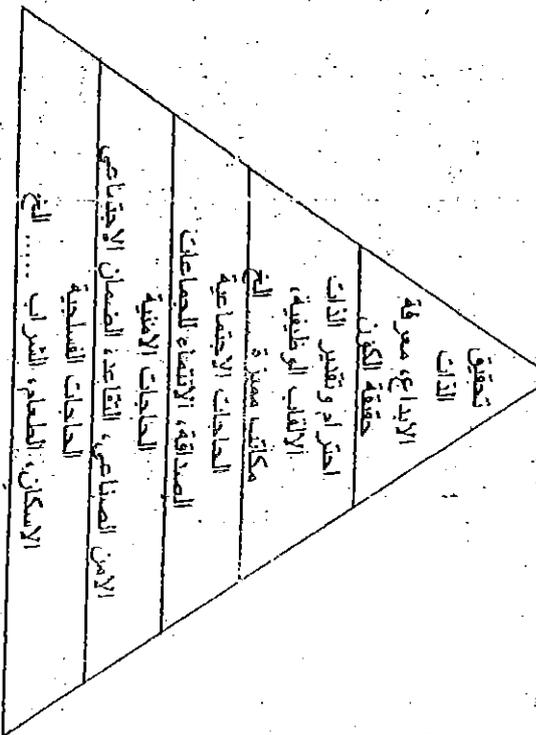


شكل (36) هرم (سلم) الحاجات لماسلو



يعتقد ماسلو ان الانسان بطبيعته حيوان، ملطفي Wanting animal فهو يسعى باستمرار لاشباع تلك الانواع الخمسة الاساسية من حاجاته وبطريقة تدرجية تصاعديّة. بمعنى انه يسعى او لا لاشباع الحاجات الفسلجية. وما ان يشبع تلك الحاجات حتى تنتهي فاعليتها كدوافع لسلوكه، وتبدأ الحاجات الالمنية تدفع السلوك وتحثه نحو اشباعها. وبعد ان تشبع هذه الحاجات تدور الحاجات الاجتماعية لتمثل المركز المحوري لادوافع السلوك وتنتهي بذلك فاعلية الحاجات الالمنية كدوافع سلوكية وهكذا لبقية الحاجات. على الرغم من ايمان ماسلو ان جميع الناس لديهم هذا التنظيم الهرمي للحاجات والذي يتم اشباعه بالطريقة التي ذكرت الا انه مع ذلك اشار الى الاستثناءات الالقية التي ذكرت الا انه مع ذلك اشار الى اولاً - ان هناك بعض الأشخاص الذين تكون لديهم الحاجة لتقدير الذات مثلاً اعلى من الحاجات الاجتماعية. هذا يعود

نقطة انطلاق في نظرية الالقية. فقد صنف تلك الحاجات الى خمس مجموعات رئيسة ثم رتبها في سلم او هرم ماسلو. يوضح الشكل (36) هرم الحاجات الالسانية لماسلو. 370- 1934: Maslow)

375) - الحاجات الفسلجية Physiological needs. تشمل الحاجات الطبيعية الناتجة للمحافظة على عمليات وانشطة جسم الانسان مثل النوم والطعام، والشراب ... الخ.

ثانياً - حاجات الامان Safety needs: تشمل الامن والاطمئنان ويحتاج كل ما من شأنه تهديد وجود الانسان. ان يحول البشر يوماً ترتيب حياتهم لضمان عدم حدوث مسا من شأنه تعرضهم للخطر.

ثالثاً - الحاجات الاجتماعية Love or Social needs. تشمل الحاجة للمدانة، والاحساس بالانتماء، والانشطة الاجتماعية وبمثل الحب والاحساس به.

رابعاً - حاجات تقدير الذات Ego or Esteem needs. تتضمن هذه الحاجات رغبة الفرد او حاجته الى تقييم الاخرين له بشكل جيد ومستمر عن طريق منحه الاقارب والزموز الوظيفية مثلاً والتي تول على مكانته ويمرّه ورفعه.

خامساً - حاجات تحقيق الذات Self actualization. تترجع هذه الحاجات على قمة هرم الحاجات الالسانية. انها تتميز الى رغبة الفرد في تحقيق ذاته الكاملة في اعماقه. اي الوصول اكثر فاكتر الى تحقيق كامل طاقاته وقدراته الذاتية الكامنة. مثل ذلك حرية ممارسة الابداع الاداري، والسعي لمعرفة حقيقة الكون والوجود.

أولاً - إن الحاجات ليست ثابتة فهي تتغير بتغير مراحل الحياة. مثلا قد تكون الحاجة لتحقيق الذات لدى أحد الرياضيين عالية جدا في مرحلة ما من حياته. لكن بعد بلوغه سن معين تمثل حاجات أخرى لديه مركز الصدارة.

ثانياً - إن التدرج في الحاجات لا ينبع بالضرورة ذات النمط الذي اقترحه ماسلو فقد تتقوى الحاجة للحب أحيانا على تقدير الذات أو تحقيقها.

ثالثاً - ذكر ماسلو أنه لايجوز حاجات المستوى الأعلى مالم يتم إشباع حاجات المستوى الأدنى. لكن في الواقع فإن كثيرا من الناس لايشبعون حاجاتهم بالكامل فتظهر لدينا حاجات نصف مشبعة عند كل مستوى.

رابعاً - إن هناك بعض الحوافز والمكافآت في المنظمة قد تشبع أكثر من حاجة واحدة في مستويين مختلفين. فالترقية مثلا قد تشبع جزئيا حاجات جميع المستويات لأنها توفر إشباعا للحاجات الفسليجية، وللإيمان الاجتماعي، ولحاجة الحب، وتقدير الذات، وحتى تحقيقها.

خامساً - عد ماسلو إشباع الحاجات الدافع الرئيس للسلوك. إلا أن الشواهد العملية دللت على أن لداء العاملين لايتحسن بالضرورة بمجرد إشباع حاجاتهم.

ب - نظرية الحاجات الثلاث للثلاث E. R. G. Theory
قام العالم الدرفير C. P. Alderfer بمراجعة نظرية ماسلو وطور نسخة أكثر تبسيطاً لمنهج الحاجات. فقد عد الدرفير أن هناك ثلاث فئات أساسية من الحاجات (Alderfer, 1972) :-

أولاً - حاجات البقاء (E) Existence Needs. تجمع هذه الفئة بين الحاجات الفسليجية وحاجات الأمان على وفق تصنيف ماسلو. تختص هذه الحاجات بالمحافظة على وجود الإنسان وبقائه.

ثانياً - حاجات الترابط (R) Relatedness needs. تشمل هذه الفئة الحاجات الاجتماعية وحاجات تقدير الذات لدى ماسلو. إن حاجات الترابط تغطي علاقات الفرد مع بيئته الاجتماعية،

التي اعتقاد الفرد بأن الأشخاص الأقوياء والمتفذين هم الأشخاص المحبوبين. لذلك فإن السعي للحصول على تقدير الآخرين وتقديرهم والسعي للهيمنة عليهم هو في حقيقته سعي لإشباع الحاجات الاجتماعية وليس لتقدير الذات بعينه.

ثانياً - يعد الإبداع بالنسبة للأفراد المبدعين أكثر أهمية من إية حاجة أخرى.

ثالثاً - قد لا تظهر حاجات المستويات العليا (تقدير الذات وتحقيق الذات) لدى بعض الأشخاص الذين يتقنون بحاجات المستويات الدنيا.

رابعاً - إن المرضى النفسيين الذين افقدوا الحب في بوأكثر حياتهم قد يفقدون حاجة الحب ببقية حياتهم ويفقدون بالتالي الرغبة لتبادل مشاعر الحب مع الآخرين.

خامساً - عندما يجسري إشباع إحدى الحاجات لمدة طويلة قد تخمل هذه الحاجة ولا تعود لها قيمة مهمة لدى ذلك الشخص.

سادساً - من أكثر الاستثناءات شيوعاً ربما هو ما يخص الأفراد الذين لديهم إيمان عميق بمثل عليا Ideals ومعايير اجتماعية عليا، وقد عليا لا يمكن التنازل عنها ومثابه. إذ إن أولئك الأشخاص قد يفضلون الموت على التخلي عن قيمهم، ومثلهم، ومعاييرهم. بالتالي فهم مستعدون للتخلي عن أي من حاجاتهم الأخرى في سبيل قيمهم التي يؤمنون. إن الفكرة الأساسية في نظرية ماسلو هي أن الأفراد تهيمون على سلوكهم حاجات مختلفة في ظروف وأوقات مختلفة. لذلك يمكن تحفيز دوافع الآخرين إذا عرفنا ماهي الحاجات المسيطرة عليهم آنذاك (Werther & Davis, 1982: 262). مع أهمية وشيوع هذه النظرية إلا أنها لم تلق اسناداً عليا كبيرا من نتائج البحوث التي اعتمدها (Hall & Suttle, 1977; Lawler & Nougain, 1968). في الواقع وجهت الكثير من الانتقادات لهذه النظرية منها :-

صممت عينة الدراسة منتي مهندس ومحاسب جرت مقابلاتهم وسؤالهم عن الأجزاء التي مرت بهم في عملهم وادلت أما التي تحسن ملحوظ في رضاهم عن العمل أو تتأقن ملحوظ في ذلك الرضا. ذلك الدراسة على وجود مجموعتين من الأرفع: خارجية ودخالية. يوضح الجدول (13) هاتين المجموعتين وعواملهما المختلفة.

جدول (13)

مجموعتي المواقع الدخالية والخارجية لدى هرزبرج

العوامل الخارجية	العوامل الدخالية
1. الزيادة في الأجر أو الراتب	1. الأجر أو تكامل المهنة يحتاج
2. الأشراف الفنية، أو أن يكون مديره أكثر	2. التقدير والتشجيع، وشارة للشخص
3. الطابع الإنساني للعلاقات الوظيفية	3. بالثبات والتمتع والبقاء
4. سيطرة وإدارة المنظمة	4. المسؤولية عن الأعمال التي يقوم بها أو عن أعمال الآخرين
5. ظروف العمل، وبيئة العملية	4. التقدم أو تغيير الموقف، والمكافئة من خلال الأرقية
6. الأمان الوظيفي	

إطلاق هرزبرج على العوامل الخارجية extrinsic التي تتعلق ببيئة العمل ولا تدخل ضمن محتوى العمل بل هو أمل الصحية (أو الوقائية) Hygiene factors. لقد استخدم هذا المصطلح استناداً لمثابها للاستخدام الطبي ليدل على الوقائية، بما أن مدة العوازل تسمى عوامل الإدامة maintenance أيضاً لأنها تعمل على وقائية الفرد من عدم الرضا. لذلك فإن نقص هذه العوامل سيؤدي إلى حالة من عدم الرضا. وكما أن أخذ اللقاح الوقائي لا يؤدي إلى تحسين الصحة بل إلى مجرد الوقاية من المرض، فإن توفر هذه العوامل الصحية لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا أو إلى اتجاهات إيجابية لدى العاملين عن عملهم، بل أنها تؤدي إلى توفير تغير موقف في اتجاهات العمل.

والحاجة للتعلم، والانتعاش، وعلاقات تقدير الذات أو المرئيات الاجتماعية.

ثالثاً - علاقات النمو (G) Growth needs. تشمل حاجات المستوى الأعلى لدى ماسلو (تحقيق الذات).

على الرغم من أن شبه الواضح بين نظريتي ماسلو والرفير إلا أن هذه النظرية الأخيرة اقترحت نمطا تقا عليها مختلفا للواقع. فالعاجات الثلاث (ERG) تتحرك على ما يشبه المقياس المدرج المتصل وليس على هرم أو سلم منفصل. إذ أن أكثر من حاجة واحدة يمكن أن تتحرك وتعمل في ذات الوقت. لقد ذكر الرفير أن الناس عندما لا يستطيعون إشباع حاجات المستويات العليا فإن الحاجات الأخرى قد تصبح أكثر أهمية. لذلك فإن أهمية أي حاجة كدافع للتسلك تعتمد على مدى إمكانية إشباع كل من المستويين الأدنى والأعلى منها.

تقتصر نظرية الحاجات الثلاث أن الفرد مدفوع لإشباع مجموعة واحدة أو أكثر من الحاجات. لذلك إذا لم يحس إشباع مستوى معين من الحاجات لدى الفرد فإن اهتمامه سينصب على إشباع حاجات المستوى الأخرى. فإذا لم تتبع حاجات النمو لدى الموظف مثلا، فإن على المدير حينئذ أن يحاول توفير فرصا أكبر لذلك الموظف لكي يشبع حاجات البقاء أو الترابط (R & E) (Mullins: 1989: 308).

ج - نظرية العاملين The two factors theory

في الوقت الذي ركز فيه ماسلو والرفير على التفسير المحدود فإن هرزبرج Herzberg ركز على اهتمامه على الدراسات والبحوث التجريبية في مجال الدافعية. قام هرزبرج بمساعدة زميلين له باجراء دراسة ضمنت لاختبار أثر رض ان للانسان مجموعتين من الحاجات: الأولى تخص كونه حيوان يحاول تجنب الألم، والثانية تخص حاجته للنمو والنضج كالانسان و Mausner & Herzberg (Snyderman, 1959).

أما العوامل الداخلية *intrinsic* أو العوامل المشبعة *satisfier* فانها تتعلق بمحتوى العمل *Job content*. لقد سمي هرزبرج هذه العوامل بالعوامل الدافعة *motivators* لأن نتائج البحث دللت على فاعليتها. في دفع الأفراد نحو تحسين أدائهم وجهدهم. إن هذه العوامل تؤدي إلى تحفيز وحث الاتجاهات الإيجابية نحو العمل. وهي يعكس النوع الأول من العوامل تؤدي إلى تغييرات طويلة الأثر في اتجاهات العمل (Herzberg, 1966).

توسع هرزبرج بعد ذلك في نظريته فذكر أن العوامل الصحية أو الإدامة تؤدي بالنتيجة إلى عدم الرضا بسبب الحاجة إلى تجنب الألم. فهذه العوامل تمثل البيئة التي هي مصدر ألم وشقاء مستمرين. نه ويجادل التكيف لها باستمرار. فسياسة الشركة وإدارتها وعلاقته مع المشرفين ورأيه جميعها عوامل مفروضة عليه. هذه العوامل إذا تذكره بمصدر شقاء وعذابه لكنه يحتاجها مضطراً لتجنب هذا الشقاء والألم. أما المؤثرات الدافعة أو العوامل المشبعة فانها تؤدي إلى الشعور بالرضا عن العمل لانها تحاكي حاجة الفرد للنمو وتحقيق الذات. فتحن لا نستطيع مثلا أن نجعل مهندسا ما مبدعا بمجرد توفير الحوافز والمكافآت المالية له. لأن الإبداع يحتاج توفير عملا مبدعا أولا (Herzberg, 1966:82).

جرى تطبيق نظرية هرزبرج في عدد من البحوث وقد جاءت نتائج بعض البحوث متسقة مع ماسبق إن توصل إليه هرزبرج. علما أن تلك البحوث أجريت على أنواع مختلفة من العمل (309:1989 Mullins). مع ذلك فقد اشارت إحدى الدراسات التي نتاجها عموما (1967 Wigfor, House & Garson). لذلك وجهت انتقادات معينة لنظرية العاملين لهرزبرج منها (Vasu, Stewart & Mitchell; 1976:119; 1998:72).

1 - اعتماده الشديد على قياس اتجاهات العمل. إذ تعد تلك الاتجاهات بعدا واحدا من موصلا ومدرجا من عدم الرضا. التام كما هو واضح من الشكل (37).

2 - تجاهلت النظرية الفروق الفردية بين الناس وافترضت ان مجموعتي العوامل الصحية والدافعية تملآن بذات الطريقة لدى جميع الأفراد. لكن الواقع يدل على ان ما يعد عاملا صحيا لدى البعض (كالاجر مثلا) قد يعد عاملا دافعا لشخص آخر أو بالعكس.

3 - اعتمدت النظرية في استنتاجاتها على سؤال عينة البحث عن الحوادث الحرجة التي ادت إلى تحسين الرضا أو زيادة عدم الرضا لديهم. وطريقة الحوادث الحرجة في البحث العلمي غير دقيقة لانها تعتمد على الذاكرة أو لا وعلى اختيار بعض الأحداث وإهمال أخرى فضلا عن تأثرها باخطاء الأدرالك المشار إليها في الفصل العاشر - لذلك فإن نتائج البحث ربما كانت ستختلف عند تكرار الأسئلة على عينة البحث.

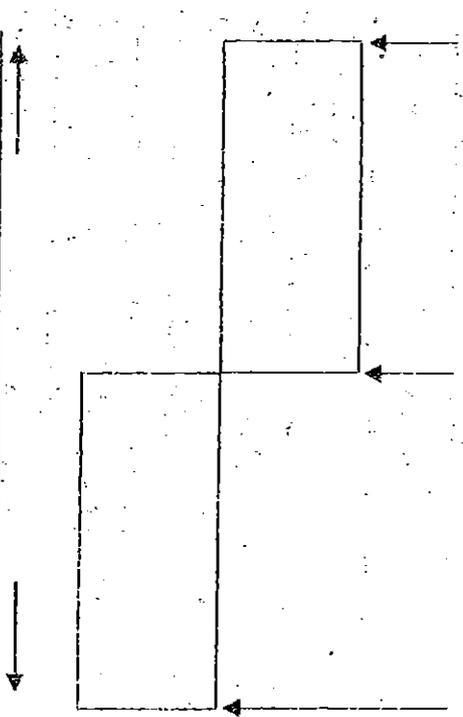
4 - لاتصلح نظرية هرزبرج كثيرا للاستخدام والتطبيق على الاعمال اليدوية وغير الماهرة وذات الطبيعة التكرارية. وهؤلاء يشكلون حجما مهما من العاملين ذوي المشاكل في المنظمات.

2 - نظريات عملية للأفعية The Process Theories

جرى حتى الآن التعرف على الكيفية التي تستطيع فيها أو تستحث من خلالها توقع أي أمنان. لكن لم نجس التطرق بعد إلى كيفية ترجمة هذه التوقع إلى سلوك فعلي، إن التعرف على ذلك يتطلب تحليل عملية اختيار الدافع، أي ينبغي الإجابة على السؤال: عن ما الذي يجعل فرد ما يختار تصرفاً معيناً بدلاً من سواه؟ إن نظريات عملية الدافعية تحاول التعرف على العلاقات بين المتغيرات المتفاعلة التي تتكون منها التوقع. هناك عدد من نظريات عملية الدافعية أهمها ستتطرق هنا إلى نظريتين رئيسيتين هما نظرية التوقع، ونظرية المساواة أو الحالة.

أ - نظرية التوقع Expectancy theory
اقترح عدد من نظريات التوقع استناداً إلى مفهوم التوقع ذاته. إن الافتراض الرئيس الذي تقوم عليه تلك النظريات هي أن الأفراد يتأثرون بالنتائج المتوقعة لأفعالهم. على هذا الأساس فإن دافعية الفرد هي دالة للعلاقة بين الجهد المبذول والنتائج المحتملة لدى الأجراء، وتوقع أن المكافأة ستربط بالأداء (Mullins, 1989:314). إن نظرية التوقع هي نظرية معرفية وتعتمد على الإدراك الانبساطي، اقترحت أرنست نياج التوقع من قبل فروم (Vroom, 1964). يعتقد فروم أن اتجاهات الفرد نحو إدراة في العمل واحتمال استمرار اختياره لتلك الأدوات يعتمد على كل من المتغيرات المؤقتة والمتغيرات الشخصية لذلك الفرد. تتضمن المتغيرات المؤقتة كمية الأجر، والتعود، وغير ذلك من النتائج التي يمكن أن يوفرها العمل من خلال إدراة. أما المتغيرات الشخصية فتربط بالفرق بين الأفراد في مدى رغبتهم لإدراة العمل (Vroom, 1969:204). بمعنى آخر فإن تقييم الفرد لموقف العمل هو الذي سيحدد دافعيته نحو ذلك العمل.
إن ركزت نظرية فروم على إقرار اثنين أساسيين الأول يتجسد في مفهوم مايسنر احتمالية مكافأة الجهد fort-reward probability (أي مدى قوة اعتقاد الفرد أن عمله سيؤدي إلى مكافأة أو تنجيب -

شكل (37)



Source : Michael L. Vazu, Debra W. Stewart & G. David Garson, Organizational Behavior and Public Management, N. Y., Marcel Dekker, Inc., 1998, P. 71.

