورة تواكب العصر.

(4) **التوافق مع متغيرات الحياة:** زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع تغيرات الحياة في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ومع ما تواجهه من ظروف وشروط مختلفة، ومواقف غير ثابتة، وبيئة يتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والقوى والمصالح.

(5) **تحسين مستوى الأداء:** يجب أن يسعى التغيير والتطوير نحو الوصول إلى أعلى درجة من الأداء في المنظمة وذلك بـ: أ-اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء في المنظمة مثل الإسراف والتبذير، الفاقد والتالف والفساد ومعالجتها، تخفيف آثار ضغوط العمل والصراع؛ ب-اكتشاف نقاط القوة والتأكيد عليها مثل الحوافز وآليات التحفيز، تحسين المناخ التنظيمي، زيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، زيادة الولاء التنظيمي والرضى الوظيفي وتماسك جماعات العمل.

## 6- دور المنظمة في التغيير والتطوير

نظراً إلى أهمية التغيير التنظيمي في حياة المؤسسات لأنه يسهم في زيادة فاعليتها وتحقيقها لأهدافها نجد أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي دوراً كبيراً في إلحاحها على ضرورة القيام بالإجراءات الملائمة والتغييرات الضرورية التي تراها مناسبة، وهو ما يعرف أيضاً بإعادة التنظيم الذي قد يكون عملية شاملة أو جزئية وفق الموقف، كما تظهر أهمية دور المنظمة في التغيير والتطوير في النقاط الآتية:

(1) يعد التغيير التنظيمي هيكلاً للعلاقات والسلطات، ويوضح حجم السلطة المتاحة لكل جزء وفرد في المنظمة ويوضح نوع السلطة (قانونية، تقليدية، شخصية).

(2) كما أنه هيكلاً للاتصالات والمعلومات فهو يُحدد الجهة التي تصدر عنها المعلومات وأسلوب إرسالها، وجهة استقبالها، وهيكلاً لسياب المعلومات بين أجزاء المنظمة والعمال فيها.

3) المنظمة هيكل العمليات الإدارية التي تضم مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية؛ تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات معينة (الفريجات، 2009، 11).

يحدث تغيير المنظمة بالشكل الذي يستدعي ضرورة إحداث توازن بين مكوناتها، من قبيل تغيير في الأنشطة والمهام والوظائف وهو ما يتمثل في تحليل العمل وتصميمه وتحديد عدد العاملين في الوظيفة ومقدار السلطة والمسؤولية ودرجة المركزية واللامركزية وتقويض السلطة والأقسام والإدارات سواء بالدمج أو الإنشاء والانقسام، وهو ما يظهر في تعديل الهياكل التنظيمية وإعادة تصميمها.

#### 7- مصادر التغيير والتطوير التنظيمي

تظهر الحاجة إلى التغيير والتطوير في المنظمة بسبب عوامل خارجية أو داخلية بالنسبة إلى المنظمة.

1) **المصادر الخارجية:** تعد مصادر التغيير والتطوير التنظيمي الخارجية أكثر تأثيراً على المؤسسة من المصادر الداخلية بسبب تنوعها وتعدد آثارها وصعوبة التنبؤ بها ومنها: البيئة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي تؤثر مجملها في العاملين وجماعات العمل بواسطة الاتجاهات والدوافع والقيم والدوافع والقدرات والمهارات والاتصالات والعلاقات.

2) **المصادر الداخلية:** ظهور أهداف جديدة للمؤسسة، انضمام عمال جدد، انخفاض الرضى الوظيفي، انخفاض مستوى الأداء وجودته، تغيير الإجراءات المتبعة في العمل، التغيير في الآلات والمعدات وشراء تكنولوجيا جديدة.

#### 8- مجالات التغيير والتطوير التنظيمي

حظيت مجالات التغيير بالاهتمام الكبير من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها المهتمون بالتغيير والتطوير في المنظمات، ويمكن أن يتطرق التغيير إلى مجالات عدة في المؤسسة يمكن استعراضها كما يأتي:

1) **المجال الوظيفي:** فلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها وقيمتها، وما يميزها من غيرها من المنظمات.



(2) **المجال الإنساني:** إحداث التغيير في العاملين بالاستغناء عن بعضهم أو إحلال غيرهم محلهم أو بالتغيير النوعي للعاملين بالتركيز على التدريب وتنمية المهارات المهنية وتعديل الاتجاهات وسلوك الأفراد والجماعات.

(3) **المجال الهيكلي:** يعتمد على إحداث التغيير بتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتطويره، فالهيكل التنظيمي هو الإطار الواضح لمكونات المؤسسة ومستوياتها الإدارية وصلاحياتها والاتصالات الجارية وقنواتها، وإعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنواته، وإحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، كإضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف.

(4) **المجال التكنولوجي:** يُركز فيه على إحداث التغيير بإعادة تركيب العمل وتدفعه، وتعديل أنماطه وأساليبه وطرقه بواسطة إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة، ويبدو هذا المدخل من خلال الاهتمام بأثر التكنولوجيا في سلوك العاملين واتجاهاتهم، كما يبدو من دراسة أثر التكنولوجيا في الهيكل التنظيمي؛ ويأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة منها: استخدام تكنولوجيا حديثة بهدف زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة مثل الاستغناء عن الآلات الكاتبة واستخدام أجهزة الكمبيوتر.

(5) **مجال تغيير الشروط والأحوال المادية:** تغيير الترتيبات المادية والمسافات في مكان العمل وتصميمه، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والنقسيات الداخلية وفتح المكاتب والغرف على بعضها لتسهيل الاتصال والتفاعل بين العاملين، وتغيير شروط الإضاءة والتهوية.

## 9- أسباب التطوير والتغيير الشامل

(1) **تغير أهداف المنظمة:** إدخال أهداف جديدة أو تعديل الأهداف السابقة وتطويرها بواسطة توسيع بعضها، أو إلغاء بعضها الآخر.

(2) **انخفاض الروح المعنوية:** يتضح تأثيرها في تدني إنتاجية العمل وبُطئه وارتفاع تكاليف إنجازه.

(3) **التطور التكنولوجي:** يستدعي إحداث تغييرات في كلا المجالين المادي والبشري كتغيير أسلوب العمل أو تخفيض حجم القوى العاملة.

4) **تغيير القوانين:** إحداث تعديل أو تغيير في التشريعات الحكومية، وعلى قوانين المنظمة أن تتكيف عن طريق إدخال التغييرات المناسبة.

5) **تغيير الشكل العام للمنظمة:** بالاندماج مع منظمة أخرى أو إنشاء فروع أخرى بوصفها امتداداً جغرافياً للمنظمة في المحافظات الأخرى، وهذا يتطلب إجراء تغييرات متعددة في المجالين المادي والبشري.

