



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل



مطبوعة بيداغوجية بعنوان

علم النفس الاجتماعي للعمل

محاضرات موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل .

إعداد الدكتورة :

سومية تواتي

السنة الجامعية:

2026/2025

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	فهرس الأشكال
3	فهرس الجداول
4	معلومات حول المقياس
5	مقدمة
6	المحاضرة الأولى : المفاهيم الأساسية في علم النفس الاجتماعي للعمل
15	المحاضرة الثانية : المدارس والنظريات الرئيسية (نظرية الدور، نظرية التبادل الاجتماعي)
22	المحاضرة الثالثة : التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل (ديناميكيات الجماعات والفرق في المؤسسة وتحليلها، التواصل الفعال وأشكاله في العمل)
38	المحاضرة الرابعة : القيادة وأمطها (المفهوم، الأدوار، أمط القيادة)
48	المحاضرة الخامسة : الدوافع والحوافز (نظريات الدافعية في العمل، الحوافز النفسية والاجتماعية تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء)
61	المحاضرة السادسة : الثقافة التنظيمية والتنوع
69	المحاضرة السابعة : الصحة النفسية والرفاهية المهنية (الضغط والإجهاد، تعزيز الصحة النفسية، إدارة الإرهاق المهني وتوفير الدعم النفسي)
81	المحاضرة الثامنة : السلوك التنظيمي وسلوكيات المواطنة بالمؤسسة
90	المحاضرة التاسعة : التغيير التنظيمي والتكيف
97	المحاضرة العاشرة : العمل عن بعد والتحول الرقمي
103	المحاضرة الحادي عشر : الإبداع والابتكار في العمل
109	المحاضرة الثانية عشر : منهجيات وأدوات البحث عن علم النفس الاجتماعي للعمل
116	المحاضرة الثالث عشر : دراسات حالة وتطبيقات عملية (تطبيق النظرية النفسية في حل المشاكل المهنية)
119	خاتمة
120	قائمة المراجع .

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
43	يوضح صفات القائد	01
46	يوضح أهم خصائص النمط التسلطي	02

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
76	أهم مصادر الضغوط المهنية	01
93	الفرق بين التغيير التدريجي والتغيير الجذري	02

معلومات حول المقياس

عنوان المقياس	علم النفس الاجتماعي للعمل
الفئة المستهدفة	طلبة سنة أولى ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل
طبيعة المقياس	وحدة تعليم أساسية
المجال الزمني	مقياس سداسي 1 : 45 س 30 د 1 سا محاضرة / 30 د 1 س أعمال موجهة
الرصيد	05
المعامل	02
المكتسبات القبلية للمقياس	<p>من المتوقع من الطالب أن يكون على معرفة أو تكون لديه خلفية حول :</p> <p>* مفهوم وتعريف كل من علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ، ومدرك لأهمية كل هذه العلوم وتطبيقاتها ومجالات الاستفادة منها ، وهو ما تعرض له خلال مرحلة ليسانس .</p> <p>* لديه تصور حول مجموعة من المفاهيم والمواضيع المختلفة ذات صلة بما سيتم تناوله في هذا المقياس مثل موضوع " القيادة ، التفاعل الاجتماعي ، ديناميكية الجماعة ، السلوك التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الدوافع والخوافز .. الخ " من حيث التعاريف ، الأهمية والنظريات .</p> <p>* معرفته بالفكر التنظيمي</p>
أهداف المقياس	<p>في نهاية هذا المقياس سيكون الطالب قادرا على أن :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ أن يعطي تعريف لكل من علم النفس الاجتماعي وعلم النفس الاجتماعي للعمل ، مع إبرازه لأهم المفاهيم التي لديها صلة بهذا العلم. ○ أن يتعرف على المواضيع الهامة التي يسعى هذا العلم لدراستها والذي يتضمن " ، القيادة ، التفاعل الاجتماعي ، ديناميكية الجماعة ، السلوك التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الدوافع والخوافز .. الخ " ○ أن يكون قادر على معرفة مختلف الأطر النظرية النفسية لبيئة العمل . ○ التمكن من تطبيق النظريات النفسية في حل المشكلات المهنية . ○ أن يتعرف على أساليب البحث في علم النفس الاجتماعي للعمل
انماط التقييم	مراقبة مستمرة + امتحان كتابي

مقدمة

يُعدّ علم النفس الاجتماعي للعمل مجالاً معرفياً يعنى بدراسة السلوك الإنساني في بيئة العمل، وذلك من خلال فهم التفاعلات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتحليل العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في أدائهم ورضاهم ورفاهيتهم المهنية. وقد اكتسب هذا المجال أهمية متزايدة مع التطور المستمر لبيئات العمل وما صاحبها من تحولات تنظيمية وتقنية وثقافية.

انطلقنا في هذا المقياس من أسس ومفاهيم رئيسية تشكّل الإطار النظري التي تساعد على فهمه وفهم العلاقات المهنية، كما تعرضنا إلى مدارس ونظريات سوسولوجية متعددة ذات صلة مثل نظرية الدور ونظرية التبادل الاجتماعي، التي تتيح تفسيراً لكيفية تشكل الأدوار وتفاعل الأفراد داخل التنظيم. كما يُعنى بدراسة العمليات الاجتماعية اليومية في العمل، كما تناولنا موضوع ديناميكية الجماعة والفرق داخل التنظيم وتحليلها والعوامل المؤثرة فيها، وفعالية التواصل والاتصال في المنظمة، وأنماط الاتصال التي تؤثر في أداء العامل والمنظمة.

وهناك العديد من المواضيع التي يعنى هذا العلم بدراستها وفهمها ومنها محاولة تحليل القيادة وأدوارها وتأثير أنماطها على الأفراد والجماعات، إلى جانب العمل على دراسة الدافعية داخل بيئة العمل والحوافز النفسية والاجتماعية التي تعزز من انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي. كما ركزنا على فهم تأثير الثقافة التنظيمية، والتنوع في بيئة العمل، وتحليل العوامل المؤثرة في الصحة النفسية للعاملين ورفاهيتهم باعتبارها ركائز أساسية لاستدامة الأداء والإنتاجية.

كما تناولنا في هذا المقياس السلوك التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وموضوع التغيير التنظيمي والتكيف، إضافة إلى القضايا المعاصرة مثل العمل عن بُعد والتحول الرقمي وانعكاساتها على العلاقات المهنية والتفاعل في بيئة العمل. كما تم التطرق لأهمية الإبداع والابتكار كعناصر محورية في تطوير المؤسسات وضمان استمراريتها وتميز مواردها.

وفي الجانب التحليلي والمنهجي، تم التركيز على إبراز أهم المنهجيات والأدوات البحثية ذات صلة بعلم النفس الاجتماعي للعمل والبحث فيه مع تحديد اختبارات قياس الرضا الوظيفي، والعمل على دراسة الظواهر المهنية وتفسيرها وفق منظور نفسي اجتماعي.

المحاضرة الاولى : المفاهيم
الأساسية في علم النفس الاجتماعي
للعمل

أولاً- مدخل عام إلى علم النفس الاجتماعي للعمل :

علم النفس الاجتماعي للعمل هو مجال يتداخل فيه علم النفس مع مفاهيم اجتماعية وسلوكية لفهم كيفية تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على سلوك الأفراد داخل بيئات العمل. يهدف هذا العلم إلى دراسة الديناميكيات المعقدة التي تحكم التفاعل بين الأفراد، وكيف تؤثر هذه التفاعلات على الأداء الوظيفي، والرضا المهني، والعلاقات الإنسانية في العمل.

ومن هنا كان لابد لنا من إعطاء تعريف لكل من علم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس الاجتماعي للعمل :

1- تعريف علم الاجتماع :

فيما يتعلق بتعريف علم الاجتماع ، فإننا نجد انه في مرحلة نشأة وتأسيس علم الاجتماع ، فانه قد طرحت تعريفات عديدة سعت في اغلبها إلى تعين حدود هذا العلم سواء من حيث مجال العلم أو تعريفه بالنظر إلى أهدافه بالنسبة للمجتمع ارتباطاً بذاك ويعرف علم الاجتماع باعتباره " العلم الذي يهتم بدراسة الحياة الاجتماعية في الجماعات والمجتمعات الإنسانية " وبذلك فهو علم شديد التعقيد لان موضوعه الأساسي يتمثل في دراسة سلوكنا باعتبارنا كائنات اجتماعية .

وقدم لاجبرن ونيموكوف تعريف لعلم الاجتماع " بأنه الدراسة العلمية للحياة الاجتماعية ، ويذهبان إلى أن الحياة الاجتماعية تستند إلى التفاعل الذي يؤدي إلى نشأة النظم والتنظيمات الاجتماعية التنظيم الاجتماعي وتأسيس الثقافة باعتبارها صادرة في جانب منها التفاعل الاجتماعي¹

وقدم ماكس فيبر تعريف لهذا العلم على انه العلم الذي يعنى بفهم النشاط الاجتماعي وتأويله وتفسير حد له ونتيجته نسبياً . كما تم تعريفه من قبل بعض العلماء على انه علم يعنى بالجماعات الإنسانية والتفاعلات والعلاقات بين أفراد هذه الجماعات وآخرون اعتبر وان هذا العلم هو دراسة للحياة الاجتماعية للمجتمعات البشرية ، واعتبره البعض الآخر بأنه علم يهتم بالقواعد

¹ -علي ليلة ، علم الاجتماع وبناء النظرية الاجتماعية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2016 ، ص33.

والعمليات الاجتماعية التي تربط الأفراد بصفاتهم أعضاء جمعيات ومجموعات ومؤسسات.¹

ومن هنا نجد أن علم الاجتماع يهتم بسلوكنا ككائنات اجتماعية، حيث يشكل حقلاً جامعاً لعدة اهتمامات من تحليل عملية الاتصالات القصيرة بين الأفراد المجهولين في الشارع إلى دراسة العمليات الاجتماعية العالمية. بشكل أعم، علم الاجتماع هو الدراسة العلمية للمجموعات الاجتماعية والكيانات خلال تحرك بشر في كافة أنحاء حياتهم. تساعد نتائج البحث الاجتماعي قادة المجتمع من أكاديميين، خبراء تربية، ومشرعين، ومدراء، سياسيين وغيرهم ممن يهتمون بحلّ وفهم المشاكل الاجتماعي . كما يعد هذا العلم توجه أكاديمي جديد نسبياً تطور أوائل القرن التاسع عشر ويهتم بالقواعد والعمليات الاجتماعية التي تربط وتفصل الناس ليس فقط كأفراد ، بل أيضاً كجماعات .²

ومما سبق يمكننا القول أن علم الاجتماع هو علم يسعى لدراسة العلاقات الاجتماعية والظواهر التي تنشأ عن تفاعل الأفراد داخل المجتمع بشكل منتظم وبالاعتماد على مجموعة من الأدوات والمناهج العلمية . وذلك بهدف فهم الواقع الاجتماعي وتفسيره وتقديم حلول علمية للمشكلات المجتمعية .

2-تعريف علم النفس :

مما لا شك فيه أن تعريف علم من العلوم ، وبخاصة إذا كان من العلوم الإنسانية شأن علم النفس **psychoiogy**، يعتبر أمراً صعباً إلى حد بعيد ، بحيث يكاد يستحيل على القائم بها أن ينجح في وضع التعريف المثالي ، إلى أن يحقق به الخاصية الشهيرة للتعريف الدقيق من حيث كونه مانعاً . ذلك أن الحدود الفاصلة بين علم وغيره في كثير من الحالات – تكون حدوداً هولامية يكتنفها الكثير من الظلال ويشوبها الكثير من الخلط حيث انه قد نشأت علوم حديثة نسبياً تقع بين علم وآخر بحيث تأخذ من هذا وتتداخل مع ذاك فهناك – علم النفس الاجتماعي الذي يأخذ من علم النفس ويتداخل مع علم الاجتماع... الخ وفي هذا السياق لابد لنا من وضع أو تحديد تعريف لعلم النفس على اعتبار أن كل مهتم بدراسة هذا العلم أو راغب في تحصيل معارف خاص به لابد له من فهم معناه .³

فعند البحث في معنى علم النفس من حيث الاشتقاق نجد انه مشتق من كلمتين يونانيتين **psyche** والتي تعني الروح أو العقل أو الذات ، و**logos** وتعني العلم أو الدراسة . وبالتالي يكون علم النفس هو دراسة الذات كما تكشف عن نفسها في الأداء والعمل والنشاط ، أي في السلوك .

¹ - بن بلقاسم إيمان صبرا ، محاضرات في مقياس مدخل إلى علم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، 2021. ص 2.

² -عذراء صليوا رفو ، محاضرة في مادة مدخل علم الاجتماع ، كلية الآداب ، قسم الأنثروبولوجيا والاجتماع ، الجامعة المستنصرية ، 2018، ص 1 .

³ - فرج عبد القادر طه ، اصول علم النفس الحديث ، مكتبة الأنجلو المصرية للكتب ، ط 8 ، القاهرة ، 2010 ، ص 25.

ويمكن تعريف علم النفس على انه العلم إلى يدرس سلوك الإنسان أي يصفها السلوك ويحاول تفسيره.¹

كما عرف كل من **ويد وتافرس** إلى أن علم النفس **psychologie** على انه العلم الذي يعنى بالسلوك والعمليات العقلية وكيفية تأثيرهما بحالة الفرد الجسمية وحالته العقلية والبيئة الخارجية " ويمكن أن نضيف هنا كيفية تأثيرهما أيضا " .²

ومن التعريف الأكثر شيوعا لعلم النفس نجد في **كتب علم النفس الحديث** تعريف له بأنه العلم الذي يختص بالدراسة العلمية لسلوك الكائن الحي ولتوافقه مع البيئة .

أي أن هذا العلم يسعى لفهم ووصف وتفسير سلوك الكائن الحي ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه هذا السلوك في المستقبل ويرتبط هذا التعريف ببعض المفاهيم أولها العلم والدراسة العلمية .³

يعرف علم النفس بأنه العلم الذي يتناول بالدراسة سلوك الكائن الحي وما يحمله من عمليات عقلية وديناميكية ونفسية (**شعورية ولا شعورية**) دوافعه وتجلياته ، بطريقة علمية تهدف إلى فهم هذا السلوك وقواعده والتنبؤ بأتماطه والتخطيط له وهو يهتم بمختلف جوانبه الشخصية والجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية .

وهنا يمكن القول أن الإنسان لا يعيش في معزل عن بيئته الخارجية وإنما يعيش ضمن جماعة أو جماعات ، بتأثر بها وبؤثر حيث تمس مختلف جوانبه الشخصية والاجتماعية ويكون ذلك منذ مراحل العمرية الأولى وخلال طفولته التي يكون فيها عديم القوة إلى أن يصل إلى مرحلة يستطيع فيها تحمل المسؤولية واتخاذ القرار ، كما أن الفرد في ظل الجماعة التي ينتمي إليها وأمام الممارسات التي يقوم بها أفراد جماعته يجد نفسه مجبر على إيجاد علم لفهم سلوك الآخرين وكل ما يتعلق بالجوانب النفسية والمواقف الاجتماعية المتعلقة بهم .⁴

3. تعريف علم النفس الاجتماعي:

تعددت التعاريف المقدمة لعلم النفس الاجتماعي وتنوعت بتنوع وجهات النظر بين العلماء ومن بين هذه التعاريف نجد أن هناك من :

عرف علم النفس الاجتماعي بأنه " فرع من فروع علم النفس وانه ذلك الفرع الذي يختص بدراسة السلوك الاجتماعي للفرد والجماعة كاستجابة للمثيرات الاجتماعية فهو إذن العلم الذي يدرس سلوك الفرد في علاقته بالآخرين ، إذا يستطيع هؤلاء الآخرون أن يحدثوا أثرهم في الفرد ، إما بشكل فردي أو جماعي ، كما يمكنهم أن يؤثروا فيه أما بصورة مباشرة عن طريق وجودهم

¹ - كامل محمد عريضة ، علم النفس ، دار الكتب العلمية ، ط 1 . لبنان ، 1996 ، ص 4.

² - فرج عبد القادر طه ، مرجع سابق ذكر ، ص 25.

³ سالم عبد الله الفاخري ، علم النفس العام ، الجزء الاول، مركز الكتاب الاكاديمي ، ط 1 ، الاردن ، 2018 ، ، ص 19

⁴ عبد العزيز حواجة ، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، د.س، ص 9 .

في تجاوز مباشر مع الفرد أو بصورة غير مباشرة عن طريق نماذج السلوك التقليدية أو المتوقعة من الناس والتي يؤثر في الفرد حتى ولو كان بمفرده.¹

كما قدم كرتش وكروتشفيلد 1962 تعريف لعلم النفس الاجتماعي على انه ذلك العلم الذي يتناول بالدراسة سلوك الإنسان في الجماعة. أي يتناول كافة مظاهر سلوك الفرد وفي المجتمع.

أما هولاندر " اعتبار علم النفس الاجتماعي هو الدراسة العلمية لسلوك الإنسان في المجتمع " .

وفي تعريف شريف شريف له اعتبار أنه الدراسة العلمية لخبرة الفرد وسلوكه في علاقتهما بالمواقف الاجتماعية والمواقف الاجتماعية هي تلك التي تتكون من الناس وعناصر الثقافة الاجتماعية والتقنية.²

علم النفس الاجتماعي يعبر عن الدراسة العلمية لسلوك الكائن الحي ككائن اجتماعي يعيش في مجتمع مع أقرانه ويتفاعل معهم يتأثر ويؤثر بهم وفيهم أي يتأثر بسلوكهم ويؤثر في سلوكهم ، كما أن هذا العلم يتناول بالوصف والتجريب والتحليل والفهم خبرات وسلوك الفرد في تفاعله مع الآخرين في المواقف الاجتماعية أو المجال الاجتماعي.³

من خلال هذه التعاريف نجد أن هناك تأكيداً واضحاً على أن سلوك الفرد متضمناً خبراته وتفكيره والمواقف الاجتماعية التي مر بها وكذلك المجال الاجتماعية الذي يتم فيه هذا السلوك ، أي أن المواقف الاجتماعي وما يحتويه من أفراد وجماعات يؤثر الفرد ويتأثر بها . ولذلك فإن دراسة سلوك الفرد ودراسة التفاعل بين الفرد والجماعة وما ينتج عنه من سلوك وقيم واتجاهات ومعايير وعادات هو ميدان علم النفس الاجتماعي.⁴

هناك العديد من المفاهيم ذات صلة بهذا العلم خاصة وانه علم يعمل على دراسة سلوك الفرد والجماعة في بيئة تفاعلية ويمكن إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بيه كالأتي :

- ✓ السلوك : هو تغيير في حركة او مستوى النشاط في زمن معين سواء كان عقليا أو حركيا أو نفسيا .
- ✓ التفاعل : هو عملية التأثير المتبادل بين نظامين أو أكثر .
- ✓ كائن اجتماعي : يعيش ضمن جماعة يتفاعل معها تأثيراً و تأثراً .
- ✓ موقف اجتماعي : مجموعة ظروف ومثيرات اجتماعية .

¹ - محمد بن محمود ال عبد الله ، علم النفس الاجتماعي ودور الاسرة في التنشئة الاجتماعية ، دار كنوز للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة ، 2012 ، ص 7.

² - احمد محمد الزعي ، اسس علم النفس الاجتماعي ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، د بلد ، 2010 ، ص 21

³ - حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، علم الكتب للنشر . القاهرة ، مصر 1984 ، ص9، ص10.

⁴ - احمد محمد الزعي ، مرجع سابق ذكره ، ص 22.

✓ مثيرات ومنبهات : كل ما يحدث في محيط الفرد من تغيرات وتأثير ذلك على سلوك الكائن.¹

وفي سياق ما تم تقديمه يمكننا أن نعرف علم النفس الاجتماعي على أنه الدراسة المنهجية المنظمة للسلوك الإنساني والعمليات المعرفية والانفعالية وذلك نتيجة للتفاعل بين الفرد والجماعة ويقاس من خلال ملاحظة استجابات الأفراد في مواقف اجتماعية مضبوطة أو من خلال مجموعة من التقنيات والأدوات .

4. تعريف علم النفس الاجتماعي للعمل:

يمكن تعريف علم النفس الاجتماعي للعمل على أنه عملية يتم من خلالها دراسة سلوك البشر في أماكن عملهم حيث يهتم هذا العلم بدراسة العلاقات بين الفرد ومهامه أو بعلاقة الأفراد مع جماعات العمل التي ينتمي إليها و التعرف على العوامل التي تؤثر على أدائهم حيث يهدف إلى تعزيز العمل الجماعي والتقليل من الصراعات والضغوطات بين الأفراد وتحسين الروح المعنوية والقضاء على العلاقات المدمرة للتنظيم.²

وتم تعريفه على أنه العلم الذي يشمل جميع سلوك الفرد في الجماعة أو بعبارة أخرى هو الدراسة العلمية المنظمة لسلوك الفرد أو الجماعة سواء كانت الجماعة مدرسة ، عمل و غيرها من الجماعات التي ينتم إليها الفرد .

وعرف أيضا على أنه العلم الذي يهتم بدراسة سلوك الأفراد بكل خبراتهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم ومزاجهم وكل المواقف والظروف التي مروا بها ، وتفاعلهم في موقف العمل ، وتأثير هذا الموقف على سلوك الفرد العامل وما يضمنه هذا الموقف من أفراد أو جماعات يمكن لهذا الفرد أن يتأثر بها ويؤثر.³

كما تم تعريفه على أنه العلم الذي يهتم بدراسة العلاقات الإنسانية في العمل بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة ، وفيما بين العمال اهتماما بما كجماعات لها خصائصها النفسية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية وكيفية تأثير هذه العوامل على السلوك التنظيمي.⁴

¹ عبد العزيز خواجه ،مرجع سابق ذكره ، ص 10.

² - <https://www.ressources-psycho.com/psychologie-du-travail-definition-historique-et-applications/#:~:text=La%20psychologie%20du%20travail%20s,am%C3%A9liorer%20les%20performances%20des%20travailleurs> . تاريخ 2025/10/25.

³ - عقاقتي مهاء ، علم النفس الاجتماعي للعمل ، مواد عبر الخط ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة سوق اهراس .

⁴ - حواطي امال ، مطبوعة مقياس علم النفس الاجتماعي للعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة غرداية ،

ثانيا - تطور علم النفس الاجتماعي للعمل :

نشأ هذا العلم نتيجة احتكاك روافد مجموعة من المجالات المعرفية أهمها : الفلاسفة الاجتماعيون ، رواد الانثربولوجيا ، علماء التطور والنمو ، علماء الاجتماع ، علماء النفس وغيرهم واهم الرواد الأوائل الذين ساهموا في إنشاء هذا العلم :

- 1 تارد E.tarde اهتم هذا الرجل القانوني الفرنسي بقضايا الجريمة واعتبر التقليد او المحاكاة اساس العمليات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي في كتابه دراسة علم النفس الاجتماعي .
- 2 لوبون " بدراسة الجمهور (روح الاجتماع) استطاع اعطاء نظرية عن سيكولوجيا الجماهير مستعينا بالطب العقلي في ذلك .
- 3 روس e.a.ross مركزا على التأثيرات الاجتماعية ودورها في انشاء الطفل خاصة قضية السلف وكيف تمارس قوتها علينا .
- 4 وليام ماكدوجل مستندا على الغرائز والدوافع باعتبارها على اساس التفاعل الاجتماعي مصنفا هذه الغرائز الى سبعة تقابل كل واحدة انفعالا معيناً " نفور / خوف ت تدمر / تفرز ، استطلاع / تعجب ، مقاتلة / غضب ، حنان / حب ، انصياع / خضوع ، تأكيد الذات / زهو) .

ثم بدأت الاساليب المنهجية من تجريب وقياس وملاحظات تزداد تدريجيا وتظهر النظريات الاساسية في هذا العلم واهم الموضوعات التي عالجها تاريخيا :

- الخمسينات : الجماعة وتأثير العضوية فيها سمات الشخصية .
- الستينات : العدوان والعنف والتجاوب والحب .
- السبعينات : الخلفيات المعرفية للسلوك الاجتماعي وتأثير البيئة على الفرد .
- الثمانينات : الاتجاهات ، العدوان ، الاندماج ، البعد الاجتماعي ، عمليات الجماعة من قيادة واتخاذ القرارات والمساعدة الاجتماعية والفروق الفردية .
- التسعينات : وسائل الاعلام الجماهيري ، التطرف الديني ، العنف ، الجماعات الضاغطة ..¹

ثالثا - علم النفس الاجتماعي وأهميته في مجالات الحياة :

لعلم النفس الاجتماعي للعمل أهمية علمية وعملية في الكثير من مجالات الحياة فحيثما وجد أفراد وجماعات بينها تفاعل اجتماعي، ففعالية الجماعة ومستوى أدائها ودرجة إنتاجيتها ومدى تحقيقها لأهدافها وهو أمر غاية في الأهمية سواء تعلق ذلك بمجال التربية والتعليم أو مجال الصحة النفسية والعلاج النفسي أو الخدمة الاجتماعية أو الصناعة أو القوات المسلحة وهذه المجالات التي سنقوم باستعراض أهمية تطبيقات علم النفس الاجتماعي فيها²:

¹ - عبد العزيز خواجه ، مرجع سابق ، ص 14 .

² - حامد عبد السلام زهران ، مرجع سابق ذكره ، ص 21 .

1- مجال التربية والتعليم : يعنى بدراسة نمو الشخصية المتكاملة الجوانب ، ويمد المدرس بأسس فهم النمو الاجتماعي والمعرفي والعلاقات الموحدة داخل إطار العمل بين المدير والموظف وهيئة التدريس والطلبة ومن أهم موضوعاتها :

- القيادة والعملية التربوية :
- تكوين أسرة المدرسة وبنائها وتماسكها وتفاعلها .
- الاتجاهات الاجتماعية داخل المدرسة .
- دور الجماعات في الضبط والنظام .
- الجماعات التربوية والصحة النفسية في المدرسة .
- المدرسة من حيث أنها وحدة اجتماعية تربوية ¹ .

ومن هنا يمكننا القول أن علم النفس الاجتماعي هنا يربط بين الفهم النفسي والفهم الاجتماعي، وهو ما يجعله أداة فعالة لكل من يعمل في مجال التربية والتعليم. و من خلاله يمكن تحسين البيئة التعليمية، دعم الطلاب نفسيًا واجتماعيًا، وتعزيز مخرجات التعلم بشكل شامل.

2- في مجال الإنتاج :

تتم مختلف الدول بشكل كبير إلى تحسين مستوى اقتصاديتها وحتى يتحقق ذلك كان لابد لها من التوجه لتركيز جهودها في الرفع من الكفاية الإنتاجية وتحسين مستويات التصنيع لديها ، وحتى يتحقق ذلك كان لابد لها من الاهتمام بجوانب أخرى بالإضافة للجانب التقني والتكنولوجي الذي تعمل على تطبيقه ، ومن بين هذه الجوانب نجد العلاقات الإنسانية والتفاعل بين العمال في مجال الإنتاج والتصنيع .

حيث يمكن الاستفادة من علم النفس الاجتماعي من الناحية العلمية في مجال الإنتاج في العديد من النواحي " ويجدر الإشارة هنا إلى أن العامل لا يعمل في فراغ بل هو يعمل في إطار جماعية بتفاعل مع أعضائها في بيئة العمل " .

ويمكن إبراز أهمية تطبيق هذا العلم في مجال العمل والإنتاج فيما يلي :

- ✓ فهم العلاقات النفسية والاجتماعية ودراسة أهمية العلاقات الإنسانية في العمل وأهمية العلاقات بين العمال بعضهم وبعض وبين العمال والمشرفين في الإنتاج .
- ✓ أهمية اشتراك العمال في تخطيط العمل والاشتراك في الإشراف على تنفيذه .
- ✓ في مجال الصناعة والتجارة والزراعة والاقتصاد بصفة عامة نجد إنتاجية الجماعات .
- ✓ النقابات مثل النقابات العمال ونقابات أصحاب العمل نجد دراسة علم النفس الاجتماعي تفيد في فهم الديمقراطية في العمل وغير ذلك من المفاهيم .

¹ -خواجة عبد العزيز ، مرجع سابق ص 11.

كما يلقي علم النفس الاجتماعي للعمل الضوء على العديد من الموضوعات الهامة في مجال الإنتاج مثل :

- ✓ الاختيار والتدريب .
- ✓ النشاط الاجتماعي للمشرفين والاداريين والعمال .
- ✓ العلاقات الاجتماعية بين العمال .
- ✓ مشكلات ترك العمل والغياب .
- ✓ الروح المعنوية في العمل والعوامل المؤثرة فيها .
- ✓ الاتجاهات نحو العمل ونحو جماعة العمل .
- ✓ ديناميات الجماعة والصحة النفسية للجماعة .¹

3- مجال الإعلام والعلاقات العامة :

تهتم بتأثير الإعلام والعلاقات العامة بين الفرد والجماعة وتوعية الجماهير ورفع الروح المعنوية للفرد واهم موضوعاته:

- 1- الاتصال الاجتماعي ووسائل الإعلام
- 2- الدعاية وتأثيراتها
- 3- دراسة الرأي العام وطرق الاستطلاع
- 4- العلاقات العامة ودورها في الاتصال .² (فالأخصائي في العلاقات العامة يعمل على رفع الروح المعنوية بين العاملين وإشعارهم بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الجمهور والعملاء كما يتعين عليه فهم طبيعة الجماعات والاتجاهات الجماعية أي الرأي العام والعوامل التي تساهم في تشكيله والتأثير فيه) .

4- المجال العسكري " القوات المسلحة " : ومن أهم موضوعاته :

- السلوك العسكري لأفراد والوحدات في السلم والحرب .
- العلاقات والتفاعلات الداخلية في النسق العسكري .
- القيادة العسكرية والجماعات .

رابعا - أهداف علم النفس الاجتماعي للعمل :

1- زيادة الكفاية الإنتاجية :

أي زيادة القدرة الإنسانية على الإنتاج ويتأني ذلك بتوجيه العامل وتكوينه تكوينا مهنيا ونفسيا ... بحيث يؤدي ذلك إلى قيام العامل بدوره خير قيام وبانسجام عوامل الإنتاج الأخرى والعوامل الفنية والاقتصادية والإدارية ... ومن ثم زيادة الإنتاجية التي تعود بالفائدة على العمال والعمل وعلى المجتمع .

¹ - حامد الزهران ، مرجع سابق ذكره ، ص 28 ، 29 .

² - خواجه عبد العزيز ، مرجع سابق ذكره ، ص 13 .

2- زيادة توافق العامل مع عمله : بتحقيق توافق العامل في عمله من خلال انتقاء العمال لأعمال التي تتوافق مع قدراتهم واستعدادهم وسماتهم الشخصية ومن مساهمتهم في التوافق في أعمالهم مع الاقتصاد في الجهد وتأمينهم على مستقبلهم وإتاحة الفرصة أمامهم للتقدم والترقية ومعاملتهم باحترام وحفظ كرامتهم وإنسانيتهم ويحقق توافق العامل مع مهنته والمؤسسة التي يعمل فيها ويشعر بالولاء نحوها والارتباط كعضو وليس مجرد آلة .¹

¹ -عقائنية مهاء، مرجع سابق ذكره .د.ص

المحاضرة الثانية : المدارس
والنظريات الرئيسية " نظرية الدور ،
نظرية التبادل الاجتماعي "

أولاً- المدارس والنظريات الرئيسية :

1- " نظرية الدور "

تحتل نظرية الدور الاجتماعي في علم النفس الاجتماعي أهمية كبيرة حيث تعتبر فكرة الدور من أهم الأفكار والنظريات التي تضمنها علم النفس الاجتماعي حيث توسعت إلى مفاهيم أساسية أخرى كالنوع ، المكانة والطبقة . الخ .
وتعد هذه النظرية من النظريات الحديثة في علم الاجتماع إذا ظهرت في القرن العشرين وتعتقد أن سلوك الفرد وعلاقاته الاجتماعية تعتمد على الأدوار الاجتماعية التي يشغلها في المجتمع وان مكانته الاجتماعية تعتمد على أدواره الاجتماعية ، حيث ينطوي الدور الاجتماعي على حقوق وواجبات اجتماعية وتحدد واجبات الفرد من خلال الدور الذي يشغله ، بينما تتحدد الحقوق بالواجبات والمهام التي ينجزها في المجتمع .¹

1-1 مفهوم نظرية الدور الاجتماعي :

تنطلق فكرة نظرية الدور من المجتمع ، والمجتمع عبارة عن مجموعة مراكز اجتماعية مترابطة ومتضمنة أدوار اجتماعية يمارسها الأفراد الذين يشغلون هذه المراكز ، وتستند كذلك على مفهوم التوقعات المتصلة بهذه المراكز الاجتماعية أنواعاً مختلفة من التوقعات التي تحدد تصرفات الأفراد وتتصل ببعضها لتكون شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع ، وارتبط مفهوم الدور الاجتماعي في علم النفس الاجتماعي حديثاً بمفهوم المركز الوضعية والمكانة التي يحصل عليها الفرد بنسق أو نظام اجتماعي خاص حيث يرتبط الدور الاجتماعي ارتباطاً وثيقاً بأنماط ونماذج السيرة وسلوك الفرد داخل هذا السياق .

تعريف لنتون للدور : بأنه الجانب الدينامي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة .

ويعرف روتير الدور الاجتماعي بأنه وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعة أو موقف اجتماعي .²

تعريف احمد ماهر : على انه التصرفات أو السلوك المتوقع منه في موقف من العضو في مركز وظيفي وهي مثل الأدوار التي يلعبها الممثلون .

¹ - فؤاد احمد ابو شنار ، الارشاد الاسري الزوجي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2023 ، ص 210

² - فؤاد ابو شنار ، التدخلات العلاجية في ضوء النظريات النفسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن ، 2024 ، ص 325.

تعريف ليمان : هو تنظيم الأساليب التي يؤدي بها الشخص السلوك المطلوب أو المتوقع منه في موقف ما حسب المعايير الموضوعية .

تعريف بارسونز : يمثل الدور قطاع من النسق التوجيهي الكامل للفرد فهو منظم حول التوقعات المرتبطة بالمستوى التفاعلي ومندمج في مجموعة خاصة من المعايير والقيم التي تحكم هذا التفاعل مع واحد أو عدة ادوار تشكل مجموعة من التفاعلات والسلوكيات المتكاملة ¹.

أما في **معجم العلوم الاجتماعية 1978 :** فيعرف الدور من حيث التفاعل الاجتماعي على انه سياق مؤلف من مجموعة من الأفعال المكتسبة يؤديها شخص في موقف تفاعلي اجتماعي .

ولهذا استناد إلى ماسبق نعرف الدور الاجتماعي بأنه " مجموعة من النشاطات الاجتماعية التي يقوم بها الفرد في موقف معين داخل الجماعة .

ولهذا فان الفرد عندما يسند إليه دور اجتماعي ما فان سلوكه يتعدل ليتلاءم مع الدور الذي يرتبط به حيث أن الفرد يتعلم الأنماط السلوكية الخاصة به من خلال الخبرة والممارسة ².

1-2-اضافات هانز كيرث وسي رايت ميلز لتطوير نظرية الدور :

- أن الشخصية تتأثر بثلاث مؤثرات " بايولوجي ، نفسية ، اجتماعية ، تؤثر في الشخصية والأدوار التي يشغلها الفرد .
- البناء الخلقي للفرد نتيجة للتفاعل السيكلولوجي والأدوار الاجتماعية التي يشغلها وان الدور حلقة وصل بين البناء الخلقي والبناء الاجتماعي .
- لاتعتبر الأدوار التي يشغلها الفرد شرعية وثابتة إلا بإسنادها من قبل السلطة المسؤولة عن ادارة وتنظيم شؤون المؤسسة ، على سبيل المثال سلطة القائد العسكري في المؤسسة العسكرية .
- يعد الدور بمثابة الوحدة البنائية لتكوين المؤسسة والمؤسسة تعد الوحدة البنائية لتكوين البناء الاجتماعي .
- يؤدي الفرد وظائفه ومهامه للمجتمع الكبير عن طريق الدور .
- يحتاج الدور قبل أشغاله إلى التدريب والتأهيل والممارسة ³.

¹ - احمد لول ، الادوار الاجتماعية مدخل نظري ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 10 العدد 01 ، 2022 ، ص 55.

² - احمد محمد الزعي ، مرجع سابق ذكره ، ص 173.

³ - فؤاد ابو شنار ، التدخلات العلاجية في ضوء النظريات النفسية مرجع سابق ذكره ، ص 326.