لتوضيح العلاقة بين نظريات المحتوى الثلاث يمكن ملاحظة الجدول (14). يوضح الجدول محتوى كل نظرية والعوامل التي يعتقد واضعها أنها أكثر تأثيراً في دافعية الفرد.

جدول (14)

مقارنة بين نظريات المحتوى في الدافعية		
العاملين (أولزبرج)	العوامل الثلاثة (الفرغ)	سلم الحاجات (ماسلو)
العوامل الصحية (الوقائية)	Existence (E)	Physiological
Hygiene Factors	Relatedness (R)	Safety
	Growth (G)	Love
العوامل الدافعية	المو	تقدير الذات Esteem
Motivators		تحقيق الذات Self actualization

معينة). تتحدد احتمالية مكافأة الجهد هذه باحتمالين ذاتيين : الأول ان احتمال جهد معين مبيودي الى اداء ما، والثاني هو احتمال ان ذلك الاداء ستتحم عنه مكافأة ما. سمي فروم اول هذين الاحتمالين الذاتيين بالتوقع، اما الثاني فقد اسماه الادائية instrumentality (Lawler, 1969:427).

يتعلق الاقراض الثاني الذي قامت عليه نظرية فروم بمفهوم قيمة المكافأة value المكافاة او التكاثر valence. يقصد بهذا المفهوم ادراك الفرد لقيمة المكافاة او النتائج التي يمكن الحصول عليها نتيجة الاداء الفعال. ان الشعور المتعلق بنتيجة معينة يسمى التكاثر. اي مدى جاذبية، او تفضيل نتيجة معينة من قبل الفرد. فالتكاثر اذا يمثل الرضا المتوقع من الحصول على نتيجة معينة (Vroom, 1964:20).

ان حاصل قيمة ضرب المكافاة باحتمال مكافاة الجهد لنتيجة معينة هو الذي يحدد دافعية الفرد. فاذا كانت تلك القيمة واطلة او صفرا فهذا يعني عدم وجود دافعية. مثال على ذلك حالة احد المديرين الذين يرعون بالترقية بشدة لكنه لايرى اية علاقة في منظمته بين الجهد المبذول او العمل الشاق وبين الحصول على الترقية. بالنسبة له اذا لاتعمل الترقية كدافع. هذه النتيجة مماثلة لحالة مدير آخر يرى علاقة وثيقة بين الترقية والعمل الشاق لكنه هو ذاته لايرغب بالترقية. لذلك ففي كلتا الحالتين ينبغي ان يرى المدير علاقة وثيقة بين الترقية والعمل الشاق من جهة ويزغب بقوة بتلك الترقية من جهة اخرى لكي تظهر الدافعية كما هو واضح من المعادلة الآتية :

الدافعية = المكافاة x احتمال مكافاة الجهد

ان دافعية الفرد تتأثر بأكثر من نتيجة واحدة متوقعة. لذلك فان من الضروري الحصول على معلومات تتعلق بعدد من النتائج المتوقعة اذا اريد تحديد دافعية الفرد بدقة. يمكن للتوصل الى ذلك بالنسبة لفرد ما بواسطة حساب جميع النتائج المتوقعة التي تهم ذلك الفرد وحساب مجموع قيمة تلك النتائج ثم ضرب ذلك المجموع

باحتمال مكافاة الجهد لذلك الفرد على وفق المعادلة اعلاه. يوضح الشكل (38) مضمون نظرية التوقع.

أخذت هذه النظرية وسواها من نظريات التوقع موضوعا لعدد من البحوث التطبيقية. نتيجة لذلك ظهرت وجهات نظر مختلفة من قبل الباحثين بشأن نظريات التوقع. ففي دراسة قومية اجريت لمعرفة مسيات دوافع عمل مجموعة من المهندسين والعلماء ظهر ان نظرية التوقع اكثر فائدة - مقارنة بنظريات الدافعية الأخرى - في التنبؤ بمحددات الدافعية لاداء العلماء & Goodnan, (1970: Furcon). كما قام باحثون آخرون & Scott, 1974; Mitchell, (1976: Mitchell). بمراجعة نتائج عدد من البحوث التي اجريت لافراضات نظرية التوقع لفروم واستنتجوا ان معظم البحوث والدراسات التي طبقت النظرية اظهرت نتائج مساندة وداعمة لها عموما.

ان محور قوة هذه النظرية هو اخذها بنظر الاعتبار للفروق بين الافراد عند التنبؤ بدافعتهم. لذلك يمكن الالافه من هذه النظرية من قبل المديرين من خلال معرفتهم للنتائج ذات الالهية للعاملين او لا، واستخدام تلك النتائج كمكافآت او عقوبات ثانيا & Scott (1976: 127).

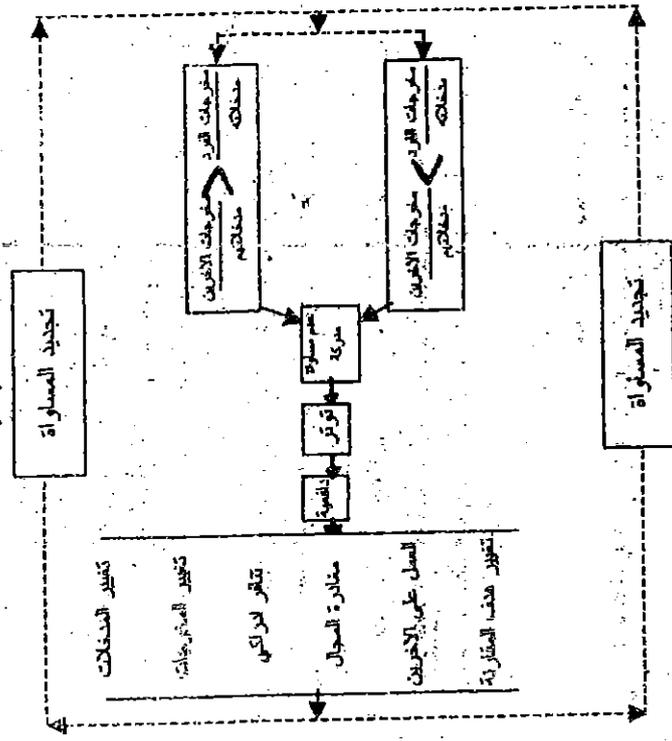
مع ذلك شكك بعض الباحثين في صحة وثبتت نتائج نظريات الدافعية بسبب & Griffn, Moorhead & Cummings, 1967; Galbraith (1980:273); Ullrich & Wieland, 1995:111.

- 1 - ان نماذج التوقع معقدة بحيث يصعب التوصل الى نتائج حاسمة عند تطبيقها من قبل الباحثين.
- 2 - ان الناس ليسوا بذات العقلانية التي تقترضها نظريات التوقع عندما يختارون سلوك ما
- 3 - على الرغم من نجاح النظرية عموما في التنبؤ بوضع العامل الا انها لم تستطع التنبؤ باتجاه استخدام الجهد المبذول من قبل العامل.
- 4 - افتقاد نماذج التوقع للصحة العلمية في بعض جوانبها المنهجية.

- 1 - التغيير في المدخلات. قد يقل الفرد أو يزيد من مستوى دخلاته من خلال مثلا تقليل كم/نوع العمل، أو الغياب أو العمل أوقات اضافية دون اجر.
- 2 - التغيير في المخرجات. قد يلجأ الفرد الى تغيير مخرجاته مثل الاجر، أو ظروف العمل، أو المكانة الاجتماعية دون ان يغير من مدخلاته. مثلا من خلال الانتقال ل عمل اخر مشابه لكن بظروف افضل.
- 3 - التحويل الازراكي على المدخلات او المخرجات. قد لا يلجأ الأفراد الى التغيير الفعلي في مدخلاتهم أو مخرجاتهم بل الى التحويل الازراكي على مدخلاتهم ومخرجاتهم لتحقيق المساواة لبر اكيا. على الرغم من صعوبة تشويش أو حرف الحقائق من قبل الأفراد عن انفسهم الا انه يمكن - ضمن حدود معينة - التحويل على فائدة تلك الحقائق. مثلا التشويش على مدى ما يبذل الأفراد من جهد فعلا، أو مدى كفاية زميلات معينة للفرد، أو ما لذي يستطيعون أو لا يستطيعون الحصول عليه مقابل اجر معين.
- 4 - الانسحاب أو مغادرة المجال. قد يحاول الفرد إيجاد موقف أكثر توازنا في صالحه. مثلا من خلال غيابه عن العمل. أو طلب النقل، أو الاستقالة.
- 5 - العمل على الآخرين. قد يحاول الفرد عمل بعض التغييرات على الآخرين. مثلا تخفيض مدخلاتهم لتساوى مع مدخلاته أو قبول مخرجات أكبر. أو قد يحاول الفرد التشويش البر اكيا على مدخلات أو مخرجات الآخرين. كما قد يحاول الفرد اجبار الآخرين على مغادرة المجال.
- 6 - تغيير هدف المقارنة. يتضمن هذا السلوك تغيير الجماعة أو الشخص الذي تجري المقارنة معها أو معه. فمثلا اذا كان هناك شخص لجر كان يتساوى مع الفرد في نسبة مخرجاته الى مدخلاته يستلم الان مخرجات أكثر دون ان يقدم اية زيادة ملحوظة في اسهاماته، فقد يلجأ الفرد الى عد ذلك الشخص الاخر منتما الى مستوى اخر في المنظمة لتجري

التقود، الزيادة فسي المكانة الاجتماعية، السلطة، العمل الممتع... الخ). عندما تتوفر العدالة أو المساواة فإن الفرد يعيش في سلام واستقرار كمحصلة لتجايله لذلك فإنه لا يندفع للتصرف أو التحرك. لكن عندما ينزك الفرد ان نسبة مخرجاته الى مدخلاته أقل من نسبة مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم فإنه سيندفع للتحرك من أجل تحقيق المساواة غير الموجودة 934: 1994: Freibert et. al. (935). حدد أدمز ستة أنواع من السلوك المحتمل لتحقيق المساواة (Mullins, 1996:509):

شكل (39)



Source : Laurie J. Mullins, Management and Organizational Behavior, London, Pitman Publishing, 1996, P. 509.

مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل

0 الحوافز	0 الدافعية
0 أهداف الفرد	0 الحاجات
0 الأنشطة الموجهة لبلوغ الهدف	0 النشاط
0 نظريات المحتوى	0 نشاط الهدف
0 حاجات الأوهان	0 الحاجات الأساسية
0 حاجات الحب	0 حاجات تقدير الذات
0 حاجات البقاء	0 حاجات تقدير الذات
0 علاقات الترو	0 حاجات الترابط
0 العوالم الدافعية (المشجعة)	0 العوالم الصحية (الوقائية)
0 احتمالية مكافأة الجهد	0 نظريات عملية الدافعية
0 عدم المساواة	0 التكافؤ
0 الخبزون	0 الحماسون
	0 الطماعون

المدخلات

المقارنة معه. ينبغي ملاحظة انه ليس ضروريا ان تجري المقارنة مع آخرين لديهم نفس المخرجات او المدخلات، فالشيء المهم هو التسابه في نسبة المخرجات الى المدخلات.

لقد احرقت بعوث كثيرة اعتقادا على نظرية المساواة. وقد ظهرت نتائج متباينة هنا ايضا. إذ ان هناك عددا من الدراسات ذلك نتائجها على دعم قوي لافتراضات نظرية المساواة مما دعا الى الاعتقاد بان هذه النظرية ستتثبت بشكل اكبر. مع ذلك فان هناك عدد من الدراسات اوضحت وجود نتائج متناقضة عن النظرية (Freibort et. al. 1994:935).

من هنا حاول بعض الباحثين شرح اسباب وجود هذه النتائج المتناقضة في الدراسات من خلال تحليل كيفية تصرف الافراد حيال التبادلات غير المعاملة. لذلك جرى اقتراح بناء تصوري او اقتراضي جديد لكيفية الاحساس بالمساواة. يقترض هذا البناء وجود ثلاثة انواع من الافراد (Husiman, Hatfield, & Miles, 1987) :

1 - الحماسون للمساواة. هؤلاء الافراد يتبعون ذات النموذج النظري التقليدي للمساواة والموضح في الشكل (39) ويشعرون بالمساواة متى ما تساوت نسبة مخرجاتهم الى مدخلاتهم مع الاخرين.

2 - الخبزون Benevolents او الكرام الذين لا يشعرون بالمساواة الا عندما تزيد مدخلاتهم عن مخرجاتهم مقارنة بالآخرين.

3 - الطماعون. وهم الذين لا يشعرون بالمعدالة الا عندما يزيد ما يحصلون عليه عن ما يقدمونه.

هذا الاختلاف في فئات البشر وطباعهم كما يعتقد بعض الباحثين هو الذي يفسر لماذا لا يتوقع بعض الافراد سلوكيا على وفق افتراضات النظرية التقليدية في المساواة.

- 8- بسم الله الرحمن الرحيم "ان الله يامر بالعدل والاحسان وابتاء ذي القربى. وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون" (التحليل، 90) "وأقسطوا ان الله يحب المقسطين" (الحجرات، 9) صدق الله العظيم.
- استعن بهاتين الآيتين الكريمتين في تفسير عسورن نظريه المساواة محاولا اعطاء امثلة وشواهد من التاريخ العربي الاسلامي على تطبيقاتها.
- 9- ماهي النظرية التي تعتقد انها اكثر ملائمة للتطبيق من قبل ائمة ائمة الجامعيين لتحفيز طلبتهم؟ اشرح بالتفصيل اسباب اختيارك لهذه النظرية.
- 10- يقول الله عز وجل مخاطبا قريش بسم الله الرحمن الرحيم "تليجيدوا رب هذا البيت الذي اطعمهم من جوع وامنهم من خوف" صدق الله العظيم (قريش) فسر هذه الآية على وفق نظرية سلم الحاجات (ماسلو).

اسئلة للمناقشة

- 1- لخص اهم الحاجات والاهداف التي تعتقد انها تؤثر في دافعية الفئات الآتية من الناس والتي ينبغي ان تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المشرفين عليهم: تلاميذ رياض الاطفال، الطلبة الجامعيون، عمال غير ماهرين، مجموعة علماء في فريق بحثي.
- 2- اكمل الجدول الآتي :
 نوع الفعالية (البنف) التسلط الموجه لتحقيق الهدف نشاط الهدف
 ا. طالب يروم النجاح في الأمتحان
 ب. موظف يريد النجاح عمله
 ج. استاذ يرضى في تأليف كتاب
 د. رياضي يريد الفوز
- 3- لماذا من المهم للمدير ان يفهم النظريات المختلفة للدافعية؟ ميز في اجابتك بين نظريات المحتوى ونظريات عملية الدافعية.
- 4- قوم نظرية سلم الحاجات من حيث اسهامها في تحسين دافعية الافراد. اعط امثلة عن مدى وامكانية تطبيق هذه النظرية على طلاب صفك.
- 5- قارن بين نظريتي ماسلو والدر فير مبينا وجهة نظرك في ايهما اكثر فائدة وتطبيقا. لماذا؟
- 6- فسر علميا لماذا قد لا تؤدي الزيادة في اجر موظف ما، وتحسين مكتبه وتزويده باثاث جديد، وتعيين مدير كفوء له الى تحسين دافعيته؟
- 7- فسر الحالتين الآتيتين من خلال نظرية التوقع :-
 أ - عدم جدية ومواظبة بعض الطلبة في كلبتك على الحضور والمذاكرة على الرغم من ادراكهم ان النجاح يتطلب مذاكرة وحضور مستمرين.
 ب - عدم جدية سعي بعض الأشخاص لاحتلال مراكز وظيفية مرموقة على الرغم من رغبتهم الشديدة في ذلك.

الفصل الثالث عشر الجماعات واعتمادها

Groups & Groups Dynamic.

الاهداف التعليمية

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

1. تعريف الجماعة وفوائدها للفرد، والمنظمة.
2. معرفة انواع الجماعات.
3. معرفة كيفية نشوء الجماعات وتطورها.
4. التعرف على اعتمالية الجماعة ووصف المراحل الرئيسية المؤثرة فيها.
5. شرح كيفية اتخاذ القرار الجماعي وماهية التفكير الجماعي.

هيكل الفصل

1. تمهيد.
2. مفهوم الجماعة.
3. فوائد الجماعات.
4. انواع الجماعات.
5. نشوء الجماعات وتطورها.
6. اعتمالية الجماعات.
 - أ - الاهداف
 - ب - الهيكل
 - ج - التماسك
7. اتخاذ القرار الجماعي.
8. التفكير الجماعي.
9. مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل.
10. اسئلة للمناقشة.

تمهيدا :
بعد ان جرت مناقشة سلوك العاملين في المنظمات كافراد متميزون، جاء الدور لمناقشة بعد اخر مهم من ابعاد السلوك التنظيمي وهو مايتعلق بالجماعة. من الضروري ان المنظمات تتكون من افراد وجماعات مختلفة. وقد عرف تاريخ الاجتماع والتفاعل الانساني الجماعات منذ اول عائلة عرفها الانسانية، بالانسان سواء كان عضوا في منظمة ما او فردا في مجتمع ما لايتواجد عادة بشكل منفصل عن ابناء جنسه الاخرين، فهو في معظم الاحيان عضو او جزء من جماعة، سواء كانت تلك الجماعة قسم في منظمة، او نقابة مهنية، او مجموعة لصدقاء، او نادي رياضي او ترفيهي... الخ.

نظرا لذلك وللاهمية الكبيرة للجماعات في حياة المنظمات من جهة والافراد من جهة اخرى فقد ابدى الباحثون منذ ثلاثينات القرن العشرين اهتماما واسعا بدراسة الجماعات المختلفة، بخاصة جماعات العمل. حتى ان باحثين قاما باحصاء اكثر من 5000 كتابا وبحثا تتناولت الجماعات لغاية عام 1972؛ فقط & Knowles (1972). ولاشك في ان كثيرا من البحوث قد اصبحت لهذه القائمة منذ ذلك التاريخ حتى الان.

ان ظاهرة الجماعات موجودة في كافة المنظمات كما يؤكد بعض الباحثين. وهذه الجماعات تؤثر بشكل كبير على اعضائها، وعلى الجماعات الاخرى، وعلى المنظمات ذاتها. (Weissenberg (1971:343). لقد كشفت تجارب الهولوترون في عشرينات القرن العشرين هذه الحقيقة وباتت الجماعات تمثل مفهوما مركزيا في دراسة المنظمات منذ ذلك الوقت. فبعد ان كانت المدرسة التقليدية في الادارة والتنظيم تقلل من دور واهمية الجماعات في المنظمات، اصبحت المدارس التنظيمية اللاحقة تؤمن بانه لايمكن للادارة ان تستمر تماما جميع القدرات الكاملة لمواردها البشرية مالم يكن افراد المنظمة اعضاء في واحدة او اكثر من جماعات العمل الفعالة التي تتمتع بمهارات تفاعلية جيدة واهداف الجاز عالية (Likert, 1959: 192).

