

الإيجابيات المركزية هي سلبيات اللامركزية والعكس صحيح. إن
مزاي كل من المركزية واللامركزية هي كالآتي: 1996:344 Mullins
(1991:139) Betian & Zarnuio. 45:-
المركزية :

أولا : درجة اعطى من التنسيق والوحدة في القرارات
المتخذة

ثانيا : إن الإدارة العليا أكثر معرفة بالخطط المستقبلية للمنظمة
وبالتالي هي أفضل في اتخاذ القرارات الخاصة بمصلحة
المنظمة

ثالث : إن تكون هناك حاجة سوى إلى عدد قليل من المديرين
في المستويات العليا ذوي المهارات والأجور العالية.
رابعا : إن تكون هناك حاجة كبيرة إلى خطط وإجراءات تنسيق
وإتصال كثيرة.

خامسا : تحجب خطر أن تصبح بعض الوحدات الفرعية ذات
درجة استقلال عالية.
سادسا : إمكانية أفضل على حشد الموارد المادية والبشرية
والاستفادة منها.

ب - اللامركزية :
أولا : القرارات الخاصة بالمستويات الدنيا تتخذ بسهولة
أكبر.

ثانيا : يكون متخذو القرار أقرب إلى المشاكل العملية الحاصلة
(مرونة أكبر في مواجهة الموقف المتغير).
ثالثا : تتاح أمام المستويات الإدارية الدنيا فرصا أكبر لتطوير
مهاراتهم في اتخاذ القرار.

رابعا : سيتطلع مدير و الإدارات الدنيا بمستوى واقعية اعلى.
خامسا : تقليل عبء العمل عن المستويات العليا وتفرغهم
لإنجاز المهام المترتبة.
سادسا : سرعة أكبر في تنفيذ القرارات لانها صادرة من
المستويات التنفيذية.

نسبة إلى عمود اعضاء المنظمة
(Hall, 1992:74).

يلحظ من هذا التعرف التأكيد على أهمية القرار أيضا
وليس على مستوى المشاركين في اتخاذه فقط. إذ إن كثير من
المنظمات قد تتيح الحرية للمستويات الإدارية الوسطى أو حتى
المستويات الأخرى لاتخاذ عدد واسع من القرارات المتعلقة
بإنجاز العمل إلا أن هذه القرارات تكون غير مهمة أو غير ذات
تأثير ستر التوجه على المنظمة. لذلك لا يمكن في هذه الحالة القول
إن هناك درجة عالية من اللامركزية في المنظمة.

كما إن هناك ناحية مهمة أخرى في قياس المركزية أو
اللامركزية هي عملية تقويم الاداء. تقصد بعملية تقويم الاداء
تحديد ما إذا كان العمل المنجز قد جرى انجازه بشكل مناسب أو
لا. فإذا كان حق تقويم الاداء واصدار الاحكام بشأنه محصورا
بيد الادارة العليا فإن المركزية تظل شديدة حتى ولو خمول
أعضاء الادارة الوسطى أو الدنيا حق اتخاذ قرارات كثيرة
ومهمة (Hall, 1992:79). لذلك نجد أحيانا أن بعض القيادات
الإدارية العليا في بعض المنظمات تحاول الإيحاء بانها تتبع
أسلوبا لا مركزيا في الادارة والتنظيم من خلال مذهبها
صلاحيات واسعة للقيادات الأدنى منها لكنها تبقى تحتفظ بحق
المصادقة على تلك القرارات أو نقضها مما يفرغ اللامركزية
من محتواها الحقيقي.

على الرغم مما دلت عليه بعض البحوث والدراسات الحديثة
عن أهمية اللامركزية وفوائدها الكبيرة للمنظمات المعاصرة إلا أن
تلك البحوث لم تعطي دليلا قاطعا على افضلية اياها من المركزية
واللامركزية. فمن وجهة نظر طرفية يبدو أن تفصيل المركزية أو
اللامركزية يرتبط بعوامل موقفية وظرفية مختلفة منها طبيعة
أهداف المنظمة، ومدى الحاجة إلى التنسيق والتوحيد، وطبيعة
البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وطبيعة النشاط الذي تمارسه،
والتقانة المستخدمة، والانتشار الجغرافي للمنظمة. عموما فإن لكل
من المركزية واللامركزية عدد من الإيجابيات والسلبيات. إذ إن

الهيكل التنفيذي والاستشاري والوظيفي

يمكن تقسيم الهيكل التنظيمي الى ثلاثة انواع شائعة في المنظمات المعاصرة هي : التنفيذي Line ، والاستشاري Staff ، والوظيفي Functional. ان النوع الاستشاري والنوع الوظيفي هما شكلان احداث نسبيا من النوع التنفيذي بل هما في الواقع تكيف للهيكل التنظيمي التنفيذي لغرض مجابهة متطلبات التعيد الذي يواجه المنظمات المعاصرة (14-309: 1997 Buchanan & Huczynski).

يشير الهيكل التنفيذي line structure الى العلاقات العمودية المباشرة التي تربط كل موقع وظيفي بالموقع الذي يعلوه وهو ما يشار له اصطلاحا بسلسلة القيادة Chain of command اذ اعطاء كل موقع وظيفي على هذا الخط حق اصدار الاوامر لمن يلوئه والذين عليهم ان ينفذوا تلك الاوامر. ويكون المديرين التنفيذيين مسؤولين عن كل ما يحدث ضمن ادارتهم. اما الموظفون التنفيذيون فهم الموظفون المسؤولون مباشرة عن انتاج السلع والخدمات في المنظمة.

اما الهيكل الاستشاري Staff Structure فان يضم الموظفين الاستشاريين المطلوبين لمساعدة ومشورة الموظفين التنفيذيين في المنظمة. اذ ان الموظفين التنفيذيين مسؤولين فقط عن المهمة الاساسية للمنظمة سواء كانت انتاج سلخ او خدمات لكن توسع المنظمات المعاصرة وزيادة تعقيدها ابرز الحاجة لوجود بعض الانشطة المساعدة لاداء المهمة الرئيسية للمنظمة مثل نشاط ادارة الحاسوب او العلاقات العامة او الاعلان. هذه الانشطة هي أنشطة مساعدة او سائدة وليست أنشطة انتاجية وبالتالي لايمتلك القائمون عليها حق اصدار الاوامر الملزمة لبقية اقسام وموظفي المنظمة. بل هم يقدمون المشورة والمساعدة لبقية الاقسام وللادارة العليا التي تكون مخيرة بين ان تأخذ بهذه الاستشارة او لا وان كانت تعلم ان الموظفين الاستشاريين يعتمدون على خبرتهم ومهارتهم في مجال تخصصهم لدعم واسناد الانشطة الانتاجية للموظفين التنفيذيين.

يوضح الشكل (17) العلاقة بين الهيكلين التنفيذي والهيكل الاستشاري.

يتواجد الهيكل الوظيفي functional structure عندما تقرر الادارة العليا تخويل delegate جزء من صلاحياتها التنفيذية الى بعض الادارات الاستشارية لتسهيل انجاز الاعمال. فعندما تدرى الادارة العليا مثلا ان قيام مدير الافراد برفع توصياته للادارة العليا لتقوم هي بدورها باصدار اوامر لتنفيذها عملية تستغرق وقتا طويلا وقد تجعلها اكثر انشغالا باعمال اضافية فانه قد تقرر حينئذ تخويل صلاحية تنفيذية لمدير الافراد - سواء كانت هذه الصلاحية شاملة لكل ما يخص شؤون ادارة الافراد او قاصرة على نواحي معينة منها - وتطلب من جميع الادارات التنفيذية الاستجابة لما يصدره مدير الافراد. الا ان ادارة الافراد تبقى مسؤولة تجاه الادارة العليا التي تصور القرارات باسمها. ويبقى من حق الادارة العليا سحب الصلاحيات الممنوحة متى شاءت او وجدت مصلحة في ذلك. كما ان العلاقة وبالتالي الهيكل الوظيفي قد ينشأ حتى وان لم يخول المدير او المختص الاستشاري صلاحيات رسمية من قبل الادارة العليا لاصدار اوامر الى بقية الادارات التنفيذية. اذ ان ادراك مدير الادارة التنفيذية ان الادارة العليا غالبا ماتأخذ بأراء مستشاريها قد يجعل تلك الادارات التنفيذية تستجيب فورا لطلبات هؤلاء المستشارين لانها تعلم ان عدم قيامها بذلك قد يؤدي الى اغصاب الادارة العليا او الى قيامها بمعاقبتهم (350:1996 Mullins).

الهرمية التقليدية بما تحتويه من علاقات سلطة ومسؤولية إلا ان الواقع يشير الى زيادة وشيوع استخدام هذه الاشكال التنظيمية الحديثة في المنظمات المعاصرة بخاصة في الدول المتقدمة. إن من أهم تلك الاشكال التنظيمية والتي سيجري استعراضها بالاجاز هي : التنظيم الموقت (اللاهوقراطية)، وفريق المشروع، والتنظيم المصنوعي، وتنظيم العمل المرن، والمكان الجبل للعمل.

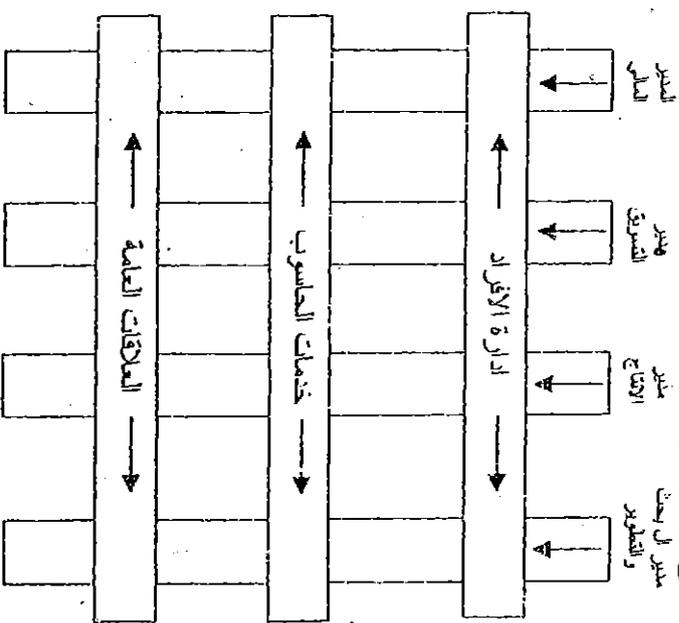
١- التنظيم الموقت (اللاهوقراطية) Adhocracy

لقد اشار وارن بنس W. Bennis ليجا الشكل التنظيمي لاول مرة عام 1970 ثم تبعه منتزيرغ Mintzberg في ذلك عام 1979. هذا الشكل من التنظيم مناقض للشكل البيروقراطي للمنظمات. إذ يمتاز بالمرونة والتجديد الذاتي والاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة ويعتمده على الاتصالات الأفقية لا العمودية. يعرف التنظيم الورقي بأنه شكل من أشكال الهياكل التنظيمية المعقدة التي تعتمد غالباً على استخدام فرق العمل لانجاز مهامها في البيئات المعقدة الاعمالية (Buchanan & Huczynski, 1997:386). يعتقد منتزيرغ ان هذا الشكل التنظيمي وجد ليتلائم مع متطلبات الصناعات والخدمات الحديثة مثل البتر وكيمويات وصناعات الفضاء وخدمات الاستشارات الفكرية Think-Tank Consulting. إذ ان هذه الصناعات تعمل في بيئات تتطلب تنظيماً يمتاز بالابداع والمرونة العالية والحاجة الى عدد من الاختصاصات الفنية والفكرية الدقيقة. لذلك يعتقد هذا التنظيم على فرق المشروعات Project Teams التي تتألف عادة من عدد من الاختصاصات العملية لانجاز مشروع مساً. وبما ان فرق التنظيم الموقت تنظم هؤلاء الاختصاصيين فان القوة موزعة بين هؤلاء الاعضاء وليست ثابتة وتتغير من حين لآخر. بل ان التمايز الشكلي بين هؤلاء الاعضاء يكاد يفتقر. إذ يتمتع كل منهم بسلطات متشابهة تقريباً. بل ان بعض الاعضاء قد يمتلكون سلطة لارسمية (نتيجة خبرتهم وتخصصهم الفائق) أقوى احياناً من السلطة الرسمية لمدير الفريق. يميز منتزيرغ بين نوعين من هذا التنظيم الموقت:-

شكل (17)

العلاقة بين الهيكلين التنفيذي والاستشاري

مسؤولية محددة عن جميع الأنشطة ضمن الإدارة ما. علاقات السلطة تتدفق مباشرة من خلال سلسلة الأوامر مثل:-



Source : Laurie J. Mullins, Mangement & Organizational Behaviour, Fourth Edition. London, Pitman, Publishing, 1996, p.353.

اشكال تنظيمية حديثة New Organizational Structures

نتيجة لتعدد المنظمات والمعاصرة من جهة وتعدد البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات وماتضمنه من متغيرات اقتصادية سريعة التغير يصعب للتنبؤ بها وذات التأثير المباشر على تلك المنظمات فقد برزت الحاجة منذ سبعينات القرن العشرين الى اشكال تنظيمية لم تكن مألوفة سابقاً. وعلى الرغم من ان هذه الاشكال لم تستطع ان تحل بالكامل - على الاقل حتى الان - محل الهياكل التنظيمية

أ - التنظيم المؤقت التنفيذي Adhocracy Operating. ينشأ هذا التنظيم عندما يطلب من إحدى المنظمات الاستشارية أو من فريق عمل متعدد الاختصاصات القيام بإنجاز مشروع ما لصالح عميل Client يجابه مشكلة معينة.

