

حبيبته ماء ورفعت ثوبها لتفرض فيه. لكنه لم يكن ماء بل مكسوا بزجاج براق تحته ماء جار حطقه يبدو في نظر بائس يشبه بالماء. اذا بائس عكست في الواقع تجربتها السابقة على نراثة.

بسم الله الرحمن الرحيم

" قول لها الخطي الصريح فلما رآته حبيبته لجة وكففت عن ساقها قال انه صرح ممرّد من قوارير قالت رب أي ظلمت نفسي واسلمت مع سليمان لله رب العالمين." (التمل، 44).

في نفس الاتجاه يلعب التعليم السائد لاضواء المنظمة دورا مهما في مدرّكاتهم من خلال تمييزهم السريع لتلك المنبهات التي تحتاج الى انتباه منهم او لاحتياج. انّلك فهم يدركون بسرعة تلك الاشياء او الحوادث التي تعلموا سابقا انها مهمة ويغضون طرفهم عن تلك التي تعلموا انها غير مهمة (Pien & Pang, 1995:36).

ب - العوامل الخارجية External Factors

تتعلق العوامل الخارجية المؤثرة في الادراك بتقانة المجتمع او بالشئء المراد لدرّكته. يؤمن علماء الاجتماع البيوم ان الاختلافات الثقافية تؤثر في اختيار المنبهات المرّكبة. يعد اختيار رورشاخ test الشهير من اكثر ووضح الامثلة على كيفية تأثير الخبرات والتجارب الثقافية في مدرّكات الافراد. لقد أظهرت الدراسات التجريبية ان افراد المجتمعات المختلفة يتبنون بوضوح في المساط لدرّكهم لاختبار رورشاخ & Den Vos (Hapler, 1969: 334-335).

ان المجموعة الناتية من العوامل الخارجية التي تؤثر في الادراك ترتبط بخصائص المنبه او المؤثر. الخارجي المرّك. من هذه الخصائص التميز distinctiveness، وشدة أمنيته intensity، وحركته، motion، وحجمه size، ومدى بروزه salience، وتكراره repetition، وجدة الشئء او القنّه novelty and familiarity. لقد لاحظ الباحثون ان الاشياء المميزة جدا ضمن المحيط البيئي اكثر جذباً للانتباه من الاشياء الاعتيادية او غير المميزة. انّلك فان التعليمات الصادرة من الادارة مثلاً للمعلمين بكتاب او

الى القصص والاحداث والروايات التي تظهر اهمية الحالة. كما دلت الدورات على ان الشخص العزمي يعمق بالتقييم الذاتية اسرع لدرّكا للكلمات والرموز ذات الدلالات اللفظية. وعندما اجريت تجربة عرض عدد كبير من الكلمات على شخص معين بسرع وجد ان هؤلاء الاشخاص عاقت في ادعائهم تلك الكلمات التي لها محالات قيمة معينة في عقول او انّلك الافراد (Bruner, 1971:231).

تمكّن العوامل الدافعية motivational factors مثل الحاجات، والمصاحبة، والتوقيع مؤثرات داخلية مهمة في اتّخاذ المنبهات الابن الكمية. فمن السهل مثلاً ملاحظة ان الشخص الجائع اكثر انجذاباً لمنبهات الطعام من الشخص غير الجائع. انّلك أظهرت الدراسات التي اجريت على عدد من المدربين في الادارات الوسطى والاشرفية مثلاً ان هؤلاء المدربين كانوا يدركون فقط تلك العوائق من الموقف التي تتفق او ترتبط بمصلحة الاهداف التي يدورونها (Kolb, Osland & Rubin, 1995:195).

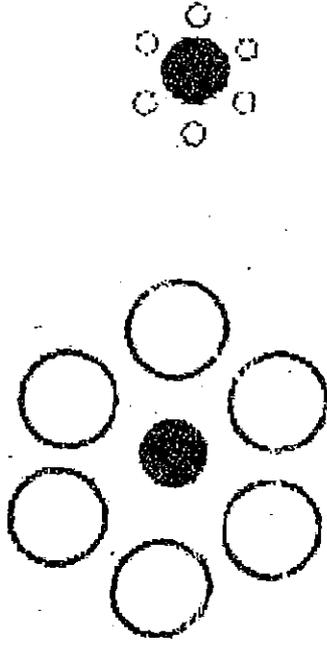
ان التوقعات expectations تشكل هي الاخرى عاملاً داخلياً مؤثراً في اختيار المنبهات البيئية المرّكبة. يمكن ملاحظة ان الاشخاص غالباً مايركزون اهتمامهم او اتّجاههم على الاشخاص او الاشياء التي لديهم توقعات خاصة بشئءها. فالصحفيين الرياضيين مثلاً يركزون جل اهتمامهم وكاميرتهم على او انّلك المتسابقين او الرياضيين الذي يتوقعون منهم انجازاً معيناً بغض النظر عن مدى تفوق اداء ذلك اللاعب في ذلك اليوم.

تتلخ المرّكات بقوة بالغيرة السابقة ايضاً. ان ان الافراد غالباً مايتخون تلك المؤثرات البيئية التي لديهم خبرة عنها اسرع مما يدركون تلك المنبهات غير المألوفة لديهم. هذا مايدعي بالمثل للاحجابة response disposition (Scott & Mitchell, 1978:84).

غالباً مايلعب الافراد الذي عكس تجاربهم السابقة وماتعلموه على احاسيسهم ومدرّكاتهم. ان قصة سينيا سليمان (عليه وعلى نينا الصلاة والسلام) والملكة بائس خير شاهد على تأثير الخبرة السابقة في مدرّكات الشخص. فقدمنا حضرت بائس الى قصر سينيا سليمان (عليه السلام) ورات عرشه الذي لم تشاهد مثله قبل

الأقل بروزاً ستكون بمثابة الخلفية للمشهد أو الصورة (Kolb, Heltnegel, 1993:195) وOsland & Rubin, 1989:64) يوضح الشكل (22) الذي يتضمن المراكزين الظاهريين في الشكل أكبر؟ أن الدائرة اليمنى أكبر، لكن الحقيقة أنهما متساويتان لكن خلفية الصورة اليمنى أغمق من اليسرى صغيرة مما جعل الدائرة المركزية فيها أكثر بروزاً. إن هذه الخاصية تسمى أحياناً بالتباين Contrast. لقد وجد مثلاً أن الاعلان المنشور على مساحة واسعة في الجريدة بحيث تحيطه فراغات وحدود واضحة تبرز وسط الاعلان أكثر جذباً للانتباه بمقدار 30% في المتوسط مقارنة بإعلان مزيجهم بكثير صن والتصنيف (راجع، 1970: 181).

الشكل (22)
خاصية البروز



يؤثر تكرار حدوث المنبه على عملية ادراك ذلك المنبه. الشيء المتكرر الحصول أكثر احتمالاً للادراك من الشيء الذي يظهر أو يحدث لمرة واحدة فقط، لذلك فإن من المهم تكرار الاعلان أكثر من مرة لجذب انتباه الزبائن له. إلا أن استمرار تكرار الاعلان يشكل رتيباً وعلياً وتعباً واحدة قد يصرف الاهتمام لذلك من الضروري التنوع والتجديد في الاعلان المكرر

منكرة رسمية تشبه عشرات الكتب أو المنكرات: الأخرى قد لا تلقى اهتماماً مساوياً للاهتمام الذي تلقاه تلك التعليمات فيما لو سجلت على شريط مرني (تيديو) من قبل رئيس الشركة (وهو امر نادر الحدوث) (Porter, Lawler & Hackman, 1984:49). لمن هذه الحالة هي التي تجعل البعض ممن يحبون الظهور وجذب الانتباه يرتدون ملابس غريبة أو يتسبون شعرهم بشكل غريب بغض النظر عن مدى ملائمة تلك الملابس أو ملائمة مظهرهم لشخصيتهم أو الثقافة السائدة.

إن شدة المنبه Stimuli intensity هو احد العوامل الخارجية المؤثرة جداً في الإدراك. فالإضواء الزاهية للبراقة والأصوات العالية والروائح النفاذة اجذب للانتباه من الأصوات الخافتة والأصوات الضعيفة والروائح المعتدلة. لذلك نجد الاعلانات المرئية مثلاً تعتمد الإضواء البراقة والأصوات المميزة لجذب اهتمام الزبائن غير أن بعض الاشياء قد لا تجذب الانتباه على الرغم من برقيتها وزهوها وصوتها ورائحتها المميزة لتوجود عوامل أخرى أكثر جذباً للانتباه كاستغراق الشخص في قراءة كتاب أو خبز يهيمه (راجع، 1970: 180).

من العوامل الخارجية الأخرى التي تشد الانتباه حركة الشيء. لذلك فإن الأشياء المتحركة أكثر جذباً للانتباه من الأشياء الثابتة. لقد استغل خبراء الاعلان هذه الخاصية أيضاً فجعلوا أضواء الاعلان متحركة ومتحركة لشدة انتباه الزبائن، (Scott & Mitchel, 1976:85).

يمثل حجج الشيء المدرك واحداً من العوامل الخارجية المهمة المؤثرة في الإدراك. فكما ازداد حجم الشيء ازداد احتمال جذب للانتباه. فالشخص البدين مثلاً أكثر جذباً للانتباه من الأشخاص الأخرين الذين قد يسيرون معهم.

يتأثر الإدراك أيضاً بمدى بروز المنبه، يقصد بالبروز مدى ظهور المنبه أو الشيء مقارنة بالأشياء أو المنبهات المجاورة أو المحيطة. إن الأشياء أو الأحداث البارزة هي التي تشكل في الغالب محور الحدث أو الصورة في حين أن بقية الأشياء أو الأحداث

تتساويه او لا تتساويه مع الصيغ الموجودة لدى الاقراد الاخرين
(Kolb, Osland & Rubin, 1995:195).

هناك اربعة انواع من صيغ الادر اك & Hint (Schemerhorn, 1997: 72-73) Osborn, 1997: 72-73) او لها ما يسمى بصيغة الذات Self-schema والتي تحوي على معلومات خاصة للشخص ذاته مثل مظهره، وسلوكه، وشخصيته. فمثلا ان الشخص الذي لديه صيغة الجسم يميل الى ادراك ذاته او النظر اليها على اساس هذه الصيغة في الظروف المختلفة بخاصة تلك الظروف التي تستدعي ممارسة القيادة

النوع الثاني من الصيغ يسمى بصيغة الشخص Person-schema. تشير هذه الصيغة الى الطريقة التي يصنف بها الشخص الناس الاخرين في فئات معينة على وفق معايير ادر اكيه متشابهة. ان مصطلح النموذج الاولي Prototype او القالب Stereotype اللذان سيتلقمان لاحقا غالبا ما يستخدمان لتصنيف الاقراد الاخرين.

اما النوع الثالث من الصيغ فيسمى صيغ الاسم Script-scheam. تعرف صيغة الاسم بأنها اطار معرفي يستخدم لوصف مدى ملائمة سلسلة من الاحداث في موقف معين. مثلا قد يلجا احد المديرين لهذه الصيغة للتوصل الى الخطوات الملائمة لادارة اجتماع ما والتي سبق له ان تعرف عليها او تعلمها سابقا و صنفها في عقله ضمن صيغة نصية معينة.

اخيرا فان هناك نوع رابع من الصيغ يسمى صيغة الشخص في موقف معين Person-in-situation والتي تجمع بين الصيغتين المتعلقين بالفراد (صيغتي الشخص و الذات) وبين الصيغة المتعلقة بالاحداث والمنبهات (صيغة النص). على هذا الاساس فان المدير قد ينظم معلوماته المركبة في الاجتماع من خلال صيغة الجسم (صيغة ذات) بالنسبة للشخصه او للمحتوعين الرئيسين. وهو يستخدم هنا صيغة النص ايضا للتوصل الى خطوات الاجتماع وسياقها الصحيح. اذا استخدم ذلك المدير صيغة الذات بالنسبة

مع المحافظة على المضمون. نفس الشيء يحدث اذا استمر المدرس بوتره صوت واحدة يلقى محاضراته فهو يستطيع عند ذلك سملة الطلبة مما يتطلب منه تغيير نبرة صوته باستمرار (المصدر السابق : 180).

اخيرا فان الجدة الافة من العوامل الخارجية المؤثرة ايضا في الادر اك. فوجود شيء جيد او مالوف في البيئة يمكن ان يحفز الانتباه اعتمادا على الظروف السائدة. فالناس سرعان ما يلاحظون وراء اسد مثلا في شوارع المدينة. كما ان من الملاحظ ان الاقراد سرعان ما يلاحظون الوجه المألوف لديهم من بين عدة الشخصات يرون ثم (Heillegel, Sloocum & Woodman, 1989:64).

خلاصة القول ان ملاحظته يعتمد على خبرتنا السابقة او لا، والبيئة المتغيرة. ثانيا، وطبيعة المنبه ثالثا.

2 - تنظيم المبرك Perceptual Organization

ان المرحلة الثانية في عملية الادر اك هي تنظيم الادر اك المنبهات او المؤثرات البصرية التي سبق اختيارها. يقوم العقل البشري مباشرة بمعالجة المعلومات المستلمة وتصنيفها الى فئات معينة يسهل ادر اكها وتفسيرها. بدون مثل هذه العملية التنظيمية سيكون من الصعب جدا ادر اك الاعداد والانواع الكثيره جدا من المنبهات التي يتعرض لها الانسان عبر مراحل حياته المختلفة. يتعلم الاقراد تدريجيا كيفية تنظيم مبركاتهم ضمن اطر وبنى تسمى صيغا Schemas.