الصغيرة. غير ان التعريف الذي قدمه علماء النفس والمشار له سابقا لاينو شاملا إذ انه اغفل ذكر ناحية مهمة في تكوين اية جماعة هي هدفها. على الرغم من ان بعض الباحثين يرون ذلك بيان بعض الافراد قد ينضمون لجماعات معينة وهم لا يؤمنون باهدافها لاسباب مختلفة ومع ذلك يعدون اعضاء فيها مع Moorhead (1995:265). Griffin, (1995:265). الا ان هذا التعريف لاينو مقنعا لسببين. الاول اننا بصدد تعريف الجماعة وليس تعريف العضوية فيها. فالجماعة ليست مجرد تجمع بشري عشوائي. انها تجمع قصدي او هادف. فلا وجود لجماعة اذا دون ان يكون هناك هدف من اجماعها. اما السبب الثاني فان انضمام عضو لجماعة لايزود من اهدافها اما سيكون انضمام شكلي وبالتالي لايحقق شرط التفاعل المطلوب او انه سيتفاعل لكن بشكل يؤثر في تماسك الجماعة وروحها وقد يؤدي الي تفككها. على هذا الاساس يمكن تعريف الجماعة بانها تجمع لعدد قليل من الافراد الذين يتفاعلون فيما بينهم بشكل مباشر سعيا لتحقيق هدف او اهداف محددة.

فوائد الجماعات

تحقق الجماعات عددا من الفوائد للافراد والمنظمات وكالاتي:-

1 - الافراد.

يمكن تقسيم الفوائد التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه لجماعة ما الى مجموعتين رئيسيتين الاولى هي اشباع الحاجات الاجتماعية لدى الافراد والثانية تتعلق بالاهداف الوظيفية التي يسعى الفرد لتحقيقها من خلال انضمامه للجماعة (اي المساعدة في ايجاد المهام) (Litter, 1967: 84-85). هذا فضلا عن الفوائد النفسية التي يجنيها الفرد من انضمامه للجماعة.

- 1 - الفوائد النفسية - الاجتماعية. تتضمن هذه الفوائد مايلي:-
 اولا - توفير الامان للفرد من خلال المساعدة المادية والمعنوية التي يتلقاها الفرد من اعضاء الجماعة.

مفهوم الجماعة Group Concept

اقرح الباحثون تعريفات مختلفة للجماعة اعتمادا على خلفيتهم ولتناميهم لعلم النفس او علم الاجتماع. فعلماء النفس (Homans, 1965) Schein, 1959. ومؤيدوهم عرفوا الجماعة بانها عدد قليل من الافراد الذين يتفاعلون فيما بينهم، ويستطيع كل منهم الانضمام بالآخر. ان هذا التعريف والتعريفات الاخرى المشابهة له تضع شريطين لمفهوم الجماعة: الاول هو التجمع المحدود لاعضاء الجماعة، والذي يضمن حصول تفاعل مباشر بينهم عن طريق الاتصال الحسي (السمع، والبصر). اما الثاني فهو شرط اشتراك كل فرد من الجماعة في عملية التفاعل مع الاخرين. غالبا ما يحدث التفاعل خلال مدى زمني معين من خلال النقاش، والتجسس، والايحاء او اية وسيلة اخرى. وهو تفاعل قصدي واعي، بمعنى ان وجود فرد ما مع جماعة معينة دون ان يتمكن (لاي سبب من الاسباب) ان يتفاعل معهم لا يجعله عضوا في الجماعة. كما ان الجماعات الكبيرة التي تتألف من عشرات الاشخاص والتي لايتيح الامكانية لعضائها ان يتصل بعضهم ببعض يشكل مباشر ويتفاعلون فيما بينهم تخرج ايضا من نطاق هذا التعريف.

الا ان علماء الاجتماع عرفوا الجماعة بانها اي تجمع من الافراد - (Seyles, 1958) فقد عرفوا الجماعة بطريقة متسقة ومستقرة بعض النظر عن عددهم - يعمل معا بطريقة متسقة ومتموون لبرغ هدف ما. لذلك فان الجماعة قد تتألف من مئة عضو يملكون جميع اقسام وشعب ودوائر المنظمة. بالتالي فان التفاعل والاتصال المباشر بين جميع اعضاء تلك الجماعة قد لا يحدث دوما. مع ذلك فهم يشكلون جماعة معينة.

غير ان بلخي السمورك التنظيمي وطلابه يهتمون بالجماعات الصغيرة small groups كونها الوحدات البنائية التي تتشكل منها المنظمات وبالتالي الجماعات الكبيرة. كما ان امكاليه تراسه الجماعات الصغيرة واخصاصها للتجرب والدراسات التطبيقية افضل من الجماعات الكبيرة التي يعد علم الاجتماع ميدان الاهتمام الرئيس لها. لذلك سيجري التركيز هنا على دراسة الجماعات

- أ - الاندماج الاجتماعي للعاملين الجدد. فالجماعات تعلم أعضائها الجدد معايير العمل وقيمه وثقافة المنظمة. يعني أنها تعلمهم طريقة التصرف والسلوك المطلوبين في المنظمة.
- ب - إنجاز الأعمال. إذ تعلم الجماعة العاملون الجدد كيفية أدائهم للعمل.
- ج - اتخاذ القرار. إن الجماعات المؤسسة جيداً والتي تعمل بكفاءة يمكن أن تساعد أعضائها على تحسين قراراتهم.

أنواع الجماعات

تقسم الجماعات التي أنواع مختلفة على وفق معيار التصنيف:

المصنفة. فقد اقترح الباحثون عدداً من التصنيفات للجماعات منها:

أ - الجماعات الرسمية وغير الرسمية Formal & Informal

Groups. وهو من أكثر التقسيمات شيوعاً في الأدب التنظيمي.

ينشأ هذان النوعان من الجماعات نتيجة العملية التنظيمية. إن

الأصل في التنظيم وجود الجماعات الرسمية التي تنشأ رسمياً

لتحقيق غاية تنظيمية محددة تخدم الهدف النهائي للمنظمة. مثلاً

تقسيم المنظمة إلى إدارات فرعية يرأس كل منها مدير وتتكون

من واحد أو أكثر من العاملين. هذه الجماعات الرسمية يمكن

أن تكون دائمية Permanent أو مؤقتة temporary. تظهر

الجماعات الرسمية الدائمة على الخريطة التنظيمية عادة

كونها تمثل أقساماً أو شعباً أو وحدات تنظيمية فرعية. لذلك

فهي تختلف في حجمها من جماعات صغيرة جداً إلى جماعات

أو أقسام كبيرة. أما جماعات العمل الرسمية المؤقتة، فإنها

تؤسس لتحقيق أهداف محددة ثم يجري حلها ما إن يتم تحقيق

تلك الغايات. مثل تشكيل لجنة من العاملين لحل مشكلة معينة

بالتالي فهي لا تظهر على الخريطة التنظيمية.

تشكل الجماعات غير الرسمية دون قصد من إدارة

المنظمة ونتيجة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد بعضهم البعض

من جهة و/أو بينهم وبين المنظمة من جهة أخرى. لذلك فهذه

الجماعات ليس لها وجود رسمي ولا تظهر في الخرائط

ثانياً - تعد الجماعة، مصدرها رئيساً لتوفير الشعور باحترام الذات والتقدير الذاتي للأفراد.

ثالثاً - توفر الجماعة للفرد الشعور بالانتماء والهوية فالجماعة

توفر الفرص للأفراد للانتماء والمشاركة الذاتية من خلال

المساهمة في أنشطة الجماعة ومساعدة الآخرين.

رابعاً - توفر الجماعة فرص التفاعل الاجتماعي بين الأفراد مما

يشبع الحاجات الاجتماعية لديهم. كالحاجة للصدقة، والقوة،

والحديث الخ. ينضم الأفراد للجماعات إما بسبب شعورهم

بالراحة والمتعة لمصاحبة أفراد الجماعة، أو لأن الجماعة

تقوم بأعمال وواجبات يرغبون بشدة أن يساهموا بها. أو لأن

الانضمام لتلك الجماعة أمر لا بد منه لتحقيق أهداف فردية أو

اجتماعية معينة.

ب - الفوائد الخاصة بتحقيق الأهداف تمثل الجماعات وسائل

لحصول الفرد بما نكرنا على أشياء يرغب بها بشدة. هذه

الأشياء أو الأهداف قد تشمل :-

أولاً - أهداف الجماعة. إذ ينضم الأفراد لجماعة معينة لأنهم

مؤمنين وراغبين بتحقيق الأهداف التي من أجلها تسمى

الجماعة مثل الانضمام لجماعات الخيرية.

ثانياً - أهداف شخصية. إذ قد يحقق الفرد أهدافاً شخصية (كزواج

أولاد، أو حل مشاكله، أو موقع اجتماعي، أو تحسين

وظيفته الخ) عن طريق انضمامه للجماعة

ثالثاً - توفر الجماعات للأفراد فرصاً جيدة لتبادل الخبرات،

والمعارف، والأفكار، والمعلومات، والتعلم من الآخرين مما

يتيح إمكانات أفضل أمام الأفراد لتطوير أنفسهم.

2 - للمنظمات.

تؤدي الجماعات ثلاث وظائف مهمة لنجاح المنظمات (Rao

& Rao, 1997: 209-210)

1 - الجماعة الضموية The Patneric group. وهي الجماعة التي تظهر استجابة ضمنية تجاه التعبيرات الحاصلة في بيئتها والموترة عليها.

ب - الجماعة غريبة الاطوار Erratic group. وهي الجماعة التي لا يمكن التنبؤ بمرور افعالها تجاه البيئة. فهي يمكن ان تستلزم بسبورة، لكنها عند ذلك قد تستخدم ردود افعال غير متسقة وضمنية. ان هذه الجماعات قد تتحول بسرعة من مواقف المعارضة الشديدة للادارة الى موقف التعاون التام معها لمدة معينة من الزمن.

ج - الجماعة السحر التيمية Strategic group. تنقسم هذه الجماعة باستخدامها الدائم لوسائل الضغط المناسبة لمرحلة او موقف معين لغرض تحقيق مصالحها. اي انها تستخدم سحر التوجيحات ملائمة للتعامل مع بيئتها.

د - الجماعة المحافظة Conservative group. وهي الجماعات التي تستخدم وسائل ضغط متحفظة لبلوغ اهدافها المحددة والرفيعة. تتألف هذه الجماعات عادة من اعضاء يتمتعون بمر اكز اجتماعية مرموقة، ومهارات عالية، وموظفي المناصب العليا والمرتفعة الاجر في المنظمة. تظهر هذه الجماعة درجة معتدلة من الوحدة الداخلية ودرجة عالية من الضمان الشخصي لانفسهم ويصبح اعضائها فعالين عموما عندما تتهدد مصالحهم او مراكزهم داخل المنظمة.

نشوء الجماعات وتطورها

اقترح الباحثون عددا من النماذج النظرية لوصف المراحل التي يمر عبرها نشوء وتطور الجماعات المختلفة. يظهر الشكل (40) احد هذه النماذج الذي يفترض وجود خمس مراحل لتطور اية جماعة. تتعاقب هذه المراحل تبعا لوضع تلك الجماعة. لئلا فان الشكل (40) مكون من بعدين افقي وعمودي، يمثل المحور العمودي المراحل الخمس لتطور الجماعة. في حين يمثل المحور العمودي

التنظيمية. على هذا الاساس لم تعترف المدرسة التقليدية في الادارة والتنظيم بوجودها. الا ان تجارب الهارثورن اظهرت وجود فطري وهم في معظم التنظيمات الرسمية. ان هذه الجماعات غير الرسمية يمكن ان تقسم بدورها الى انواع فرعية مثل جماعات الصداقة friendship groups، وجماعات المصالح interests groups. إذ تشكل جماعات الصداقة من افراد ينحرف بعضهم للآخر شخصيا وتصبح الحاجات الاجتماعية لاعضائها كالحاجة للانتماء، وللمداقة، وتقدير الذات، وبالاتهام. اما جماعات المصالح فانها تشكل من افراد تجمعهم مصالح مشتركة يريدون تحقيقها. هذه المصالح قد تتعلق بالعمل ككفالات العمال او لانتعاش به كالجماعات الرياضية والاجتماعية Osborn, Hunt & Schermerhem (1977: 178-79).

2 - الجماعات الاقوية والعمودية والمختلطة Horizontal, Vertical, Mixed Groups. هناك من الباحثين من يقسم الجماعات اعمادا على المستوى التنظيمي الذي يتواجد فيه اعضائها. فالجماعات التي تتكون من اشخاص يقعون في ذات المستوى التنظيمي، مثل المديرين من القسم مختلفة، تسمى جماعات اقية. اما الجماعات التي تتكون من اعضاء ينتمون الى مستويات تنظيمية مختلفة، كترقي كرة القم تابع للمنظمة يضم مديرين وعاملين من مستويات مختلفة، فانها تسمى جماعات عمودية. ويمكن ان تتألف جماعات مختلطة تنضم كلا من النوعين الاقوي والعمودي، ان اي من هذه الانواع من الجماعات يمكن ان تكون رسمية او غير رسمية (Dalton: 1959).

3 - تصنف سايلز للجماعات Sayles Typology of Groups. اقترح سايلز تصنيفا للجماعات على اساس سلوك الجماعة لجمالية او تحقيق مصالحها الاقتصادية في المنظمة. على هذا الاساس قسم للجماعات الى اربعة انواع هي (Sayles, 1958):

مستوى نضج الجماعة بدء بحالة عدم النضج immature التي تكون عندنا الجماعة غير فاعلة وغير كقوة، وانتهاء بمرحلة النضج mature التي تصبح عندها الجماعة فاعلة وكتيوة. اما مراحل التطور الخمس فهي -178: 1997, Hunt & Osborn, Schermerhorn (1979):

- 1- مرحلة التشكيل forming stage، وهي المرحلة الأولية لتطور اية جماعات وتبدأ عند انضمام الافراد معا لتكوين جماعة ما إذ يركز الافراد اهتمامهم خلال هذه المرحلة على تحديد الاهداف وتطوير الاجراءات الخاصة بانجاز المهام. يحاول الافراد هنا الاجابة على بعض الاسئلة مثل ماذا تقدم الجماعة لي؟ ما هو الاسهام المطلوب مني؟ هل سنبقى جاجاتي في ذات الوقت الذي اسهم فيه مع الجماعة؟ ما هو السلوك الذي يعد معقولا؟ كما يحاول الافراد خلال هذه المرحلة عدم اظهار كل مشاعرهم حتى يطمئنوا للموقف الذي هم فيه. ويتصرفون بنحفظ أكثر مما هم عليه في واقع الحال وذلك لانهم لم يدركوا تماما حتى الآن ما هو مطلوب منهم وكيف ستؤول الامور.
- 2- مرحلة العصف storming period، وهي مرحلة تتميز بضغوط نفسية وعاطفية (على بين الافراد. إذ قد يحصل صراع وعداء بينهم بخصوص اولويات الاهداف او بعض السلوكيات، وموازن القوى نتيجة التضاح الاكثر لتوايما الاعضاء. لذلك يبدأ الاعضاء فهم بعضهم البعض بشكل افضل. من هنا تبدل جهود اكثر لتسوية النزاع ومحاولة التوفيق بين تلبية حاجات الافراد من جهة والحد من اهداف الجماعة من جهة اخرى. قد يلجأ بعض الافراد للانتساب او عزل انفسهم نتيجة الشد النفسي الذي يتعرضون له. لذلك من المهم خلال هذه المرحلة معرفة كيفية ادارة الصراع بكفاءة. كما قد تسلب بعض الضغوط الخارجية لانجاز ما متوقع من الجماعة خلال هذه المرحلة.
- 3- مرحلة وضع المعايير Norming stage. يشار الى هذه المرحلة عادة بانها مرحلة التكامل الأولية في تطور الجماعة. إذ ان

372

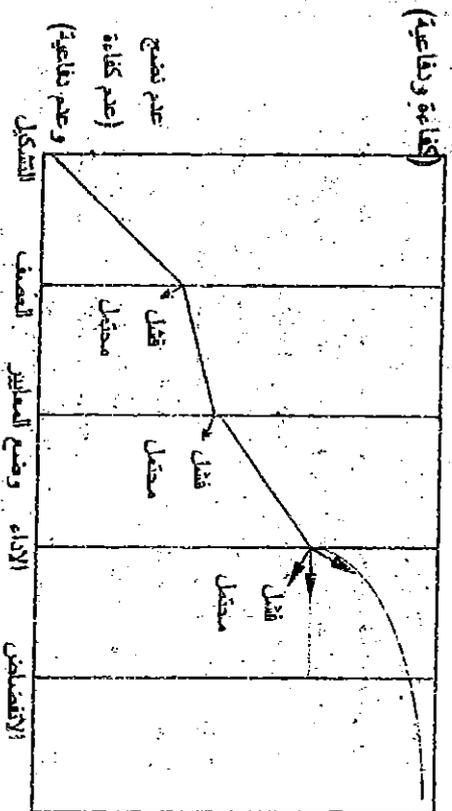
- 4- مرحلة الاداء Performing Stage. يشار الى هذه المرحلة احيانا بانها مرحلة التكامل التام إذ يتكامل ظهور الجماعة المنظمة، والناضجة، والعاملة بشكل جيد. فالتكامل الذي بدأ خلال المرحلة السابقة يستكمل خلال هذه المرحلة. تصبح الجماعة قادرة خلال هذه المرحلة على التعامل مع المهام وتحمل عدم الاتفاق بين اعضاء الجماعة بطرق مبدعة. كما ان هيكل او بنية الجماعة تستقر وتمثل اهداف الجماعة دافعا لهم لتحقيق رضاهم. تتمثل التحديات الاساسية خلال هذه المرحلة بالعمل المستمر على تحسين الاداء والعلاقات بين الاعضاء مع التزام قوي بالتجدد والتفوق.
- 5- مرحلة الانفصاض Adjourning Stage. قد تعكس الجماعة المتكاملة عندما يطلب منها ذلك بعد اداها او بعد اهدافها. هذه المرحلة مهمة بسبب زيادة اهمية واعمال الجماعات المؤقتة في المنظمات الحديثة. ان رغبة الافراد بالتفرق يسرعة مع استمرار استعدادهم للعمل معا مستفيدا من ذات الجماعة هو دليل على نجاح الجماعة.

373

اهداف الجماعة Group Goals
 لدى كافة الجماعات اهداف تسعى لتحقيقها. لذلك بدأت الاهداف شرطا من شروط تاليف الجماعة فضلا عن انها تجزء من تعريفها. فالاهداف هي الاسباب التي جعلت الافراد يرتبطون مع بعضهم البعض في تنظيم جماعي لتحقيقها. بالتالي فهي احد المحددات الرئيسية المؤثرة في تفاعل الافراد. تعرف الاهداف الجماعة بانها الغايات النهائية المرغوبة من قبل الجماعة ككل وليس من قبل اعضاءها كل على انفراد. ان قد يكون لبعض الافراد اهداف تختلف او ربما تتعارض احيانا مع اهداف الجماعة. وهم بانضمامهم لتلك الجماعة يسعون لتحقيق اهدافهم الذاتية من خلال تحقيق اهداف الجماعة. من هنا فان اهداف الجماعة هي ليست مجرد حاصل جمع اهداف اعضاء بعضهم البعض. هذا الحاصل هو حاصل تفاعل اهداف الافراد ويختلف عنه. مع ذلك نجد احيانا ان اكبر من اهداف الافراد ويختلف عنه. مع ذلك نجد احيانا ان هناك بعض الجماعات تفشل في تحديد اهدافها بشكل دقيق مما قد يقود الى اختلاف بين الاعضاء في ادراكهم للطبيعة تلك الاجتماعات الشكلية التي تعقد احيانا لاسباب بعض الحاجات الاجتماعية للافراد. في حين هناك جماعات تحدد اهدافها بشكل دقيق وواضح يساعدوا على تسهيل التفاعل والتعاون بين افرادها مما يرفع من كفاءة اداء تلك الجماعة. مثال ذلك فرق العمل التي تشكل لحل مشكلة طارئة تتعرض لها المنظمة (Lau, 1975: 81-82).