ب - التنظيم المؤقت الإداري Adhocracy Administrative. وهو يشبه التنظيم المؤقت التنفيذي لكنه يختلف عنه في كون الفريق المكلف بإنجاز المشروع هو من نفس المنظمة. ويعمل لصالح المنظمة ذاتها وليس لصالح عميل أو منظمة أخرى. مثل قيام شركة إنتاج طائرات لتشكيل فريق عمل لإنجاز مشروع طائرة جديدة لصالحها.

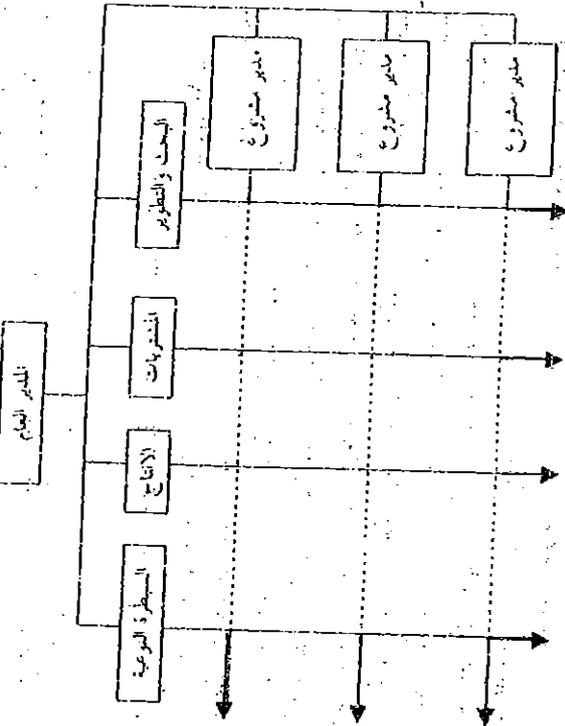
2 - التنظيم المصفوفي Matrix Organization :

وهو نوع من التنظيم مصمم بحيث يجمع بين نوعين من أنواع التنظيم هما الشكل التقليدي للهيكل التنظيمي (الهيكل الوظيفي غالباً) وتنظيم فريق المشروع وينجم عن هذا الهيكل أو التنظيم ان كل فرد فيه يكون جزءاً من ادارة وظيفية ومن فريق مشروع في نفس الوقت. بالتالي يصبح لديه رئيسان مسؤول تجاههما.

من الامثلة الواضحة على مثل هذا التنظيم قيام اساتذة جامعيون ينتمون لعدة اقسام علمية بالتدريس في برنامج دراسات عليا خاص باختصاص علمي اخر. كما ان اللجان الدائمة التي غالباً ما تتشكل في كثير من المنظمات والتي تضم اعضاء ممثلين عن كافة اقسام المنظمة هي من الامثلة الشائعة ايضاً على هذا النوع من التنظيم. Mullins, 1997: 324; Buchanan & Huczynski (1996: 354) يوضح الشكل (18) هذا التنظيم وعلاقات السلطة ضمنه.

شكل (18)

التنظيم المصفوفي



خط السلطة يمارس على تنحني الإدارة المختصة من خلال شكل الأوامر المباشرة. سلطة المشروع تمارس على عدد منتخب من المتخصصين الذين ينظرون ادارات مختلفة وحسب حاجة المشروع.

Source : Laurie J. Mullins, Management & Organizational Behaviour, Fourth Edition, London, Pitman publishing, 1996, P.355.

3 - تنظيم العمل المرن Flexible working Organization. باتت كثير من المنظمات المعاصرة تعتمد على ترتيبات تشغيل وقتي للعاملين في كثير من الاختصاصات الفنية والإدارية التي تحتاجها. وقد تم اللجوء الى هذه الترتيبات لتقليص النفقات ومجاهاة متطلبات العمل المرن والأثني الذي يتطلب من المنظمة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لإداء عمل ما أتيا أو في وقت محدد Just-in-time. كما باتت شائعة اليوم قيام بعض الاختصاصيين بتقديم خدماتهم الى المنظمات المختلفة وهم جالسون

وسوف لن يكون ضعيفا الاتصال به عندما تكون هناك حاجة له لانه مزود بكفاءة وسائل الاتصال المتحركة mobile التي توهم الاتصال به في اي وقت او مكان. كما ان هناك طريقة الفندقة hoteling في تنظيم العمل كأحد اشكال مكان العمل البديل. بموجب هذه الطريقة يتم تجهيز عدد من المكاتب باحدث الوسائل التي يتطلبها الجان العمل المكتبي (الترنيت، بريد الكتروني، مكتب، دواليب... الخ). لكن هذه المكاتب لا تخصص لموظف بعينه واما يجري حجزها لمدة يوم واحد او اكثر حسب طلب الموظف وتوفر الاماكن. اضنافة الى وجود ساعي لكل مكتب يمكن الاستعانة بخدماته. بل اكثر من ذلك انه يجري في هذه المكاتب تخزين الصور العائلية ومذكرات العاملين الخاصة بحيث انه عندما يقوم احد العاملين باستخدام هذا المكتب (الفندق) يجد امامه صور عائلته واشيائه الخاصة الاخرى التي ترفع عنهما بغلاف المكتب. لذلك ان هناك اواعا كثيرة اخرى من اماكن العمل البديلة بدأت بالظهور خلال الستين الماضيتين وستمتر في الظهور مستقبلا نتيجة الظهور في البيئة والثقافة والاحتياجات التنظيمية. لكن ينبغي الانتباه ان هذه الطرق التنظيمية قد لا تكون مناسبة للكثير من المنظمات في كثير من الدول. ليس فقط لانها لا تمتلك الثقافة المساعدة بل لانها ببساطة قد لا تكون بحاجة - في ظل البيئة التي تعمل فيها - لمثل هذه الاشكال التنظيمية. فضلا عن ان البيئة الثقافية التنظيمية للعاملين قد لا تساعد على تبني مثل هذه الاشكال التنظيمية. ناهيك عن خطورة ما قد تسببه هذه الاشكال التنظيمية من العزلة العاملين عن بعضهم البعض وقتد انسهم لروح التعاون التي هي اساس كل تنظيم.

في بيوتهم او دون ان ينتظموا في دوام في المنظمة و دون حتى ان ينتظموا لاية منظمة (Buchanan & Huczynski, 1997:387). يقدر عدد العاملين الذين يعملون على هذا الاساس في الولايات المتحدة الامريكية مثلا بـ 30-40 مليون فردا عا 1998 (121:1998, Apgar).

4 - مكان العمل البديل
The Alternative Work Place
شاع في العقد الاخير من القرن العشرين شكل جديد من اشكال التنظيم. مكان العمل البديل. يقوم هذا التنظيم على ابقاء عدد معين من العاملين من مختلف الاختصاصات ومختلف المستويات التنظيمية منقسمين للمنظمة وضمن وظائف ومرصفة لانهم يمارسون اعبالهم من بيوتهم بواسطة تقنيات الاتصال الحديثة (الانترنيت، و الانترنيت، والهاتف النقال... الخ). فمكان العمل البديل اذا هو مجموعة من الممارسات التنظيمية غير التقليدية التي تخضع لتوزيع العاملين وتنظيم العمل بطرق لا تلتزم بالقواعد التنظيمية والمكبنية التقليدية.

لقد قامت شركة A.T & T الامريكية العملاقة مثلا بتجريبية عام 1994 طلبت خلالها من حوالي 32000 موظفا فيها ان يمارسوا افعالهم من بيوتهم. وقد تراوحت مستويات هؤلاء الموظفين من مدير عام الى عامل هاتف. كما ان شركة IBM هي الاخرى قامت بنفس التجربة التي اسفرت عن وفورات سنوية مقدارها 100 مليون دولار. ناهيك عن ما اسفرت عنه نتائج البحوث التي اجرىتها على العاملين واظهرت زيادة دافعتهم. ان هذا الشكل من مكان العمل البديل يسمى المكاتب الافتراضية
(L. bid:121) Virtual offices

كما ان هناك اشكال اخرى من مكان العمل البديل شاعت مؤخرا منها مثلا استعمال المكاتب الخاصة لكل موظف بمكتب واحد كبير يعمل فيه جميع العاملين في مشروع واحد او قسم واحد وفي قاعة كبيرة ومفروحة او ترك الحرية للموظف لان يتجزر عمله اليومي دون اشتراط تواعده في مكتبه المخصص له. فهو قد يتجزر عمله في كاتيريا الشركة او وهو جالس في مكتب صديق له في الشركة.

مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل :

- 0 الهيكل التنظيمي
- 0 التعقيد
- 0 التقسيم العمودي
- 0 نطاق الاشراف
- 0 التقسيم على اساس وقت وكتب
- 0 التقسيم على اساس الوظيفة العامل
- 0 التقسيم على اساس العملية او الجغرافي
- 0 التقسيم على اساس المخرجات
- 0 التقسيم على اساس السوق
- 0 المستويات التنظيمية
- 0 التخصص على اساس العمل
- 0 التخصص على اساس وظيفي
- 0 التخصص العمودي
- 0 انشاء العمل
- 0 التنظيم الرسمي
- 0 تقنين العمليات
- 0 تقنين المهارات
- 0 المركزية
- 0 الهيكل الاستشاري
- 0 التنظيم المؤقت (الادھوقراطية)
- 0 تنظيم العمل المرن
- 0 الخارطة التنظيمية
- 0 التقسيم الاقوي
- 0 التوزيع الجغرافي
- 0 التقسيم على اساس عدد العاملين
- 0 التقسيم على اساس الوظيفة
- 0 التقسيم على اساس الموقع
- 0 تقنين المخرجات
- 0 تقنين بواسطه المعايير السلوكية
- 0 الهيكل التنفيذي
- 0 الهيكل الوظيفي
- 0 التقنين المصنوفي
- 0 التقسيم المؤقت الاداري
- 0 مكان العمل البدلي

اسئلة للمناقشة :

- 1- ارسم خارطة تنظيمية للمنظمة التي تعمل او تدرس فيها، موضحا عليها خطوط السلطة التنفيذية، والاستشارية والوظيفية.
- 2- حاول قياس درجة كل من الابعاد الاتية بالنسبة للجامعة التي تدرس فيها. (استعن بالخارطة التنظيمية للجامعة).
- أ - درجة التعقيد حسب الازجه الاربعه المحددة في الفصل.
- ب - درجة التخصص وماهية نوعه.
- 3- تقرر في منظمة ما ان يتحدد نطاق الاشراف بخمسة موظفين هل تستطيع رسم هرم ل كيفية توزيع الموظفين على المستويات التنظيمية المختلفة فيها والتوصل الى عدد المديرين والمشرفين المطلوبين اذا علمت ان عدد العاملين فيها هو 3125 موظف؟ (ج: عدد المستويات التنظيمية 6، عدد المديرين : 625).
- 4- احسب متوسط عدد المستويات التنظيمية في شركة تضم ستة اقسام في كل قسم اربعة مستويات؟ (ج: 4).
- 5- حدد الموقع الذي تقع فيه كلينك (كما تعقد) بالنسبة لمقياس الرسمية المحدد في الشكل 13؟
- 6- اذا اتيت لك فرصة احتلال موقع مدير في احدى الشركات فهل تميل الى اتباع المركزية او اللامركزية؟ ولماذا؟
- 7- قيم الاشكال التنظيمية الحديثة المعروفة في الفصل وبين مكانية تطبيقها في العراق حالياً ومستقبلاً؟

الباب الثالث
السلوك التنظيمي

الفصل الثامن : الشخصية
الفصل التاسع : الاتجاهات والقيم
الفصل العاشر : الأوراك
الفصل الحادي عشر : التعلم
الفصل الثاني عشر : الدافعية
الفصل الثالث عشر : الجماعة واعتماديتها

الفصل الثامن

الشخصية Personality

الاهداف التعليمية

- عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل ينبغي ان تصيغ قادرا على:-
1. تعريف الشخصية ووجهات النظر المختلفة حول تكوينها.
 2. تحديد طبيعة العلاقة بين الشخصية والسلوك الانساني.
 3. معرفة بعض الابعاد والخصائص الانسانية للشخصية والتي تؤثر على سلوك الفرد.

هيكل الفصل

1. تمهيد.
2. ماهي الشخصية؟
3. كيف تتكون الشخصية؟
 - أ - العوامل الوراثية
 - ب - العوامل البيئية
 - اولا - العائلة
 - ثانيا - البيئة المادية والهيكل الاجتماعي
 - ثالثا - العوامل الثقافية
 - رابعا - العوامل الموقفية
4. الشخصية والسلوك
 - أ - تقدير الذات
 - ب - موضع السيطرة
 - ج - الانطواء / الانبساط
 - د - التسلبية / الجزمية
5. مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل
6. اسئلة للمناقشة

تعريفه :

منذ بدء الخليقة وظهور السلوك الإنساني بشقيه الفردي والجماعي أدرك سيدنا آدم (عليه السلام) الاختلافات السلوكية الواضحة بين ولديه قابيل وهابيل على الرغم من أنهما من أب واحد وأم واحدة ويعيشان ذات الظروف العائلية والبيئية. هكذا ظلت ظاهرة الاختلاف في السلوك الإنساني مشار حيرة للأفراد وبحث وتظير للفلاسفة والعلماء. فما الذي يجعل الأفراد يختلفون في سلوكهم ؟

لاشك ان هذا سؤال كبير ليس من السهل الاجابة عليه. إذ ان العلم لا يستطيع حتى الان اعطاء اجابات قاطعة ونهائية عنه. فالإنسان هذه المعجزة الالهية الكبرى لازالت كثير من مغالقي خلقه وتكوينه عممية على العلماء ومخيرة للفقول ومدمسة للالجاب. يقول الله عز وجل في كتابه العزيز "ونفس وما سواها قالهها فجوهرها ونقرها" (الشمس:7).