1-3 المبادئ العامة لنظرية الدور :

- 1- لا يمكن للفرد أداء الدور الاجتماعي بصورة جيدة دون التدريب عليه ، علما أن التدريب على القيام بالأدوار الاجتماعية ويكون من خلال عملية التنشئة الاجتماعية .
- 2- عن طريق الدور يتصل الفرد بالمجتمع ويتصل المجتمع بالفرد وقد يكون هذا الاتصال رسميا أو غير رسمي .
- 3- عند تفاعل دور مع أدوار أخرى فان كل دور يقيم الأخر .
- 4- يكون هناك تناقض بين الأدوار إذا لم تؤد المؤسسة دورها بكفاءة ولا يكون هناك تناقض عندما تؤدي المؤسسة عملها بشكل جيد .¹

1-4 قضايا نظرية الدور الاجتماعي :

- أن نظرية الدور الاجتماعي تشتمل على قضايا رئيسية ثلاثة :
- ✚ **التوقعات** : تشكل احد الأعمدة التي تركز عليها النظرية لان السلوك يتقرر نوعه تبعا لتوقعات الفرد عن دوره المرتقب .
 - ✚ **التمائل** : هو حالة التطابق بين خصائص الفرد والدور الاجتماعي المرتقب ، فعلي سبيل المثال يتوقع المجتمع من الذكر أن يكون قويا وشجاعا ، غير أنه بالمخاطر ويترتب عن ذلك أن يتحمل الصعوبات وان يصمد أمام المكاره .
 - ✚ **التأييد الاجتماعي** : نعني به أن الدور الاجتماعي الذي يؤديه الفرد يقتضي بتأييد الآخرين ، وذلك عبر نمذجة الأدوار التي يؤديها الآخرون أو بعبارة أخرى ينبغي أن يكون دور الفرد على غرار أدوار الآخرين .
- إن نظرية الدور أعطت للجانب النفسي والاجتماعي أهمية كبيرة وبهذا الصدد يمكن تلخيص أهم القضايا التي أثرت نظرية الدور على النحو التالي :
- أولا : يتجسد الدور في الحقوق والواجبات المرتبطة بمكانة معينة في الهرم التسلسلي للبناء التنظيمي .
 - ثانيا : أن الارتباط والتناغم والانسجام بين الأدوار يقلل من عوامل التوتر .²

1-5 - اختلاف الأدوار وتصنيفها :

تختلف الأدوار الاجتماعية في ضوء المعايير الآتية :

- 1- **الجبر والاختيار** : نجد بعضها مفروضا على الفرد وبعضها اختياريا فالدور الجنسي " ذكر أو أنثى ، أو دور المسن أو الراشد مثلا لا اختيار للفرد فيهما ، بينما يختار الفرد دوره في العمل " مدرس ، مهندس .. الخ ويختار دوره الاجتماعي فيتزوج ويصبح رب لأسرة أو يبقى أعزب .

¹ - فؤاد احمد أبو شنار ، الإرشاد الأسري الزوجي، مرجع سابق ذكره ، ص213.

² - فؤاد أبو شنار ، التدخلات العلاجية في ضوء النظريات النفسية، مرجع سابق ذكره ، ص330.

2- **الشمول** : تختلف الأدوار الاجتماعية في شمولها ، فالشباب قد يكون قائدا في جماعة وتابعا في جماعة أخرى ، وقد يكون الرجل مسيطرا في عمله لأنه لأنه مركز قيادي ولكن سلوكه يختلف عن هذا عندما يكون في النادي أو في بيته .

3- **تحديد السلوك** : وتختلف الأدوار في مدى تحديد السلوك فالأدوار العسكرية مثلا محددة تحديدا جامدا ، ومع هذا فهناك مجال للاختلاف ولهذا نجد أن الضباط يختلفون في طريقة إصدارهم لأوامر ، ولكن هذا الاختلاف محدد ، أما في ادوار أخرى كدور الابن في الأسرة نجد مجالا أوسع للتغيير والاختبار .

4- **الاستمرار** : وتختلف الأدوار في استمرارها أو دوامها فادوار المرأة والرجل ادوار دائمة داخل المجتمع والأدوار المهنية دائمة ، ومن ناحية أخرى نجد كثيرا من الأدوار لا تستمر إلا لفترة قصيرة نسبيا كالترشح لوظيفة أو عمل .

5- **الأهمية والشهرة** : وتعرف الأدوار اختلافا كبيرا في أهميتها وشهرتها بدور الصديق يتضمن الصديق بنفسه علاقة شخصية وثيقة واستجابات انفعالية عميقة ومن تلك نجدها في دور الزمالة أو المعرفة العابرة وفي ثقافة نجد أن أي مجتمع فيه ادوار فيها تقدير للأدوار أعلى وأرفع من غيرها .

6- **الصعوبة والسهولة** : وتختلف الأدوار من حيث الصعوبة والسهولة بدور المواطن العادي دور سهل نسبيا لا يتطلب القيام بعمل يتعيش منه ، أما دور العالم الذي يكرس حياته لعمله وعلمه فهو دور صعب يتطلب منه بذل جهد كبير ¹ . بالرغم من وجود معايير سابقة في تصنيف الأدوار إلا أن هناك من يعتمد على تصنيف أخرى لادوار وهي كالاتي :

- **الدور المكتسب** : هو الدور الذي يقوم به الفرد سواء اختاره أو تعلمه .

- **الدور الموروث** : وهو الدور الذي يحصل عليه الفرد ويجعله جزء من مفهومه الذاتي أو صورته الذاتية .

- **الدور المتوقع** : وهو الدور الذي يعتقد الشخص من خلاله أن الآخرين ملزمون بأدائه نحوه في موقف معين كما يشير أيضا إلى الدور الذي يعتقد الشخص أن الآخرين يتوقعون منه القيام به .

- **الدور الملزم** : وهو الدور الذي تحدده المستويات الثقافية وهو يشير أيضا إلى السلوك المتوقع من الذين يشغلون دورا معيننا ² .

- **توزيع الأدوار** : من الواضح في حياتنا أن سلوك الفرد خاص وعام في نفس الوقت : أي أن حياتنا الخاصة تتأثر باستمرار بحياتنا العامة ، كما تتأثر بحياتنا العامة بحياتنا الخاصة ، كما يحدد الدور الاجتماعي سلوك الفرد الذي يتوقعه الآخرون ، فانه يحدد سلوك الآخرين الذي يتوقعه الفرد بحكم قيامه بهذا الدور .

¹ - حامد عبد السلام زهران ، مرجع سابق ذكره ، ص 130 .

² - صلاح احمد الغزي ، دور التنشئة الاجتماعية في الحد من السلوك الإجرامي " مدخل نظري ودراسة ميدانية ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الأردن ،

- صراع الأدوار : عملية الصراع تبرز بصفة خاصة عندما يحدث تغييرا اجتماعي في حياة الفرد كان ينتقل الفرد من طبقة إلى طبقة أدنى نتيجة لانخفاض مستواه الاقتصادي .

ومن أسباب صراع الأدوار وإدراك الفرد لنفسه ، انه يقوم بدورين أو عدة ادوار وكلاهما يناسب مواقف معينة ولا يناسب مواقف أخرى .¹

2- نظرية التبادل الاجتماعي:

2-1 نشأة نظرية التبادل الاجتماعي :

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من الاتجاهات النظرية المهمة في علم الاجتماع وقد نشأت في منتصف القرن العشرين في إطار محاولات تفسير السلوك الاجتماعي من منظور عقلائي يستند إلى مفاهيم مثل المنفعة والتكلفة ، ويعد جورج هومانز من ابرز رواد هذا الاتجاه ، إذا طرح عام 1958 تصورا يركز على التبادل بين الأفراد بوصفه عملية تعتمد على مبدأ الأخذ والعطاء ، لهدف تحقيق مكاسب متبادلة ، وقد تأثر هومانز بنظرية الاختيار العقلاني ، حيث رأى أن الأفراد يتخذون قراراتهم بناء على تقديرهم للنتائج المتوقعة من التفاعل الاجتماعي ومن هذا المنظور ، فان الثقة تمثل عنصرا حاسما لاستمرارية التبادل ، إذا لايمكن للعلاقة أن تدوم دون وجود توقع بأن الطرف الآخر سيتصرف بطريقة عادلة ومقبولة .

تطورت نظرية التبادل على يد كل من جورج هومانز 1961 ، الذي أسس لفكرة السلوك الاجتماعي كتبادل وبيتر بلاو 1964 الذي ربط بين التفاعلات على المستوى الجزئي مثل التفاعلات الفردية والتفاعلات على المستوى الكلي مثل التبادل الاجتماعي داخل المجتمعات ، كما ساهم جون ثيبوت وهارولد كيللي في توسيع النظرية لتشمل الجماعات الصغيرة والتفاعلات الشائبة ، بينما قدم ريتشارد ايمرسون مفهوما للوظيفة البنوية لنظرية التبادل الاجتماعي وركز على قوة العلاقات في عملية التبادل ويمكن الوصف الأساسي لنظرية التبادل الاجتماعي في فكرة التكلفة والمكافأة ، ويحدد الأفراد أو المجموعات مكافآت مادية وغير مادية لظروف معينة .²

ومن هذا المنطلق فان نظرية التبادل الاجتماعي هي نظرية اجتماعية نفسية ورؤية اجتماعية سعت لتفسير التغيير والاستقرار الاجتماعي كعملية تبادل تفاوضية بين الأطراف المختلفة ، وتطرح هذه النظرية فكرة أن العلاقات الإنسانية تنشأ من حسابات غير موضوعية للتكلفة والمنفعة من مقارانه البدائل ، وترجع ج دور نظرية التبادل الاجتماعي إلى الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع ، وكثيرا ماتستخدم النظرية اليوم في عالم الأعمال .

¹ - فؤاد احمد أبو شنار ، الإرشاد الأسري الزوجي، مرجع سابق ذكره ، ص215.

² - مروة سليمان علي ، محددات الثقة بين الأزواج في إطار نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومانز " دراسة ميدانية على عينة من المتزوجين مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية ، المجلد 9 ، 2025 ، ص 465 ، 467.

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي نتيجة لما نشأ من رأي حول إخفاق النظرية البنائية الوظيفية في تطوير نظرية تعكس الواقع الامبريقي ، وتفسر السلوك الإنساني في مستويات مختلفة ، فجاءت المحاولات الأولى لتعمد تفسير السلوك براء على عوامل نفسية بحتة ، يرتبط مضمونها بعوامل بيولوجية ، أما المحاولات اللاحقة فقد حاولت تجاوز اختزال السلوك الإنساني برده للعوامل النفسية بإدخال ارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافي ، بالرغم من هذا التباين بين أصحاب التبادلية إلا انه يمكن الاستفادة من الجانبين :

الجانب الأول : دراسة عملية التفاعل ، وما يمكن أن يتضمن من تأثيرات متبادلة بين طرفي التفاعل .

الجانب الثاني : تركز أهميتها في إمكانية الانتقال من مستويات التفاعل الأولية إلى بحث مستويات التنظيمات معقدة التركيب والمستوى المجتمعي ¹.

2-2- الافتراضات الرئيسية لنظرية التبادل الاجتماعي :

- 1 **المسعى الطبيعي للحصول على المكافآت وتقليل التكاليف :** يفترض أن الأفراد يتصرفون بشكل عقلائي ، حيث يسعون للحصول على المكافآت وتقليل التكاليف في علاقاتهم عملية التقييم تظل آنية وقد تختلف من شخص لآخر .
 - 2 **التقييم الذاتي للمكافآت والتكاليف :** يقيم الأفراد المكافآت والتكاليف بناء على قيمهم الخاصة ، وقد يختلف تقييمهم حسب الشخص وحسب الظروف مثل قد يشعر الأفراد الذين يحصلون على مكافآت متكررة أن قيمتها تقل مع مرور الوقت .
 - 3 **التحليل العقلائي :** يتصرف الأفراد بشكل عقلائي من خلال تحليل التكاليف والمكافآت مع مراعاة الخيارات البديلة المتاحة لهم . لكن هذا التحليل قد يكون مقيدا بالمعلومات المتاحة مع الوقت الحالي .
 - 4 **تربط التبادلات الاجتماعية :** بما أن العلاقات مترابطة ، فان التبادلات بين الأفراد تؤثر على بعضها البعض ، التجارب السابقة قد تؤثر على التفاعلات المستقبلية .
 - 5 **التاريخ والسياق كل تبادل اجتماعي يتم في سياق تاريخي :** حيث تؤثر التجارب السابقة على كيفية تقييم التبادلات الحالية ، السياق يمكن أن يغير كيفية تقييم المكافآت والتكاليف .
 - 6 **العدالة والمعاملة بالمثل :** العدالة والتعامل بالمثل يعتبران من العوامل الأساسية التي تؤثر في تقييم الأفراد للعلاقة في العلاقات طويلة الأمد ، من المتوقع أن يكون هناك تبادل عادل ومتكافئ بين الأطراف .
- تعتمد نظرية التبادل الاجتماعي على فكرة أن الأفراد يتصرفون بشكل عقلائي في سياق اجتماعي ، حيث يقومون بتقييم المكافآت والتكاليف بناء على تجاربهم السابقة وتوقعاتهم ، يرتبط كل تفاعل اجتماعي بمجموعة من المعايير الأخلاقية مثل العدالة

¹ -عذراء صليوا رفو ، مدارس علم الاجتماع " محاضرة " (13) قسم الانثربولوجية والاجتماع ، كلية الآداب ، الجامعة المستنصرية ، 2021 ، ص 1.

، وتدفع التبادلات الأفراد نحو تعزيز رفاههم عبر تحسين المكافآت وتقليل التكاليف ، مما يساعد على استقرار العلاقات على المدى البعيد¹.

2-3 التبادل الاجتماعي داخل منظمات الأعمال :

تؤثر طبيعة العلاقة الاجتماعية في التبادلات النفسية ، فكلما كانت العلاقة بين الطرفين قائمة على التبادلات التعددية بين الأقران أو زملاء العمل والدراسة زادت التبادلات النفسية سواء ايجابية أو سلبية ، مقارنة بمن يتم رؤيتهم والتعامل معهم على فترات متباعدة ، لظروف سفر أو انتقال للعمل بأماكن أخرى ، ويرجع ذلك لتباين مستوى المقارنة والمسافة الاجتماعية بين طرفي التبادل.

وتفسر النظرية أسباب ارتباط العاملين بعملهم ، إذا يكرسون جهودهم لأداء أعمالهم وأدوارهم الرسمية داخل المنظمة ، كما يوظفون لديهم من مثابة ، وإصرار ، وطاقة ذهنية ومرونة فكرية وانغماس سلوكي ، للشعور بالفخر ، وبأهمية العمل وقيمته .

وترتكز النظرية على مفهومي الالتزام والولاء ، اللذان ينشأن نتيجة لتطور العلاقات مع الوقت ، ويتحولان لعلاقات ناضجة ، نتيجة تأثيرهما بمتغيرات " الدعم والثقة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ، ودعم الفريق وتبادل الأدوار بين القائد والموظف ودعم القيادة التنظيمية والصدقة و الدعم العاطفي ، ومقدار المكافآت والمزايا المادية والمعاملات الاقتصادية ، ما يؤدي لبناء وتطوير ثقافة تنظيمية عادلة تدعم وتعزز علاقات التبادل بين العاملين .

تبدأ عملية التبادل الاجتماعي من خلال تقييم إسهامات موظفيها ، ورعاية رفاهيتهم ، وتوفير ضمانات العدالة والدعم والثقة ، ومن ثم يستجيب الموظفون بالسلوكيات المناسبة ، نتيجة شعورهم بأنهم ملزمون بتبادل المعاملة الفاضلة مع منظماتهم ، والإسهام في نجاحها ، والعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفقا لسلسلة متواصلة من علاقات الأخذ والعطاء المستقلة بين الطرفين .

وفي محاولة لتفسير السلوك الإنساني والبنية الاجتماعية للعلاقات بالمجال الإداري ، ترى النظرية أن الموظفين يميلون إلى الاستجابة لمنظمتهم بسلوكيات إضافية ، عندما يشعرون أن منظماتهم تستثمر فيهم ، وكذلك حصولهم على موارد اقتصادية ، واجتماعية وعاطفية أيضا في مكان العمل ، ما يدفعهم نحو تعريض منظماتهم بمواقف وسلوكيات أفضل ، تؤدي تجارب العمل الايجابية إلى رغبة الموظفين في البقاء بمنظمتهم وتنمية استعدادات الاستفادة من مواردها وجني ثمار جهودهم ، أي انه عندما تحسن المنظمات معاملة موظفيها " عبر مزايا " عدالة الراتب والمكافآت والدعم والتقدير المعنوي ... الخ " فإنها تتوقع منهم طواعية رد هذا الإحسان في شكل مخرجات تنظيمية " ولاء تنظيمي ، التزام تنظيمي " وتكفل هذه المدخلات والمخرجات للحفاظ على أشكال التعاون التلقائي والتضامن الجماعي بين أعضاء المنظمة².

¹ - مروة سليمان علي، مرجع سابق كره ، ص 469 ، 470.

² - محمود فوزي رشاد احمد ، الفضيلة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة المؤسسية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ، مجلة البحوث الإعلامية ، كلية الإعلام ، جامعة الأزهر ، العدد 72 ، ج 1 ، 2024 ، ص ، ص 97 ، 98.

المحاضرة الثالثة : التفاعل
الاجتماعي داخل بيئة العمل "
ديناميكية الجماعات الفرق
وتحليلها التواصل الفعال

أولاً - الجماعة مدخل مفاهيمي :

1-تعريف الجماعة :

لفظة الجماعة رغم قدمها النسبي من الألفاظ الأكثر تداول في القاموس اليومي ، حتى بدأت كأنها مفهوم واضح لا يحتاج إلى تحديد وأصبح من أكثر المصطلحات شيوعاً ، فلفظ الجماعة يضم في طياته مجموعات مختلفة اجتماعية ومتنوعة حجماً وبناءً بداية من النشاط القومي إلى أكثر الجماعات سرعة في زوالها ، ولكن الصفة المشتركة بين هـ ذه المجموعة تقوم في وفرة لأشخاص وتكافلهم لضمي ، بقطع النظر من قوة التكافل أو ضعفه . مما جعل هذا المصطلح ذي معنى ودلالة .

وقد تعددت التعاريف المقدمة للجماعة ومن أهم هذه التعاريف نجد :¹

تعريف سميث : أن الجماعة الاجتماعية تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية ، ولديهم المقدرة على العمل أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم .²

تعريف هير : عدد من الأفراد الذين يتفاعلون وجها لوجه في مقابلة واحدة أو عدة مقابلات ويؤثر كل فرد في الأفراد الآخرين ويتأثر بهم وعدد أفراد الجماعة الصغيرة يتراوح بين الفردين والعشرين وهنا التعريف ركز على التأثير وحجم الجماعة .

أما كرتش وكرتشفيلد : شخصان أو أكثر تجمعهم علاقة سيكولوجية مباشرة تضمن التأثير والتأثير بينهم من حيث السلوك والخصائص .

سلافسون : وحدة اجتماعية تزيد عن ثلاثة أشخاص تجمعهم علاقة ودية ونشاط انفعالي مباشر وطويل الأمد ، يحدث تأثيرات ذات دلالة في تعديل شخصيات الآخرين .³

من خلال التعاريف نجد أن هناك مجموعة معايير هي أساس وجود الجماعة ففي تعريف سميث نجد أن العمل هومعيار أساسي في تشكيل الجماعة ، أما تعريف هير ركز على التأثير وحجم الجماعة ، وفي تعريف كرتش وكرتشفيلد نجد أن أساس وجود الجماعة هو التفاعل الدينامي .

¹ -خواجة عبد العزيز ، مرجع سابق ذكره ، ص 101 .

² -حسان الجليلاني ، الجماعات في التنظيم ، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015 ، ص 17 .

³ - خواجة عبد العزيز مرجع سابق ، ص 102 .

يمكن القول أن الجماعة الصغيرة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يترابطون بنشاط معين ويسعون لتحقيق هدف أو أهداف محدد يجمعهم الانسجام الاجتماعي أو العقائدي أو المهني ، ويتبادلون من خلال لك المشاعر والأحاسيس ، ويتصرفون وفق منظور مشترك وفق منظور مشترك من المفاهيم والمشاعر ، ويمكن أن يلاحظ أن ما يحدث في الجماعة الصغيرة وأثره في السلوك الفردي لعضو الجماعة يتركز على ثلاثة مفاهيم أو مكونات هي :

1. **النشاط** : ويمثل التصرفات الإنسانية أو الأشياء التي يمارسها الإنسان والتي تتمثل بالتصرفات المادية التي يمكن مشاهدتها أو الآمال المطلوب من الفرد وأدائها .

2. **التفاعل** : وهو الاتصالات التي تتم بين أعضاء الجماعة والتي يمكن ملاحظتها إثناء أدائهم لأعمالهم وتحديد من الذي يبدأ التفاعل أو الاتصال ومدته ونتيجته في شكل تأثيره على سلوك الطرف الآخر .

3. **المشاعر** : وهي تعبر عن كيفية شعور الفرد تجاه الأفراد الآخرين في العالم المحيط بهم " البيئة " وكيف يدرك جوانبه المختلفة ، وللمشاعر ثلاثة عناصر هي العنصر الفكري ، والعنصر العاطفي ، والاتجاه أو الميل للتصرف أو السلوك .¹

2- الأسس التي تقوم عليها الجماعات :

إن اجتماعية الإنسان ، وعدم قدرته على العيش منفرد عن بقية أعضاء المجتمع ، أن هذه الفطرة في الإنسان أدت به إلى أن يدخل في جماعات ، ويعيش بينها طول فترة حياته ، ذلك فإن التقاء مئآت العمال في تنظيم رسمي وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية يؤدي بهم بالضرورة إلى تشكيل جماعات للدخول في علاقات اجتماعية تلقائية .

وقد ذهب بعض المفكرين إلى حصر هذه العوامل الموضوعية لتشكيل جماعات العمل في الأسس التالية :

1. ظروف موضوعي مشترك مثل المكان الجغرافي أو الدخل المادي .
2. الاشتراك في مجموعة قيم واتجاهات ، مثل المعتقدات المحافظين والأحرار .
3. القيام بأعمال أو ادوار سلوكية متماثلة مثل العمل في مصنع أو مؤسسة اجتماعية أو ثقافية أو ترويجية أو سياسية .
4. الشعور المشترك بالانتماء .

وعند تساؤله عن سبب تجمع الناس ، وتشكلهم في جماعات يرى بيل أن أسباب ذلك تكمن في العوامل التالية :

1. **الجغرافيا** : لا يتحقق ارتباط الناس مع بعضهم إلا بالقرب المكاني أو الجغرافي .
2. **إشباع الحاجات** : أن الهدف من تشكل الجماعات هو إشباع حاجات أعضائها والاجتماعية على السواء .

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، ط 5 ، 2014 ، ص 146 .

3. الغرض : تهدف الجماعات إلى تحقيق غرض معين لهذا يكون لها ميكانيزمات من خلالها يتحدد سلوك أعضائها ، حيث لا يعملون منفردين .
4. استمرارية الترابط: للجماعات وسائل من شأنها المحافظة على الترابط والتجاور المكاني مع الجماعات الأخرى .
5. الأخلاق : أن وحدة الجماعة يعبر عنها في حدود الأخلاق السائدة كالإيمان بالقيادة ، وماشابه ذلك .¹

ثانيا -ديناميكية الجماعة :

أصبحت دراسة حركية " ديناميكية الجماعات الصغيرة من الحقول العلمية الأساسية في دراسة السلوك في المنظمة ، وقد تبلورت منذ الثلاثينات من هذا القرن" .

ويعد كيرت ليفن من أوائل الباحثين المهتمين في إنشاء أول مركز للبحوث في مجال حركية (ديناميكية) الجماعة عام 1945 . ومنذ ذلك الحين استقطب هذا المجال العديد من الباحثين والمتخصصين الذين أسهموا في تنميته وتطويره ، وقد أصبح حقلًا له وزنه في تطوير الجوانب السلوكية في المنظمة ، غير أن الباحثين مازالوا غير متفقين حول مفهوم محدد وواضح ودقيق لحركية الجماعة ، سيما وأنه حقل متشعب بمحتواه ، ويتداخل في مفاهيمه وأبعاده وقد تناوله في مجالات متعددة ، فمن الباحثين من اعتبره حصيلة أساسية للمثيرات والاستجابات داخل الجماعة والتعامل الحاصل بين المثيرات ومنهم من اعتبره بمثابة الجوانب المتحققة جراء الفوائد الناشئة عن طبيعة الجماعة ومعرفة قوانين تطورها والعلاقة القائمة بين الأفراد والجماعات الأخرى والبيئة الاجتماعية والاقتصادية وصور تباينها واختلافها .²

1-تعريف ديناميكية الجماعة :

تعريف زهران : أنها في جوهرها تعني دراسة التفاعل المضاف إليه عنصر التغيير وتحاول نظريات ديناميكية الجماعة تفسير ومقاومة التغيير والتأثيرات والضغوط الاجتماعية : القهر ، القوة ، التماسك ، الجاذبية ، النفور ، الاعتمادية ، التوازن والاختلال وعدم الثبات وغيرها من الجوانب الديناميكية للجماعة .

تعريف سلامة وآخرون : أنها ذلك الفرع من العلوم الإنسانية الذي يهتم بالدراسة العلمية المنظمة للجماعة وتكوينها ونموها ونشاطها وإنتاجها ، ومايرتبط بها من جوانب أخرى لغاية الوصول إلى القوانين العلمية التي تنظم هذه الجوانب ، مؤكدة في دراستها التفاعل لمسبق من حوادث ، علاقات هذه الجوانب بالعلوم الإنسانية المختلفة القيمة التطبيقية لما تصل إليه من معلومات في تحسن عمل الجماعة وما يتبع ذلك من راحة ورفاهية .

¹ - حسان الجيلاني ، مرجع سابق ذكره ، ص 19 ، 21.

² - خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ذكره ، ص 153 ، 154.

تعريف لويس : عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة والبحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي يتحكم في تكوينها وعلاقتها ببعض وعلاقة الجماعات والنظم السائد .
ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن المقصود بدنامية الجماعة عمليات التفاعل التي تتم داخل الجماعات والآثار الناتجة عنها .¹

يمثل دينامية الجماعة واحد من فروع علم النفس الاجتماعي حيث يهتم بالدراسة العلمية لمختلف الجماعات الصغيرة ، من حيث تكوينها ونموها ونشاطها وإنتاجها وأدائها لوظائفها المختلفة وينتج لك من خلال جهود أفرادها لوظائفها المختلفة ، بمعنى دراسة مختلف التفاعلات التي تحدث بين الجماعة والفرد أو بين الجماعة والجماعات الأخرى ، إضافة إلى ذلك دراسة كل القوى التي تعمل على التحكم في هذه الجماعات .²

2-أهمية دراسة ديناميكية الجماعة :

تكمن أهمية دراسة ديناميكية الجماعة في أنها تسهم في فهم العوامل المؤثرة فيه والمؤدية إلى إحداث التغيرات والحركية ضمنها ، وتمكن دراسة ديناميكية الجماعة أخصائي الجماعات من التعرف على التفاعلات المختلفة داخل الجماعة وعلى المثيرات الصادرة من بعض الأعضاء والتي يستجيب لها أعضاء آخرون بالسلب أو الإيجاب .

ويمكن تلخيص الأهمية في العناصر الآتية :

معرفة مرحلة نمو الجماعة وذلك من خلال دراسة استجاباتها ، وأيضاً معرفة التغيرات الطارئة على أعضاء الجماعة بفعل عوامل السن والنضج والمستوى التعليمي والمادي وغيرها .

الاهتمام بمعرفة ميول وحاجات ورغبات وأهداف الأعضاء ومساعدتهم على تحقيقها بما يتماشى وأهداف الجماعة والعمل على بث بعض القيم والمعايير التي تساعد على إنماء الجماعة وتطورها .

معرفة المشكلات التي تواجهها الجماعة واقتراح حلولاً لها والتي قد تأخذ شكل برامج إرشادية أو تدريبية أو علاجية ومواجهة ما يطرأ على الجماعة من سلوك غير سوي من شأنه أن يسهم في تفكيكها .

إعطاء العضو فكرة حول طبيعة شعور الجماعة نحو مدى تقبلها لأدائه مما يمكنه من تحديد الطريقة التي يتبعها في التوافق معها ، وبالتالي تستطيع الأخصائي من اكتشاف قدرات وإمكانات الأعضاء .

- التعرف على العضو الشديد الانتماء للجماعة والأكثر استعداد لتعديل خصائصه وفق ماترغب فيه وإمكانات تعديل أهداف واستراتيجيات الجماعة لتقابل احتياجات ومصالح أعضائها المتطورة .

¹ - سامية ابرييم ، دروس في علم النفس المرضي الاجتماعي " كتاب بيداغوجي " دار الجنان للنشر والتوزيع، د. سنة ، دبلد ، ص 56 ، 57.

² - بن صغير كريمة ، دينامية الجماعة والمؤسسات ، محاضرات موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العيادي ، قسم علم النفس ، جامعة 8 ماي

- معرفة أهم العوامل المؤثرة في نمو وتطور الجماعة وتوجيهها واستعمالها بما يساعد الجماعة على التطور السوي ، وتوجيه عملية التنافس حتى لا تبلغ حد الصراع الذي يسهل تفكك الجماعة .
- الكشف على القيادة داخل الجماعة والعمل على تدريبها وتنميتها بما يحقق الأهداف ، إضافة إلى الكشف على الجماعات الفرعية داخل الجماعة والعمل على استخدامها بما يزيد من تماسك الجماعة وقدرتها على التأثير .
- التعرف على أنماط الاتصال داخل الجماعة سواء كانت رسمية أو غير رسمية .¹

3-العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة :

تتأثر ديناميكية الجماعة بمجموعة من العوامل يمكن أن نشير لها كالاتي :

- 1-العوامل الداخلية :** شخصية الفرد ودوره ومكانته وتأثيره في الآخرين ، وطبيعة القيادة غير الرسمية ، وأهداف الجماعة وطبيعة الاتصالات والتفاعلات ، والتماسك الجماعي ، وصيغ الضبط الاجتماعي ، ومناخ الجماعة ، وحجمها ، ودرجة الاندماج الشخصي والنفسي وغيرها من المؤثرات في عملية التفاعل داخل الجماعة .
- 2-العوامل الخارجية :** أنماط التكنولوجيا والارتباطات بين الجماعات الثانوية و الصغيرة من خلال التعاون والمنافسة والصراع ، ومكانة الاجتماعية .

بالإضافة للمؤثرات البيئية الأخرى ومتغيراتها مثل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، فهذه عوامل ذات اثر كبير في حركة الجماعة واستمرار صيغتها وأهدافها ومشاعر أفرادها ومختلف نشاطاتها ، سواء كانت تتعلق بالعوامل الداخلية أو الخارجية ودلالات أكيدة في التأثير في حركة الجماعة وفي سبل تحقيقها لأهدافها.²

4-خصائص ديناميكية الجماعة :

تعكس ديناميكية الجماعة مجمل العلاقات والتفاعلات التي تحدث داخل المجموعة الاجتماعية وتصف كيفية تكوين الجماعات وتطورها عبر الزمن وتتميز الديناميكية بالعديد من الخصائص والتي تلعب دورا في تحديد طبيعة وسلوك الجماعة ومن بين هذه الخصائص نذكر مايلي :

- 1-التغيير :** تتميز الجماعات بدينامية تسير نحو التغيير أثناء عملية التكوين أو إعادة التكوين ، ويعمل ها التغيير على إعادة التوازن ، وذلك بإعادة مختلف القوى توزيعا يضمن للجماعة الاستقرار والتوازن الكلي والجزئي ومن بين هذه الأساليب أبعاد بعض الأفراد إعادة تنظيم الأهداف ، تغيير لقادة .

¹ -فيحة كركوش ، محاضرات في علم النفس المرضي الاجتماعي ، 2 ماستر ، قسم علم النفس ، جامعة البليدة 2 ، ص 4

² -خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ذكره ، ص 154 ، 155.

- 1 **الطاقة** : توفر دينامية الجماعة طاقة محركة عن طريق الأفعال وردود الفعل ، والتي تنشأ مع بداية تكوين الجماعة فهي تعتبر المسؤولة عن نمو وتطور وتغير الجماعات ، كما تعتبر سلاح ذو حدين فقد تعمل على نمو الجماعة أو إلى انحرافها ، وفي كلتا الحالتين ، فانه كلما زادت الطاقة الناجمة عن التفاعل كلما أمكن ذلك على تحقيق مزيد من التغيير .
- 2 **الاستمرارية**: الديناميكية عملية دائمة ومستمرة داخل الجماعات حيث تبدأ بمثيرات واستجابات يتحول كل منها إلى الآخر ، بمعنى أن المثير يتحول إلى مستجيب وبعد يتحول المستجيب إلى مثير بطريقة دائرية هكذا تكتسب ديناميكية الجماعة صفة الاستمرارية .
- 3 **-الكلية** : تظهر الجماعة في ديناميكية أكبر من مجموع أفرادها ، إضافة إلى ذلك فان شخصية الجماعة لا تمثل مجموع شخصيات أفرادها وإنما تشير إلى حصيلة التفاعل بين هذه الشخصيات .¹

5-أنواع ديناميكية الجماعات :

طبقا لمصدر التأثير :

1 -الديناميكية الداخلية :

المقصودة بها كافة العوامل المؤثرة في الديناميكية سواء كانت عوامل سيكولوجية أو اجتماعية ، عوامل تتعلق بالأعضاء والجماعة ، وهذه العوامل لا تخرج عن نطاق الحياة الاجتماعية الداخلية .

2-الديناميكية الخارجية :

يقصد بها العوامل خارج نطاق الكيان الاجتماعي الداخلي للجماعة تؤثر المجالات المختلفة الخاصة بالجماعة وتكون عوامل ديناميكية خارجية إي مؤثرات جديدة غير المؤثرات الداخلية ومن هذه العوامل نجد القواعد والنظم الخاصة بالمؤسسة والتي تكون ضبط اجتماعي لجميع الجماعات التي توجد في المؤسسة وماتمارسه من أنشطة .

طبقا لمرحلة النمو الخاصة بالأعضاء وخصائصها المتميزة

1-ديناميكية الموقف :

تتكون حياة الجماعة من عدة مواقف متتالية ومتفاعلة مع بعضها وتختلف الديناميكية من موقف إلى آخر ولكننا نلاحظ إن هناك عوامل مشتركة تؤثر في الديناميكية في معظم المواقف وتصبح سمة واضحة مثل تأثير الحجم تأثيرات في كافة مواقف الجماعة ، وهناك عوامل أخرى تؤثر في موقف معين مثل تأثير الشلل والعشيرات في اتخاذ القرارات .

¹ - بن صغير كريمة، مرجع سابق كره ، ص 30 ، 31.

2-ديناميكية الأنشطة :

نلاحظ أن البرنامج الذي تمارسه الجماعة يتضمن مجموعة من الأنشطة وكل نشاط منها يتميز بديناميكية معينة فالأنشطة الخاصة بالمعسكرات التي تعمل على استثارة التفاعل وتبادل الخبرات وتوزيع الأدوار يوفّر مختلف الديناميكية فيها عن ديناميكية الأنشطة الثقافية والفنية.¹

ثالثا - فرق العمل :**1- مفهوم فرق العمل :**

تعرف فرق العمل بأنها نوعا خاصا من جماعات العمل ، ويركز أفرادها على الإنتاجية الإجمالية للفريق وليس على إنتاج الموظف الفرد لوحده ، وهم مسؤولون أمام بعضهم البعض ، كما أنهم يتقاسمون الالتزام بانجاز معين أو تحقيق هدف محدد ، كما أنهم عادة يديرون أنفسهم ويكون القائد أحد أعضاء الفريق ، وتتشكل تلك الفرق من عدد صغير من الأعضاء.²

تعرف أيضا على أنها مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة .

وبالعوض يعرف الفريق على انه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم .

والفريق " هو جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين في اتخاذ القرارات".³

2 - الفرق بين فرق العمل و جماعات العمل :**فريق العمل :**

تتكون من 3 إلى 6 أعضاء ، إما اختيار الأعضاء حسب المهام والمهارات والخبرات ، والقدرات المطلوبة ، يركز الفريق على تبادل الخبرة والمعرفة .

إما قائد الفريق يختار أعضاء الفريق ، يتم تكوينه لمواجهة مشكلة أو انجاز مهمة ذات هدف محدد ، ادوار الأعضاء واضحة ومحددة وليس لها هيكل تنظيمي ثابت .

تتميز بالتحسين وتقييم الأداء المستمر . كما أنها تسيطر على نفسها ، كما إن عملها مؤسس على تحقيق الأهداف .

¹ -دعاء فتحي فضل الله عيسى ، العوامل المستحدثة المؤثرة على ديناميكية جماعات النشاط المدرسي ، مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية ، جامعة بني سويف ، مجلد 4 العدد 2 ، مارس 2023 ، ص 127 ، 128.

² -فاهد بن لويان صلاح الرشيد ، ياسين بن عمر محمد شعبان ، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة ، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة ، العدد 1 المجلد 16 ، ص 2620.

³ -حاتم محمد فتحي إدريس ، عبد الفتاح محمد الخضر وآخرون ، أهمية تطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، العدد 33 ، يناير 2014 ، ص 1620.