هيكل الجماعة Group Structure
 يستخدم مصطلح الهيكل في التنظيم الرسمي او الجماعة الرسمية ليشير الى بناء محدد وواضح وظيفية منبثقة لتلك البناء. ان هذه الارجحة عبارة عن احراءات واعداء وعضاء ولوازم موضوعية مستقاة بصيغة رسمية. الا ان مصطلح الهيكل يستخدم هنا للاشارة الى تلك

الشكل (40)
 مراحل تطور الجماعات



Source: Adapted from Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. Stages of Small Group Development Revisited. Groups & Organization Studies, 1977, 2, 419-42.

اعتمالية الجماعة Group Dynamics
 تسمى العملية الاجتماعية التي يجري من خلالها تفاعل الافراد بعضهم مع بعض ضمن الجماعة بأعمالية الجماعة لان كلمة اعتمالية dynamic مشتقة من كلمة يونانية تعني قوة لذلك فان اعتمالية الجماعة مصطلح يشير الى دراسة التورى الفاعلة ضمن جماعة ما (Davis & Newstrom, 1987:217). على هذا يمكن تعريف اعتمالية الجماعة بأنها القوى الفاعلة ضمن جماعة ما والتي تؤثر في طرق عمل اعضاء الجماعة مع بعضهم البعض. فإذا نظرنا الى الجماعة بأنها نسق مفتوح وتقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات فان اعتمالية الجماعة هي العمليات التحولية داخل ذلك النسق (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997:183). نظرا لاسعته بموضوع اعتمالية الجماعة سيكتفى هنا بتراسة هذا الموضوع من خلال استعراض ومناقشة بعض الاليات والعمليات المهمة ضمن اعتمالية الجماعة كالاهداف، والهيكل، والسلوك، والتماسك.

الأوجه في الجماعة والتي تتجم من تقاطع أعضائها بعضهم مع بعض. عندما تستمر الجماعة في الوجود لمدة معينة من الزمن فإن هيكل لارسمي قد يتكون. يعكس هذا الهيكل اتساق العلاقات الأتية السائدة هناك عدد من الأوجه الهيكلية المهمة في الجماعة ستناقش وهي المعايير، وتمايز الدور، والتمتزة الاجتماعية، ووجه الجماعة، وتماسكها.

المعايير Normas
يستخدم مصطلح المعايير عموماً للتعبير عن كافة قواعد السلوك التي تقبولة من قبل أعضاء الجماعة والمناسبة لهم. أي إن المعايير هي ضوابط سلوك الجماعة. من هنا فهي تؤدي دوراً مهماً في تشكيل هيكل الجماعة. تتشكل المعايير عادة منسباً بالاجتماع وتقاطع شخصان أو أكثر. ليلوغ غنية محددة. لذلك فإن الجماعة تتسارع لوضع معايير محددة لها حال تأسيسها. وقد دلت التجارب التي قام بها العالم مظهر شريف إن أعضاء أية جماعة عندما يوضعون في مواقف لم يمروا بها سابقاً ولا توجد لديهم ضوابط سلوكية ماضية. أو حاضرة. وتتميز هذه المواقف بالقوض فإن الأفراد يمارعون التي الاعتماد على معايير مبنية على آراء الأعضاء الآخرين عند اتخاذهم لقراراتهم (Sheriff, 1936). ويمكن أن يكون للمعايير تأثيرات إيجابية أو سلبية أو محايدة على المنظمة. وإن معايير الجماعة التي ينظر لها بشكل سلبى من قبل المنظمة قد ينظر لها إيجابياً من قبل الجماعة (Urmston, 1988). فتتسكك الجماعة في كافة الظروف والأحوال والذي يعد معياراً سلوكياً مقبولاً ومفضلاً من قبل الجماعة قد لا ينظر له كذلك من قبل إدارة المنظمة عندما يتفق الأمر بتنفيذ مطالب الجماعة تراها الإدارة غير مقبولة.

إن هناك عدداً من القوائد لمعايير الجماعة منها (Litter, 1965: 109):
1 - تستخدم المعايير كمرشدات سلوكية لكافة الأعضاء.
2 - تقلل المعايير من الوقت المطلوب ليلوغ قرار ما.

3 - إن استخدام المعايير يقلل أو ينهي الضرورة لاستخدام القوة الشخصية لجعل الأفراد يسلكون أو يتصرفون بشكل معين.
4 - تعزز المعايير من قوة تماسك الجماعة وتمنع التناقض والصراع بين أعضائها.

يتباين أعضاء الجماعة في مدى التزامهم بالمعايير. إذ إن الالتزام بتلك المعايير يعتمد على العوامل الآتية (Zander, 1982: 55-56):
أ - العوامل الشخصية. دلت نتائج البحوث على أن العوامل الشخصية لأعضاء الجماعة تلعب دوراً مهماً في مدى حضورهم لمعايير تلك الجماعة. فالأكثرية عموماً أقل ميلاً للالتزام بالمعايير من الأقل تكساءً من الأعضاء. كما إن الأعضاء ذوو الشخصية السلطوية authoritarian يخضعون ويلتزمون بمعايير الجماعة بشكل أكبر من سواهم. والأعضاء ذوو الكفاءة الاجتماعية الأعلى يظهرون عادة التزاماً أقل بمعايير الجماعة. مع ذلك فإن بعض المتغيرات الموقفية قد تؤثر في الأفراد وتقلل من تأثير العوامل الشخصية على تسككهم بمعايير الجماعة.
ب - العوامل الموقفية. يزداد التزام الأعضاء بمعايير الجماعة كلما زاد حجم الجماعة. كما لوحظ أن اتساق الاتصال غير المركزية تزيد من السلوك الملتزم للأعضاء.
ج - العلاقة ضمن المجموعة. إن الجماعة التي ينظر إليها على أنها ممكن الوثوق بها والاعتماد عليها ستظهر التزاماً أكبر بالمعايير من سواها.
د - الأهداف المنقحة. عندما تتفق أهداف الجماعة مع أهداف الأفراد أو تتسق معها فإن أعضاء الجماعة يظهرون عادة رغبة أكبر بالالتزام بمعايير الجماعة.

تمايز الدور
يقول شكسبير إن الحياة عبارة عن مسرح كبير. وإن جميع الأفراد هم مجرد لاعبين للدور عليه. على هذا الأساس فإن جميع

غالباً ماتحوي بيئة عمل اية منظمة على مايسمى بالعقد النفسي Psychological contract وهو ايشبه بالعقد الاجتماعي Social contract الذي نوه عنه الفيلسوف الفرنسي جان لجاك روسو. مضمون هذا العقد النفسي ان كلا من طرفي التنظيم الفردي والجماعة، او الجماعة والمنظمة، او الفرد والفرقة من الطرف الاخر ان يقوم بالدور معينة مقابل التزامه هو بالدور معينة ايضاً. ان يتوقع من الادارة مثلاً ان تعامل الافراد بعدالة وتدفع لهم اجور مناسبة مقابل قيام الافراد باداء اعمالهم بشكل جيد. عندما تغفل الادارة بما يتوقع منها فان من المتوقع عدم رضا الافراد وضعف ادائهم. بالمقابل اذا لم يلتزم الافراد بالانوار المتوقعة منهم فيتوقع من المنظمة ان تحثي الجماعة ان تاخذ اجراءات الضخاطية بحقهم قد تصل الى الطرد.

عندما يوراها الافراد توقعات متناقضة بخصوص الانوار التي ينبغي ان يلعبوها يحدث مايسمى بصراع الدور conflict role يحدث صراع الدور عندما يجد الفرد ان التزامه بمتطلبات دور معين سيجعل من الصعب عليه الاقترام بدور اخر مطلوب منه سواء من الجماعة او المنظمة او ذاته.

المنزلة الاجتماعية Status

ترجع في جميع الانساق الاجتماعية بعض الترتيبات التي يجري على وفقها توزيع المكانة الاجتماعية ضمن النسق. لذلك لايتساوى كافة المواقع ضمن النسق الاجتماعي من حيث مكانتها. يسمى هذا النمط من التدرج بالمكانة او المنزلة الاجتماعية. تستخدم المنزلة لوصف الاهمية النسبية التي تعطى للمواقع المختلفة ضمن المنظمة او الجماعة (Piffner & Sherwood, 1960:293). اذا يمكن تعريف المنزلة الاجتماعية بانها الموقع او الرتبة الاجتماعية التي تعطى للجماعة او لعضائها من قبل الاخرين (Robbins, 1997: 258).

غالباً ما يوجد ضمن اية منظمة نسقين من المتنازل الاجتماعية. يوزاي الاول النسق الوظيفي الرسمي الذي يعبر عنه

اعضاء الجماعات هم لاجبى انوار. ويقصد بالدور مجموعة من الانشطة السلوكية التي يتوقع القيام بها من قبل شخص يحتل موقعاً معيناً في وحدة اجتماعية (Robbins, 1997: 252). إذ يتوقع الجماعة انواراً معينة ولعبها اعضاءها. كما ان كل فرد في الجماعة يتوقع من الاخرين انواراً معينة يلعبونها ويعلم هو ان هناك انواراً معينة يتوقع منه ان يلعبها. هذه الانوار تقرض الترتيبات معينة على اعضاء الجماعة. لذلك يستهجن مثلاً قيام احد اعضاء الجماعة بالعلمن في تلك الجماعة امام جماعة مناقسة لان اعضاء جماعته يتوقعون منه لعب دور المذاقح لا المنتقد. يمكن تحليل انوار اعضاء الجماعة الى الانسواع الاتية & Stocum (Hellriegel, 1989: 212-213):

- 1- انوار المهمة او الواجب Task roles. وهي الانوار المرتبطة بالقيام بمهمة الجماعة. تسهل هذه الانوار وتيسر لانشطة التحليل القران وحل المشاكل. قد تشمل انوار المهمة انواراً مختلفة منها دور العضو المبلس، والباحث عن المعلومات، ومزود المعلومات، والمقوم، والمنسق.
- 2- انوار العلاقات Relations roles. ان انوار الاعضاء التي تسهم في بناء ولائمة العلاقات بين افراد الجماعة للمحافظة على مستوى معين من فاعليتها ونشاطها تسمى انوار العلاقات. من هذه الانوار المنسق، والمنسجج، والحارس، والموفق (يكسر القاء).
- 3- الانوار الذاتية Self roles. يركز هذه الانوار على حاجات الاعضاء كافر ل. غالباً مايجري لعب هذه الانوار من قبل الاعضاء على حساب مصلحة الجماعة او الانوار الاخرى. لذلك فهي تسمى احياناً بالانوار السوقية blocking roles لانها قد تعيق نشاط الجماعة وفعاليتها. يمكن تقسيم هذه الانوار الى افرام مختلفة منها المهين، والمعرقل، والساعي للمكانة والتميز، والمنسحب او المنعزم الذي يتجنب كل مامن تشكله المسائل بمصلحته.

بواسطة الهيكل الهرمي للمنظمة فالمكانة أو المنزلة ترتبط هنا بالموقع أو الكرسي الوظيفي وليس بعمله الفردي أو خصائصه السلوكية. أما النسق الثاني للمنزلة الاجتماعية فهو نسق غير رسمي تتحدد المكانة من خلاله بواسطة قيم ومعايير الجماعة الخاصة بفردي معين فالفردي يمكنه مثلا ان يبن ان منزلة اجتماعية معينة من خلال عمره أو تعليمه أو خبرته الوظيفية أو مهارته

(Rao & Rao, 1997:211).

ان نسق المكانة الاجتماعية الذي يتحدد من خلال مزيج من العوامل اعلاه يفيد الجماعة من خلال توفيره لآلية تنسيقية بين اعضائها. كما انه يوفر حافزا مهما لاداء الجماعة. لذلك حدث الله سبحانه وتعالى على التنافس لتبيل المكانة الدنيوية والاخروية الرفيعة بالعمل الصالح لا بالتفاخر بالانساب فقال عز وجل: بسم الله الرحمن الرحيم "ياايها الناس انا خلقناكم من ذكر وانثى وخلقناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ان اكرمكم عند الله اتقاكم" صدق الله العظيم (الحجرات: 13). كما قال الله عز وجل في سورة اخرى: بسم الله الرحمن الرحيم "كلا ان كتاب الابرار لفي عليين. وما ادراك ما عليون. كتب مرقوم. يشهده المقربون. ان الابرار لفي نعيم. على الابرار ينظرون. تعرف في وجوههم نضرة البعيم. يسعون من رحيق مختوم. ختامه مسك وفي ذلك فيتنافس المتنافسون". صدق الله العظيم (المطففين: 18-26).

التماسك Cotesiveness

يعرف التماسك بأنه درجة الجذاب والتصاق اعضاء الجماعة بعضهم ببعض ودرجة اشتراكهم في اهداف الجماعة. يزدي التماسك الى سلوك متسق بين اعضاء الجماعة. بالتالي فان الجماعة المتماسكة أكثر قدرة على العمل كشخص واحد لبلوغ اهدافها. لذلك قال رسول الله الاعظم محمد (صلى الله عليه وسلم) واصفا جماعة المسلمين بالقول: ((مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد اذا اشكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى)) صدق رسول الله.

دلت الابحاث على ان الجماعات المتماسكة تنصف في الغالب بما يأتي (88-87: Deep, 1978):

- 1- ان عدد اعضائها قليل نسبيا.
- 2- يتشابه اعضائها من حيث اهتماماتهم وخلفياتهم.
- 3- تتمتع بمنزلة رفيعة ضمن المنظمة.
- 4- سهولة اتصال اعضاء الجماعة مع بعضهم البعض.
- 5- انها معزولة مكانيا عن بقية الجماعات في المنظمة.
- 6- يكافئ قائد الجماعة السلوك المتعاون بين الاعضاء.
- 7- تواجه ضغوطا أو تهديدات من قبل قوى خارجية معينة.
- 8- لديها تاريخ حافل بالنجاح.

من جانب آخر دلت نتائج البحوث التي اجريت على الجماعات المتماسكة انها أكثر انتاجا لكن مع ذلك فان مثل تلك الجماعات قد تسبب مشاكل معينة للإدارة وخاصة اذا كان اعضائها لديهم اتجاهات سلبية نحو ادارة المنظمة ولذلك فانها قد تسبب تنافسا في الانتاج. فضلا عن ان الجماعة المتماسكة أكثر ميلا لمقاومة التغيير التنظيمي.

اتخاذ القرار الجماعي Group Decision Making

ان احد الأنشطة الرئيسة التي تقوم بها اية جماعة هي اتخاذ القرارات. فالقرار يمكن ان يصنع او يتخذ فرديا او جماعيا او بمزيج بين الإثنين. نظر الكون اتخاذ القرار الفردي مستجري مناقشته تفصيلا في فصل فإدم فسيدجري التركيز هنا على استعراض موجز لاتخاذ القرار جماعيا.

كيف تتخذ القرارات الجماعية ؟

اقترح بعض الباحثين نماذج معينة لاتخاذ القرار الجماعي من بينها ما موجود في الجدول (15). يمثل هذا الجدول المراحل التي ينبغي ان يمر بها القرار الجماعي. بالتالي فان كفاءة اي قرار جماعي يمكن ان تتحسن من خلال مراعات متخذيه لتلك المراحل (Morris & Sashkin, 1976).

- 4- القرار بالاغلبية النسبية. إذ تكفي هنا موافقة الاغلبية النسبية للقراره (50%+1) من عدد الأعضاء على القرار لاجازته وقراره وذلك من خلال عملية تصويت سري او علني عليه.
- 5- القرار بالاغلبية المطلقة. إذ ان المناقشات التي تجري داخل الجماعة قد تقود الى بديل مفضل من قبل معظم أفرادها مما يعتمل البقية للموافقة عليه لاعم القرار.
- 6- القرار بالاجماع. وهي الحالة المثلى التي قد يتخذ القرار في ظلها. لكنها صعبة التحقق عادة. اما اذا جرى اتخاذ القرار بهذه الطريقة في كل مرة فان ذلك قد يبدل على حالة تماسك عديدة قد تكون لها اثر سلبية خطيرة على الجماعة والمنظمة. فهي قد تدل مثلا على وجود حالة تكبير جماعي مسيطر وهي حالة سلبية فيها يمكن اكثر تفصيلا. او انها قد تدل على حالة انعدام اهتمام الجماعة بالقرارات المتخذة مما يجعلهم يوافقون على أي مقترح يطرح بالاجماع. او انها قد تدل على استلاب اداة الجماعة لصالح احد الاطراف الاغلبية او الغالبة المرؤدة.

- على الرغم من ان كثيرا من القرارات الجماعية لا تمر عبر المراحل الست المقترحة في هذا النموذج النظري الا ان المصاعف ان قد تقفز واحدا او اكثر من تلك المراحل، الا ان من المقترض ان تريد فاعلية وكفاءة القرار كلما اقتربت الجماعة من اقتراح ذات المراحل الموصوفة في النموذج. لقد بيني هذا النموذج على اقتراض ان اعضاء الجماعة لديهم تجربة وخبرة كافية كما انهم متفوقون على اهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- من جانب اخر تشير الملاحظات الميدانية الى ان المصاعف تتخذ قرارها غالبا على وفق واحدة او اكثر من الطرق الالية (Scheinhorn, Hunt & Osborn, 1997: 188):
- 1- القرار قبل التجميع. إذ غالبا مايطرح هنا حل واحد او فكرة واحدة من قبل احد افراد الجماعة والجرى مناقشة او تضييق كانب لها قبل قبولها او تبنيها. اما بقية الافراد والاراء فانها تستبعد بسبب ضعف الاهتمام بها وليس بسبب ان التقييم المتأني لها ثبت عدم صحتها او جواها. قد يحدث هذه الاشياء كثيرة منها عدم اهتمام معظم اعضاء الجماعة بموضوع القرار، او ضغط الوقت عليهم، او ممارسة اطراف داخلية او خارجية لضغوط معينة على الجماعة لتقرر ذلك القرار، او قلة المعلومات المتوفرة لدى الجماعة عن القرار وغير ذلك من الامثلة.
 - 2- القرار بتأثير رموز السلطة. الا قد يقوم رئيس مجلس الادارة او المدير او أي شخص متفقد في الجماعة باتخاذ القرار باسم الجماعة سواء باستشارتها او دون المشورتها. وحتى عندما تجري استشارة الجماعة فانها قد ارضى رغبة ذلك المتخذ وتأثيره الشخصي عليهم.
 - 3- القرار بواسطة الاقلية. هنا تقوم مجموعة صغيرة (التيين او ثلاثة اشخاص) بالهيمنة على قرار الجماعة والتأثير عليه في الاتجاه الذي يرغبون فيه.