على الرغم من ذلك، فان هناك شبه لتفارق بين الباحثين والمختصين ان جزءا مهما من الاجابة على السؤال السابق يكمن في حقيقة تمايز الافراد عن بعضهم البعض في خصائصهم وسماتهم الشخصية التي تحدد كيفية تفكيرهم، وشعورهم، وتصرفهم. باختصار فان احد اهم الاسباب التي يمكن ان تقف وراء الاختلاف في السلوك الفردي هو شخصية الفرد.

ماهية الشخصية ؟

لا يوجد تعريف واحد للشخصية مقبول من قبل جميع العلماء والباحثين النفسيين. في الواقع فان هناك عددا من التعاريف يعادل - او ربما يزيد - نظريات الشخصية الا انها هنا لسنا بصدد استعراض تلك النظريات والتعاريف الخاصة بها للمطالع التخصصي للموضوع الذي لا يتفق مع اهداف الكتاب فستكتفي بعروض تعريفين فقط للشخصية وشرح خصائص هذين التعريفين.

تعرف الشخصية بانها "مجموعة منسقة من الصفات والسمول التي تحدد اوجه الشبه والاختلاف في السلوك الانساني

(الذي يشمل الأفكار والمشاعر والأفعال) للأفراد والتي تمتاز بامتدادها الزمني بحيث لا يمكن فهمها على أنها نتاج الظروف الحياتية والاجتماعية الأرائحة فحسب" و"Stocum & Hellriegel (1989:38). Woodman, كما تعرف بانها "تلك المجموعة من الخصائص النفسية التي تؤثر في انماط السلوك الفردي بشكل عام ومنسق خلال المواقف والأوقات المختلفة" و" Buchanan, & Huczynski, 1997: 134).

هناك عدد من الخصائص الاساسية التي يمكن الإشارة لها في هذين التعريفين :-

1 - الإستقرار Stability. تمتاز الشخصية عموما بآثار صفاتها وخصائصها مستقرة نسبيا على الرغم من أن بعضها قابل للتغير والتحول خلال مدة زمنية طويلة نسبيا. إلا أن الخصائص الشخصية لا تتغير باستمرار بين لحظة وأخرى. ولو كانت كذلك ليات من الاستحالة دراسة الشخصية.

2 - مثلما يوجد اختلاف بين الأفراد في بعض خصائصهم الشخصية فإن هناك تشابه بينهم في خصائص أخرى أيضا. هذا يعني أن الإدارة الفعالة للسلوك التنظيمي ينبغي أن تحدد أوجه الشبه تلك وتستفيد منها من خلال الطرق والأساليب المناسبة للتعامل مع العاملين. من جانب آخر فإن على تلك الإدارة أن تتقبل حقيقة الاختلاف بين العاملين. لذلك فإن التطبيق المتساوي وغير المرن (الذي لا يأخذ تلك الاختلافات بنظر الاعتبار) لتلك الأساليب والطرق يعد أمرا سلبيا. إن فهم أوجه الشبه والاختلاف في شخصيات الأفراد يساعد الإدارة كثيرا في نجاح مساعيها.

3 - تؤثر الشخصية في المكونات الثلاثة للسلوك الانساني (الأفكار، والمشاعر، والأفعال). لذلك فإن فهم شخصية الفرد لن يساعد فقط في فهم وتوقع أفعاله بل وفي فهم وتوقع (الى حد ما) ماهية أفكاره ومشاعره أيضا.

4 - أن الشخصية لها ارتباط مع الإبعاد الثلاثة للزمن (الماضي، والحاضر، والمستقبل). إذ لا يمكن فهم الشخصية من خلال

التعرف على واقع الفرد حاليا فقط بل ينبغي فهم ماضيه أيضا. كما أن فهم الشخصية يساعد الى درجة ما في التنبؤ بالسلوك المستقبلي للفرد لأن الشخصية كما ذكرنا تتكون من مجموعة خصائص مستقرة ولها استمرار زمني معين. لكن ينبغي الإشارة هنا الى ناحية مهمة هي أن الشخصية ليست نتاج مراحل زمنية منفصلة بل هي نتاج فضاء مستمر بين خصائصها وبين ابعاد الزمن الثلاثة.

يعد فهم هذه الخصائص المهمة للشخصية أمرا مفيدا لإدارة أية منظمة. إذ أن فهم أوجه الشبه في شخصيات العاملين مثلا يعد أساسا مهما للوضع وتطوير وتطبيق نظام جوائز كفاء في أية منظمة. في حين أن معرفة أوجه الاختلاف بين شخصيات العاملين تساعد المديرين جيدا في معرفة كيفية إدارة وأشباع حاجاتهم المختلفة ومن ثم جعلها أكثر كفاءة وإبداعا. ناهيك عن أن فهم خاصة استقرار الشخصية يمكن أن يساعد المديرين أيضا على تقبل حقيقة أن الأفراد يقاومون عموما أية محاولة للتغيير.

على الرغم من أن هذه المقاومة للتغيير لا تقضي إمكانية إجراء التغيير بفعل القوى البيئية المختلفة (بضمنها إدارة المنظمة) إلا أن ذلك التغيير سيواجه صعوبات في ادخاله. لذلك يبدو أمرا واقعا أكثر للإدارة أن تتقبل الأفراد كما هم أو تحاول أن تحدث موازنة بين خصائص الشخصية ومتطلبات العمل سواء عن طريق تدريب العاملين أو تصميم العمل أو السهولة أو غيرها من الأساليب الإدارية.

كيف تتكون الشخصية؟ Origins of Personality

لهم شخصية أي فرد لا بد أن نعرف العوامل التي أسهمت في تكوين تلك الشخصية. أكد الباحثون المختلفون على جملة من المحددات لشخصية الفرد تبعاً لاتجاهات أولئك الباحثون والفنسة التي يطلون منها. لكن يمكن القول اجسالا ان تلك العوامل

والمحددات تتدرج تحت مجموعتين واسعتين من العوامل هما الوراثة والبيئة.

1 - العوامل الوراثية Heredity factors

منذ امد بعيد لاحظ الناس ان الابناء يشبهوا ابائهم لا في مظهرهم فقط بل في سلوكهم ايضا. انذاك قال الرسول الاعظم محمد (صلى الله عليه وسلم) "تخبروا لنفلكم فان العرق دساس". كما قالت العرب "الولد على سر ابيه" و"من شابه اياه فما ظلم" وغير ذلك مما تحفل به ذاكرة الشعوب وثقافتها وخصوصا في امثال واول توكد تشخيص تلك الشعوب والامم لاهمية الوراثة في شخصية الفرد.

لقد اشار عدد من الباحثين الى اداة معينة تشير الى اهمية الوراثة في تكوين شخصية الفرد. ربما تكون اهم تلك الادلة التجارب التي اجريت على التوائم المتماثلين. فقد اخذ عدد من اولئك التوائم وجرى فصلهم واعطائهم لعوائل مختلفة في واقعا الاجتماعي والاقتصادي بل احيانا حتى في البلدان التي يقطنونها. مع ذلك لوحظ ان كلا من تلك التوائم ظل يحفظ بسمات شخصية متشابهة على الرغم من عدم التقائهم اصلا (Vecchio, 1991:80).

قد لا تؤثر الوراثة في الشخصية مباشرة الا انها مع ذلك قد تؤثر بشكل غير مباشر كما دلت على ذلك البحوث والدراسات المختلفة. اذ ان العوامل الوراثية (بخاصة مايتعلق منها بمظهر وشكل الفرد) تؤثر في كيفية تعامل الناس مع ذلك الشخص وهذا يؤثر بالتالي في طريقة تعامله مع الناس. فهناك دراسات اشارت الى ان المعوقين لاسباب وراثية يعانون من مشاكل نفسية ليس فقط بسبب نقص في قدراتهم وقابلياتهم بل ايضا بسبب كيفية تعامل المجتمع معهم. وهكذا بالنسبة لطوال القامة او قصارها او غيرها من الصفات الفسلجية (Rao & Narayan, 1997: 43-44).

2 - العوامل البيئية Environmental Factors

هناك عدد من محددات الشخصية وحواليها التي درست من قبل الباحثين يمكن ان تتدرج تحت هذا النوع من العوامل. فقد حددت احدى الدراسات مثلا تلك العوامل من خلال تراسها لتطور شخصية الفرد خلال مراحل عمرية مختلفة، وهي (Inkeles & Levinson, 1969: 464-71) :-
1 - العائلة The Family

لقد كان لعالم النفس فرويد S. Freud ومدرسة التحليل النفسي التي قادها فضل تركيز الاهتمام العلمي على اهمية مرحلة الطفولة المبكرة في تكوين شخصية الفرد. اذ كان فرويد يعتقد ان السنوات الثلاث وربما الممت الاولى من عمر اي فرد تلعب دورا حاسما في المسؤولية عن ممارسات التنشئة والتربية المبكرة - تلعب دورا مزوجا في شخصية الفرد. الدور الاول يرتبط بوظيفة رعاية نمو وتنشئة الشخصية للفرد (الدور الفردية). اما الدور الثاني فيربط بدرور التنشئة الاجتماعية للفرد اي نقل الخبرات والمعايير والقيم الاجتماعية له (الوظيفة الاجتماعية). اذ تساعد التربية العائلية للفرد البالغ على ان يكون متوائما مع، ومستجيبا للافتار والقيم المجتمعية السائدة وبالتالي يكون جزءا مقبولا من التنسج والنظام الاجتماعي السائد. عند قيام مجموعة من اشهر الباحثين النفسيين بتتفيذ برنامج في بيانات ثقافية مختلفة خلال الستينات من القرن العشرين تبين ان ممارسات التنشئة العائلية تؤثر في تكوين خصائص معينة ضمن شخصية الصبي تتعكس عليه (بشكل مباشر او غير مباشر) خلال المراحل العمرية اللاحقة.

كما اشار باحث اخر الى ان الابوين يؤثران في شخصية اولادهم من خلال ثلاث طرق رئيسة هي (Pervin, 1984:10) :-
اولا : سلوك الوالدين الشخصي الذي يمثل مواقف معينة للاطفال تستدعي منهم التصرف او السلوك بطريقة محددة فالابوان اللذان يتساجران باستمرار امام اولادهما يخلقان حوا عاليا

يؤدي الى انعكاسات نفسية سلبية على شخصيات اولئك
الاولاد.
ثانيا : يمثل الابوال نماذج سلوكية لاولادهم غالبا ماقلدونهم
بموجبها.

ثالثا : يستطيع الابوان من خلال العقاب والثواب تعزيز او اطفاء
سلوكيات معينة لدى الاولاد.

ب - البيئة المادية والهيكلي الاجتماعي
Ecological and Social-Structure factors
تشمل هذه العوامل مجموعة واسعة من المتغيرات التي تؤثر
في شخصية الفرد بشكل غير مباشر من خلال العائلة او الأسرة
التي ينتمي لها. بما أننا افترضنا ان المؤثرات العائلية تكون
المحددات الأولية، او الابتدائية لشخصية الطفل، فليس مسم
المستغرب اذا افترضنا بأن المؤثرات غير العائلية familial extra
ستؤثر في شخصية الفرد من خلال عائلته باعتبارها الوسط الناقل
لتلك التأثيرات. تكررت لدى الدراسات ان المتغيرات التي يمكن
ادراجها تحت هذا العنوان يمكن ان تؤثر في شخصية الفرد من
خلال المسببات المتتالية كالآتي :-
اولا : البيئة المادية، وتشمل الغذاء والمناخ والموارد الطبيعية وما
شابه من العوامل التي تؤثر في المجموعة الثانية من
المتغيرات وهي:

ثانيا : انساق الادامة الاجتماعية social - maintenance systems.
والتي تشمل الثقافة technology، والاقتصاد، والهيكل
الاجتماعية بما فيها انماط القرابة والنسب والعشائرية وانماط
السكن. هذه المجموعة من العوامل تؤثر على المجموعة
الثالثة وهي:

ثالثا : العلاقات ما بين الافراد وممارسات العائلة في تنشئة الطفل
والتي تعد كما أسلف المحددات الأولية لشخصية الفرد.
كما اظهرت دراسات اخرى ان تأثيرات الهيكل السياسي
ضمن المجتمع، والثقافة، والمنظمات الاقتصادية، وحجم الملكية

العائلية للسكن، واشتغال الام خارج البيت جميعها تمارس دورا
على ممارسات التنشئة العائلية وعلى نمط تعامل الابوين مع
اولادها بالشكل الذي يؤثر على شخصية الاولاد فيما بعد.

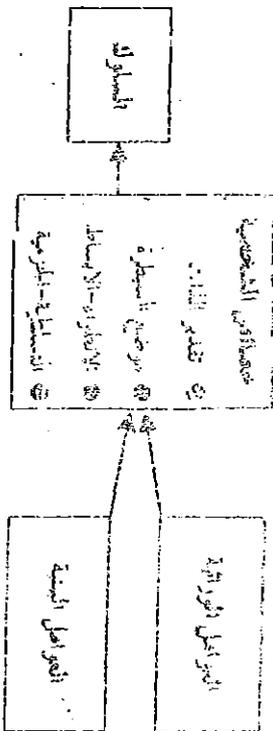
ج - العوامل الثقافية Cultural Factors
كان علماء الاسنة¹ Anthropologists اول من اشاروا الى

وجود علاقة قوية بين شخصية الفرد وثقافة المجتمع. فمنذ
عشرينات القرن العشرين بدأ العلماء ينظرون الى شخصية الفرد
على انها انعكاس لثقافة مجتمعه. لذلك بدأت مدارس علم النفس
اللاحقة لمدسة التحليل النفسي انتقاد فرويد ومدرسه خلال
الاربعينات والخمسينات بسبب تأكيده الزائد على اهمية الطفولة
المبكرة في تكوين شخصية الفرد. لذلك برز اتجاه جديد يطالب
بالاهتمام بالتأثيرات الثقافية على شخصية الفرد بعد مرحلة الطفولة
المبكرة. تعرف الثقافة بانها مزيج من المعتقدات والقيم والساليب
التعامل مع البيئة التي نشعر بها جماعة معينة وتتقلد من جيل
الى آخر (Thompson & Houston, 1970:22). لقد بات مقبولا على
نطاق واسع الآن ان الشخصية هي نمط متعلم يعتمد على البيئة
الثقافية للفرد.