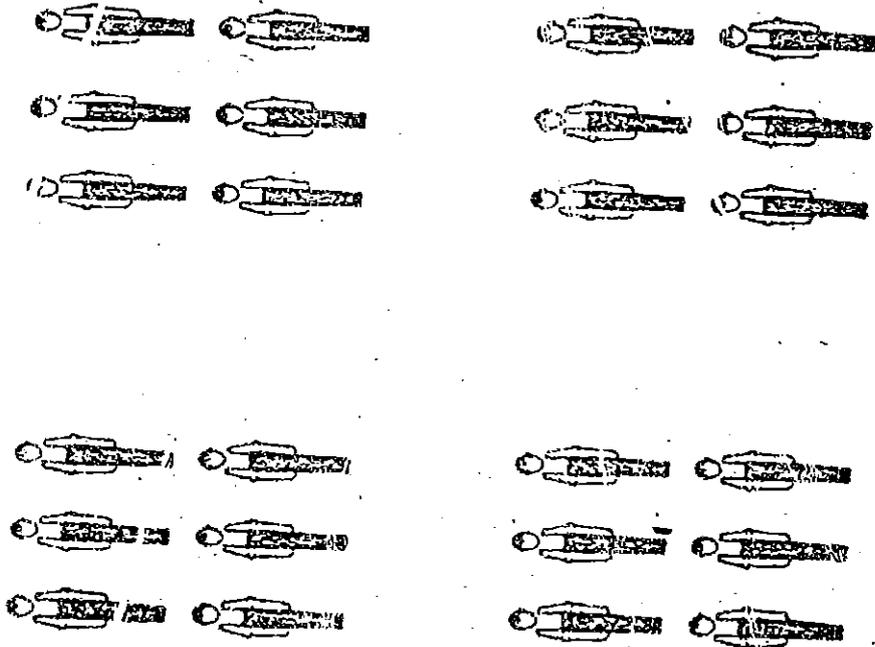
ان الصيغة Schema عبارة عن اطار يصل ادر اكها يمثل تنظيمها مبرقا لمفهوم او منبه معين يجري تطويره (أي اطار العمل) من خلال تجربة الفراد (Osborn, Hint & Schemerhorn, 1997:72). فالصيغ اذا عبارة عن مخططات او خرائط عقلية تحوي تاوريلات المفاهيم المختلفة والعلاقة بين تلك التاوريلات attributes ان الصيغ تشابه الخرائط الاعتيادية في كونها تمثيل للواقع لكنها ليست الواقع بحد ذاته. لكل فراد انواع مختلفة من تلك الصيغ قد

لنفسه وصيغة الشخص بالنسبة للآخرين وصيغة النص بالنسبة للاجتماع.

العوامل المؤثرة في تنظيم المدرجات
ان هناك عددا من الخصائص للمباني يمكن ان تؤثر في
طريقة تنظيم المدرجات، (87-283: Bass, 1969؛ راجع 1970: 191-192).

- التقارب Proximity. أظهرت الدراسات عن كيفية ادراك الاشياء
والاشكال ان تلك الاجزاء المتقاربة لبعضها البعض في مبني
او شكل معين سترى او تترك كمجموعة واحدة. لاحظ كيف
ان المعلمين في الشكل (23) ينظر لهم كأربع مجاميع سداسية
ولا ينظر لهم كشان مجاميع او ست مجاميع رباعية. وهكذا
عند سماء سما عدد من الدقات المتتالية فأنا غالبا ما نقوم بتنظيمها
بصيغ لو ص بور واحدة. اما اذا كانت الدقات متباعدة سمعناها
فردى لا على هيئة صيغة واحدة.

شكل (23)



ب - التشابه Sameness. والتبنيات الحسية المتشابهة، كالاشياء او
النقط المتشابهة في الشكل او اللون او الحجم او السرعة أو
الشدّة او اتجاه الحركة ندرتها صيغا مستقلة. لاحظ كيف ان
من السهولة فصل الأشخاص الظاهرين في الشكل (24) الذي
مجموعتين تمثل احدهما مديريين والاخرى عمال.

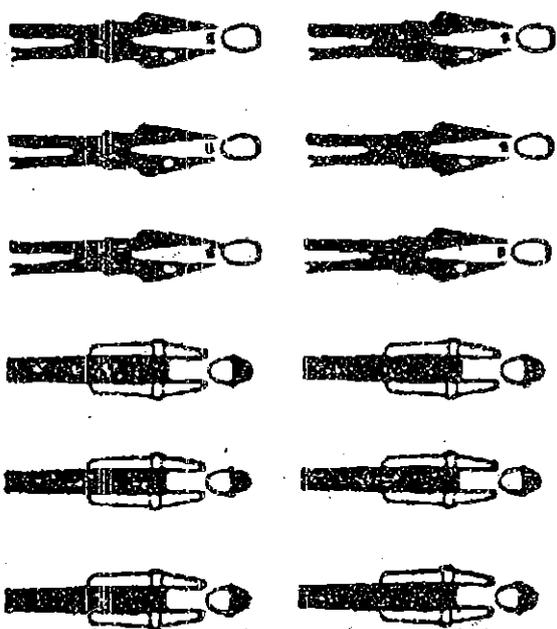
الشكل (25)



هو المحيط Context. لو وضعنا ورقة سمره وسط مجموعة من
الأوراق السوداء فإنها ستبدو أكثر بياضا مما لو احيطت
بأوراق بيضاء. بنفس الطريقة نحن نحكم على المشاكل التي
نحاربها في إطار المحيط أو الموقف الذي تظهر فيه. إن
مستوى تكيز الفرد هو الذي يحدد النقطة التي سيجزي عندها
الانتباه للمؤثر. فإذا كان مدير ما يتعمد على تقنيات في
البيوعات بمستوى زائد أو ناقص 10% ستفوق شأن جوسط
البيوعات بنسبة 20% في احد السيناريوهات مؤثرا خطيرا
والا فالتأثير

و - الشمول أو الكلية Universal. فالإنسان يميل الى اترك الاهتمام
بشكل شامل أو كلي وليس جزئي. إن الفنا نميل الى اترك
الشكل (26) على انه نجمة وليس شكلين سداسيين أو مثلثين
مكافئين، لأن شكل النجمة يمتاز باحتوائه وشموله لجميع
النقط الظاهرة في الشكل. صحيح ان الشكلين الاخرين
(السداسي أو المثلث) يفرضان نفسيهما على الناظر بين حين
واخر لكنهما لا يضاهايا في دروزهما وتوحيهما شكل النجمة.

شكل (24)



ج - الحدف المشترك Common Fate. يميل الناس الى الجمع بين
الاشياء التي تظهر سوية وتختفي سوية أو تتحرك سوية.
فإنهم الشركات التي تمتاز بصمودها وهورطها المفاجيء
تسمى اشياء سحرية glamour stacks ويجمع ضمن فئة واحدة
على الرغم من ان الاستثمار في بعضها قد يكون مجديا
والاستثمار في بعضها قد يكون مشكوكا فيه
د - الاغلاق أو الاكتمال Closure. من الملاحظ ان التنبهات
والاشكال الناقصة تميل الى الاكتمال في ادراكنا. انظر الى
الشكل (25) ماذا ترى؟ انك في الغالب سترى كليا ولا تحرك ان
الصورة عبارة عن مجموعة يقع سوداء غير منتظمة.

شكل (26)
تأثير عامل الشمول



المصنوع: احمد عزت راجح، اصور علم النفس، الاسكندرية، المكتب المصري الحديث، 1970، ص 191.

ز - الاتساق أو التوازن الإدراكي Cognitive Balance. يبذل الناس التي ادراك الاحداث والاشياء المختلفة بشكل متنسق مع بعضها البعض. لكن عندما يدرك الشخص ان هناك عدم اتساق او تناقض في نيسق معتقده، بمعنى ان مايعتقده يتناقض مع توقعه المدرك من قبله فان الفرد يبذل حينذاك الي تقليل ذلك التناقض ليقاها التزاع ما بين مدركاته ومعتقداته. تسمى حالة الصراخ او عدم الاتساق بين مدركات الفرد ومعتقداته بالتناقض الإدراكي Cognitive dissonance. فمثلا إذا اجبر العامل على العمل ساعات طويلة أكثر مما يتوقعه او مايعتقد ان ذلك العمل يستحقه فانه حينذاك سيجاول تبرير هذه الزيادة في ساعات العمل بوساطة اقتناع نفسه ان الهدف من عمله هذا مهم ويستحق كل تلك الساعات حتى وإن كانت الحقيقة غير ذلك. انه في الواقع يقوم بذلك لتقليل التناقض الإدراكي لديه.

ح - خلفية الشكل Figure-ground. يميل الأفراد الي ادراك العامل الذي يبدو أكثر بروزا مقارنة بالخلفية المحيطة به. يوضح الشكل (27) ماذا يحدث في حالة عدم وجود خلفية واضحة للمنه أو الخدث أو الشكل. ان الأشكال التي تبدو لنا عند النظر لهذا الشكل تسمى الانعاط الشكلية المتعكسة reversible figure- ground patterns. ماذا ترى في الشكل (27)؟ هل ترى صنورة

فدح (عندما تكون الخلفية داكنة) او ترى صورة وجهين متقابلين (عندما تكون الخلفية بيضاء)؟ وهل ان عدد المكعبات الموجودة في الشكل (27) ستة او سبعة؟ إذا طُلبت أم حورة رأسا على عقب فربما يساعدك ذلك على رؤية سبعة مكعبات وليست ستة.

3 - التفسير أو التقييم Interpretation or Evaluation
حالما نختار منه وننظمه في نمط او صيغة معينة، تبرز المرحلة الثالثة للادراك والتي تسمى التفسير. يقصد بالتفسير الحكم أو الاستنتاج الذي يعطيه الشخص للمنب أو الحدث الذي جرى اختياره وتنظيمه ادراكيا. يعتمد التفسير على عدد من العوامل الشخصية والبيئية. على هذا الاساس فليس التباين في تفسير المدركات او المنبهات الواحدة قد يختلف من شخص لآخر حسب بل ان الاختلاف في التفسير لنفس المنبه قد يحصل لدى نفس الشخص لكن في اوقات او ظروف مختلفة. عندما تقوم المنظمات الكبرى بادخال تغييرات رئيسية فان من السهل مثلا ملاحظة الاختلاف والتعدد في التفسيرات التي تعطى من قبل الأشخاص وبالتالي ردود افعالهم تجاه تلك التغييرات. مهما حاولت الادارة بذل جهد للاعلان بشكل صريح عن اهداف تلك التغييرات فإن الشائعات والتأويلات المختلفة ستوجد صدا واسعا بين العاملين

(Kolb, Hui & Rubins, 1995: 196).
هناك بعض الباحثين يضيفون مرحلة اخرى (رابعة) لعملية الادراك تسمى الاسترجاع او التذكر Retrieval. ان الاسترجاع عبارة عن سمة عقلية من سمات الشخصية يجري بواسطتها استدعاء المعلومات المخزونة من الذاكرة عندما تكون هناك حاجة لها في عملية اختيار، او تنظيم، او تفسير المدركات. ان معظم الناس مرت بهم تجربة الفشل في استرجاع بعض المعلومات أو تذكرها. لو أنهم يتذكرون المعلومات لكن ليس في الوقت المطلوب. عادة تكون هناك عملية تآكل decay مستمرة في ذاكرة الإنسان بحيث لا يمكن تذكر سوى معلومات معينة فقط. ان الصيغ الإدراكية

3 - الموقف The Situation. يؤثر الموقف الذي يتورط فيه بتأصل أو الاتصال بين الافراد على مبركاتهم لبعضهم البعض. نلاحظ انه عند سفرنا الى بلد اخر وورينا لبعض من بلدنا مدينتنا فنتفعل معه وتكون علاقة اقوى بكثير مما لو صافق وان التقينا بذات الشخص في بلدنا.

تشوش الافراد Perceptual Distortions

لاحظ الباحثون ان هناك عدد من الاخطاء التي يرتكبها الافراد

يشعوريا عند ادراكهم للاشياء او لبعضهم البعض منها (Hellheger, Stocum & Woodman, 1989: 13-16; Schemerhorn,

Hunt & Osborn, 1997: 74-77).

1 - الادراك الانتقائي Perception. Selective. هو الميل لادراك

الاشياء التي تتفق مع حاجات الفرد، وتجاهله، او تجاهلته

وتجنب المبركات التي قد تحدث اضطرابا او تدلورا لدى

الفرد. فالادراك الانتقائي اذا عبارة عن آلية دفاعية defensive

mechanism يستعملها الشخص لحماية او وقاية نفسه تجاه

الافكار، والمواقف، والاشياء المهددة له او غير المرحة. اننا

نلاحظ كيف ان الافراد الذين يعيشون قرب مسكك الحديد

تعودوا اصوات القطارات ولم تعد ترعدهم. فهل ان السبب

يوجد الى انهم لا يسمعون تلك الاصوات؟ في الواقع كلا اذ انهم

تعودوا ان يهتوا اصوات القطارات ولا يتقونها كمنبهات

بيئية. كما اننا نلاحظ كيف اننا عندما تواجه بمواقف محيرة

ومربكة نحاول تجاهلها او الهرب منها حينها.

2 - التولية او التعميط Stereotyping. الميل الي تصنيف الاشياء

ورضعها ضمن قوالب وتصنيفات معينة بحيث تعزى او تفسر

جميع خصائص تلك الشيء على اساس خصائص الفئة التي

وضع فيها. يحدث انناك غالبا عندما تواجه بموقف لا تعلم (او

لا تريد ان تعلم) عنه معلومات كثيرة عدا بعض الخصائص

البارزة مثل العمر، او الجنس، او الدين. تعمل التولية او

التعميط الابدائية Prototyping على تقليل تعقيد العالم المبرك.

Schemas لتعمل دورا مهما في تذكر واسترجاع المعلومات. فالمعلومات المنظمة على وفق صيغ معينة تكون اسهل في الاستعادة من المعلومات التي لايجري تخزينها في صيغة معينة كما درست اجنات (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997:74) اخرى على ان المعلومات التي يرتبط معها الفرد عاطفيا بقوة مثل الاحداث السعيدة جدا او المرزومة جدا تكون اسهل في التذكر من سواها.

الادراك الفردي Individual Perception

يلعب ادراك الافراد لبعضهم اهمية خاصة في السلوك

التطبيقي. لان هذا السلوك يعتمد في جزء مهم منه على الكيفية

التي يدرك بها الموظف زميله او رئيسه او الكيفية التي يدرك به

الرئيس مرؤسيه. بشكل عام فان الادراك الفردي (او ادراك الفرد

للاخرين) يبر بذات المراحل لمهلية الادراك التي تذكرت سابقا.

دلت البحوث على ان هناك ثلاث خصائص تؤثر في مبركات

الافراد لبعضهم البعض (Scott & Mitchell, 1976: 85-89):

1 - الشخص المراد ادراك (يقنع المرء) The Person Perceived

فمبركاتنا وسلوكنا تجاه شخص ما يعتمد الى حد ما على

خصائص ذلك الفرد. تشمل هذه الخصائص سماته الجسميه

(مثل اللون، والجنس، وتساير الوجه، الخ)؛ وسماته

الاجتماعية (كمحل الافاهة، ومركزه الاجتماعي؛ ونوع

ملايسته، وديانته... الخ)؛ وخصائصه الشخصية (مثل الانكسار،

وتقدير الذات، والبساطيه او انطوائيه... الخ)

2 - المبرك (بكر المرء) The Perceiver. ان الكيفية التي ادرك بها

الاخرين تتأثر جزئيا بسماتنا الشخصية، وقيمتنا، واتجاهاتنا،

ومزاجنا الحالي، وغيرنا السابقة وما الى ذلك. يبدو بشكل عام

من البحوث التي اجريت ان الافراد ينجحون لبعضهم البعض

عندما يتساهون في صفاتهم الشخصية. وقد قالت العرب قديما

شبيه الشيء منجذب اليه.