جدول (15) أنموذج اتخاذ القرار الجماعي

المرحلة	الأنشطة التي تجري فيها	ت
1- تحديد المشكلة	شرح المشكلة أو الموقف، وجميع المعلومات الخاصة بها وتحديد أبعادها بدقة.	1
2- توليد الحلول	توليد الاقتراح بدائل الحل من خلال أساليب عصف الأفكار أو الجماعة الأسمية أو أسلوب دلفي. مراجعة وعناقشة الحلول والربط بينها.	2
3- اختيار بديل عملي	تقديم البدائل وتحصن الآثار المحتملة لكل منها ومقارنتها مع بعضها على أساس النتائج المطلوبة. مراجعة الأفكار. وضع قائمة نهائية بالأفكار المدروسة والممكنة واختيار أحدها.	3
4- خطة العمل	تهيئة قائمة بالخطوات العملية المطلوبة لتنفيذ القرار مع أسماء الأشخاص المسؤولين عن كل خطوة.	4
5- تقديم خطة العمل	ووضع خطة للتسيق بين الجهود المختلفة المطلوبة. مراجعة الأهداف والنتائج المرجوة ووضع معايير لكفاءة الأداء. وضع خطة مراقبة لجميع البدائل لاغراض التقييم الذاتي للصل. ووضع خطة طوارئ وتحديد المسؤوليات.	5
6- تقييم النتائج والعملية	جمع بيانات التقييم لتحديد نتائج الأعمال وفعاليتها عملية حل المشكلة جماعيا.	6
6- تقييم النتائج والعملية	جمع بيانات التقييم لتحديد نتائج الأعمال وفعاليتها عملية حل المشكلة جماعيا.	6

Source: W.C. Morris & M. Sashkin, Organizational Behavior in Action, West Publishing Co., 1976.

التفكير الجماعي Group Think

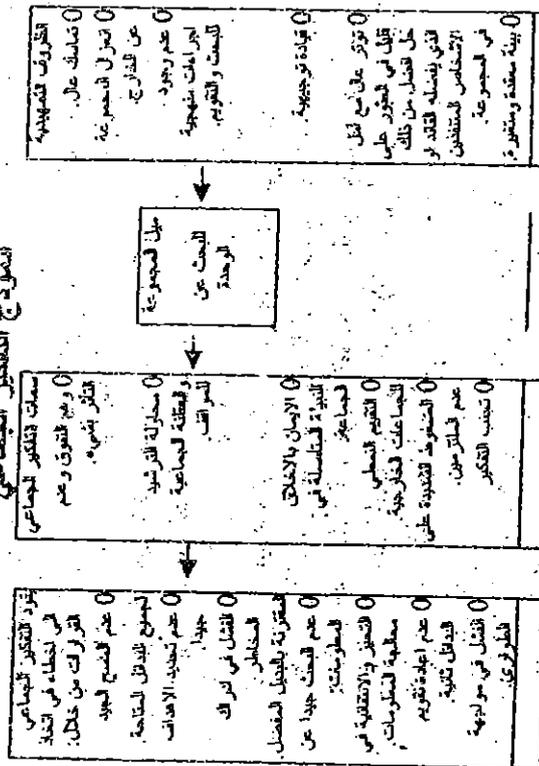
على الرغم من تفصيل معظم الباحثين لقرارات الجماعة مقارنة بالفردية لما لها من مزايا عديدة فاتهم ذكروا عددا من السلبيات لهذه القرارات ومنها بطئها النسبي، وثقلها الاعلى، وتشتيتها للمسؤولية، وضعف ميلها للتغيير، واحتمال لجونها للقرارات الواقعية لا المثالية. الا ان أبرز العيوب التي يمكن ان تنجم عن القرار الجماعي هو مايسمى بالتفكير الجماعي.

يشير هذا المصطلح الذي استخدمه ارفن جاتيس Irving Janis لأول مرة الى ميل اعضاء الجماعة المتناسكة جدا الى فقدان التفكير النقدي لتفكيرهم التقريرية. يحدث التفكير الجماعي اساسا عندما تهيمن رغبة الجماعة لان يظنوا متفقين ومتحدين على مناقشتهم وارائهم، حتى لو كان ذلك الاتفاق يحصل على حساب التقييم الواقعي والدقيق للمشكلة التي تواجههم. فهو اذا حالة سلبية تعيق وتقلل من كفاءة القرارات المتخذة.

يلخص الشكل (41) الظروف الأولية التي يمكن ان تؤدي الى التفكير الجماعي، وسعات ذلك التفكير، والسواج الاخفاقات او الاخطاء التي يمكن ان تحصل للقرارات الناجمة عن مثل هذه الحالة.

يلاحظ من الشكل (41) ان هناك ثمانية مظاهر او علامات رئيسة تدل على التفكير الجماعي هي (Janis, 1976: 74-76) :

أنموذج التفكير الجماعي شكل (41)



Source : Irving L. Janis & Leon Mann, Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice-and Commitment, The Free Press, 1977.

مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل

- 0 الجماعات الرسمية
- 0 جماعات الصداقة
- 0 الجماعات الأفقية و العمودية والمختلطة
- 0 الجماعات غربية الأطوار
- 0 الجماعة المحافظة
- 0 هيكل الجماعة
- 0 الأدوار
- 0 ادوار العلاقات
- 0 العقد النفسي
- 0 المنزلة الاجتماعية
- 0 التفكير الجماعي
- 0 خطأ اليهود
- 0 الجماعة
- 0 الجماعات غير الرسمية
- 0 جماعات المصالح
- 0 انجماعات مثيرة الشفقة
- 0 الجماعة السنترا لتيجية
- 0 اعتسالية الجماعة
- 0 المعايير
- 0 ادوار المهمة
- 0 الادوار الذاتية
- 0 صراع الدور
- 0 التماسك
- 0 وهم عاد

8- تجنب التفكير. بعد ان يجري اتخاذ القرار قد يحاول اعضاء الجماعة تجنب عقولهم اية معلومات قد تبهر غير متفقيه او معارضة لذلك القرار. هنا ايضا يصور لنا القرآن الكريم تلك السمة التي تؤدي الى سوء تقدير وخطأ الجماعة عندما يصف اليهود وهم يرفضون الاستماع الى الحق على لسان موسى صلى الله عليه وعلى نبينا وسلم إذ يدعوهم اليه فيقول بسم الله الرحمن الرحيم "واتي كلما دعوتهم لتغفر لهم جعلوا اصابعهم في اذانهم واستغشوا ثيابهم وأصروا واستكبروا استكباراً" صدق الله العظيم (نوح: 7). لذلك يمكن تسمية هذا الخطأ بـ خطأ اليهود.

1- اعتمادا على التعريف الذي اعطيهاه للجامعة في هذا الفصل هل يمكن اطلاق صفة الجامعة على التجمعات الالية؟ لماذا؟

الباب الرابع المعايات التنظيمية التاقلية

- الفصل الرابع عشر : الاتصالات
- الفصل الخامس عشر : القيادة
- الفصل السادس عشر : اتخاذ القرار
- الفصل السابع عشر : الثقافة التنظيمية
- الفصل الثامن عشر : ادارة الصراع
- الفصل التاسع عشر : الارة التغير

- أ - 60000 مقترح في ملعب كرة قدم.
- ب - الطلبة الذين معك في صف واحد.
- ج - جماعة من اجدون في مصدر احدى الصارات.
- د - من مقرر ا قسم التفتيح في كاتيك.
- هـ - شريط الجيش العراقي.
- و - موظفو وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 2 - عدد اربع جماعات تنتمي لها وانكر ما انا كانت رسمية ام غير رسمية.
- 3 - انكر ماياتي بخصوص كل جماعة من الجماعات المذكورة في السؤال الثاني :-
 - أ - اسباب تكوينها. و اسباب انضمامك لها.
 - ب - ماهي المرحلة الحالية التي تمر بها والمرحل التي سبقتها على وفق النموذج تطور الجماعات.
 - ج - عدد ثلاث من المعايير الرئيسية التي تحكم الجماعات ومدى الالتزام بها.
 - د - درجة تماسك الجماعة والاسباب التي اوصلت الي هذه الدرجة.
 - 4 - انكر قرا او مهما اتخذته احدى الجماعات التي تنتمي لها والشرح الطريقة التي اتخذتها.
 - 5 - اضرب مثلا عن التفكير الجماعي عر بك او عايشته.

الفصل الرابع عشر

الاتصالات Communications

- الاهداف التعليمية
عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل ينبغي ان تكون قادرا على :-
1. معرفة معنى عملية الاتصال وكيفية تدفقها.
 2. تحديد اسئله الاتصلات المختلفة داخل المنظمة ومعرفة خصائصها واستخداماتها.
 3. وصف اساليب الاتصال الرئيسة والاثار المحتملة عن استخدام كل منها بخاصة على المسلم.
 4. معرفة أهمية وتأثير الاتصلات الفعال والاتصالات غير الشفهية.

هيكل الفصل

1. تمهيد
2. مفهوم الاتصالات
3. أهمية الاتصالات
4. كيف تحدث عملية الاتصالات
5. اسئله الاتصالات التنظيمية
أ - الاتصالات النازلة
ب - الاتصالات الصاعدة
ج - الاتصالات الأفقية
د - الاشاعات او المعلومات غير معروفة المصدر
هـ - شبكات العمل
6. اساليب الاتصالات
7. الاتصلات الفعال
8. الاتصالات غير الشفهية
9. مصطلحات رئيسة وردت في الفصل
10. اسئلة المناقشة

تفهيم

تعد الاتصالات عنصر اساسيا في حياة الفرد او الجماعة او المنظمة. فمن تلقى 70% من وقتنا في الاتصالات (Robbins 310: 1997). بل ان الاتصالات قد تستغرق مايقرب 87-95% من وقت المديرين (Krieter & Kinski, 1995: 368; Hicks & Gillett, 1981). فالأفراد يمشون معظم أوقات عملهم ويتكلمون إما بالقرابة او الكتابية او الاستماع او الحديث او المشاهدة وهي معظمها أشكال للاتصال بين الأفراد بعضهم ببعض أو بينهم وبين المنظمات او بين المنظمات وبعضها ببعض. إنناك ليس جميعا استنتاج ما اثبتته البحوث العلمية من ان السبب الرئيس لمعظم الصراعات التي تحدث بين الأفراد او بينهم وبين منظماتهم او بين الجماعات مع بعضها البعض هو سوء الاتصال او عدم فاعليته.

من خلال الاتصالات التي تحصل في المنظمات اما ان تجري فالاتصالات الشبه بالدماء التي تسمى في عسوق الانبياء. وكما ان الانسان يموت او يمرض اذا اصابته هذه الدماء ممرض ما او اذا لم يتم بوظيفتها. العضوية بشكل صحيح، فان المنظمات تموت او تقل كفاءتها عندما لا تكون الاتصالات تتيان في انواعها وأشكالها على الرغم في صنفها فان الاتصالات تتيان في انواعها وأشكالها على الرغم من تباينها في الوظيفية والمحتوى الاساس. كما ان الاتصالات تنقل عن وسائل وشبكات مختلفة تماما مثل الدماء التي تنقل عبر شبكة معقدة من الشرايين والاوردة الدموية.

مفهوم الاتصالات Concept Communications

على الرغم من تباين أشكال الاتصالات ووسائل نقلها إلا أنها جميعا تشابه في المحتوى الاساسي والوظيفي. عرفت الاتصالات ببساطة على أنها عملية تبادل المعلومات وترجمتها الى معاني مفهومة (Katz & Kahn, 1978: 248). كما عرفت بشكل أكثر تفصيلا بأنها عملية نقل واستقبال الأفكار، والمعلومات، والاراء، والاتجاهات، والمشاعر بطريقة شفوية او غير شفوية (او كليهما)

لقد ادرك مفكرو التنظيم الاوائل هذه الامة للاتصالات في حياة المنظمة ففكر برنارد C. Barnard مثلا ان الاتصالات تحتل مكانا مركزيا في نظرية المنظمة لان هيكل المنظمة وانتشارها ونطاقها يتحدون كليا تقريبا بما تملكه من وسائل الاتصال (Barnard, 1939: 91). بعد حوالي 40 سنة من هذا التاريخ نكر باحثان اخران ان الاتصالات هي عماد اي نسق اجتماعي او اية

منظمة (Katz & Kahn, 1978: 428).
 نكر في بداية هذا الفصل كمية الوقت التي ينفقها الافراد والمديرون في عملية الاتصال والتي تتراوح بين 70-95% من مجمل يومهم (عدا وقت النوم). الا ان اهمية الاتصالات لاتجلى فقط في كمية الوقت المنفق عليها بل الهم من ذلك في وظيفتها للمنظمة، في الواقع دللت كثير من البحوث على وجود علاقة مباشرة بين الاتصالات الفعالة وبين الاداء الجيد للمنظمات (Blanchard, 1996: 326). فضلا عن ان الاتصالات الجيدة تلعب اهمية قصوى في رضا العاملين وفي ابدانهم

(Umstot, 1988: 197).

تزداد هذه الامة بالنسبة للمنظمات التي تتعامل مع بيئة متغيرة وغامضة وسريعة التغير وهي سمة جميع المنظمات المعاصرة تقريبا. الا ان بعض الباحثين اكد على زيادة اهمية الاتصالات للمنظمات الاتية:

- 1 - المنظمات ذات الاعتماد الكبير على البيئة الخارجية المعقدة والتي يصعب التنبؤ بها.
- 2 - المنظمات التي يقل التجانس بين اعضائها.
- 3 - المنظمات الكبيرة والمعقدة.
- 4 - المنظمات والجماعات التي في طور التكوين او في المراحل

الاولى منه.
 كما يتوقع ان تزداد اهمية الاتصالات في المستقبل في ظل مايسمى بثورة المعلومات. لذلك فان الباحثين في منظمات المستقبل يعدون الاتصالات بمثابة مفتاح المستقبل (Hanaka & Hawkins, 1997: 175). ان ادارة المعلومات ستكون الاساس لجميع

بحيث تؤدي الى استجابة مسا (Hellriegel, Stocum & Woodman, 1989: 178). في الوقت الذي اكد فيه التعريف الاول على فخري الاتصال فان التعريف الثاني امتد ليشمل فضلا عن الفخري وسيلة الاتصال ونتائجه. لكن هناك من اكد على البعد الوظيفي للاتصالات ففرعها بأنها العملية الرابطة بين الاجزاء التنظيمية المختلفة او بين الانساق الفرعية لتوحيد نشاط المنظمة باتجاه اهدافها وغيابها (Scott, 1976: 192). لكن يلاحظ هنا ان بعض الاتصالات قد لاتؤدي الى تحقيق وحدة المنظمة واجزائها بل الى عكس ذلك احيانا ومع هذا فهي اتصالات.

على هذا الاساس يمكن الخروج بتعريف للاتصالات على انها عمليات نقل وتبادل المعلومات، والافكار، والمشاعر، والآراء، والاتجاهات بين افراد المنظمة او اجزائها المختلفة سواء بشكل شفهي او غير ذلك لتحقيق اهداف معينة للمؤمل او المستلم.

اهمية الاتصالات Communications Importance

لاشك في ان الاتصالات تلعب دورا حيويا في حياة الامة والشعوب. لذلك لا غرو ان يبدأ الله جل وعلى ورحمه ورسالته لنبية الاكرم محمد (صلى الله عليه وسلم) بال تأكيد على احدى اهم رسائل الاتصال وهي الكتابة. فقال عز وجل بسم الله الرحمن الرحيم "اقرأ باسم ربك الذي خلق. خلق الانسان من علق. اقرأ وربك الاكرم الذي علم بالقلم" صدق الله العظيم (العلق: 1-5). كما ادرك سيدنا موسى عليه وعلى ربه تحسين قدرته على الاتصال الشفهي مع قومه فقال بسم الله الرحمن الرحيم. قال رب اشرح لي صدري. ويسر لي أمري. واحل عقدة من لساني. يفقهوا قولي. واجعل لي وزيرا من اهلي. هارون اخي. ابعد به الزري (طه: 25-31). فبيننا هارون كان اكثر قدرة على الحديث والاتصال من سيدنا موسى (عليهما وعلى نبينا الصلاة والسلام). لذلك اراد سيدنا موسى ان يتوكل الله به لزره لان الاتصال الجيد عنصر قوة لأي شخص يريد انجاز اهدافه بواسطة الاخرين.

البيانات. فالمرسل يأمل دوماً ان تحري ترجمة الرسائل على وفق ما قصدته منها دون أي سوء فهم لها. لذلك كلما كان الاختلاف كبيراً بين المعنى المقصود والمعنى المفهوم من الرسالة كلما اثار ذلك إلى خلل عملية الاتصال بين الاقران.

0 القناة Channel. هي الوسط الذي يجري عبره ارسال الرسائل مثل الورق، والتلفزيون، والاناعة، والهاتف، والانترنت وغير ذلك. لكي يجري بث الرسائل بكفاءة ينبغي ارسال الرسائل عبر الوسائل المناسبة التي يستخدمها المستقبل أو المرسل. إذ من غير المعقول ان يجري ارسال رسائل معينة عبر الشبكة العالمية (الانترنت) إلى مستلمين مطلقهم لا يمتلكون أو لا يشتركون بهذه الشبكة.

0 الضوضاء Noise. لا تجري الاتصالات في فراغ فالضوضاء أو التشويش يمكن ان يحدث في أي جزء من اجزاء عملية الاتصال. يعمل الضوضاء أي تشاوش، أو شيء يعرقل أو يمنع حصول اتصال فعال. يمكن ان يحصل التشويش اذا لم يكن المرسل والمستلم لثبتهما مرجعية مشتركة بخصوص معنى الاتصالات. أي اليهما يستخدمان رموزاً ودلالات ذات معاني مختلفة. فحركات الجسم مثلاً قد تفسر تفسيرات مختلفة بل ومتعارضة من قبل الأشخاص متقنين تقنياً وفكرياً وتعليمياً. لذلك من الضروري ايضاً قيام المرسل بإعادة الاتصال أو الارسال عدد من المرات أو بتكثيف شدة وضوح ذلك الاتصال للتقليل من آثار الضوضاء أو التشويش المحتملة.

0 المعاني Meaning. تمثل الأفكار، والحقائق، والقيم، والمشاعر، والاتجاهات التي يقصد بها الشخص من الاتصال.

0 التفسير Decoding. هي عملية ترجمة الرسائل المستلمة إلى معانٍ مفهومة. يستخدم الاقران عادة اللغة المشتركة لتفسير الرسائل بحيث تكون المعاني المستلمة قريبة أو متماثلة للمعاني المرسل.

0 التغذية الراجعة Feedback. هي العملية التي يقوم المرسل من خلالها بإبلاغ المرسل أنه جرى فهم الرسالة

المديرين في منظمات عصر ما بعد الصناعة (وهو العصر الذي بدأت ملامحه الحالية في طور التشكل). لذلك سيكون تخطيط وتنسيق الاتصالات وظيفة أساسية من وظائف القيادات والادارات العليا في المنظمات (Harris & Harris, 1988:7).

كيف تحدث عملية الاتصالات ؟

هناك وجهاً لعملية الاتصالات : الاول هو تحقق الاتصالات Communication Flow والثاني هو محتوى الاتصالات من الواضح ان عملية اتصال تتطلب وجود شخصين أو اكثر بغض النظر عن مراقبهما التجريبية.