6) **تغيير الأذواق:** يجب على المنظمة أن ترصد أي تغيير في أذواق المستهلكين، وإحداث التغيير الملائم في المنتج أو في الخدمات التي تقدمها حتى تستطيع إنتاج سلعة رائجة وتسويقها، أو تقدم خدمة مطلوبة.

7) **الفشل في المجالات الوظيفية:** فشل إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة في أداء المهام المسندة إليها بسبب عدم الكفاية في المجال الوظيفي، أو نتيجة ضعف الاتصالات مع الوظائف الأخرى، وهذا يستوجب إدخال التغيير المناسب.

8) **النقص في التجديد والابتكار:** عدم تحسن الأداء في الوظائف الحالية، أي ركود المنظمة وتمسكها بطرق الأداء التقليدية، وإغلاق المجال أمام الأفكار الجديدة (عامر، 1991، 400).

9) **ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:** التي سهلت ظهور الأفكار الجديدة وساعدت على سهولة انتقالها، وهذا أدى إلى تنوع المعارف والسلع والخدمات، وتغير القيم والعادات والثقافات والأفكار بين شعوب العالم.

10) **انتشار أنشطة التطوير التنظيمي ونظمه:** تساعد المنظمات على تغيير قيمها الثقافية وتطويرها وتغيير أوضاعها وطرق عملها بما يتماشى مع القوى المحيطة المؤثرة.

11) **تقلص حصة السوق وانكماشها:** أو تزايد طلبات الوكلاء والمستفيدين من منتجات المؤسسة أو خدماتها والاستمرار في العمليات غير الفعالة والقديمة، وتغيير قوة العمل أو تعديلها نظراً إلى التغييرات الديموغرافية.

فالتغيير ليس بالضرورة أن يكون كما هو شائع للتجديد فقط ولتغيير نظم العمل، بل يجب أن تسعى المنظمات للتغيير منعاً لتدهور أدائها أكثر فأكثر، إذ تكون مضطرة للقيام بإجراء تعديلات على بنية عملها، ومن ثمّ على العاملين تقدير درجة الخطورة

ومدى الأذى الذي سـيـلـحـق بالمنظمة بسبب عدم قيامها بالتغيير والتطوير الملائمين والتكيف في إطار التعديلات الجديدة، وما يصب في مصلحة المؤسسة وعمالها.

## 10- أنواع التغيير التنظيمي

تتعدد أنواع التغيير التنظيمي تبعاً لاختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، ومن ثمَّ يجب على القائمين على التغيير فهم طبيعة التغيير ونوعه الذي هم بصدد إحداثه للقيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات التي تكفل تحقيقه ونجاحه، وبهذا نجد أن التغيير التنظيمي يمكن أن يأخذ عدة أنواع تعود لطريقة دراستنا له، وكذلك تبعاً للمعيار المستخدم في التصنيف، ولعلَّ أهم التصنيفات ما يأتي:

### 10-1- درجة الشمول

(1) **التغيير الشامل**: يشمل كافة جوانب المنظمة ومجالاتها أو معظمها، من أمثلته إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

(2) **التغيير الجزئي**: يقتصر على جانب أو عنصر واحد في المنظمة أو بعضها كالتطوير الإداري بتحديث برامج تدريب العاملين وإعدادهم، وتكمن خطورة التغيير الجزئي في أنه يؤدي إلى حالة من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تتطور جوانب على حساب أخرى، وهذا يُقلل فاعلية التغيير.

### 10-2- موضوع التغيير

(1) **التغيير المادي**: يمس عادة الجانب الهيكلي والتكنولوجي كالاختصاصات والمسؤوليات الوظائف والأنشطة والتكنولوجيا المستخدمة.

(2) **التغيير المعنوي**: يتناول الجانب النفسي الاجتماعي، إذ نلاحظ أن العديد من المؤسسات تتناول الجانب المادي، وتبذل في سبيله جهوداً كبيرة، وتتجاهل الجانب المعنوي الذي من المؤكد بأنه الفاعل في نجاح التغيير التنظيمي ولاسيما مع تعاظم دور الموارد البشرية في المنظمة، فتحدث فجوة بين التكنولوجيا المتقدمة والأجهزة الحديثة وبين اتجاهات العاملين وأنماط سلوكهم التقليدية، ويصبح التغيير شكلياً وغير فعال.

### 10-3- معيار الزمن

- (1) **التغيير السريع:** تغيير فجائي ومتلاحق إذ تهدف المنظمة منه إلى منع القوى المعارضة للتغيير والتطوير من الظهور وإحداث ارتباكات.
- (2) **التغيير التدريجي:** تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، ويشبه النمو الطبيعي للفرد، وتؤدي الظروف دوراً كبيراً في اختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعاً في بعض الأحيان، وبطيئاً في أحيان أخرى، وعلى العموم التغيير التدريجي أكثر رسوخاً وفاعلية من التغيير السريع.

### 10-4- دوافع التغيير

- (1) **التغيير المقصود:** يصدر من السلطة الداخلية للمنظمة المتمثلة في المدير العام الذي يتخذ قرارات يحدث على إثرها تغيير على مستوى الإجراءات والهيكل التنظيمية، والاتجاهات بحيث يكون التغيير هنا البديل الذي اختاره المدير ليعالج مشكلة معينة.
- (2) **التغيير المفروض:** يصدر هذا النوع بناءً على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من الجهات الوصائية العليا في الدولة خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه.
- (3) **التغيير التكيفي:** هو تغيير يحدث بناءً على قناعة شخصية من المرؤوس ودون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج، ويحدث التغيير التكيفي لعدة أسباب من بينها: تطوير بعض إجراءات العمل، جعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة لمواجهة موقف استثنائي غير عادي.

### 10-5- درجة التعقيد

- (1) **التغيير المعقد:** تكون أسبابه متداخلة، إذ تتداخل الأسباب مع المحفزات والدوافع، وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مُغذٍ للآخر ويتصف بالغموض.

(2) **التغيير البسيط:** تكون دوافعه محدودة قد تكون دافع واحد أو عدد قليل من الدوافع، وفي الوقت ذاته يكون واضحاً، ويمكن للقائد القيام به وحده (الخضيري، 2003، 16).

مهما اختلفت أنواع التغيير وتعددت، فهي لا تحدث في فراغ بل لا بد من وجود أسباب ودوافع عديدة تسهم في إحداثه، كما أنها تتأثر بالوجهة الخاصة بها والغاية منها، وتبعاً للظروف المحيطة بالمنظمة.