إذ بدلا من أن نتعامل مع الافراد كأحاد منفردة متمايزة فأننا غالبا ما نتعامل معهم كممثلين لفئات أو شرائح معينة كالتلاميذ أو الطلبة أو الشباب أو الرياضيين... الخ، فحسن توقع مثلا ان يصنف معظم الاطباء، أو الفنانين، أو الضباط، أو الوزراء بسمات معينة حتى لو لم نقابل احدا منهم. ان المرء قد يسهب أو يعمن في التركيز على سمات متوقعة معينة ويقبل في تمييز سمات اخرى قد يمتلكها الفرد وتميزه عن باقي فئته.

3- تأثير الهالة Halo effect: هذا خطأ ادراكي اخر غالبا ما يحدث عند تقويم اشخاص آخرين أو مواقف معينة. إذ قد تجسري عملية التقويم على أساس انطباع اولي واحد، ايجابي أو سلبي، ان هذا الخطأ مثل خطأ القولية أو التمييز يحدث غالبا في مرحلة تنظيم المدرجات. بصرف تأثير الهالة انقباه وادراك الفرد عن السمات الاخرى للفرد أو الموقف المدرك (بتحجج الراء) والتي ينبغي ان تقوم هي الاخرى للوصول الى حكم أو ادراك صحيح وشامل. ان تأثيرات الهالة معروفة وشائعة في حياتنا اليومية. فعندما نلتقي بشخص ما لأول مرة فإن منلية أو ابتسامته قد تكون كافية لنخلق انطباع كلي ايجابي أو سلبي عن ذلك الشخص بنض النظر عن صدق ذلك الانطباع.

4- الإسقاط Projection: الإسقاط آلية دفاعية نفسية تعني في لغة علم النفس قيام الفرد بالتخفيف من شعور الذنب الذي يعانيه تجاه نفسه بواسطة إسقاط اللوم على شخص اخر. اما خطأ الإسقاط الذي قد يحدث عند الإدراك فهو يعني ميل الفرد لرؤية سماته أو صفاته الذاتية لدى ادراكه للآخرين. فالافراد غالبا ما يسيقون مشاعرهم، وميولهم، ودوافعهم على الآخرين عند حكمهم عليهم. يحدث ذلك خاصة بالنسبة للسمات أو المواقف غير المرغوبة أو غير المفضلة. مثلا ان المدير الخائف من التغييرات التي ادخلت على المنظمة، قد يُنظر للافراد الاخرين على انهم خائفون اكثر مما هم عليه فعلا فقط.

ولما قد يدرك أو يقوم اية قرارات متخذة من الإدارة العليا على انها مهددة له وغير مريحة حتى وان لم تكن كذلك فعلا. 5- التوقع Expectancy: هو الميل لخلق أو ايجاد موقف أو شخص يتناسب مع ما كنت تتوقعه اصلا. يطلق على خطأ التوقع انحناء تأثير بيجماليون effect Pygmalion effect: ان توقع حصول الاشياء المريحة للنفس هو احد أوجه التوقع. بمعنى قيام الفرد بالتصرف على اساس توقعه حصول اشياء معينة. ان لهذا التوقع آثارا سلبية أو ايجابية. فعندما يتوقع مدير ما حصول ازمة مستقبلية للمنظمة وبالتالي يتخذ الاجراءات المناسبة لتجاوزها مسبقا وتحصل الازمة فعلا فان هذا امر ايجابي. الا ان عدم حصول الازمة سيخرج عنه نتائج سلبية جمة.

نافذة جوهاري Johari Window
اقترح باحثان معروفان اطارا نظريا عرف باسم نافذة جوهاري (اشارة الى الاسمين الاولين لكلا العالمين جو/ ووهاري) لتسهيل فهم الادراك الترددي، وبالتالي تسهيل الاتصالات بين الافراد، وتقليل اخطاء أو تشويش الادراك. ان نافذة جوهاري عبارة عن نموذج لمعالجة المعلومات يتكون من بعدي المعرفة بالذات ومعرفة الاخرين بالشخص. كل بعد من هذين البعدين يقسم الى قسمين (معروف/ مجهول) يتجم عن تقاطع هذين البعدين الخلايا أو المناطق الاربعة الموضحة في الشكل (28) (Kolb, 1999: 198-199).

الآن كيف يمكن الاستفادة من نافذة جو هاري في الانراك الفردي أو الاتصالات الشخصية. عندما تكون منطقة حلبة للعب (الغاية 1) صغيرة جدا لدى الفرد فان ذلك سيؤثر سلبا ويعيق الاتصال بين الافراد. كلما عرفنا اكثر عن أنفسنا وتركنا الآخرين يعرفونا كلما زاد احتمال حصول اتصالات فعالة. يلاحظ هنا ان الاتصالات والتفاعل يكون قليلا في بداية الضمام الشخص لمجموعة ما أو عند اقامته علاقة جديدة مع الآخرين. كلما تناسس الثقة بين الافراد تنسح منطقة حلبة اللعب arena لان الشخص يشعر بالثقة والامان ضمن المجموعة ويترك الآخرين على فهم استفاء لاخوف منهم ولاخشية من اظهار حقيقته امامهم.

من جانب اخر فان الامر يتطلب بذل جهد كبير من الفرد اذا اراد اقامة وتوسيع المنطقة الثانية (الواجهة). لان لغناء الحقيقة او انكارها يتطلب جهدا مضمنا. ان المدير الناجح هو الذي يستطيع تحريك مرؤسيه من هذه المنطقة الى المنطقة الاولى، لكن ذلك يتطلب حذاق جو من الثقة المتبادلة والامان النفسي لتمكين الافراد من اشرارك زملائهم معهم في مذكراتهم.

اما التعرف من منطقة العمى الى المنطقة الاولى (التي ينبغي ان تكون هدف المدير الناجح يوما) فان ذلك يتطلب من الجميع تزويد بعضهم البعض بالتغذية الراجعة او الراجعة عما يورثه او يتركه له في بعضهم البعض. هنا ايضا يعد الامان النفسي والثقة المتبادلة عاملان حاسمان في نجاح هذه العملية. لان الافراد يحتاجون الى هذين العاملين كي يستطيعوا السجادة باختيار بعضهم البعض بارائهم ومذكراتهم بصراحة دون ان يترقب على ذلك اشار سلبية بالنسبة لهم.

ان من اهم واجبات الادارة الكفوءة تقابل منطقة المجهول من خلال البحث المستمر عن المعلومات واتاحتها ونقلها بسرية وصدق وموضوعية. إذ ان السماع منطقة المجهول سيعيق الاتصال والثقافة بين الافراد ويؤثر سلبا في سلوكهم وبالتالي في تحقيق اهداف المنظمة.

شكل (28) نافذة جو هاري المبرقة بالان.

جهل نفسه	يعرف نفسه	المعرفة بالان
تجاهل نفسه	حلبة اللعب	يخفي نفسه
تجاهل العمى	منه	يخفي العمى
مجهول من قبل الآخرين	الواجهة	منطقة المجهول

Source : David Kolb, Joyce Osland & Irwin Rubin, Organizational Behavior, N. J. Prentice Hall, 1995. P. 199.

1 - حلبة اللعب arena أو الشخص الواضح. تتضمن هذه الخلية جميع العوامل التي يوجد اتفاق على ادراكها بين الفرد والآخرين. بمعنى ان الآخرين يرون الفرد كما يرى هو نفسه. مثلا يشعر الفرد بالثقة في نفسه ويراه الآخرون واثقا من نفسه ايضا.

2 - الواجهة facade أو الشخص غير الواضح. يرى الأشخاص الذين يقعون ضمن هذه الخلية عوامل وخصائص معينة في أنفسهم لكنهم يخفونها عن الآخرين. مثلا قد يشعر الفرد بعدم الامان أو القلق لكنه يجامل لكي يظهر واثقا من نفسه ومطمننا. بمعنى ان الناس لا يرون الفرد على حقيقته وان ذلك الفرد يحاول يوما منع الآخرين من رؤيته على حقيقته.

3 - منطقة العمى blindspot أو الشخص الذي جهل نفسه. تقع ضمن هذه المنطقة تلك العوامل التي يراها الآخرون في الفرد لكنه لا يستطيع ان يراها او يتركها في نفسه. مثلا قد يرى الآخرون ان شخصا ما قل كفاءته نتيجة انه هالكه او تعبته، لكنه لا يجد نفسه مرها او لا يريد ان يعترف انه كذلك. بمعنى ان الناس يعرفون اشياء معينة عن الفرد لكنهم قد لا يخبروه بها حتى ولو كانوا اخر الاصمقاء له.

4 - منطقة المجهول unknown أو النفس المجهولة. تقع ضمن هذه المنطقة او الخلية كافة العوامل التي لا يراها او يتركها الناس عن الفرد فضلا عن عدم ادراكه هو لها.

- مفاهيم ومصطلحات رئيسية وردت في الفصل
- 0 اختيار المدركات
 - 0 الصيغة
 - 0 صيغة الشخص
 - 0 صيغة الشخص في موقف ما
 - 0 التشابه
 - 0 الاعلاق
 - 0 التفاف الادراكي
 - 0 تشويش الادراك
 - 0 القولية
 - 0 الاستقاط
 - 0 نافذة جوماري
 - 0 منطقة الرجعية
 - 0 منطقة المجهول

خلاصة القول انه مهما حسنته من الادراء وأدت الى تشويش على ادراك الافراد للاشياء او لبعضهم البعض وان عملية الادراك تبقى مهمة جداً في السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، فهي تساعدنا على الاحساس بالعالم الفسيء بالمنبهات والمؤثرات المختلفة من خلال ثلاثة طرق. الأولى هي تحديد كمية المعومات الداخلة الى عقولنا ومنع حالة التحميل الزائد overload لتلك العقول. والثانية هي انتخاب تلك المنبهات التي نعتقد انها اكثر فائدة لان تذكرنا. والثالثة تنظيم وتصنيف تلك المدخلات المستلمة بحيث لا تضيق وقتنا نفينا في محاولة ادراك السلوك والمواقف المتناوبة.

الفصل الحادي عشر

التعليم وتعديل السلوك التنظيمي

Learning and Organizational Behavior Modification

الاهداف التعليمية

1. تعريف معنى التعلم.
2. مناقشة الفرق والاختلافات في تفسير التعلم بين نظريات التعلم المختلفة.
3. تحديد خواص البيئة المناسبة للتعلم.
4. تعريف معنى تعديل السلوك
5. التعرف على اجراءات ومبادئ ومحددات عمليات تعديل السلوك

هيكل الفصل

1. تمهيد.
2. مفهوم التعلم
3. نظريات التعلم
أ- المدرسة السلوكية: نظرية الاشراط الكلاسيكية، نظرية الاشراط العنصر
- ب - المدرسة التحصيلية
- ج - المدرسة الاجتماعية
4. مبادئ التعلم
5. التعلم الجيد
6. تعديل السلوك
أ - التعزيز الإيجابي
- ب - التعزيز السلبي
- ج - العقوبة
- د - لطفاء السلوك
7. أموزج تعديل السلوك
8. تقييم تعديل السلوك
9. مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل
10. أسئلة المناقشة

اسئلة المناقشة

- 1 - هل تومن بوجود حقيقة مطلقة؟ او ان الحقائق نسبية في الحياة.
اضرب امثلة تدعم اجابتك
- 2 - هل اثبتت لمدى قوة صمرت ساعة الحائط في بيتك بعد منتصف الليل وعندما يكون الجميع نائمون والمكون يعطف البيت؟ لماذا لا تتسرع بهذا الصوت صباحا او في الاوقات الاخرى؟ استمع بما قرأته في هذا الفصل لتوضح اجابتك. حاول ان تعطى ثلاثة امثلة اخرى مشابهة في الموضوع.
- 3 - هل تتذكر اعلانا تلفزيونيا شاهدته مؤخرا او اعلانا شاهدته في الشارع عند مجيئك للكلية؟ ماهي في اعتقادك العوامل الادغلية والعوامل الخارجية التي جعلتك تتبته لهذا الاعلان. ويستلقت نظرك؟
- 4 - اذا شاهدت صديقا حبيبا ادبوك يقوم بسلوك لا يتناسب مع الصورة التي في ذهنك عنه فماذا تسمى ذلك (على وفق مجاله في هذا الفصل)؟ وهل ستحاول تبرير سلوكه هذا؟ لماذا؟ ماذا سيكون موقفك لو ان من ارتكب هذا السلوك الخاطي شخص لا تحبه؟ ماذا تسمى ذلك؟
- 5 - اضرب مثلا واقعا لكل حالة من الحالات المودية الى تشويش الاذراك حدث لك فعلا او شاهدته او سمعت عنه
- 6 - حاول ان تقيم كيفية ادراكك لاستغاثك اعتمادا على نافذة جوهاري؟ ماهي السبل التي تقترحها لتحسين الاتصال بينكما؟
- 7 - هل صحيح القول اننا لا نرى باعينا فقط ولا نسمع بأذاننا فقط؟ ناقش ذلك موضعا اجابتك بالامثلة.

تمهيد :

واحدة من حقائق الحياة الرئيسية ان كثيرا من السلوك الانساني ملوك مكتسب بواسطة التعلم. فالاطفال يولعون وهم لا يعرفون كيف يتكلمون او يشون او يتعاملون مع الاخرين. لكنهم سرعان ما يتعلمون ذلك من خلال اتصالاتهم وتفاعلهم مع افراد عوائلهم، ومجتمعاتهم، وبينتهم. لذلك فالتعلم هو عملية طبيعية واسباسية في حياتنا نستطيع من خلالها اكتساب المعرفة، والمهارات، والسلوك سواء تم هذا الاكتساب بطريقة متعددة مقصودة (مثلما هو الحال في التعليم المدرسي او التدريب المهني) او بطريقة عارضة غير مقصودة (مثلما يتعلم الانسان من تجاربه او تجارب الاخرين).

يعد التعليم على تلك حويريا لا للفرد حسب بل للمنظمات والمجتمعات الانسانية. هذه الاهمية تجلست في ان اول آية خاطب بها الله عز وجل رسوله الاعظم محمد (صلى الله عليه وسلم) هي آية تحت على التعلم وتؤكد اهميته : بسم الله الرحمن الرحيم "اقرا باسم ربك الذي خلق. خلق الانسان من علق. اقرا وربك الاكرم الذي علم بالقلم. علم الانسان ما لم يعلم". (العلق: 1-5).

قبل عدد من السنين، اجري فريق بحثي من شركة شيل Shell Co. للنقط مسحا لثلاثين شركة كبرى مضمي على انشائها اكثر من 75 سنة. توصل هذا الفريق الى ان السبب الرئيس وراء نجاح هذه الشركات وقدرتها الفاتحة على التكيف مع بيئتها هو التعلم. لقد استنتج فريق البحث هذا انه في عالم سريع التغير كالذي نعيش فيه وحيث يتوقع من الافراد العاملين فيه ان يجيدوا اكثر من عمل وربما يعملون في اكثر من منظمة خلال حياتهم الوظيفية فان القدرة على التعلم تبدو مهمة جدا ان لم تكن اكثر العوامل اهمية في نجاح المنظمة (UoCous, 1988:41; 48).