يمكن مثلا ملاحظة ان الشعب العربي عموما يشترك في
صفات شخصية تختلف عن الشعب البريطاني او الشعب الصيني.
ان هذا لا يعني بالطبع انه لا توجد اختلافات في خصائص الشخصية
او في السلوك بين الافراد الذين يشتركون في ثقافة معينة.

د - العوامل الموقفية
تتأثر الشخصية ايضا بالعوامل الموقفية التي يتعرض لها
الفرد. ان السلوك المتعلم لايجري نقله الى الاطفال دون جهد منهم.
اذ ينبغي على الاطفال ان يكتسبوا هذا السلوك من خلال خبراتهم
وتفاعلهم مع البيئة. فكل فرد يعيش حياة متميزة ومتفرقة عن

¹ علم الاسنة Anthropology علم يبحث في اصل الجنس البشري وتطوره
واعراقه وعاداته ومعتقداته.



Source : Development from Baron, R. A. & Byrne, D. Social Psychology: Understanding Human Interaction, Boston, Allyn & Bacon, 1987, P. 498.

هناك كثير من سمات أو أبعاد الشخصية التي درست من قبل الباحثين إلا أنه سيجرى هنا التركيز على عدد من تلك الأبعاد ذات العلاقة المباشرة بالسلوك التطبيقي كما يعتقد المتخصصون في هذا المجال. إن تلك الأبعاد السلوكية للشخصية التي ستجري دراستها هنا هي: تقدير الذات، وموضع السيطرة، والانتماء - الانتماء والسلطة أو الجزمية. كل من تلك الخصائص أو الأبعاد له تأثير على السلوك التطبيقي للعاملين كما يأتي :

1 - تقدير الذات Self-esteem

تعبر هذه الخاصية عن مشاعر الفرد (السلبية أو الإيجابية) تجاه نفسه. إذ إن الأفراد يميلون إلى تكوين أفكار لاضطرابات ذاتية. عن سؤركهم، وقابليتهم، ومدى قبولهم من قبل الآخرين. تتأثر تلك الآراء بدرجة وبأجزي بالخبرة الشخصية للفرء وبإراءه الآخرين. يحس الأفراد ذوي التقدير الذاتي العالي بمشاعر إيجابية صموها تجاه أنفسهم. في حين يحس الأفراد ذوي التقدير الذاتي الراطسي بمشاعر سلبية تجاه أنفسهم. لذلك فإن الأشخاص ذوي التقدير الراطسي يختارون عداة معها غير مناسبة بالنسبة لهه يستب خوفهم من الفشل. أكثر من ذلك فأنهم أقل رضاه في العوالب عن أعمالهم، ولا يؤمنون بأنهم بذات المستوى العالي لأشخاص ذوي التقدير

سواها من حيث الأحداث والخبرات والمواقف التي تواجه ذلك الفرد. لقد أشار ميرتون (1957) Merton إلى حقيقة أن كل فرد يطور خصائص شخصية خاصة به نتيجة للتفاعلات اليومية التي يقوم بها والخبرات الحياتية التي يتعرض لها.

بعد استعراض جميع العوامل البيئية والوراثية اصلاؤه قد يشار تسؤل عن مدى وأهمية تأثير كل من تلك العوامل. إذ يرى البعض أن للبيئة أثرا أكبر من الوراثة على شخصية الفرد في حين يؤمن آخرون أن الوراثة هي العامل الوحيد - أو على الأقل الأهم - في تشكيل شخصية الإنسان. فإي التريقين نصدق وأي الوجهتين. نتجه والواقع إن هذه المسألة اثارت وتثير نقاشا مستمرا حتى يومنا هذا. إلا أنه يمكن الاستنتاج بشكل عام ومن خلال البحوث الكثيرة التي أجريت على مدى السنوات السابقة إن لكل من الوراثة والبيئة تأثيرا تقريبا مشتركا على الشخصية. بالخص عدد من الباحثين ذلك التأثير بالقول "ربما يكون الاستنتاج العام الذي يمكن الخروج به أن الوراثة تضع محددات وتحدد على مدى إمكانية تطور السمات الشخصية في حين أن البيئة تحدد كيفية حصول تلك التطور ضمن تلك الحدود... إن تلك الحدود كما يبدو تختلف من خاصية لأخرى. فمن بين جميع الخصائص التي جرت دراستها يمكن القول إن هناك مناصفة نسبية (50/50) لتأثير كل من الوراثة والبيئة على تلك الخصائص بشكل عام" (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997:48).

الشخصية والسلوك Personality & Behavior

كما لوحظ سابقا فإن تعريف الشخصية يركز على وجود علاقة قوية بين سلوك الفرد وشخصيته. في الواقع فإن كل من العوامل البيئية والوراثية تشترك معا في تشكيل مجموعة معينة من الخصائص الشخصية التي تؤثر بدورها على السلوك المعين. يمكن ملاحظة تلك العلاقة من خلال الشكل (19).

جدول (10) بعض الاختلافات بين الأفراد الخارجيين والأفراد الداخليين

معالجة المعلومات Information Processing	يبتل الداخليون محاولات أكبر للحصول على المعلومات وهم دائما يبحثون عن المزيد من المعلومات ولا يقبلون بما يتميز لديهم ويستنبطون بشكل أفضل من المعلومات للتفسير.
الرضا عن العمل Job Satisfaction	يشعر الداخليون برضا أكبر وعزلة أقل وثناء أكبر. وهناك علاقة قوية لديهم بين الرضا عن العمل والاداء.
الاداء Satisfaction	يُجزء الداخليون بشكل أفضل المهام التي تتطلب تعلمًا وحلا لمشكلات بخاصة عندما يحصلون على مكافآت.
Performance الرقابة الذاتية والمخاطرة والقلق Self-Control, risk, and anxiety	قيمة لادائهم. يظهر الداخليون سيطرة أكبر على أنفسهم وجزرا أكثر وميلا أقل للمخاطرة وقلقا أقل.
الدافعية والفرقات والنتائج Motivation, expectancies and results	يظهر الداخليون دافعية أعلى للعمل، ويربطون بقوة بين ما يعملونه وما يحدث لهم، ويتوقعون ان جدهم في العمل سيؤدي الى نتائج جيدة، ويشعرون بسيطرة أكبر على وقتهم.
التجاوب مع الآخرين Response to others	الداخليون أكثر استقلالا ويعتمدون أكثر على احكامهم الذاتية، وقل تأثرا بالآخرين ويقبلون المعلومات التي يرون انها محببة.
التجاوب مع الآخرين Response to others	الداخليون أكثر استقلالا ويعتمدون أكثر على احكامهم الذاتية، وقل تأثرا بالآخرين ويقبلون المعلومات التي يرون انها محببة.

Source : John R. Schermerom, JR., James G. Hunt & Richard N. Osborn, Organizational Behavior, N. Y., John Willey & Sons, Inc. 1997, P. 54.

الذاتي العالي (Brockner & Cuare, 1983). ان الأفراد من ذوي التقدير الذاتي الواطن يتأثرون بسهولة بأراء الآخرين عنهم كما أنهم يضعون اهدافا أقل طموحا لانفسهم. بشكل عام لاحظ الباحثون ان التقدير الذاتي يرتبط ايجابيا بمحاولات او رغبة الفرد لبذل جهد معين لانجاز المهام الموكلة لهم & Helms, Stocum, & (Helms, Stocum, & Woodman, 1989:43).

2 - موضع السيطرة Locus of Control
تحدد هذه الخاصية درجة اعتقاد الشخص ان افعاله و ارادته هي التي تحدد النتائج التي يحصل عليها وبالتالي تحدد مسيرته حياته كلها. على هذا الأساس يمكن ان نجد في الواقع صنفين من الناس. احدهما يؤمن بان موضع السيطرة على حياته يكمن خارج ارادته. والآخر يؤمن ان حياته والنتائج التي يحصل عليها تماما هي نتاج افعاله و ارادته (Dunham, 1984:222).

ان النوع الاول (الجبريين) غالبا مايشعرون السى عوامل خارجية تقصر ما يراجههم في حياتهم. لذلك فهم يلغون اللوم دائما على القدر او الحظ او الافراد الاخرين، او الادارة عندما يراجهون اي فشل. في حين ان الداخليين internals غالبا ما يعززون ما يحصل لهم الى افعالهم التي قاموا بها. فهم يؤمنون ان حصادهم هو نتاج مازرعوه. يوضح الجدول (10) بعض الاختلافات بين الأشخاص الداخليين والخارجيين فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي. كما يمكن الاستعانة بالاختبار ادناه للتعرف على هذا البعد في شخصيتك.

3 - الانطواء / الانبساط Introversion / Extraversion
يشير الانطواء Introversion الى ميل العقل للانجساع نحو الداخل في تفكيره والتي حساسيته الشديدة تجاه الافكار المجردة والمشاعر الشخصية واما الانبساط Extraversion فيشير الى اتجاه العقل نحو الخارج (الافراد الاخرين، والاحداث والاشياء الخارجية) في تفكيره ومشاعره.

يوصف الشخص الانبساطي بأنه اجتماعي، مليء بالحياة، منفتح، يبحث عن الإبداع والتغيير، يتسرع، وسخي المشاعر والحوار. أما الانطوائي فإنه منظم جيدا، شحيح في الظاهر المشاعر، ويركز على القيم التي يؤمن بها، ويغفل العمل في مجموعات صغيرة من الاصدقاء والمقربين، وهو منمخط جيد. أشارت بعض البحوث الى ان الانطوائيين يعملون بشكل افضل في بيئات العمل التي لا تحتاج الى اظهار: تو اطف كثيره، في حين ان الانبساطيين يعملون بشكل افضل في بيئات العمل المحفزة. كما اشارت البحوث الى ان الانطوائيين يعملون بشكل افضل في بيئات العمل المحفزة (Hallinigel, 1989:43-46). ان الاختبار الوارد ادناه هي احد الاختبارات التي اقترحتها علماء النفس لقياس انبساط او انطواء الشخص

قياس موضع سيطرة الشخص
أشر درجة اتفاقك أو عدم اتفاقك مع كل من الاسئلة لعشر الالية على وفق المقاييس الآتي :-

5 =	أوافق تماما	1 =	لا أوافق بشدة
6 =	أوافق	2 =	لا أوافق
7 =	أوافق بشدة	3 =	لا أوافق تماما
		4 =	محايد

الاسئلة أو الفقرات

1. ان سبب حصولي على ماغنانه عادة هو لغوي أصلا جازيا من اجاله
2. غالبا ما تكون القطة التي اضعها قابلة للتطبيق من قبلي
3. أفضل ممارسة الألعاب التي تتطلب بعض الحظ على الألعاب التي تتطلب مهارة فقط
4. أستطيع تعلم أي شيء تقريباً إذا صممت على ذلك
5. ان السبب الاساس في الاجازات التي حققها حتى الان هو قرائتي وعلني الجدي
6. لا اضع تقسي اهداف عادة لان من الصعب متابعة تنفيذها
7. ان المنافسة تكمل التفوق او تعوقه
8. يلعب الحظ دورا كبيرا في تفوق الناس
9. أحب ان اعرّف الأشخاص بمقرنة بالآخرين عندما اناقل معهم في امتحان
10. من العبث الاستمرار بعمل شيء أجد صعوبة بالتمسك لي

لتحديد درجة السيطرة الداخلية لشخصيتك اجمع الدرجات التي حصلت عليها في كل سؤال ملاحظ ان عليك ان تعكس مقدار درجتك على الاسئلة 10،8،7،6،3. بمعنى إذا وجدت لنفسك درجة 1 اعطها 7 وإذا 2،6،3،5،4،=3،=5،=2،=7،=1. اما الاسئلة البقية فاجمع الدرجات التي حددتها لنفسك مباشرة.

الدرجة النهائية =

* في دراسة اجريت لطلبية لدى الكليات على هذا المقياس في امريكا وجد ان متوسط درجة الرجال في البقية كان 51.8 في حين بلغ متوسط درجات الطالبات 52.22 ويحضر لف محواري قدره 6 درجات

Source : Hallinigel, Sloooun & Woodman, 1989, P. 48.

المشاعر أو الـركون اليها، مثل هؤلاء الأشخاص، تكون لديهم فرص جيدة للنجاح كقادة إذا كان تفكيرهم يركزون بالسلطوية أيضاً. إذ أنهم سيحاولون من صعوبات جمة في قيادة أفراد غير منسلطين (Dunham, Hunt & Osborn, 1984:223).

1997:53).
 إن سلوك ومعتقدات الأفراد الجزميين مقارب جداً لسلوك ومعتقدات أتسلطيين حتى إن التسلطي، غالباً ما يكون جزمياً أيضاً. تعرف الجريمة بأنها سمة شخصية تعد السلطة الرسمية السلطة المطلقة الوحيدة وترفض أي شكل من أشكال السلطة. هذا يعني أن الشخص الجزمي يرفض أي نوع من أنواع السلطة الرسمية. إن المديرين الذين لديهم جريمة عالية يميلون إلى التصلب في أرائهم وإلى الانغلاق. كما إن العاملين الجزميين لا يحبون الضبابية والتعبر ويميلون بشدة إلى التأكد. لذلك فهم يفضلون المهام المحددة بدقة.