### **11- مراحل التغيير والتطوير التنظيمي**

تتم عملية التغيير في المنظمات من خلال استراتيجية متكاملة وخطط مقبولة وبرامج معتمدة، ومن ثم يجب اتباع الخطوات الآتية:

#### **11-1 إدراك الحاجة إلى التغيير والتطوير التنظيمي**

إدراك الحاجة إلى التغيير والتطوير التنظيمي والافتقار بأهميته، لأنه يجب أن يتوافر لدى المنظمة الدافع الذاتي لإحداث التغيير والتطوير، وفي حال عدم اعتقاد أفراد المنظمة في حتمية التغيير والتطوير فلن يتوفر لديهم الالتزام بنتائجه، ومن ثم لن يكتب لبرامج التغيير والتطوير النجاح في تحقيق الأهداف، إذ تتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك والافتقار على خصائص الموقف ومتطلباته الذي تُعدّ فيه خطط التغيير والتطوير وبرامجها.

#### **11-2 تحديد استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي**

تتضمن إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط عملية التغيير والتطوير التنظيمي وتنفيذها وتقويمها، وتشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن التطوير، وتشخيص الوضع القائم، وتحديد التغييرات ومجالات التطوير وأهدافه وتحديد كيفية إحداث التغيير والتطوير، فضلاً عن تحديد كلفة برنامج التغيير والتطوير واختيار التوقيت المناسب، وفيما يأتي عناصر تحديد استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي:

(1) **اختيار الفريق المسؤول عن التغيير والتطوير:** يجب أن تتم جهود التغيير والتطوير التنظيمي بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عالٍ من الكفاءة، من بين الخبراء الداخليين في المنظمة، أو بالاستعانة بخبراء من خارج المنظمة، أو من مزيج من

الخبراء الداخليين والخارجيين معاً وهو الأفضل، ثم تحديد العلاقة بين هذا الفريق وإدارة المنظمة التي يجب أن تُبنى على الثقة والتعاون وتحديد أدوار كل منهم.

(2) **تشخيص الوضع القائم وتحديد الفرص والقيود وأوجه القوة والضعف:** يقصد بها التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم في المنظمة وتشخيص مشكلاتها.

(3) **تحديد أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي وتوصيفها:** تتوقف فاعلية عملية التغيير والتطوير التنظيمي بدرجة أساسية على تحديد أهدافها وتوصيفها بدقة ووضوح، التي قد تتمثل في واحد أو أكثر من **الأهداف الآتية:** أ-تحقيق التوافق والانسجام بين المنظمة وبيئتها، ب-تفعيل الدور الذي تمارسه المنظمة في البيئة المحيطة بزيادة تأثيرها وتفاعلها معها، ج-تحقيق التناسق والتناغم الفعال بين أجزاء المنظمة، وزيادة التعاون فيما بينهما بوصفها منظومة متكاملة، د-زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمة بتطوير السلطات والصلاحيات وأنواعها ومستوياتها.

(4) **تحديد مجالات التغيير والتطوير التنظيمي وأولوياته:** تحديد مجالات التغيير والتطوير المناسبة وأولوياتها في ضوء تحديد الأهداف وتوصيفها.

(5) **اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي:** يمكن أن تأخذ عملية اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي إحدى **البدائل الآتية:** أ- التغيير الشامل: يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد، ب-التغيير المرحلي: يتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل، وبعد نجاح المراحل الأولى يُنقل إلى المراحل اللاحقة؛ ج-التغيير التدريجي: يُبدأ هنا بإحداث تغييرات بسيطة وبعد إقناع أعضاء المنظمة والتزامهم بتلك التغييرات يتم التوسع في عملية التغيير والتطوير.

(6) **وضع موازنة مالية تقريبية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:** يجب وضع موازنة مالية تقريبية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي بتحديد تكاليفها التي تشتمل على كافة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير والتطوير التي تختلف باختلاف مجالات التطوير والجهة المسؤولة عن التطوير، والأسلوب المتبع في إحداث التغيير والتطوير ومتطلبات تنقيف العمال وتحفيزهم لزيادة تعاونهم وحماسهم لإنجاحه.

7) اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي: تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير والتطوير، وتوقيت البدء في تنفيذها وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة.

### 11-3- تحديد بدائل التغيير والتطوير التنظيمي ومداخله

هنا يبدأ فريق التطوير بتصميم بدائل التدخل والاختيار فيما بينها، ويجب أن تشمل عملية تصميم بدائل مداخل التغيير والتطوير التنظيمي على ما يأتي: أ- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم، ب- تقديم الاستشارة والنصح والإرشاد، ج- التفاعل والتعاون، د- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات، هـ- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات، و- تدعيم فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي، ز- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتسهيل عملية التنفيذ.

### 11-4- تنفيذ عملية التغيير والتطوير

ينبغي إحداث التغيير والتطوير المطلوب الهادف مع مراعاة ما يأتي: أ- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير المستهدفة، ب- تهيئة المناخ الملائم الداعم لتطبيق استراتيجية التغيير والتطوير، ج- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في الاتجاهات كافة في المنظمة لتعرف النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية التغيير والتطوير المستهدف والعمل على تذليلها.

### 11-5- المتابعة والتقويم ورصد النتائج وتحليلها

تشمل رصد النتائج والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير التنظيمي وتحليلها والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي (عفيفي، 2003، 250).

### 12- استراتيجيات التغيير التنظيمي

توجد استراتيجيات عدة تتبعها المنظمات بهدف إحداث التغييرات الملائمة في إطار عملها، وتحقيق الأهداف المرجوة ويأتي في مقدمتها ما يأتي:



## 12-1- استراتيجية المعايير وإعادة التعلم

تستند على أن القيم والعادات والتقاليد تؤثر في سلوك الفرد وأفعاله، ولكي يتغير سلوك أو عادة معينة يجب أن يغير الفرد قيمه ومعاييره، إلا أن المدى الزمني لإحداث هذا التغيير يُعد طويلاً نسبياً، إذ قد يستغرق شهوراً أو عدة سنوات، ومن ثمّ يكون السلوك الإداري انعكاساً لتوفر الخبرات، ومع ذلك يمكن تطبيقه على المدى الطويل مثل التوجيه والنصح وتدريب الحساسية.

## 12-2- استراتيجية الإكراه أو القسر

تتضمن هذه الاستراتيجية استخدام القوة والقهر وإرغام الأفراد على إحداث التغيير، إذ يتطلب الأمر الموافقة على إحداث التغيير المطلوب، ويتميز هذا النوع من التغيير بأنه قصير المدى، إذ من الممكن أن يأخذ أياماً أو ساعات، ويعكس تحركاً باتجاه واحد فقط بوصفه سلوكاً إدارياً، ومن أهم ما يمكن ملاحظته في هذا السلوك المسايرة والتوافق الوقتي مثل استخدام القوانين واللوائح والأوامر والإجراءات الاعترافية.