جماعات العمل :

عدد أعضائها غير محدد كما أن اختيار الأعضاء يخضع للمصالح المشتركة والنظرة الشخصية ، تركز الجماعة على توجيهات الإدارة ، والإدارة هي من تختارهم ، يتم تكوينها بشكل دائم وأهداف غير محددة وغير واضحة ، لها هيكل تنظيمي ثابت ، تحسينات تتم على فترات متباعدة ، كما أنها تخضع لسيطرة وتوجيه الإدارة ، عملها مؤسس على إتباع السياسات والإجراءات .¹

3- فوائد بناء فريق العمل :

تؤدي عملية بناء فريق العمل إلى تحسين فاعلية العمل الجماعي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الوظيفية والشخصية بين أعضاء الفريق وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل ، لذلك الهدف من الأخذ بمنهجية بناء فرق العمل جعل الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين أعضائها لتكون في النهاية جماعة مندمجة وملتزمة بالعمل .

- يؤدي اعتماد هذا الأسلوب إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة .

- يتيح اعتمادها الأسلوب إلى تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى الأعلى .

- أيضا اتخاذ القرارات يتم اتخاذها في إن واحد ، بدلا من الطرق التقليدية في الإدارة والمتماثلة باتخاذ القرارات بالتتابع وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الانجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر الإنتاجية .²

4- منهجية بناء فريق العمل :

تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل ، يحد فيها النمو والنضج وصولا إلى مرحلة التكامل ، لذلك فان عملية تتطور عبر المراحل الأربعة التالية :

1 - تشكيل الفريق : يسود هذه المرحلة الارتباك ، لان الأفراد يجدون أنفسهم في مواقف جديدة غير مألوقة لهم ، وتتصف العلاقات بالرسومية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم ، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم ، وتتطلب هذه المرحلة المهمة من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر لأموال منظور شخصي نظرا لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية .

2 - مرحلة العصف " الصراع " : يغلب على أفراد الفريق في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر ، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع ، كالدفاع عن وجهات النظر الشخصية وقد يلجأ بعض الأعضاء إلى عدم تشجيع أفكار

¹ - فاهد بن لويان صلاح الرشيد ، ياسين بن عمر محمد شعبان ، مرجع سابق ذكره ، 2624

² - حاتم محمد فتحي إدريس ، عبد الفتاح محمد الخضر وآخرون ، مرجع سابق ذكره ، ص1621.

القائد والسعي إلى تفويض سلطته ، وهنا ينصح القائد بتكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل ايجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها .

3 -مرحلة التعاون : وفي هذه المرحلة تبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها قائد الفريق ، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة .لذلك فان سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والبدء في بناء العلاقة الشخصية .

4 -مرحلة الأداء : ويبدأ في هذه المرحلة التزام أعضاء الفريق بالمعايير والقيم ، وتتسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس والثقة بالآخرين ¹.

رابعا - تحليل ديناميكية الجماعات والسلوك الفردي :

1-السلوك الاجتماعي في مقابل السلوك الفردي:

السلوك الاجتماعي يتكوّن نتيجة تفاعل الفرد مع الآخرين ضمن ظروف ومواقف الحياة، في الأسرة، وفي المدرسة والمجتمع، وفي الوظيفة والجنديّة والتسوق والمهنة وغيرها.

فحياة الإنسان وشعوره بذاته رغم أنها تولد منفصلة عن ذوات الآخرين إلا أنها تتأثر بهم ولا تفصح عن إمكاناتها إلا ضمن البيئة الاجتماعية التي تحدّدها، وهذا ما يجعل الأنا الفردية أنا اجتماعية في صميمها وجوهرها .

فكيف نفهم سلوك الإنسان الاجتماعي في علاقته مع الآخرين؟ هل هو نابع من ذاته (دوافعه، تفكيره، تاريخه النفسي في طفولته)، أم أنه نابع من المواقف التي تحيط به ومن تأثير سلطة الجماعة عليه؟

مبدئيًا لا بد من القول: إنّ سلوك الفرد وحده يختلف عن سلوكه الاجتماعي (أي علاقته مع الآخرين)، وهذا أيضًا يختلف عن سلوك الجماعة.

فسلوك الجماعة له طبيعته التي تميّزه عن سلوك الفرد في علاقته مع الأفراد الآخرين، وعن سلوكه في الجماعة. في هذا الجانب نجد كتاب (سيكولوجية الجماهير) لغوستاف لوبون يُفصّل كثيرًا في مسائل: كيف تتحرك الجماعة؟ وكيف تهدأ؟ وكيف تنور؟ وكيف تُقاد؟ وكيف تكون شريرة؟ وكيف تكون خيرة؟ ...

والسلوك عمومًا نقصد به: كلّ أوجه النشاط التي يقوم بها الفرد والتي يمكن ملاحظتها، مثل حركات الفرد وطريقة استخدامه للغة وتخيالاته وقدراته وإيماءاته... إلخ.

¹ - فاهد بن لويان صلاح الرشيدى ، ياسين بن عمر محمد شعبان، مرجع سابق ذكره ، ص 2626

فالسلك الفردي هو عمل يقوم به الفرد لتلبية حاجاته ودوافعه غير متأثر بالعوامل الاجتماعية، في حين أن السلك الاجتماعي يتأثر بعوامل ودوافع اجتماعية ويهدف للمحافظة على كيان الشخص باعتباره عضواً في جماعة كالأسرة أو المدرسة أو فريق اللعب أو المهنة وغيرها، وهذا السلك الاجتماعي يشمل توافق الشخص في تعامله مع غيره.¹

2- الجماعة وتأثيرها في سلوك الفرد:

من المؤكد أن الجماعات هي المصدر الرئيسي لتلبية حاجات الأفراد لطبيعة التفاعل والمواجهة المباشرة التي تحدث بين الأعضاء كما وان للجماعات تأثيرها على المجتمع ذاته بما يساهم في تشكيل اتجاهاته ومسيرته وفيما يلي نعرض لأهم تأثيرات الجماعات على سلوك الأفراد:

- 1- الجماعات هي الحدد الأساسي لسلوك الفرد وانضباطه فهي التي تساعد على اكتساب سلوك معين أو تعديل هذا السلوك كجماعة الأسرة والجماعة المنحرفة.
- 2- للجماعات قوة تأثير في تنمية قدرات الفرد سواء الجسمية أو العقلية أو الاجتماعية كجماعة النادي وجماعة الهوية.
- 3- للجماعات قدرة إشباع حاجات نفسية للأفراد كالحاجة إلى الحماية أو الحب أو الأمن أو إشباع حاجة إثبات الذات والتحرر من الخوف والقلق والإحباط كما هو الحال في جماعة الأصدقاء وجماعة الأسرة.
- 4- وهي قادرة على تحقيق متطلبات اجتماعية أو اقتصادية كما هو الحال في الجماعات التعليمية وجماعات العمل والجمعيات التعاونية
- 5- ويمكنها ممارسة أنشطة أو تحقيق مصالح لا يتيسر أدائها دون الاشتراك في جماعة كما هو الحال في جماعات النقابات والاتحادات.
- 6- ولها تأثير في سرعة التعلم عن طريق المشاركة في الجماعة كجماعة الفصل والجماعات العلمية . وقد تبين أن للجماعة تأثير مباشر في سرعة استجابة الفرد ودقته ومقدار إنتاجه في العمل.
- 7 - وعن طريق الجماعة يمكن للفرد أن يتفهم ذاته وللدور المحدد له في موقف معين ، كما يكتسب الفرد استبصار في قدراته ومهارته من خلال الموقف الجماعي كذلك بالنسبة لدرجة طموحه².

¹ - محمد بن سلمان الفارس ، السلوك الاجتماعي ومحدداته ، مجلة رواء ، التاريخ 2025/12/5 التوقيت 15: 00:

<https://rawaamagazine.com/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A-%D9%88%D9%85%D8%AD%D8%AF%D9%91%D8%AF%D8%A7%D8%AA%D9%87>

² - الجماعة وتأثيرها على السلوك الفردي ، نقابة المختصين في إدارة الموارد البشرية في لبنان ، التاريخ 2025/11/11 ، التوقيت 20:00

<https://hrsleb.org/article.php?id=7222&cid=325>

خامسا - الاتصال والتواصل الفعال وأشكاله في العمل :

الاتصال والتواصل مدخل مفاهيمي :

1-تعريف الاتصال :

نجد تعريف ألبرت هنري **albert henry** لاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لأخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين .

بينما ميلر **c . miller** اعتبر أن الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر .

ومن خلال التعاريف يتضح الاتجاه الواضح نحو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحريك وتوجيه المعلومات من جهة أخرى ، أو من شخص إلى آخر ، من خلال عوامل محددة في الكلام أو في الكتابة أو ما يشبههما ، وضرورة توفر مفهوم لغوي مشترك للغة المستعملة والتي يتوقف عليها الاتصال .¹

1-1 الاتصال في المجال الإداري :

وتعني الاتصالات في المجال الإداري " إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة ويتضمن هذا التعريف مجموعة عناصر هي :

- انتشار الاتصال في الزمان والمكان ، واسبقايرته .
- الاشتراك والمشاركة في المعنى
- تجميع المعلومات وقابلية الاتصال للتنبؤ.
- وسيلة التأثير ، والحفاظ على العلاقات .

ويفرق البعض بين " الاتصال " بالمفهوم المحدد سابقا و " الاتصالات " التي تعني الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة لممارسة هذه العملية ، كما يختار البعض الآخر استخدام مصطلح التواصل بدل الاتصال لأن الاتصال يتناول جانبا واحدا فقط . ومن خلال هذه التعاريف السابقة نلاحظ أن إي تعريف لاتصال يجب يتضمن الجوانب التالية :

- ✓ عناصر الاتصال من مرسل ورسالة ومستقبل الخ
- ✓ هدف محدد لاتصال ، لان الاتصال عملية هادفة .
- ✓ اتجاه الاتصال والمسار الذي يأخذه.

¹ - ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية " دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، ص 13

✓ مجتمع الاتصال ومجالاته.¹

2- أهمية الاتصال:

أن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح نشاط المنظمة ، وعليه يتوق بقاؤها فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات من المدخلات التي تحتاجها ، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ، بدون اتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها ، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغبتهم ومشاعرهم لآخرين ، وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة .

فالاتصال يعد عامل أساسي لاستمرار نشاط المنظمة ونموها وبقائها لأطول مدة.

ويمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا إن التجارب أثبتت كما يقول عبد الباقي أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد ذاته ، إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات إي القدرة على تحقيق اتصال فعال . فقد أوضح حمود أن التطور والنمو الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها وتزايد إحجامها بالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات .

وقوته ودياب اعتبار أن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف أنواع الاتصالات الأخرى هو نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة .

ويقول المنجي أن لاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار ولا عجب أن تعود اغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسات الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين .²

يمكن القول أن الاتصال يحدد أهمية أساسية في نقل الأفكار والمعلومات والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد أو الجماعات.³

حيث يرى جون ديوي في هذا السياق أن وجود المجتمع واستمراره لا يتم إلا من خلال نقل العادات والأفكار والمشاعر وكل ذلك يتم عن طريق الاتصال ، ويرى شرام ، أن وظائف الاتصال لم تتغير عبر القرون وإنما ظهرت مستجدات وهيكل تسمح بتوسيع هذه الوظائف وتمديد نطاقها وتشير الدراسات إلى أن الاتصال يمثل 75 بالمئة من نشاط المؤسسات والأفراد .

ويمكن النظر والتفصيل في أهمية الاتصال من وجهة نظرا المرسل والمستقبل .

¹ - عبد العزيز خواجة ، مرجع سابق ، ص ، ص 151 ، 152 ،

² - ضرار العتيبي ، مهارات الاتصال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2021 ، ص 38.

³ - خليل محمد حسن الشماع ، حضير كاظم حمود مرجع سابق ذكره ، ص 193 .

1- من وجهة نظر المرسل : تتمثل في :

- الإعلام : نقل المعلومة وأخبار الآخرين عن إحداث معينة .
- التعليم : تدريب الآخرين وتطويرهم للقيام بمهمة معينة .
- الإقناع : تحويل وجهات نظر الآخرين .
- الترفيه : الترويح عن النفس والتسلية .

2 - من وجهة نظر المستقبل :

- فهم المحيط وما يدور فيه من أحداث .
- تعلم خبرات جديدة .
- الراحة والمتعة والتسلية .
- الحصول على المعلومة المساعدة في اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مقبول اجتماعيا.

وهناك من العلماء من حدد ثلاث ادوار لاتصال هي الإعلام " الأخبار " ، التفسير " التعليق " والتسلية "

3- خصائص الاتصال :

من خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكيتها وحركته النشطة التفاعلية نجد أن:

1-الاتصال عملية مستمرة :

أن الاتصال لايمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد .

2-الاتصال يشكل نظاما متكاملًا :

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة ، وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية ، وإذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فان الاتصال يتعطل ويصبح بدون تأثير .

3-الاتصال تفاعلي واني ومتغير :

الاتصال نشاط مبني على التفاعل مع الآخرين ، حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه .

4-الاتصال غير قابل للتراجع أو النفاذي :

إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه ، فانه لايمكنه ذلك قد يستطيع التأسف والاعتذار أو إصلاح ما افسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال ولكن يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث .

5-الاتصال ذو أبعاد متعددة :

رغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني .

كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني : معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال.¹

4- عناصر الاتصال :

لكي تتم عملية الاتصال الإداري لابد من توافر عدة عناصر أساسية وهي :

1. المرسل :

هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره ، وقد دلت الدراسات كما أشار إل علي والموسوي أن مصادر الاتصال الموثوق بها على قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى وان محتويات الرسالة غالباً ما تفسره بناء على من هو مرسلها .

2. الرسالة :

وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته .

3. قناة الاتصال :

وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل ، وهذا وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال

4. المستقبل : هو الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية ويتفاعل معها ويتأثر بها وهو الهدف المقصودة في عملية الاتصال ولا شك أن فهم الفرد وخصائصه وظروفه يلعب دوراً مهماً في ادراك معنى الرسالة ودرجة تأثيرها في عقلية الفرد أو الجمهور المستهدف.²

5. التغذية العكسية " الراجعة " : وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه .

5- أنماط الاتصال :

يتجسد نمط الاتصال الخاص لكل من المرسل والمستقبل بوضوح عادة عند ترميز الرسالة ، وعند التفسير لذلك الترميز فيها ، ويتأثر ذلك النمط بعدد من العوامل المهمة لدى الفرد ، كالثقافة والشخصية والمكانة الاجتماعية ومستوى التعليم والخبرات المتخصصة وكذلك الجنس . وإذا ما كان أثر كل من تلك العوامل واضحاً ، فإن عامل الجنس يستحق وقفة خاصة به ، فليس للرجال والنساء نفس النمط في الاتصال في موقع العمل ، إذا يقوم نمط الاتصال عند المرأة على التفاعل الاجتماعي وتعزيز المشاعر لدى الطرف الذي تتحدث معه ، على العكس من نمط الاتصال عند الرجل والي يقوم على محاولة تعزيز المكانة واليد العليا له وليس للطرف الذي يتحدث معه ، يقاطع الرجل عادة من يتحدث ، في حين أن المرأة لا تقاطع محدثها وإنما هي من تجري مقاطعه حديثها عندما تتحدث للرجال ، وغالباً ما تميل المرأة إلى التقارب الودود بما يخلق جو اجتماعياً مشتركاً بين طرفي الاتصال ، أما الرجل فنراه غالباً

¹ - عبد الله حسن مسلم ، مهارات الاتصال الإداري والحوار ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2015 ، ص 20 ، 22.

² - ضرار العتيبي، مرجع سابق ذكره ، ص ، 40 ، 41.

مايميل إلى إثبات وجوده وتعزيز استقلالته ، فنرى المرأة المديرة تطلب من مرؤوسيهـا " هل يمكن مقابلي في المكتب اليوم " ، أما الرجل المدير فيأمر مرؤوسيهـ " تعال إلى مكنتي الآن " في ذات الموضوع .

ومن أشهر البحوث التي أجريت حول اثر الجنس في موضوع نمط الاتصال عند الرجل والمرأة هو ماقامت به الباحثة في علم الاجتماع tannen deborh وفريقها والذي امتد لسنوات طويلة لتتوصل إلى استنتاجات مهمة في أشكال الاختلافات في أنماط الاتصال عند الرجل والمرأة .

فليس الرجل مثل المرأة في ما يخص الاتصال في موقع العمل داخل المنظمة . أن الاختلاف في الأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها من وراء الاتصال هي التي تفرض تلك الفروقات التفصيلية في نمط الاتصال لكل منهما وطبعاً يشمل ذلك حالتي المرسل والمستقبل¹.

6- أشكال الاتصال الفعال في المنظمة :

1-الاتصال الرسمي : هو الاتصال الذي يتم في إطار رسمي من خلال خطط السلطة الرسمية والمعتمدة على اللوائح والقوانين المكتوبة ، فكل مدير بحاجة لإجراء اتصالات لنقل أوامره وتعليماته لمرؤوسيه ، وكذلك كل عامل في المنظمة يحتاج لإجراء اتصالات لرفع تقارير أو شكاوى أو عقد اجتماع يتعلق بالعمل². وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية وهي:

✓ **الاتصالات النازلة :** تشمل الاتصالات من الرئيس إلى المرؤوسين ، وتشكل هذه الاتصالات الجزء الأكبر من الاتصالات في المنظمة .

✓ **الاتصالات الصاعدة :** تشمل الاتصالات من المرؤوسين إلى الرئيس ولا تلقى هذه الاتصالات تشجيعاً ودعماً كبيراً .

✓ **الاتصالات الأفقية:** تشير إلى الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي³.

2-الاتصال الغير رسمي : وهي اتصالات تتم خارج القنوات الرسمية المحددة لاتصال ، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء لتنظيم الإداري وبين أعضائه ، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات⁴ . ويأخذ الاتصال هنا اتجاه واحد :

✓ **الاتصال المحوري أو المتقاطع :** ويحدث بين أفراد من مستويات مختلفة ، اختصاراً للوقت والجهد وفيها يتم تجاوز شخص يجب مشاركته في الاتصال ومثل هذا النوع من الاتصالات يجب أن يبقى محدوداً⁵ . ويمكن ملاحظة أهمية هذا الاتصال في

المنشآت متعددة الجنسيات المنتشرة حيث توضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعة منتجات رئيسية بغض النظر عن المنطقة

¹ - فريد فهمي زيارة ، وظائف الإدارة ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، 2019 ، د بلد ، ص 313.

² - مرياح مليكة ، إستراتيجية ادارة الأزمات وفعالية التسيير " دراسة نظرية وتطبيقية " ، دار الكتاب الحديث ، 2012 ، ص 75 ، 76.

³ - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة " دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 1 الأردن ، 2006 ، ص ، 277.

⁴ - ضرار العتيبي ، مرجع سابق ذكره ، ص 51.

⁵ - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ذكره ، ص 277.

الجغرافيا ونجد الاتصال بين الشركات الخاصة بكل مجموعة من المنتجات .¹

7-الاتصال الفعال وتأثيره على الروح المعنوية والكفاءة في المؤسسة :

يعرف عليش محمد ماهر الروح المعنوية على أنها " الحالة المهنية التي من شأنها إن تجعل الأهداف الشخصية لأفراد والجماعات ، تابعة لأهداف المؤسسة التي يعملون بها ، علاوة على أنها الشعور ، من جانب الفرد بقبوله عضوا في جماعة و بانتمائه إليها ، تلك الجماعة التي تعمل في سبيل تحقيق أهداف محددة تؤمن بها وترغب جادة في تحقيقها .

مهما اختلف تعريفات الروح المعنوية لدى الكتاب فان توفيرها في المؤسسة يعود بشكل كبير إلى توفر شبكة اتصالات جيدة وقدرة إدارية هامة تعمل على توفير عناصر الروح المعنوية التي تحدد حسب :

- ضمان عمل العاملين والمحافظة على أجورهم .
- الرضا عن العمل واشتراك العاملين في تصميم برامج التطوير وتوزيع حصيلة الكفاءة الإنتاجية مع ربط هدف المؤسسة .
- العناية بتصميم أنظمة المكافآت وحوافز الإنتاج مع وضوحها وعدالتها .
- ضمان الترقية التي يستحقها العامل والاستماع إلى شكوى العامل والعمل على إنصافه .
- تحسين ظروف الإنتاج وتوفير الأمن الصناعي والخدمات الاجتماعية للعمال تبعث في نفوس العاملين الارتياح والإخلاص في العمل .

هذه العناصر تظهر ضرورة توفر نظام اتصالات ومشرفين ذوي طاقات عالية في مجال الاتصال بالعمال محاولتهم وإقناعهم ببعض العوامل والقرارات

وهو ما يضمن للمؤسسة تحسين كفاءة الإنتاج ، استعمال أحسن لعمالها ، توفير جو اجتماعي ونفسي ملائم وانعدمت أسباب الاغتراب وهي الميزة التي طغت على العامل في المؤسسة الصناعية خاصة في هذا العصر وذلك نظرا لعدة أسباب منها الجو الصناعي والتكنولوجي ، طرق الإدارة وتصرفات المشرفين وضعف الاتصال وسوء استعماله .²

¹ -ضرار العتيبي ، مرجع سابق ذكره ، ص 51.

² - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ذكره ، ص 128 ، 129.

المحاضرة الرابعة : القيادة
وانماطها (المفهوم، الأدوار،
أنماط القيادة)

أولاً : مدخل مفاهيمي للقيادة الإدارية

1/تعريف القيادة :

على الرغم من اهتمام العديد من العلماء والكتاب والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة ، إلا أن هذا الموضوع ليزال لغزاً مميّزاً وموضوعاً غامضاً ، حيث انه لا يوجد اتفاق وتعريف موحد ومتفق عليه لهذا المفهوم ، ونحن سنحاول أن نذكر بعض التعاريف التي تعد أكثر تفصيلاً وشمولية ومنها مايلي :

وفق لتعريف الكاتب رنسيس لايكيرت " **rensis likert** " فان القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة .

بينما عرف الكاتب جيمس جربين **james gribbin** القيادة بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ، ووقت معين وظروف معينة لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة ، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة ، الرضا من نوع القيادة الممارسة .¹

وعرفها عمر ماهر محمود بأنها " قوة السيطرة على ادارة العمل الجماعي الكلي داخل الجماعة ، وتولي مسؤولية التصريف في شؤون أعضائها وتوجيههم نحو هدف ما " .

بينما عرف عبد الغفار حنفي " القيادة على أنها فن التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص ، ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي القدرة على حث وتحفيز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه " .²

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن القيادة هي عملية تفاعلية اجتماعية بين طرفين هما " القائد " الرئيس والمرؤوسين " الأتباع " جماعة العمل يتم من خلالها التأثير في سلوكياتهم وقيمهم واتجاهاتهم للعمل وكل ذلك من اجل دفعهم وتحفيزهم من اجل تحقيق الهدف المنشود .

¹ - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ذكره ، ص 215 ، 216 .

² - عبد العزيز خواجه ، مرجع سابق ذكره ، ص 47 .

ومن هنا نستنج أن القيادة تتطلب :

- 1 - وجود شخص " القائد "
- 2 - وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم .
- 3 - ممارسة مهارات التأثير .
- 4 - استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق هدف .¹

2/ القيادة الإدارية :

تتمثل مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة رؤوسه في تخطي المعوقات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم .²

وهنا تجدر الإشارة إلى أن القيادة تكون داخل جماعات أو جماعة وهو ما يعبر عنه بمنتهي المنظمة " جماعات العمل " .

ثانياً - القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معها :

للقيادة عدة مفاهيم تتداخل معها ويصعب في بعض الحالات التفريق بينها بسهولة ولهذا سنحاول عرض جملة من المفاهيم والتفريق بينها :

1 - القيادة علم وفن :

يرى باص **1990 bass** أن أكثر من 800 دراسة تمت في الدول الأوروبية وأمريكا ، تتناول القيادة كعلم **as science** وذلك بهدف إيجاد القائد الناجح والكفاء ، إلا أن بعض المديرين قد يكونوا قادة أكفأ دون حصولهم على دورات وبرامج تدريبية وتعليمية في القيادة ، كما أن بعض الممارسين للقيادة لا يعتبرون أنفسهم قادة أكفاء وهذا يجعل معظم الدارسين والباحثين في مجال القيادة يميلون إلى المزج **merge** بين العلم والفن في القيادة .

حيث أن المهتمين بهذا الموضوع يعرفون القيادة أما من خلال ما يستخدمه القادة من وسائل وأدوات لتحقيق الهدف أو من خلال سمات ومميزات كل من القادة والمرؤوسين التي تؤدي التأثير في الهدف .³

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ذكره ، ص 216.

² - عاطف عبد الله المكاوي ، القيادة الإدارية ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2013 ، ص 12

³ - عبد الرحيم بوخلخال ، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، العدد 2 المجلد 6 جامعة الوادي ، ص 257 .

2 - القيادة والرئاسة :

هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة. فالرئاسة مفهوم يقوم على أساس انسياب السلطة " الصلاحيات في إطار التنظيم الرسمي الذي تمثله ، وليس عن طريق الاعتراف غير الرسمي بالقيادة ولا الموافقة على التحرك بتوجيهاتها ، ولذا فان الرئيس يحدد الأهداف حسب مصلحة العمل من خلال الأهداف الرسمية للمنظمة ومنظوره الذاتي لها ميوله ورغباته ، وعلى المرؤوسين إنجاز المهمات حسب الصلاحيات المخولة لهم من قبل المنظمة الرسمية . وإلا تعرضوا إلى الجزاءات . أما في القيادة فان الفرد " القائد " يستمد سلطته من خلال الجماعة التي يقودها . وهكذا فان القائد الحقيقي هو الذي يسعى مع الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة ويرجع قبول المرؤوسين إلى إقناعهم بقدراتهم على تحقيق أهدافهم وقد يتحول القائد إلى رئيس رسمي حينما تؤطر قدراته القيادة بتنظيم رسمي يستمد منه إمكانية ممارسة وظائف المدير حسب الصيغ الرسمية للمنظمة .¹

3 - القيادة والزعامة:

القيادة تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها المهوبة فالزعيم موهوبا ومنذ طفولته يمارس ادوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة ، أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على ادارة وتوجيه المجموعة وهي في ذلك شأها مثل الزعامة التي تحتاج إلى بعض المواهب ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد بل أن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكية الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح . هناك بعض الصفات المشتركة بين الزعامة والقيادة الناجحة كالصفات الشخصية مثل الصبر والشخصية القوية والصحة النفسية والذكاء ولكننا نستطيع أن نفرق بين الزعامة والقيادة بأن نقول أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم بينما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم .²

4- القيادة والإدارة :

يعد ظهور القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما ظهرت الإدارة في العقود الأخيرة أي في بداية القرن الماضي ، ورغم كل هذا يعد القيادة فرع من فروع علم الإدارة كما أن هذان المفهومان هما مفهومان مختلفان لكنهما مترابطان لان كليهما يهدف للتأثير في الآخرين لتحقيق أهداف ما ، وان كانت القيادة تؤثر عن طريق الموصفات الخاصة التي يتمتع بها ، أو عن طريق العلاقات التفاعلية مع المجموعة أو باستعمال سلطات رسمية أو غير رسمية ، وبخلاف ذلك تؤثر الإدارة عن طريق الاستناد إلى السلطة وما تخوله المناصب الإدارية ، وتختلف الإدارة عن القيادة في عدة جوانب منها :

✓ الإداري يحتل مركز سلطة مخولة بينما القائد يستمدها من قوة التأثير في الآخرين .

✓ تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية : هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والإشراف ، الرقابة .

✓ تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :

● تحديد الاتجاه والرؤية ، حشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز وشحنهم .

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق كره ، ص 212،213 .

² -عاطف عبد الله المكاوي ، مرجع سابق كره ، ص 18.

- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل ، اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.¹
- كما تعد القيادة إحدى الوظائف الإدارية للمدير ، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح دون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة ، وكما هو معلوم انه ليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا ، والمركز الرسمي وحده لا يجعل من المدير / الرئيس قائدا .

ويميز الكاتب جون كوتر **john kotter** بين المدير والقائد كما يلي :

- الإدارة تعني التكيف والتعامل مع التعقيد والإدارة الناجحة تعمل على تحقيق النظام والثبات من خلال وضع الخطط الرسمية ، تصميم هيكل تنظيمي جيد ، ومقارنة النتائج بالأهداف التي تضمنتها الخطط .
- القيادة تعني التكيف والتعامل مع التغيير ، فالقائد يرسي توجهها من خلال تطوير رؤية مستقبلية ، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات ، ويرى كوتر أن القيادة الفعالة ضروريتان لتحقيق فعالية عالية للمنظمة ، ولكنه يعتقد أن معظم المنظمات تعطي اهتماما للإدارة أكبر بكثير من اهتمامهم بالقيادة.²

5- القيادة والقوة :

تمثل القوة أداة التأثير التي يستخدمها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية . وتعرف القوة **power** بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويمكن للفرد أن يمتلك القوة دون الحاجة إلى استخدامها ومن المنظور التنظيمي يوجد خمسة أنواع من القوة يمكن تصنيفها لمجموعتين هما القوة الوظيفية والقوة الشخصية.³

5-1 مصادر قوة تأثير القائد :

من اجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة ، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير في الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته وقد صنف الكاتبان فرانك ورافن **french et raven** هذه المصادر إلى خمسة وهي :

1 **قوة المكافاة : reward power** وتستند إلى ادراك الفرد بأنه يمتلك لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصوله (الفرد) على عوائد ايجابية .

2 **قوة الإكراه والعقاب : coercive power** وتستند إلى الخوف ، وإدراك إن الفرد بأن عدم التزامه وتقيده بتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه الفرد .

3 **القوة المشروعة : légitimâtes power** وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

4 **قوة الخبرة : expert power** وتستند إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبراته ومهاراته (الفنية والإدارية والسلوكية) .

5 **قوة الاقتداء والإعجاب :** تعتمد على تمثل المرؤوسين بشخصية الرئيس وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به من

¹ - عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سابق ، ص 258 .

² - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 216 ، 217 .

³ - عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سابق ، ص 259.

خصائص وسمات شخصية¹.

وكما جاء في هذا التقسيم يمكن القول أن المصادر الثلاثة الأولى يطلق عليها مصادر المنصب أو الوظيفة ، وهي التي يكتسبها القائد من سلطة منصبه المتحصل عليه في المؤسسة ، إما المصدرين الآخرين فهما من مصادر شخصية والتي يحصل عليها من خلال صفات أو ميزات خاصة يتحلى بها ، وللتأثير على الآخرين لابد من توفر القوة التي يجب أن تتولد من مصادر مختلفة ، لأن نتائج استخدامها تختلف من مصدر لآخر من حيث التأثير².

ثالثا - أهمية القيادة ودورها :

تكمن أهمية القيادة في :

1. ضمان ائتلاف الجماعة وتجانسها .
 2. تقريب وجهات النظر والربط بين الآراء المختلفة .
 3. توجيه الجماعة من التصدعات الداخلية والخارجية .
 4. إعطاء قوة للجماعة ومساعدتها لتحقيق الأهداف .
- كما أن للقائد مجموعة من المهام يسعى للقيام بيها :
- دراسة حاجة الأتباع والسعي في تحقيقها قدر الإمكان مما يتطلب توفير الحوافز لتحقيق الرغبات المادية والمعنوية.
 - بث روح التعاون في الفريق وجعله فريقا واحدا.
 - إشراك الأتباع في اتخاذ القرار .
 - العدالة والموضوعية في تعاملها مع الأتباع لضمان ثقتهم .
 - مساعدة الإلتباع في تخطي عقباتهم وتنمية مواهبهم وقدراتهم .
 - ضمان الاتصالات وتشجيعهم داخل المنظمة .
 - التوزيع المتوازن للعمال حسب قدراتهم وإمكانياتهم³.

رابعا - مهارات القيادة :

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها .

ولكي يستطيع القائد فهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد والتابعون والموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات الأساسية هي :

¹ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 218 ، 219 .

² - عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سابق ، ص 259 .

³ - عبد العزيز خواجة ، مرجع سابق ، ص 49 .

1-المهارة الفنية : وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه ، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها ، عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها ، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل .

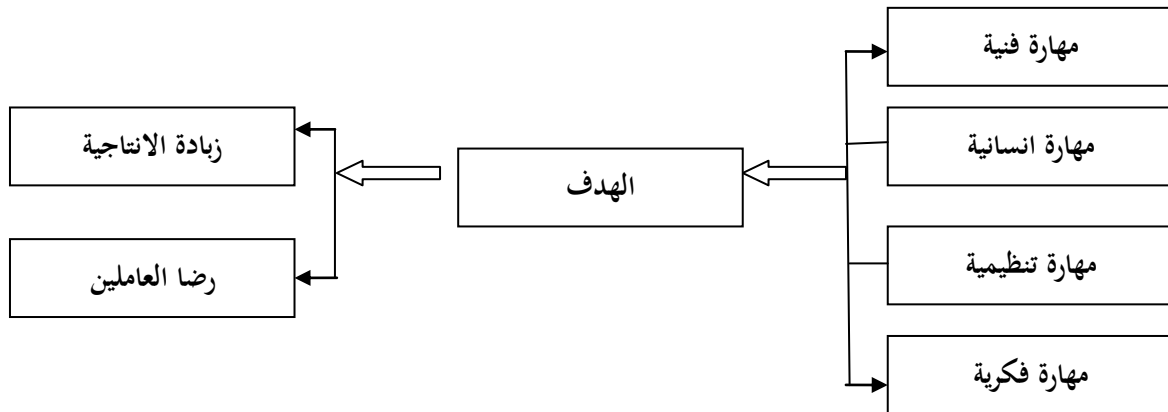
2-المهارة التنظيمية : وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويحدد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة .¹

3-المهارة الفكرية : القدرة على الحكم على الأشياء (التحليل ، الاستنتاج بالمقارنة ، المرونة الاستعداد الذهني لتقبل الفكر الأخر

4-المهارة الإنسانية : القدرة على التعامل الحسن مع الأتباع وكسب ثقتهم ورفع معنوياتهم والتمكن من فنون التعامل مع الآخرين.

وهذه الصفات ذات بعد تكاملي فيما بينها والقائد الناجح هو الذي يتوفر فيه الحد الأدنى من هذه الصفات .²

الشكل رقم (01) يوضح صفات القائد



المصدر : بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار البيزوري للنشر والتوزيع ، د.ط ، الأردن ، 2020 ، ص 16.

كما توصل رالف ستوجديل **ralph stogdill*** من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود فيما بين الحربين العالميتين لمعرفة المهارات التي تجعل من إنسان ما قائد ناجحا إلى أن هذه المهارات هي :

- 1 -مهارة الانجاز : وتتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على انجاز الأعمال ببراعة ونشاط .
- 2 -تحمل المسؤولية : وتتطلب المبادأة والثقة بالنفس والمثابرة والاعتماد على النفس والسيطرة والرغبة في التفوق والطموح .
- 3 -روح المشاركة : وتتطلب النشاط والروح الاجتماعية الطيبة والمساهمة والتعاون والقدرة على التكيف وروح الفكاهة والدعابة.

¹ - بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار البيزوري للنشر والتوزيع ، د.ط ، الأردن ، 2020 ، ص، ص14 ، 16

² -خواجة عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص 51.

4 - **المكانة الاجتماعية** : وتتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه .

5 - **القدرة على تفهم الموقف** ، وهذا يتطلب مستوى ذهني جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم ، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم .¹

خامسا - أنواع القيادة : يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين من حيث سلطة القيادة وأجواء العمل :

أولا - سلطة القيادة :

تنقسم القيادة من حيث سلطتها إلى نوعين هما :

1- القيادة غير الرسمية :

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد . إذا لا يكون للباعث الرسمي دور بروز هذا النوع من القيادة ، ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد ، واختلاف قابليتهم ، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم ، بحيث يلاحظ من خلال تجمع أنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي يؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا .

كما تساهم بعض المواقف التي يمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحهم أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها ، ومن هنا يتضح بان القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة " ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة لتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالات بين الأفراد لتحقيق أهدافها " إنتاج ، تسويق الخ " ، كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادة في نشاطات المنظمة التي يعملون بها . وغالبا ما تتعرض هذه الحالة لصعوبات بخاصة المواقف التي تتعلق بالإفادة من القيادة غير رسمية لصالح المنظمة الرسمية .²

2- القيادة الرسمية :

يعتبر قائدا رسميا كل فرد يشغل مركزا رئيسيا (مدير عام ، مدير ادارة رئيس قسم) بحكم الوظيفة التي يشغلها قد يكون هذا القائد اسميا فقط بحيث لا يماس فعليا تأثيرا على أفراد جماعته ، وان عدم استطاعة المدير القيام بدوره كقائد يسمح بظهور قادة

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة التربوية ومهارات التعلم ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2013 ، ص21

* **الف ستوجديل ralph stogdill**: عالم نفس وباحث في مجال القيادة اشتهر بدراساته حول نظرية السمات في القيادة ، كان أستاذا في جامعة ولاية أوهايو ويعتبر رائدا في الأبحاث الحديثة عن القيادة في أواخر القرن 20.

² - خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ذكره ، ص 213 ، 214 .

آخرين غير رسميين يتطلع إليهم العاملون في التنظيم بغية توجيههم وإرشادهم ، يتصف غالبية القادة غير الرسميين بصفات أو سمات تميزهم عن القادة الرسميين أو المديرين ، والقائد الرسمي قائدا اسميا في حين يكون القائد غير الرسمي قائدا فعليا يمتلك زمام الأمور نتيجة لدعم وتأييد مجموعة العاملين وهنا نرى ضرورة أن ينظر المدير إلى ظاهرة القيادة غير الرسمية نظرة ايجابية واعتبارها صحية ومقبولة يجب الاستفادة منها في حالة فشله في ممارسة قيادته الحقيقية.¹

ثانيا - أجواء العمل :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبت ووايت **lippitt and white** ودراسة جامعة أوهايو ودراسة بليك مرتون **blake and mouton 1965** وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض اثر اختلافات ادوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وفي ضوء هذه الدراسات حددت ثلاث أنماط قيادية هي :

1- القيادة الأوتوقراطية " الاستبدادية " :

تتمثل أهم السمات المميزة لسلوك هذا القائد في اتخاذه من سلكته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز العمل ، ولذلك فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ، ويتبع هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته لهم ، بل انه دائم الشك فيهم ، وغير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة وروح القلق والتوتر في نفوسهم.

ويركز القائد الأوتوقراطي اهتمامه على انجاز العمل، وعلى المحافظة على مركزه ، حيث يبدو اهتمامه بنفسه واضحا من خلال محاولته تحسين مركزه ولو على حساب مرؤوسيه وفي اغلب الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه وليس لموظفيه وكأنه حقق هذا النجاح بمجهوده الفردي ، والاهم من ذلك إذا فشل في حل بعض المشكلات التي تتطلب كفاءة ومهارة فانه يحاول التنصل من المسؤولية ، وقد يتهم مرؤوسيه بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بتعليماته وأوامره وهذا النمط مبني على افتراض أن القائد يعرف كل شيء، ويعرف الأفضل للمنظمة.²

وكثير ما يمارس الضغط على العاملين من اجل الارتفاع بالمستوى الأداء الجماعة وإنتاجيتهم ، ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية بالأوجه الآتية :

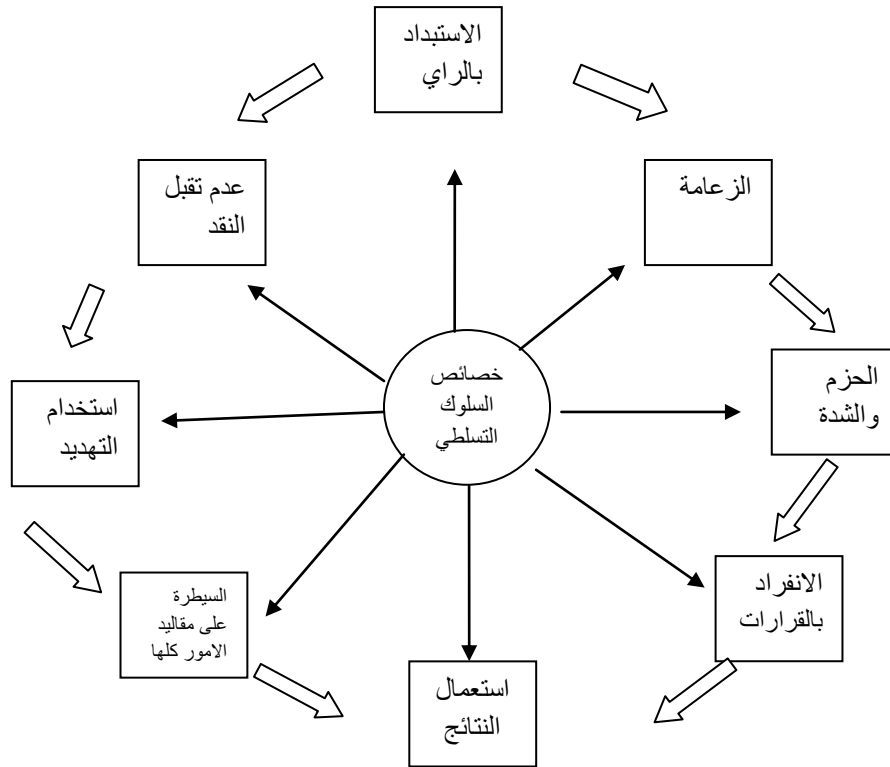
- 1 - بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة .
- 2 - ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة .
- 3 - عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء .
- 4 - يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء

¹ - مرياح مليكة، مرجع سابق ذكره ، ص 111، 112.

² - بضياف عادل ، مطبوعة مقياس علم النفس الاج تماعي للعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة المدية ، 2020-2021، ص 56 ، 57.

- 5 - تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوي الأعضاء ، وارتفاع معدل دوران العمل ، والغياب وارتفاع نسب التلف والفاقد وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزاعات العمل .
- 6 - ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد ودم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة .
- 7 - بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية على المدى البعيد.¹

الشكل رقم (02) : يوضح أهم خصائص النمط التسلطي



المصدر : ليلى أبو العلا ، مفاهيم وروى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع . ط 1 ،

2013 ، ص 60 .

2- القيادة الديمقراطية :

وهي قيادة تتميز بضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها فهي تشجع على إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ، وهذا النوع من القيادة يقوم على نظرية لا كما أنها تركز على فكرة الحوافز الايجابية والمبادرة والابتكار وتنمية مهاراتهم الإدارية ورفع روحهم المعنوية وتلتزم في هذا النمط المرنة ، يتميز هذا النمط من القيادة بالاستماع إلى آراء العاملين واقتراحاتهم وتعطي حرية التعبير عن كل الانشغالات اليومية للعاملين بل والعمل على حلها وتشجيع المبادرات والأخبار بالتغيرات المحدثه والمساواة والاستشارة قبل اتخاذ القرار ويقابل العاملون هذا السلوك بالتعاون أكثر مع الإدارة

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ذكره ص 215 ، 216 .

وفيما بينهم ، غير أن هذا النمط قد يستغله البعض نظرا لبعض التسامح والتساهل في المعاملة التي يديها ليصبحوا سلبيين وغير متعاونين هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن القيادة الديمقراطية اقل تحفيزا خاصة للموظفين المبتدئين والخجولين ، وقد توصل كوزيه إلى أن القيادة الأوتوقراطية هي الوحيدة التي تشعر بالعداء والمعارضة من طرف الموظفين أما الديمقراطية فإنها غالبا ما تنفعل إمام الصعوبات في العمل وشعور الموظفين بالخوف من غير أنهم يركزون على التشجيع عكس الأوتوقراطية ¹. وبشكل آخر يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تتخذ على ثلاث مرتكزات أساسية وتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وكذا المشاركة في صنع القرار فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة .

3- القيادة المتساهلة " الفوضوية " :

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية :

- ✓ إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل .

- ✓ اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة غير محددة لان ذلك يعطي المرؤوسين المزيد من الحرية في ممارسة أعماله وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله .
- ✓ إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها ².

4- القيادة التديمية " النمط الإنساني " :

هو الاتجاه الحالي في المنظمات الأمريكية هو التحول من القيادة الأوتوقراطية الأبوية ، إلى إعطاء مزيد من الحرية في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ويقوم أسلوب الإدارة التديمية أو المعاونة على مبدأ العلاقات المدعمة والذي اقترحه رانسيس ليكرت ولكي يتم التديم والأخذ بهذا النوع لابد كل فرد أن تكون لديه خبرة سابقة ومدركات حول أسلوب المشاركة أو الحفاظ على إحساساته بأهمية وقيمة العنصر البشري ، ويتوقف نجاح هذا النمط على القيادة والمحفزات أكثر مما يعتمد على السلطة والمكافآت الاقتصادية ويجب على الإدارة توفير البيئة التي تشجع الأفراد على تنمية قدراتهم ولديه الاستعداد لقبول المسؤولية وممارسة السلطة المفوضة إليه ويمكن للمدير من خلال تفويض السلطة حفز الأفراد على المشاركة في الإدارة وركزت على الجهود حول البيئة والمناخ الاجتماعي ³.

¹ - مرياح مليكة ، مرجع سابق ذكره، ص 114.

² - واعر وسيلة ، موسى عبد الناصر ، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة " دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة -" ، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي ، ص5.

³ - مرياح مليكة ، مرجع سابق ذكره، ص 116.

المحاضرة الخامسة :

الدوافع والحوافز (نظريات
الدافعية في العمل، الحوافز
النفسية والاجتماعية)

أولا - تعريف التحفيز :

اعتنى علماء الإدارة والباحثون بمفهوم الحوافز وأنواعها على أنها تعتبر المؤثرة الخارجي الذي يوجه العاملين في منظمات الأعمال سواء كانت خاصة أو عامة ومن هنا سنتطرق لبعض هذه التعاريف والمفاهيم للحوافز :

-**تعريف برسلون وستاير** " بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو لسلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة "

-**تعريف تومسون THOMSON1988**: "اعتبار أن التحفيز هو توفير منافع وحوافز كافية لجذب الفرد الذي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع " ¹

تعريف 2: مجموعة الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما .

-**تعريف 3** : تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطون في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية ²

تعريف 4: على أنها تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وإشباع حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.

تعريف 5 : على أنها مختلف الممارسات التي تقوم بها الإدارة من اجل التأثير في مجموعة الدوافع والرغبة والحاجات والقوى لدى العاملين من خلال نظام معين يتلاءم من تركيبة الأفراد العاملين في المؤسسة بالاعتماد على وسائل مادية ومعنوية مؤثرة فيهم أي استعمال ما يتبعى للحوافز . ³

¹ -علاء خليل محمد العكش ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، ماجستير قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007،ص9

² -الدواوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث العدد، 06-208،ص13.

³ - نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوقره بومرداس ، ماجستير علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر

من خلال ما سبق يتبين إن عملية التحفيز هي :

- عملية ترتبط بالسلوك الإنساني .
- تعتمد على المثيرات الخارجية (الحوافز ، المكافآت) لتحريك سلوك العامل .
- تؤثر على دافعية العاملين .
- تساهم في زيادة جهد الفرد وإشباع احتياجاته .
- تعمل على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة في وقت واحد .

يمكننا تعريف عملية التحفيز تعريف إجرائي على أنها :عملية تعتمد على مثيرات خارجية تكون في شكل منافع تعمل من خلالها المنظمة للإشباع حاجيات العاملين ورغباتهم مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف المحددة وتكون في شكل حوافز مادية و معنوية محددة للإثارة سلوك الأفراد مما يضمن لهم تحقيق أهداف المنظمة ورضا العامل .

ثانيا - المفاهيم المرتبطة بالتحفيز :

1- مفهوم الحافز: أنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد للإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات.¹

تعريف أخرى : الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته.

ويعرف أيضا :مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معين لتحقيق الهدف المطلوب وبمعنى أخرى مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل يشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.²

مفهوم الدافع : بأنه مجموعة من العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان .

يعرف أيضا: انه شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة.³

تعريف بولتوس **BALTUS**: أنها مجموعة من الأفكار والحاجات والمشاعر والظروف التي تدفعنا نحو التصرف بطريقة معينة .⁴

¹ هاني خلف الطروانة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2012، ص145.

² -نبيلة مرماط ، مرجع سابق ، ص11.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي ، ادارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 3 ، 2010، ص255.

⁴ - محمد الصيرفي ، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية " دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، ط 1، مصر ، 2007، ص237.

يعرف أيضا على انه : الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف ، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه .¹

ثالثا- فوائد نظام التحفيز :

يحقق نظام الحوافز الجيد العديد من الفوائد ومن ضمنها مايلي:

- زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء في المنظمة فزيادة ربحها.
- رفع مداخيل الموظفين وفق لمعايير أساسية ومجزية .
- ترشيد استخدام العمالة .
- استقطاب الموظفين للعمل في المنظمة .
- زيادة مستوى الولاء والانتماء للمنظمة .
- المحافظة على الموظفين العاملين في المنظمة واستقرارهم .
- الإقلال من المشاكل الناشئة بين الموظفين .²

رابعا -متطلبات إدارة نظام الحافز :

وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة ومن أهم المتطلبات :

- 1) وجود مناخ ملائم للعلاقة بين الإدارة والعاملين .
- 2) عدالة الحافز وكفايته .
- 3) سهولة فهم السياسة التي تحدها المنظمة في تقريرها للحوافز .
- 4) ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية .
- 5) إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة .
- 6) ارتكاز الحافز على أساس أو مستويات مقبولة .
- 7) أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها .
- 8) ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العامل وبواعثه .

وفي النهاية يمكن القول أن نظام الحوافز ماهو إلا نظام يتكون من ثلاث عناصر يمثل العنصر الأول مدخلات النظام "المهيكل التنظيمي ، نظام الأجور ، نظام التوصيف..الخ " ,وعمليات تشغيل ، النظام " القواعد ، النماذج ، الإجراءات " ، ومن ثم المخرجات التي تكون في شكل أداء .³

¹ -نوري منير ، تسير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 3، الجزائر ، 2023 ، ص 282، 283.

² - مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، د.ط ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص، ص202، 201.

³ - انس عبد الباسط عباس ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص183.

خامسا - أنواع الحوافز :

هناك العديد من أنواع الحوافز و هناك العديد من التصنيفات وفقا لمعايير محددة:

1- حيث النوع : تنقسم إلى حوافز مادية أو غير مادية (معنوية) .

2- حيث الفئة المستهدفة : وتنقسم إلى حوافز فردية وجماعية .

3- حيث طبيعة الجزاء : حوافز ايجابية وسلبية.¹

1 - من حيث النوع : الحوافز المادية والمعنوية :

1- الحوافز المادية : هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية ، وهي حوافز ملموسة تأخذ أشكالا متنوعة، كالأجر والعاوات السنوية والزيادات في الأجر ، المقابلة للزيادة في نفقات المعيشة ، والمشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية وظروف وإمكانات العمل المادية وساعات العمل ، الخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين وضمان استقرار العمل .²

2- الحوافز المعنوية : وهي لا تقل أهمية وتأثير في حفز الأفراد ، فتمثل ماتبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم ، ولذا فهي تقدم لهم أنواع الجدارة وأوسمة النجاح وشهادات التقدير وتحتفل بهم ...³

2- من حيث الفئة المستهدفة: (الجهة التي تقدم إليها) تنقسم إلى حوافز فردية أو جماعية .

1-2 الحوافز الجماعية: هي تلك الحوافز التي تقدم للجماعة مادامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاون أفرادها ، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية ، ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدمه كل فرد ضمن مجموعة .⁴

2-2 الحوافز الفردية: ما تقدمه المنظمة من حوافز لأفراد العاملين بها بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة.⁵

1 - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ، في القرن الحادي والعشرون (منحى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2، مصر ، 2010، ص413.

2 - مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2001 ، ص162.

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، د.ط ، مصر ، 2007 ، ص375.

4 - مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق ، ص163.

5 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، د.ط ، د.بلد د.سنة ، ص275.

3- من حيث طبيعة الجزاء السلبية والايجابية : (تأثيرها على الموظفين)

3-1 الحوافز الايجابية الجاذبة: ويطلق عليها أحيانا حوافز تخفيض القلق ، وتهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة ، الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيننا ترغبه الإدارة ، وعن طريق توفير فرص التقدم المادية ، والترقية أو الثناء والتقدير في سبيل انجاز العمل المحدد له .¹

3-2 الحوافز السلبية المنفرة: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في السلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف ، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية ، أو قد يكون الجزاء غير مادي، كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع .²

سادسا - نظريات الدوافع والحوافز :

تشير اغلب الأبحاث والدراسات حول دوافع العاملين إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية لأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية فهناك اتجاهين في نظريات الدوافع ، الاتجاه الأول يركز على محتوى الدافع ، حيث تركز نظريات المحتوى على العوامل المؤثرة في السلوك سواء كانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية ، إما نظريات العملية تحاول تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر وتوضح السلوك .

1 - نظريات المحتوى :

من أهم نظريات المحتوى ، نظرية ماسلو للحاجات ، نظرية الدفر ، نظرية هرزبرج ونظرية ماكيلاند لانجاز :

1 4 نظرية الحاجات الإنسانية ماسلو :

يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات التي يريد الفرد إشباعها فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميته النسبية وقد قدم **أبراهام ماسلو** نظرية الهرم (سلم الحاجات) محدد الحاجات الإنسانية في مجموعات .³ وقد وضع ماسلو تسلسلا للحاجات وصنفها ضمن خمسة مستويات :

المستوى الأول : الحاجات الفسيولوجية (Physiological needs): حاجات تساعد الفرد على البقاء : الطعام ،

الشراب والنوم والراحة، حيث أن الفرد يسعى للإشباع هذه الحاجات بشكل دائما .

المستوى الثاني : الحاجة للأمان (Safety needs): الطمأنينة الراحة ، الدخل الذي يضمن له تلبية مختلف متطلبات

حياته المعيشية و حماية له ولعائلته ، التأمينات التي يحصل عليها العامل في منظمته (الصحة وضد الحوادث)، كل هذا يوفر له

الاستقرار و حياة خالية من الأخطار .

¹ - انس عبد الباسط عباس ، مرجع سابق ذكره ، ص 180.

² - محمد الفاتح محمود المغربي، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ذكره ، ص 164.

³ - خليل محمد حسن الشماع ، حضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 138.

المستوى الثالث : الحاجات الاجتماعية - الانتماء - (Belonging need) : تجسد هذه الحاجات في حاجات مؤثرة في سلوك الأفراد، كالرغبة في وجود الآخرين إقامة علاقات ود وصداقة مع الآخرين، كسب مكانة اجتماعية من خلال مركز وظيفي أو نفوذ داخل جماعة ينتمي إليها .

المستوى الرابع : الحاجات إلى تقدير الذات (Esteem needs) : الحاجة إلى التقدير رغبة الفرد وشعوره بأهميته ومكانته البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والانجاز بالإضافة للعمل على تنمية الذات وإكساب مهارات وإضافة معلومات .

المستوى الخامس : الحاجات إلى تحقيق الذات : تعظيم استخدام قدراته ومهاراته لتحقيق أكبر قدر من الانجازات التي تسعده شخصيا، وهنا يبحث الأفراد عن مهام ذات طبيعة متحديّة لمهاراتهم وقدراتهم كان يحققون انجازا عالميا يستطيع و أن يحققوا ذواتهم¹ .

تقوم هذه النظرية على ثلاثة افتراضات أساسية وهي :

- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكهم ، والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك .

- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تتدرج هرميا ، فتبدأ بالأساسية (مثل الطعام والمأوى) إلى المركبة (الذات والانجاز).

- يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية إلى المركبة فقط، عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها على الأقل بدرجة ضعيفة²

1-2 نظرية الدفر : ERG

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو ، إذا تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس ، هذه المجموعات هي :

- حاجات الوجود .

- حاجات الانتماء.

- حاجات النمو .

¹ -نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الأمة للنشر والتوزيع ، د. ط . الجزائر 2016 ، ص، ص124،125.

² -صلاح الدين محمد عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، د.ط مصر ، 2000، ص122.

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجات الانتماء ، الحاجة للتقدير ، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو .

أن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة لا بد أن يتم من خلال محاولة المديرين لإجابة عن الأسئلة التالية :

- ماهي الحاجات الفعلية لأفراد ؟

- ماهي الحاجات المشبعة ؟

- كيف يتم إشباعها ؟

- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم ؟

- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة ؟

- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة¹ ؟

1 3 نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

ويطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين وتنسب للكاتب **فريدريك هيرزبرج** الذي أجري دراسة على مائتي مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا، وقد كانت الدراسة في عدد من الشركات العاملة بنسلفانيا في أمريكا، وباستخدام أسلوب الحوادث حيث وجه السؤالين التاليين للأفراد الدراسة :

1- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك ؟

2- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك ؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هاذين الشعورين لديه وصنف العوامل المؤثرة إلى مجموعتين² ، حيث يمكن إبراز أهم دوافع الاستقرار والانجاز من خلال هذه النظرية في :

تفترض هذه النظرية بان هناك مجموعتان من العوامل **المجموعة الأولى** والتي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (إي الأساسية) وتشمل الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل، **والمجموعة الثانية** التي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته³.

¹ -نوري منير ، مرجع سابق ذكره ، ص 291.

² - بوزورين فيروز ، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف - ، ماجستير علوم اقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، 2010/2009، ص94.

³ - محمد حسن الهواسي ، حيدر شاكور البرزنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة، د. دار نشر، د.ط ، د.بلد ، 2014، ص127.

يرى هيزبرغ أن الدوافع التي تحفز العمل تنقسم إلى قسمين هما :

1. دوافع الاستقرار : إي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار في العمل والى أن هناك عدالة في المعاملات ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العلاوات ، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة الوقوع في حادثة أو في حالة الإصابة بأي مرض .

2. دوافع الانجاز : وتتمثل في شعور العامل بأنه يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات أو اختراعات فيه إحساسه وشعوره بأن مايقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف.¹

1-4 نظرية الانجاز : ديفيد ما كيلا ند

طورت هذه النظرية من قبل عالم النفس ديفيد ما كيلا ند ، والذي ركز على حاجة الأفراد لانجاز وقد اعتمد ما كيلا ند وزملاؤه في دراساتهم على الصور حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على صورة ويطلبون من كل فرد قصة عن الصورة ، أما إلي يحدث في الصورة وماهي النتائج المتوقعة ، ولقد افترضوا أن القصة التي يكتبها الفرد تعكس قيمه ودوافعه واهتماماته وحاجاته . وقد توصل ما كيلا ند إلى ثلاثة حاجات رئيسية لدى أفراد الدراسة وهي :

1 - **الحاجة لانجاز :** وتمثل رغبة الفرد الشديد للنجاح والتفوق والتحدي ، ووضع أهداف واضحة طموحة ممكن تحقيقها ورغبة في تلقي تغذية راجعة استنادا إلى الأهداف .

2 - **الحاجة لانتماء:** وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين ، والتفاعل الاجتماعي ، ومساعد الغير ، والتعلم من تجارب الآخرين ، ويشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين .

3 - **الحاجة للقوة :** وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين ، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير ، والتأثير على سلوكهم ، والوصول إلى مركز قيادي .

نلاحظ أن النظريات الثلاث نظرية سلم الحاجات ماسلو ، و العاملين لهيزبرغ ، ونظرية الانجاز لما كيلا ند ، تؤكد على أهمية الانجاز كمصدر للدافعية وكذا تشير أيضا إلى دور العلاقات الاجتماعية في الدافعية.²

1-5 نظرية العلاقات الإنسانية : "مدرسة التون مايو وتجارب الهورثون"

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية والتي ركزت في اهتمامها على تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية نحو الاهتمام بالعامل الإنساني للفرد إذن فهي نتيجة للمنطلقات السلبية لنظريات البيروقراطية والإدارة العلمية والتي ركزت بدورها على الجانب الهيكلي وترتكز المدرسة العلمية على الجانب الإجرائي ، فان المدرسة الإنسانية تركز على العنصر البشري

¹ - شفيق رضوان ، السلوكية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 2 ، د. بلد ، 2002 ، ص 42.

² - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ذكره ، ص 252.

باعتباره محور العملية الإدارية والمهم في الإنتاجية كما أنها تهتم بالروح المعنوية للعامل وتأثير جماعات العمل والجو الاجتماعي في الروح المعنوية في انتاجيتهم¹.

فبمجرد ظهور العديد من المشكلات الإنسانية والعوائق التنظيمية في تطبيقات النظرية العلمية قام التون مايو بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات حيث قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعنصر البشري بالمنظمات² ويعتبر الباحث الاسترالي التون مايو 1880 _ 1949 الأب الروحي لها من أهم الدراسات التي قام بها مع زملائه في جامعة هارفارد تحت إشراف مايو وروثلز بيرجر ، الدراسات المعروفة بدراسات هوثورن في شركة وسترن اليكتريك في ولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة ما بين 1927 - 1932 وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة ، وظروف العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العامة.³ وقد استمرت هذه الدراسات طيلة خمس سنوات.

وقد اتجهت الدراسة إلا أن علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية، ومن ابرز الدراسات أيضا في هذا المجال رامسيس ديكرت ، وانتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني فخلق البيئة الصالحة والعدالة والايجابية والتي تقع مسؤولياته الأولى على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل والتعاون والمشاركة الايجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

2 - نظرية العملية :

تركز نظريات عملية الدافع على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري ، ومن أهم هذه النظريات نجد :⁴

1-2 نظرية العدالة (المساواة) : تنسب إلى كل من آدمز وباتشن "j. stacy adams . patchen" وهي أيضا تركز على المقارنة لكن هذه المرة من خلال الاختيار بين عمليتين أشار باتشن في 1961 وأدمس في 1963 إلى أن الطريقة الأساسية التي يقوم بها العامل عمله في المقارنة بينه وبين فرد آخر⁵ ويمكننا أن نوضح الأفكار التي قدمتها هذه النظرية من خلال :

1-المرجع: وتشير الدلائل العلمية أن المرجع المختار في نظرية العدالة والذي يمكن أن يستعين بها الفرد في عملية المقارنة تقوم على ثلاثة مجموعة وتشمل على " الأخر ، النظام ، الذات " .

¹ - إسماعيل يامنة ، بوضياف نوال، خير الدين بن حرور ، الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ، دار اليازوري للنشر ، 2019، ص 25.

² - مصطفى الجربوعة ، ادارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 ، ص13.

³ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 61 .

⁴ - نوري منير ، مرجع سابق كره ، ص ، 296 . 295.

⁵ - لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2014، ص139.

2-مجموعة الأخر : وهم أفراد آخرون يعملون في وظائف مماثلة في نفس المنظمة, بالإضافة إلى الأصدقاء ، والجيران ، والأقارب ، حيث يقوم العامل بمقارنة أجره مثلا مع ما يحصل عليه الغير " الأخر"

3-مجموعة النظام : وتمثل في سياسات الدفع وإجراءاته في المنظمة وعلى إدارة نظام الأجور والمرتبات مراجعة أو فصح سياسات الدفع المعلنة و الضمنية على مستوى المنظمة كلها.

4- مجموعة الذات : يشير إلى نسب المدخلات التي يقدمها الفرد في عمله إلى المخرجات " العوائد التي يتحصل عليها الفرد من عمله الذاتية للفرد" ، بمعنى نسب المدخلات إلى المخرجات الخاصة به شخصيا. ¹ وحسب آدمز فالعامل يقدم مساهمات " مدخلات " تأخذ أشكالاً متعددة مثل (الجهد المبذول والخبرة ومهارة العامل ومؤهلاته العلمية في مقابل ما تقدمه له المنظمة، وهي الأخرى مساهمات تسمى مخرجات تأخذ أشكالاً مادية ومعنوية مثل الرواتب والأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرارات، فان لم تتساوى المخرجات مع المدخلات يشعر العمال بعدم الرضا والعدالة والإنصاف، وإذا تعادلت المخرجات مع المدخلات نمت حالة العدالة فدافعية الأفراد ترتبط بإدراكهم لمقدار العدالة بين المساهمات التي تقدمها المنظمة مقابل ما يحصل عليه العامل من تعويضات²

وليحقق الفرد العدالة في هذه الحالة يتطلب ذلك:³

- 1 - المطالبة بزيادة الأجر ، وتقليل الجهد المبذول في العمل .
- 2 - تغير عوائد الشخص الأخر الذي تمت المقارنة به.
- 3 - الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.

إلا أن إدراك العامل بان تعويضه أعلى من سواه، موضع المقارنة يقوم باتخاذ الخطوات التالية حتى يتمكن من تحقيق التكافؤ المطلوب⁴.

- 1 - زيادة الفرد لمدخلاته .
- 2 - تعتبر الفرد المرجعي ففي حالات معينة قد يؤدي عدم التكافؤ إلى إدراك الفرد إلى انه أساء اختيار الفرد الذي يقارن نفسه.
- 3 - الضغط لزيادة عوائد الفرد الأخر محل المقارنة.
- 4 - الفرد يلجأ إلى تغيير المنظمة نفسها والاستقالة
- 5 - تغير في اتجاهات الفرد⁵.

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، د.ط، الإسكندرية، مصر ،2003،ص172.

² -خوجة عبد العزيز، مرجع سابق ذكره ،ص208.

³ -سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2009 ،ص،119،120.

⁴ -محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره،ص178

⁵ - حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، د.ط، د. السنة ، د بلد ،ص141.

أن نظرية العدالة تواجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور ، لتحقيق عالية من الدوافع والأداء .¹

2-2 نظرية التوقع : صاحب النظرية فيكتور فروم محور هذه النظرية هو انه يمكن دفع تحفيز الفرد للقيام بمجهود عال حينما يعتقد

بأن هذا الجهد سيؤدي إلى حصوله على تقييم جيد ، وان التقييم الجيد سيؤدي إلى حصوله على عوائد تنظيمية : مثل الترقية ، المكافأة .. الخ وان تلك العوائد ستلبي أهدافه الشخصية وتركز النظرية على 3 متغيرات ويمكن توضيحها كالآتي :

1. **Valence** وتعني قوة أو ميل الفرد تجاه نتيجة معينة أو جاذبية نتيجة أو عائد مرغوب من قبل الفرد وقد تكون جاذبية سالبة أو موجبة أي أن الفرد يرى أنها العائد لا قيمة له ويفضل عدم تحقيقه أو تكون قيمة كبيرة.

2. **الوسيلة** : تشير لمدى قناعة الفرد واعتقاده بأن تحقيق أداء أو انجاز سيؤدي إلى تحقيق العائد التنظيمي " الترقية أو المكافأة ، أي أن الفرد ينظر إلى الأداء والانجاز مما يشكل وسيلة لتحقيق المنفعة .

3. **التوقع** : يشير إلى مدى توقع الفرد بأن يؤدي جهد إلى الانجاز / الأداء الجيد ، مدى قناعة الفرد واعتقاده بان الأقدام على سلوك معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة ، وهكذا فان النظرية تركز على ثلاث علاقات هي :

أ. **علاقة الجهد - الأداء** : الاحتمال / التوقع لدى الفرد بان الفرد بل بمجهود معين سيؤدي إلى الأداء .

ب. **علاقة الأداء - العوائد** : مدى اعتقاد الفرد بأن تحقيق مستوى معين من الأداء سيؤدي إلى الحصول على النتائج .

ت. **علاقة العوائد والأهداف الشخصية** : مدى جابية /أفضلية العوائد المحتملة لدى الفرد .

استناد للنظرية فان :

$$\text{الدافعية} = \text{القوة} \times \text{الوسيلة} \times \text{التوقع}^2$$

أن سلوك الفرد مبني على تصوراته وتحليله للبدائل المختلفة في أدائه والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل، إذا سلك الفرد السلوك الذي يتوقع انه يحقق له فائدة أكبر ويتجنب الصعوبات وذلك فان هذه النظرية تؤكد على أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الايجابية بين الجهد المبذول من قبله وتوقعه بان الجهد سيؤدي إلى المخرجات متمثلة بتحسين الأداء ، وان هذه المخرجات متمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافأة المرغوبة من قبل الفرد .³

3.2 نظرية y وx لدوجلاس ماك جريجور :

عمل ماك جريجور كأستاذ في معهد ما ساشوس للتكنولوجيا ، خلال 1964 اصدر كتابه تحت عنوان الجانب الإنساني في المنشأة " تكلم فيه عن اتجاهين متناقضين هما نظرية X ونظرية Y :

1. نظرية التشاؤمية x

تقوم فرضيات X على افتراضات المدرسة الكلاسيكية المتعلقة بالعنصر البشري والمتمثلة في :

أ. يكره الناس بصفة عامة العمل ، ويتجنبون الواجبات ، وهم أساس يتصرفون بالكسل والخمول .

¹ - نوري منير ، مرجع سابق ذكره ، ص 296.

² - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ذكره ، ص 253 ، 254.

³ - نوري منير ، مرجع سابق ذكره ، ص 298.

ب. لا يمتلك معظم الناس الطموح ، وأنهم لا يتقبلوا أي مسؤولية طوعيا ..

ت . يفتقر معظم الناس لأبدا ، ولا يميلوا إلى تعلم إي شيء حول العوامل الجديدة .

ث. إشباع الحاجة الفسيولوجية ، والأمان هو وحده المهم بالنسبة لمعظم الناس ، ويهتم العاملون بصفة عامة برواتبهم وأمنهم الوظيفي والعوامل الوظيفية المشابهة .

ج. يحتاج الموظف أو العامل العمل إلى الإشراف والملاحظة الدقيقتين .¹

لا يرغب المديرون في إشراك العاملين في صنع القرار وإنما العمل وفقا لتوجيهات الإدارة هذه الافتراضات تتطلب تدخل نشيط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة ، وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي أن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة ، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى لباس ثوب القوة والتشدد لمواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف وتهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهي فلسفة الضغط ل .²

2. النظرية التفاضلية y:

قدم ماكجروجر النظرية التفاضلية والتي تقوم على الفروض الرئيسية التالية :

- أ - الفرد يحب العمل ويرغب فيه لذاته .
- ب - الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية .
- ت - يتطلب الفرد الحرية في العمل والتحرر من القيود ويفضل أن يكون فاعلا ومبدعا وليس تابعا .
- ث - الرغبة في زيادة الأجر والمكافأة يدفعه إلى نتائج ايجابية ، بمعنى إن الإنسان يعمل ليس بدافع الخوف من العقاب ، ولكن للحصول على المكافأة .
- ج - ليس هناك حاجة ضرورية للرقابة الدقيقة أثناء العمل ، ويكتفي بتحديد الأهداف المنشودة ، ويترك الاختيار للفرد في الوصول إليها، وهو جديرا باختيار أفضل الطرق وأحسن الوسائل .
- ح - ليس الخبر هو الوحيد إلي يعمل الإنسان من اجله ، ولكن هناك أشياء أخرى يرغب في إشباعها فهو يعمل من اجل الارتقاء إلى مجموعة من الأصدقاء ، والحصول على مركز اجتماعي مرموق ، والرضا من الأداء الشخصي .³

¹ - مسلم علاوي شبلي ، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة ، دار الكتاب للنشر ، دس ، د . بلد ، ص 39 ، 40

² -نوري منير ، مرجع سابق ذكره ، ص 299 ، 300.

³ - عدنان عبد السلام العضال ، الإدارة التربوية ، نظرياتها ، تحدياتها ، أفاقها المستقبلية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، د. سنة ص

سابعاً - تأثير نظام لحوافز على كفاءة الإدارة :

1 - تأثير على كفاءة الإدارة:

إن عملية تحفيز العاملين هي الشغل الشاغل للمديرين في كل العصور ولذلك ظهرت مداخل عديدة لكيفية تحفيز العاملين متأثرة بالقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في كل عصر ، وهذا ما جعلها تقدم نماذج إرشاد المديرين لكيفية تحفيز العاملين ، حيث ركزت النظريات التقليدية على عنصر المقدرة ، بينما ركزت العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية ، إما الاتجاهات الحديثة فإنها تنادي بالاهتمام بكل من عنصري المقدرة والدافعية وذلك من خلال :

- إمكانية اشتراك الأفراد في تحديد أعباء العمل .

- التأكيد على تنوع ومشروطية الحوافز .

- أن أسس تحديد الحوافز هو البحث الفعلي عن حاجات الأفراد والظروف التي تشكل الإطار العام لاكتشاف وإشباع الحاجات .

- أن واجب المدير في ظل الاتجاهات الحديثة لإدارة هو تأكيد دور الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطبيق العلاقات العضوية المتبادلة بينهما وتنمية مقدرة المرؤوسين وتطويرها وتحفيزهم للوصول لأفضل المستويات الممكنة .

2 - تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية :

أن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تتأثر بنوعين من العوامل العوامل الفنية والعوامل الإنسانية ، وتعتبر العوامل الإنسانية هي المحدد الأساسي لكفاءة الإنتاجية وبالتالي فإن إنتاجية الفرد تتوقف على عاملين رئيسيين هما المقدرة والرغبة ، فإذا توفر هذين العنصرين في العامل وهذا بدفع التحفيز سيؤثر على الكفاءة الإنتاجية عن طريق :

- تحسين الحالة المعنوية للعاملين ، وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الايجابية في تحقيق انجازات مميزة .

- تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتفادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الايجابي .

- تحسين معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة¹ .

¹ - بن عنتر عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية " المفاهيم والأسس ، الأبعاد ، الإستراتيجية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010 ، ص 297 ، 298.

المحاضرة السادسة :

الثقافة التنظيمية والتنوع

أولا - مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية :

1تعريف الثقافة :

أن مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تعقيدا ، وقد كان هذا مدعاة لاختلاف بين العلماء في تعريف الثقافة فمن العلماء من استخدمها ليصف سلوكا لطبقة اجتماعية معينة ، واستخدامها البعض الآخر ليعبر عن طاقة المجتمع على الخلق والإبداع ، وهناك من استخدمها للتعبير على مستوى تعليمي أو ثقافي معين .

ونجد تعريف ادوارد تايلور " الذي ينص على أن الثقافة هي ذلك الكل المعقد أو المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والعادات والعرف وكافة المقدرات والأشياء الأخرى التي تؤدي من جانب الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع .

ومالينوفسكي عرفها على أنها تشمل المهارات الموروثة والأشياء والأساليب أو العمليات الفنية ، والأفكار والعادات والقيم ، كلمة العادات التي أشار إليها مالينوفسكي تخرج بالتعريف من حيز الوسط البيولوجي لمجال الدراسات الاجتماعية .¹

وقد ارتبط هذا المفهوم بشكل واسع بعلم الأنثروبولوجيا ، حيث تناوله علماء هذا المجال لأكثر من مئة عام .²

2-تعريف التنظيم :

هو تحديد أوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف وتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تؤديها تقسيمات تنظيمية قائمة بذاتها تتفاوت أعدادها وإحجامها بتفاوت حجم المؤسسة وأهدافها وفعاليتها ، فالتنظيم عبارة عن اتحاد بين مجموعة من الأفراد يعملون وإطار يضم القواعد واللوائح بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك ومترايط داخل المؤسسة .³

¹ - خالد خوني ، مفاهيم الثقافة والمصطلحات المرتبطة بها ، مجلة القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية ، المجلد 4 العدد 03 سبتمبر 2021 ، ص82

² - محمد الصطوحى إبراهيم علي ، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضرى والأداء المستدام للمنظمة " دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية لاتصالات " دكتوراه ، إدارة أعمال ، جامعة كفر الشيخ ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، 2025 ، ص 66.

³ -عاشوري ابتسام ، بونسي مختار ، الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الأغواط ، المجلد 07 ، العدد 33 ، ص 99.

3-تعريف الثقافة التنظيمية : تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية وهو الأمر الذي يعكس مدى اتساع وتعقد هذا المفهوم وتنوع دلالاته ، فعند تتبع العلماء والباحثين الذين تناولوا دراسة المفهوم نجد انه تمت الإشارة إلى وجود أكثر من 250 تعريف للثقافة التنظيمية ولعل التعريف الأكثر شيوعاً نجد :

تعريف شاين " الذي اعتبر أن الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية غير مرئية إلى حد كبير ، ذات تأثير عال ، وعلى هذا عرفها بأنها القوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد " ¹.

عرفها هاند **hand** على أنها أسلوب الحياة المتحرر بالمنظمة ، أو مجموعة من القيم والأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتتمسك بها المقامات ويراقب بها الأفراد .

أما بر وتال **brouttal** فعرفها على أنها النسق والقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة في البيئة التنظيمية والإشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من اجل إنتاج المعايير السلوكية .²

كما عرفها إبراهيم ومحمد : على أنها إطار شامل من المفاهيم والمبادئ والقيم الأساسية التي تميز المنظمة وتحدد طابعها الفريد ، وتضم العادات والتقاليد والأعراف والأفكار والقوانين الداخلية مما يؤثر على التفكير والسلوك والتفاعل بين الأفراد ويوجه استراتيجيات العمل واليات اتخاذ القرار ، ووصفها الباقي وإكرام بأنها نظام فكري وسلوكي مشترك بين أعضاء المنظمة ، مكون من القيم والمعتقدات والتصورات التي تشكل الهوية المؤسسية وتوجه السلوك التنظيمي مما يعزز التفاعل الاجتماعي والتعاون والابتكار والتغيير داخل المؤسسة .³

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر تنظيمية تتمثل في :

- 1 -تتشكل ثقافة المؤسسة من مجموعة قيم وأفكار ومبادئ التي تتبلور لدى الأفراد .
- 2 -الثقافة التي تكسب المؤسسة خاصية معينة .
- 3 -الثقافة عامل للتماسك والتمايز .⁴

يمكننا تعريف الثقافة التنظيمية من خلال ماسبق " بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات والممارسات المشتركة التي يتبناها ويعمل بها أعضاء المؤسسة ، والتي تؤثر على طريقة تفكيرهم وتصرفهم وتفاعلهم داخل بيئة العمل " .

¹ -رباب محروس عبد الحميد ، مفهوم الثقافة التنظيمية : مراجعة نظرية تطبيقية ، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر ، مجلد 1 ، العدد 1 ، 2022 ، ص 56.

² - محمد الفاتح محمود المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2016 ، ص 242.

³ - محمد الصطوحي إبراهيم علي ، مرجع سابق ذكره ، ص 67.

⁴ - يحيى عبد المالك ، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد ، مجلة أفاق ، جامعة الجلفة ، العدد 6 ، 2017 ، ص 298.

ثانيا - مضمون الثقافة التنظيمية :

تشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة مكونات منها ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة من هياكل وأبنية ومكاتب وغيرها أو البيئة الرمزية من خلال الرموز والطقوس والمراسيم .

ومن ناحية أخرى يشير بينسول وبيروني إلى إن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من السمات والرموز والقيم الاجتماعية التي يشترك فيها الأفراد وتحقق التماسك ويمكن تلخيص هذه السمات والعناصر فيما يلي :

- 1 - المؤسسون " البيانات الشخصية ، الأصل الجماعي "
- 2 - تاريخ المؤسسة " الأفراد ، التواريخ الكبرى "
- 3 - المهنة " التحلي الخارجي للمهنة "
- 4 - القيم " مهنة ظاهرة "
- 5 - السمات والرموز " طريقة الاستقبال ، اللغة المظهر ، التصورات ، التاريخ الخ " .¹

ثالثا - عناصر الثقافة التنظيمية :

العناصر الرئيسية للثقافة التنظيمية القوية تتضح في النقاط الآتية :

- 1 - بيان المهمة والرؤية : يجب أن يكون لكل عضو في المنظمة فهم واضح للهدف الأساسي لوجود الشركة مما يعزز ارتباطهم بها ويحفزهم على العمل بفعالية .
- 2 - المساواة : عندما يحصل الموظفون على المسؤولية وحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ، فان ذلك يعزز ثقتهم في أنفسهم وولايتهم للمنظمة ، يساعد هذا فيتحسين تجربتهم الوظيفية وبناء ثقافة قوية قائمة على الالتزام الشخصي .
- 3 - الشعور بالانتماء : تظهر الدراسات إن الأفراد يزدهرون عندما يشعرون بأنهم جزء من مجموعة ، ثقافة التنظيم القوية تعزز العلاقات الوثيقة بين أعضاء الفريق مما يخلق بيئة عمل داعمة ومرتبطة .
- 4 - القيادة الواضحة : وجود قادة يقدمون توجيهات واضحة يضمن أن يفهم كل فرد دوره بوضوح ، عندما يعمل الجميع باتجاه هدف مشترك ، يزداد الحماس والروح المعنوية بين الموظفين .
- 5 - اتصال فعال : يعتبر الاتصال المفتوح من أهم عوامل نجاح أي منظمة ، التواصل المستمر والفعال يحسن التعاون يثري العلاقات ويزيد من الإنتاجية والكفاءة .
- 6 - صياغة السياسات والإجراءات : يعد إنشاء سياسات وإجراءات واضحة أمر جوهريا ، بيان المهمة يعكس قيم المنظمة ويوفر دليلا إرشاديا للموظفين ، السياسات الغامضة يجب تعديلها بضممان الواضوح .

¹ - يحي عبد المالك ، مرجع سابق ذكره ، ص 299.

- 7 - **ثقافة الاعتراف والتقدير** : يحتاج الموظفون إلى الشعور بالتقدير لما يقدمونه من إسهامات ، يمكن أن يشمل وسائل التقدير الشكر العلني ، الجوائز السنوية أو الإشادة خلال الاجتماعات ، وهذه الممارسات تعزز من ثقافة الإيجابية وتدعم شعور الانجاز .
- 8 - **التعاون والمشاركة** : الخطوط المفتوحة للتواصل تعزز التعاون بين الفرق ، مما يساعد على تحقيق الإنتاجية وتعزيز بيئة عمل تعاونية .¹

كما أن هناك من الباحثين من حدد عناصر الثقافة التنظيمية على النحو التالي :

- 1-القيم التنظيمية** : القيم التنظيمية عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وماهو غير مرغوب أو غير جيد أو غير مهم .
- أم القيم التنظيمية فهي تمثل لقيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد ، الاهتمام بالأداء والاحترام لآخرين والالتزام بالقوانين وهكذا .
- 2-المعتقدات التنظيمية** : عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة ، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية ، وماهذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات كيفية ادارة العمل المتخصصة لذاها ، واث ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .²
- 4 الأعراف التنظيمية** : وهي تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم أتباعها .
- 5 التوقعات التنظيمية**: وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم ، ومايتوقعه من الموظف ، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية .³

رابعا - خصائص الثقافة التنظيمية :

يمكن توضيح خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي :

- **نظام متشابك** : حيث يتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض وهي :
-الجانب المعنوي : ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار .

¹ - محمد الصطوحي إبراهيم علي ، مرجع سابق ذكره ، ص 73.

² - محمد الفاتح محمود المغربي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 244.

³ - عاشوري ابتسام ، يونس مختار ، مرجع سابق ذكره ، ص 100.

- الجانب السلوكي : ويشمل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع .
- الجانب المادي : ويشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني والمعدات والأطعمة .
- **نظام شامل** : هو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره ، لذا فانه في حال إذا ما طرأ تغيير على احد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .
- **نظام تجميحي متواصل** : حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة ، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص .
- **نظام متقلب ومتقدم** : يتميز بعملية التغيير المستمر ، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة .¹

خامسا - التنوع والشمولية في تحسين بيئة العمل:

1-تعريف التنوع :

يعد التنوع من المفاهيم الحديثة التي ترجع إلى تعدد الهويات لمجموعة من الأفراد تقيم في مكان واحد والهوية تشير إلى السمات الحقيقية أو المكتسبة التي تنتسب إليها الجماعات للتمييز عن الغير " الأخر " والسمات المميزة للهوية يصعب حصرها ولكنها تصنف إلى سمات أساسية وسمات اجتماعية .

وتتمثل سمات الهوية الأساسية في الجنس والانتماء العرقي والدين واللغة والعشيرة والمنطقة ، ومع ذلك لا تقتصر على هذه السمات فقط الجنسية أو المواطنة في بلد ما على سبيل المثال هي علامة هوية تميز بين مواطني الدولة وغيرهم .

وقد أشار **clef** إلى إن التنوع هو مجموعة من الممارسات الواعية التي تنطوي على :

- فهم وتقدير الترابط الإنساني والثقافات والبيئة الطبيعية .
- ممارسة الاحترام المتبادل للخصائص والخبرات التي تختلف عن عاداتنا وتقاليدنا .
- فهم أن التنوع لايشمل فقط طرق الوجود أيضا طرق المعرفة .
- الاعتراف بأن التميز الشخصي والثقافي والمؤسسي قد يخلق ويحافظ على امتيازات للبعض بينما يسبب إضرار لآخرين .
- بناء التحالفات عبر الاختلافات حتى تتمكن من العمل معا للقضاء على جميع أشكال التمييز .²

¹ -رياب محروس عبد الحميد ، مرجع سابق ذكره ، ص 61.

² - بوزيداي محمد ، لعطوي جلول ، ادارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية ، مجلة البحوث والدراسات التجارية ، العدد 3 مارس 2018 ، ص 259 ، 260.

1- تعزيز الابتكار وحل المشكلات : يجمع فريق عمل متنوع بين أفراد ذوي منظورات وخبرات وخلفيات مختلفة ، مما يؤدي إلى مجموعة واسعة من الأفكار والحلول للتحديات .

2-زيادة الإبداع والقدرة على التكيف : يعزز التنوع ثقافة الإبداع والتكيف من خلال تشجيع أساليب مختلفة للتفكير والتعامل مع المهام ، والقدرة على التكيف مع التغيير ، والقدرة على الاستجابة بفعالية لتغير السوق .

3-تحسين عمليات اتخاذ القرار : تميل الفرق المتنوعة إلى أن تأخذ في اعتبارها مجموعة أوسع من وجهات النظر والتحليلات عند اتخاذ القرارات ، يمكن أن يؤدي ذلك إلى عمليات اتخاذ قرار أكثر شمولاً وإعلامية ، مما يقلل من مخاطر التفكير الجماعي ويعزز جودة القرارات .

4-تعزيز التفاعل والاحتفاظ بالموظفين : تشجيع البيئة العمل المتنوعة والمتضمنة على شعور الموظفين بالانتماء والقيمة ، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من التفاعل والرضا الوظيفي .

5-سعة ايجابية وصورة العلامة التجارية : تعد المؤسسات التي تعتبر التنوع والشمول أولوية غالباً ملتزمة اجتماعياً ومتقدمة . ويمكن أن يعزز ذلك سمعتها وصورتها ويجذب المواهب الرائدة لها .

6-أيضاً ادارة التنوع تسهم في خلق الإبداع ، زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمل¹ .

5-تحليل اثر القيم التنظيمية على أداء العاملين :

لكي تتحرك مؤشرات الأداء الوظيفي بمداها الصحيح ووقعها الفاعل لابد أن تطعم بالقيم التنظيمية الهادفة إلى إثراء الأداء وتحديد مساراته بحيث أن عملية الأداء وإدارته تنمو في إطار المنظمة القيمة التي تمثل جوهر البقاء وديمومة الاستمرار ، أي أن القيم هي مؤشر للفضائل من الرذائل والايجابيات من السلبيات ومادام الأمر على هذا القدر من الأهمية بالنسبة للمنظمة القيمة عليه يبدو لنا أن مؤشرات الإدارة يجب أن تعد برؤية قيمة تحتضن الحقيقية والواقع وتتجاوز مادونه ، فالالتزام بالعمل يؤشر القيمة والأخذ بالمعايير يعكس حالات الضبط واحترام الوقت يجلى إدارته وإمكانية استثماره نرى أن كل مؤشر لابد من تنظيمه وتنفيه برؤية قيمة ، القيم هي المرآة العاكسة بحيث تتضح الانحرافات وتشير حالات الشطط مما يعني أن ادارة القيم يعني ادارة الأداء بحيث أن قوة النظم القيمة تتضح في إمكانية الوصول إلى مصاف الأداء العالي وهنا مدخلا للقول أن مستويات الأداء محددة بنوع وطبيعة القيم فالقيم القوية فعلها يتأجج في ميدان العمل قياسا بالقيم الضعيفة ، وهذا ما يمكن رؤيته بشكل واضح في الشركات اليابانية التي اعتمدت نظاما قيميا يرسخ الارتباط ويدعم العلاقات ويؤشر حالات المودة التي حددت المنظمة أشبه بالعائلة يسودها الولاء المطلق وبحكمها الالتزام بنظم العمل الأمر الذي وضع لتلك الشركات خطوات باتجاه الارتقاء والنمو .

¹ - سفيان منصور ، فيروز شين ، مرجع سابق ذكره ، ص 205

المنظمة المألوفة لقيم قوية والمستثمرة لمعاييرها هي الأقرب فعلا إلى التميز وبالتالي أشغال أكبر مساحة من السوق وان حركة المنظمة الممغنطة بالقيم القوية تفوق مثيلاتها وتقدم خطوات قياسا بغيرها لان فعلها مستمد من حركتها وحركتها محكومة بقيمها .
كما تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات لذا عمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة .

حيث يرى سومري بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة وتحقق اقل الأخطاء في العمل ، اعلي درجات الالتزام الوظيفي وتشمل التنظيمات الرسمية والغير رسمية وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين .¹

¹ -بدران دليلة ، برويس وردة ، اثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة العلوم الإسلامية والحضارة ، المجلد 06 العدد 02 ، 2021 ، ص 360 ، 361.

المحاضرة السابعة :

الصحة النفسية والرفاهية
المهنية (الضغط والاجهاد،
تعزيز الصحة النفسية)

أولا - تعريف الضغوط المهنية :

اختلف الباحثون في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس العمل في تعريفهم للضغط المهني (طبيعته ، مصادره ، آثاره ، كيفية السيطرة عليه) وذلك باختلاف التناولات النماذج التي استعملوها مما عقد ويعقد الدراسات حول الموضوع ومن ضمن التعريف نجد :

عرفها مارجوليس وكرواس على أنها الظروف التي من خلالها يتفاعل عامل أو مجموعة من العوامل المرتبطة مع شخصية العامل فتخل من توازنه النفسي والفيسيولوجي أو النفسي أو النفسي الفسيولوجي معا .

بينما عرفها روجرز ، كوب وفرانش ضغوط العمل بأنها " عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله .¹

بينما عرفه كوكس 1986 على انه تجربة الضغط ناتجة عن اختلال التوازن بين الطلب الداخلي والخارجي والقدرة على مواجهة هذا الطلب عندما تكون المقاومة هامة .

وجاء في تعريف لديلي 1988dailey إن الضغوط في محيط العمل هي " مطالب وظروف العمل غير المعتادة التي تجعل الفرد ينحرف عن الأداء المعتاد في العمل ، تعمل هذه المطالب والظروف على خلق نوع من عدم التوازن بين إمكانات وحاجات الفرد وبين طبيعة الوظيفة التي يقوم بها وحاجات البيئة التي يعمل فيها ، لذا فان حالة الضغوط التي يخبرها الموظف نتيجة لمطالب وظروف العمل إنما هي حقيقة الأمر رد فعل لإعادة التوازن لدى الفرد وتمكينه من التكيف مع مجريات الأمور غير أن هذا التكيف قد يكون في بعض الأحيان فعالا وفي أحيان أخرى ليس كذلك .²

إما french و rogers و cobb عبر عنه بأنه عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله .

¹ -عدنان نبيلة ، ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الأردن ، 2020 ، ص 17 ، 18 .

² -مزياتي فتيحة اثر مصادر الضغط المهني واستراتيجيات المقاومة والمعبرية الانفعالية والدفاعية الانفعالية / العقلانية على الاحتراق النفسي عند ضباط الشرطة (دراسة ميدانية بالمديرية العامة لأمن الوطني بالجزائر العاصمة) ، دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص43 ، 44 .

أما مارغيس وزملاؤه فيعرفونه بأنه تفاعل بعض ظروف العمل وخصائص العامل التي تسبب خللاً في الاتزان البدني والنفسي للفرد.¹

ويعرف سيزلاجي وولاس ضغوط العمل "بأنها تجارب داخلية تؤدي إلى عدم توازن نفسي وفيزيولوجي عند الفرد، وذلك نتيجة عوامل في البيئة الخارجية". كما يمكن تعريف الضغوط بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسدية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"²

ثانياً - مصادر الضغوط المهنية لدى العاملين :

تتعدد مصادر ضغوط العمل وتختلف من بيئة عمل لأخرى ولهذا اختلف الباحثون في تصنيفها لكن على العموم نجد التصنيفات الشائعة التالية:

1- مصادر ضغوط عمل متعلقة بالوظيفة :

- 1 1 **طبيعة الوظيفة :** هناك وظائف بطبيعتها تولج ضغوطاً عالية كمهنة الأطباء كبار المديرين ورجال الإطفاء ، باعتبار أن هذه المهن تحتاج إلى اتخاذ قرارات خطيرة وإلى تركيز مستمر وإلى العمل في بيئة غير آمنة ، فهي أعمال غير نمطية وتحتاج إلى معاناة فكرية وتفاعل مستمر مع الأشخاص لإرضاء رغباتهم . وبالتالي فإن طبيعة الوظيفة تعد مصدر للضغط كون أن تأثير الوظائف والمناصب يختلف باختلاف شاغلها ، بحيث يمكن أن يتأثر القائد بالضغط الممارس عليه بدرجة أقل من شخص آخر في نفس منصبه ، وذلك لأن الفروق الفردية تلعب دوراً في تكيف الضغوط وكيفية التعامل معها.³
- 2-2 **عبء العمل :** ويعني زيادة وانخفاض حجم معدل العمل الموكول للفرد مهمة القيام به ، فزيادة حجم الأعباء الموكول لفرد القيام بها إلى معدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستوى عالٍ من الضغط ، وانخفاض حجم أعباء العمل الموكول للفرد مهمة القيام بها إلى معدل أقل من المعدل المقبول يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة الشكوى والعصبية والغياب والعزلة ويصنف عبء العمل إلى نوعين :
- **عبء العمل الكمي :** ويحدث عندما يسند إلى الفرد مهام كثيرة يجب إنجازها في وقت كافي .

¹ - نجية تواتي، استراتيجيات مواجهة الضغط المهني لدى المرضين العاملين في مصالح معالجة السرطان ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 2 المجلد 9 ، 2017، ص 79

² - عبد القادر احمد مسلم ، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة ، ماجستير ادارة أعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة 2007، ص 9

³ - عدنان نبيلة، مرجع سابق ذكره ، ص 24.

-عبء العمل النوعي : يحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لانجاز مستوى أداء معين أكبر من قدرته ، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل .¹

2-خصائص الدور : يقصد بالدور تلك المهام المحددة التي يتعين على الفرد القيام بها بحيث بقدر ماتتسع الهوة بين الأدوار المتوقعة والمؤداة يزيد احتمال ظهور ضغوط العمل وذلك على النحو التالي :

2-1غموض الدور : يوجد غموض الدور عندما يكون لدى الفرد معلومات غير كافية عن دوره في العمل وأيضا عندما يوجد نقص في وضوح ما يتعلق بالدور ، حيث يكون دوره المهني غير واضح ، فلا يعرف ما هو متوقع منه أو ما يجب عليه أن يؤديه وترتبط غموض الدور مع عدد من الآثار والعواقب النفسية منها توتر العمل والقلق والإحباط .

عدم الرضا عن العمل ، عدم الثقة بالنفس ، مؤشرات الاعتلال الصحة النفسية والجسدية ، الاكتئاب ... انخفاض مستويات الدافعية والرغبة في ترك العمل .²

2-3-صراع الدور : يقصد به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد سواء من الرئيس المباشر أو من تعدد التوجيهات عندما يكون للعامل أكثر من مشرف ما يشعره بعدم الاستقرار ويدخله في دوامة الشك حول الماهية الحقيقية لعمله فيقع بذلك في فخ ضغوط العمل مع عدم القدرة على الاستيعاب والتفريق بين المهام الموكلة إليه .

يفهم مما سبق أن مدى إلمام العامل بمنصبه ، ومهامه ومتطلبات عمله من شأنه أن يزيد أو يقلل من الضغوط ، ذلك لان الفرد الذي يكون على دراية جيدة بمهامه ومسؤولياته وصلاحياته يكون أداء لعمله واضحا لا يشوبه غموض أو شك عكس العامل الذي لا يفرق بين حقه وواجبه ، بين صلاحياته وصلاحيات غيره فيجد نفسه يواجه صعوبة كبيرة في معرفة مهامه ، التكيف مع واجباته الوظيفية والقيام بها على أكمل وجه .³

3-مصادر مرتبطة بالمنظمة :

يمكن إبراز أهم المصادر التنظيمية لضغوط العمل فيما يلي :

3-1ضعف الهيكل التنظيمي : يقصد بالهيكل التنظيمي " البناء الذي يوضح المهام والواجبات لأقسام المنظمة وعلاقة كل وظيفة بالوظيفة الأخرى ونطاق إشرافها في المنظمة فهو أشبه ما يكون بالهيكل العظمي لإنسان تتضح فيه علاقة كل ادارة في

¹ - خالد عيادة عليمات ، ضغوط العمل " وأثرها على الأداء " ، دار الخليج للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 59 ، 60.

² - بشرى إسماعيل ، ضغوط الحياة والاضطرابات النفسية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة 2004 ، ص 66.

³ - عدنان نبيلة ، مرجع سابق ذكره ، ص 26.

المنظمة بالادارات الأخرى وروابط الاتصال بينهما .وبين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية في المنظمة ونوعية النشاط الذي يمارسه كل مستوى ونطاق الإشراف الذي يغطيه .¹

وعليه فان الضغوط المهنية أو العمل تظهر بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة غير مرنة لا تتواءم والتطورات الداخلية والخارجية ، كما لاتسمح بتحقيق الأهداف ولا تتلائم مع فرص النمو والترقية ، وبالتالي تفوض القدرات الإبداعية للعمال وتشكل عائقا أمام عمليات الاتصال فتجعل الفرد يعيش في حالة من العزلة الوحدة ، والاهم في ظل ضغوط عمل عالية تنعكس على أدائه لمهامه في المنظمة ، كما يمكن أن ينقل جو العمل السلبي لحياته الشخصية فيصبح تأثير ضغوط العمل مضاعفا .

كما أن التغيير العشوائي في المنظمات يعد أيضا مصدرا آخر للضغوط المهنية ، بحيث يصاحب هذا التغيير تغييرا في قيم العمال ، أفكارهم وسلوكياتهم .²

3-2 نمط الإشراف والقيادة الإدارية :

يمكن تعريف القيادة على أنها دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة وعرفها وايت بأنها التأثير في الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين .³

تعتبر القيادة مصدر للضغوط المهنية والنفسية عندما يتبع الرئيس أنماط قيادية مستبدة تنجم عنها تأثيرات سلبية تنعكس على نفسية العمال ، كذلك فان الإشراف يلعب دورا في تنامي ضغوط العمل ، إذا إن المشرف الذي لا يهتم بعماله ويسعى لتهميش قدراتهم ولا يوفر لهم الدعم والمساندة اللازمة في العمل ولا يحترم مبدأ المساواة والعدل بينهم يكون سبب في زيادة مستوى الضغوط المهنية لدى عماله .⁴

3-3- غياب المشاركة في اتخاذ القرار : أن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات خصوصا تلك المتعلقة بأعمالهم يعد تجاهلا لدورهم في المنظمة وإنقاصا من قيمتهم لكونهم موردا بشريا يحتاج إلى التقدير والاحترام ، مما يؤدي لإحباطهم وفقدانهم لقدراتهم على التحكم في أعمالهم مما يصيبهم بضغوط عمل وردود فعل تزيد من معاناتهم .

يتضح أن المشاركة في اتخاذ القرار عنصر مهم وأساسي لأي منظمة ، إذا تعد عملية حيوية وقلب المنظمة النابض ، وكما يقال المنظمة كل مركب من القرارات ، لابد أن يشارك جميع أعضاء التنظيم في هذه العملية ، ومشاركة العامل على اتخاذ القرار أو

¹ - احمد بن عبد الرحمن الشميمري ، ادارة الأعمال " أساسياتها ، مفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة " دار العبيكان للنشر والتوزيع ، السعودية ، ص 128.

² -عدنان نبيلة مرجع سابق ذكره ، ص 29.

³ - محمد القدومي ، محمد هاني محمد ، زيد عبودي ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دارالمعزز للنشر والتوزيع ، الأردن ، د. سنة ، ...ص 130

⁴ - عدنان نبيلة ، مرجع سابق ذكره ، ص 30.

إعطائه فرصة لإبداء رأيه ومقترحاته تعد بمثابة اعتراف بالتقدير والأهمية ولذلك فإن غياب المشاركة تدفع بالعمال لإحساس بالظلم وعدم الأهمية في المنظمة ما ينعكس سلبا على سلوكهم عموما.¹

3-4 الاتصال:

يقصد به السلوك الذي يتعلق بأسلوب نقل المعلومات بين أفراد المنظمة ، والتي غالبا ما ينظر لها بوصفها مهارة ينبغي توافرها في جميع المديرين ، وأيا كان أسلوب تنظيم العمل بين الإدارة والعاملين فإن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملا مهما من تخفيف حدة الضغوط المهنية في بيئات العمل ، ولما يترتب عليه من زيادة لكفاءة الاتصال في المؤسسة وإيجاد جو تعاوني يوثق بين علاقة الأفراد بمرؤوسيههم وملائهم في العمل مهما كان نوع الاتصال رسميا أو غير رسمي بين أفراد المنظمة ، قد ينشأ عنه تفاعل وبالتالي قد يثير الصراعات وصولا إلى ضغوط.²

3-5 عدم التطور والترقي الوظيفي :

أن التقدم في المسار الوظيفي أو المهني هو الهدف الذي يسعى لتحقيقه كل عامل إذا ثبت من خلاله قدراته ومهاراته ويشبع طموحاته ، لكن إذا لم تتح للفرد الفرصة للترقية ولتطوير مهاراته ، وتحسين مكانته ومنصبه في المنظمة فإنه يصاب بالإحباط ، نقص الحماس وضعف الولاء للمنظمة التي لم تحقق له التطور الوظيفي ويكون بذلك ضغوط عمل تعرقل مساره الوظيفي.³ نلاحظ مما سبق أن للبيئة التنظيمية دور في ظهور ضغوط مهنية ونفسية للعامل وهو ما ينعكس على فعالية العامل وأداءه في المؤسسة .

4-4 مصادر تتعلق بالبيئة :

4-1-بيئة العمل المادية الداخلية :

وتشمل ظروف العمل المادية " التجهيزات مكان العمل والموقع والمساحة والإضاءة والتهوية والضوضاء والخصوصية والتأثير وما شابه ذلك من الاعتبارات ، وتشكل ظروف العمل ضغط على الفرد وعلى اعتبار أن عدم توافر تلك الظروف بالشكل المناسب يتسبب في زيادة حدة ضغوط العمل وعلى العكس من ذلك فإن تحسين ظروف العمل يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين على أن يكون التحسن في هذه الظروف بقصد تكيف عناصر العمل مع ظروفه ومع نفسية وظروف الموظف إذا أن الأمر يقتضي عدم الاعتماد على كون الموظف متكيفا وإنما جعل العناصر الأخرى مرنة.⁴

4-2-بيئة العمل العامة " الخارجية " :

وتتمثل البيئة العامة للعمل في المتغيرات والعوامل الخارجية التي تلاقي بضررها لتؤثر على المنظمات كافة باختلاف حجمها ونشاطها ، ففي علاقة التأثير والتأثر تستورد المنظمات جل ما تحتاج من موارد بشرية أم مادية من البيئة الخارجية في إطار ما يعرف

¹ -عدنان نبيلة ، مرجع سابق ذكره ، ص 28.

² - مرزوق عفيف ، بن الحاج جلول عبد القادر ، الضغوط المهنية لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني ، دراسة ميدانية لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني بولاية غليزان مستغانم ، مجلة التنمية البشرية ، العدد 06 ، مارس 2016 ، ص 124.

³ -عدنان نبيلة ، مرجع سابق ذكره ، ص 31.

⁴ - خالد عليجات ، مرجع سابق ذكره ، ص 72 ، 73.

باعتقادي الموارد في إطار علاقة تجمع المنظمة ببيئتها وبالتالي تكون لعوامل البيئة الخارجية تأثيرات ضاغطة على الفرد والمنظمة على حد سواء ومن هذه العوامل نجد مثلا أن نجد أن التطور التكنولوجي ساهم في زيادة ضغوط العمل الواقعة على العمال إذا أن استخدام التكنولوجيا الجديدة يتطلب توفير يد عاملة ومؤهلة وكفاءة قادرة على التحكم بما قد يفتح المجال أمام تسريح العمال وهو ما يحيل العمال نحو البطالة وهذا يشعرهم بالمستقبل وظيفي مجهول ويفتح أمامهم ضغوط نفسية ومهنية تعرقل سير حياتهم من جهة ومساوهم المهني من جهة .

أيضا نجد أن المتغيرات الاجتماعية والثقافية على قيم العمال وسلوكياتهم بحيث أن اختلاف الذهنيات في متعددة القيم وصعوبة التكيف مع هذه البيئة قد يخلق ضغوط عمل خصوصا بين صفوف العمال ذوي الذهنيات التقليدية مما يجعلهم يعيشون كالغرباء في حالة العزلة مما ينعكس سلبا على نفسياتهم وحتى أدائهم لمهامهم .¹

4-3- السلامة والصحة المهنية :

أن عدم ايلاء شروط السلامة والصحة المهنية وقواعدها يعد مصدر لضغوط العمل كما يولد إحساس لدى الفرد بأنه غير آمن على حياته أثناء أدائه لعمله ، وتظهر آثار هذا المصدر على وجه الخصوص في الوظائف تكون طبيعتها تعرض العاملين فيها لأخطار مهنية تؤثر على صحتهم كما هو الحال في الوظائف التي يتعامل أصحابها مع مواد كيميائية خطيرة أو يتعرضون لإشعاعات أو غازات أو يواجهون لإشعاعات أو غازات أو يواجهون آلات ضخمة جبارة وماشابه ذلك .²

5-مصادر تتعلق بشخصية الفرد :

5-1المصادر الشخصية : لنمط الشخصية أ والنمط ب وكذا مصدر التحكم لأفراد " داخلي وخارجي " دور في الإصابة بالضغوط المهنية ، إضافة إلى الأهداف التي يسطرها الفرد وتوقعاته إلى جانب ذلك العلاقات الشخصية التي تربطها الفرد بأفراد المؤسسة وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال أو اغتراب من قبل الفرد . وقد تكون الحالة النفسية أو البدنية أحد مصادر الضغوط وكذا نوع الجنس ونوع المهمة المكلف داخل المنظمة .

-عدم التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوط العمل ، إذا يعد التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر في ضغوط العمل ومستوياتها لدى العاملين لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنهم من التعامل مع الضغوط وتساعدهم على فهم الضغوط الجديدة وإدراكها ومعالجتها .³

5-2 مصادر ضغوط مرتبطة بالجماعة والعلاقات الإنسانية:

تمارس جماعات العمل ضغوطا على أعضائها حتى يلتزموا بمعاييرها وقواعدها، إذ تحمل في عضويتها أفراد بمختلف القيم والاتجاهات وحتى تجعل كل هؤلاء الأفراد يد واحدة فإنها تضغط عليهم في مكان العمل حتى يمتثلوا لأوامرها .

¹ - عدنان نبيلة ، مرجع سابق ذكره ، ص 34 ، 35.

² - خالد عليجات ، مرجع سابق ذكره ، ص 73.

³ - مرينز عفيف ، بن الحاج جلول عبد القادر، مرجع سابق ذكره ، ص 124.

ولهذا نجد من يتكيف مع هذه الضغوطات وهناك من يقاومها فالفرد بمجرد التحاقه بالجماعة يبحث عن الانتماء والأمان ويسعى لتكوين علاقات وتوطيد الاتصال مع جماعة العمل لأجل نيل المساعدة اللازمة في العمل ، لكن إذا ماتعرض الفرد للضغوط من قبلها انعكس ذلك على أدائه لعمله فيسعى لكسر قيود العلاقة .

يفهم من هذه الفكرة أن الجماعة تعد مصدر للضغط بما تمارسه من ضغوطات على أعضائها ، هذا الشكل من الضغوط يتعدى الفرد ليشمل أعضاء الجماعة كافة ونتائجه تكون أكثر سلبية لأنها تدفع بالفرد الذي يلجأ للجماعة لإشباع حاجاته الاجتماعية من انتماء وبناء علاقات إلى فرض قواعد وضوابط عليه تحد من إطار حريته وتجعله يبحث عن حلول أما الانسلاخ من الجماعة أو التكيف ، مع ضوابط قد لا تتماشى مع قناعاته وأهدافه .

كما قد يكون انعدام التوافق سببا في تكوين ضغوط العمل داخل الجماعة ، ما ينمي التنافس والصراع الذي يخلق بدوره ضغوط عمل تزيد حدتها خصوصا عند اتساع الفجوة بين قدرات الفرد متطلبات الجماعة .¹

كما أن العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي دور حيث أن انعدام التفاهم يؤدي إلى حدة الضغوط لدى الأفراد ، كما أن العلاقة بين المرؤوسين إذا خلت من الود والحب وقامت على التخوف والحذر والتنافس فان ذلك يؤدي إلى ظهور صراعات داخل المنظمة وبالتالي تعرض العاملين لعدة أنواع من الضغوطات .