يوضح الشكل (42) نموذج لعملية الاتصال التي تحوي عناصره التالي: (Blanchard, 1996:331) & Hersey, Woodman & Wodman, 1989:179-82; Hellriegel, Slocum

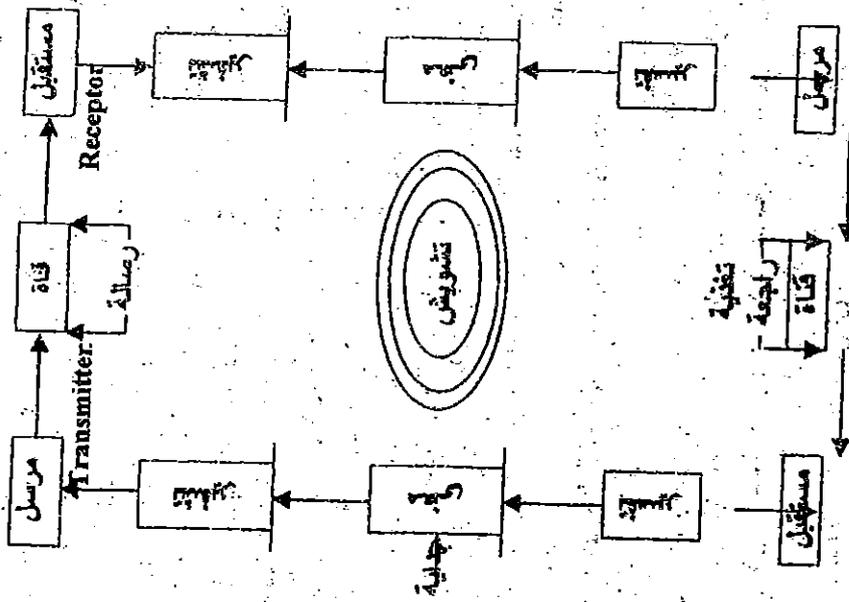
0 مرسل ومستلم sender and receiver. بما ان عملية الاتصال بين الاقران غالباً ما تتضمن عدداً من المبادلات بين الاقران، لذلك فان تسمية احد اطراف العملية بالمرسل والاخر بالمستلم هي تسمية انية لان كل شخص يمكن ان يكون مرسل حالياً ثم مستقبل بعد ذلك اعتماداً على موقع الفرد في عملية الاتصال خلال لحظة زمنية معينة.

0 المرسلات والمستقبلات Transmitters and Receptors. تمثلان الانوات المتوفرة لارسال واستقبال الرسائل. ان المرسلات والمستقبلات في الاتصالات بين الاقران غالباً ما تمثل احدى الحواس البشرية كالابصار، أو السمع، أو اللمس، أو الذوق، أو الشم. لذلك فان الارسال يمكن ان يتم عبر وسائل لفظية أو غير لفظية (جسدية). حالما يجري الارسال فان عملية الاتصال تصبح خارج نطاق سيطرة المرسل. فالرسالة التي ترسل لا يمكن استرجاعها أو إيقافها.

0 الرسائل Messages. تشمل هذه الرسائل البيانات المرسله والرموز المشفرة التي يقصد منها اعطاء معاني معينة لتلك

شكل (42)

نموذج عملية اتصال بين الأفراد



Source : Hellriegel, Don; John Slocum; Richard Woodman, Organizational Behavior, St. Paul, West Publishing Co., 1989, P.180.

المرسلة. يمكن ان تحصل التغذية العكسية نعليها مثلما يفعل المخابرون في الجيش عند استلامهم رسالة معينة فيقولون (استلمت)، او حسنيا مثلما يلاحظ الاستاذ الجيد ردود افعال طلبته على المحاضرة التي القاها من خلال انتباههم او نومهم في المحاضرة مثلا.

ان فاعلية عملية الاتصال يمكن ان تقاس بواسطة الارتباط بين المعنى الاصلي او المقصود للرسالة والمعنى المفسر، او المفهوم منها. فاذا كان المعنى المقصود هو ذاته المعنى المفهوم من قبل المستلم فان الاتصال يعد كفاءة حينذاك. اما اذا حصل عكس ذلك فهذا يشير الى عدم كفاءة الاتصال. كما ان كفاءة الاتصال يمكن ان تقوم ايضا من خلال الكفاءة والوقت المنفقين على عملية الاتصال. فكلما زادت كلفة ووقت ارسال رسالة معينة على عملية شخص ما مقارنة برسالة ذات الرسالة من قبل شخص اخر فان الاتصال الاول اقل كفاءة من الثاني. لذلك قالت العرب "خير الكلام ما قل ودل".

إشارة أحد الباحثين الى ان المعلومات او الرسائل قد تفقد حوالي 80% من مضمونها اذا جرى تعزيزها عبر 4-5 مستويات تنظيمية (Mitchell, 1982: 239).

2- الاتصالات المساعدة (Upward Communications). ينقل هذا النوع من الاتصالات المعلومات من المستويات الادارية المنخفضة الى المستويات الاعلى (من المساعدين الى المديرين مثلا). يوفر هذا النوع من الاتصالات تغذية راجعة للمديرين عن مدى كفاءة واداء المنظمة. كما انه يوفر معلومات عن مدى كفاءة الاتصالات النازلة. من اكثر اشكال الاتصالات المساعدة شيوعا في المنظمات الضمنية والمفترقة، والاعتماد على العلاقات الشخصية بين المنظمة وبين الرئيس والمرؤوسين. ان العلاقة الضمنية والمنظمة بين الرئيس والمرؤوسيه تزيد من موثوقية المعلومات المارة عبر هذا النوع من الاتصالات. الا ان المشككة الرئيسية في هذا النوع من الاتصالات هو الميل لتصفية او تقليص المعلومات كلما مرت عبر عدد كبير من المستويات التنظيمية. وتزداد هذه المشككة يوما عندما تكون العلاقات متوترة بين المستويات التنظيمية المختلفة.

3- الاتصالات الافقية Horizontal Communication. تسمى الاتصالات التي تجري بين جماعة المديرين ضمن نفس المستوى التنظيمية وكذلك الاتصالات التي تجري بين زملاء العمل او التي تجري بين الادارات والاقسام التنظيمية المختلفة والتي تمثل مستوى تنظيمي واحد بالاتصالات الافقية. هذا النوع من اتساق الاتصالات اقل رسمية وبأساسها من سابقه. فهو يستخدم عادة لحل المشاكل المعقدة وكذلك للتسيق بين العاملين او بين جماعات العمل المختلفة. تسهم الاتصالات الافقية في تطوير جماعات الاصدقاء وجماعات العمل غير الرسمية. كما ان قوة العلاقات غير الرسمية تسهم في تعزيز هذا النوع من الاتصالات.

اتساق الاتصالات التنظيمية Organizational Communication Systems

يوجد في المنظمات عادة اكثر من نسق واحد للاتصالات. كل نسق يختلف تبعا لمستخدميه، واهدافه، واتجاهه، وشموله، ودرجة رسميته. اقترح الباحثون تبعا لذلك عددا من التصنيفات لاتساق الاتصالات التنظيمية. على الرغم من ان التصنيف الذي سينكر هنا - او اي تصنيف اخر - لا يمد أمثلا الا انه مقبول على نطاق واسع من قبل الباحثين. هناك خمسة اتساق للاتصالات التنظيمية على وفق هذا التصنيف هي الاتصالات النازلة، والاتصالات المساعدة، والاتصالات الافقية، والاتصالات وشبكات العمل (Guerzokov, Hersey & Blanchard, 1996:340-542: 1965).

كل من هذه الاتساق (عدا الاتساقات) يمكن تقسيمها ايضا الى قنوات اتصال رسمية واخرى غير رسمية. فالقنوات الرسمية هي التي يجري التخطيط لها وتأسيسها من قبل المنظمة. اما القنوات غير الرسمية فهي، كل تلك القنوات التي تنقل المعلومات خارج القنوات الرسمية. على هذا الاساس فان الاتساقات هي قنوات غير رسمية فقط.

1- الاتصالات النازلة Downward Communication. يتدفق هذا النوع من الاتصال من المدير الى مرؤوسيه على وفق الهيكل التنظيمي الهرمي. هذا النوع من الاتساق هو اكثر الاتصالات الرسمية شيوعا واستخداما في المنظمات. بل ان المنظمات لا يمكن ان تعمل دون وجود هذا النوع من الاتصالات. وقد عده منظرو الفكر التنظيمي التقليدي النسق الرئيس من اتساق الاتصالات الذي ينبغي ان يسود في اية منظمة تشمل المعلومات التي تنقل عبر هذا النسق. التوجيهات الخاصة، تعليمات معينة، وتحديد الاتصال، والسياسات التنظيمية، والاهداف، وتوزيع الاداء، وغير ذلك من المعلومات. يعد عدم اللدقة والتشوش من اكثر المشاكل التي تصيب هذا النسق من الاتصالات، وبخاصة عندما تتعدد المستويات التنظيمية. لقد

4 - الاتصالات او المعلومات مجهولة المصدر

The Grapevine Communication System

كثيرا ما يجري تجاهل او اهمال هذا النمط من قبل المديرين او حتى بعض الكتاب والباحثين. تتعا الاتصالات او المعلومات مجهولة المصدر وتتطور لتلبية الحاجات الداخلية الملحة للمواطنين للتزود بالمعلومات. فالإنسان لديه ميل فطري لمعرفة المعلومات وللفضول. لذلك فان من المتوقع نمو وتزايد هذا النمط من الاتصالات عندما لا تكون المعلومات متيسرة للمعاملين في الوقت الذي يحتاجونها فيه. كما تتركز الاتصالات في اوقات الازمات والغوض حيث تكون المعلومات غير دقيقة او غير كافية او لا تتصل بالوقت المناسب. على الرغم من ان كثيرا من الاتصالات لمعلومات مجهولة المصدر تكون غير كاملة الا ان العديد من الدراسات اظهرت ان 70-90% من محتواها صحيح وانها تنتقل بسرعة عالية جدا.

ان كلا من المديرين والمروسين يرتبطون بهذا النمط من الاتصالات الذي لديه عدد من الجوانب الايجابية والسلبية في نفس الوقت. لذلك فان الادارة الجيدة ينبغي ان لا تقترن بالصفات السلبية فقط للاتصالات او المعلومات مجهولة المصدر بل ينبغي ايضا النظر الى جانبها الايجابي. فالاتصالات تساعد المديرين على التعرف على اتجاهات العاملين وسائقرون به. كما انها توفر متفهما عاطفيا مهما للعاملين وتساعد على نشر المعلومات المفيدة بسرعة. الا ان للاتصالات جوانب سلبية ايضا تتضمن نقل المعلومات غير الصحيحة وغير الدقيقة والمضرة في كثير من الاحيان. يمكن التقليل من هذه الآثار السلبية عن طريق تبني سياسة اتصالات استباقية Proactive Communication Policy وكذلك محاولة امداح هذا النمط ضمن الاتساق الاكثر رسمية او اجراء تكامل بينها. فضلا عن اتخاذ

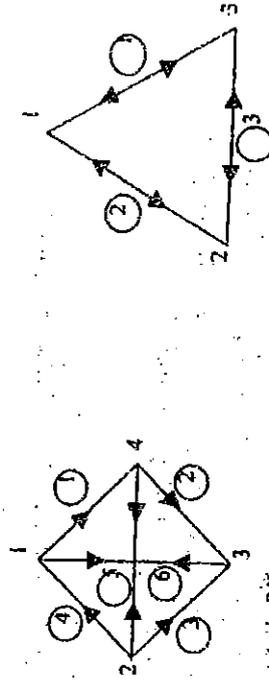
خطوات سريعة لمعالجة الاتصالات والتعامل معها بشكل يقلل من آثارها السلبية.

5 - شبكات العمل Networks. يمكن تعريف شبكات عمل الاتصالات بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يرتبطون بانماط اتصال معينة مع شخص معين و Woodman, 1989:128) (Hedriegel, Slooem & Woodman, 1989:128) علاقات الاتصال بين الافراد وليس على الاقراد ذاتهم. تفيد هذه الشبكات في هيكلية وتدعيم كل من تدفق ومحتوى الاتصالات. فضلا عن فائدتها في دعم الهيكل التنظيمي (Moorhead & Griffin, 1997:359). ان هذه الشبكات تتطور وتتعدى الزمن لتضم شبكات اتصال جماعات صغيرة وكبيرة ايضا.

كلمة تتشكل اية شبكة اتصال من ثلاثة افراد على الاقل. كلما زاد حجم المجموعة كلما زاد عدد علاقات الاتصال المحتملة الشبكية بين الافراد وبشكل مضاعف. فعندما يكون عدد افراد الشبكة 3 فان عدد الاتصالات المحتملة بينهم هي (3) ايضا. لكن عندما يزيد عدد افراد الشبكة فردا واحدا فان عدد الاتصالات المحتملة تتضاعف لتصل الى ستة كما هو واضح من الشكل 43.

شكل (43)

شبكات الاتصالات بين افراد الجماعات الصغيرة

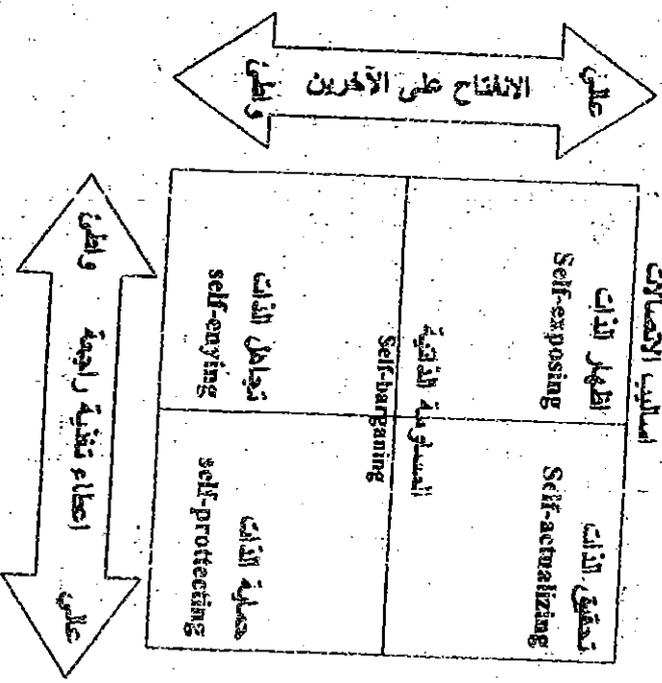


عدد الافراد 3
عدد الاتصالات (3)

عدد الافراد 4
عدد الاتصالات (6)

الاساليب ونتائجها المختلفة بخاصة على المستلم. كما انه مفيد في تقويم وتطوير الاتصالات بين الافراد.

شكل (44) اساليب الاتصالات



Source : H. W. Polisy, Notes on Personal Feedback, Sociological Inquiry, 1971, 41, P. 179.

يرتكز النموذج الموضح في الشكل (44) على تقاطع عاملين او بعينين من ابعاد الاتصالات بين الافراد. الاول - والممثل بالمحور العمودي - هو مدى انفتاح الفرد على الآخرين ووضوحه لهم. يتضمن الانفتاح على الآخرين استعداد الفرد لاستلام التغذية الراجعة بخصوصيته من الآخرين الذين يتعامل معهم بخاصة. اما البعد الثاني - والمتعلق بكيفية ادراكهم لتلك الشخص وتصور فاته. اما البعد الثالث من الممثل على المحور الاقي - فيتعلق باصطاء التغذية الراجعة من

ان شبكات الاتصال يمكن ان تمتد عسويا او لقبيا. تشمل

شبكات الاتصال العمودية كل من :-

1 - شبكات اتصال السلطة Authority networks. والتي تسمى تهراري

الاتصالات النازلة

ب - شبكات تبادل المعلومات Information exchange networks

والتي تهراري الاتصالات الصناعية

لما شبكات الاتصال الاقية فهي مسألة لتساق الاتصال

الاقية ان تضم افراد العاملين في نفس المستوى التنظيمي. كما

يمكن ان نجد عددا اخر من شبكات الاتصالات في المنظمات مثل:

1 - شبكات اتصال للداه Task-expertise nets والتي تتعامل مع

الاتصالات الخاصة بتوفير المعرفة التقنية لاجزاء المهنة او

الو لاجب. توفر الاتصالات المهنية الموجودة في بيئة المنظمة

محصرا مهما لتطوير هذا النوع من شبكات الاتصال

ب - هناك نوع اخر من شبكات الاتصال في شبكات المذلة

تتلخص مثل شبكات الخبراء في امكان منصلة اتبيه بالجزر

المعزولة داخل المنظمة. اي انها لا ترتبط ببعضها البعض.

ج - شبكات المنزللة او المكاتب Status nets. وهي الشبكات

المسؤولة عن نقل المعلومات الخاصة بمنزلة ومكانة الفرد في

المنظمة او الجماعة. فالرسائل الخاصة بمن يملك اتاها او

سيارة معينة وما هو نوعها؟ والرسائل الخاصة بمن يذهب

لزيارة من، والرسائل الخاصة بالاتصالات الاجتماعية التي

تجري خارج المنظمة بين اصحابها جميعها تقل عن شبكات

المكاتب

اساليب الاتصالات Communication Styles

يستخدم الافراد عددا من الاساليب للاتصال مع بعضهم البعض. هناك خمسة اساليب شائعة في الاتصالات بين الافراد موضحة في الشكل (44). يمثل هذا الشكل اطرا نظريا لتحديد تلك

الفرد إلى الآخرين. هذا البعد إذا بقيس درجة انشراك الآخرين معنا بخصوص مانتقله أو نشعر به نحو أشخاص أو أهداف معينة. نتيجة تفاعل هذين البعدين تظهر لنا أساليب الاتصال الخمسة الموضحة في الشكل (44) وهي: تجاهل الذات self-denying، وحماية الذات self-protecting، وإظهار الذات self-actualizing. يستخدم الأفراد الأسلوب الأول (تجاهل الذات) لعزل أنفسهم عن الآخرين وعدم التفاعل معهم. إن احتمال لجوء الأفراد الانطوائيين introverted إلى هذا الأسلوب في الاتصال أكثر من احتمال استخدامه من قبل الأشخاص الانبساطيين extraverted (راجع فصل الشخصية). لا يظهر الأشخاص متجاهلي الذات (الذين يشعرون الأسلوب الأول) حماسا للانفتاح على الآخرين ولا يهتمون بإعطاء التغذية العكسية لهم لذلك فإن درجتهم وإثارة على كلا بعدي النموذج. انهم يميلون إلى إلقاء أفكارهم، ويشعرون هم، وتجاهلاتهم، ورائتهم عن الآخرين. بالتالي فهم لا يجسدون الاتصال مع الآخرين.

يظهر الأشخاص الذين يستخدمون أسلوب حماية الذات ميلا عاليا لإعطاء التغذية العكسية للآخرين عن أنفسهم لكنهم قليلو الكشف عن ثوابت تجاه الآخرين (غير مفتحين). انهم يحبون ان يخبروا الآخرين عن مشاعرهم وأفكارهم وآرائهم ورائتهم بل راغبين جدا باستلام ملاحظات وأفكار ونشاعر الآخرين التي تتعلق بهم والتي يكونون هم محورهما. لكنهم قد لا يرغبون مطلقا بمشاركة الآخرين ملاحظاتهم حول سلبياتهم (أي سلبيات الفرد ذاته) أو خصائصه الشخصية التي تحتاج إلى تحسين. وإن ميلهم لإعطاء تغذية راجعة يمثل آلية دفاعية يستخدمونها لمنع إظهار أو كشف أنفسهم للآخرين واستلام الملاحظات السلبية عنهم. انهم باختصار انبائون ومصلحون في اتصالاتهم.

يمثل أسلوب إظهار الذات الأسلوب المعاكس تماما لإسلوب حماية الذات. إن اصحاب أو مستخدمي هذا الأسلوب يشجعون الآخرين على ان يركزوا عليهم من خلال سؤالهم المستمر للآخرين

كي يزودهم برؤى افعالهم تجاه التصرفات التي يقوم بها لانتخاب اظهار الذات. مع ذلك قد لا يهتم مستخدم هذا الأسلوب قطبا بالتغذية الراجعة التي يستلمها من الآخرين. في نفس الوقت يظهر هذا الشخص ميلا قليلا لاشراك الآخرين بأفكاره وآرائه ومشاعره نحوهم. إذا فهو يظهر ميلا عاليا للانفتاح على الآخرين لكن ميلا واطنا لإعطاء التغذية العكسية.