## 12-3- استراتيجية التغيير العقلانية أو التجريبية والتطبيق العملي

يقوم الافتراض الأساسي في هذه الاستراتيجية على أن الإنسان عقلائي وراشد، وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع به، وهذا يتطلب من قادة التغيير تبني حملة إقناع فاعلة عند بدء عملية التغيير أو قبل البدء بها، إذ يكون العاملون في مرحلة الشعور بالخوف وعدم التأكد لإقناعهم بالحاجة الفعلية إلى التغيير للبقاء والاستمرار بواسطة استراتيجية اتصال مكونة من أربعة أجزاء أو مراحل:

(1) **قبول التغيير:** قبل البدء بالإعلان النهائي لخطة التغيير يجب على قادة التغيير وضع مرحلة لقبوله، تستند هذه المرحلة على بيان مدى الحاجة إليه والعواقب المترتبة على عدم الأخذ به.

(2) **وضع إطار التغيير:** شرح المعلومات المتعلقة بالتغيير وإيصال المعاني المراد أن يستوعبها العاملون بعد إعلان خطة التغيير باللقاءات والاجتماعات مع العاملين.

(3) **ضمان المساندة:** في أثناء مدة التنفيذ تتجلى مهارة قادة التغيير في إدارة المزاج النفسي للعاملين لضمان مساندتهم لتنفيذ التغيير بالاتصال الدائم بهم ومساعدتهم لتخطي النتائج

السيئة المترتبة على التغيير مثل تخفيض عدد العاملين، وهذا يترتب عليه فقدان بعض الوظائف أو الأصدقاء.

(4) **الحفاظ على مكتسبات التغيير:** تتم من خلال دعم السلوك الجديد للعاملين، ويُركّز هنا على عمل الأنظمة الإدارية، ولكن مدى تطبيقه طويل للغاية قد يأخذ شهوراً وسنوات لكن يتميز بالخبرات التي يوفرها للأفراد، ويكون كذلك مدى انتشاره وتطبيقه على المدى الطويل، وبناتجها الإيجابية مثل: التعليم والتدريب والاستشارات (عفيفي، 2003، 46).

### 13- عوامل اختيار استراتيجية التغيير

إن اختيار الاستراتيجية الملائمة لا يأتي من الفراغ بل هناك عوامل عدة تؤدي دوراً حاسماً في اختيار الاستراتيجية الملائمة، والعمل عليها ولعلّ أبرزها ما يأتي:

(1) **أهداف التغيير:** تحديد أهداف التغيير من أهم جوانبه لأنه يشتمل على تحديد مضمونها وكيفية تحديدها بمعنى مَنْ سيقوم بالتحديد هل الإدارة العليا أم وسيط التغيير، أم بمشاركة العاملين، أيضاً مدى الإلحاح المصاحب للهدف وإمكانية تحقيقه، كل ذلك يمكن أن يؤثر في اختيار الاستراتيجية الملائمة.

(2) **الجهة المستهدفة:** يستهدف التغيير التنظيمي عادة في المدى القصير العامل أو الجماعة أو المنظمة بأكملها، ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاث معاً، ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير في اختيار استراتيجيته.

(3) **الموارد المتاحة:** تتضمن الموارد اللازمة لعملية التغيير القوى العاملة والموارد المالية والوقت والأجهزة والخبرة والمعرفة، إذ تتطلب كل استراتيجية مزيداً من الموارد تختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.

(4) **الفرص المواتية والقيود:** لكي تُختار الاستراتيجية الملائمة للتغيير يجب معرفة الموارد المتاحة، والتقويم الدقيق للفرص والقيود والمحددات، والتقويم الدقيق للمنظمة وبيئتها والعاملين فيها، وكذلك خبر التغيير والاستراتيجية ذاتها (حريم، 2003، 302-303).

نجد أن كل منظمة أو مؤسسة لديها الحرية الكافية لانتقاء الاستراتيجية الملائمة لسير عملها، ومن ثمّ يجب على مديري هذه المنظمات اتباع القواعد السليمة القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهداف المنظمة بما يضمن تفاعل واندماج الأفراد ومساندة الإدارة في وضع الخطط المناسبة للنهوض بالعمل بالسوية المطلوبة، إن أفضل الاستراتيجيات

التي يمكن اعتمادها في هذا الإطار هي استراتيجيات مناهج التغيير العقلانية التجريبية، وذلك لاعتمادها الكبير على الفرد وعلى إيجابياته في نطاق العمل ضمن المؤسسة، ومدى إدراكه لأهمية التغيير وقيامه بالإسهام الفاعل من أجله؛ يقترح الدرة 1981 نموذجاً لإدخال تغيير مُخطط له في المنظمات يتكون من المراحل الآتية:

(1) **معرفة مصادر التغيير:** قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال فيها، وقد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي.

(2) **تقدير الحاجة إلى التغيير:** بواسطة تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة حالياً وما تريد تحقيقه، أي الهدف النهائي من التغيير.

(3) **تشخيص مشكلات المنظمة:** تحديد المشكلات التي تعاني منها المنظمة، ومنها مشكلات تتعلق بأساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة، ظاهرة الغياب عن العمل، دوران اليد العاملة في المؤسسة وغيرها من المشكلات.

(4) **التغلب على مقاومة التغيير:** توجد عدة أسباب لمقاومة التغيير منها: الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات أو أنماط سلوكية جديدة، الإحساس بالاستغلال أو الإكراه على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة المعايير التي تفرضها الجماعة غير الرسمية.

(5) **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** بتوضيح أهداف التغيير بدقة قابلة للقياس.

(6) **وضع استراتيجية التغيير:** عند اختيار استراتيجية التغيير يجب أن نأخذ بالحسبان العناصر التي يمكن أن تتأثر بها أجزاء المنظمة، مثل إعادة تصميم الوظائف، إعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي.

(7) **التكنولوجيا:** أي تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة في عمل المنظمة.

8) **القوى العاملة:** أو الموارد البشرية، أي التدريب في أثناء العمل، تدريب القادة، تنمية فرق العمل، توظيف عمال جدد.

9) **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة:** وضع برنامج زمني لتنفيذ الخطة.

10) **متابعة تنفيذ الخطة:** معرفة نواحي القوة والضعف فيها بواسطة المعلومات الواردة عن تطبيقها أي التغذية الراجعة.