مشهور بالتعلم Learning Concepts اعطيت للتعليم من قبل الباحثين هناك عدد من التعاريف التي

والكتاب

من جهة اخرى قلناه في الوقت الذي يلزم وجود شبهة معينة على الاقل (معلم ومعلم) لعمود عملية التعليم فن التعليم لا يقتصر دون الحاجة التي سطر، فالحياة مدرسة كبيرة أو العائق من يتعلم عليها، خلاصة القول ان التعليم هو احد وسائل التعليم الكفء ليرس الوسيطة الوسيطة.

بما ان التلميذ يتخمس تغييرا ما كان من التلميذ معرفة ان هذا التغيير لا يحصل فجأة بل يستغرق وقتا وجهدا. فالتلميذ سواء كان فردا او جماعيا يمر عبر عدد من المراحل المتوحدية فهي الشكل (29) من تلك المراحل واسهلها هي التلميذ الذي في المرحلتين، ثم تأتي من مرحلة التغيير في المرحلتين التي هي اعمق نسبيا من الاولى لانها تتطلب ممارسات عملية في معظم الاحيان، اما المرحلة الثالثة فهي تغيير الاتجاهات التي هي اصعب وتستغرق وقتا اطول لكونها تتضمن تغييرا في المعتقدات وفي المشاعر وفي السبل السلوكي لتفرد (رأى) مكررات الاتجاهات في الفصل الثامن). بعد ان يتوصل التلميذ في الاتجاهات يكون المجال سهيا لوصول تغييره في السلوك والاتجاهات يكون عملية التعلم، اما التغيير في السلوك الجماعي الفردي وهي عبارة عملية التعلم، اما التغيير في السلوك الفردي ويتطلب فهو بالاشارة لاصعب من التغيير في السلوك الفردي لانه يتطلب تغييرا في سلوك مجموعة من الاقران وليس فرديا، انما (المدهون والجزر اوري، 1995: 339-340).

0 هو عملية تغيير ثابتة نسبيا في سلوك حالي او كامن Potential
تتجم عن خبرة مباشرة او غير مباشرة (Fleer et. al. 1991:81)
(Moorhead & Griffin, 1995:130)

0 هو عملية تغيير سلوكي ثابتة نسبيا تحصل نتيجة ممارسة او
خبرة (Bass & Vaughn, 1966:8)

0 عملية تغيير ثابتة نسبيا في تكرر ان ظهور سلوك فردي معين
(Akin, 1987:38)

يلاحظ ان جميع التعريفات السابقة تتفق على نقاط مشتركة
معينة هي:-

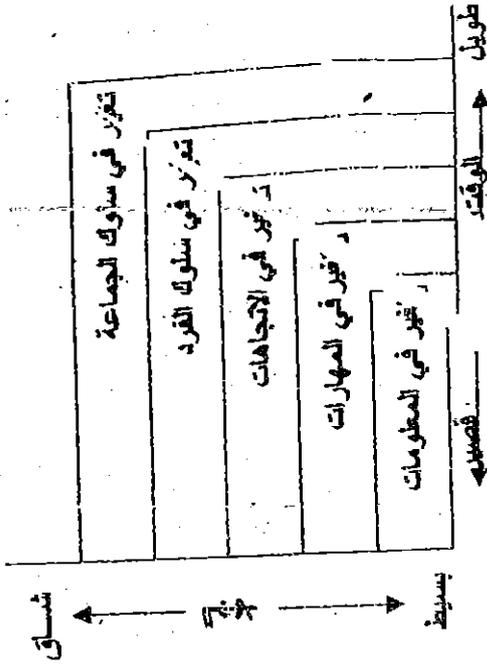
1 - ان التعلم يتضمن نوعا من انواع التغيير. ليس بالضرورة ان يكون هذا التغيير جيدا او يحسن من سلوك او اتجاهات او مهارات الفرد، فهو قد يكون تغيير نحو الاسوأ على وفق معايير معينة. قد يتعلم العاملون كيفية السركة من زملاء لهم، وقد يتعلم احد المحاسبين زملاءه كيفية التهريب من الضرائب والمكاف.

2 - التغيير ينبغي ان يكون دائم نسبيا. فاستمرار الطالب لما تعلمه بمجرد انتهائه من الامتحان يعد مؤشرا على عدم حدوث عملية تعلم.

3 - ان التغيير السلوكي الحاصل ينتج اما من تجريبية او ممارسة مباشرة كما هو الحال عند تعلم المساحة. ان ينبغي الممارسة على السباحة لتعلمها. او ان يحدث التعلم نتيجة تجريبية غير مباشرة كالذي يتعلم من تجارب او اخطاء الاخرين دون ان يعطى الى المرور بتلك التجارب فعلا.

كثيرا ما يحدث خلط بين مفهوم التعلم والتعليم. لكن الواقع هناك قارنا جوهرى بين المفهومين. فالتعلم هو مجهود شخصي او مؤسسي مقصود ومنظم لمساعدة شخص او اشخاص راغبين في التعلم. اما التعلم فهو مجهود شخصي او مجهود ذاتي (مقصود او غير مقصود) يصدر عن المتعلم. فالتعلم اذا لا يشترط المهنية او الانتظام او القصدي لانا كما سبق وذكر قد نتعلم من تجاربنا او تجارب الاخرين التي نمر بنا دون قصد.

مراحل التغيير في سلوك الفرد والجماعة وعلاقته بالوقت والجهد
شكل (29)



المصدر: موسى الدهور وإبراهيم الجور راوي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص 339.

نظريات التعلم Learning Theories
طور علماء النفس ثلاثة نماذج نظرية لتفسير عملية التعلم هي النظريات السلوكية، والنظرية المعرفية، والنظم الاجتماعي-سجري في ادناه مناقشة موجزة لاكتار هذه المدارس والنظريات التي تضمنتها.

1 - النظريات السلوكية Behavioral Theories
طور السلوكيون من علماء النفس نظريتين رئيسيتين في التعلم تعتمدان على التعلم الشرطي أو ما يسمى بالاشترط Conditioning. النظرية الاولى هي نظرية الاشراط التقليدية، والثانية هي نظرية الاشراط العامل.

أ - نظرية الاشراط التقليدية

Classical Conditioning Theory

تتكون هذه النظرية بتجارب عالم النفس الروسي الشهير إيفان بافلوف Ivan Pavlov. لاحظ بافلوف أثناء اجراء تجاربه في مختبره عام 1902 ان الكلب لايسيل لعابه عند وضع الطعام في فمه فقط بل ان اللعاب كان يسيل ايضا لمجرد رؤيته الطعام/ او رؤية الشخص الذي يقدم الطعام، او حتى لمجرد سماعه وقع اقدام هذا الشخص وهو قادم. بمعنى ان افراز اللعاب كان استجابة نفسية من الكلب وليس مجرد استجابة طبيعية او فسلجية فقط.

بدأ بافلوف بعد ذلك باجراء سلسلة من التجارب كان في كل منها يعرض الكلب لمنبه Stimuli خارجي معين قبل ان يعطيه الطعام. فكان او لا يفرغ جرسا كهربيا معنا قبل ثوان من اعطاء الطعام للكلب. لقد لاحظ بعد تكرار التجربة على الكلب الجائع لعدد من المرات (بين 10 مرات الى 100 مرة)، ان مجرد قرع الجرس كاف لافراز لعاب الكلب. فأعاد التجربة مستعيضا عن قرع الجرس باضواء مصباح امام الكلب قبل اعطائه فجمعت النتيجة مشابهة لسابقتها. وعندما اعاد التجربة وهو يريبت على الكلب قبل اعطائه كان الكلب ايضا يسيل لعابه بمجرد التريبت عليه.

بما ان صوت الجرس، او اضواء المصباح، او الريت على جسم الكلب ليست مثيرات فطرية طبيعية لافراز لعاب الحيوان، فقد استنتج بافلوف انها اكتسبت هذه الخاصية نتيجة لقرنها المباشر بوجود المنبه او لمنبه طبيعي اي وجود الطعام في فم الحيوان. لقد اطلق بافلوف على هذه المثيرات البديلة الجديدة اسم المثيرات الشرطية Stimuli Conditioning. كما اطلق على الاستجابة للمثير الشرطي اسم الفعل الشرطي الاتعكاسي reflex Conditioned او المشروط لانه يحدث بشروط خاصة منها (راجع، 1970: 219-221):

1 - الإقتران الزمني للمثير الجديد بالمثير الطبيعي اقرنا مباشرة بحيث لاتزيد المدة بينهما عن 30 ثانية.

ب - نظرية الاشراف العامل Operant Conditioning

تهتم نظرية الاشراف العامل بالتعلم السلوكي الطوعي. لذلك فهي مفيدة في التطبيق في السلوك التعليمي. يشير مصطلح العامل Operant الى السلوك الذي تتجم عنه اثار معينة. يسمى السلوك الطوعي سلوكا عاملا لانه يؤثر في البيئة. بمعنى انه يسبب بعض التأثيرات او النتائج في البيئة. كما ان النتائج التي تعقب السلوك تتحكم به جزئيا. بما ان معظم سلوكنا هو سلوك طوعي (مثل الكلام، والمسير، والقيادة، والعمل... الخ) فهو سلوك عامل اذا

(Helmholtz, Slocum & Woodman, 1989:116)

يقترن مفهوم الاشراف العامل عادة باعمال وكتابات صالم النفس المعروف سكينر B. F. Skinner. لقد اكد سكينر على ان السلوك الانساني ليس مجرد سلوك انعكاسي للمؤثرات او المنبهات البيئية فقط كما يعتقد باقلوف، بل ان معظم سلوكنا هو سلوك طوعي يجري تشكيله والمحافظة والسيطرة على بواسطة النتائج او الاثار الناجمة عنه. تسمى الطريقة التي استخدمها سكينر لتوضيح مفهوم سلوك الاشراف العامل بطريقة ABC والتي هي الحروف الاولى من الكلمات الانكليزية الثلاث الآتية: المقدمات Antecedent، والسلوك Behavior، والنتائج Consequences (سببها عليها مختصرا عربيا هو مسن). مثلا قد تكون مقدمات (A) سلوك معين هي حصول نقاش بين المدير والعمالين بخصوص الحاجة الى العمل او قات اصنافية. فاذا قام العاملون بهذا السلوك (B) فان النتائج (C) ستكون عندئذ تغيير واختراع الرئيس لمروزيهه (Schemerhon, Hunt & Osborn, 1997:136) بسبب النتائج (C) التي اصبحت السلوك (B).

اشار سكينر الى ان النتائج هي التي تحدد احتمالية حصول اجراء معين مستقبلا. لذلك لكي تغير سلوكنا نحتاج الى تغيير نتائج ذلك السلوك من هنا ينبغي للمديرين ان يفهموا كيفية التأثير في نتائج سلوك العاملين، اذا ان ادوا السيطرة على سلوك او تلك العمالين. هذه النقطة سيغيري مناقشتها لاحقا في هذا الفصل.

2 - تكرار حصول: يختار ان يحدث من 100 مرات قد يحصل الى 100 مرة.

3 - ان يكون الحيوان جانعا ومثيقا وصحيح البصر.

4 - عدم وجود مشتات لانتباه الحيوان في المختبر.

لقد وسع باقلوف وتلاميذه من نطاق تجاربهم لتشمل حيوانات اخرى وتشمل الانسان ايضا. ففي احدى التجارب التي اجريها على الانسان امكن احداث انعكاس اشرافي في بوزن عين الانسان. فمن المعلوم ان بوزن العين يتسع طبيعيا عند تثليل العضو ويقبض طبيعيا عند التمداد العضو. لقد امكن عن طريق الاقتران الشرطي جعل بوزن العين يتسع او يضيق عند سماع الشخص صوت جرس معين يقبه تغيير في شدة الضوء. بعد تكرار هذه العملية حوالي 400 مرة تعلم بوزن العين ان يتسع او يضيق عند سماع الصوت وهذه (وهو مثير غير طبيعي) دون ان يكون هناك تغيير فعلي في شدة الضوء (المصدر السابق، ص222).

الاشراف التقليدي اذا هو نوع من التعلم بالاقتان يتضمن التحكم في المؤثرات او المنبهات للتاثير في السلوك المتعلم بواسطة الاشراف التقليدي هو سلوك انعكاسي reflexive (Schemerhon, Hunt & Osborn, 1997:135). ان نوعية السلوك مثل القفز او الصراخ نتيجة التعرض لصدمة كهربية. فبعض استجابة الية او غير طوعية لايمتلك الفرد سيطرة عليها. على الرغم من ان الاشراف التقليدي يالوف سواء داخل المنظمة او خارجها، فان فائدته محدودة في دراسة السلوك التنظيمي.

ان اهم اسباب محموية الفاشلة ذلك هو ان السلوك الفردي او الجماعي في المنظمات هو سلوك طوعي وليس انعكاسي. فالناس ليسوا كالجوانات وهناك سلوكيات انسانية محدودة جدا يمكن تصحيحها بواسطة هذا الاشراف. ان السلوك الطوعي للعمالين وكيفية تغييره هو ما يهتم به دارسوا السلوك التنظيمي. هذا ما يمكن فهمه بشكل افضل من خلال دراسة النظرية الثانية في المدرسة السلوكية وهي نظرية الاشراف العامل (Rao & Rao, 1997:71).

التعلم لا يمكن لخصاعتها للقياس والملاحظة العلمية الدقيقة فمن الصعب مثلا قياس تفكير الشخص وكيفية ادراكه للاشياء (Davis & Newstrom, 1985:76). على الاقل فان العلم لم يتوصل لحد الان الى ايجاد الوسائل التي تكفل قياس التفكير والادراك الانساني بشكل دقيق.

3 - التعلم الاجتماعي او التعلم البديل

Social or Vicarious Learning
يحصل التعلم الاجتماعي نتيجة ملاحظة سلوك او تجارب الآخرين. من خلال الملاحظة والتقييم للسلوك الملاحظ للآخرين يتعلم الفرد كيف يتصرف في موقف معين دون الحاجة الى الممارسة الفعلية لذلك السلوك. فعندما يلاحظ طفل ما ان اخاه كوفي لسلوك ما قام به فانه سيتعلم وجود علاقة ايجابية بين ذلك السلوك وبين المكافأة مما يدفعه الى سلوك ذات التصرف في المواقف المشابهة اذا مرت به. هذا ماسبق التتويج عنه في تعريف التعلم بالقول انه تغير في سلوك حالي او كامن. فالطفل في هذه الحالة قد لا يمر بذات الموقف الذي مر به اخوه فيظهر ذات السلوك لكنه مع ذلك تعلم سلوكا معينا وان كان كامنا.
من هنا سمي هذا التعلم بالتعلم البديل او التعلم بالملاحظة. يلاحظ هنا ان هذه النظرية قد اكملت بين منهجي التعلم السلوكي والتعلم المعرفي. اي انها زوجت بين الحتمية البيئية التي يؤمن بها السلوكيون وبين الاختيار الفردي الذي يؤمن به المعرفيون. بمعنى اخر فان التعلم يحصل من خلال التفاعل المستمر بين الاقران، والسلوك، والبيئة. (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997: 136-137).