من خلال مناقشة يمكن توقع بعض المشاكل الأخلاقية نتيجة الممارسات الوظيفية للأشخاص التسلطيين أو الجزميين، فإيمانهم المطلق بالسلطة الرسمية قد يجعلهم يقدرون أي أمر يصدر لهم من رؤسائهم حتى لو كان هذا الأمر مخالف للأخلاق والقيم.

(Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997: 53-54).

مقياسي J. seyer للدرجة الإبتساط / الانطواء
 صبح إشارة () :امام :الدرجة المناسبة لكل سؤال سا يأتيه-
 نعم كلا

- 1- هل تشعر أحياناً أنك سعيد وأحياناً أخرى بالكتابة بزين سبب واضح لك.
 - 2- هل إن مزاجك غالباً ما يتعكر أو يروق دون أن تعرف سببها واضحا لذلك.
 - 3- هل تميل إلى المزاجية في تعاملك.
 - 4- هل يشرد ذهنك دائماً عندما تحاول أن تركز على مسألة ما.
 - 5- هل تصبح منك الأفكار دائماً حتى عندما يفترض أن يكون دورك بالتحديث.
 - 6- هل تشعر أحياناً بالملل بالحيوية والحياتية الأخرى بالكمال التام.
 - 7- هل تفضل أن تخطط لأصغتك قبل أن تقوم بها.
 - 8- هل تشعر بالسهولة عند قيامك بمشروع وتطلب حركة سريعة.
 - 9- هل تكون المواقف عادة في كتب اصطفااء جيد.
 - 10- هل تميز، لأن تكون سريعاً ورائعاً بإفعلك.
 - 11- هل تقوم نفسك بالك شخص مفعم بالحياة.
 - 12- هل ستكون غير سعيد تماماً إذا منعت من عمل تدفقات عديدة مع الناس.
- * وضع درجة (1) لكل اجابة نعم في الاسئلة الستة الأولى لتعرف على مقدار تطورتك.
 * وضع درجة (1) لكل اجابة نعم وصرار لكلا بالنسبة للأسئلة الأخرى لتعرف على مقدار التسلطك.
 * معظم الناس تتراوح درجاتهم من 2-4 على كلا المقياسين.
 * عندما يزيد الحد أو يقل عن ذلك فإنه يوشح حالة متطرفة وغير طبيعية.

Source : Buchanan & Huczynski (1997) P. 148.

4 - التسلطية / الجزمية / Dogmatism / Authoritarianism

يقتررب مفهوم التسلطية Authoritarianism كثيراً من مفهوم الجزمية Dogmatism ويرتبط أحدهما بالآخر كونهما يشيران إلى تصلب الشخص في المعتقدات التي يؤمن بها، يؤمن الشخص التسلطي بأنه ينبغي تحديد مراكز ومواقع القوة والسيطرة بوضوح في المنظمة. وهو شخص يؤمن بالقوة والشدة في السلوك، ويطيع السلطة الرسمية بشكل مطلق، ويرتبط بتصلب بالقيم المحافظة، ويعارض غالباً استخدام

الفصل التاسع

الاتجاهات والقيم Attitudes & Values

الأهداف التعليمية

- عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل ينبغي ان تكون قادرًا على:-
1. تعريف الاتجاهات و ماهية مكوناتها.
 2. معرفة طبيعة العلاقة بين الاتجاهات الفرد وسلوكه.
 3. توضيح كيفية نشوء وتكوين الاتجاهات وكيفية تغيرها.
 4. تعريف القيم ومعرفة كيفية تكوينها.
 5. وصف انواع المتعلقة من القيم.
 6. فهم العلاقة بين القيم، والمعايير، والثقافة التنظيمية، والاتجاهات.

هيكل الفصل

1. تمهيد
2. مفهوم الاتجاهات.
3. مكونات الاتجاهات
- أ - المكونات المعرفية
- ب - المكونات العاطفية
- ج - المكون السلوكي
4. تشكيل الاتجاهات :
 - أ - المحددات الوراثية
 - ب - العوامل الفسولوجية
 - ج - التجربة المباشرة
 - د - الرقعة
 - هـ - التعلم الاجتماعي
5. تغير الاتجاهات
6. الاتجاهات والسلوك
7. القيم : ماهيتها وكيفية تشكيلها
8. انواع القيم
9. العلاقة بين القيم والمعايير والثقافة التنظيمية
10. مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل
11. اسئلة المناقشة

مفاهيم ومفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل

العوامل الوراثية	0
انساق الاداء الاجتماعية	0
الثقافة	0
موضع السيطرة	0
الابسط	0
الجزئية	0

اسئلة للمناقشة

- 1 - ماهي النسبة المئوية التي تعطىها الوراثية والبيئة في تشكيل شخصيتك عموماً؟
- 2 - حاول تحديد الجوانب التي تعتقد ان للوراثة دورا اكبر في تشكيلها في شخصيتك والجوانب التي تعتقد ان العوامل البيئية هي التي اسهمت بشكل اكبر في تشكيلها مع تحديد ماهية تلك العوامل البيئية.
- 3 - حدد ثلاث مهن تناسب كل من الشخصيات الاتية ولماذا؟
 - أ - فرد تقديره الذاتي، سلبي، واخر تقديره الذاتي، ايجابي.
 - ب - شخص خارجي السيطرة، واخر داخلي السيطرة.
 - ج - شخص انبساطي، واخر انطوائي.
 - د - شخص تسلطي او جزمي.

تمهيد
شكلت دراسة الاتجاهات محورا أساسيا في علم النفس الاجتماعي منذ ظهوره كحقل دراسي مع بدايات القرن العشرين. ويكس هذا التاريخ أهمية الاتجاهات ومدى تأثيرها في السلوك الإنساني.

إن المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية ناتجة عن سلوك وتفاعل انساني. لذلك فإن الإدارة الفاعلة للسلوك التنظيمي تتطلب فهم ردود الأفعال الفردية تجاه أحداث أو تغيرات معينة أو التنبؤ برود الأفعال مقدما لكي يسهل التعامل معها. هذا ما يتطلب في جزء منه معرفة الاتجاهات الفردية في المنظمة. ومعرفة الآليات التي تستقر عندما يتعرض الفرد لمنبهات معينة. لأن هذه الآليات غالبا ما تؤثر في السلوك الفردي.

مفهوم الاتجاهات
تختلف - بل وتتعارض أحيانا - التعاريف التي أعطيت للاتجاهات فقد اخصى عالم النفس البورت Allport مثلا ستة عشر تعريفا مختلفا للاتجاهات حتى عام 1935. لكن نيلسون Nison اخصى بعد أربعة سنوات فقط من ذلك التاريخ ثلاثين تعريفا للاتجاهات (McGuire, 1969:142). في حين اخصى باحثان آخران خمسمائة تعريفا مختلفا للاتجاهات عام 1980 (Ajzen & Fishbein, 1980:20).

إذا كانت هذه الكثرة من التعاريف تدل على أهمية موضوع الاتجاهات كميديان بحثي فإنها تدل في نفس الوقت على تباين الباحثين حول ماهية ومكونات وتعريف تلك الاتجاهات. مع ذلك يمكن هنا ولاغراض هذا الكتاب اعتماد تعريف البورت للاتجاهات أدقته وشموله من جهة واعتماده من قبل كثير من الباحثين من جهة أخرى. وتعرف الاتجاهات بأنها "حالة الفرد العضوية والعصبية التي تتضمن استعدادا للاستجابة بطريقة منتظمة على وفق خبرة الفرد. وإن هذه الحالة لها أثر توجيهي و/أو اعتمالي على الفرد" (McGuire, 1969:142).

يلحظ أن هذا التعريف يتضمن ثلاثة عناصر أساسية :-

2 - المكون العاطفي أو الشعوري An affective component
يشير هذا المكون الى المشاعر والاحاسيس المقترنة بهدف الاتجاه (او الشيء الذي يتكون الاتجاه حوله). ان تعابير الحب، والكراهة، والصميمية وسواها من التعبيرات العاطفية تنتمي الى المكون الشعوري. هناك امثلة كثيرة عن المكونات العاطفية لاتجاهات الافراد نحو بعضهم البعض في المنظمة من ضمنها مثلا مدياتي :-

- 0 العامل (س) يكره العامل (ص) لاسباب شخصية
- 0 او ان العامل (س) يكره العامل (ص) لانه محبوب من مديره (الغيرة مكون عاطفي).
- 0 او ان (س) يكره (ص) لانه يحصل على اجر اعلى منه (الحمند مكون عاطفي ايضا).

3 - المكون السلوكي Behavioral Component
يعد هذا المكون اكثر بروزا و ظهورا من سواه من مكونات الاتجاهات. ان الميل للعمل بشكل معين او النية او حتى الاستعداد للتصرف بذلك الشكل تمثل المكون السلوكي او مايسمى احيانا بالمكون اللزوعي Conative component. ان هذا المكون يتضمن السلوك الكلي للفرد والذي يتأثر عادة بكل من المكونين الشعوري والعاطفي. مثلا اذا كان فرد ما لديه اعتقاد سلبي او مشاعر سلبية عن شخص او شيء ما، فانه غالبا سيتصرف بشكل سلبي تجاه ذلك الشخص او الشيء. اتساقا مع مثالنا السابق حول سلوك العاملين (س) و (ص) اذناه امثلة على المكونات السلوكية لاتجاهات (س) نحو (ص).

- 0 انوي ان تجنب (ص) اجتماعيا
- 0 اضبط ان اصل يجد اكثر من (ص) لاظهور لمديري انني اكثر كفاءة منه
- 0 انوي ان اوقع بـ(ص) واجعله يبدو سيئا امام الجميع حشفا استطعت

- 1 - ان مكونات الاتجاه هي ثلاثة مكونات (عقلية، وعصبية، وسلوكية اي الاستعداد لتصرف باتجاه)
- 2 - تتحدد الاتجاهات بواسطة خبرة الشخص.
- 3 - تمارس الاتجاهات اثرها توجيهيا او اعشاليا او كلاهما معا على شخصية الفرد وسلوكه.

مكونات الاتجاهات

في الوقت الذي نجد فيه بعض الاختلاف بين العلماء حول العنصرين الثاني والثالث للتعريف، فان هناك شبه اتفاق حول العنصر الاول وهو مكونات الاتجاهات. والواقع ان هذا التعديد للمكونات ليس جديدا. فقد حاول المفكرون والفلاسفة القدماء تعريف وتحديد ماهية ومكونات شخصية الفرد وسلوكه. اطلق ليد افيلاطون مثلا يحدد ثلاث مكونات للخبرة الاستائية هي المعرفة، والمشاعر، والمكون السلوكي. وهكذا فعل علماء النفس الاجتماعي عندما حددوا ثلاثة مكونات للاتجاهات وكالاتي (Dunham, 1984:35-1969:142) :-

- 1 - المكونات المعرفية Cognitive Components
تمثل المكونات المعرفية للاتجاهات خاصية التفكير المميز لدى الانسان ان المعتقدات، والمعرفة، والمعلومات التي يحملها الشخص تجاه شيء معين تشكل المكونات المعرفية لاتجاهات الشخص نحو ذلك الشيء. ان معتقدات الشخص قد تستند الى الخبرة الفردية، او الى اتصالات معينة، او سوء فهم، او اية مصادر اخرى للمعلومات. فالمكونات المعرفية للعامل (س) مثلا تجاه زميله العامل (ص) قد تكون كالاتي :-
- 0 (ص) شخص جباب.
- 0 يقض (ص) راتبا شهريا مقداره كذا.
- 0 ان (ص) شخص محبوب من مديريه وزملاءه.

ان تلك المكونات الثلاثة للاتجاهات لا توجد بشكل منفصل لدى الإنسان فالاتجاهات تكثر من ذلك تعقيدا. لان الاتجاهات لا تتكون من حاصل اضافة مكون الى اخر. بل تتكون نتيجة التفاعل المستمر والتغير المستمر والمشاعر، والبيول السلوكية للإنسان تجاه شيء ما (Hellriegel, Slovicum & Woodman, 1989:49).

تشكيل الاتجاهات Attitude Formation
هناك خمسة مضامين رئيسية تسهم في تشكيل اتجاهات الفرد هي: المحددات الوراثية، والحالة الفسلجية، والخبرة المباشرة مع هدف الاتجاه (McGuire, 1969:145)، والرغبة، والتعلم الاجتماعي.

1 - المحددات الوراثية Genetic determinants
يرفض باحثو الاتجاهات المؤمنون بالمدرسة السلوكية الاقراض ان للوراثة دورا في تشكيل الاتجاهات، فهم يؤمنون بان الاتجاهات تكتسب وتتشكل من خلال الخبرة المباشرة فقط. الا ان الباحثين من المدارس الاخرى يعتقدون ان للوراثة اجسية في التأثير على اتجاهات الفرد. فالاتجاهات السلبية لبعض الافراد تجاه من يختلفون عنهم عرفيا قد تعزى الى عوامل وراثية كما يعتقد بعض الباحثين. مع ذلك فان هذا التبرير مازال غير مؤكد علميا ويخضع للجدل والنقاش.