6- المناوبة – الدوام :

هناك مهن عديدة في وقتنا الحالي توفر خدمات بشكل منتظم 24/ 24 ساعة وهذا لتعقد أنظمة الحياة وتطورها كالمهن ذات الطبيعة الحيوية للمجتمع ، كقطاع الكهرباء الشرطة ، الأطباء ، ومن ثم أصبح الدوام اعتياديا في المجتمعات تلبية لمطالب المهنة ، إلا انه قد بينت الدراسات بأن المناوبة لها تأثير سلبي على عادات النوم العلاقات الاجتماعية ، حيث يترتب الشعور بالتعب ، والنوم المتقطع ، واضطراب الشهية ، ... زيادة حوادث العمل وانخفاض الولاء والالتزام اتجاه المنظمة .²

ويمكن أن نحدد أهم المصادر للضغوط المهنية في الجدول التالي :

¹ -عدنان نبيلة ، مرجع سابق ذكره، ص 39.

² -محمد مكناسي ، مصادر ضغوط العمل : تحليل ومناقشة ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 4 ، 2017 ، ص 224 ، 225.

الجدول رقم (01) : يبين أهم مصادر الضغوط المهنية

أهم مصادر الضغوط المهنية		
المصادر المتعلقة بطبيعة العمل	مصادر متعلقة بالفرد في العمل	مصادر متعلقة بالعلاقات الاجتماعية في العمل
ظروف العمل : ويقصد بها الطبيعة المادية التي تحيط بالفرد في عمله " الإضاءة ، التهوية ، الحرارة ، الرطوبة ، الضوضاء ، مكان عمل غير مريح وغير مهيبا وهو مامن شأنه أن يسبب الإجهاد والإنهاك الجسدي والضغط النفسي لهم . عبء العمل : عبء كمي " كثرة أعمال الفرد ويتم انجازها في وقت غير كاف ، عبء كفي " يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لانجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته .	غموض الدور : وينشأ غموض الدور عندما يصبح الفرد غير متأكد من أمور كثيرة لها علاقة بوظيفته ومدى مسؤولياته ، حدود سلطته ، أو عندما تتباين توقعات الآخرين بشأن دور معين والمسؤوليات المرتبطة به . صراع الدور : ويظهر بسبب متطلبات العمل المتناقضة ، حيث بينت دراسات أن هناك صراع دور وغموض الدور ومكونات الاعياء المهني . المنابذة الليلية : أن العمل الليلي يسبب ضغطا نفسيا وجسديا للعمل ، وذلك بسبب عدم التناغم بين الحياة العملية والحياة الاجتماعية . أن اوقات العمل الليلي هي من أهم الأوقات المثيرة للضغط النفسي في العمل لدى العاملين في مجال الصحي . زيادة المسؤولية : تشكل المسؤولية مصدرا آخر لتوتر الفرد في إنشاء ممارسة دوره في المنظمة ، بالإمكان التفرقة هنا بين نوعين من المسؤولية ، مسؤولية نحو الأفراد ، مسؤولية نحو الأشياء " الشعور بالقلق والعصبية في حال تعرضهم لموقف معين خاصة المرضى " النمو الوظيفي " التقدم الوظيفي الترقية " : تأخر النمو الوظيفي ، عدم القدرة على التطور المهني ، الافتقار إلى فرص الترقية ، أهم مسببات الضغط النفسي المهني يسبب الشعور بعدم الأمن النفسي أو الوظيفي، الخوف من الفصل أو التقاعد .	العلاقة مع زملاء العمل : يمكن أن يحدث الضغط في بيئة العمل نتيجة لفقدان الفرد الدعم الاجتماعي من قبل زملائه ، كما أن طبيعة العلاقة التي تربط الأفراد بعضهم بعض تحدد درجة الضغط النفسي لديهم ... فالغيرة والتنافس وسوء العلاقة أو التواصل مع زملاء العمل تؤدي إلى زيادة الضغط النفسي في العمل . العلاقة مع الإدارة : كما أن العلاقات السيئة والمشحونة بين العاملين والمديرين وتزيد من احتمال زيادة الضغط النفسي لديهم.

المصدر : من إعداد الأستاذة بالاعتماد على رجاء مريم ، أمل الأحمد ، مصادر الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض " دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في محافظة دمشق " مجلة دمشق - المجلد 24، العدد الثاني 2008، ص 483، 484.

ثالثا- الآثار المترتبة على الضغوط المهنية في المؤسسة:

يمكننا أن نستعرض الآثار المترتبة عن هذه الضغوط المهنية :

1- الآثار الايجابية للضغوط المهنية :

- 1 التعاون والتضافر في الجهود من اجل إيجاد المشكلات .
- 2 زيادة الرغبة في الدافعية نحو العمل .
- 3 تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالانجاز .

4- تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي حيث يتطلب الضغوط المهنية زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهةها الضغوط.¹

2- الآثار السلبية للضغوط المهنية: يترتب على الضغوط المهنية آثار سلبية وتشمل الفرد والمنظمة وتمثل في:

1- على مستوى الفرد:

" الجانب النفسي " وهو الحالة النفسية للفرد والتي تعد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد نتائج أو آثار الضغوط وذلك أن الأفراد لديهم درجة محددة من تحمل الضغوط الواقعة عليهم وإذا تجاوز الضغوط تظهر أعراض واضطرابات نفسية ومن آثارها:

1- الاكتئاب: وهو استجابة نفسية تتركها ضغوط العمل على الفرد وذلك عندما تزداد حدة الضغوط داخل بيئة العمل فان البعض منهم لا يستطيع مواجهتها والتكيف معها بطريقة ملائمة مما يؤدي إلى الاكتئاب ويصبح الفرد في حالة عرضة للحزن وتوتر الأعصاب والشعور باليأس وقلة النشاط وتناقص الاهتمام بالعمل.

2- القلق: يعتبر احد الاستجابات الأكثر شيوعاً لدى الأفراد الذين يعانون من ضغوط عمل، ويمكن وصفها بأنها حالة انفعالية غير سارة تثيرها مواقف ضاغطة وترتبط بمشاعر ذاتية من التوتر والخوف وهي وسيلة تمكن الفرد من التعبير عن غرائز مكبوتة.

3- الاحتراق النفسي: هو استنزاف جسمي وانفعالي بشكل كلي بسبب الضغط وينتج عنه توازن بين متطلبات العمل وقدرات الفرد، حيث يشعر بأنه غير قادر على التعامل مع أي ضغط مما يؤدي إلى الاحتراق النفسي.²

كما حددت رواية حسين أن ردود الفعل اتجاه الضغط تمس الجوانب الجسمية والسلوكية وتوضحها كالتالي:

-ردود الفعل الجسمية: وهي تتضمن الإجهاد، القرحة والأمراض وأخرى والمرتبطة بضغوط العمل.

-ردود الأفعال السلوكية: وتتضمن ترك العمل والغياب وانخفاض مستوى الأداء.

وعادة ما تحدث كل الأنواع الثلاثة معا وتختلف ردود فعل الأفراد، وأيضاً تختلف مشاعر الضغوط لموقف معين باختلاف الأفراد فردود الفعل هي حالة فردية قد يرى الفرد راحته في سماع الموسيقى وما إلى غير ذلك.. الخ.³

¹ - قويدر بن احمد، خيرة حابي، الضغط المهني لدى عمال قطاع الصحة لولاية تبارت، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 3(1) (71-92) 2016، ص 82، 83.

² - عبيد عائشة بية، هيئة نرمان صيرين، الضغوط المهنية وانعكاساتها على الصحة النفسية والجسدية دراسة تشخيصية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية -، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 216

³ - باهي سلامي، الآثار السلبية للضغوط المهنية على الفرد والمنظمة، مجلة الباحث، مخبر اللغة العربية وآدابها، جامعة الأغواط، ص 206.

2- على مستوى المنظمة :

- **انخفاض الأداء :** إن ارتفاع مستوى الضغوط على المقدار المناسب أو انخفاضه عنه ذو تأثير سلبي على أداء العامل ، وقد يؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاضه ، كما أن مقداراً عالياً أو منخفضاً من الضغوط قد لا يكون مثيراً أو مشجعاً لأداء في حين إن مقداراً مناسباً للضغوط يكون مثيراً ونسوق شكلاً يصف العلاقة بين الضغوط والأداء .
- **الملل :** الضغط يخلق حالة من الملل أو السأم لدى الفرد نتيجة الظروف الخارجية للعمل ، والوضع الاجتماعي الشخصي مما يقلل انتباهه وانجذاب الفرد نحو عمله .
- **التغيب :** تعتبر مشكلة التغيب مشكلة هامة ، تكون مرتبطة بطبيعة الأعمال والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله ، حيث يميل الفرد إلى التأخر عن العمل شيئاً فشيئاً إلى إن يتغيب تماماً .
- **مشكلات صحية :** حيث أن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل، قد يصيبه بأمراض صحية خطيرة مثل: الصداع المستمر ، الذبحة الصدرية ، أمراض الكبد ، أمراض ضغط الدم وزيادة نسبة الكوليسترول في الدم.¹

رابعا - استراتيجيات تحسين الصحة النفسية وإدارة الإجهاد المهني في بيئة العمل :

1. **تعزيز الوعي بالصحة النفسية:** إن تعزيز الوعي بالصحة النفسية في بيئة العمل هو خطوة أساسية نحو خلق مكان عمل صحي وداعم. يمكن أن يؤدي زيادة الفهم حول قضايا الصحة النفسية إلى تقليل الوصمة المحيطة بها وتشجيع الموظفين على البحث عن الدعم عند الحاجة. فيما يلي بعض الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز الوعي بالصحة النفسية في مكان العمل:
2. **برامج التوعية والتدريب :** تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية منتظمة حول الصحة النفسية يمكن أن يساعد الموظفين على فهم أهمية الصحة النفسية وكيفية الحفاظ عليها.
3. **تشجيع المحادثات المفتوحة :** تشجيع الموظفين على التحدث بشكل مفتوح عن صحتهم النفسية يمكن أن يساهم في تقليل الوصمة المرتبطة بها. يمكن للإدارة أن تقود هذه المبادرة من خلال مشاركة قصص شخصية أو تنظيم جلسات حوار مفتوحة حيث يمكن للموظفين مناقشة تجاربهم والتحديات التي يواجهونها.
4. **إقامة أيام للصحة النفسية :** يمكن تنظيم فعاليات أو أيام مخصصة للصحة النفسية في مكان العمل. خلال هذه الأيام، يمكن تقديم جلسات استشارية مجانية، ورش عمل حول تقنيات الاسترخاء والتأمل، وأنشطة ترفيهية تساهم في تخفيف التوتر والقلق.
5. **توفير خطوط مساعدة سرية :** إنشاء خطوط مساعدة سرية يمكن أن يكون طريقة فعالة لتوفير الدعم النفسي للموظفين. يمكن للموظفين الاتصال بهذه الخطوط للحصول على المشورة والمساعدة دون الحاجة إلى الكشف عن هويتهم. هذا يمكن أن يكون خطوة أولى مهمة لمن يشعرون بالتردد في طلب المساعدة.

¹ - قويدر بن احمد ، خيرة حابي، مرجع سابق ذكره ، ص 83.

6. **إشراك القادة والمديرين** يجب أن يكون القادة والمديرون نموذجًا يحتذى به في التعامل مع الصحة النفسية. يمكنهم تلقي تدريب خاص يمكنهم من التعرف على علامات التوتر والقلق بين الموظفين وكيفية تقديم الدعم المناسب. دور القادة في تعزيز ثقافة الوعي بالصحة النفسية لا يقل أهمية عن أي مبادرة أخرى.

بتبنى هذه الاستراتيجيات، يمكن للشركات خلق بيئة عمل تكون فيها الصحة النفسية جزءًا لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية، مما يسهم في تعزيز رفاهية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

7. **توفير دعم نفسي متخصص**: تقديم دعم نفسي متخصص في بيئة العمل يمكن أن يكون له تأثير كبير على الصحة النفسية للموظفين. يمكن أن يساعد هذا الدعم في تقديم المساعدة الفورية لمن يحتاجون إليها، وتعزيز الشعور بالأمان والرعاية داخل الشركة. فيما يلي بعض الاستراتيجيات الفعالة لتوفير دعم نفسي متخصص.

8. **تقديم استشارات نفسية داخل الشركة**: توفير استشاريين نفسيين أو أخصائيين في الصحة النفسية داخل الشركة يمكن أن يكون خطوة مهمة نحو دعم الموظفين. يمكن لهؤلاء الأخصائيين تقديم جلسات استشارية فردية وسرية للموظفين الذين يعانون من مشكلات نفسية مثل القلق، الاكتئاب، أو التوتر. هذه الجلسات يمكن أن تكون مكانًا آمنًا للموظفين للتعبير عن مشاعرهم والحصول على المشورة المهنية.

9. **عقود مع متخصصين في الصحة النفسية**: في حال لم يكن من الممكن توظيف متخصصين بشكل دائم داخل الشركة، يمكن إبرام عقود مع عيادات أو مؤسسات صحية تقدم خدمات الصحة النفسية. يمكن للشركة توفير جلسات استشارية مدفوعة أو بأسعار مخفضة للموظفين كجزء من حزمة المزايا الوظيفية.

10. **مجموعات دعم الموظفين**: تأسيس مجموعات دعم داخلية يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتعزيز الدعم بين الزملاء. يمكن لهذه المجموعات أن تقدم بيئة داعمة حيث يمكن للموظفين مشاركة تجاربهم وتبادل النصائح. قد تكون هذه المجموعات موجهة من قبل متخصصين في الصحة النفسية لضمان فعالية الدعم المقدم.

11. **مبادرات الرعاية الذاتية**: تشجيع الموظفين على ممارسة الرعاية الذاتية من خلال توفير موارد وورش عمل حول مواضيع مثل التأمل، والتغذية الصحية. يمكن للشركات تنظيم أنشطة دورية تركز على الرعاية الذاتية لتشجيع الموظفين على العناية بصحتهم النفسية والجسدية¹.

2. بيئة عمل إيجابية:

1. تحسين جودة الهواء والإضاءة:

– أهمية الإضاءة الطبيعية: الإضاءة الطبيعية تعزز الحالة المزاجية والإنتاجية. ينبغي للشركات تحسين إمكانية دخول ضوء الشمس إلى المكاتب.

2. توفير مساحات للاسترخاء والاستجمام:

– أماكن هادئة: تخصيص غرف هادئة مزودة بكراسي مريحة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على الصحة النفسية.
– مناطق الاستراحة: توفير مناطق مفتوحة حيث يمكن للموظفين أخذ استراحات قصيرة بعيدًا عن مكاتبهم يعزز من تقليل التوتر والإرهاق.

3. تصميم مكان العمل بطريقة تشجع على التفاعل:

– مساحات العمل المشتركة: إنشاء مساحات عمل مشتركة تعزز من التواصل والتفاعل بين الموظفين.
– مناطق الجلوس المفتوحة: تصميم مناطق جلوس مفتوحة وأماكن لتناول الطعام تشجع الموظفين على الالتقاء والتحدث، مما يعزز الروابط الاجتماعية.

4. دعم التنوع والشمولية:

– سياسات الشمولية: الشركات التي تحتفي بالاختلافات الثقافية، العرقية، والجنسدية تعمل على خلق بيئة شاملة تدعم الموظفين وتشجعهم على التعبير عن أنفسهم بحرية.
– برامج تدريبية: تنظيم برامج تدريبية لتعزيز قيم التنوع والشمولية يساهم في خلق بيئة عمل متفهمة ومتقبلة.

5. تشجيع ثقافة التقدير والاعتراف:

– برامج الجوائز: تطوير برامج جوائز لتكريم الإنجازات البارزة للموظفين يعزز من شعورهم بالتقدير والرضا.
– الاعتراف العلني: الاعتراف بجهود الموظفين علنًا وتشجيع ثقافة الشكر والتقدير يعزز من الروح الإيجابية والانتماء.

6. توفير أنشطة اجتماعية وترفيهية:

– فعاليات اجتماعية: تنظيم فعاليات اجتماعية مثل حفلات، فعاليات رياضية، ورحلات جماعية يمكن أن يعزز من الروابط الاجتماعية بين الموظفين.
– أنشطة ترفيهية: توفير أنشطة ترفيهية منتظمة يتيح للموظفين فرصة للاسترخاء والتفاعل خارج إطار العمل الرسمي¹. تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للشركات خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من رفاهية الموظفين، مما يساهم في تحسين صحتهم النفسية وزيادة رضاهم وإنتاجيتهم.

¹ – معنى فهمي ، المرجع السابق .

المحاضرة الثامنة :
السلوك التنظيمي وسلوكيات
المواطنة بالمؤسسة

أولا - السلوك التنظيمي:

1- تعريف السلوك التنظيمي :

عرفه سينلافي وواليس على انه الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها .

ستيفن روبيتز فقد عرفه على انه " الدراسة المنظمة لاتجاهات والأفعال للعاملين في المنظمة" .

وقدم العديلة تعريف للسلوك التنظيمي انه "المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة إيواء أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة"¹ .

ويمكن تعريف السلوك التنظيمي أيضا على انه " دراسة و فهم سلوك العاملين في المنظمة و يشمل ذلك: أسلوب تفكير و إدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم و قيمهم، و كذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، و تفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة و ذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين و المنظمة في نفس الوقت و يعتقد ميتشل **Mitchel** أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد و كجماعات و كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل.

كما أن السلوك التنظيمي يمكن تحديده على انه سلوك الأفراد داخل المنظمات فهو كل ما يصدر عن الفرد من حركات أو تفكير أو سلوك انفعالي أ و غيره، و يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد :

السلوك الفردي: وهو السلوك الخاص بفرد معين و يهتم بدراسة علم النفس .

السلوك الاجتماعي : وهو السلوك الناجم عن العلاقات بين الأفراد أثناء تفاعلهم وهو لب اهتمام علم الاجتماع².

¹ -محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 11.

² -عجراد شرحيل ، ادارة السلوك التنظيمي ، مطبوعة ، تخصص ادارة أعمال قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 3 ، 2020، ص 9.

وتستخدم أيضا كلمة السلوك التنظيمي لدلالة على كل أشكال وإنما الحركة التنظيمية ، فمثلا الأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها العضو أو المكلف بالتنظيم في حياته التنظيمية كلها تدخل ضمن ما نشير إليه بكلمة السلوك التنظيمي والذي يتمثل في سلسلة متتالية من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر عن عضو التنظيم في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة من خلال استجاباته نتيجة للتأثيرات التنظيمية التي يتلقاها من عناصر التنظيم الأخرى داخل المنظمة مثل القادة والرؤساء والمشرفين ، ويمكن أن نعبر عن السلوك التنظيمي من خلال الطريقة التي يعبر بها أعضاء التنظيم عن تفاعلهم وذلك برفضهم أو قبولهم لمحاولات التأثير الموجهة إليهم من عناصر المناخ المحيطة بالمنظمة سواء كانت بشرية أم مادية ، فالسلوك التنظيمي يعتبر مصدر كل القيم في حياة التنظيم وهو بذلك مصدر كل الأنشطة المنتجة والمحقة للغايات والأهداف¹.

2 - أهمية السلوك التنظيمي :

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي :

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لهم من تأثير على فعالية المنظمة .
- تعتبر النظرة إلى الموارد البشرية جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد .
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تناسب مع هذه الاختلافات وهذه الزيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك.

ولذا فان ادارة السلوك التنظيمي يمكن أن يقدم للمنظمات أعمال مايلي :

- 1 للإجابة على الكثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات .
- 2 معرفة الاسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم هذه الأسرار .
- 3 معرفة الاسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد وردود أفعالهم تجاه المثيرات .
- 4 معرفة العوامل البيئية المؤثرة على سلوك الموظف وإنتاجيته .
- 5 توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها.
- 6 معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين محاولة التصدي لمنعه والتخفيف من حدوثة .
- 7 توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيره على العاملين .

¹ - الذهبي عمر ، ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية مؤسسة ليد الامارتية السورية ، مركب الغاز برقان - ، ماجستير علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ،

- 8 معرفة الحوافز التي يمكن لها أن تكون ذات تأثير أكبر عند كل مستوى إداري " مادي ، معنوي "
- 9 للوقوف بشكل أكبر علي وأدق لمتطلبات البيئة وتأثيراتها على المنظمة ومستوياتها وماتقدمه من فرص وماتضعه من قيود.
- 10 معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكاتهم بما يخدم مصلحة التنظيم .
- 11 معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجال أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة .
- 12 معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الايجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين ¹.

3-اهداف السلوك التنظيمي :

أهداف السلوك التنظيمي: يهدف السلوك التنظيمي إلى التفسير و التنبؤ و السيطرة و التحكم فيه، كمايلي:

1-تفسير السلوك التنظيمي: عندما نسعى لإجابة على السؤال لماذا؟ تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، و قد يكون هذا الهدف هو اقل الأهداف أهمية من وجهة نظر الإدارة، ألا انه يتم بعد حدوث الأمر، و لكن بالرغم من هذا فان فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف.

2-التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ بالسلوك إلى التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف

معين، و اعتمادا على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها اقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، و من ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة

3-السيطرة و التحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة و التحكم في السلوك التنظيمي من أهم و أصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل، فان هذا المدير يهتم بالسيطرة و التحكم في السلوك، و من وجهة نظر المديرين فان أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة و التحكم في السلوك و الذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في أداء المهام ².

4 -علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى :

استمدت العلوم السلوكية أسسها من العلوم الاجتماعية التي تركز اهتمامها على الفرد من حيث دوافعه ورغباته واتجاهاته والعوامل التي تؤثر في شخصيته ومن ثم يؤثر على سلوكه سواء كان ظاهريا أو خفيا بالإضافة إلى البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد ومن بين أهم العلوم الاجتماعية التي ساهمت في تكوين العلوم السلوكية هي :

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي مرجع سابق ذكره ، ص، 12 ، 13.

² - عجراد شرجيل ، مرجع سابق ذكره ، ص 10.

1- علم النفس : اهتم بدراسة السلوك الإنساني وفهمه والتنبؤ به والتحكم فيه والتأثير عليه وتوجيهه بطريقة علمية ومعالجة المشكلات الإنسانية من خلال تطبيق الأساليب السيكلولوجية أو النفسية بمعنى فهم التركيبة الذاتية أو الداخلية للفرد حيث ركز على الإدراك الدوافع والاتجاهات والفروق الفردية والتفكير والذكاء من مجالات التطبيقية لعلم النفس :

-علم النفس الاجتماعي - علم النفس الفيسيولوجي .

-علم النفس التربوي --علم النفس العلاجي .

2-علم الاجتماع : يهتم بدراسة البيئة الاجتماعية وأثرها على السلوك الإنساني وعلاقة الفرد بالجماعات التي ينتمي إليها مثل الأسرة والعمل وتفاعل الفرد بين الجماعات واهم مجالات علم الاجتماع وهي :

-علم الاجتماع الصناعي . -علم الاجتماع المهني

- علم الاجتماع الديني - علم الاجتماع الجنائي .

-علم الاجتماع السياسي .¹

3-علم الإنسان : وهو علم يبحث في أصل البشري وتطوره وأعرافه وعاداته ومعتقداته ، وعلماء الإنسان بدرسون المجتمع للتعرف على الجنس البشري ونشاطاته في مجالات الثقافة والبيئة وبشكل عام يمكن القول أن اغلب معارفنا حول الثقافة التنظيمية والبيئة التنظيمية والاختلاف بين الثقافات الوظيفية ، هو محصلة لنشاطات علماء الإنسان وآخرين ممن يستخدمون أسلوبهم .

4-العلوم السياسية : مساهمة علماء السياسة واضحة في فهم السلوك داخل المنظمات ، فهم يدرسون سلوك الأفراد

والجماعات في إطار بيئة سياسية معينة، ومن الموضوعات التي يدرسها علماء السياسة هيكل الصراع في المنظمات وتقاسم القوة.²

5 -عناصر السلوك التنظيمي :

أن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة وذلك كمايلي :

1 -بالنسبة إلى الفرد :

● الإدراك : هويعالج نظرت الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات .

¹ - نفسية محمد باشرى ، رباب فهمي ، فوزي شعبان مذكور ، السلوك التنظيمي ، نشر كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2017 ، ص 22 ، 23.

² - منصور محمد إسماعيل العريفي ، السلوك التنظيمي ، الناشر جامعة العلوم التكنولوجية ، ط 2، صنعاء، 2013 ، ص 24.

- **التعلم** : وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف إنما معينة من السلوك .
- **الدافعية** : هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين وبالتسلح ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم .
- **الشخصية** : وهو أيضا يفيد المدير في فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين لأداء السليم .
- 2 **بالنسبة للجماعة** : وهي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي لأفراد والجماعات ولمعرفة وفهم السلوك والتنبؤ به وتوجيه يتم من خلال :
- **جماعات العمل** : يتم من خلالها التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما يتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل .
- **القيادة** : يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة .
- **الاتصال** : ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات ، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع للمقابلات الشخصية والاجتماعية .¹

6- أبعاد السلوك التنظيمي:

لا بد من توافر ثلاثة أبعاد أساسية للسلوك التنظيمي:

- **البعد الفني**: ويتعلق بكيفية أداء وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة وفعالة.
 - **البعد المفاهيمي**: ويتعلق بمعرفة المديرين بالجوانب النظرية والمفاهيمية للعملية الإدارية.
 - **البعد الإنساني**: ويتعلق بعملية فهم المديرين بكيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة وتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل بطريقة تحقق مصلحة المنظمة والفرد.
- كما يجب على المديرين إدراك تفاعل هذه المفاهيم أو الجوانب الثلاثة السابقة وأن غياب واحد منها قد يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها .²

¹ - محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2015 ، عمان الأردن ، ص، ص 19 ، 20.

² - عاشور علوطني ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - 2015 ، ص 12

7- خصائص السلوك التنظيمي :

- يتضمن السلوك التنظيمي عدة خصائص أهمها مايلي :
- انه سلوك حركي ديناميكي فالحياة الإدارية لا يجوز أن تتصف بالسكون أو بالمحافظة كالحياة الاجتماعية أو السياسية أو الفردية، و أهمية الحركة بالنسبة للمنظمات الإدارية أنها هي التي تضمن البحث عن المبادرات و الإبداعات التي تؤدي في النهاية إلى تحريك المنظمة نحو المستقبل وبالتالي تضمن استمرار المنظمة و بنائها .
 - انه سلوك عقلائي أو رشيد، أي انه يرتبط بالوقائع و يلتزم بها .
 - انه سلوك متوازن، و التوازن هنا لا يعني السكون و لا يتناقض مع قاعدة الحركة، بل هو توازن حركي يتوازن مع حركة المنظمة الإدارية أو الإنسان الإداري، و ينتقل معه بما هو أشبه بسلسلة حلقات من التوازن السلوكي و التوازن الإداري معا .
 - ترتبط المنظمات الإدارية و بالتالي أنماط السلوك الإداري بغاية عليا أو هدف أعلى لا يجوز تجاهله وهو تحقيق الفعالية الإدارية، فالإدارة هي علم الفعالية و السلوك الإداري هو السلوك الفعال.¹

8 -محددات السلوك التنظيمي :

- سلوك العامل في أي منظمة يتأثر بمجموعة من المفاهيم منها الدوافع الشخصية وإدراكه للأمور ، قيمه ، اتجاهاته ، كما يتأثر لجماعات العمل وكذا التنظيم الذي ينتمي إليه ويتحدد من خلال :
- الدوافع والحوافز .
 - الاتجاهات.
 - القيم .
 - الشخصية .
 - التعلم والادراك .
 - ادارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة .
 - ادارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة .²

9-نواتج السلوك التنظيمي :

لسلوك الأفراد داخل المنظمات في أعمالهم نواتج معينة نوجزها في :

1-الأداء والإنتاجية: ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

- إن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم (الفعالية) .
- أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي وبدون إسراف (الكفاءة) .

¹ - أمال حواطي ، مرجع سابق ذكره ، ص 57.

² - عجرد شرحبيل ، مرجع سابق ذكره ، ص 11.

2- الرضا عن العمل : وهو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل ، وعلى الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل : الأجر ، سياسة المنظمة ، الرؤساء والزملاء ، المرؤوسين ، فرص النمو والترقي ، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر .

3- التطوير التنظيمي : هي جهود مخططة على مستوى التنظيم ككل تصنعه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم ، من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية .¹

ثانياً - سلوك المواطنة التنظيمية :

1-تعريف سلوك المواطنة التنظيمية :

تعريف mcallister الماك اليستر 1989: هو نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمنظمة.²

تعريف 1991schnake: هي تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة.³

تعريف 1994konovsky: هو سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد يفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك انطباعاً مميزاً لدى رؤساءه في العمل كما انه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة.⁴

2-أنماط السلوك المواطنة التنظيمية :

-مساعدة الموظف لزملائه في العمل كمساعدة الآخرين عندما يكون لديهم أعباء عمل ثقيلة توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه.

-مشاركة الزملاء طرق وأساليب العمل وتشجيعهم على تعلم مهارات وتقنيات جديدة .

-الاستعداد لتخصيص جزء من وقت العمل لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات .

¹ - أمال حواطي ، مرجع سابق ذكره ، ص61.

² -راتب السعود، سوزان سلطان ، سلوك التطوع لدى أعضاء الهيئات التدريسية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد التاسع (العدد الرابع) كلية التربية ، جامعة البحرين ، البحرين ، ديسمبر 2008 ، ص36

³ - عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2006 ، ص219 .

⁴ - محمد ناصر إسماعيل ونبيل ذنون جاسم ، اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تحليلية للآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في معهد الإدارة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الثلاثون ، العراق ، 2012 ، ص219 .

مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، مساعدة العملاء أو المراجعين بأمر لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء إليهم .

- التعرف على آراء الزملاء قبل اتخاذ القرار واحترام رغباتهم.
- تقديم التشجيع المعنوي للعمال في الأوقات الصعبة .
- تزويد الزملاء بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم بأحسن وجه .
- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها مثل الحضور .
- الالتزام الصارم بمواعيد العمل المحددة .
- الحرص على حضور العمل وعدم التغيب .
- الاعتذار من الزملاء في حالة الخطأ في حق أي منهم .
- الاهتمام بالجوانب الإيجابية للعمل وعدم الاهتمام بالجوانب السلبية له .¹

3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية : يجمع الكثير من الباحثين والدارسين لسلوك المواطنة التنظيمية على أهميته الكبرى للمنظمة والفرد على حدٍ سواء، وتنبع أهمية هذا السلوك من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة، أيضاً يساهم هذا السلوك في تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، ويحافظ على تماسك ووحدة المنظمة، كما أنه يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل.²

4- محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إلى إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم هذه العوامل التي

- 1- كشفت عنها الدراسات ما يلي :
- 2- **الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، الزملاء، المناخ العام... وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك وأكدته هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد، Bolon، إن الرضا الوظيفي أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية.

¹ - سميرهارون ، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI) ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، والتسيير ، جامعة محمد ابوقرة بومرداس ، 2014/2013 ، ص 12 ، ص13.

² - زياد العزام ، أثر الثقافة التنظيمية ، على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية في محافظة اربد ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 42 العدد 1، 2015، ص 110.

ويعزز هذه النتائج أيضا التصنيف النظري الذي قدمه كوبلمان:

1- **تحقيق الفعالية التنظيمية** : التي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد ركائزها الأساسية، وأن الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تنعكس إيجابا في نشر هذه السلوكيات في المنظمة

3 **المولء التنظيمي**: لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل"، وفريق آخر يراه بأنه "الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي" وفريق ثالث ينظر إليه على أنه "الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة".¹

¹ - حمزة معمري وبن زاهي منصور ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد14/مارس 2014، ص 49.

المحاضرة التاسعة : التغيير التنظيمي والتكيف

أولاً - تعريف التغيير التنظيمي :

من الصعوبة إعطاء تعريف دقيق ومحدد للتغيير ، وذلك لاتساع مجالاته ، فقد يشمل التغيير الإستراتيجية ، الهيكلية ، الأنظمة ، الثقافة أساليب التسيير ، التكنولوجيا¹.

تم تعريف التغيير التنظيمي على انه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان .

وتم تعريفه على انه احدث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ، وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به ، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق لتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى².

ويعرف أيضا التغيير التنظيمي بالعلاقة مع التطور التنظيمي بأنه " مجموعة من العلوم السلوكية المعتمدة على النظريات والقيم والاستراتيجيات ، الأساليب التي تهدف للتغيير المخطط للعمل التنظيمي الذي تم وضعه من اجل تعزيز التطوير الفردي ، وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تغيير السلوك الوظيفي لأعضاء المنظمة³.

كما أن التغيير هو مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لأحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياساتها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم .

بمعنى آخر إن تغيير أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بكل جوانبها ، أو محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته لتوافق مع ماتقوم به المنظمة من تطوير أو تحويل تنظيمي في أهدافها ورسالتها⁴.

¹ - حريش عبد القادر ، شويمات كريم ، المنظور السوسولوجي لإدارة التغيير التنظيمي ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، مركز البحث وتطوير موارد البشرية الأردن ، 2005 ، ص 10.

² - محمد الفاتح محمود المغربي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 353.

³ - محمد علاوي شليبي ، مرجع سابق ذكره ، ص 62.

⁴ - معتز سيد عبد الله ، ادارة التغيير التنظيمي " الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية " ، ج 1 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 2014 ، ص 23.

ثانياً - أهداف التغيير التنظيمي :

أن منظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير التنظيمي من اجل مجموعة من الاهداف تسعى إلى تحقيقها ، وباختصار فان أهداف التغيير التنظيمي الأساسية هي كما يلي :

- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال تحقيق الموازنة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة .
- ✓ ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية .
- ✓ تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية .
- ✓ التوسع والانتشار.
- ✓ الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع .¹

ثالثاً - أسباب التغيير التنظيمي :

1-أسباب داخلية :

والأسباب الداخلية اقل تأثير من الاسباب الخارجية وتتمثل فيما يلي :

-وعي إدراك المدبرون للتغيير : ويعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية إذا تمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على المنظمات فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد .

-زيادة طموحات وحاجات العمال : عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال ، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية لأوضاع أفضل .

-نمو المنظمة وتطورها : تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها ، واستراتيجياتها وأساليب بغرض النمو والتطور ، وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي .

2-الاسباب الخارجية :

وهي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها كالآتي :

¹ -خريش عبد القادر ، شويمات كريم ، مرجع سابق ذكره ، ص 11.

-التطور التكنولوجي : أن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الاسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية .

-التغيير في ظروف السوق : أن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق ، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية .

-ازدياد حدة المنافسة : وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية والمتمثلة في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع وإنتاج منتج جديد ، وهذا من طرف إحدى المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها¹.

رابعا -مراحل التغيير التنظيمي :

حسب كيرت لوين مراحل التغيير التنظيمي في ثلاث مراحل أساسية :

1-مرحلة الإذابة :

تمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومدبرين لضرورة الحاجة إلى التغيير ، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل ، وهي إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم ، ولا يمكن للمنظمة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمدبرين ، ويطلق عليها عملية التهيئة بالإذابة ، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف².

2-مرحلة التغيير :

تعني مرحلة التدخل الذي يقوم بها القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية ، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة ، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم ، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد وكل جماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك الذي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم في التغيير إلى الأحسن.

ولهذا في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة ، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال ، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم ، وفي هذه المرحلة أيضا يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام،

¹ - زكرياء الدوري ، نجم العزاوي وآخرون مبادئ إدارة الأعمال " وظائف وعمليات منظمات الأعمال " ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2019 ، ص 39 ، 40.

² - جلال الدين بوعطيط ، التغيير التنظيمي ، مجالاته ، مراحل ، مدى مساهمة منظومة الاتصال في إنجاحه ، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 4 المجلد 21 ، 2015 ، ص 198.

كذلك في الهياكل الموجودة حاليا الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة لأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها .¹

3-التجميد : وفي هذه المرحلة يتم تجميد ما تم التوصل إليه ، كما يتم حماية وصيانة التغيير الذي تم الوصول إليها من خلال عملية التغيير التنظيمي ، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن نتبع الطرق منها :

* المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي ، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المطلوبة ومناقشة الانحرافات ، ومحاولة علاجها .

* توفير سبل اتصالات مفتوحة بين المشاركين في عملية التغيير التنظيمي .

* الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد طرق العلاج .²

خامسا - مستويات التغيير التنظيمي :

وقد يكون التغيير التنظيمي الذي تجرته الإدارة تدريجيا " مستمرا " أو " جذريا " ، ويعرف التغيير التدريجي بأنه " سلسلة من التغيرات المتتالية أو المتكاملة التي تمكن المنظمة من الاحتفاظ بتوازنها العام مع التطور ، ويتصف بالتأثير الجزئي للمنظمة " أما التغيير الجذري فيعرف بأنه " التغيير الذي يشمل المنظمة بصفاتها الكلية ، تغيير شامل لهياكل المنظمة ، ونظمها " ويمكن التمييز بينهما وفقا لما يأتي .³

جدول (02) يوضح : الفرق بين التغيير التدريجي والتغيير الجذري :

التغيير الجذري	التغيير التدريجي
تغييرات شاملة في مستوى المنظمة	تغييرات صغيرة ومستمرة
تحول في كل المنظمة	يؤثر في جزء من المنظمة
تكوين هيكل وإدارة جديدين	يتم من خلال الهيكل الاعتيادي للمنظمة والعمليات الإدارية
اكتساب تكنولوجيات جديدة	التحسينات التكنولوجية
تكوين منتجات جديدة لأسواق جديدة	تحسين المنتج

المصدر : محمد علاوي شليبي ، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، ص 65.