يتم التعلم الاجتماعي او البديل عبر اربعة مراحل متكررة موضحة في الشكل (30). المرحلة الاولى هي مرحلة التجربة الواقعية *Concrete experience* التي يمكن للفرد ملاحظتها او الاحساس بها، مثلا قيام شخص ما بلمس سلك كهربائي مباشرة. فعندما يتواجد شخص اخر يلاحظ هذه الواقعة تحصل المرحلة

2 - النظرية المعرفية في التعلم Cognitive Learning Theory

تستند هذه النظرية في افكارها على النظرية المعرفية Cognitive theory في علم النفس. يعتقد المعرفيون ان السلوك الانساني هو نتيجة لعملية التفكير (المعرفة) لدى الانسان. في الوقت الذي اكد فيه السلوكيون بمختلف اتجاهاتهم ان التعلم يحدث نتيجة منبه او مؤثر خارجي فان المعرفيين يؤكدون ان عملية التعلم، بل ان السلوك الانساني كله يرتبط بالعمليات العقلية الداخلية للانسان او بكيفية ادراك الانسان للعالم الخارجي. اذا يمد المعرفيون الانسان كيان فاعل وليس مجرد انعكاس لبيئته. من هنا فهم يرفضون النظر الى داخل الانسان كصندوق اسود مغلق لا يمكن ولا ينبغي دراسته. بل انهم حاولوا فتح ذلك الصندوق وتحليله ودراسته. على هذا الاساس فالعلم المعرفي هو تعلم يحصل نتيجة تفكير وادراك الشخص للعلاقة بين ما يحدث وبين اهداف وتوقعات ذلك الفرد. يجري التأكيد هنا على معرفة كيفية ارتباط الاحداث بالاهداف مع بعضها البعض. ان معظم التعلم الذي يحصل في قاعة الدروس هو من الطراز المعرفي (136, bid).

عندما يقوم طالب ما بالمذاكرة والاجابة على اسئلة المدرس في الصف فانه سيتوقع - طبقا للتفسير المعرفي - ان يقدر مدرسه هذا المجهود الذي بذله ويكافئه عليه باعطاءه درجة جيدة. لذلك فان سلوك المذاكرة الذي قام به الطالب حصل مع وجود هدف مسبق في عقل الطالب هو الحصول على عائد قيم بالنسبة له. اما اذا اردنا تفسير سلوك الطالب على وفق نظرية الاشرط العامل فان سلوك المذاكرة سبق واقترب بمكافأة من قبل المدرس. على هذا الاساس فان المكافأة تلك عززت ايجابيا سلوك المذاكرة. بذلك فان هذا السلوك سيتكرر كلما حضر الطالب احدى محاضرات ذلك الاستاذ. يعتقد انصار المدرسة المعرفية في التعلم ان هذا النوع من التعلم اكثر فائدة لانه يزيد من احتمال ظهور السلوك المرغوب من اول مرة دون الحاجة الى انتظار حصول عملية الاشرط العامل الطويلة والتي تتطلب تكرارا للمثير الخارجي (Rao & Rao, 1997:76). مع ذلك فان هناك من يجادل بان التبادج المعرفية في

الثبات النسبي، فالنتائج التي تعقب أداء السلوك المتعلم مهمة لتثبيت ذلك السلوك (Fellriegel, Slocum, & Woodman, 1989:116).

مبادئ التعلم

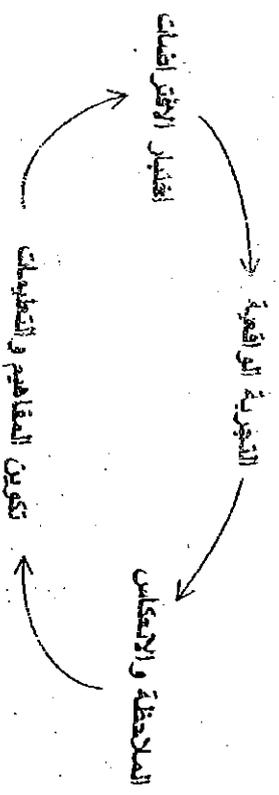
على الرغم من اختلاف نظريات التعلم السابقة في تفسير التعلم وحصوله إلا أنها كما يبدو تتفق على مبادئ رئيسة مشتركة للتعلم هي (راجع، 1970: 261) :-

- 1- لا تعلم بدون دافع. لأن التعلم هو تغير في السلوك أو التفكير أو الشعور ينجم عن نشاط فردي مقصود. والانسان لا يقوم بنشاط إيجابي أو غير قصدي، فالأدفع إذا شرط ضروري للتعلم. وكلما كان الدافع قويا زادت فاعلية التعلم أي مثابرة المتعلم عليه واهتمامه به. لكن ينبغي ملاحظة أن ازدياد شدة الدافع عن حد معلوم قد يؤدي إلى تعطيل التعلم. فالخوف الشديد من الفشل في الامتحان قد يعطل الطالب عن التحصيل. لكي يمكن تحقيق الدافعية في التعليم ينبغي أن يكون الغرض أو الهدف من التعليم واضحا. لذلك يتعين على المعلم أن يوضح للمتلمين الأهداف القريبة والبعيدة للروسهم ويكرهم بها باستمرار. لا تعلم بدون تدعيم أي بدون ثواب أو عقاب وهو أمر يستعرض له لاحقا في هذا الفصل.
- 2- التعلم نشاط ذاتي يقوم به المتعلم نفسه نتيجة حاجة لديه.
- 3- على الرغم مما يبدو من أهمية التكرار في التعلم إلا أن التكرار لوحده غير كاف للتعلم وتكوين العادات. التكرار تغطي الرواء لا يكفي لاكتساب عادة تعاطيه. كما أننا يراميا نصعد سلم الأبيت أو الكلية لكننا لا نعرف عدد درجات ذلك السلم لأننا لا نشعر بحاجة إلى معرفة ذلك. فالتكرار دون تدعيم لا يثبت الاشياء في الأذهن.
- 5- انتقال اثر التعلم من الموقف الاصلى الى المواقف الشبيهة به كما لاحظنا في التعلم الاجتماعي أو التعلم البدلي.

الثانية التي هي الملاحظة والانعكاس على الفرد. إن حصول هذه المرحلة يسوق إلى المرحلة الثالثة في التعلم الاجتماعي وهي تكوين المفاهيم والتعميمات أو سيكون واضحاً للشخص المشاهد إن قيام الشخص الأول بملك السلوك الكهربائي أدى إلى حصول صدمة كهربية مؤذية أو مميتة عند ذلك تحصل المرحلة الرابعة من التعلم وهي مرحلة الاقتراضات واختبارها. بمعنى أن الفرد سيفترض حينئذ أن اللبس المباشر لملك الكهرباء أدى إلى حصول صدمة كهربية لكنه سيفترض أيضاً أن لمس الكهرباء بواسطة بوسطة أداة عزازة ربما لن تؤدي إلى ذات النتيجة. فاختبر حينئذ هذا الاقتراض فتعود مرحلة التجربة الفعلية من جديد ولكن مسحة المر لحد الاربعة ثانية (Kolb, Osland & Rublin, 1995:49).

شكل (30)

المراحل الاربعة لادوة التعلم الاجتماعي



Source : David Kolb, Joyces Osland & Irvin Rubin, Organizational Behavior, N. J. Prentice Hall, 1995, P.49.

في الوقت الذي يعد فيه التعلم الاجتماعي مفيداً في تطوير سلوكيات جديدة محتملة أو كافيّة، إلا أنه لا يمكن أن يكون كافياً بعد ذاته لإداء السلوك الفعلي. فالإداء هو إنجاز فطري حاصل للسلوك وهو ضروري (أي الإداء الفعلي) لتثبيت السلوك المتعلم والمحافظة عليه. لأن أحد خرائص التعلم كما فكر في التعريف هو

يكون الطالب قد تعلم أفكارا وتجارب نظرية حسب، بل ينبغي أن تكون هذه الأفكار والتجارب مفيدة في التطبيق لمواجهة حياته المستقبلية الفعلية. كما ينبغي أن توفر المعارف والمهارات والمشاعر التي تعلمها لطارا علميا. لمواصلة تعلم الفرد وتطوير نفسه أثناء العمل. فلم يجد التعليم اذا مجرد نشاط أكاديمي متخصص في نطاق قاعات الدرس بل بات جزءا مكملا من الحياة نفسها.

تعدول السلوك Behavioral Modification
 يرغب كثير من المديرين عادة بتغيير أو تعديل السلوك التنظيمي للعاملين لأسباب عدة. إن عملية تغيير السلوك بواسطة التحكم في النتائج أو الآثار التي تعقب سلوك معين في المواقف التنظيمية تسمى عادة تعديل السلوك التنظيمي Organizational Behavior Modification (تسمى بالانكليزية باختصار OB Mod. (Kolb, Osland & Rubbin, 1995: 50-51).

يستند تعديل السلوك على مبادئ الاشراف العامل وعلى فكرة ان السلوك يتشكل من خلال نتائج. لذلك يمكن التأثير في سلوك العاملين من خلال التأثير في نتائج سلوكهم. يعتمد تعديل السلوك على قانون عالم النفس السلوكي ثور ثداييك E. L. Thorndike المسمى قانون الاثر Effect Law. يتلخص هذا القانون في ان الفرد يميل الى تكرار السلوك الذي يصحبه او يتبعه تعزيز ايجابي (ثواب)، كما يترجى الى ترك السلوك الذي يصحبه او يتبعه عقاب (Davis & Newstrom, 1985: 77-78).

يمكن اذا تعريف تعديل السلوك التنظيمي، بأنه التعزيز المقصود لسلوك المرغوب وعدم التعزيز ومعاقبة السلوك غير المرغوب به. وهو يتضمن استخدام اربع وسائل تعزيزية هي: التعزيز الايجابي، والتعزيز السلبي (التجنب)، والعقوبة، والاطفاء وكما موضح في الشكل (31). يمكن ايجاز كل من هذه الوسائل التي اكدت عليها نظرية الاشراف العامل كالآتي :-

The Effective Learning التعليم الجيد

لا يكفي توفر مبادئ التعلم لكي يحصل التعليم بشكل جيد. فالتعليم حاصل تفاعل الفرد مع بيئته ومعلمه. اذا حسن التعليم لا يعود لمواقع الفرد ورغبته وامرأته وكفاءة حسب. فحين قد نجد طلابا راغبين في التعلم مندفعين اليه لكنهم يفشلون احيانا في بلوغ ما ارادوه. فما السبب وراء ذلك يا ترى؟ في الواقع تلعب البيئة التعليمية دورا مهما في نجاح عملية التعليم لانها الطرف الاخر في تلك العملية. لذلك ينبغي توفر شروط معينة في البيئة الصالحة للتعلم والمساعدة عليه. من اهم هذه العوامل ما يأتي

1 - ان يبنى التعليم على اساس عقد نفسي Psychological Contract.

يكون فيه التزام متبادل بين طرفي التفاعل الاتسائي، بحيث لا يكون هناك طرف يعطي فقط (المعلم غالبا) وطرف يأخذ فقط (المتعلم غالبا). فالأخذ يزيد من امكانية وفرصة الحصول على معلومات ورؤى جديدة من طرفي العملية. اما العطاء فانه يتيح الفرصة لتطبيق تلك الافكار والرؤى الجديدة. من هنا لا ينبغي النظر الى المتعلم نظرة المتلقي السلبي فقط.

2- ينبغي ان يبنى التعليم على الخبرة العلمية. فواقع التعليم لا ينبغي ان تقتصر على الحوافز التي يمنحها المعلم للمتعلم. اي ما يمنحه من مكافآت او عقوبات. بل ينبغي ان تكون دوافع التعلم ذاتية من الفرد المتعلم نفسه. اي ان التعلم يؤدي الى مساعدة المتعلم على مواجهة الفرص او المشاكل الحياتية التي تجابهه يوميا.

3- تنظيم بيئة التعليم وموارده بحيث تستجيب للحاجة الفردية للمتعلم. اي لما يزيد ان يتعلمه والطريقة التي يتم بها ذلك. إذ من الخطأ ان يجري القرار على ما يريد الاقراد تعلمه او الكيفية التي يريدون بها ذلك نيابة عنهم. فالمتعلم ينبغي ان يكون شريكا في مسؤولية بلوغ اهداف التعلم.

4- ينبغي ان يوفر التعليم الجيد جسرا للربط بين ماتعلمه الفرد وبين حياته الواقعية. فعندما ينتهي منهج التعليم لا يكفي ان

يكف عن معرفة السلوك الإيجابي الذي جرى امتداحه من أجله. من هنا فإن المكافأة يمكن أن تعد معززاً إيجابياً فقط إذا أدت إلى تكرار ظهور السلوك المرغوب. كما أنها لا تعد معززاً إيجابياً إذا قلت احتمال ظهور السلوك المرغوب كما هو الحال في المثال السابق.

تستخدم المنظمات عادة أنواعاً كثيرة من المكافآت كما هو موضح في الجدول (1). لقد اقترح العالم توم أدراك أربعة مبادئ أو قوانين (كما تسمى أحياناً) تؤثر في شدة التعزيز الإيجابي، هي:

1 - مبدأ التعزيز المستمر. (Hellriegel, Stocum & Woodman, 1989:119)

The Principle of Continuous Reinforcement: يعطى فقط عندما يظهر السلوك المطلوب. على هذا الأساس يفقد المعزز فاعليته إذا منع الشخص عند عدم إظهاره أو إجازة السلوك المطلوب.

ب - مبدأ التعزيز المباشر (The Principle of Immediate Reinforcement): يمنح على أن المعزز سيكون أكثر فاعلية إذا قدم بعد ظهور السلوك المطلوب مباشرة. كلما مضى وقت أطول بين ظهور السلوك وإعطاء المعزز قلت فاعلية المعزز. في هذا الشأن يقول الرسول الأعظم محمد صلى الله عليه وسلم "اعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

1 - التعزيز الإيجابي Positive Reinforcement
يقصد بالتعزيز عنوما التأثير في سلوك ما بواسطة نتائجها. أما التعزيز الإيجابي فيقصد به التأثير في السلوك عن طريق أحداث نتائج إيجابية تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك المرغوب في المواقف المشابهة. لقد يوضع مدير ما مكافأة (مثل الترقية) لأحد العاملين نتيجة قيامه بسلوك مرغوب. فالترقية هنا تعزير إيجابي.