2 - العوامل الفسلجية Physiological Factors
ان التحولات والتغيرات الفسلجية التي يشهدها الانسان نتيجة عوامل الكبر في السن، او المرض، او التغير الكيميائي في الجسم قد تؤثر في اتجاهات الفرد. لقد اشار عدد من الباحثين في علم النفس مثلا ان هناك تحولات فسلجية يشهدها الرجل في سن الاربعين تسبب ما يسمى بأزمة منتصف العمر mid-life Crisis ينجم عنها تغير في اتجاهاته. الا ان هناك باحثين اخرين يعزرون هذا التغير في الاتجاهات الشخصية خلال هذا السن الى عوامل اجتماعية وليس فسلجية. فتغير معاملة مشاعر المجتمع تجاه الفرد

خلا، هذا السن هي التي تسبب تغير الاتجاهات. كما نشأت بحوث اخرى على ان هناك عدد من آليات التحكم الفسلجي التي يمكن ان تؤثر في اتجاهات الفرد مثل بعض الادوية، والعقاقير، والهرمونات (من النوم او الطعام... الخ)، والاضدمات الكهربائية، وما الى ذلك.

3 - التجربة تشيخيرة Direct experience
يمكن ان يتشكل اتجاه الفرد نحو شيء معين او شخص ما نتيجة التعامل المستمر مع ذلك الشيء او الشخص بحيث تصبح هناك خبرة مكتسبة عنه. تؤثر مثل هذه الخبرة عادة في المكون المعرفي للاتجاهات. عندما ينضم عامل او موظف جديد الى منظمة ما فانه غالبا ما يكتسب اتجاهات معينة نحو عوامل مثل الراتب، وتقويم الاداء، وكفاءة الادارة، والانتماء للمجموعة. هذا بدوره يؤدي الى تكوين رضا او عدم الرضا الموظف في العمل والرضا او عدم الرضا يمثل اتجاه العاملين نحو العمل وهو من اهم المواضيع التي بحثها علماء السلوك التنظيمي.

4 - الاقربان Association
يتأثر الناس كثيرا بالاقربان والجماعات التي ينتمون اليها. يتأثر احدهما في الاخر بطرق مختلفة، وقد قاقت العرب قديما "لا تسأل عن المرء بل سل عن قرينه". كثيرا ما نلاحظ ان عامل اخر يتشابه المنظمة قد يمضي معظم وقت العمل قريبا من عامل اخر يتشابه معه شخصيا او يجذب اليه والى درجة ان اي شخص يمكن ان يلاحظ قوة الارتباط والاقربان بين الاثنين، هنا يمكن ان تبدأ عملية تكوين اتجاهات نحو هذا العامل الجديد يتشابه مع الاتجاهات التي لدى العاملين الاخرين في المنظمة عن زميل هذا العامل الجديد والتي سبق ان تكونت في زمن ماضي. فاذا كان ينظر الى العامل القديم على انه كفوء او نشيط فان اتجاهات مماثلة ستكون عن العامل الجديد. كما ان هناك اسبابا اخرى يمكن ان تؤدي الى الربط في الاتجاهات بين شخصين او شيئين. إذ كثيرا ما يحدث تناك كون

التعديل لو احد او اكثر من المكونات الثلاثة الالات. على هذا الاساس فان من الممكن تغيير واحد او اثنين فقط من مكونات الاتجاه مع الابقاء على المكون الثالث كما هو. فانت قد يكون لديك اتجاه سلبي نحو المتسولين في الشارع، لكن احد هؤلاء المتسولين قد يبتلع في استنكار عطفك (التأثير على المكون الشعوري) لسبب ما يجعلك تصدق عليه بملء من المال (التأثير على المكون السلوكي) على الرغم من انك لا تزال تؤمن بان التسول ظاهرة مرفوضة (المكون المعرفي) مازال ثابتا لم يتغير).

على الرغم من ان وسائل الاتصال الحديثة، وتوردة المعلومات جعلت من السهل على من يمتلك ويحدد استخدام هذه التقنيات التأثير والتغير لاتجاهات الآخرين، فان الاتصال الشخصي والمسة الانسانية مازالت تشكل وسائل مهمة للتأثير في الاتجاهات وتغييرها. انك فالدور الناجع والذي يرغب في تغيير اتجاهات علميه ينبغي ان يعيد استخدام جميع هذه الالات ولا يقتفي بالاخذ على واحدة منها فقط. لكن الملاحظ ان الافراد غالبا ميقاومون اية محاولة لتغير اتجاهاتهم لانهم لايرغبون الاصراف انهم على خطأ او ان اتجاهاتهم غير مناسبة، او لانهم يحبون النتائج التي ستنتج عن تغيير اتجاهاتهم، والمرء حتى لما يجهل كما هو معلوم. لذلك بات مهما لاي مثير ان يعرف كيف يتعامل مع تغيير الاتجاهات، وكيف يخطط لذلك.

اننا لم نستطع الاشارة القصاه، او على الاقل تقليل، مقارنة التغيير فان كثرة التغيير قد تفرق قو الله، وبالتالي يصبح غير ذي جدوى. ان هناك عددا من الاستراتيجيات على المدير الراضب بتغيير الاتجاهات الاحادية عليها قبل قيامه بعملية التغيير (Dunham, 1984:39) :-

- 1 - اي من مكونات الاتجاه ارفع او أفضل تغييره ؟
- 1 - اذا كان هو المكون المعرفي فانه ينبغي اضافة، او حذف، تغيير المعتقدات التي يحملها الفرد عن هدف الاتجاه.

اتجاهات ما عن الشخص تعرف عليهم للتو بمجرد ان نعلم انهم ينتمون الى طبقة اجتماعية معينة، او مدينة معينة، او كلية معينة، او يمتازون بملامح معينة... الخ.

5 - التعلم الاجتماعي Social Learning

ان كثيرا من اتجاهاتنا تتشكل او تتشاطر بالمعلومات التي نستلمها من آخرين كونوا اتجاهات معينة نحو هدف الاتجاه فالعائق، والرؤساء، والطبقة الاجتماعية، والانتساء اللبني، او العرق... الخ قد يذهب دورا مهما في تشكيل اتجاهات الفرد كما ان التعليم المدرسي و اجهزة الاعلام باتت تلعب دورا خطيرا في تشكيل الاتجاهات و الاعلام في عالمنا المعاصر لما يمكن ان ينجح عنهما من تأثير على ابناء المجتمع واتجاهاتهم. على الرغم من ان للتعلم الاجتماعي يحدث اساسا من خلال التأثير على المكون المعرفي للاتجاهات الا ان المكونات الشعورية والسلوكية تتأثر هي الاخرى بالتعلم الاجتماعي.

تغيير الاتجاهات Attitudes Change

غالبا مايمنى بعض المديرين بتغيير اتجاهات واحد او اكثر من موظفيهم. مثل هذا التغيير قد يكون مرغوبا لعدد من الاسباب منها الدخال ثقاة جديدة تتطلب اتجاهات جديدة نحو العمل، او للتكيف للتغيرات السببية الحاصلة في بيئة المنظمة، او لتحسين الاداء، او لخلق روح تسجيم اكثر بين العاملين... الخ. ان تغيير اتجاهات شخص ما عملية ليست سهلة. فسا ان يكون الشخص اتجاهاته حتى تصبح تلك الاتجاهات جزءا مكملا لشخصيته. لكن ذلك لا يعني استحالة تغيير الاتجاهات.

فما دامت معظم الاتجاهات تتكون او تتشكل من خلال التعليم الاجتماعي فأنها يمكن ان تتغير من خلال التعليم ايضا. الا ان الشيء المهم هنا هو كيفية ايجاد ذلك بشكل صحيح. ان تغيير اتجاهات يمكن ان يجري اما من خلال الاضافة، او الحذف، او

ب - اذا كان المكون الشعوري هو المطلوب للتأثير فيه او تغييره، فان التأثير في او تغيير المكون المعرفي قد يؤدي الى تغيير المكون الشعوري. كما يمكن تحقيق ذلك من خلال محاولة التأثير في طريقة رد فعل الشخص تجاه المعتقدات التي يؤمن بها. فبدلاً مثلاً من مخاصمته لمن يخالفوه في معتقداته يجري اقتباعه بضرورة مناقشتهم واتحاور معهم.

ج - اذا اريد تغيير الميول السلوكي للاتجاه فيمكن تحقيق ذلك عن طريق التأثير في الشخص المعرفي و/أو المكون الشعوري كما يمكن هنا ايضا التأثير في طريقة تصرف الشخص تجاه المعتقدات او القيم التي يحملها.

- 2- السؤال الثاني يتعلق بالخبرات والتجارب التي يمكن ان يوفرها المدير للفرد الذي يريد تغيير اتجاهه. فقد يحتاج المدير الى التعامل الى دورة تدريبية او ارسائه في بيئة او ايقاد او زيارة لمنظمة اخرى او مدينة اخرى.
- 3 - ماهي المترابطات التي يمكن اظهارها او ابرزها لتأثير في اتجاهات الفرد؟ قناداً كمان فلاح ما يرفض زراعة محصول معين للاتجاهات الاجتماعية السلبية السائدة بخصوص ذلك المحصول يمكن تغيير اتجاهات هذا الفلاح من خلال زيادة سعر ذلك المحصول مثلاً مقارنة بباقي المحاصيل.
- 4 - ماهي مصادر التعليم الاجتماعي المتبصرة والتي يمكن استخدامها في التأثير على اتجاهات العاملين؟ وماهي كلفة وتأثير كل مصدر؟

بعد الاجابة على هذه الاسئلة يمكن للمدير وضع خطة متكاملة لاجراء التغييرات المطلوبة في اتجاهات العاملين. لكن ينبغي التنبية التي نقظة خطيرة واخلاقية. فقد اغرت التطورات الحاصلة في ثقافة الاتصالات ونقل المعلومات كثير من الاشخاص والمنظمات الحكومية باستخدام هذه الوسائل للتأثير في اتجاهات الأشخاص وتغييرها على وفق رغبة من يمتلكون هذه التقنيات بغض النظر عن مشروعية واخلاقية ذلك التغيير. من هنا حاولت مثلاً قوى العولمة المعاصرة بما تحمله من قيم وتقاليد وعادات قد تتنافى مع

تقافات كثير من شعوب الارض، استخدام اميراطوريات الاعلام والاتصال المعاصر للتأثير في اتجاهات تلك الشعوب بالشكل الذي يخدم مصالح تلك القوى الرأسمالية بغض النظر عما قد يسببه ذلك من تدمير للنسيج الثقافي والاجتماعي والاقتصادي. لتلك الشعوب كما باتت لجهزة الاعلام تستخدم بكثافة للتأثير في اتجاهات الناخبين نحو مرشح سياسي معين بغض النظر عن حقيقة ذلك المرشح، وما اتى ذلك من الاستخدامات السلبية لتغيير الاتجاهات لذلك ينبغي الانتباه جيداً لمشروعية وحقيقة هدف تغيير الاتجاهات وان يوضع ذلك لتغيير اخلاقية متدهنة.

الاتجاهات والسلوك Attitudes and Behavior

منذ امد ليس قصير ا يدور نقاش وجدل بين المختصين في علم النفس الاجتماعي عن العلاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه. على الرغم من منطقية الافتراض بان سلوك الشخص يتغير ان يكون متوافقاً مع اتجاهاته. الا ان الأبحاث بين المتغيرين مازال غير محسوم بشكل نهائي. لقد لاحظنا سابقاً ان الميول السلوكي محسوم behavior tendency هو المكون الاخير من مكونات الاتجاه. لكن ينبغي التأكيد على ان هذا الميل او عبء القوية intention السلوكية قد تظهر واقعياً وتحصل او لا تحصل على وفق ظروف الموقف. اظهرت نتائج احدى البحوث التي اجراها معهد البحوث الاجتماعية في جامعة ميشيگان انه لا توجد علاقة بين اتجاهات العاملين وسلوكهم. كما اشارت دراسات اخريين اجريتها من قبل باحثين معروفين في شركتين ادهما التأمين والاخرى لسكك الحديدية عدم الارتباط بين اتجاهات العاملين وبين اتجاهات رضاهم

عن العمل (Likert, 1961:14).

الا ان الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات وجدوا ان المشكلة تكمن في ان دراساتهم ركزت على الاعمال ذات الطبيعة الروتينية. لذلك أكد باحثون اخرون ان هناك علاقة ارتباط بين اتجاهية العاملين وبين اتجاهاتهم في الاعمال غير الروتينية مثل البحوث،

الشخص وبنية السلوكية مهمة للمديرين. فوجود اتجاهات سلبية لدى العاملين مثلا قد يمسك عدم ارتباطهم من النتائج السوكية غير المريدة التي تنتج تلك الاتجاهات السلبية. وهذا قد يؤدي الى كثرة الغيابات، ودوران العمل، والتعب المبكر، بل وحتى كثرة الامراض بين العاملين. لذلك فان احدي المسؤوليات المهمة لاي مدير هي معرفة الاتجاهات عاملية، واسبابها وتأثيراتها.

عوما فان الاعتقاد السائد لدى معظم الباحثين اليوم هو ان السلوك لا يحدد بالاتجاهات المروسة حسب، انما ايضا بالاتجاهات وحوامل اخرى بصعب قياسها، كالقوة، والمعرفة، واستعدادات الموقف، والعادات الاجتماعية، والعقاب، والثواب وغير ذلك. لذلك يجب عد الاتجاهات عاملا من بين مجموعة عوامل تكون التسويج الاجتماعي الذي يتم فيه ذلك السلوك. ومهما يكن من امر استيعابك بحدوى الاتجاهات بالتنبؤ بالسلوك المستقبلي، فان احد العلماء يؤكد انه حتى لو كانت الاتجاهات تمثل مؤشرات تنبؤية ضعيفة بالسلوك المستقبلي، فانها قد تكون اكثر اقلعا وفائدة من قياس السلوك الانبي لان قياس الاتجاهات اكثر سهولة و اقل تاثيرا بالحوامل الموقفية التي يتعرضا اليها السلوك الانبي. هذا ما يجعل الاتجاهات صالحة كمؤشرات بتركيز عالية وتيسر يؤثرات سلوكية مزودة (داغر، 1997: 20).