خامسا - عوامل نجاح التغيير التنظيمي :

تنجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر العناصر الآتية :

1 -وضوح دوافع وأسباب التغيير : أي أن الاسباب وراء إحداث عملية التغيير ينبغي أن تكون واضحة وشفافة ومفهومة

لأفراد العاملين وتقدم لهم على أنها ضرورية وجوهرية .

2 -الإشراف والقيادة: ينبغي أن يشرف على التغيير قائد، وهو عادة يكون من الإداريين يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية.

¹ -جمال عبد الله محمد ، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع ، ط 1 2014 ، الأردن ، ص 31

² -جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق ذكره ، ص 199.

³ - محمد علاوي شليبي مرجع سابق ذكره ، ص 64 ، 65.

- 3- **المشاركة** : يجب إشراك الأفراد العاملين في المنظمة في تصميم التغيير والتخطيط له وتنفيذه ، لأنهم هم أول من سيتأثرون به .
- 4 -دعم وتأييد القادة المشرفين على التغيير بما يضمن الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج.
- 5 -تهيئة الظروف والبيئة التي تساعد على التغيير تجنباً للعراقيل.
- 6 -تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير لأفراد العاملين .
- 7 -معرفة وتشخيص المشاكل التنظيمية بكل دقة وموضوعية وبأسلوب علمي وواقعي .
- 8 -**التدريب والتكوين** : يتطلب التغيير تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد .
- 9 -توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ للتغيير المناخ وتدفع به الى بلوغ أهدافه .
- 10-**الاتصال** : تعتبر قناة الاتصال مع العاملين في المنظمة من الوسائل المهمة في عملية التغيير لأنها توضح ماهو مبهم ويجب عن كثير من التساؤلات لدى الأفراد .
- وعليه فان غياب عامل أو أكثر من العوامل المذكورة سابقا سوف يؤثر سلبا ويؤدي لعدم نجاح التغيير ¹.

سادسا- إستراتيجية ادارة التغيير التنظيمي :

هناك عدة استراتيجيات لإدارة التغيير ومن أهمها :

-إستراتيجية العقلانية الميدانية :

وهذه تقوم على افتراض إن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر " للتعليم والبحوث العلمية والدراسات " على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية .

-إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة :

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها ، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه ، فقد يكون التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فاتهم يقاومونه ولا يقبلونه .

¹ -يزيد شويلع ، علي فارس ، التغيير التنظيمي : قراءة في المفهوم ، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية ، العدد 4 المجلد 1 ، 2019 ، ص

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي أحداثه ، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له .

-إستراتيجية القوة القسرية :

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغيير والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يحالف أو يقاوم¹.

سابعا - دور علم النفس الاجتماعي للعمل في تحسين تقبل التغيير والتكيف :

يتمثل دور علم النفس الاجتماعي في التغيير التنظيمي في فهم وتحليل السلوك الجماعي والفردى داخل المنظمة لتسهيل عملية التغيير وتقليل مقاومة الموظفين له . فهو يساعد على تحسين العلاقات الإنسانية، وتحديد دوافع المقاومة، ودعم التغيير الثقافي، وتعزيز التكيف، وضمان اندماج الأفراد في الهياكل الجديدة من خلال التركيز على التحفيز والاتصال والقيادة ويكون ذلك خلال:

1-الإرشاد والتوجيه :

هناك أكثر من طريقة لإرشاد وتوجيه العاملين أهمها مايلي :

-الإرشاد والتوجيه المهني : ويفيد أثناء مواقف انتقال القوى العاملة مثل النقل الوظيفي والإلغاء وإعادة التصميم ، ويمكن أن يتضمن مهارات التقييم وكتابة النبذة المختصرة وكتابة الخطاب الرئيسي ونصائح البحث عن الوظيفية داخليا وخارجيا وتخطيط التعليم .

-الإرشاد والتوجيه في العلاقات الإنسانية : ويساعد العاملين على تحسين وتطوير تفاعلاتهم الاجتماعية ، سواء بينهم وبين بعضهم البعض في إطار نفس المجموعة أو بين المجموعات أو الفرق وتوجيههم لأفضل الأساليب الاتصال مع الآخرين وسبل التكيف مع التغيير والتوافق معه .

2- القيام بالدراسات المسحية : تعد الدراسات المسحية شديدة الأهمية فيفي كل مراحل عملية التغيير من حيث الوقوف على أفكار ومعتقدات واتجاهات العاملين حول التغيير فمثل هذه المسوح تساعد قادة التغيير في تقييم الوضع الراهن في تلك المراحل وما يمكن أن يقوم به بناء على نتائج التي يتم الوصول إليها ومن أمثلة تلك المسوح مايتعلق بالشعور بالحاجة للتغيير والاستعداد أو التهيؤ له ، أو أعداد فرق توجيه التغيير أو المشاركة فيه واتجاهات العاملين نحو التغيير عموما ونسق القيم السائدة لدى هؤلاء العاملين .

¹ -احمد يوسف دودين ، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي دار اليازوري للنشر والتوزيع ، د.ط ، الأردن ، 2020 ، ص 37، 38.

4 - القيام بانجاز دراسة حالة : دراسة الحالة المرتبط بالعمل ، تعتبر احد أشكال دراسات الحالة التقليدية التي يتم تصميمها مع التأكد من قابليتها للتطبيق واستثمار نتائجها بالصورة المرجوة ويتم استخدام هذا النوع من دراسات الحالة في موقع المنظمة أو ما يطلق عليه دراسة الحالة الواقعية ، أو تتم في المختبرات أو المكاتب أو بمكان آخر يتم العمل الخاص بالمنظمة فيه.

وهناك دلائل على أن إحدى أهم الفوائد التي تحققها دراسة الحالة المرتبطة بالعمل ضمن فاعليتها في إشراك العاملين من كافة المستويات الإدارية في التعامل مع الموضوعات والمشكلات والقضايا التي تؤثر عليهم تأثيرا مباشرا ، هـ ذا فضلا عن أنها تتميز بقابليتها للتكيف ، إذا ممكن تعديلها لتتفق مع أي بيئة ، أو أي موضوع خاص بالمنظمة أو مستوى من مستويات العاملين .

إن الهدف من إعداد دراسة الحالة المرتبطة بالعمل هو احدث تغيير سلوكي يؤدي في النهاية إلى التغيير الثقافي المتوقع في إطار عمليات ادارة التغيير .¹

¹ -معتز سيد عبد الله ، مرجع سابق ذكره ، ص ، ص 113 ، 117.

المحاضرة العاشرة :
العمل عن بعد والتحول
الرقمي

أولاً - مدخل مفاهيمي للعمل عن بعد والتحول الرقمي :

1-تعريف العمل عن بعد :

ذكرت منظمة العمل الدولية في إصدارها المعنون " العمل من المنزل : من الخفاء إلى العمل اللائق " بأن العمل عن بعد : يشير إلى العمال الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأداء عملهم عن بعد يقتصر مفهوم العمل عن بعد على العمل الذين يعملون في منزلهم " أو مكان آخر من اختيارهم " على أساس منتظم أو دائم .

كما اوردت منظمة العمل الدولية في إصدارها المعنون " العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد ومابعدا تعريف للعمل عن بعد بأنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الهواتف الذكية والحواسيب اللوحية ، والحواسيب المكتبية ، للعمل الذي ينفذ خارج مقر صاحب العمل .

أما اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية والصادرة من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والمحدثة في عام 2022 : أداء الموظف لواجباته ومسؤولياته الوظيفية خارج مقر عمل حكومي باستخدام الأنظمة الالكترونية .

مما سبق يمكن القول أن للعمل عن بعد له عدة أبعاد :

1 - مكان العمل استخدام تقنيات المعلومات " وهو الجزء الجوهرى للعمل عن بعد ، 2- الزمن ، 3- طبيعة العلاقة التعاقدية بين العامل وصاحب العمل .¹

وتستخدم مصطلحات " العمل عن بعد " والعمل من المنزل ، ومكان العمل المرن ، والعمل الالكتروني والعمل الافتراضي والعمل المتنقل ، لإشارة إلى العمل المنجز في موقع ما خارج بيئة العمل التقليدية وغالبا ماتكون ترتيبات العمل عن بعد في المؤسسات والمنظمات بدوام جزئي أو بدوام كامل تحدد طبقا لتقديرها الخاص واستخدام أنواع العمل عن بعد التي تناسب احتياجات عملها.²

¹ - منصور بن عطية المالكي ، أسامة بن عبد الرحمان مجلد ، العمل عن بعد وأثره على جودة الحياة الوظيفية والاعترا بوظيفي " دراسة ميدانية على منسوبي مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بجدة " ، المجلة العربية للنشر والتوزيع ، العدد 72 ، 2024 ، ص 731

² - فاطمة مطر ، العمل عن بعد ، العوامل الم ؤثرة فيه ، وأثره على أداء الشركات " دراسة حالة شركة MTN سوريا ، ماجستير ادارة أعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، ماجستير التأهيل والتخصص في ادارة الأعمال ، 2021 ، ص24

2- تعريف التحول الرقمي :

عرف التحول الرقمي بأنه: عملية استخدام التقنيات الرقمية الحديثة ، وتحقيق الاستفادة القصوى من تلك التقنيات في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء الحاليين وتساهم في جذب شريحة أكبر من العملاء الجدد ، لتحقيق قفزات نوعية في نمو الأعمال والتفوق على المنافسين .

وفي تعريف أخرى تم اعتباره عملية مستمرة تعمل على دمج أحدث التقنيات الرقمية في جميع وظائف وأعمال المنظمات لتحسين كفاءة العمليات ، وتعزيز أداء الأفراد ، وفتح آفاق مستقبلية للنمو والابتكار ، وخلق قيمة مضافة لأعمال وبناء مستقبل مستدام للمنظمات .

كما تم تعريفه من قبل رضوان بأنه عملية تحول تدريجي للمنظمات من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية والاعتماد ، بشكل شبه كامل ، على البيانات الرقمية ، استخدام أحدث التكنولوجيات الرقمية في المنظمات .¹

ثانياً - أهمية العمل عن بعد :

تكمن أهمية العمل عن بعد في النقاط التالية :

- 1 **زيادة الإنتاجية** : يساعد الموظف ويمكنه من أداء عمله على نحو أفضل لعمله في بيئة مألوفة ومرحبة بالنسبة له ، مما يحفزه ويجعله يبذل جهد أكبر في أداء مهامه ، كما يزيد العمل عن بعد من إنتاج المنظمة بشكل تلقائي نتيجة تقليل النفقات مما يوفر لها من موارد مالية .
- 2 **انخفاض معدل دوران العاملين** : حيث أظهرت الدراسات أن الموظفين القادرين عن العمل عن بعد معظمهم يكون أكثر سعادة من نظرائهم في المكتب ها يحقق لهم الرضا الوظيفي الذي يجعل عادة تركهم للوظيفة اقل احتمالاً مما قد يضيف على المدى البعيد مدخرات لأصحاب العمل .
- 3 **زيادة الروح المعنوية** : حيث أظهرت دراسة أجرتها جامعة بنسلفانيا أن العاملين عن بعد يميلون إلى أن يكونوا أقل توتراً وأكثر سعادة من العاملين في المكتب التقليدية ، كما تزيد الروح المعنوية لديهم وتأديتهم للعمل ومهامهم بشكل أفضل وبجودة أعلى ، فالموظفون القادرون على العمل عن بعد خاصة لو كان يمارسوا أعمالهم في المنزل يميلون لاستماع بتوازن أفضل بين العمل والحياة ، مما سيؤدي إلى الشعور بقيمة أكبر للعمل .²

¹ - احمد بن عبد الله الغامدي ، أسامة بن عبد الرحمن مجلد ، دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء في ضوء رؤية السعودية 2030 " دراسة حالة على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة ، المجلة العربية للنشر والعلمي ، العدد 80 ، 2025 ، ص 562

² - عادل احمد القادري ، علي عمر جفري ، أثر العمل عن بعد على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز بفرع السلیمانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بوسعيد ، العدد 43 ، 2023 ، ص 367.

ثالثاً- ايجابيات وسلبيات العمل عن بعد :

1-الايجابيات على مستوى الموظفين :

يسهم العمل عن بعد في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة ، فقد يحظى الموظف خلال عمله في المنزل بمزيد من الوقت مع اسرته ، ويتفهم متطلباتهم ويلبي احتياجاتهم العاطفية والنفسية .
تحسين نوعية حياة الموظفين وتحسين قدرة الموظفين على أداء أعمالهم بشكل سلس ويحقق الرضا الوظيفي للموظفين ويعزز الولاء والالتزام التنظيمي ويقلل من الجهد الوظيفي وضغوط العمل ويزيد من مستوى الاستقلال الأتي لدى الموظفين ويزيد من مستوى أداء الموظفين وبالتالي تحسين الإنتاجية .

-على مستوى الشركات أو المؤسسات :

العمل عن بعد يخفض من تكاليف العمل وذلك بتقليل مساحة المكاتب والخدمات اللوجستية ، ويزيد من الإنتاجية عن طريق تقليل التفاعلات غير الضرورية بين الموظفين ، والاستفادة من طاقات الموظفين في المواقع المختلفة وبالتالي تحسين جودة العمل .

2-السلبيات على مستوى الموظفين :

يزيد مخاطر العمل لساعات أطول من المعتاد مما يولد مشاكل أسرية أكبر ، بالإضافة إلى ضعف التفاعل والتعاون بين الموظفين ، يليه صعوبة تحديد ساعات العمل لدى الموظف مما يجعله أكثر مما هو مطلوب منه مما يزيد من ضغوطات العمل ويولد لدى الموظف مشاعر سلبية تجاه العمل ويقلل من انجازه لكونه لا يحصل على مقابل عن الساعات التي يعملها .

-على مستوى الشركات :

يساهم في تقليل ولاء الموظف للشركة بسبب العزلة بين الموظفين ، عدم وجود وقت للتواصل مع الإدارة بشكل يومي كما تصبح مراقبة الأداء أكثر تعقيدا من مسافة بعيدة .

يصعب على الادارات متابعة انجاز الموظفين ومراقبتهم بالشكل المطلوب وعلى مدار اليوم لعدم وجود القدرة الكافية على متابعة جميع الموظفين في الوقت ذاته ، مما قد يوجد فجوة في العمل والانجاز ويزيد من شعور الموظف بالتهديد الدائم من فقدان الوظيفة ولذلك يسعى إلى التمسك بها والحفاظ عليها دون تحفيز لارتقاء بمساره الوظيفي لمسمى أفضل .

أيضا يعزز شعور العاملين بفقدان الانتماء للشركة ولم يعودوا يشعرون بأنهم جزء من فريق لعمل أو جزء من التنظيم .
مما سبق نلاحظ أن العمل عن بعد سلاح ذو حدين فكلما كانت له ايجابيات يحمدها وتساهم في أداء الأعمال وتنفيذها بالوقت والجودة فان له وجه سلبي يحد من قدرة الشركة على تنفيذه لمدة طويلة إلا في حال وضع خطط إستراتيجية لتجاوز

السلبيات والحد منها .¹

¹ -علا عيسى محمود الخطيب ، اثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي الاستشارات والتصميم الهندسي في الأردن خلال جائحة كوفيد 19 ، ماجستير في الأعمال الالكترونية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن ، 2021 ص 21 ، 23.

رابعاً -متطلبات العمل عن بعد :

1-متطلبات ثقافية:

بما أن نجاح العمل عن بعد يتأثر إلى حد كبير بالعوامل الاجتماعية والثقافية كمستوى وعي المجتمع بآثاره الايجابية على المؤسسات والأفراد ، ويتأثر أيضا بوعي أفراد الأسرة وتفهمهم لطبيعته وأدوارهم وقد بات من الضروري القيام بحملات تثقيفية إعلامية واسعة لنشر ثقافة العمل عن بعد وتذكير الناس بالتغيرات الجديدة التي كان ينظر إليها على أنها أفكار سيئة .

2-المتطلبات التنظيمية :

أن العمل عن بعد هو صيغة عمل حديثة تحتاج إلى استحداث أنظمة وتشريعات مرنة على مستوى الدولة ، ويجب أن تتفاعل معها بايجابية وتنقلها بعيدا عن البيروقراطية التي ظلت مسيطرة على الكثير من الأنظمة والتشريعات .

3-متطلبات التعليم والتدريب المستمر :

أن التعليم والتدريب أهم متطلبات نجاح أي عمل بما في ذلك العمل عن بعد ، فنظرا للتغير المستمر مع مرور الوقت في التحديات والقضايا ذات العلاقة ، يستدعي بناء منظومة جديدة من القيم والاتجاهات والمهارات والمعارف لجميع العاملين بما يتناسب مع السياقات الجديدة التي فرضها هذا التغيير ، أيضا يحتاج العاملون للتدريب والتعليم المستمر ، أيضا يحتاج المشرفون عليهم إلى برامج تدريبية تبين لديهم المهارات والقدرات التي تمكنهم من أن يكونوا أكثر تأثيرا وتأدية لعملهم بفعالية أكثر ، كالقدرة على التواصل الجيد مع الموظف وتمكينه من اتخاذ القرارات ومنحه الثقة الكافية لفعل ذلك .

4-المتطلبات الشخصية : قيم سمات ، مهارات ، معارف ، لنجاح العمل عن بعد ومن أهم المتطلبات كالأتي :

-البناء المعرفي أي توفير الخلفية المعرفية الكافية بطبيعة العمل المسند لدى الموظف .

-الانضباط الذاتي والمهارات الذاتية والمهارات التنظيمية وإدارة الوقت من خلال جدولة عملهم وتنظيمه ووضع إجراءات تمكنه من الوفاء بالمواعيد النهائية لتنفيذ العمل المسند .

-مهارات الاتصال وكفاءتها وتعنى زيادة تركيز الموظف وقدرته للتعامل مع مشتتات الانتباه التي من المحتمل أن يتعرض لها داخل المنزل .

-الثقة بالنفس واتخاذ القرارات حيث أن طبيعة العمل بعيدا عن المركز الرئيسي للمؤسسة قد تجعله أكثر عرضة لمواقف تحتاج منه اتخاذ القرارات في أوقات يصعب فيها التواصل مع مدرائه .

-الالتزام والمصداقية ، حيث يشعر الموظف في عمله عن بعد بنفس قدر المسؤولية والسرية كما لو كان يعمل في مكتب من المكاتب تحت إشراف مديره.¹

خامسا -تحديات وصعوبات العمل عن بعد :

- 1-اختلاف التوقيت الزمني : تباين الزمن وما يتبعها من مشاكل الاتصال لفريق العمل عن بعد يضعف التواصل بين الأفراد ويضعف الثقة والروح بينهم ويصعب الاجتماعات لتداول البيانات والمعطيات والنتائج.
- 2- صعوبة التعاون لإنجاز المشاريع :قد يسبب البعد صعوبة في التعاون والتنسيق في العمل على المشاريع والمتابعة بين أفراد فريق العمل مما يؤدي إلى ارتباك وضعف الإنتاجية وتعثر سير العمل مما يتطلب مجهودا مضاعفا.
- 3- اختلاف ثقافات فريق العمل : خاصة إذا كان الفريق من بلدان متعددة تشمل رؤى مختلفة مما يصعب التواصل معهم والثقة والود في التعامل ويحتاجون إلى فهم عميق ودراسة لإدارة الاختلافات الثقافية وتقديرها واحترامها وتوظيفها لسير ومصصلحة العمل .
- 4-متابعة سير العمل : العمل عن بعد دون مراقبة أو تحكم أو متابعة مباشرة يصعب التواصل بين فريق العمل لذلك لا بد من ترسيخ مبدأ الشفافية والوضوح لدى الأفراد واعتبارها من أساسيات العمل لمتابعة سيره.
- 5- تنمية روح فريق العمل : حتى يتم تنمية روح الفريق في مجموعة متجانسة وتقوية الروابط بين المدير وأفراد فريق العمل أو الأفراد بينهم البين يحتاج ذلك إلى جهود جبارة وإصرار وتعاون من الجميع لتحقيق هذا النجاح .
- 6 معوقات تكنولوجيا :تمتاز مكاتب العمل التقليدي بتقنيات وأجهزة متقدمة وموثوقة لتجنب أي مشاكل خلال العمل وفريق فني على مستوى عال، والتي قد يواجهها العاملون عن بعد مثل بطء أو انقطاع الشبكة المعلوماتية أو تعطل الأجهزة وغيرها من المشاكل.
- 7-استمرارية التحفيز للفريق :التحفيز من التحديات التي تواجه فريق العمل عن بعد لضمان استمرارية الإنتاجية المطلوبة واستمرار الأداء على نفس الوتيرة وأكثر، لأن العمل عن بعد يسبب الملل بدافع عدم التغيير، لذلك يحتاج الفريق إلى مجهود جبار لتحفيز أنفسهم باستمرار.
- 8- نمط العمل الصحي :العمل عن بعد يسبب الكسل والخمول بسبب محدودية التنقل من المكتب لغرفة النوم في المنزل مع إهمال الغذاء الصحي والاكتفاء بالوجبات السريعة بسبب الاندماج في العمل الذي يؤثر على الصحة، ويحتاج ذلك إلى الحركة وتنشيط الجسم وأخذ قسط من الراحة للأكل الصحي بدلا من السكريات والمشروبات الغازية ومشروبات الكافيين وممارسة الرياضة بعد الجلوس لفترة طويلة.
- 9-محدودية فترة عقد العمل عن بعد : من الصعوبات التي يواجهها بعض العاملون عن بعد هي محدودية عقود العمل مما

¹ - عادل احمد القادري ، علي عمر جفري، مرجع سابق ذكره ، ص 369، 370.

يجعلهم دائمي التفكير والقلق على مستقبلهم الوظيفي بعد انتهاء العقد والذي يؤثر على إنتاجهم وأدائهم للعمل¹.

10-تحديات الاجتماعية والنفسية : تعد مشاعر الوحدة والعزلة شائعة جدا بين العمال عن بعد ، الذي يؤثر بدوره على انخفاض الإنتاجية بسبب الانحرافات ونقص التنظيم الذاتي ، كما أن هناك مشكلة كبيرة أخرى في العمل عن بعد تنشأ عن حقيقة أن القوى العاملة في الشركات تظل حرفيا بعيدة عن الأنظار ويقل عمل الموظفين كفريق مع بعضهم البعض ، مما ي شعور الموظف بالعزلة ، وعدم القدرة على التواصل بسهولة مع الآخرين وقد ينعكس ذلك بشكل سلبي على مناصبهم في الشركة ، ويحد من قدرتهم على تحقيق الترقية وغالبا النمو المهني والوظيفي ، بحيث يؤثر ذلك على أدائهم ويقلل من دافعيتهم ، مما يؤدي إلى نشوء قصور في جودة الخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها².

سادسا- تأثير التكنولوجيا الحديثة على التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل :

أثرت التكنولوجيا الحديثة على التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل تأثيراً ملحوظاً، إذ ساعدت على تسهيل التواصل السريع بين الموظفين من خلال البريد الإلكتروني وتطبيقات المراسلة والاجتماعات الافتراضية، مما عزز التعاون وتبادل الأفكار حتى مع اختلاف أماكن العمل. وفي المقابل، أدى الاعتماد الزائد على الوسائل الرقمية إلى تقليل التواصل المباشر وجهًا لوجه، مما قد يضعف العلاقات الاجتماعية ويزيد من الشعور بالعزلة لدى بعض الموظفين. لذلك، يُعد التوازن بين استخدام التكنولوجيا والحفاظ على التفاعل الإنساني المباشر عاملاً مهماً لخلق بيئة عمل إيجابية وفعّالة.

¹ -خالد عمر حشوان ، أهمية وتحديات العمل عن بعد ،

<https://www.alarabiya.net/aswaq/opinions/2022/05/30/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%B9%D9%86-%D8%A8%D8%B9%D8%AF>

التاريخ 2025/11/26 الوقت 15 : 15

² - علا عيسى محمود الخطيب، مرجع سابق ذكره ، ص 24 ، 25.

المحاضرة الحادي عشر: الابداع والابتكار في العمل

أولاً- مدخل مفاهيمي لابتكار والإبداع :

1-تعريف الابتكار:

يعرف توم بيترز الابتكار تعريفاً واسعاً على أنه التعامل مع الشيء الجديد أي الشيء لم يسبق اختياره .

وعرفه تشير ميرهورن وزملاؤه : بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة .

تعريف بيترز دراكر على أنه التخلي عن المنظم القديم حيث أكد على مقاله شومبيتر من أن الابتكار هدم خلاق حيث أن دراكر عندما يتحدث عن التخلي المنظم عن القديم - الماضي - فإنه يعني بالمقابل الإدخال المنظم للجديد المستقبل .

ومما سبقاً نخلص إلى أن تعريف الابتكار بأنه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق " أي أن الشركة الابتكارية تكون الأولى مقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد"¹.

2-تعريف الإبداع:

لم يتفق المفكرين في تحديد تعريف واحد للإبداع لذلك توجد عدة تعريفات للإبداع يمكن أن ندرجها كالتالي :

الإبداع هو عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة لأفكار والمشكلات والمناهج .

أيضاً الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها ، سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد والصناعة في الأمور العامة أو الخاصة ، وهو كل خروج عن الروتين ، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته ، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة.² وتم تعريفه أيضاً على أنه " توليد الأفكار الجديدة والمفيدة من طرف الفرد أو مجموعة من الأشخاص المتعاونين "³.

¹ -نجم عبود نجم ادارة الابتكار " المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، الأردن ، 2015 ، ص ، ص ، 19 ، 22.

² -رادى نور الدين ، الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة " دراسة تجارب عالمية " ، مجلة الإبداع والابتكار ، العدد 1 ، 2014 ، ص 132.

³ - قدة حياة ، نعورة بوبكر ، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي

" ، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة " جامعة الوادي الجزائر ، المجلد 5 العدد 01 ، 2020 ، ص 121

يعرف الإبداع : على انه قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأفعال أو معارف ، وتعتبر جديدة وغير مألوقة لآخرين ، وقد يكون نشاطا خياليا أو إنتاجيا ، أو انه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة ، وكل ذلك ينبغي أن يكون له هدف معين ، ويأخذ طابعا علميا أو فنيا أو أدبيا أو غيره .¹

وفي تعريف أخرى فان الإبداع هو " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء الى إحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين " .²

3- الفرق بين الإبداع والابتكار :

جرت الكثير من الدراسات على الجمع بينهما كمرادفين وليس أدل على ذلك من أنها تعد صفات المبتكر بأنها الإبداع والبراعة ، ويرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة ، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها ، وبهذا فان الإبداع هو الجوهر المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج كما يصف الإبداع لأنواع كثيرة .

وقد أشار كل من **garand و garrier** إلى أن الفرق بين الابتكار والإبداع من خلال أن الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة ، أما الابتكار فيتعلق بوضع الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزملائها . إي كان الإبداع متعلق بالأشخاص فان الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي ومنها المنطلق يمكن القول وبصفة عامة الإبداع يسبق الابتكار ونفس الأمر أوضحه الديب بأن " طريق الابتكار يمر غالبا عبر محطة الإبداع وأكد لكديفند بأن الابتكار ماهو إلا نتيجة لإبداع ويستخدم كوسيلة لإخراج المنتج إلى السوق " .³

ثانيا - دور الإبداع في تحسين الأداء المؤسسي :

يتضح دور الإبداع في تحسين الأداء من خلال نظرية **كليفورد وكافيني** في الأداء الفائق حيث توصل كلا منهما في دراستهما عن الأداء الظاهر " الناجح " في المنظمات الصغيرة والتميزة وذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي :

¹ -صندرة سايبى ، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 42 ، 2014 ، ص307.

² -قده حياة ، نعورة بوبكر ، مرجع سابق ذكره ، ص 121.

³ - رادي نور الدين ، مرجع سابق كره ، ص 133 ، 134.

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة ، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين .
- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل .
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على انه عدو رئيسي وتحفيز العاملين على التدريب والإبداع .
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع وجهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة .
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه .¹

ثالثا-العوامل المؤثرة في الابتكار في المنظمة :

ويمكن أجمالها في مجموعة عوامل وهي كالآتي:

1 -العوامل التنظيمية:

الممارسات القيادية الداعمة لابتكار :

تؤكد الكثير من الدراسات على أن القيادة المبدعة تزيد من فرص الابتكار لدى العاملين ، فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الابتكار في المنظمة يتعزز في المنظمة في حالة توفير قيادة إبداعية ، وأفراد مبدعين ، فالقيادة الإبداعية تزيد من إبداع العاملين وهو ما يؤدي إلى زيادة الإبداع على مستوى لمنظمة ككل ومن الممارسات القيادية التي تساعد في دعم الابتكار نجد :

✚ **التدريب** الذي يزيد من كفاءة وفاعلية العاملين ، ووضوح الأهداف من أسباب تحفيز الابتكار ، التمكين شعور العاملين بالتحكم بزمام المبادرة واستعماله لقدراته يكون هذا مجال لابتكار .

✚ **التحفيز** وجود نظام حوافز فعال من شأنه أن يستثير طاقات العاملين وإبداعهم ، وتقسيم الحوافز للمادية والمعنوية حيث تمثل الحوافز المادية محفزا لزيادة الابتكار أما الحوافز المعنوية دافعا جوهريا لابتكار .

✚ **البناء التنظيمي**: تكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقا، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، و تغلب فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بمنح مساحة أفضل و يهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية و استقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس البناء .

✚ **الاتصالات**: للاتصالات دورا فعالا في التأثير على الابتكار ، فإذا كان البناء التنظيمي هو جسد الابتكار فإن الاتصالات هي الروح، فالمديرون الذين يستخدمون أساليب التغذية الرجعية في اتصالات مع مرؤوسيهم والذين يسمحون لهم بقدر معقول من

¹ -ايطاحين غانية ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة أفاق لعلم الاجتماع ، جامعة البليدة 2015 ، ص 227 ، 228.

الاستقلال يساهمون بدرجة عالية في خلق مناخ ملائم لتحقيق الأهداف التنظيمية والجماعية، فنجاح الجماعة في القيام بأداء مهامها، وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية .

✚ **أنظمة وإجراءات العمل:** تساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الابتكار لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل، وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية (التنفيذ بالحرف الواحد) في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين .¹

2-العوامل الشخصية:

✚ **الميل إلى التعقيد :** حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي لا يستطيع كل فرد القيام بها .

✚ **حالة الشك :** المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج الصندوق والبعيدة عن المألوف ، وقد تطل هذه التساؤلات حتى البديهيات أنها سمة تفاحة نيوتن في تساؤله لماذا لم تسقط من الأعلى خلفا للمألوفات في سقوطها إلى الأسفل.

✚ **الحدس :** يمكن توصيف الحدس فيما كره الكثير من العلماء الذين ابتكروا نظريات كبيرة في أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد لأشهر في جمع المعلومات وبحث المشكلة من جميع الوجوه ، تمر المشكلة فيما يشبه الحيرة من حيث لا يخرج بالطريقة المنطقية — المنهجية الواعية ولكن سرعان تهبط الأفكار الجديدة كما يهبط الوحي في أوقات عادة ما تكون غير أوقات العمل الشاق .

✚ **الانجاز الذاتي :** أن المبتكر يتسم بأنه محفز بالانجاز الذاتي فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبات المشكلات تعيقه ، وإنما المحرك الأتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا يحدوها الرغبة العارمة في حب مايقوم به .²

3-**العوامل الخارجية :** منها الأسرة ، التعليم ووسائل الإعلام كل هذه العوامل تلعب دور مهم في دعم القدرات الابتكارين لدى الفرد من خلال التنشئة الاجتماعية أو من خلال العملية التعليمية أو باعتماد وسائل الإعلام باختلاف أنواعها .

رابعا-محفزات ومعوقات الابتكار :

1-محفزات الابتكار :

لن يكون من السهل الجزم بأن ما يحتاجه المرء للقضاء على مصادر المعوقات حيث يتمكن الابتكار من الظهور ، على الرغم من صحة الكلام إلى حد كبير فانه عادة ما يصبح القول أسهل كثيرا من الفعل وفيمايلي المهارات الرئيسية المتاحة :

¹ -العراي عكاشة ، اثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط " دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية" ، دكتوراه تخصص ادارة الأعمال وحوكمة المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان ، 2020/2019 ، ص 34 ، 35.

² -نجم عبود نجم ، مرجع سابق ذكره ، ص 131 ، 132.

- 1- تنمية شعور المؤسسة بالحاجة إلى مهارات استماع عالية وتشجيع الأسلوب الأسقراطي في الحوار عن طريق استخدام الأسئلة بدلا من أسلوب التواصل التقليدي الذي يعتمد على الدفاع عن أفكار يتبناها شخص ما.
- 2 تعيين قادة مبدعين يتمتعون بأساليب ملائمة للمجموعات التي سيعملون معها، تحدي الأفكار البالية والأساليب التعسفية.
- 3 - نشر الطقوس التي تشجع روح المرح لتخفيف حدة الضغط في العمل.
- 4 - مكافأة السلوك الذي يساعد على إثارة الفكر الجماعي، ويضفي روح التعاون بين الوحدات.
- 5 - تطوير فرق العمل من خلال إسناد مهام مختلفة لها لزيادة مستوى الثقة.
- 6 - التخلص من كل النظم غير المجدية.
- 7 الاستعانة بالموظفين القادرين على تخطي العقبات الوظيفية للجمع بين الوظائف المختلفة التي يجب أن يتخللها روح التعاون
- 8 - العمل من خلال مجموعة الأدوات الإبداعية لحل المشكلات.
- 9 - تأسيس آليات لنقل المعلومات وجعل المشاركة في الأفكار من الأنشطة التي تستحق المكافأة.
- 10 - توفير أماكن إبداعية للتفكير مزودة بالوسائل الخاصة.
- 11 - توفير بيئات لعقد الاجتماعات غير الرسمية.¹

2- معوقات الابتكار في المنظمة :

بينت بعض الدراسات أن الابتكار على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية :

- 1-المحافظة على الوضع الاجتماعي الحالي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
- 2 -الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الابتكار في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية و على المنظمة أن تتحملها.
- 3 - عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
- 4 عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير، وثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .

وقد أضاف طلال نصري و نجم العزاوي بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي على وجه الخصوص وهي

- 1 -الخوف من الفشل .

¹ - العرابي عكاشة، مرجع سابق ذكره ، ص 38.

2- تجنب المخاطر .

3- الاعتقاد على الأمور

4- عدم توافر الحرية و مقاومة التغيير مع جمود القوانين.

2 - انخفاض الدعم الجماعي.

3 - فقدان التحفيز .

4 -التوبيخ العلني

5 -العقاب في حال الفشل.¹

¹ طلال نصير ، نجم العزواي ، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " دراسة حالة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية

، جامعة البليدة 2 ، 2016 ، ص68 ، 69

المحاضرة الثانية عشر :
منهجيات وادوات البحث في
علم النفس الاجتماعي للعمل

أولاً : مناهج البحث في علم النفس الاجتماعي للعمل

1-تعريف المنهج :

يقصد بمنهج البحث METHOD الطريق التي يتبعها العالم في دراسة الظاهرة وتفسيرها ووصفها والتحكم فيها والتنبؤ بها ، كما يتضمن المنهج ما يستخدمه العالم من آلات وأدوات ومعدات مختلفة¹.

أيضا يقصد به خطوات منظمة يتخذها الباحث لمعالجة مسألة أو أكثر ويتبعها للوصول إلى نتيجة محققة يمكن الاستفادة منها².

2-أنواع المناهج :

وهناك العديد من المناهج نذكر مايلي :

1-2 المنهج الوصفي : يضمن هذا المنهج دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأحداث أو الأوضاع أو البشر يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أبعادها المختلفة .

ويتقصر هذا المنهج على وصف الوضع أو المواقف أو الأحداث في وقت معين ويفرق هذا التحديد بين البحث الوصفي والتاريخي الذي يؤدي إلى سرد تطور الأحداث في فترة ممتدة من الزمن الماضي .

وينقسم المنهج الوصفي إلى خمسة أنواع من المناهج الفرعية في البحث هي :

-البحوث المسحية .

-البحوث الوصفية طويلة الأجل .

-بحوث دراسة الحالة .