شكل (31)
أنواع التعزيز وظروف استخدامها

	استجابة إيجابية	استجابة سلبية	
تعزيز إيجابي (زيادة احتمال تكرار ظهور سلوك سابق)	عقوبة أو حذف (تقليل احتمال ظهور سلوك سابق)	تعزيز سببي (زيادة احتمال تكرار ظهور سلوك سابق)	عقوبة (تقليل احتمال ظهور سلوك سابق)
حدث سديد	حدث غير سديد	حدث غير سديد	حدث غير سديد

Source : Don Hellriegel, John W. Stocum & Richard W. Woodman, Organizational Behavior, St. Paul, West Publishing Co., 1989, P. 121.

ينبغي ملاحظة أن التعزيز الإيجابي لا يعني المكافآت حسب بعض الأحيان لا يؤدي المكافآت المنوطة دور المعززات الإيجابية. إذ قد يمتدح أحد المديرين عمالاً لديه إلمام بملامه لسلوكه أو أدائه الجيد. لأن يكون سلوك تلك العامل لدى الذي كشف الإخطاء التي تقوم بها المجموعة في أداء عملها فإن إعصاء تلك المجموعة قد يقررون عزل ذلك العامل. بالتالي سيتوقف العامل أو

د - مبدأ حرمان التعزيز The Principle of reinforcement deprivation. ينص على انه كلما ازاد حرمان الفرد من التعزيز كلما زادت فاعلية ذلك التعزيز عند ظهوره مستقبلا في احداث السلوك المرغوب. لذلك اذا منح العامل مؤخر اقدرا كاف من التعزيزات ويات مكثفا او مشيعا فان احتمال فاعلية التعزيز سيقل عليه مستقبلا لذلك يلجأ مروضوا الحيوانات مثلا التي حرمان الحيوان من الطعام مدة معينة لكي تزداد فاعلية الطعام كعزز عند ظهوره.

2 - التعزيز السلبي (التجنب) Negative Reinforcement (Avoidance)

يعد التعزيز السلبي (أو التجنب) الوسيلة التعزيزية الثانية التي تستخدم في تعديل السلوك التنظيمي. يقصد بالتعزيز السلبي تقديم حدث أو مؤثر غير مرغوب للفرد قبل قيامه بسلوك معين ثم يجري استبعاد ذلك الحدث بعد ان يظهر الفرد السلوك المطلوب (لاحظ الشكل 31). ان هذا الاجراء يزيد من احتمال ظهور السلوك المطلوب. فمثلا قد يلجأ المدير الذي عدم معاملة احد العاملين بالشكل الذي يورده ذلك العامل الى ان يقوم بإداء واجبه بشكل صحيح فيجري حينذاك استبدال سلوك المدير بسلوك اخر يجذبه العامل (المُدبج والثناء مثلا). يحدث في كثير من الاحيان خلط بين التعزيز السلبي وبين العقوبة Punishment لان كلا من هاتين الوسيلتين التعزيزيتين تستخدمان منبهات سلبية أو غير مريحة للانسان للتأثير في السلوك. إلا ان التعزيز السلبي يستخدم فقط عندما يراد زيادة احتمال ظهور السلوك المرغوب. أي انه يؤدي نفس وظيفة التعزيز الإيجابي لكن بعنبة مختلف. أما العقوبة فأنها تستخدم كما سيذكر لاحقا لتقليل احتمال ظهور السلوك غير المرغوب. هذا فضلا عن ان التعزيز السلبي يعتمد على تقديم المنبه السلبي أو غير المريح قبل السلوك وليس بعده ورفعه (كما هو واضح من الشكل 31) بعد اظهار الفرد للسلوك المطلوب. مثال على ذلك منع الطلبة

جدول (11)

بعض أشكال التعزيزات الممكن استخدامها من قبل المنظمة

الكلمات الدالة	الكلمات الايجابية	رموز الكافة الاجتمعية	الزواجب	الكلمات الايجابية	الكلمات الدالة
0 الدابة	0 الاحسان	0 التقدير من قبل الزملاء	0 الاحسان	0 المراجع للخدمة	0 الترتيب
0 الذات	0 بالاحراز	0 للسلام	0 بالاحراز	0 للمكافآت	0 الاحمر
0 اللوح	0 مع اعمال	0 للتعويض والاطراء	0 مع اعمال	0 لتقدير وتأييد	0 ملائمة
0 المردي	0 ذات	0 للاضمان	0 ذات	0 لتكافؤ بكل	0 الاحمر
0 التهمة	0 مسؤوليات	0 ردود الاعمال	0 مسؤوليات	0 للاحتياجات الاساسية	0 المشاركة
0 المرورية	0 اكثر	0 التحجبة	0 اكثر	0 للشركة	0 المشاركة
0 للمالين	0 تطوير الموقف	0 الترتيب على	0 تطوير الموقف	0 للتعاون	0 في الارياح
	0 على اكثر من	0 الكف	0 على اكثر من	0 للخطبة ...	0 الخواطر
	0 عمل	0 طلب اراء الزملاء	0 عمل	0 للترتيب	0 التقوية
	0 تزويد العامل	0 واستشارته	0 تزويد العامل	0 للتقاضي	0 التلميح في
	0 بتفدية عمكية	0 الدعوة لتداول	0 بتفدية عمكية	0 للمصالح	0 الاعياد
	0 عن النتائج	0 القهقهة أو الشاي أو	0 عن النتائج	0 للتمسك	0 للانسانيات
	0 لمجدة للعمل	0 الطعام	0 لمجدة للعمل	0 للتمسك	0 للانسانيات
		0 معانات في المرورية		0 للتمسك	0 للانسانيات
		0 الخواطر الزمنية		0 للتمسك	0 للانسانيات
		0 الشكرات الخدمية		0 للتمسك	0 للانسانيات

Source: Don Hellriegel, John W. Slocum & Richard W. Woodman, Organizational Behavior. St. Paul, West Publishing Co., 1989, P. 121.

ج - مبدأ حجم التعزيز size reinforcement على انه كلما زادت كمية المعزز الممنوح بعد سلوك معين مرغوب كلما زاد تأثير ذلك المعزز على احتمال تكرار السلوك المرغوب.

ب - العقاب يقل احتمال ظهور السلوك غير المرغوب فقط عندما تكون وسيلة العقوبة موجودة لكن السلوك غير المرغوب سرعان ما سيظهر عندما تكون وسيلة العقوبة غائبة. فالعقوبة تعمل بالمرآة فقط. وإن المدرس الذي يعتمد العقاب فقط في إدارة مروضيه عليه ان لا يظن ان العقاب لهم لحظة وهذا غير ممكن واقعا.

ج - العقوبة تحيط الشخص المعاقب وتؤدي الى عدائه مع من عاقبه في كثير من الاحيان. نتيجة لذلك ومع استمرار تكرار العقوبة ستفقد تلك العقوبة قوتها اللاحقة ويقف المدرس بالتالي كإبرة على العامل.

من هنا اقترح بعض المختصين عددا من التقاط التي تساعد على رفع كفاءة وتأدية العقوبة هي (Arvey, 1978; Babb & Kobb, 1980) de Ivancevich, 1980) -
لو لا - ان توجه العقوبة نحو السلوك المعين غير المرغوب وليس نحو الشخص المعين.

ثانيا - ان الاحري العقوبة اسام الاخرين قدر الامكان ولا تكون علنية.

ثالثا - ينبغي ان تكون العقوبة كافية لإطفاء السلوك غير المرغوب. فالعقوبة القليلة غير رادعة والعقوبة الزائدة ظالمة ومضرة. رابعا - دائما ينبغي عدم تأخير المكافأة فان العقوبة ينبغي ان لا يتأخر بل تعقب السلوك غير المرغوب مباشرة.

خامسا - تكون العقوبة اكثر فاعلية اذا ساعدت الشخص المعاقب على اختيار سلوك بديل افضل يجري تعزيزه إيجابيا فيما بعد.

سادسا - ينبغي ان يتقن استخدام العقوبة مع استخدام المكافأة او الثواب.

سابعاً - التدرج في استخدام العقوبات المختلفة حيثما امكن ذلك وحسب متطلبات الموقف.

يلجا كثير من المدرسين الى العقوبات لمرحلة النتائج التي تعطيلها. لكن ينبغي عليهم وعي مسألة مهمة هي ان اثر

من مغالاة قاطعة الدرس والتوجه الى الاستراحة او الى بيوتهم قبل اكمالهم الفروض اليومية. هنا قدم للمبته السلمي (السمع) قبل اظهار السلوك المطلوب (اكمال الواجبات) وحالما جرت اكمال الواجبات من قبل اي تلميذ ورفع ذلك التلميذ السلمي (السماع) بخروج الطالب).

3 - العقوبة Punishment
على الرغم من تأكيد علماء النفس على سلبية وخطورة الاقراط في الاعتماد على العقوبة كمعزز سلوكي الا انه استخدام العقوبة قد يبدو ضروريا لحيانا وهذه قاعدة قررها الله سبحانه وتعالى في محكم تنزيله العظيم بالقول :

بسم الله الرحمن الرحيم
"ولكم في المصالح حياة يا اولي الابواب"
(البقرة: 148)

تعرف العقوبة بانها حدث غير مريح يعقب حصول سلوك غير مرغوب حيث يؤدي الى تقليل احتمال حصول ذلك السلوك مستقبلا (لاحظ الشكل 31).

ان العقوبة ينبغي ان تضعف السلوك وان الحدث الذي يستخدم في العقوبة ينبغي ان يقلل او يقضي على السلوك غير المرغوب قبل ظهوره مرة اخرى. اي ان العقوبة ينبغي ان تقسم بطابع الردع لكي تكون محدية. هناك انواع مختلفة من العقوبات التي تستخدم في المنظمات، منها قطع الراتب، وتقليل او تنزيل الدرجة في demotion، او الطرد dismission او النقل transation.. الخ.

ينبغي التاكيد على عدم اللجوء الى العقوبة في تعديل السلوك الا عند الضرورة لانها تسبب نتائج عكسية سلبية لا يمكن حصرها او التنبؤ بها احيانا. على جميع المدرسين ان يعلموا ان (Bao, 1997: 73-74) -
العقوبة تقلل من احتمال ظهور السلوك غير المرغوب لكنها لا تزيد بالضرورة من احتمال ظهور السلوك المرغوب.

العقوبات على المدى البعيد قد يكون سلبيا. في الواقع فإن اللجوء المستمر للعقوبة سيراكم من تلك الآثار السلبية على المنظمة.

4 - الإطفاء أو الحذف Extinction or Omission

يقصد بالإطفاء عدم التعزيز. أي سحب أو عدم اظهار الآثار التعزيزية لسلوك معين لتقليل احتمال ظهوره تهييذا لإطفائه نهائيا (لاحظ الشكل 31). إن عملية الإطفاء تتم عبر ثلاث خطوات

(Woodman, 1989:123; Hellriegel, Slocum & Woodman, 1989:123):

أ - تحديد السلوك الذي يراد إطفائه أو تقليبه.

ب - تحديد المعزز الذي يساعد على ظهور ذلك السلوك.

ج - إيقاف ذلك المعزز.

يمكن ان تنجم عن الإطفاء آثارا ايجابية مقصودة، كما يمكن ان تنجم عنه آثارا عرضية غير مقصودة بالنسبة للمنظمة. فإذا استخدمت الإدارة الإطفاء بشكل صحيح لتقليل سلوكيات

غير مرغوبة فإن نتائجها ستكون ايجابية للمنظمة. مثلا قد يلاحظ مدير ما ان عوامل معين يسلك سلوكا غير مرغوب. لأن مجموعته تضحك من هذا السلوك فتشجعه عليه. فعندما يجري إيقاف المعزز (الضحك هنا) فإن السلوك غير المرغوب سيقل تدريجيا الى ان ينطفأ. لكن عندما يفشل المدير في ادراك ان هذا السلوك له نتائج ايجابية على اداء المجموعة ويؤدي الى تماسكها وزيادة روحها التحفيزية، فإنه حينئذ سيتسبب في نتائج سلبية للمنظمة عند استخدامه الإطفاء لتقليل ذلك السلوك أو القضاء عليه.

كما ان الفشل في الإطفاء قد يحصل نتيجة عدم التحديد الصحيح للمعزز الذي يساعد على ظهور ذلك السلوك. فقد لا يكون ضحك المجموعة هو السبب في تعزيز السلوك غير المرغوب للعامل المعين، بل ان هناك معزز اخر مثل حدث احد افراد المجموعة لذلك العامل لأن يسلك ذلك السلوك. هنا قد يؤدي منع العاملين من الضحك الى ازعاج العاملين في نفس الوقت الذي لم يؤدي فيه الى اطفاء السلوك غير المرغوب.

ان الإطفاء مثل العقوبة قد يؤدي الى تقليل أو منع ظهور السلوك غير المرغوب لكنه لن يؤدي بالضرورة الى استبدال السلوك غير المرغوب بأخر مرغوب. لذلك عندما يستخدم الإطفاء ينبغي ان يقرن بوسائل تعزيزية اخرى لاطهار السلوك المرغوب. خلاصة الموضوع ان على الإدارة الفاعلة ان تعتمد على استخدام وسائل التعزيز المختلفة (السلبية منها أو الإيجابية). في اوقاتها وظروفها المناسبة لا لمجرد منع أو تقليل سلوكيات معينة بل الأهم من ذلك لتشجيع العاملين على سلوكيات معينة مرغوبة. فالعقوبة والإطفاء ينبغي ان لا تستخدم الا عند وجود سلوكيات غير مرغوبة لا يمكن إيقافها أو تقليلها بواسطتهما. أما اذا اريد احلال سلوكيات معينة محل تلك السلوكيات غير المرغوبة فينبغي اتباع العقوبة أو الإطفاء بتعزيز ايجابي أو ربما سلبيا.