القيم، ماهيتها وكيفية تصنيفها

تتكون المنظمات من مجموعات من الافراد الذين يعملون فيما Values معينة. تؤثر هذه القيم في قرارات وقرارات تلك المنظمات. لان القرارات المتخذة تعكس قيم اولئك الذين يديرون تلك المنظمات او يعملون فيها (Bass, 1969:24). لذلك فان الاختلاف بين المنظمات قد يعكس الى درجة ما الاختلاف بين قيم العاملين في تلك المنظمات.

تعرف القيم بانها تقنيات مستخدمة واسعة تتعلق بماهية التصرفات او النتائج المناسبة. كما تعرف بانها معتقدات شاملة global beliefs توجه سلوك و احكام الشخص في المواقف المختلفة

والاعمال الجنسية، والتسويق، و الادارة العليا و غير ذلك من الاعمال التي تتطلب تجردا و ادعاء دامين.

من جانب اخر الصب كثير من جهة المختصين على قياس الاتجاهات الأشخاص ومن ثم محاولة التنبؤ بسلوك هؤلاء الافراد بناء على اتجاهاتهم. ولم تكن النتائج حاسمة هنا ايضا. مع ذلك فقد وجد ان بالامكان تحسين قابلية الاتجاهات على التنبؤ بسلوك الافراد اذا تمت مراعات عدد من المبادئ (Hunt & Osburn, 1989: 49).

1- ان الاتجاهات العامة تتنبأ بشكل افضل بالسلوكيات العامة في حين ان الاتجاهات الخاصة او المحددة تتنبأ بشكل افضل بالسلوكيات الخاصة. فمجرد ايمان الشخص بانه مثلا لا يعني انه يداوم على الصلاة. لذلك اذا اردت ان تتنبأ عن سلوك الصلاة لدى شخص ما فعليك ان تسأله عن اتجاهه نحو الصلاة تحديدا. كذلك فان اتجاهه الايجابي نحو الصلاة لا يعني انه يداوم على الذهاب للمسجد. فاذا اردت ان تتنبأ بسلوك ارتياد المسجد فتريد فعليك ان تسأله عن اتجاهه نحو الذهاب للمسجد.

ب- تزداد امكانية التنبؤ بسلوك شخص ما من خلال اتجاهاته اذا كان يتمتع بحرية مقولة عند الافصاح عن اتجاهاته. لذلك فان استخدام الاستبيانات الذي يعقب فيه ذكر اسم الشخص الموجب لقياس اتجاهاته لن يساعد كثيرا في التنبؤ بسلوكه.

ج- تزداد دقة التنبؤ بسلوك من خلال اتجاهات الشخص اذا كان ذلك الشخص يمتلك خبرة مباشرة في التعامل مع الشيء الذي يقاس اتجاهه نحوه. إذ لا يمكن ان تحصل على اجابة صحيحة من سوال شخص ما عن اتجاهه نحو رياضة لم يمارسها مثلا او طعام لم يجربه او شعب لم يتعامل معه.

د- تزداد دقة التنبؤ بالسلوك اذا كانت المدة قصيرة بين قياس الاتجاه وبين سلوك الفرد. إذ ان الشخص قد يغير اتجاهاته وبالتالي سلوكه نحو هدف ما بعد مرور مدة معينة. مع ذلك فانه على الرغم من ان الاتجاهات قد لا تتطويع. دو ما ان تغير عن او تتنبأ بسلوك الشخص، فان العلاقة بين الاتجاهات

أسسها فريقي الواقعي معايرين (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997:57) شخصية للحكم يستخدمها الفرد في المواقف المختلفة. أنه جبهة تصرفاته لبلوغ الحالة النهائية المفضلة لديه (Unstot, 1988:61).
تختلف القيم عن الاتجاهات. ففي الوقت الذي يعرف الاتجاه بأنه استعداد مسبق للاستجابة بطريقة منتظمة نحو هدف ما فإن القيم لها مفهوم أوسع. بمعنى أنه في الوقت الذي ترتبط فيه الاتجاهات بالسلوك الخاص بأشياء معينة (أشخاص، مواقف) فإن القيم تمثل معتقدات واسعة وشاملة تؤثر في سلوك الفرد في مختلف المواقف.

إن القيم والاتجاهات غالباً - وليس دائماً - ما تكون متسقة مع بعضها. فقد يكون هناك شخص ما يؤمن بقيمة مساعدة الآخرين لكن لديه اتجاه سلبي نحو مساعدة زملاءه من السود في العمل

(Kreitner & Kinicki, 1995:97).
تشكل القيم بطريقة مشابهة تقريباً لتكوين الشخصية. لذلك فإن التعلم والتجربة المباشرة للفرد في بيئته الثقافية تمثل المصادر الرئيسية لتشكيل قيمة. ففي التطورية يمثل الإيحاء والعائلة مصادر أساس للقيم الأولية لطفل. لكن عندما يكبر الفرد فإن تأثيرات العائلة تبدأ بالنقصان تدريجياً وتحل محلها مصادر تأثير أخرى أكثر أهمية. فالتعليم الرسمي، وزملاء الفرد، ودينه، وتجربة المهنة، والثقافة التي يعامل معها، ووسائل الإعلام، والظروف الاقتصادية، وبعض الأحداث الحياتية المهمة كوفاء صديق، مثلاً جميعها تمثل مصادر محتملة لتشكيل القيم عند الكبار. هذا الإيحاء أن التأثيرات العائلية على القيم تنتهي، لكنه يعني أن النسق القيمي النهائي للفرد سيتشكل نتيجة التفاعل بين العوامل البيئية المذكورة وبين التأثيرات العائلية. هذا التفاعل لا يمكن أن يحدث إلا من خلال عملية تعلم الفرد.

نتيجة هذا التفاعل المركب، فإنه يصعب توقع وجود شخصين متشابهين تماماً في اتساقها القيمية. مع ذلك فإن من المحتمل وجود تشابه في بعض الجوانب القيمية بين الأشخاص الذين يتشابهون في العمر، والأصول الاجتماعية أو العرقية، أو العائلية،

أو الجغرافية. حتى أن من الممكن أحياناً إعطاء بعض التعميمات بخصوص توجهات قيمية معينة لدى مجموعة معينة من الأفراد. فمثلاً غالباً ما يجري الحديث عن قيم متشابهة لجيل الشباب أو المشيوخ... الخ. كما يمكن ملاحظة أن الأفراد الذين يمارسون ذات المهنة يتمتعون ببعض القيم المتشابهة والمشاركة (Unstot, 1988:61).

أنواع القيم Types of Values

اقترح الباحثون عدداً من التصنيفات لتقسيم القيم الإنسانية بإضافة ما يتعلق منها بقيم العمل. سيجري هنا استعراض موجز لتصنيف واحد فقط لكل من القيم الإنسانية عموماً وقيم العمل

(Sieragman, Fiani & Osborn, 1997: 58-59).

في بداية الثلاثينات قام البرت (Tippot) وزملاءه بتصنيف القيم الإنسانية إلى ست مجموعات رئيسية هي:

- 1- قيم نظرية. تهتم باكتشاف الحقيقة من خلال التفكير المنطقي والمنهجي.
- 2- قيم اقتصادية. تهتم بمدى فائدة وامكانية الأشياء على التطبيق فيما في ذلك من التروة.
- 3- قيم جمالية. تهتم بالجمال والشكل والتناسق الفني.
- 4- قيم اجتماعية. تهتم بالجماعات والأفراد وبالحدس كعلاقة إنسانية.
- 5- قيم سياسية. تتعلق بالحصول على القوة والتأثير بالآخرين.
- 6- قيم دينية. ترتبط بالوجود وبفهم الكون ككل. هناك تصنيف قيمي آخر يتعلق بقيم العمل. إذ صنفت قيم العمل إلى أربع مجموعات رئيسية:
- 1- قيم الإنجاز Achievement values. وهي القيم التي تتعلق بإداء الأشياء وعملها وبكيفية إنجاز المهام المختلفة والمعقدة في الحياة.
- 2- قيم المساعدة والاهتمام بالآخرين Helping & Concern for other. أي الاهتمام بالناس ومدى مساعدة الآخرين.
- 3- الاستقامة أو الصدق Honesty. أي التكلم بصدق وعمل ما تشعر بأنه صحيح.

4 - الحداثة "Eisner" أي الحداثة والموضوعية ومعاملة الجميع بشكل عدل.

القيم والمعايير والثقافة التنظيمية

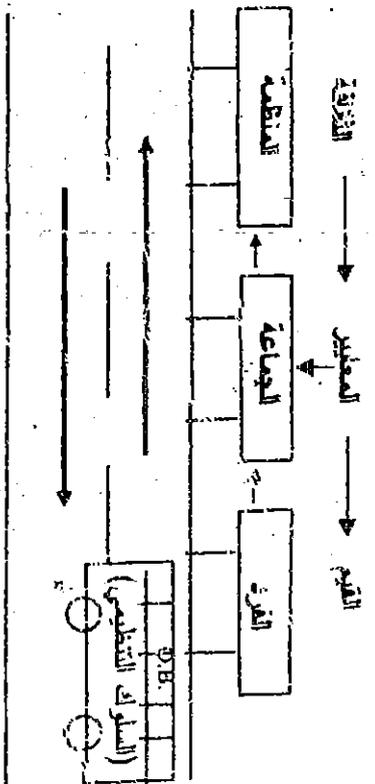
إذا افترضنا أن السلوك التنظيمي المنبثق عنه يمكنه تمرير بالمحطات الموضحة في الشكل (20)، ستتمكن عدد ذاك من فهم العلاقة بين القيود وتعدد الثقافات التنظيمية بسهولة. لقد أوضحنا سابقاً كيف يمكن أحد المصادر الرئيسية لسلوك الفرد، أما المعايير فهي عبارة عن قواعد سلوكية تنتقل بين الأفراد الذين يتبنون أي مجموعة معينة من خلال المعطيات والعقوبات الاجتماعية (Strake, 1990:204). عموماً فإن المعايير تحدد نوعية السلوك الذي يعتقد أفراد المجموعة أنه مناسب وسروري لمساعدة تلك المجموعة على بلوغ أهدافها (Hertzel, Sloum, & Woodman, 1989:214).

إن المرحلة الثالثة التي تمر بها المنظمة (السلوك التنظيمي) الموضحة في الشكل تمثل الثقافة التنظيمية. إن الثقافة التنظيمية تنبئ المعايير في كونها تمثل نسقا من القيم المشتركة. على الرغم من أن موضوع الثقافة التنظيمية سيجري التعرض له تفصيلاً في فصل لاحق فإنه يكفي القول هنا أن مصطلح الثقافة التنظيمية يستخدم لوصف المساق القيم والمعتقدات والسلوكيات المتشركة والتي تنشأ وتتطور في منظمة ما وتوجه سلوك أعضائها تلك المنظمة (Shermerhorn, Hunt & Soborn, 1997:266).

نتيجة لذلك فإن القيم الفردية والمعايير الجماعية، والثقافة التنظيمية عبارة عن محطات رئيسة يمر بها السلوك التنظيمي، فالسلوك التنظيمي يبدأ من الفرد وينقل ليتفاعل مع الجماعة لينجم عنه الثقافة التنظيمية. إلا أنه ينبغي أن لا يفهم أن السلوك التنظيمي يمر يوماً باتجاه واحد فقط (قيم فردية - معايير جماعية - ثقافة تنظيمية). بل هو طريق ذو مسلكين. إذ إن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر في معايير الجماعة أو في قيم الأفراد وليس شرطاً أن تتأثر بهما فقط. كما أن معايير الجماعة يمكنها أن تؤثر في الثقافة التنظيمية أو في قيم الفرد أو أن تغيرها كلياً من جهة

أخرى. فإن صلابة التأثير والتأثير هذه لا تحسب بشكل خطي فقط بمعنى أن قيمة الفرد قد تؤثر مباشرة في الثقافة التنظيمية دون الحاجة بالمرور بمحطة معايير الجماعة. وهكذا بالنسبة للثقافة التنظيمية التي تتأثر وتتغير نتيجة قيم الفرد أو بشكل غير مباشر في تلك القيم من خلال تأثيرها في معايير الجماعة.

شكل (20) العلاقة بين القيم والمعايير والثقافة التنظيمية



اسئلة المناقشة

1- جازل تحديد اتجاهاتك نحو الاثياء والاثباخص المذكورة في الجدول ادناه ومكونات تلك الاتجاهات.