يرغب الأفراد الذين يستخدمون أسلوب المساومة الذاتية بالانفتاح على الآخرين وكذلك إعطائهم التغذية العكسية إذا اظهر الآخرون نفس الرغبة. فهم يتفقدون على الآخرين بقدر فقط ما يفتقد الآخرون عليهم. لذلك فإن مستخدمي هذا الأسلوب يظهرين ميلا متوسطا على كلا بعدي النموذج. إذا فهم مساومون في اتصالاتهم.

اخيرا فإن الأشخاص الذين يميلون إلى استخدام أسلوب تحقيق الذات يظهرون ميلا عاليا ومتوازيا على كلي بعدي النموذج. فهم يوفرون للآخرين قفرا كافيا من المطومات عن أنفسهم، ويسألونهم عن التغذية العكسية، فضلا عن توفيرهم الجيد للتغذية العكسية أو الراجعة للآخرين ويشكل بناء وغير آتاني. لذلك فإن هذا الأسلوب في الاتصال يعد مثاليا في الظروف الملائمة. إلا ان المتغيرات الموقعية مثل التوازنات والتبادلات trade-off السياسية في المنظمة وكذلك التمايز في المنزلة والمكانة يمكن ان تؤثر في الأفراد وتجعلهم يميلون لاستخدام أسلوب آخر يتوهم أكثر ملائمة. كما ان الأسلوب الذي يستخدمه الآخرون في الاتصال معنا يؤثر كثيرا في أسلوبنا. فإذا لم يظهر المدير، مثلا استعدادا لاستلام التغذية الراجعة، فإن العاملين سيميلون غالبا إلى عدم إعطاء مثل تلك التغذية الراجعة لمديرهم.

على هذا الأساس فإن من السذاجة وعدم الواقعية اقتراح أسلوب واحد أمثل للاتصالات بين الأفراد في كل الظروف. مع ذلك فإن أسلوب تحقيق الذات أسلوب مفضل حينما يمكن استخدامه وساعدت الظروف على ذلك. لذلك ينبغي حيث الأفراد على اتباع هذا الأسلوب وتطوير قدراتهم على استخدامه.

وعن ساهمية الاستماع الجيد اجاب باطمان انه يتكون من الاستماع للشخص ما او مجموعة اشخاص دون التعبير عن حكم من المستمع عن ماقول له، وان يمكن المستمع ماسمعه على نفسه (من خلال حركات جسمه او قسماوات وجهه) بحيث يعطى انطباعا للمتحدث بانه يفهم مايريد قوله (171:1982 Myers & Myers). هناك عدد من الواصلات التي يوصى بها المختصون لتحقيق الاستماع الفعال منها: (1986: pp. Callahan, Fleenor & Krandson).

- 1 - توقف عن الكلام
- 2 - ساعد المتحدث على عدم التوتر.
- 3 - اظهر للمتحدث انك ترفق بالاستماع.
- 4 - ابد كل ما من شأنه ان يودي الى عدم التركيز او الشرود.
- 5 - اظهر تعاطفا مع المتحدث.
- 6 - كن صبوراً.
- 7 - تمالك اعصابك.
- 8 - عندما تريد ان تتناقش او تتخذ افعال ذلك بهيئة.
- 9 - وجه اسئلة للمتحدث.
- 10 - ثم توقف عن الكلام.

الاتصالات غير اللفظية Nonverbal Communication على الاتصالات اللفظية، الا جرى حتى الان تقريبا التركيز على الاتصالات اللفظية، انه هناك نوعا اخر مهما من الاتصالات يستحق الاشارة له وهو الاتصالات غير اللفظية. فمكن تعريف الاتصالات غير اللفظية بأنها تلك الاشارات والسلوكيات التي ترمز من شخص ما بشكل واضح او غير واضح ويمكن رؤيتها او اللمس بها من قبل الأشخاص الاخرين. تتضمن الاتصالات غير اللفظية كقوة الاستجابات الانعكاسية غير الكلامية (مثل حركات الجسم، والخصائص الجسمية للفرد)، والخصائص البيئية (مثل حجم المكتب، وشكله). ان هناك مدى واسع من السلوكيات اليومية التي يمكن تصنيفها كاتصالات غير لفظية من ضمنها مثلا: تعبير

الاستماع الجيد Good Listening

الاستماع في اللغة هو الاصغاء الازادي، والمستمع هو الشخص الذي يصغي للشيء بارادته لذلك يقول الله عز وجل "الذين يستمعون القول فيتبعون احسنه" (الزمر: 18). اما السماع فهو الاصغاء الجبري. فالسامع اذا هو من يسمع للشيء مكرها. لذلك قال الله سبحانه وتعالى في المؤمنون "واذا سمعوا للغو اعرضوا عنه" (الفصل: 55). لذلك استخدمت لفظه استماع هنا للتكليل على الفعل الازادي لظرفي الاتصال باعتبار عملية الاتصال عملية هادفة كما سبق تعريفها.

يعد الاستماع الجيد احد اهم الشروط اللازمة للاتصال الفعال. اشير سابقا الى ان لية عملية اتصال لها طرفان: الاول هو المرسل للرسالة والثاني هو المستقبل لها. ان احد اهم وسائل الاستقبال هو الاستماع او الاصغاء بخاصة مايتعلق بالاتصالات اللفظية. اذا فان دورة الاتصال لايمكن ان تكتمل دون الاستماع. في الواقع الفعلي فان جزءا كبيرا من وقت الاتصالات يتفق على الاصغاء. فقد اشارت إحدى الدراسات الى ان 44% تقريبا من الوقت الكلي للاتصالات يتضمن عملية الاصغاء، يلي ذلك في نسبة الوقت عملية الكلام التي تستغرق 30% تقريبا من الوقت الكلي للاتصالات، ثم القراءة 16% فالكتابة 9% (1949:1988 Unstot). لذلك ينبغي على أي شخص، بخاصة اولئك الذين يتضمن عملهم قرا كبيرا من الاتصالات، الاهتمام بتطوير مهارات الاصغاء الفعال.

يقصد بالاستماع الفعال القدرة على مساعدة مصدري الرسالة على قول ماينتهي فعله. لذلك فان الاستماع الفعال مهم لكلا طرفي الاتصال المرسل والمستلم. تجلت هذه الالهمية في التجربة التي قام بها عدد من الاختصاصيين والاطباء النفسيين الذي قدروا على كيفية مساعدة الاخرين على التعبير عما بداخلهم والحدوث عن الاشياء التي تعد مهمة بالنسبة لهم. فقد ثبت ان اهم قدرة ينبغي ان يتحلى بها هؤلاء الاختصاصيين النفسيين هي القدرة على الاصغاء الجيد (1997: 343-44 Hunt & Osborn, Schernerhorn).

مصطلحات رئيسية وردت في الفصل

- 0 المرسلات والمستقبلات
- 0 الاتصالات
- 0 الرسائل
- 0 الصوغاء
- 0 التفسير
- 0 الاتصالات النازلة
- 0 الاتصالات الاقية
- 0 شبكات العمل
- 0 شبكات تبادل المعلومات
- 0 شبكات الصداقة
- 0 شبكات الذات
- 0 اظهار الذات
- 0 تحقيق الذات
- 0 الاتصال غير اللفظي

الوجه، والإيماءات، ولغة الجسم، وطريقة اللبس، ونبرة الصوت، وطريقة وقوف أو جلوس الشخص، وغير ذلك.

لقد وجد أحد الباحثين ان التأثير الكلي لرسالة ما يعتمد على السلوك غير اللفظي أكثر من اعتماده على السلوك اللفظي. فقد دلت نتائج البحث على انه 7% فقط من التأثير الكلي للرسالة يترى الى محتواها اللفظي أو الكلامي. اما بقية التأثير فيمكن عزوه الى السلوك أو الاتصال غير اللفظي (63% نسبة الصورت، و55% لتعابير الوجه) (Limston, 1988:214). إلا ان مجموعة اخرى من الباحثين اشارت الى ان كلا من نوعي الاتصالات سهم ويرتبط بشدة بالنوع الاخر. فلا الاتصالات اللفظية ذاقية لوحدها ولا الاتصالات غير اللفظية كافية لوحدها لتحقيق الاتصال الفعال بين الافراد. لقد ربط هؤلاء الباحثون بين الاشارات غير اللفظية وبين المحتوى اللفظي للرسائل على وفق الاتي (Heitriegel, Slocum & Woodman, 1989: 192-193):

- 1 - بواسطة الاعادة والتكرار، مثل اتباع التعليمات اللفظية الخاصة باتجاه المسير بأشارات تدل على ذلك الاتجاه.
- 2 - بواسطة التناقض، كما في حالة الشخص الذي يقول (ماذا، انا عصبي!) في الوقت الذي تبدو عليه هذه العصبية واضحة قبل ادائه لاختيار ما مثلاً. هذا مثل جيد على كيف ان الاتصال او الرسالة غير اللفظية يمكن ان تكون أكثر صدقاً من الرسالة اللفظية.
- 3 - بواسطة احلال لرسائل غير اللفظية محل الرسائل اللفظية، كما في حالة المدير الذي يعود الى مكتبه وقد بدى على وجهه كيف ان لقاءه برئيسه الاعلى كان عاصفاً دون ان ينبس ببنت شفة عن ذلك.
- 4 - بواسطة اتمام الرسالة اللفظية باخرى غير لفظية، كما في حالة قيام المدير من مكتبه ووصفه لبيده فوق كتفه مروسه و التزييت عليها بعد توجيهه للشكر له.

الفصل الخامس عشر القيادة Leadership

الاهداف التعليمية

1. عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل ينبغي ان تكون قادر ا على :-
تحديد مفهوم القيادة والفرق بينها وبين الادارة وبالتالي بين القائد والمدير.
2. تحديد مصطلح قوة القائد التي يستخدمها في التأثير على الاخرين.
3. معرفة المدخل النظرية المختلفة للقيادة ومحتوى كل منها.
4. وصف بعدي القيادة على وفق المدخل السلوكي.
5. شرح نموذج القيادة الموقفية.
6. معرفة ماهية القائد الكارزмати و القائد التحويلي.

هيكل الفصل

1. تمهيد
2. مفهوم القيادة
3. مقارنة مفهوم القيادة بمفاهيم اخرى مقارنة
أ - القيادة و الادارة
ب - القيادة و القائد
ج - القائد و المدير
4. مصادر قوة القائد
5. التطور التاريخي للنظريات القيادة
6. مدخل السمات
7. المدخل السلوكي : دراسة او هايو
8. المدخل الموقفي : نظرية هيرسي وبلانجارد
9. المدخل الحديث في القيادة
أ - القيادة الكارزماوية
ب - القيادة التحويلية
10. مصطلحات رئيسة وردت في الفصل
11. اسئلة المناقشة

اسئلة للمناقشة

- 1 - ماهو الوقت النسبي الذي تنفقه في عملية الاتصالات أثناء قيامك بالاصال الاتية :-
 - أ - مشاهدة التلفاز
 - ب - الدوام في الكلية
 - ج - قراءة كتاب
 - د - ذهابك للمطعم لتناول الغداء لوحدك او بصحبة صديق.
- 2 - تمثل المحاضرة التي يلقيها عليك استاذك مثلا نموذجا لعملية الاتصال. فاستاذك في الواقع يحاول اتصال المحاضرة لك ولزملائك الطلبة. صف عملية الاتصال التي تحصل في الصف مستخدما المصطلحات والاموزج الموجود في هذا الفصل.
- 3 - ماهي اساق الاتصالات الشائعة بشكل اكبر في الجامعات الاتية :-
 - أ . فريق مكلف باجراء الصيانة في احد المعامل.
 - ب . فريق كرة قدم.
 - ج . مجموعة من الابداء الذين يستضيفهم التلفزيون في ندوة حوار.
 - د . وحدة عسكرية مكلفة باختلال هدف ما.
 - هـ . سفارة عراقية في احدى الدول الاجنبية.
- 4 - ماهي انواع شبكات الاتصال التي تعتقد انها موجودة في كليتك؟ اضرب مثلا محمدا على كل منها.
- 5 - اعطادا على الاموزج الموضح في الشكل (44) حاول تحديد اسلوب الاتصالات الذي يعتمده :-
 - أ . اثنان من اصحابك المقربين.
 - ب . اثنان من اساتذتك.
 - ج . اثنان من اساتذتك المقربين.
 - د . اثنان من اساتذتك المقربين.
- 6 - ماهو الاسلوب الذي تعتده في اتصالك مع كل من الأشخاص السابقين.

تمهيد
تعهد القيادة عملية حيوية لادامة عمل واستعمال وتقديم المجتمعات والمنظمات والجماعات بشكل منظم. وبما أنها حيوية لكل المجتمعات الاجتماعية تقريباً فإن منظورنا ونطاقها من السعة بحيث يكاد يشمل كل مايتعلق بنشاط مشترك سواء كان ذلك النشاط انساني أو حتى جوياني. فقد اكتشف علماء الاحياء ان كثيراً من المجتمعات الحيوانية تعرف القيادة وتدين لها كأحد اسباب تنظيمها ويقالها.

على هذا الاساس عد بعض العلماء القيادة (كعملية) اوسع من الإدارة. إذ نظروا للدارة كشكل خاص من اشكال القيادة لانها (أي الإدارة) لايمكن ان تحدث الا ضمن منظمة ما لتحقيق الاهداف التنظيمية، في حين ان القيادة تحدث او تبرز في أي وقت يرغب فيه شخص ما ان يؤثر في سلوك فرد أو جماعة اخرى بغض النظر عن سبب ذلك ومكان حصوله. فقد يكون السبب هو تحقيق اهداف القائد الشخصية أو لغرض تحقيق اهداف الاخرين. وقد تكون اهداف ذلك القائد من ممارسته لعملية القيادة منقطة مع اهداف المنظمة أو غير منقطة معها (Hersey & Blanchard, 1996:4).

بعض النظر عن نطاق شمول القيادة فإنها كعملية يجري من خلالها توجيه الأفراد نحو تحقيق عمل مشترك، تظهر ما للتعاون والاعتماد المتبادل بين الناس من أهمية في العلاقات الاجتماعية وفي السلوك الجماعي الهادف. لذلك عرف الامسيان القيادة والفهما وتعامل معها منذ بداية ظهور المجتمعات البشرية الأولى. كما ادرك الانسان من خلال التجربة العملية ان القيادة تطعب دورا حيويا في تنظيم حياته، وفي تطوره أو تخلفه. لذلك كان باستمرار ينظر للقيادة نظرة خاصة جعلت الشعوب القديمة تقرنهم بالالهة، وتدعهم رموزا دينية وديوية ينبغي طاعتها والولاء لها.

مفهوم القيادة Leadership Concept
وصف سلتزيك Selznick القيادة كظاهرة هلامية يرجع معظم الفضل فيها الى عدم الفهم الكافي لطبيعتها (Selznick, 1957:20).

مع ذلك فإن هناك من الباحثين من يعتقد ان الادارة كمفهوم اوسع من القيادة (ماهر، 1995: 308). والواقع ان الادارة كمنشور أو محتوى اوسع من القيادة. فالادارة مبنية حيث الوظائف تشمل مدى اوسع من الوظائف والمهام المتعلقة بالتحضير، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، والادارة المالية، وادارة الموارد، وادارة الافراد وغير ذلك. كما انها (أي الادارة) اوسع من حيث عدد المتغيرات الداخلة فيها. فالادارة تتعامل مع الموارد البشرية والمادية في حين ان مركز القيادة جمل اهتمامها على الموارد والمغزبات البشرية.

نخلص مما تقدم الى ان القيادة كظاهرة اوسع من حيث الشمول والنطاق من الادارة حين ان الادارة لا تغطي فقط المنظمات او خارجها في حين ان الادارة لا تغطي الا ضمن المنظمات. لكن الادارة كصيغة اوسع من حيث المفهوم والمضمون من القيادة لانها تشمل مدى اوسع من الوظائف من جهة وتتعامل مع متغيرات اكثر واعقد من جهة اخرى. مع ذلك فان هناك علاقة وثيقة بين الاثنين يمكن ايضاحها من خلال التمييز الذي سيجري ادناه بين القائد والمدير.

2- القائد والمدير Leader Vs. Manager. باتت لبيان القائل انه ليس كل المديرين قادة مقبولة على نطاق واسع بين الباحثين اليوم. ان القادة هم الأشخاص الذين يفعلون، سامطلوب لتحقيق او إنجاز رؤيتهم وتصورهم للمستقبل، والذين يمتلكون القوة لدرجة وتحويل تلك الرؤية وذلك التصور الى واقع ملموس والمحافظة عليه. اما المديرين فهم الأشخاص الذين يفعلون والمحافظة عليه. فان لايز صحيح ان توجيه الأشخاص المطلوبة بشكل صحيح. فان لايز صحيح ان توجيه أعمال الآخرين وتكون مسؤولا عن نتائج ذلك (Heliregel, 1989:266). Stocum & woodman, 1989:266). بحالة مختصرة فان القادة هم الأشخاص الذين يعملون الاشياء الصحيحة بينما المديرين هم الأشخاص الذين يعملون الاشياء بشكل صحيح. لقد اوضح احد الباحثين الفرق بين القائد والمدير من حيث اربعة متغيرات هي: الاتجاهات نحو الاهداف، ومساهم

نظر السعة وحيوية هذه العملية فان من المتوقع وجود صعوبة في تحديد تعريف واحد شامل ودقيق للقيادة. فقد عرفت القيادة بطرق وتعريف كثيرة. الا ان اكثر العناصر اشتراكا في تلك التعاريف هو ان القيادة تتضمن عملية تأثير القائد في اتباعه لبلوغ هدف فردي او جماعي او تنظيمي. لقد قام اثنان من اشهر الباحثين المعاصرين في مجال القيادة بهر اربعة عدد كبير من التعاريف الخاصة بالقيادة وتوصل الى استنتاج بيان معظم كتاب وباحثي الادارة متفقين على ان القيادة هي "عملية التأثير في اشتملة فرد او جماعة لترض تحقيق هدف معين في ظرف محدد" (Hersey & Blanchard, 1996:94).

مقارنة مفهوم القيادة بمفاهيم اخرى مقاربة

هناك عدد من المفاهيم التنظيمية القريبة من مفهوم القيادة والتي يمكن ان تحدث تشويشا ارباكا في ايضاح وفهم ساهية القيادة. من هذه المفاهيم مايلي:-

1- القيادة والادارة Leadership Vs. Management. سبقت الإشارة الى التمييز بين مفهومي القيادة والادارة في التمهيد لهذا الفصل. إذ نذكر ان القيادة اوسع من حيث نطاق الاهتمام والشمول من الادارة التي تنحصر ممارستها واهتمامها داخل نطاق المنظمات فقط. وإذا كان البعض يعتقد ان القيادة جزء من الادارة كون المدير مطلوب منه ان يمتلك سلوكا قياديا فان هذا الاعتقاد لايمكن القول به على اطلاقه. فهناك كثير من المديرين ممن لايمانسون سلوكا قياديا، على الرغم من انهم يشغلون منصبا قيادي - على وفق المفهوم الحديث للقيادة والذي سيجكر فيما بعد. لان القيادة على وفق هذا المفهوم ينبغي ان يتكون برغبة وحماس للتابعين وهذا ماقد لايتطيع الادارة تأنيبه. من هنا فليس من الضروري ان تحدث القيادة من خلال الهيكل الهرمي الرسمي للمنظمة (Mullins, 1996:247). في حين ان الادارة تعتمد اساسا على هذا التنظيم الهرمي للسلطة.

العمل، والعلاقات مع الآخرين، وإدارة الذات وكسالاتي (Zaleznik, 1977: 67-68).

أ - يميل المديرين إلى تبني اتجاهات لا شخصية أو غير فعالة تجاه الأهداف. بمعنى أنهم لا يحرصون بالارتباط عاطفي شخصي بهذه الأهداف. يعكس القادة الذين يتبنون اتجاهات أكثر شخصية وقاطعة نحو الأهداف.