#### 14- مراحل تطبيق برامج التغيير والتطوير التنظيمي

نستعرض فيما يأتي مراحل تطبيق برامج التغيير والتطوير التنظيمي، وعلينا ألا ننسى أن أية محاولة للتغيير ما هي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات مضادة، بعضها تعمل على تحريك الموقف في اتجاه التغيير المقصود، أي القوى الدافعة، والأخرى تعمل على تقييد الموقف ومنعه من التحرك في اتجاه التغيير المنشود، أي القوى المعيقة، وهناك ثلاثة مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد تتمثل في:

##### 14-1- إذابة الجليد

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة وغير مُجهزة، إذ إن الهدف من هذه المرحلة تهيئة الأفراد لتلقي التغيير بالقبول والرضى بإذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والأنماط السلوكية الراسخة التي تقوم عليها المنظمة، والعمل على تغيير قناعات أعضاء المنظمة، عبر حشد الجهود لدفع العاملين إلى تقبل التغيير والإسهام فيه، كما أن هذه المرحلة تتكون من الخطوات الآتية: 1- الاعتراف بالحاجة للتغيير: يجب أن يكون لدى أفراد المنظمات إحساس ذاتي بأهمية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي وضرورته والحاجة له بتحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وما تريد تحقيقه، 2- تقليص مقاومة التغيير: من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي الخوف من الفشل أو المجهول أو المخاطر التي قد تتجم عن هذا التغيير، أو عدم القدرة على التكيف معه والارتياح للمألوف، أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو العاملين من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء التغيير، ألا أنه بعد أن تتعرف الإدارة الأسباب الحقيقية وراء مقاومته، عليها تقليصها بما يخدم أهداف المنظمة.

## 14-2- إحداث التغيير والتطوير

يجب التخطيط لهذه المرحلة بدقة عبر إعداد إطار متكامل ومتربط مع توقع حدوث بعض المشكلات مع بداية التنفيذ تفادياً للحكم المتسرع على عدم جدوى مشروع التغيير، ويُحدث التغيير والتطوير التنظيمي بخطوات عدّة هي:

(1) **اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير:** اختيار هذا الفريق من المنظمة، أو بالاستعانة بالخبراء في هذا المجال من خارجها، أو الجمع بينهما وهذا أفضل، مع مراعاة دور الخبرة عالية المستوى.

(2) **التشخيص السليم:** التوصيف الدقيق للوضع القائم في المنظمة مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية وتهديدات البيئة الخارجية.

(3) **تحديد أهداف عملية التغيير:** التغيير عملية هادفة وليست عشوائية، وتستند فعاليتها استناداً رئيسياً على تحديد أهدافها وتوصيفها بدقة ووضوح.

(4) **تحديد مجالات التغيير وأولوياته:** تحتاج إلى التغيير مجالات متعددة، (هيكلية، بشرية، تكنولوجية) إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها في عملية التغيير والتطوير.

(5) **اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير:** فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات دفعة واحدة، وقد تكون مرحلية تتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها في المنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون تدريجية بإدخال تغييرات بسيطة، وبعد إقناع عمال المنظمة والتزامهم بتلك التغييرات وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي يُتوسع في عملية التغيير.

(6) **وضع موازنة مالية تقديرية لعملية التغيير:** تبين هذه الموازنة المالية المبالغ المطلوبة للقيام بعملية التغيير والتطوير التي تختلف باختلاف مجالات التغيير، والجهة المسؤولة عن تنفيذه، والأسلوب المتبع في إحداثه، ومتطلبات تحفيز العمال لزيادة تعاونهم وحماسهم لإنجاح عملية التغيير.

(7) **اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير:** إن حُسِن اختيار توقيت إحداث التغيير والتطوير التنظيمي هو من بين أهم مفاتيح نجاح العملية، فقد يكون برنامج التغيير ثرياً والأحوال مهيئة، لكن سوء التوقيت من شأنه أن يُفشِل العملية، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ

الدراسات اللازمة لعملية التغيير، وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة.

(8) **التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير:** بعد تهيئة المناخ الملائم للتغيير يُنقل من مرحلة الإعداد إلى مرحلة التطبيق بترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية، ويواكب هذه المرحلة إعداد العاملين للتكيف مع التغييرات الجديدة من ممارسات سلوكية ونواح فنية وتخصصية، ومهارات جديدة يحتاجها العاملون في عملهم.

### 14-3- إعادة التجميد

تحاول المنظمة في هذه المرحلة بناء درجة عالية من الالتزام الداخلي لدى العاملين نحو الأنظمة والقواعد والممارسات والسلوكيات الجديدة بثبوتها وتقويتها، والمحافظة على ما حُقق وأُنجز في مرحلة التغيير وهذا ما يُسمى بالتجميد من خلال:

- 1- تعزيز النتائج: يجب تعزيز النتائج والمكاسب التي حُصل عليها وتعزيزها، لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها ويجب الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير، 2- تقويم النتائج: المقارنة بين الأهداف المرجوة والأهداف المحققة من هذا التغيير، وكشف مواطن الخلل وأسباب الانحرافات، 3- إجراء تعديلات ببناء: إنشاء أنظمة للاقتراحات وتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشكلات التغيير، وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة، وتكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية. هذه المراحل مهمة جداً وتعمل بتسلسل وتأن لضمان التوجه الصحيح والوصول إلى الغاية المنشودة، إذ إن كل منظمة فيها أقسام متنوعة تعمل على تحقيق الغايات ضمن نطاق الأعمال المنوطة بها.

### 15- عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي

ينبغي توفر عوامل معينة تساعد على نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي، من أهمها:

- (1) دعم القادة الإداريين وتأييدهم لجهود التغيير بما يضمن استمرارية التغيير ونجاحه.
- (2) المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.

- (3) وجود خبراء يمتلكون مهارات فكرية ومهنية وإنسانية ترتبط بالتغيير، ويمكن أن يكون الخبراء من المنظمة أو من خارجها أو خليط منهما وهذا هو الأفضل.
- (4) مشاركة الأفراد والجماعات الذي سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- (5) شرح أسباب التغيير ودوافعه وتوضيحها للعاملين في المؤسسة.
- (6) شرح الفوائد المادية والمعنوية للتغيير وتوضيحها للعاملين في المؤسسة.
- (7) عدم إغفال دور الجماعات غير الرسمية في المؤسسة، نظراً إلى تأثيرها في سلوك العاملين.
- (8) معرفة مصادر التغيير وتشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي.
- (9) تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه ومنابعه.
- (10) توفر الموارد البشرية والمادية والعلمية والفنية التي تساعد على التغيير وتنفيذه.