نموذج تعديل السلوك التنظيمي OB. Mod. Model

اقترح بعض الباحثين نموذجا تعديلا لسلوك التنظيمي

يتكون من أربع مراحل وكما موضحة في الشكل (32) (I. bid, 1989:131-133):

1 - تحديد السلوكيات ذات العلاقة

ليست جميع سلوكيات العمل مرغوبة أو غير مرغوبة. فهناك

كثير من سلوكيات العاملين لا تؤثر في العمل سلبا أو ايجابا. لذلك

يتعين على من يتصدى لمهمة تعديل السلوك ان يحدد أو لا ماهي

السلوكيات ذات التأثير المهم على اداء العاملين. ان ذلك يمكن ان

يحدث من خلال :-

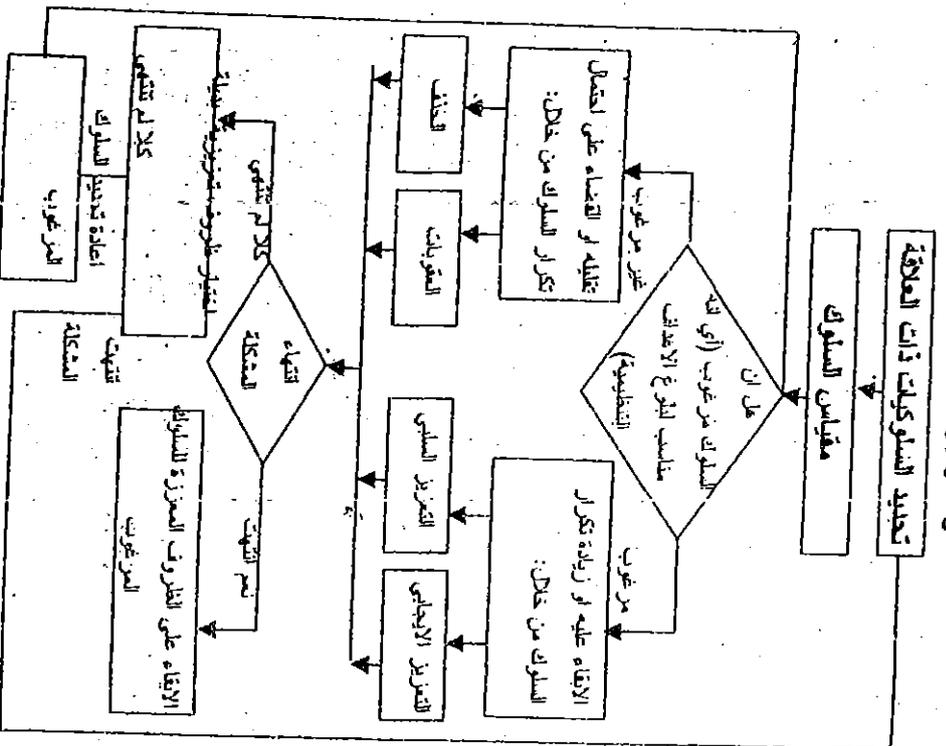
أ - مراقبة سلوك العاملين.

ب - قياس ذلك السلوك ومدى تأثيره في العمل.

ج - وصف الموقف الذي يجري حصول ذلك السلوك فيه.

شكل (32)

خطوات و إجراءات تعديل السلوك



Source : Don Hellriegel, Jon W., Slocum & Richard W. Woodman, Organizational Behavior, St. Paul, West Publishing Co., 1989, P. 13.

2 - قياس السلوك

أي رسم صورة دقيقة للسلوك الحالي ومعرفة أوضاع وشدة ذلك السلوك ومتى يحدث غالباً. إن رسم وقياس السلوك المستهدف أو المقصود ينبغي أن تجري خلال فترتين زمنيتين مختلفتين على الأقل هما :-

أ - القياس السابق أو الأساس الذي يجري خلال المدة التي تسبق مباشرة محاولة التعديل أو التغيير.

ب - القياس اللاحق الذي يجري بعد استخدام واحد أو أكثر من وسائل التعزيز المتوفرة منها سابقاً.

3 - اختيار وسيلة التعزيز

بعد أن يجري تحديد ماهية السلوك المراد تعديله "و قياس ذلك السلوك قبل بدء عملية التغيير مباشر" فإن على المدير أن يختار الوسيلة المناسبة والملائمة لاحتياجات التعديل السلوكي المطلوب (سواء كانت تعزيز إيجابي، أو سلبي، أو عقوبة، أو إطفاء).

4 - انتهاء المشكلة

خلال هذه المرحلة يجري تقييم نتائج تعديل السلوك. فلما إن تكون النتيجة إيجابية وتحل المشكلة السلوكية التي كانت موجودة أو إن النتائج سلبية والمشكلة مازالت باقية. ففي هذه الحالة الأخيرة على المدير أن يحاول تغيير وسيلة التعزيز المستخدمة أو يعيد تحديد السلوك المستهدف (لاحظ الشكل 32). كما يمكن للمدير استخدام أكثر من وسيلة تعزيزية واحدة لتعديل السلوك.

مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل

- 0 التعليم
- 0 الاشراف
- 0 الفعل الشرطي الاعكاسي
- 0 السلوك العامل
- 0 مسن (ABC)
- 0 التعلم الاجتماعي او البديل
- 0 تعديل السلوك
- 0 قانون الاثر
- 0 التعزيز الايجابي
- 0 مبدأ التعزيز الشرطي
- 0 مبدأ حجم التعزيز
- 0 التعزيز السبلي (التجنب)
- 0 الاطفاء او الحذف
- 0 التعلم
- 0 نظرية الاشراف التقليدية
- 0 المتغيرات الشرطية
- 0 نظرية الاشراف العامل
- 0 الاشراف العامل
- 0 النظرية المعرفية في التعلم
- 0 دورة التعلم الاجتماعي
- 0 تعديل السلوك التنظيمي
- 0 قانون الاثر
- 0 التعزيز
- 0 مبدأ التعزيز المباشر
- 0 مبدأ حرمان التعزيز
- 0 العقوبة

تقديم تعديل السلوك التنظيمي (تست)
 اظهرت عدد من الدراسات فائدة تعديل السلوك التنظيمي
 للمنظمات، Lathans & Baker, 1976; Hammer & Hammer (تست)
 مع ذلك اثيرت انتقادات نظرية، وعملية، واخلاقية كثيرة
 بخصوص تست. يظهر الجدول (12) موجزا لاجابيات وسلبيات
 تست.

جدول (12)
 اجابيات وسلبيات تعديل السلوك التنظيمي

الاجابيات	السلبيات
1. انه يتعامل مع السلوك الظاهري الملاحظ. بالتالي يمكن قياسه واختباره.	1. يعد استخدام تست مسألة غير سائبة ولا اخلاقية لانه يحاول ان يتحكم بالانسان.
2. يوفر مجموعة من الأدوات التي يمكن من خلال استخدامها تعلم سلوكيات ومهارات جديدة ومفيدة.	2. بما انه يركز على السلوك الظاهري فقط فان تست تجاهل اهمية البواعث والمسببات الداخلية للسلوك.
3. يوفر تست للمديرين مجموعة من الاموات الادارية التي يستطيعون من خلالها التحكم والتأثير فاعلية في سلوك موظفيهم.	3. تحدد استخدام تست في موقت العمل التي يمكن فيها تحديد سلوك العمل المستهدف بدقة. لكن هناك مواقف كثيرة لا يمكن فيها تحديد سلوك المستهدف بدقة.
4. ان مبادئ تست بسيطة ويسهل فهمها وبالتالي استخدامها باطانية من قبل المديرين.	

Source : M. Gangadhar Rao & VSP Narayana Rao,
 Organizational Behavior, Delhi, Konark Publishers, 1997, P. 79

اسئلة للمناقشة

1 - هل من الافضل لمن يريد تعلم لعبة البليارد ان ياخذ عدد من الدروس في اللعبة قبل ممارستها او ان يلاحظ هذه الدروس بعد عدة محارلات للعب؟

2 - اضرب امثلة على اشياء تعلمتها من خلال الملاحظة (التعلم الاجتماعي).

3 - ما الذي يحصل بعد مدة من عدم ممارستها للكنازية والحديث

باللغة الانكليزية التي تعلمتها في المدرسة او الكلية؟ لماذا؟

4 - يقول الفلاسفون ان كل تعلم بالاكراه لا يستقر في الالفن. لماذا؟

5 - ماهي عدد ازاران قميصك؟ اجب مباشرة دون ان تحسبها. لماذا لم تستطع الاجابة مباشرة على الرغم من انك لبست القميص اكثر من مرة؟

6 - هل تعتقد ان اسلوب التعليم الحالي القائم على القاء المحاضرات من قبل الاساتذ والاستماع من قبل الطلبة فعال؟

فسر اجابتك في ضوء ما تعلمته عن التعليم الفعال ومبادئه.

7 - الى اي مدى في اعتقادك نحتت كلياتنا في نقل اثر ماتعلمه الطلبة فيها الى حياتهم العملية. لماذا؟

8 - اشرح قول النزالى رحمه الله : اعمل بما تعلم لينكشف لك ما لم تعلم.

9 - هناك بعض المحاضرات التي ترسخ في الالفن مباشرة عند الاستماع لها او قرانتها، وهناك محاضرات اخرى تسمى حتى بعد تكرار قرانتها اكثر من مرة. لماذا؟

10 - اضرب مثالا واقعيا حصل لك او شاهدته عن كل ميدان من مبادئ التعزيز الاربعة للعالم ثور اندريك.

11 - اضرب مثالا على حالة مرت بك كانت العقوبة فيها مفيدة واخرى كانت العقوبة فيها سلبية وفسر كل حالة.

الفصل الثاني عشر

الدافعية Motivation

الاهداف التعليمية

عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل ينبغي ان تصبح قادر ا على :-
1. تعريف ما المقصود بالدافعية وعلاقتها بحاجات الفرد، واهدافه، ونشاطه.

2. شرح ابعاد ومضمون النظريات الرئيسية في الدافعية سواء ما يتعلق منها بنظريات المحتوى او بنظريات عملية الدافعية.

3. تفسير ما الذي يستتقر سلوك الافراد، وما السبب الذي يجعلهم يختارون تصرف معين دون سواه.

هيكل الفصل

1. تمهيد.
2. مفهوم الدافعية
3. العلاقة بين الدافعية وحاجات الفرد، واهدافه، ونشاطه
4. نظريات الدافعية
أ - نظريات المحتوى
 أولا - نظرية سلم الحاجات
 ثانيا - نظرية الحاجات الثلاثة
 ثالثا - نظرية العاملين
ب - نظريات عملية الدافعية
 أولا - نظرية التوقع
 ثانيا - نظرية المساواة
5. مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل
6. اسئلة للمناقشة

تمهيد :
غالبا ما نلاحظ الفروق الواضحة في اداء اعضاء مجموعة واحدة يؤدون نفس العمل. هذه الفروق قد تكبرن واصله بحيث تسترعي الانتباه. فلماذا يختلف الافراد في ادايتهم على الرغم من انهم احيانا قد يكونون متشابهين من حيث تعليمهم، وتدريبهم، وخلفياتهم الثقافية، وصفاتهم الشخصية (العمر، الجنس.. الخ)؟ ان واحدا من التفسيرات التي اعطيت لهذا التباين انه يعكس الاختلاف في قدرات ومهارات الافراد. من هنا حاول المختصون في المنظمات تقليص تلك الفروق عن طريق اقتراح عدد من المستراتيجيات لتحسين اداء العاملين. من ذلك الاهتمام بعمليات اختيار الاتجيات لتحسين اداء العاملين. فضلا عن تصميم الوظائف بحيث تكون تلك الوظائف متناسبة مع قدرات ومهارات العاملين. الا ان ذلك لم يكن كافيا لالصف للقضاء على تلك الفروق لانه لم يتناول سوى وجه واحد من وجوه المسألة. فالاختلاف في الواقع الافراد والعاملين قد تؤدي الى اختلافات مهمة في ادايتهم. فقد لاحظ العلماء والمختصون ان الافراد يختلفون في مدى رغبتهم وانفاجهم لحشد طاقاتهم وتوجيهها نحو تحقيق اهداف معينة. بل ان الفرد الواحد قد يختلف من وقت لآخر في مدى رغبته وسعيه لتحقيق هدف معين. فما الذي يدفع طالب معين كان سهلا في دراسته ورسب في صفة لاكثر من سنة للسمي بكل جد للالتقاء للدراسات المسائية والمواظبة على الانتظام في الدراسة والقراءة والتقوى فيما بعد. ليس هو ذات الشخص؟ ما الذي اختلف لديه؟ اهو اختلاف في ظروفه وبيئته؟ ام ان الامر عائد الى اختلاف في طريقة تفكيره وحاجاته وبالتالي دوافعه؟ هل ان قدراته على الاداء والدراسة هي التي اختلفت ام ان هناك سبب اخر؟

لقد بات واضحا للمختصين الان ان كلاما من قدرات الفرد ودوافعه تفسران ادائه في موقف معين. ثلاثة عوامل اذا تحدد اداء الافراد هي : دوافع الفرد، وقدراته، وطبيعة البيئة التي يعمل فيها. ان العلاقة بين الاداء وبين هذه العوامل الثلاثة يمكن توضيحها بالمعادلة الاتية (8:78: Moorhead & Griffin):

الخارجية Stimuli التي تثير او تستدعي الدوافع فهي اذا مثيرة لت الدوافع.

اما الدوافع فهي بمثابة مبررات السلوك، فالدوافع هي التي تثير النشاط وتحافظ عليه وتحدد الاتجاه العام له & (Blaisey 1996:20). ان دافع الفرد هو دليله السلوكي الناتج من رغبته في ذلك السلوك (Werther & davis, 1988:291). لقد عرفت الدوافع بانها مجموعة القوى التي تؤدي بالفرد الى سلوك معين. فالمطالب الذي يسهو طو ال الليل لتحضير واجباته و الطبيب الذي يتصل بمرضاه في بيوتهم بعد معالجته لهم، للاطمئنان عليهم، واللاعب الذي يواظب على التمارين الشاقة جميعهم لديهم دوافع تحثهم يتصرفون بتلك الطريقة Griffin & Moorhead 1995:78).

ولاحظ وجود اربعة سمات رئيسية تميز تعريف الدافعية هي

(Mitchell, 1982: 80-81):

- 1- ان الدوافع ظاهرة فردية يتميز بها الأشخاص عن بعضهم البعض.
- 2- ان الدوافع قصصية. بمعنى ان دوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي سيملكه من بين عدد من الخيارات المتكافئة المتاحة.
- 3- انها متعددة الابعاد. فهناك عوامل اسما ان لأي دافع هناك مثيرات السلوك اي الاشياء او المنبهات التي تشتمل سلوك الفرد او تثيره، والقوى الموجهة الداخلية التي تجعل الفرد يختار ذلك السلوك الذي يرضى فيه.
- 4- ان الدوافع ليست سلوكا ولا اداء بحد ذاته. فهي تتعلق بالموصل الداخلية والخارجية المؤثرة في اختيار الفرد السلوك معين. لها سميات السلوك لكنها ليست السلوك.