ب - لغرض جعل الأفراد يقبلون الحلول المطروحة، يحتاج المديرين باستمرار إلى التسيق والموازنة للتوفيق بين القيم المتعارضة. في حين يخلق القادة جواسيس الإثارة في العمل ويطورون خيارات تحل تصوراتهم تبدو أكثر واقعية ويمكن تلخيصها بحيث تثير الأفراد الذين يعملون معهم.

ج - يحافظ المديرين في علاقاتهم مع الأشخاص الآخرين على مستوى متدني من المشاركة العاطفية. أما القادة فإنهم يتفاعلون مع الآخرين ويهتمون بما تنفي الأحداث والإفعال نفسيا.

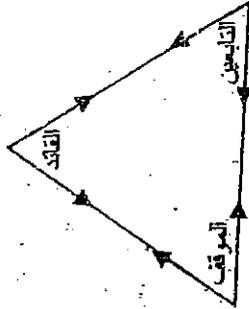
د - يرى المديرين أنفسهم كمحافظين ومنظمين للوضع الذي القوه والذي يحصلون على مكافئتهم منه. لكن القادة وعلى الرغم من عملهم في المنظمات لا ينجسون عليه كما هو ان لذلك فهم لا يعتمدون بالإبقاء والمحافظة عليه كما هو ان لخصاسهم بالهوية لا يعتمد على عضويتهم في المنظمة أو على ادوار العمل التي يقومون بها فحسب. من هنا فإنهم يقتنون باستمرار عن أحرص التغيير.

على الرغم من جميع ما تقدم فإن هناك علاقة وثيقة بين القائد والمدير. وكذلك بين القيادة والإدارة. فجميع وظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم، تسيق، مراقبة... الخ) تتطلب نوعا من القيادة لمن يقوم بها. أي ان عمل أي مدير في أي مجال من مجالات الإدارة (الأفراد، والمالية، والتسويق... الخ) يحتاج إلى قدرات ومهارات قيادية معينة. من جهة أخرى يمكن القول ان القائد الناجح يحتاج أيضا إلى ممارسة المهارات والقدرات الإدارية بنجاح. بمعنى ان يكون مديرا

ناجحا أيضا. لكن لا يمكن الاطلاق في القول ان كل مدير ناجح هو قائد ناجح أيضا.

3 - القيادة والقائد Leadership & Leader. على الرغم من مركزية الدور الذي يلعبه القائد في عملية القيادة إلا ان هذه العملية لا تشمل على ادوار ومهام القائد لوحده. فالقيادة كعملية ومفهوم أوسع من القائد لأنها تتضمن أطرافا أخرى هم التابعين أو المرؤوسين، وكذلك الموقف الذي يمارس في ظل السلوك القيادي كما هو واضح من الشكل (45).

شكل (45) اطراف عملية القيادة



ان دور التابعين يعد ضروريا في ممارسة القيادة الناجحة. كما ان الموقف الذي تجري أو تمارس في ظل القيادة يؤثر كثيرا في نجاحها كما سيتضح ذلك من مناقشة المدخل الموقف في القيادة. ان القائد الناجح هو الذي يستطيع ممارسة القيادة من خلال مراعاة متغيرات التابعين وسلوكهم من جهة والموقف وعوامله من جهة أخرى. لذلك فان عليه ممارسة مختلف من المهام والأدوار منها ادوار المدير، والمخططة، وظاهرة الوصل، والتسويق، والسياسي، والربط بالبيئة الخارجية.

مصادر قوة القائد Sources of Leader Power
يعتمد تأثير أي قائد على نوع ومصدر القوة التي يمارس من خلالها القيادة على الآخرين. هناك تصنيفات عديدة اقترحتها الباحثون لمصادر قوة القائد. من هذه التصنيفات، التصنيف الآتي

معلوماته وكيفية استخدامها والتحكم بها يمتلك في الواقع مصدرها معلومات التأثير في تابعيه بخاصة في ظل ما تنتجه وسائل المعلومات معها. الحديثة من إمكانات كبيرة لاستخدامها ممن يجيدون التعامل معها. ان مصادر القوة السابقة تعتمد كما يلاحظ على اراء وميها العاملين لتأثير القائد عليهم وما اذا كان هذا التأثير حقيقيا او وهميا كما يعتقدون. فمثلا اذا كان القائد يمتلك القدرة على معاقبة اتباعه لا يعتقدون ان بإمكانهم القيام بذلك، فانه (اي القائد) سوف لا يمتلك في الواقع مصدر قوة القس والاكراه.

من جانب اخر فان هذه المصادر للقوة متداخلة وغير منفصلة. ان ان ممارسة اي مصدر منها (مثل المكافاة او القس) قد يؤثر في قدرة القائد على استخدام مصدر اخر. عن مصادر القوة (كالقدرة مثلا). كما ان ذات القائد يمكنه ممارسة انواع مختلفة من القوة في ظروف معينة وفي اوقات مختلفة. لكن ينبغي الانتباه دوما الى ان مصدر قوة القس على الرغم من اهميته والحاجة القائمة لاستخدامه احيانا تنفيذا لقول الله عز وجل "ولكن في القصاص حياة يا اولي الاباب" (البقرة: 179). الا ان التعويل عليه دائما والمبالغة في استخدامه قد يضر بقدرة القائد على ممارسة بقية المصادر من جهة، كما ان نتاجه قد تكون وخيمة على المنظمة والتابعين بخاصة على المدى البعيد من جهة اخرى. وهكذا الحال - وان كان بدرجاة اقل - بالنسبة للقوة الشرعية فالقائد الذي يستند في تأثيره على قوته مركزه بالوظيفة فقط عليه ان يعلم ان هذا المركز يرتبط بوقت معين وظرف معين لذلك فالتعويل الدائم عليه غير ممكن. ان المدير وليس القائد هو من يستند في اراءه على ما يتوجه له مركزه من صلاحيات وسلطات رسمية. في حين ان القائد يسعى دوما للتأثير الشخصي على تابعيه. وهذا لا يمكن ان يحصل سالم بطور امكاناته على منيع المكافآت المادية والفسحية، وعلى تحسين خبرته وكفاءته، وتوزيع واستثمار مصادر معلوماته، والتعلي بالسمك والسلوكيات الجانية لاتباعه.

لذلك يخاطب الله عز وجل رسوله الاكرم محمد (صلى الله عليه وسلم) خير البرية واعظم القادة الذين شابههم العالم

الذي يحدد خمسة مصادر رئيسة لقوة القائد يستطيع من خلالها القائد التأثير في اتباعه (French & Raven, 1977: 442):

- 1 - قوة القس او الاكراه Coercive Power. والتي تعتمد على الخوف وعلى اراءك التابعين ان القائد يمتلك القدرة على معاقبتهم او على القسب لهم في نتائج غير مرغوبة من قبلهم بخاصة عندما لا يرضون او يستجيبون لاي امره او توجيهاته.
- 2 - قوة المكافاة Reward Power. تستند هذه القوة على اراءك التابعين ان لدى القائد القدرة والموارد اللازمة لمنحهم مكافآت معينة نظير التزامهم باوامره وتوجيهاته.

- 3 - قوة الشرعية Legitimate Power. يركز هذا المصدر على اراءك التابعين ان لدى قاداتهم الحق القانوني والشرعي لممارسة التأثير عليهم اما بسبب الدور الذي انيط به او بسبب الموقع الذي يحمله بالمنظمة. قوة الشرعية انما هي قوة الموقع الوظيفي لانها تستند الى دور القائد في المنظمة او الجماعة ولا تستند على طبيعة العلاقة الشخصية لذلك القائد مع الاخرين.

- 4 - قوة الخبرة Expert Power. تستند هذه القوة على اراءك التابعين لدى كفاءة القائد ومدى معرفته التخصصية او خبرته في مجال معين. يعتمد الخبرة على اهلية القائد وعلى وضوح معرفته وكفاءته.

- 5 - قوة القدرة Referent Power. تعتمد هذه القوة على مدى اعجاب التابعين بقادتهم ولقد انهم به. ان القائد يستطيع ممارسة تأثير مهم هنا بسبب ملامته من صفات شخصية او مواهب ذاتية او سمعة تثير اعجاب الاخرين به وتجذبهم نحوه. وهو ما يسمى بالقائد (الكارزما) Charisma.

ان هناك مصدرا اخر للقوة بات يحتل اهمية خاصة في المنظمات المعاصرة وينبثقها المعقدة هي المعلومات، على الرغم من ان المعلومات يمكن ان تعد واحدا من مكونات او مستلزمات خبرة القائد (قوة الخبرة) الا ان اهميتها الحالية تدير عددا من مصادر من مصادر القوة بحد ذاته فالقائد الذي يعرف كيفية ترسيخ مصادر

والعديدة لهذا المدخل في القيادة كانت مع بدايات القرن العشرين. منذ ذلك التاريخ اراد اهتمام الكتاب والباحثين بموضوع القيادة ونظرية السمات (أو مايسمى بنظرية الرجل العظيم The great man) بشكل كبير. فقد احصى احد الباحثين عدد الدراسات التي صنفت ضمن هذا المجال منذ بدايات القرن العشرين وحتى عام 1920 فوجدتها تناهز الثلاثمائة دراسة انجزت من قبل مختلف الباحثين (Stogdill, 1974).

يقوله "فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانقضوا من حولك" (آل عمران: 159). وقال الله عز وجل مؤكدا على صفات الرسول الاعظم لقيادة "قد جاعكم رسول من انفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم" (التوبة: 128).

التطور التاريخي لنظريات القيادة

استمرت نظريات القيادة في التطور منذ بدايات القرن العشرين حتى الآن. يظهر الجدول (16) هذا التطور. إذ يوضح اهم النظريات والنماذج القيادية التي طرحها الكتاب والباحثون لغاية اواسط العقد الاخير من القرن العشرين. على الرغم من ان هذا الجدول لم يضم كافة النظريات والنماذج القيادية التي اقترحت (اكثرها وصعوبة الامام بها جميعا) الا انه يحتوي على أبرز تلك النماذج النظرية المعروفة في ادبيات القيادة المعاصرة.

ان النظريات والنماذج الموضحة في الجدول (16) يمكن تقسيمها الى اربعة مداخل نظرية رئيسة هي: مدخل السمات (أو الرجل العظيم)، والمدخل السلوكي، والمدخل الظرفي (الموقفي)، والمدخل الحديث

1 - مدخل السمات Traits Approach

يمكن عد مدخل السمات اقدم المداخل النظرية في دراسة القيادة ان الافتراض الاساس الذي يقوم عليه هذا المدخل هو ان القيادة بولدون ولايصنعون. فبعض الأشخاص قادة بالفطرة لما حياهم الله من سمات ذاتية مميزة. هذه السمات يمكن تصنيفها الى: سمات جسمية (كالطول، وحسن المظهر... الخ)، وسمات شخصية نفسية (كالشجاعة، والثقة بالنفس... الخ)، وقدرات عقلية (كالابداع، والتكفاء العام... الخ).

على الرغم من ظهور بعض الكتابات المتفرقة التي يمكن تصنيفها ضمن هذا المدخل في الفترات التي سبقت لقرن العشرين مثل كتاب المفكر البريطاني توماس كارلايل عن اعظم قادة عرفهم تاريخ البشرية والذي عد بموجبه رسولا الاعظم محمد (صلى الله عليه وسلم) في مقدمة هؤلاء القادة العظام، الا ان البداية الحقيقية

ركزت الكتابات الاولى ضمن هذا المدخل بشكل كبير على مقارنة القيادة مع غير القيادة لاكتشاف الفروق الموجودة بينهم فيما يخص السمات الجسمية، والخصائص الشخصية، والقرائن العائلية. لكن منذ خمسينيات القرن العشرين انقل اهتمام باحثو السمات لاكتشاف السمات الخاصة بالمهارات الادارية والتقنية المطلوبة للقيادة وذلك نتيجة لتزايد الاهتمام بموضوع الادارة عموما. يوضح الجوزل (17) اهم تلك السمات والمهارات التي توصل اليها الباحثون الى اهميتها بالنسبة للقيادة إذ كشفت كثير من البحوث عن ارتباطها بفاعلية القائد (Yuki, 1989: 175).

على الرغم من اقتراح كثير من الباحثين مثل ستوجدل (Stogdill, 1974) لقائمة معينة من السمات التي ينبغي توفرها في القائد الفاعل، إلا ان باحثين آخرين مثل كيب (Gibb, 1969) شككوا في صحة هذا الادعاء وتكروا ان هناك عدد من الدراسات والبحوث اثبتت عدم وجود نمط معين وثابت من السمات ترتبط بالفاءات الناجح. لقد علم اولئك الباحثون قسلا تلك البحوث في اكتشاف وجود علاقة ارتباطية بين السمات الشخصية للقائد وبين القيادة الناجحة او الفعالة يوحد او اكثر من الاسباب الاتية (Gibb, 1969:227).

- 1- عدم كفاءة مقاييس سمات الشخصية المتوفرة على الاقل حتى الان.
- 2- الاختلافات الكبيرة بين الجساعات التي اجريت البحوث عنها. ان تلك الاختلافات اثاره شكوكا حول امكانية التوصل الى اية تعليمات من نتائج تلك البحوث.
- 3- اهمال العوامل المنطقية التي قد تفوق في اهميتها العوامل الشخصية.
- 4- لقد بات معلوما ان القيادة عبارة عن ظاهرة معقدة وهي على الغالب لا تأخذ شكلا ثابتا او أدوارا وظيفية محددة.

جدول (16) سمات الشخصية في سمات تطور نظريات القيادة والداقمية

اسم الباحث	المصطلح او المصطلح	التفريه	تاريخ ظهورها
تيلر	Taylor	الادارة العلمية	1911
مايبر	Mayo	براسة الهارتورن وظائف الرؤساء	1933
برنارد	Bernard	براسات خاصة او هله	1938
ستوجدل	Stogdill	الجساعات الاستباقية	1948
هولمان	Holmans	سلم العاجات	1950
ماسلو	Maslow	نظرية X, Y	1951
مكجريور	McGregor	مدرج سلوك القائد	1957
تامنبرهايم	Tannenbaum	الشفقة الادارية	1957
سشميدت	Schmidt	نظرية الانجاز (الموامل الثلاثة)	1964
بليك و مونت	Blake & Mouton	نظرية العطين	1965
مكجلايلاند	McGlelland	نظرية الازمة (4-1)	1966
هرزبرج	Herzberg	الامودج نظري	1967
ليكرت	Likert	النضج وعدم النضج	1967
فيلدر	Fiedler	اسلوب الادارة ثلاثي الاسباب	1964
ارجيريس	Argyris	القيادة الموقفية	1967
أرجوز	Riddin	نظريه التوقع	1969
ريبن	Hersey - Blanchard	القيادة التحويلية	1973
هيرسي وبلاشبارد	Blanchard	نظريه التوقع	1973
فردوم و لينين	Vroom - Yetten	نظريه التوقع	1974
هوليس - ميتشل	House - Mitchell	نظريه التوقع	1974
فردوم	Vroom	نظريه التوقع	1976
هوليس	House	نظريه التوقع	1977
برنارد	Burns	نظريه التوقع	1978
مكالك - لامباردو	McCall - Lambardo	نظريه التوقع	1983
بينس - تانور	Bennis - Nanus	نظريه التوقع	1985
تشي وبيفان	Tichy - Bennis	نظريه التوقع	1986
مانز	Dyvanana	نظريه التوقع	1989
مانز	Manz	نظريه التوقع	1989
يوكي	Yuki	نظريه التوقع	1991
كوفي	Covey	نظريه التوقع	1991

Source : Paul Hersey & Kenneth Blanchard, Management of Organizational Behavior, New Delhi, Prentice-Hill, 1996, P. 95.

جدول (17) السمات والمهارات التي وجدتها أكثر ارتباطاً بانقائد الناجح

Skills	المهارات	Traits	السمات
	0 الذكاء		0 التكيف لتلو القاب
	0 المهارة الانزراكية		0 الوعي بالبيئة الاجتماعية
	0 الإبداع		0 الطموح والرغبة بالإنجاز
	0 التطويرية والسياسة		0 الحسب
	0 الملائمة في الحديث		0 التعاون
	0 المعرفة بمهنة الجماعة		0 الاصرار
	0 الإقناع		0 تحمل المسؤولية
	0 المهارة الاجتماعية		0 الهيمنة (الرغبة في التأثير بالآخرين)
			0 القيادة
			0 الثقة بالنفس
			0 تحمل التوتر
			0 يمكن الاعتماد عليه

Source : Gary A. Yukl, Leadership In Organizations, N. G., Prentice - Hall Inc. 1989, P. 176.

مع ذلك ابدى باحثون آخرون وجهات نظر أكثر اعتدالا وقل تطرفا حول مدخل السمات بخاصة خلال العقدين الماضيين. إذ ادرك كثير من الباحثين وحتى الممارسين أن هناك سمات وخصائص شخصية معينة تزيد عند توفرها لدى قائد معين من احتمال نجاح ذلك القائد. لكن توفرها لا يعني بالضرورة ولا يضمن بالتأكيد فاعلية القيادة فضلا عن أن الأهمية النسبية لتلك الخصائص والسمات تعتمد إلى درجة كبيرة على طبيعة الدور والموقف التي تمارس فيه عملية القيادة (Yukl, 1989:176).

المدخل السلوكي

ينظر الانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى مدخل السمات فقد عد هذا المدخل غير كاف للتنبؤ بالسلوك القيادي الناجح. في نفس الوقت قلل أفكار ومبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في التنظيم والإدارة جذبت اهتمام الكثير من باحثي وطلاب القيادة. لذلك انتقل الاهتمام والتركيز من محاولة تحديد

سمات القائد الناجح التي التحري عن سلوك القائد. من جهة أخرى انتقد مدخل السمات لتركيزه على القائد وحده، في حين أن عملية القيادة تشمل على طرف مهم آخر هو التابعين. على هذا الأسس خلل السلوكيون سلوك القائد اعتمادا على بعدين أساسيين : اهتمام القائد بتحقيق أو بلوغ الأهداف الخاصة بعمل ما، واهتمام القائد بالعاملين وبمشاعر أعضاء الجماعة التي يتقدمها. من هنا ركزت معظم النظريات السلوكية في القيادة على هذين البعدين. نظرا لتضاهي النظريات السلوكية من حيث المحتوى سيكتفي هنا لمناقشة واحدة من أشهر تلك النظريات أو الدراسات وهي دراسات جامعة أوهايو.

دراسات جامعة أوهايو في القيادة. قام مجلس بحوث الأفراد بجامعة أوهايو الأمريكية بإجراء بحث عن السلوك القيادي. بدأ المشروع عام 1947 برئاسة الباحث ستوجيل Stogdill لفرقة من الباحثين المتخصصين في القيادة. كان هدف المشروع تحديد السلوك القيادي الضروري لتحقيق أهداف الجماعات والمنظمات. استخدم الباحثون استبانة سميت استبانة وصف سلوك القائد Leader Behavior Description (LBDQ) وQuestionnaire وزعت هذه الاستبانة على عدد كبير من العاملين في مختلف المنظمات وطلب منهم تقييم سلوك رؤسائهم بموجبها. حلت الإجابات بعد ذلك وأظهرت النتائج وجود بعدين أو مجموعتين رئيسيتين من سلوكيات أي قائد سميتا : الإهتمام بالعاملين Consideration وهيكل المبادرة Structure Initiating (Stogdill, 1947).

يمكن تعريف هذين البعدين كالآتي (Fleishman & Harris, 1962: 43-44) :
- يركز بعد الإهتمام Consideration على الإهتمام الجدي بأعضاء المجموعة من قبل القائد. يشمل هذا البعد على سلوكيات مثل السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيعهم على