## جدول المصطلحات العلمية

| الرقم | المصطلح باللغة العربية  | المصطلح باللغة الإنكليزية              |
|-------|-------------------------|----------------------------------------|
| 1     | الاتصال التنظيمي        | Organizational Communication           |
| 2     | أثر الهاوثرن            | Hawthorne Effect                       |
| 3     | الاحتياجات التدريبية    | Training Needs                         |
| 4     | الأداء الوظيفي          | Job Performance                        |
| 5     | الإدارة بالأهداف        | Management by objectives               |
| 6     | أدوات العمل             | Work Tools                             |
| 7     | الأرغونوميكا            | Ergonomics                             |
| 8     | الأساليب التفاعلية      | Interactive Methods                    |
| 9     | الأساليب غير التفاعلية  | Non-interactive Methods                |
| 10    | أسلوب المؤتمر           | Conference Style                       |
| 11    | الإشراف                 | Supervision                            |
| 12    | الامتثال للجماعة        | Compliance with the group              |
| 13    | الانتقاء المهني         | Personal Selection                     |
| 14    | أوقات الراحة والعمل     | Breaks And Work                        |
| 15    | بيئة العمل              | Work Environment                       |
| 16    | التأهيل والتدريب المهني | Rehabilitation And Vocational Training |

| المصطلح باللغة العربية                  | المصطلح باللغة الإنكليزية                       | الرقم |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|
| التحليل التنظيمي                        | Organizational Analysis                         | 17    |
| تحليل العمل                             | Job Analysis                                    | 18    |
| تحليل الفرد                             | Analysis Of The Individual                      | 19    |
| تحليل الواجبات                          | Analyzing Duties                                | 20    |
| التحليل الوظيفي                         | Functional Analysis                             | 21    |
| تدريب الحساسية                          | Allergy Training                                | 22    |
| التدريب المركز (المجمع) والتدريب الموزع | Comprehensive Training And Distributor Training | 23    |
| التدريب المهني                          | Vocational Training                             | 24    |
| التطوير الإداري                         | Administrative Development                      | 25    |
| التطوير التنظيمي                        | Organizational Development                      | 26    |
| التعاون                                 | Corporations                                    | 27    |
| تماسك جماعة العمل                       | Cohesion of the working group                   | 28    |
| التنافس                                 | Compete                                         | 29    |
| تنظيم يوم العمل                         | Organization Of The Work Day                    | 30    |
| التوافق المهني                          | Professional Compatibility                      | 31    |
| التوجيه المهني                          | Career Guidance                                 | 32    |
| جماعة العمل                             | Working Group                                   | 33    |
| الجماعة المرجعية                        | Reference Group                                 | 34    |

| الرقم | المصطلح باللغة العربية   | المصطلح باللغة الإنكليزية  |
|-------|--------------------------|----------------------------|
| 35    | حالة الطوارئ             | Emergency Situation        |
| 36    | حل المشكلات              | Problem Solving            |
| 37    | الحوادث الصناعية         | Industrial Accidents       |
| 38    | حوادث العمل              | Work Accidents             |
| 39    | الحوافز                  | Incentives                 |
| 40    | الحوافز الإيجابية        | Positive Incentives        |
| 41    | الحوافز التنظيمية        | Organizational Incentives  |
| 42    | الحوافز الجماعية         | Collective Incentives      |
| 43    | حوافز الخدمات الاجتماعية | Social Services Incentives |
| 44    | الحوافز السلبية          | Negative Incentives        |
| 45    | الحوافز الفردية          | Individual Incentives      |
| 46    | الحوافز المادية          | Material Incentives        |
| 47    | الحوافز المالية          | Financial Incentives       |
| 48    | الحوافز المعنوية         | Moral Incentives           |
| 49    | خصائص العمل              | Characteristics Of Work    |
| 50    | الدافعية                 | Motivation                 |
| 51    | الدوافع                  | Motives                    |
| 52    | الراحة الفعالة           | Effective Comfort          |
| 53    | الرضى الوظيفي            | Job Satisfaction           |

| المصطلح باللغة العربية      | المصطلح باللغة الإنكليزية                  | الرقم |
|-----------------------------|--------------------------------------------|-------|
| الروح المعنوية للجماعة      | Morale of the Community                    | 54    |
| السلامة المهنية             | Occupational Safety                        | 55    |
| السلامة في العمل            | Work Safety                                | 56    |
| سوء التوافق المهني          | Poor Professional Compatibility            | 57    |
| شروط العمل الفنية           | Technical Working Conditions               | 58    |
| شروط العمل المهنية          | Professional Working Conditions            | 59    |
| شروط العمل والسلامة المهنية | Conditions Of Work And Occupational Safety | 60    |
| الشكاوى                     | Complaints                                 | 61    |
| الصراع                      | Conflict                                   | 62    |
| الصمم                       | Deafness                                   | 63    |
| الضجيج                      | Noise                                      | 64    |
| ضغوط العمل                  | Stress at Work                             | 65    |
| طبيعة العمل                 | work nature                                | 66    |
| العامل البشري أو الإنساني   | Human Factors                              | 67    |
| العلاقات الإنسانية في العمل | Human Relations At Work                    | 68    |
| العلاقة مع المشرف           | Relationship With Supervisor               | 69    |
| علم النفس الإداري           | Administrative Psychology                  | 70    |

| الرقم | المصطلح باللغة العربية      | المصطلح باللغة الإنكليزية                |
|-------|-----------------------------|------------------------------------------|
| 71    | علم النفس التقني            | Technical Psychology                     |
| 72    | علم النفس التنظيمي والصناعي | Organizational And Industrial Psychology |
| 73    | علم النفس الصناعي           | Industrial Psychology                    |
| 74    | علم النفس المهني            | PROFESSIONAL PSYCHOLOGY                  |
| 75    | علم النفس الهندسي           | Engineering Psychology                   |
| 76    | العمل الجماعي               | Teamwork                                 |
| 77    | العوامل التنظيمية           | Organizational Factors                   |
| 78    | العوامل الشخصية             | Personal Factors                         |
| 79    | الغياب                      | Absence                                  |
| 80    | الفاعلية                    | Effectiveness                            |
| 81    | فرص الترقية                 | Promotion Opportunities                  |
| 82    | الكفاءة                     | Efficiency                               |
| 83    | الكفاية الإنتاجية           | Productivity                             |
| 84    | لعب الأدوار                 | Role Playing                             |
| 85    | متطلبات العمل               | Work Requirements                        |
| 86    | المحاكيات أو المقلدات       | Simulation Techniques                    |
| 87    | المخطط البياني السيكولوجي   | Psychological Chart                      |
| 88    | المشرف                      | Supervisor                               |

| المصطلح باللغة العربية | المصطلح باللغة الإنكليزية      | الرقم |
|------------------------|--------------------------------|-------|
| المقابلة               | Interview                      | 89    |
| مكان العمل             | Workplace                      | 90    |
| المناخ التنظيمي        | Organizational Climate         | 91    |
| منحنى التعب            | Curve Fatigue                  | 92    |
| منحنى العمل            | Work Curve                     | 93    |
| منظمة مؤسسة            | Organization                   | 94    |
| منظومة إنسان-آلة       | Man-Machine System             | 95    |
| منظومة إنسان-إنسان     | Human-Human System             | 96    |
| منظومة إنسان-تكنولوجيا | Human-Technology System        | 97    |
| منظومة إنسان-خطر       | Human-Dangerous System         | 98    |
| منظومة إنسان-مهنة      | Occupation Human System System | 100   |
| منظومة إنسان-مؤسسة     | Human-Institution System       | 101   |
| الميول المهنية         | Professional Tendency          | 102   |
| النمو المهني           | Career Growth                  | 103   |
| الولاء التنظيمي        | Organizational Commitment      | 104   |