العلاقة بين الدافعية وحاجات الفرد، واهدافه، وانشاطه

تبدأ معظم مفاهيم عملية الدافعية باقتراض ان السلوك موجه - على الاقل الى درجة ما - نحو بلوغ اهداف معينة او نحو اشباع حاجات او دوافع معينة. لقد ذكر سابقا ان الدوافع تتعلق بالسلوك

$$P = f(M + A + E)$$

حيث P = الالاء Performance

M = الدافعية Motivation

A = القدرات Abilities

E = البيئة Environment

f = دالة Function of

قلوب مستوى عال من الالاء اذا ينبغي على كل فرد يرضى في العمل (دافعية) ان يكون قادر على الالاء (القدرة)، ولديه الامكانيات والمواد التي يحتاجها لالاء العمل (البيئة). فأي اختناق في توفير واحد من هذه الالاء سيؤدي الى تقليل الالاء او انخفاضه. لذا ينبغي اهتمام المديرين بتوفير تلك الالاء الثلاثة ومنها الدافعية.

مفهوم الدافعية Motivation Concept

ربما تكون كتابات الفلاسفة اليونانيين ومن بعدهم الفيلسوفين

البريطانيين جون ستوارت مل J. S. Mill و جيمس بينثام J. Bentham هي البدايات الاولى للبحث في اهمية الدوافع، ففكرة الالاء Hedonism التي ذكرت في اعمال مولاء والتي تنص على ان الكائن الحي يتصرف بطريقة تؤدي الى زيادة وتمتعهم لذته او سعادته، هي في حقيقة الامر نوع من الدافعية. فنحن نفعل ما نفعله بسبب اعتقادنا ان ذلك سيمضنا سعادة ولذة اكبر (Scott & Mitchell, 1976:106).

مع بدايات القرن العشرين سلكت اعمال بافلوف، وسكندر وثور اندريك، بعض المنهج على القوى التي تدفع الفرد نحو سلوك معين (راجع الفصل الحادي عشر). لقد بدأت مقبول الان القول ان هناك نوعين من القوى تتحكمان في افعال الفرد الاولى داخلية والثانية بيئية خارجية. لذلك ميز المختصون بين الدوافع والحوافز incentives فالدوافع Motives تتعلق بالانواع الاولى من القوى (الداخلية) في حين ان الحوافز ترتبط بالانواع الثانية من القوى (الخارجية). فالحوافز هي تلك المنبهات او المؤثرات

لمقصود: فجميع السلوك الارادي الواعي او المقصود تقريبا تتركه لواقع او اسباب معينة. ان الفرد لا يحتاج الى مواقع معينة لكي ينمو شعر رأسه لكنه يحتاج بالتأكيد الى دافع ما لكي يقصر شعره بطريقة معينة.

تبدأ العملية الدافعية عادة بتحديد حاجات الفرد. ان الحاجات عبارة عن عجز ما او لواقص معينة يمر بها الفرد. في فترة معينة انها بواعث داخلية في الفرد. هذه البواعث او الحاجات قد تكون:

1 - فسلحية او ماتسمى بالحاجات الاولية primary needs مثل الحاجة للطعام او المسكن.

2 - حاجات نفسية او اجتماعية، او ماتسمى بالهناجيات الثانوية secondary needs، مثل الحاجة الى تقدير الذات، والحاجة الى الصداقة... الخ.

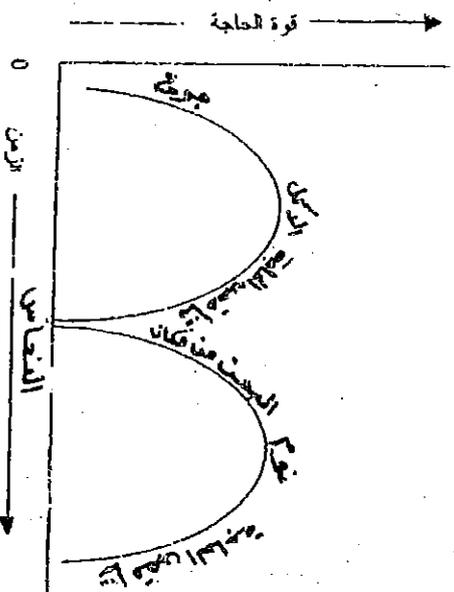
اما الاهداف فتقع خارج الفرد. وقد يشار لها احيانا بعبارة المكافآت المأمولة hopped for rewards والتي توجه الدوافع نحوها. تسمى هذه الاهداف. من قبل علماء النفس عادة بالحوافز incentives. ان الحوافز في المنظمات قد تكون مادية ملموسة مثل زيادة الاجر، او معنوية: غير ملموسة مثل المديح او الاطراء او القوة. كلا من هذين النوعين من الحوافز مهمان لاستتارة السلوك. فالمديرون الذين يعرفون كيفية دفع عمالهم وموظفيهم غالبا مايكونون اولئك الذين يوفرون بيئة تكون الاهداف (الحوافز) فيها مناسبة ومتوفرة لاشباع حاجات الافراد (Hersey & Blanchard, 1996: 20-21).

يمثل النشاط وحدة السلوك الرئيسية. فالسلوك في الواقع ماهو الا سلسلة من الانشطة التي يقوم بها الفرد. والنشاط هو الاداة الرئيسية لاشباع حاجات واهداف الفرد فهل يمكن ان نتصور امكانية بلوغنا اي هدف او تحقيقنا لاية حاجة او رغبة دون نشاط نقوم به من اجل ذلك؟ يمكن تقسيم الانشطة عموما الى مجموعتين رئيسيتين هما: الانشطة الموجهة نحو بلوغ الهدف goal-directed activities، وانشطة الهدف goal activities. ان النشاط من النوع الاول يمثل السلوك الذي يقوم به الفرد

لمساعدته في بلوغ هدفه. فاذا كان الفرد جائعا فان ذلك يمثل اقوى حاجة لديه انيا. لذلك يبدأ الفرد بالقيام بعدد من الانشطة مثل البحث عن مطعم او اعداد الطعام لتساعده في تحقيق اشباع حاجته. اما عند مباشرة الفرد بالاكل فانه يكون حينذاك ممارسا للنشاط من النوع الثاني أي نشاط الهدف (I. bid:25).

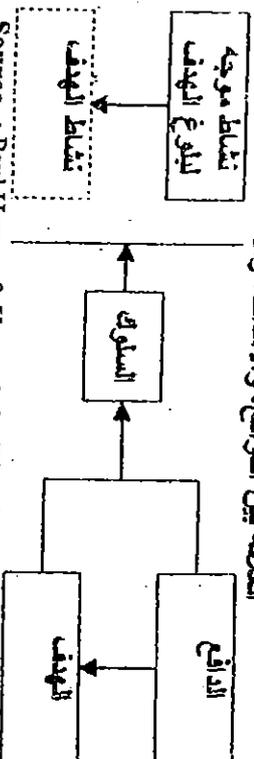
ان احد اوجه التمييز المهمة بين هذين النشاطين هو ان قوة الحاجة تبدأ بالزيادة حالما تفهمك في النشاط الموجه لبلوغ الهدف الى ان تبلغ الهدف فعلا او لا تبلغه فيحصل الفرد بلوغ هدفه الاحباط frustration يحصل عندما لا يستطيع الفرد بلوغ هدفه مرة تلو اخرى. من جانب اخر فحالما يبدأ نشاط الهدف تبدأ الحاجة بالتناقص حتى تتلاشى نهائيا. عند هذه النقطة تبدأ حاجات جديدة بالبروز (اهداف جديدة). فقد يكون الفرد مثلا جائعا ويبدأ بنشاط موجه نحو اشباع حاجته. وحالما يبدأ بالطعام تقل حاجته تدريجيا للطعام الى ان تتلاشى تقريبا بعد شبعه. عند ذلك قد تبرز حاجة جديدة (النوم مثلا) فيبدأ نشاط البحث عن مكان ينام فيه، التي ان يباشر بالنوم فينبهض بعد عدده من الساعات ليحس بان حاجته للنوم قد تلاشت وهكذا يبدأ البحث عن حاجات جديدة (او اهداف جديدة) لاحظ الشكل (33).

شكل (33) العلاقة بين أنواع الأنشطة والحافز



من الواضح طبعاً ان ليست جميع الأهداف التي يتشدها الانسان يمكن بلوغها بعض النظر عن قوة الدافع المحرك لها. لذلك جرى استخدام الخطوط المنقطه لتمثيل نشاط الهدف في الشكل (34). يوضح الشكل (34) العلاقة بين الدافع والاهداف والأنشطة.

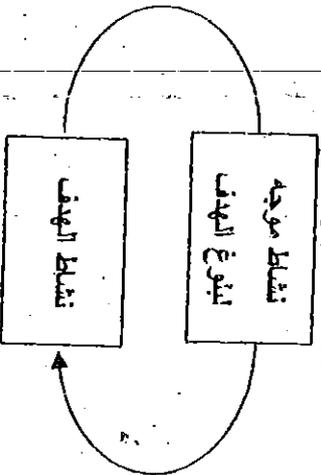
شكل (34) العلاقة بين الدافع، والاهداف، والأنشطة



Source : Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, New Delhi, Pernice-Hall of India, 1996, P. 26.

ان نمط العلاقة بين نوعي النشاط (الموجه للبلوغ الهدف، والهدف) هو نمط دوري مستمر كما هو واضع من الشكل (35). فاذا ظل المرء يمارس النشاط الموجه للهدف، مدة طويلة دون ان يصل الى النوع الثاني من النشاط فإنه سيصاب بالاجباط التي ان يتغلب عن هذا النشاط او تستمر لديه سلوكيات اخرى غير رشيدة. من جهة اخرى، اذا ظل الفرد يمارس نشاط الودف مدة طويلة ولم يكن ذلك النشاط متجددا او باعثا لتحدي فان نوعا من عدم الاهتمام واللامبالاة apathy سينمو مع تناقص شدة الدافع. لذلك فان النمط الملائم اكثر كما يبدو هو نمط الانتقال الدوري بين نوعي النشاط ويشكل مستمر كما موضح في الشكل (35).

نمط العلاقة بين نوعي النشاط



Source : Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, New Delhi, Pernice-Hall of India, 1996, P. 27.

ينبغي اذا على المدير الناجح ان يعرف كيفية المحافظة على هذا الانتقال الحركي الدوري بين نوعي النشاط وتجنب الآثار السلبية الناتجة عن البقاء طويلا في نشاط معين فقط. لتحقيق ذلك يمكن مراعاة النقاط الاتية (29-27 bid):

- 1 - اعادة التقييم المستمر لبيئة العمل وتوفير مجموعات متجددة من الاهداف والفرص للنمو والتطور.

- 2 - عدم قصر عمليتي التعلم والتطور على مرحلة واحدة من حياة العامل بل ينبغي أن تكون مستمرة. ولقد قال الرسول الأعظم محمد صلى الله عليه وسلم في استمرار التعلم "اطلب العلم من المهد إلى اللحد".
- 3 - وضع أهداف مختلفة للأفراد المختلفين، بل لنفس الفرد خلال مراحل مختلفة من الزمن بحيث تتناسب مع قدرات ومهارات الفرد.
- 4 - أن لا تكون الأهداف سهلة وبسيطة وغير مشيرة للتحدي بل ينبغي أن يبذل الفرد جهداً مناسباً للوصول لها.

نظريات الدافعية Theories of Motivation

ليس صعباً الاستنتاج أن الدوافع مفهوم صعب ومعقد. إذ أنها تتأثر بعدد كبير من العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية للفرد، وهي ليست ثابتة بل متغيرة عبر الزمن والظروف المختلفة التي يعيشها الإنسان. كما أن الدوافع تتباين من فرد لآخر، ومن مجموعة لأخرى، ومن مجتمع لآخر. نظراً لهذا التنوع والتعقيد في مضمون الدوافع فقد جرى البحث فيها ودراستها من قبل باحثين متخصصين بعلوم مختلفة مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإدارة، والاقتصاد، والتربية. من هنا تنوعت النظريات المفسرة للدوافع ويات صعباً وجود نظرية واحدة شاملة متفق عليها من قبل الجميع - على الأقل حتى الآن. فهناك اليوم عدد من النظريات التي تباينت في تفسير طبيعة الدوافع واثارها وانعكاساتها. كل نظرية من تلك النظريات تناوأت الموضوع من وجهة نظر ينبغي مراعاتها ودراستها لأنها يمكن أن تساعد في تفسير دوافع مجموعة معينة من الناس في ظروف معينة.

لذلك يبدو تهما للمديرين ومتخذي القرار عموماً، أن يفهموا تلك النظريات المختلفة ومدى علاقتها بالظروف المختلفة التي تمر بهم وبالتالي إمكانية تطبيقها بفاعلية. إن واحداً من الخصائص المهمة لتعريف الدافعية والذي سبقت الإشارة إليه هو تعدد ابعاد الدافعية والعوامل المؤثرة فيها. هذه التعددية في الأبعاد أدت في

جانب منها إلى اختلاف نظريات الدافعية. فقد حاول المنظرون تقليدياً الإجابة على تساؤلين مهمين: الأول: ساهي مضميرات ومنتشطات السلوك؟ أي لماذا نشغل أنفسنا بعمل ما؟ والثاني يتعلق بالاسباب التي تجعل فرد ما يسلك سلوكاً معيناً؟ هذان السؤالان يرتبطان بالطبع ببعضهما البعض. فإذا جرت استنتاجاً وتحفيزنا نحو سلوك أو نشاط معين فلماذا نخار أن نسلك ذلك السلوك بطريقة معينة وليس بطريقة أخرى؟

تبعاً لذلك ظهر نوعان من النظريات للاجابة على تلك التساؤلات: النوع الأول يهتم بالإجابة على التساؤل الأول المتعلق بمشكلات السلوك ويسمى نظريات المحتوى على theories Content. أما النوع الثاني من النظريات فقد ركز على اسباب اختيارنا لسلوك معين ويسمى نظريات عملية الدافعية Process theories. وسيجري استعراض بعض النظريات المهمة الخاصة بكل نوع في هذا الفصل.

1 - نظريات المحتوى Content Theories

تستند كثير من نظريات علم النفس على فكرة الحوافز والتعزيز. إذ تحاول تلك النظريات تفسير تلك المؤثرات المعنوية التي تؤدي إلى دفع الأفراد للعمل. وهكذا تفعل نظريات المحتوى، إذ أنها تحاول تحديد ماهي حاجات وأهداف الفرد التي تحبطه يسلك سلوكاً ما لاشباع تلك الحاجات. إن نظريات المحتوى التي ستجري مناقشتها هنا هي: نظرية سلم الحاجات، ونظرية الحاجات الثلاثة، ونظرية العاملين.

أ - نظرية سلم الحاجات لماسلو Maslow's Hierarchy of Needs Theory

تعد نظرية ماسلو للحاجات من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها انتشاراً. على الرغم من القدم النسبي لهذه النظرية والانتقادات الكثيرة التي وجهت لها إلا أن الإبيبات العلمية مما تزال تشير إلى هذه النظرية وتستهده بها. عد ماسلو الحاجات الإنسانية