هدف الاتجاه	الاتجاه	المكون المعرفي	المكون العاطفي	المكون السلوكي
أ. استنك في الكلية				
ب. زميلك اليهور لك				
ج. مطعم الكلية				
د. عميد الكلية				
هـ. مادة التنظيم				

2- ماهي العوامل التي تعتقد انها ساهمت بشكل اكبر في تشكيل اتجاهاتك نحو كل من الاهداف المذكورة في السؤال الاول؟

3- اذا رغبت في تغيير اتجاه زميل عزيز عليك نحو اي من الاهداف المذكورة في السؤال الاول، مالذي تعتقد انه ينبغي عليك عمله؟

4- هل تعتقد ان هناك قيما مشتركة بين افراد جيلك، ماهي؟

5- ماهو تأثير تلك القيم في معايير الجماعة التي تنتمي لها (افراد صفك مثلا)؟

مفاهيم ومفاهيم تنظيمية

- 0- الاتجاهات
0- المكون العاطفي للاتجاه
0- المكون المعرفي للاتجاه
0- المكون السلوكي للاتجاه
0- القيمة المباشرة
0- القيمة الجماعية
0- القيمة الاقتصادية
0- القيمة الاجتماعية
0- القيمة الدينية
0- قيم المساعدة والاهتمام بالآخرين
0- قيم النزاهة
0- المعايير
0- الثقافة التنظيمية

الفصل العاشر

الادراك Perception

الاهداف التعليمية

عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل ينبغي ان تكون قادر ا على :-

1. تعريف مفهوم الادراك
2. وصف المراحل الرئيسية لعملية الادراك والعوامل المؤثرة في اختيار المدركات
3. شرح مفهوم تنظيم المدركات والعوامل المؤثرة فيه
4. توضيح مفهوم التقويم والتفسير للمدركات
5. تحديد انواع ومصادر التشويش على الادراك
6. وصف نافذة جو هاري واستخدامها في الادراك

هيكل الفصل

1. تمهيد
2. مفهوم الادراك
3. مراحل الادراك
- أ - اختيار المدركات
- ب - تنظيم المدركات
- ج - تقويم وتفسير المدركات
4. الادراك الفردي
5. تشويش الادراك
- أ - الادراك الانتقائي
- ب - التورية
- ج - تأثير الهالة
- د - الإسقاط
- هـ - التوقع
6. نافذة جو هاري
7. مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل
8. أسئلة المناقشة

منذ أيام افلاطون وتلميذه ارسطو كان هناك دوما نقاش وجدل دائرين عن الحقيقة وكيفية ادراك الافراد لها. فقد أكد افلاطون بفلسفته المثالية انه لاوجود مستقل للحقيقة في عالم المدركات. إذ ان الحقيقة تكمن في العقل نفسه الذي يضيف معنى الحقيقة على الأشياء المدركة. في حين ان ارسطو واتباع مذهبه الفلسفي (الذي يطلق عليه احيانا الواقعية الساذجة naive realism) ان الحقيقة وجود مستقل عن العقل. فالعالم الخارجي كما يحق ارسطو يحوي اشياء وحوادث تمثل ظاهريا وحياتيا من خلال مايسميه بالمنورة للظاهرية أو الأيدولا eidola التي تنبثق من الأشياء لتجد طريقها الى العقل والوعي. اذا احدى محاور الخلاف الأساسية بين الفيلسوفين المثالية الافلاطونية والواقعية ارسطوية هي الادراك.

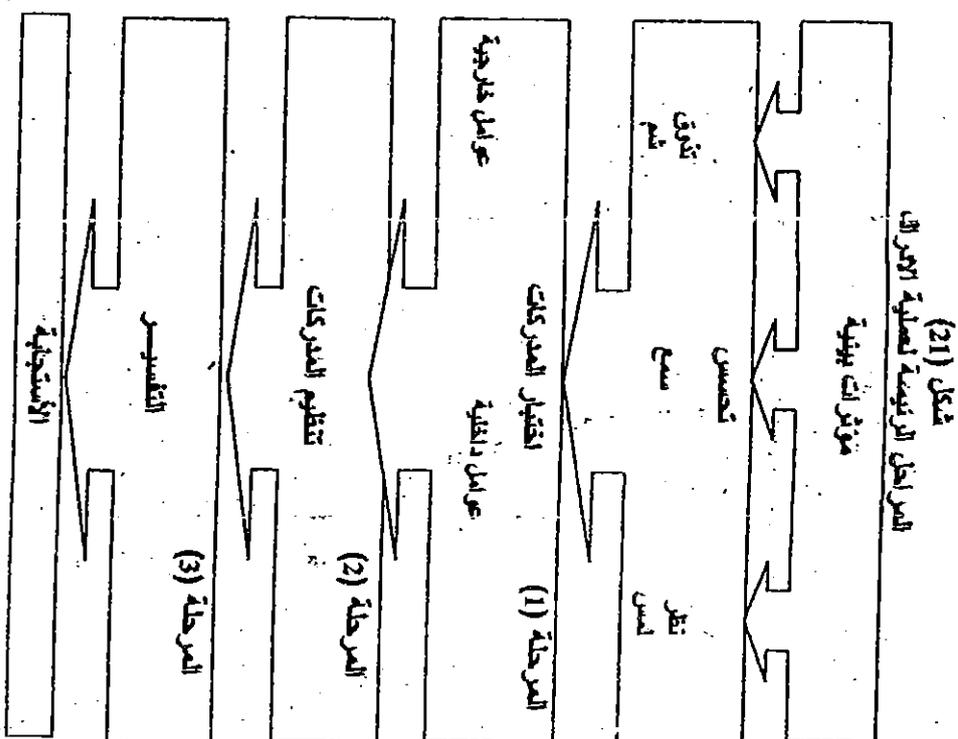
لم يقتصر الأمر على الفلاسفة حسب، فقد اهتم علماء النفس بل وحتى الناس العاديين احيانا بتفسير ظاهرة لغلاف ادراك الأثر اذ للعالم من حولهم. فهل ان ذلك يعود لاتباعهم طرق مختلفة في ادراكهم لذات الشيء؟ أو انه بسبب التباين فيما بينهم في القدرات والخبرات الفسجية، والعقلية، والنفسية؟ أو ان السبب قد يعود الى انه لاوجود حقيقة موضوعية Objective reality في الواقع وإن كل شيء نسبي؟ وهذه النسبية هي الاساس في الاحكام التي يصدرها الانسان عن العالم المدرك كما يعتقد انصار الفلسفة

الظاهريية Phenomenologists.
بعض النظر عن الاجابات التي قد نعطيها لهذه الاسئلة فإن الثابت هو ان الافراد يتباينون في ادراكهم لذات الشيء. فما قد يبدو جميلا لاحدهم قد لا يبدو كذلك لشخص اخر ومادامت هذه هي الحقيقة فإن على جميع المديرين اذا ان يدركوا ويعرفوا كيفية التعامل معها والاسباب الكامنة وراءها. هذا الاختلاف في الادراك ينبغي ايضا ان يؤخذ بنظر الاعتبار دوما عند تفسير السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات.

مفهوم الادراك

لدى جميع الكائنات الحية وسائل حسية مختلفة تمكنهم من استنتاج المعلومات من البيئة التي حولهم. تتسلسل هذه الادوات العينية، والاذنين، والافواه، والجلد، والذوق، لانه يشغل علماء النفس منذ فترة طويلة بالاجابة عن كيفية قيام الانسان بمعالجة وتنظيم وتفسير تلك المعلومات التي يستلمها بواسطة ادراته الحسية. ان العملية التي يحدث بها استنتاج تلك المعلومات التي يستلمها عن الانسان المعنوية المستمدة من البيئة تسمى الادراك. الادراك انما هو العملية التي يجري من خلالها اختيار وتنظيم وتقييم المنبهات البيئية وجعلها ذات معنى للفرد (Rubin, 1995:94). Kolb, Osland, & Rublin. 1995:94). ان صياغة معالجة الحاسوب للبيانات وتحليلها وتفسيرها تشبه وتحاكي كثيرا عملية الادراك الانساني. الا ان الفرق الوحيد بينهما هو في مخارج المعلومات، فمخرجات عملية اتمة الصلحة الحاسوبية ذات التيرازات تكون دوما متعلية مهما اختلف نوع الحاسوب. الا ان الامر ليس كذلك مع مخارج الانسان. اذ ان مخارج عملية الادراك لا تتباين من شخص لاخر. على الرغم من استلامهم لذات المنبهات البيئية. ان هذا الاختلاف بين الحاسوب والانسان يعود اسما الى ان الحاسوب مبرمج في الوقت الذي لا يمكن ابرمجة الانسان، من هنا يتغير اجنبية فهم الادراك الانساني، على الرغم من ان ذلك ليس عملية سهلة. ان الوصف المذكور هنا لعملية الادراك، هو مجرد محاولة لتبسيط فكرة الادراك وجعلها مفهومة. الا ان الواقع ليس باليسر، بله عملية التي يبدو عليها. فقد اودع الله في عقل الانسان وروحه كثيرا من الاسرار التي مازال فهمها مستعصيا على العلماء. وما محاورات العلماء المستمرة للتقليد ومحاكاة عملية الادراك الانساني في الحاسوب او فيما يسمى بالبروتات (الانسان الاصطناعي) الا اعتراف من هؤلاء العلماء بعمق ودقة الخالق.

كما هو واضح من التعريف فان عملية الادراك تمر عبر ثلاث مراحل متعاقبة هي: الاختيار، والتنظيم، والتقييم او التفسير. يوضح الشكل (21) هذه المراحل الرئيسية لعملية الادراك.



Source : Don Hellriegel, John W. Stocum & Richard W. Woodman, Organizational Behavior, St. Paul, West Publishing Co., 1989, P. 63.

1 - اختيار المدركات Perceptual Selection

تحيط بالإنسان الكثير من المنبهات البيئية التي يتعرض لها يوميا. ولكي نوضح ذلك نضرب مثلا بقائد الطائرة الذي يجلس في مقصورة القيادة يحيط بعشرات المؤشرات والمقاييس والأضواء في نفس الوقت الذي يسمع فيه عددا كبيرا من الأضواء الصوتية والإشارات البشرية. من الناحية النظرية على هذا الطيار ان يركز انتباهه على جميع تلك المنبهات في نفس الوقت مادامت الرحلة قائمة. لكن هل ان ذلك ممكن عمليا؟ اذا كان الجواب كلا، فما هي المنبهات التي عليه ان يركز اهتمامه عليها، وماهي تلك المنبهات التي عليه ان يتجاهلها، أكثر من ذلك لماذا عليه ان يتجاهل تلك المنبهات وكيف ذلك مادامت تلك المنبهات مشاهدة ومسموعة من قبله لكونها تحيط به؟ ان الاجوبة على تلك الأسئلة تكمن في ان عثر الإنسان ينتخب او يختار تلك المنبهات التي يريد ان يحيط بعرف عملية اختيار المدركات. بانها تلك العملية التي يقوم الافراد من خلالها بتصنيف المنبهات المحيطة وتصنيفها الى الحد الذي يستطيعون فيه ان يتعاملوا مع اكثرها اهمية لهم. (Hellriegel, 1989:62) Sloum & Woodman. فالمفتاح الرئيس لاین لعملية الإدراك هو اختيار المدركات. إذ اننا ببساطة لانعي ان نفس كل الأشياء التي تجري حولنا. ذلك لاننا في الواقع نقوم بتصنيف المنبهات البيئية من خلال تصنيف مذاق انتباهنا وتركيزه على تلك الأشياء التي تتو لنا لسبب او لأخر مهمة لكي ندركها.

ان هذا يقودنا الى التساؤل عن المعايير التي نحدد اهمية المنبهات او المنبهات المنتخبة او المهملة؟ يعتمد اختيار المدركات على عدد من العوامل يقع قسم منها في البيئة الخارجية والقسم الاخر داخل الإنسان المدرك وكما يأتي :

أ - العوامل الداخلية Internal Factors

هناك كثير من العوامل الداخلية التي تؤثر في الإدراك بضمنها الشخصية، والاتجاهات، والقيم، والاهتمامات، والحاجات، والخبرة السابقة، والتوقعات، والشخصية مثلا تؤثر في كيفية ادراك

الإنسان للأشياء. إذ ان سمات شخصية الفرد تؤثر في ادراكه. احد الأمثلة على ذلك هو سمة الاستقلالية او الاعتمادية لدى الفرد. فالشخصية المعتمدة dependent تميل الى تركيز الانتباه والاهتمام بالموثرات البيئية، في حين ان الشخصية المستقلة independent تتمتع بشكل اكبر على نفسها واحاسيسها (66-65 bid. I). كما ان الفرد والشخصية الجزئية او المتصلية اقل ميلا للانتباه للمعلومات والموثرات التي لا تنطبق مع مايزمن به بعكس الشخصية ذات العقل المفتوح التي تتقبل المعلومات التي قد لا تنطبق مع معتقداتها (Pien & Peng, 1995: 38).

تؤثر اتجاهات الفرد نحو الشيء المدرك في عملية الإدراك ايضا. إذ تتميز البحوث الى ان الناس يركزون بشكل أسرع تلك الأشياء التي يحملون تجاهها مشاعر قوية - سواء كانت ايجابية او سلبية. يبدو بشكل عام ان الناس يختارون المدركات التي يحملون تجاهها مشاعر ايجابية. الا ان ذلك لا يمنع ان ينتبه الأفراد لتلك المنبهات السلبية بخاصة عندما يقود ذلك الإدراك الى تجنب المواقف غير المفضلة والسلبية جدا (84:76 Mitchell & Scott). لقد اظهرت إحدى التجارب النفسية التي اجريت على مجموعتين تختلفان في الرأي حول عقوبة الأعدام ان كلا من المجموعتين تأخرت مدركاتهما باتجاهاتهما السابقة. فعندما عرض تقرير يحوي على حقائق وارقام عن عقوبة الأعدام وبعض تلك الحقائق يؤيد ويدعم اراء المعارضين لتلك العقوبة ويعرض ارقام تدعم وجهة نظر المؤيدين لها، وجد ان كل مجموعة اختارت بسرعة المطروحات التي تدعم وجهة نظرها متجاهلة او متغافلة بالمعلومات التي لا تدعم وجهة نظرهم او اتجاهاتهم السابقة (Hammond, 1998:52). Keeney & Raiffa.

تعد القيم ايضا من العوامل الداخلية التي تؤثر في الإدراك. فقد اظهرت الدراسات انه كلما كان الفرد مشيعا ومؤمنا بقيمة معينة بشكل قوي كلما ازداد احتمال انتخابه للموثرات البيئية التي تعزز تلك القيمة وكما استبعد تلك الموثرات او المنبهات التي تتعارض مع تلك القيمة. فالفرد المؤمن بقيمة العدالة مثلا نجده دائم الانتباه