## المراجع

### 1- المراجع العربية

- أبو النيل، محمود السيد. (2005). *علم النفس الصناعي عربياً وعالمياً*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أرجايل، مايكل. (1993). *سيكولوجية السعادة*. ترجمة: فيصل عبد القادر يونس، سلسلة عالم المعرفة، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- بدر، حامد أحمد. (1995). *السلوك التنظيمي*. الكويت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- بوكنان، ر. إيه. (2000). *الآلة قوة وسلطة التكنولوجيا والإنسان*. ترجمة: شوقي جلال. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة العدد 259.
- الحراشنة، حسين محمد. (2011). *إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي*. <https://books.google.com/books?id=XhkCgAAQBAJ&pg=PA113&lpg=PA113&dq=تاريخ+النشر+2011/1/1،+تم+الاسترجاع+بتاريخ+2019/5/29> الصفحات: 109-111.
- حريم، حسن. (2003). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المؤسسات*. عمان: دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسن، راوية. (2001). *السلوك في المؤسسات*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحلاق، بطرس. (2014). *إدارة وتخطيط العلاقات العامة*. دمشق: جامعة دمشق.
- حمود، خضير كاظم. (2002). *السلوك الإداري*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير كاظم؛ الخرشنة، ياسين كاسب. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر.
- الحناوي، محمد صالح؛ حسن، راوية محمد. (1998). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية.

- حنفي، عبد الغفار . (2007). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الختاتنة، سامي محسن. (2011). *علم النفس الإداري*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخضير، محمد أحمد. (2003). *إدارة التغيير*. دمشق: دار الرضا.
- الدروبي، سليمان. (2006). *التحفيز عن طريق إدراك الذات*. سلسلة البرمجة الإدارية وتحسين الأداء. عمان: دار عالم الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع.
- دسوقي، كمال. (1994). *سيكولوجية إدارة الأعمال وسلوكيات كفاية الإنتاج*. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع.
- الدمرداش، أحمد. (2018). *جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي*. القاهرة: دار الحكمة.
- دويدار، عبد الفتاح محمد. (1995). *أصول علم النفس المهني وتطبيقاته*. بيروت: دار النهضة العربية.
- ريجيو، رونالد. (1999). *المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي*. ترجمة: فارس حلمي. عمان: دار الشروق.
- زايد، عادل محمد. (2003). *إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية*. القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- الزغل، رياض. (1993). *مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي*. دمشق: دار قنتية للطباعة والنشر.
- السالم، سالم محمد. (1997). *الرضى الوظيفي للعمال في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- سايمون، هيربرت. (2003). *السلوك الإداري*. دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية. ترجمة: عبد الله هيجان وعبد الله بن هنية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السلمي، علي. (2001). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب

للطباعة والنشر والتوزيع.

• سليمان، حنفي محمود. (1998). وظائف الإدارة. القاهرة: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

• شاكلتون، فيفيان؛ فلينتشر، كليف. (2003). الفروق الفردية، نظرياتها وتطبيقاتها. ترجمة: مالك سليمان مخول وعدنان الأحمد، دمشق: منشورات جامعة دمشق كلية التربية.

• شاويش، مصطفى نجيب. (1990). إدارة الأفراد. بيروت: دار الشروق.

• شاويش، مصطفى نجيب. (2007). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.

• شفيق، محمد. (1999). العلوم السلوكية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

• شفيق، محمد. (2005). سيكولوجية القيادة تطبيقات علم النفس في القيادة. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

• الشمري، محمد بن الحميدي. (2007). تقويم الأداء الوظيفي للعمال في الأجهزة الأمنية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

• الصرن، رعد حسن. (2004). نظريات الإدارة والأعمال. دمشق: دار الرضا للطباعة والنشر والتوزيع.

• الطائي، يوسف حليم؛ الفضل، مؤيد عبد الحسين؛ العبادي، هاشم فوزي. (2006).

إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

• طه، فرج عبد القادر. (1994). قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

• عاشوري، جمال. (2015). الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية. الجزائر: جامعة سطيف.

• عامر، سعيد ياسين. (1991). استراتيجيات التغيير وتطوير المؤسسات. القاهرة: مركز رايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.

- العامري، صالح المهدي؛ الغالبي، طاهر محسن. (2007). *مبادئ الإدارة والأعمال*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عامود، بدر الدين. (2001). *علم النفس في القرن العشرين الجزء الأول والجزء الثاني*. دمشق: اتحاد الكتاب العرب.
- عباس، سهيلة محمد. (2006). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين؛ مسلم، علي عبد الهادي؛ حسن، راوية. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عبد الجبار، عادل صلاح؛ القحطاني، محمد مترك. (2007). *علم النفس التنظيمي والإداري*. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- العديلي، ناصر. (1993). *إدارة السلوك التنظيمي*. الرياض: المكتبة الأمنية.
- العديلي، ناصر. (1995). *السلوك الإنساني والتنظيمي*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العديلي، ناصر. (1996). *السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عساف، عبد المعطي محمد. (1999). *السلوك الإداري والتنظيمي في المؤسسات المعاصرة*. عمان: دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران. (2006). *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العطية، ماجدة. (2003). *سلوك المؤسسة (سلوك الفرد والجماعة)*. عمان: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.
- عفيفي، صديق محمد. (2003). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: مكتبة عين شمس.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بُعد استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- عكاشة، محمود فتحي. (1999). *علم النفس الصناعي*. الإسكندرية: مطبعة الجمهورية.
- عليان، ربحي مصطفى. (2015). *إدارة التغيير*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سالم. (2002). *السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عويضة، كامل محمد. (1996). *علم النفس الصناعي*. بيروت: دار الكتب العلمية.
- الفارس، سليمان خليل؛ ملدعون، عيسى شحادة؛ مباركة، يسرى. (2000). *إدارة الموارد البشرية (الأفراد)*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- الفارس، سليمان خليل؛ ملدعون، عيسى شحادة؛ مباركة، يسرى. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. دمشق: جامعة دمشق.
- الفراج، أسامة نايف. (2006). *الاتصالات داخل المؤسسة*. دمشق: المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- الفريجات، خضير كاظم حمود. (2009). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- فلييه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد محمد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- القاسم، بديع محمود. (2001). *علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم. (2004). *مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم. (2010). *الوجيز في إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم. (1993). *السلوك التنظيمي*. عمان: الجامعة الأردنية.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000). *السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*. عمان: دار الشروق.

- الكبيسي، عامر. (2006). *التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة*. دمشق: سلسلة الرضا للمعلومات.
- الكبيسي، عامر. (2010). *التدريب الإداري والأمني*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- كشت، إبراهيم. (1999). *ومضات إدارية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- كشرود، عمار الطيب. (1995). *علم النفس التنظيمي والصناعي الحديث مفاهيم ونماذج، ونظريات*. المجلد الأول والثاني، بنغازي: جامعة قار يونس.
- كوليام، سوزان. (2005). *الدوافع المحركة للبشر، الدليل الكامل لأنماط الشخصية*. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- لامبرت، ولیم؛ وولاس، لامبرت. (1993). *علم النفس الاجتماعي*. ترجمة: سلوى الملا. القاهرة: دار الشروق.
- اللوزي، موسى. (1999). *التكوين التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة*. عمان: دار وائل.
- ماهر، أحمد. (1999). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2005). *كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011). *إدارة المؤسسات*. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- المرسي، جمال الدين محمد؛ إدريس، ثابت عبد الرحمان. (2002). *السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة)*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- مرعي، محمد مرعي. (1999). *أسس إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق*. دمشق: منشورات سلسلة الرضا للمعلومات.

- المشعان، عويد سلطان. (1994). علم النفس الصناعي. العين: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- المشعان، عويد سلطان؛ العنزي، عوض خلف. (1999). الرضى الوظيفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين في القطاعين الحكومي والخاص. دراسات نفسية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الصفحات: 265-235.
- المعاني، أيمن عودة. (1996). الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع. عمان: مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع.
- المغربي، كامل محمد. (2007). الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين. عمان: دار الفكر.
- منصور، علي. (2016). التعلم ونظرياته. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية.
- المنيف، إبراهيم. (2006). إدارة التغيير في الإدارة العربية. الرياض: دار المدير.
- الموسوي، سنان. (2004). الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات). عمان: دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع.
- النجار، محمد عدنان. (1995). إدارة الأفراد إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- نشوان، يعقوب حسين؛ نشوان، جميل عمر. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- نعلاني، عبد المحسن عبد السلام. (2001). أثر المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة. جامعة عين شمس.
- هيل، نورمان. (2002). فن التعامل مع الزملاء. ترجمة: مركز القعيد بإشراف إبراهيم القعيد، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.



- Borman, Walter C., Ilgen, Daniel, R., Klimoski. Richard, J. (2003). *Handbook of Psychology, VOL. 12, Industrial and Organizational Psychology*. Weiner Irving, Editor-in-Chief. Hoboken: Wiley Sons.
- Cooper, Cary L., Robertson, Ivan T. (2004). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Volume 19, Copyright John Wiley & Sons, Ltd. ISBN: 0-470-85499-5
- Ivancevich, m., and Matteson, t. (2005). *Organizational behavior and management*. Second edition, Richard Darwin, Inc.
- Jex, Steve, M. (2002). *Organizational Psychology: a scientist-practitioner approach*. New York: Wiley & Sons.
- Michailidis, S & Elwakai. (2015). factors contributing to Occupational stress experienced by individuals employed in the fast food industry. *Work*. Vol; 21.
- Michailidis, S & Georgiou, A. (2003). *Employee Occupational Stress of Banking*. *Work*. Vol; 24.
- Neenah, Sunarsih, Helmiatin. (2017). *Influence of Organizational Climate, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance*, Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 6, Supplementary Issue 1, Copyright GMP Press and Printing (<http://buscompress.com/journal-home.html>) ISSN: 2304-1013 (Online); 2304-1269; 2414-6722, PP 262-277
- Robbins, S. P & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. (12th Ed). Upper saddle River, N. J: Pearson / prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. (10th Ed). New York: America. prentice Hall
- Schermerhorn Jr. & John R. (2005). *organizational Behavior*. Seventh Edition, John Wiley & Sons, Inc., United States of America.
- Vakola, M & Nikolaou, I. (2015). *Attitudes towards organization change: What is the role of employees' stress and commitment?* Emerald Group Publishing Limited, Vol. 27, No.2, PP.160-174.

### 3- المراجع الروسية

- ايغورشين، أ. ب. (2003). *دوافع النشاط المهني*. نيجني نوفغورد: معهد نيجني نوفغورد للإدارة والأعمال.
- بادروف، ف. أ. (2001). *سيكولوجية الصلاحية المهنية*. موسكو: بير سي.
- تالنتشوك، ف. أ. (2005). *علم النفس المهني المعاصر*. سان بطرسبورغ: مطبوعات بطرس.
- تالنتشوك، ف. أ. (2016). *سيكولوجيا العمل*. سان بطرسبورغ: مطبوعات بطرس.
- ديميتريفا، م. أ.؛ كريلوف، أ. أ.؛ نافتيوليف، أ. ي. (1988). *سيكولوجيا العمل وعلم النفس الهندسي*. سان بطرسبورغ: جامعة سان بطرسبورغ الحكومية.
- روزينتشيل، فون؛ مولت، ف.؛ ريوتينغير، ب. (2014). *علم النفس التنظيمي*. مترجم من اللغة الألمانية إلى الروسية، ترجمة: أ. ف. كوتشينغين، أشرف على الترجمة ودققها علمياً: بطرس كونستانتينوفيتش فلاسوف، خاركوف: المركز الإنساني.
- ستاريكوف، ي. م. (1990). *إعداد المشرفين*. موسكو: التعليم العالي.
- غريغوريفا، م. ف. (2016). *محاضرات في سيكولوجيا العمل*. موسكو: التعليم العالي.
- كليموف، ي. أ.؛ نوسكوف، أ. غ. (1992). *تاريخ سيكولوجية العمل في روسيا*. موسكو: جامعة موسكو الحكومية.
- كوتيك، م. ي. (1989). *سيكولوجيا السلامة*. تالين: فالغوس.
- نيوستروم، جون؛ ديفيز، كيث. (2015). *السلوك التنظيمي*. مترجم من اللغة الإنكليزية إلى اللغة الروسية، عن الإنترنت.

**اللجنة العلمية:**

أ. د. أمينة رزق

أ. د. رياض العاسمي

أ. د. محمد عزت عربي كاتب

**المُدقق اللغوي**

أ. د. علي كردي

**حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات الجامعية**