¹ - عبد الرحمن العيسوي ، أصول البحث السيكولوجي علميا ومهنيا ، دار الراتب الجامعية ، لبنان ، د.سنة، ص 19.

² - مجذوب احمد محمد احمد قمر ، مناهج البحث في علم النفس والعلوم التربوية بين النظرية والتطبيق ، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ،

-بحوث تحليل العمل والنشاط

-البحث المكتبي أو الوثائقي¹.

الهدف من المنهج الوصفي له عدة أهداف يمكن إجمالها فيما يلي :

- 1 - جمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة موجودة في مجتمع معين .
 - 2 - تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر .
 - 3 - إجراء مقارنة و تقييم لبعض الظواهر .
 - 4 - تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم ، خبراتهم في وضع تصور ، وخطط مستقبلية ، وأنجاز قرارات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة مشابهة .
 - 5 - إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة .
 - 6 - تقرير حقائق قائمة لموضوع أو ظاهرة معينة.
 - 7 - التعرف على العوامل المختلفة المسؤولة عن انتشار الظاهرة خلال مرحلة معينة .
 - 8 - الكشف عن العلاقة بين متغيرين أو تلك التي تنطلق من فروض معينة لإثبات صحتها .
- ولا يكفي المنهج الوصفي بوصف وتحليل الظاهرة المدروسة من جميع جوانبها بل يهدف إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات والخروج باستنتاج عام مستعينا في ذلك بالأدوات المنهجية المستعملة لهذا الغرض كالملاحظة ، والاستمارة ، والوثائق والسجلات.²

2-2- المنهج التجريبي :

يعتبر المنهج التجريبي اقرب مناهج البحث العلمي لحل المشكلات بالطريقة العلمية وهو المنهج الذي استخدمته العلوم الطبيعية ، واستطاعت من خلاله تحقيق تقدما ملحوظا في الرقي المادي القائم على الجانب التكنولوجي .

والبحوث التجريبية تستخدم التجربة ، وتبرز كسمة مميزة لها عن باقي البحوث الأخرى ، والتجريب يعني تغيير شئ ما في ظاهرة معينة وملاحظة ما يحدث من اثر على هذه الظاهرة ، فالبحوث التجريبية تقوم إذن على إحداث تغيير ما في جانب محدد من الظاهرة مع ضبط العوامل الأخرى المؤثرة في الظاهرة ، وملاحظة ما يحدثه هذا التغيير على الظاهرة .

والمنهج التجريبي عند الطيب وزملائه " المنهج المتعلق بالدراسات التي تقوم على تغيير متعمد ومضبوط للشروط المحددة لواقعة

معينة وملاحظة التغيرات الناتجة عن هذه الواقعة وتفسيرها " .³

¹ -- محمد محمد الهادي ، أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية ، المكتبة الأكاديمية للنشر ، القاهرة ، 1995 ، ص 98 ، 99 .

² - بلقاسم سلاطونية ، حسان الجليلاني ، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، د بلد ، د سنة ، ص 135

³ - محمود احمد أبو سمرة ، محمد عبد الإله الطيطي ، مناهج البحث من التبيين إلى التمكين دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 163

1- خصائص المنهج التجريبي :

المنهج التجريبي وحده يمكن الجزم إلى حد كبير - على اختلاف مستوى تحقيق هذا بين تصميماته ، بمعرفة اثر السبب على النتيجة لا استنتاجا ، كما يحدث بالبحث السببي المقارن ، وإنما تجريبيا وحزما . وهذا ما ميز المنهج التجريبي عن غيره من مناهج البحث وجعله المنهج الوحيد الذي ترتفع درجة الثقة بنتائج البحوث التي تطبقه إلى مستوى أكبر بكثير من الثقة بنتائج البحوث التي تطبقها المناهج الوصفية والتاريخية .

-المنهج التجريبي أيضا المنهج الوحيد الذي يتم فيه ضبط المتغيرات الخارجية ذات الأثر على المتغير التابع مما يساعد على الجزم بمقدار اثر السبب على النتيجة ، ولهذا الخاصية اثر كبير في تقدم العلوم حيث يمكن التنبؤ بصلاحية إي تغيير إصلاحي في الظاهرة المدروسة .

-تعدد تصميمات المنهج التجريبي ، وتطور وسائل القياس أضاف ميزة أخرى حيث أصبح منهج من يمكن تكييفه إلى حد كبير لحالات كثيرة ومتنوعة ، بعدما عدلت طبيعته التجريبية البحثية إلى شيع التجريبية بحارة لطبيعة الظاهرة الإنسانية التي يستحيل معها، أو على الأقل يصعب جدا ضبط جميع المتغيرات الخارجية المؤثرة فيها .¹

2-3- منهج دراسة الحالة :

يعرفه عبد الرحمان البدوي " على أنها أسلوب في البحث يدور حول الدراسة التفصيلية المتعمقة لوحدة معينة ، وقد تكون شخصا أو جماعة ، أو نظاما اجتماعيا ، أو مؤسسة ، ويهدف الحصول على أكبر قدر من المعلومات .

ويشير كل من كوهين ومانيون إلى أن الباحث في دراسة الحالة يلاحظ بدقة " دراسة معمقة " خصائص وحدة فردية ، سواء كانت طفلا واحدا ، أم مجموعة معينة ، أم فصلا دراسيا ، أم مجتمعا محليا معينا ، وتهدف هذه الملاحظة إلى تحليل الظواهر المتعددة التي تشكل دورة حياة تلك الوحدة ، بهدف الوصول إلى تعميمات ، كما يمكن تطبيقها على مجتمع البحث الكبير الذي ينتمي إليه هذه الحالة أو الوحدة ، والباحث في دراسة الحالة يختلف عن الباحث في الدراسات المسحية ، الذي يعتمد على أسئلة توجه إلى عينات كبيرة من الأفراد .

ويستخدم منهج دراسة الحالة في مجالات علمية " الطب وعلم النفس ، التربية ... الخ ويستخدم هذا المنهج في البحوث التربوية والاجتماعية بشكل واسع .

1- خصائص منهج دراسة الحالة :

تفيد دراسات الحالة في الحصول على معلومات شاملة على الحالات موضوع الدراسة .

¹ - صالح بن حمد العساف ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان للنشر ، الرياض ، 2006 ، ص 327 .

- تعتبر طريقة للتحليل الكيفي للظواهر المختلفة .
- أسلوب بحثي أكثر مرونة لاعتمادها على أدوات بحثية متنوعة كالمقابلة والملاحظة والاستبيان ، والوثائق والسجلات .
- تعتبر أرشيفا للمعلومات عن الحالة وموضوع الدراسة ، يستفاد منها عند الحاجة .
- توفر جزء من الجهد والوقت والمال .
- يتم عرض النتائج بشكل أسهل من المناهج الأخرى¹

2-4 المنهج التاريخي :

هو عبارة عن إعادة للماضي بواسطة جمع الأدلة وتقويمها ، ومن ثم تحييصها وأخيرا تأليفها ، ليتم عرض الحقائق أولا عرضا صحيحا في مدلولاتها وفي تأليفها وحتى يتم التوصل حينئذ إلى استنتاج مجموعة من النتائج ذات البراهين العلمية الواضحة .

هو أيضا " البحث الذي يصف ويسجل ما مضى من وقائع وإحداث الماضي ويدرسها ويفسرها ويحللها على أسس علمية ومنهجية ودقيقة ، بقصد التوصل إلى حقائق وتعميمات تساعدنا في فهم الحاضر على ضوء الماضي والتنبؤ بالمستقبل .

1- خصائص المنهج التاريخي :

يعتمد المنهج التاريخي الأسلوب العلمي في البحث ، فالباحث يتبع خطوات الأسلوب العلمي مرتبة وهي الشعور بالمشكلة وتحديدها ، صياغة الفروض المناسبة ، ومراجعة الكتابات السابقة ، تحليل النتائج وتفسيرها وتعميمها .

اعتماد الباحث على المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات ذات الصلة بمشكلة البحث لا يمثل نقطة ضعف في البحث ، إذا ماتم القيام بالنقد الداخل والنقد الخارجي لهذه المصادر² .

2-5- منهج تحليل المحتوى:

يقوم على وصف منظم ودقيق لمحتوى نصوص مكتوبة أو مسموعة من خلال تحديد موضوع الدراسة وهدفها وتعريف مجتمع الدراسة الذي سيتم اختيار الحالات الخاصة منه لدراسة مضمونها وتحليله .

1- خصائص منهج تحليل المحتوى :

- 1 لا يحتاج الباحث إلى الاتصال بالمبحوثين لإجراء تجارب أو مقابلات وذلك لأن المادة المطلوبة للدراسة متوفرة في الكتب أو وسائل الإعلام المختلفة .
- 2 لا يؤثر الباحث في المعلومات التي يقوم بتحليلها فتبقى كما هي قبل وبعد إجراء الدراسة .
- 3 هناك إمكانية لإعادة إجراء الدراسة مرة ثانية ومقارنة النتائج مع المرة الأولى لنفس الظاهرة أو مع نتائج دراسة ظواهر وحالات

¹ - محمود احمد أبو سمرة ، محمد عبد الإله الطيطي، مرجع سابق ذكره ، ص 155.

² - مجذوب احمد محمد احمد قمر ، مرجع سابق ذكره ، ص 27 ، 28

أخرى¹**ثانيا - أدوات البحث في علم النفس الاجتماعي للعمل :****1-الاستبيان:**

يشير إلى الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجابتها أو / الآراء المحتملة أو بفرغ لإجابة ، ويتطلب من المجيب عليها مثلا - الإشارة إلى ما يراه مهما أو ما ينطبق عليه منها ، أو ما يعتقد انه هو الإجابة الصحيحة .²

1-2مزايا وعيوب الاستبيان :

تمتاز الاستبانة بالعديد من المزايا التي تجعلها أداة رئيسية ومهمة في جمع المعلومات ومن بينها مايلي :

- 1 توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث في عملية جمع المعلومات خاصة إذا أرسلت الاستبانة بالبريد .
- 2 إمكانية تغطية كل مناطق العالم وفي فترة زمنية معقولة هذه الأيام ، خاصة مع توافر خدمة البريد السريع والممتاز .. الخ
- 3 تعطي الاستبانة الحرية الكاملة للمبحوث في اختيار الوقت والظروف المناسبة لتعبئتها ، حرية التفكير في الأسئلة والرجوع إلى المصادر والوثائق اللازمة عند الضرورة .
- 4 تقلل الاستبانة من فرص التحيز سواء عند الباحث أو المبحوث وخاصة إذا وضعت الأسئلة بأسلوب علمي موضوعي ، ولم يطلب من المبحوث أن يذكر اسمه عليها .³

2-المقابلة :

تعد تقنية المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية ويعد التحقيق بواسطة المقابلة تقنية يطرح خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة مدروسة ومدققة وهادفة من اجل خدمة موضوع البحث على مجموعة مختارة من عينة البحث حيث " تعد الطريقة الأكثر استعمالا في البحث ، وهي شكل من الاتصال المميز في المجتمع الحديث ، وتعد المقابلة محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج .⁴

¹ - رجي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2000 ، ص 48 ، 49.

² - صالح بن حمد العساف، مرجع سابق ذكره ، ص 342.

³ - رجي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مرجع سابق ، ص 94.

⁴ - لطاد ، ليندة، واخرون ، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. برلين.ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019، ص 70.

1-2 مميزات المقابلة :

-**التكيف :** الباحث يستطيع أن يحصل على إجابة سؤاله مهما كان حال المقابل .

-**التعمق :** يستطيع الباحث أن يتعمق بسؤاله للمقابل تدريجياً حتى يصل إلى الحقيقة ، ويمكن أن يحقق الباحث هدف التعمق هذا بعدة طرق كان يبدأ بالمقدمات ليصل للنهايات .

وتبرز أهمية هذه الميزة عندما يكون الهدف من المقابلة الحصول على معلومات تتعلق بجوانب شخصية أو ترتبط بسلوك شخصي يصعب على المقابل الإدلاء بأسبابه وكيفيته عن طريق السؤال المكتوب فقط ، أو عندما يكون الهدف من السؤال الحصول على معلومة عامة غير محددة إطلاقاً.¹

3-الملاحظة :

تعرف بأنها عملية مراقبة مقصودة بهدف رصد مواقف معينة من خلال النظر إلى الشيء الملاحظ بتدقيق .
أيضاً وصفها البلدواي بأنها الطريقة التي يكون جمع المعلومات بواسطتها متمثلاً أو معتمداً على أسلوب مراقبة الظواهر كما هي على الطبيعة .

كما أن الملاحظة العلمية هي ملاحظة مقصودة ومخططة ، وليست ملاحظة عابرة وعرضية تهدف إلى الوصول إلى بيانات ومعلومات تتعلق بموضوع الدراسة .

3-1 مزايا الملاحظة :

- 1-تفيد الملاحظة في التعرف إلى بعض جوانب حياة الأفراد وسلوكياتهم بشكل فعال .
- 2-تقدم معلومات وبيانات عن السلوك التلقائي " دون تحريف " لهذا يكون التقييم عندها موضوعياً .
- 3-يتم الحصول على البيانات وقت حدوثها وهذا يقلل من احتمالات النسيان أو الخطأ .
- 4-تفيد الملاحظة في الحصول على المعلومات ممن لا يستطيعون التعبير عنها كالأطفال والبكم والمدمنين وغيرهم.²

ثالثاً - أدوات قياس الرضا الوظيفي :

من أهم الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي ما يأتي :

1-أسلوب المقاييس الموضوعية :

هذا الأسلوب المقاييس الموضوعية لا يقوم الباحث فيه بإعداد مقاييس لقياس الرضا من الأفراد أنفسهم ، بل يعتمد على قياس بعض الظواهر المتعلقة بسلوك الأفراد داخل التنظيم ، والتي تعد مؤشر لمدى رضا الفرد عن وظيفته ، فعن طريق حساب معدلات

¹ -- صالح بن حمد العساف، مرجع سابق ذكره ، ص 389.

² - محمود احمد أبو سمرة ، محمد عبد الإله الطيطي ، مرجع سابق ذكره ص ، ص 98، 100.

الغياب مثلا أو معدل دوران العمالة ، معدل الحوادث أو الشكاوي ، أو مستوى إنتاجية الأفراد على سبيل المثال يمكن بشكل غير مباشر التنبؤ باتجاهات الأفراد نحو وظائفهم ومن ثم نلمس درجات رضاهم عنها ، خاصة وقد تم إثبات وجود أنواع من العلاقات بين الرضا الوظيفي ومثل هذه المظاهر السلوكية من قبل العديد من الدراسات

2- أسلوب الأحداث الحرجة :

وفي هذا الأسلوب يتم قياس الرضا عن العمل عن طريق سؤال الأفراد عن الأحداث الحرجة " الهامة أو البارزة " المتعلقة بوظائفهم والتي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا ، وهذه الطريقة استقاها هيزريج من نموذج الإلتقان لقياس سلوك العمل . وبعد أن يتذكر الأفراد تلك الأحداث الهامة يطلب منهم تكرر الاسباب التي كانت وراء كل حدث ، وبتجميع الوقائع التي يدلي بها الأفراد ومسبباتها كما يرونها وتصنيفها حسب الجوانب التي ارتبطت بها العمل ، ويمكن معرفة أي جوانب العمل تعتبر مرضية بالنسبة لهم ، وأي منها كانت السبب في استيائهم عدم رضاهم ، ولقد أدى استخدام هذا الأسلوب أو الطريقة إلى ظهور نظرية ذات العاملين " لهيزريج "

تجدر الإشارة إلى أن مقاييس الرضا مهما كانت دقتها ، يتعذر اعتبارها أداة محايدة لجمع المعلومات فلقد ثبت من خلال الدراسات أن توقعات العاملين ومعتقداتهم حول ما ينبغي أن يكون عليه الرضا ترتفع تلقائيا بمجرد أن نطلب منهم المشاركة بإبداء آرائهم من خلال هذه المقاييس ، كما أن عدم قيام الإدارة باتخاذ خطوات عملية لتحسين هذا الرضا بعد أن تتم عملية قياس الرضا لدى هؤلاء الأفراد من شأنه أن تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا عن ذي قبل .¹

¹ -عبد الغني محمد سعد مومن الدرسي ، الرضا الوظيفي في المنظمات " المفهوم ، النظريات ، طرق القياس " ، المجلة الليبية العالمية ، كلية التربية ،

المحاضرة الثالثة عشر :
دراسات حالة وتطبيقات
عملية

1- تجارب الهاورثون " مدرسة العلاقات الإنسانية " كحل لمشكلة الإنتاجية :

يعد فهم السلوك الإنساني في المنظمات احد المحاور الرئيسية في الدراسات الحديثة لعلم النفس الصناعي والتنظيمي ، وذلك لما للسلوك الفردي والجماعي من تأثير في تحقيق أهداف المؤسسة وقد شهدت العقود الأولى من القرن العشرين تحول معرني في تفسير بعض الظواهر التنظيمية وذلك بعد أن كان هناك قصور في المقاربات الكلاسيكية التي ركزت على المتغيرات المادية والميكانيكية على اعتبار أنها المحدد الأساسي لإنتاجية .

وفي هذا السياق شكلت تجارب هاورثون منعطفًا علميا ، كونها كشفت أن هناك عوامل نفسية واجتماعية خفية تؤثر على أداء العاملين وإنتاجيتهم .تفوق اثر الظروف الفيزيائية المباشرة .

فمدرسة العلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري باعتباره محور العملية الإدارية والمهم في الإنتاجية كما أنها تهتم بالروح المعنوية للعامل وتأثير جماعات العمل والجو الاجتماعي في الروح المعنوية في إنتاجيتهم .¹

فبمجرد ظهور العديد من المشكلات الإنسانية والعوائق التنظيمية في تطبيقات النظرية العلمية قام التون مايو بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات حيث قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعنصر البشري بالمنظمات²

ويعتبر الباحث الاسترالي التون مايو 1880 _ 1949 الأب الروحي لها من أهم الدراسات التي قام بها مع زملائه في جامعة هارفارد تحت إشراف مايو وروثلز بيرجر ، الدراسات المعروفة بدراسات هوثون في شركة وسترن اليكتريك في ولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة ما بين 1927 - 1932 وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الاضاءة وفترات الراحة ، وظروف العمل ونظام دفع الاجور على إنتاجية العامة.³ وقد استمرت هذه الدراسات طيلة خمس سنوات.

المشكل التنظيمي الذي وجهه مصنع وسترن اليكتريك 1924 :

1 -انخفاض الإنتاجية :

¹ - إسماعيل يامنة ، بوضياف نوال، خير الدين بن خور ، مرجع سابق ذكره ، ص 25.

² - مصطفى الجربوعة ، ادارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 ، ص13.

³ حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة، مرجع سابق ذكره ، ص 61 .

2- صعوبة معرفة لما يتغير أداء العمال رغم ثبات الظروف المادية .

تم إجراء مجموعة من التجارب وهي على مراحل :

تجارب المرحلة الأولى : 1924-1927

ركزت هذه المرحلة على العوامل المادية والطبيعية " الإجهاد، الظروف المحيطة بمكان العمل، الأجر " وأثرها على الإنتاج.

حيث لم يستطيعوا إثبات علاقة بين هذه العوامل وتغيير انتاجية العامل .

حيث شكلت النتائج في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث أدى لتوجيه اهتمامهم نحو العاملين أنفسهم للتعرف على سر هذه النتائج¹.

تجارب المرحلة الثانية : 1927-1932

انضم لفريق البحث من جامعة هارفارد التون مايو بصفته استشاريا .

1. تجربة المقابلات : أجريت مقابلات مع العاملين الذين خضعوا للتجارب السابقة، للتعرف على سبب الثبات النسبي في الإنتاج مع تغيير العديد من الظروف المتعلقة بالعمل ، وقد بينت المقابلات بأن ثبات الإنتاجية يعتمد على عوامل نفسية ومعنوية وهي بالتالي صاحبة الأثر الأكبر على الإنتاجية ، لان العمال اعتقدوا بأن هناك شيئا ما وراء التجارب السابقة لذا سعوا للحفاظ على الإنتاجية حتى لاتتأثر مصالحهم سلبا .
2. تجربة ملاحظة السلوك الجماعي : طلب الباحثون من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل " شعورهم كجماعة ونمط سلوكهم الجماعي مع الإدارة أو الجماعات الأخرى " ثم قاموا الباحثون للتعرف من صحة المعلومات التي حصلوا عليها من المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل فسجلوا ملاحظاتهم على أسلوب العمل وديناميكية الجماعات . وقد خلصوا لنتائج أهمها :
 - أهمية الحوافز المعنوية بشكل يوازي الحوافز المادية .
 - اثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية حيث يؤثر سلبا وإيجابيا على الإنتاجية بما يلائم مصلحة الجماعة ككل².

تجارب المرحلة الثالثة :

ماهي أهم أنواع الاتجاهات والمشاعر التي تؤثر عن غيرها في العملية الإنتاجية لدى العمال؟

¹ - رائد محمد عبد ربه ، نظرية المنظمة والمؤسسات ، دار الجندرية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 17، 18.

² - إسماعيل محمود على الشرقاوي ، ادارة الأعمال من منظور اقتصادي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 92، 93.

توصل فريق البحث إلى أن العاملين يقيمون نوعاً من التستر لإخفاء مشاعرهم واتجاهاتهم لتفضل داخل الجماعة " نتيجة العمل غير الرسمية " ويتم التعبير عن سلوكهم وأفعالهم بلغة الجماعة .ومن ثم ظهر التنظيم غير الرسمي لجماعة ليفسر مدى قوة هذه التنظيمات وعلاقتها بالعمل والإنتاجية .

تجارب المرحلة الرابعة: كزت تجارب هذه المرحلة على دراسة أثر التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بزيادة الإنتاجية لجماعات العمل .

فقد تم الاتفاق ودياً أو غير رسمياً بين العاملات لوضع معايير معينة تتعلق بالعملية الإنتاجية، وأن عملية زيادة الإنتاج أو نقصانها يعد أمراً لا تقبله الجماعة ويعتبر خروجاً عن التقاليد والأعراف غير الرسمية، وتمارس الجماعة نوعاً من الضغوط على الأفراد الخارجين عن قواعدها سواء لضرب أو للوم أو العزل الاجتماعي أو السخرية¹.

أهم النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب ككل :

1 -التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال .
2 -الخوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية ، فحاجات الإنسان ليست كلها مادية بل منها معنوية لا يمكن أن يشبعها الحافز الاقتصادي.

3-ان تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة والتخصص الزائد سيؤديان إلى نتائج عكسية ، حيث يصاب الفرد بالملل والسأم نتيجة شعور الفرد انه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية ، بالإضافة إلى ذلك التخصص الذي يشعر الفرد بالانعزالية دون أن يشعر بالمشكلات من حوله².

ومن هنا يمكن القول إن تجارب الهاورثون ونظرية العلاقات الإنسانية تعد إسقاط علمياً لفهم مشكلة تنظيمي داخل المؤسسة وهو مشكل انخفاض الإنتاجية حيث أثبتت التجارب أن العوامل النفسية مثل الانتماء ، التقدير ، تأثير الجماعة ، أثر المشرف ودعم القيادة يؤثر أكثر من العوامل الفيزيائية أي أن الجانب النفسي والمعنوي له تأثير أيضاً على مستوى أداء العامل وإنتاجيته والتخفيف من الضغوط والتوتر وحالة الاغتراب التي قد تنشأ داخل التنظيم .

¹ - بلقاسم سلاطينية ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ديسمبر 2003 ، ص 49 .

² -انس كشك ، علم النفس الإداري ، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 1 ، حلب ، ص55، 56.

خاتمة

ختاماً، يبرز مقياس علم النفس الاجتماعي للعمل بوصفه إطاراً علمياً وتطبيقياً متكاملًا لفهم السلوك التنظيمي للفرد في سياقه الاجتماعي والمهني، من خلال الربط بين الأبعاد النفسية والاجتماعية والتنظيمية. وقد أتاح هذا المقياس فهماً عميقاً لديناميات التفاعل داخل بيئة العمل، وأوضح دور القيادة والدوافع والثقافة التنظيمية والصحة النفسية في تحسين الأداء و تعزيز الرفاهية المهنية. كما عالج التحديات المعاصرة المرتبطة بالتغيير التنظيمي والعمل عن بُعد والتحول الرقمي، مؤكداً أهمية الإبداع والابتكار في تعزيز الفعالية التنظيمية. وبذلك، يشكل هذا المقياس مرجعاً أساسياً يساهم في تطوير الممارسات المهنية وتحسين جودة الأداء داخل المنظمات.

قائمة المراجع :

الكتب :

- 1- احمد بن عبد الرحمن الشميمري ، ادارة الأعمال " أساسياتها ، مفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة " دار العبيكان للنشر والتوزيع ، السعودية .
- 2- احمد محمد الزعبي ، أسس علم النفس الاجتماعي ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، 2010 .
- 3- احمد يوسف دودين ، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي دار اليازوري للنشر والتوزيع ، د.ط ، الأردن ، 2020.
- 4- اسماعيل محمود علي الشرقاوي ، ادارة الأعمال من منظور اقتصادي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016.
- 5- اسماعيل يامنة ، بوضياف نوال، خير الدين بن خورر ، الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ، دار اليازوري للنشر ، 2019.
- 6- انس عبد الباسط عباس ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 7- انس كشك ، علم النفس الإداري ، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 1 ، حلب.
- 8- بشرى إسماعيل ، ضغوط الحياة والاضطرابات النفسية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، دسنة...
- 9- بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، د.ط ، الأردن ، 2020 .
- 10- بلقاسم سلاطنية ، حسان الجيلاني ، المناهج الاساسية في البحوث الاجتماعية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، د بلد، د سنة.
- 11- بن عنتر عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية " المفاهيم والأسس ، الأبعاد ، الإستراتيجية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010 .
- 12- جمال عبد الله محمد ، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع ، ط 1 2014 ، الأردن.
- 13- حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، علم الكتب للنشر . القاهرة ، مصر 1984 .
- 14- حسان الجيلاني ، الجماعات في التنظيم ، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015.
- 15- حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، د.ط، دالسنة ، د بلد .
- 16- حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة" النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة " دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1 الأردن ، 2006 .
- 17- خالد عبد الرحيم الهيتي ، ادارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 3 ، 2010.
- 18- خالد عيادة عليمات ، ضغوط العمل " وأثرها على الأداء " ، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015 .

- 19- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، ط5 ، عمان ، 2014.
- 20- حوجة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار غريب للنشر والتوزيع ، د.ط، وهران ، الجزائر .
- 21- رائد محمد عبد ربه ، نظرية المنظمة والمؤسسات ، دار الجندريه للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013.
- 22- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000 .
- 23- زكرياء الدوري ، نجم العزاوي وآخرون مبادئ ادارة الأعمال " وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ، 2019 .
- 24- سالم عبد الله الفاخري ، علم النفس العام ، الجزء الأول، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط1 ، الأردن ، 2018.
- 25- سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 26- سامية ابرييم ، دروس في علم النفس المرضي الاجتماعي " كتاب بيداغوجي " دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 27- شفيق رضوان ، السلوكية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط2، د.بلد ، 2002.
- 28- صالح بن حمد العساف ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان للنشر ، الرياض ، 2006.
- 29- صلاح احمد العزي ، دور التنشئة الاجتماعية في الحد من السلوك الإجرامي " مدخل نظري ودراسة ميدانية ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ،
- 30- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، د.ط مصر ، 2000.
- 31- ضرار العتيبي ، مهارات الاتصال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2021 .
- 32- طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة التربوية ومهارات التعلم ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2013.
- 33- عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة للإدارة الموارد البشرية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2006.
- 34- عاطف عبد الله المكاوي ، القيادة الإدارية ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2013.
- 35- عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ، في القرن الحادي والعشرون (منحى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2، مصر
- 36- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، د.ط ، مصر. 2007.
- 37- عبد الرحمن العيسوي ، أصول البحث السيكولوجي علميا ومهنيًا ، دار الراتب الجامعية ، لبنان .
- 38- عبد العزيز خواجة ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، د.س.
- 39- عبد الله حسن مسلم ، مهارات الاتصال الإداري والحوار ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2015 .

- 40-عدنان عبد السلام العضائيلة ، الإدارة التربوية ، نظرياتها ، تحدياتها ، أفاقها المستقبلية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، د.سنة .
- 41-عدنان نبيلة ، ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الأردن ، 2020.
- 42-علي ليلة ، علم الاجتماع وبناء النظرية الاجتماعية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2016.
- 43-فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مكتبة الانجلو المصرية للكتب ، ط8 ، القاهرة ، 2010.
- 44-فريد فهمي زيارة ، وظائف الإدارة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2019، د بلد .
- 45-فؤاد أبو شنار ، التدخلات العلاجية في ضوء النظريات النفسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ، 2024 .
- 46-فؤاد احمد أبو شنار ، الإرشاد الأسري الزوجي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2023 .
- 47-كامل محمد محمد عريضة ، علم النفس ، دار الكتب العلمية ، ط1 . لبنان ، 1996 .
- 48-لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2014.
- 49-ليلي أبو العلا ، مفاهيم وروى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع . ط1 ، 2013.
- 50-مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، د.ط ، عمان ، الأردن ، 2015.
- 51-محمد الصيرفي ، السلوك الادراي " العلاقات الإنسانية " دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، مصر ، 2007.
- 52-محمد الفاتح محمود المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2016 .
- 53-محمد الفاتح محمود المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، د.ط ، د.بلد د.سنة .
- 54-محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2016
- 55-محمد القدومي ، محمد هاني محمد ، زيد عبودي ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار المعترف للنشر والتوزيع ، الأردن ، د. سنة .
- 56-محمد بن محمود إل عبد الله ، علم النفس الاجتماعي ودور الأسرة في التنشئة الاجتماعية ، دار كنوز للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2012 .
- 57-محمد حسن الهواسي ، حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة، د. دار نشر، د.ط ، د.بلد ، 2014.
- 58-محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 59-محمد محمد الهادي ، أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية ، المكتبة الأكاديمية للنشر ، القاهرة ، 1995 .
- 60-محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن، 2015
- 61-محمود احمد أبو سمرة ، محمد عبد الإله الطبطبي ، مناهج البحث من التبين الى التمكين دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان.
- 62-مرباح مليكة ، إستراتيجية ادارة الأزمات وفعالية التسيير دراسة نظرية وتطبيقية ، دار الكتاب الحديث، ط1 ، القاهرة ، 2012.

- 63-مصطفى الجربوعة ، ادارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 .
- 64-معتز سيد عبد الله ، ادارة التغيير التنظيمي " الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية ج1 ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 2014 .
- 65-منصور محمد اسماعيل العريقي ، السلوك التنظيمي ، الناشر جامعة العلوم التكنولوجيا ، ط 2، صنعاء، 2013 .
- 66-مهدي حسن زويلف ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2001 .
- 67-ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية " دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر.
- 68-نفسية محمد باشرى ، رباب فهمي ، فوزي شعبان مذكور ، السلوك التنظيمي ، نشر كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2017 .
- 69-نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الأمة للنشر والتوزيع ، د. ط. الجزائر 2016 .
- 70-نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 3، الجزائر ، 2023 .
- 71-هاني خلف الطروانة ، نظريات الأداة الحديثة ووظائفها ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2012.
- المقالات العلمية :**
- 1- احمد بن عبد الله الغامدي ، أسامة بن عبد الرحمان مجلد ، دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء في ضوء رؤية السعودية 2030 " دراسة حالة على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة ، المجلة العربية للنشر والعلمي ، العدد 80، 2025
- 2- احمد جلول ، الأدوار الاجتماعية مدخل نظري ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 10 العدد 01 ، 2022 .
- 3-باهي سلامي ، الآثار السلبية للضغوط المهنية على الفرد والمنظمة ، مجلة الباحث ، مخبر اللغة العربية وآدابها جامعة الاغواط .
- 4-بدران دليلة ، برويس وردة ، اثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة العلوم الإسلامية والحضارة ، المجلد 06 العدد 02 ، 2021.
- 5-بوزيداي محمد ، لعطوي جلول ، ادارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية ، مجلة البحوث والدراسات التجارية ، العدد 3 مارس 2018
- 6-جلال الدين بوعطيط ، التغيير التنظيمي ، مجالاته ، مراحلها ، مدى مساهمة منظومة الاتصال في إنجاحه ، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 4 المجلد 21، 2015
- 7-حاتم محمد فتحي إدريس ، عبد الفتاح محمد الخضر وآخرون ، أهمية تطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء ، مجلة البحوث التربوية النوعية ، جامعة المنصورة ، العدد 33 ، يناير. 2014.
- 8-حمزة معمري وابن زاهي منصور ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد14/مارس. 2014.

- 9- خالد خوني ، مفاهيم الثقافة والمصطلحات المرتبطة بها ، مجلة القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية ، المجلد 4 العدد 03 سبتمبر 2021
- 10- خريش عبد القادر ، شويحات كريم ، المنظور السوسولوجي لإدارة التغيير التنظيمي ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية الأردن ، 2005 .
- 11- دعاء فتحي فضل الله عيسى ، العوامل المستحدثة المؤثرة على ديناميكية جماعات النشاط المدرسي ، مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية ، جامعة بني سويف ، مجلد 4 العدد 2 ، مارس 2023 .
- 12- الدواي الشيخ: تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث العدد، 06-208.
- 13- راتب السعود، سوزان سلطان ، سلوك التطوع لدى أعضاء الهيئات التدريسية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد التاسع (العدد الرابع) كلية التربية ، جامعة البحرين ، البحرين ، ديسمبر 2008.
- 14- رباب محروس عبد الحميد ، مفهوم الثقافة التنظيمية : مراجعة نظرية تطبيقية ، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر ، مجلد 1، العدد 1 ، 2022.
- 15- رجاء مريم ، أمل الأحمد ، مصادر الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض " دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في محافظة دمشق " مجلة دمشق - المجلد 24، العدد الثاني 2008
- 16- زياد العزام ، اثر الثقافة التنظيمية ، على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية في محافظة اربد ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 42 العدد1، 2015.
- 17- سفيان منصورى ، فيروز شين ، تقييم بيئة العمل المتنوعة ببطاقة قياس التنوع ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، المجلد 18 ، العدد 01 ، 2024 ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- 18- عادل احمد القادري ، علي عمر جفري ، اثر العمل عن بعد على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على موظفي جامعة المالك عبد العزيز بفرع السليمانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، العدد 43 ، 2023 .
- 19- عاشوري ابتسام ، يونس مختار ، الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الأغواط ، المجلد 07 ، العدد 33 .
- 20- عبد الرحيم بوخلخال ، القيادة الادارية مفاهيم ونظريات ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، العدد 2 المجلد 6 جامعة الوادي.
- 21- عبيد عائشة بية ، هبيته نريمان صبرين ، الضغوط المهنية وانعكاساتها على الصحة النفسية والجسدية دراسة تشخيصية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية - ، جامعة زيان عاشور الجلفة .
- 22- فاهد بن لويان صلاح الرشيدى ، ياسين بن عمر محمد شعبان ، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة ، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة ، العدد 1 المجلد 16

- 23- قويدر بن احمد ، خيرة حابي ، الضغط المهني لدى عمال قطاع الصحة لولاية تبارت ، مجلة العلوم النفسية والتربوية ، (1)3 (71-92). 2016.
- 24- مجذوب احمد محمد احمد قمر ، مناهج البحث في علم النفس والعلوم التربوية بين النظرية والتطبيق ، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ، المجلد 05 العدد 17 2023 .
- 25- محمد مكناسي ، مصادر ضغوط العمل : تحليل ومناقشة ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 4 ، 2017 .
- 26- محمد ناصر إسماعيل ونبيل دنون جاسم ، اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تحليلية للآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في معهد الإدارة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الثلاثون ، العراق ، 2012.
- 27- محمود فوزي رشاد احمد ، الفضيلة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة المؤسسية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ، مجلة البحوث الإعلامية ، كلية الإعلام ، جامعة الأزهر ، العدد 72 ، ج 1 ، 2024.
- 28- مرينز عفيف ، بن الحاج جلول عبد القادر ، الضغوط المهنية لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني ، دراسة ميدانية لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني بولاية غليزان مستغانم ، مجلة التنمية البشرية ، العدد 06 ، مارس 2016.
- 29- مروة سليمان علي ، محددات الثقة بين الأزواج في إطار نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومانز " دراسة ميدانية على عينة من المتزوجين مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية ، المجلد 9 ، 2025 .
- 30- منصور بن عطية المالكي ، أسامة بن عبد الرحمان مجلد ، العمل عن بعد وأثره على جودة الحياة الوظيفية والاعتزاز الوظيفي " دراسة ميدانية على منسوبي مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بجدة ، المجلة العربية للنشر والتوزيع ، العدد 72 ، 2024 .
- 31- نجية تواتي، استراتيجيات مواجهة الضغط المهني لدى الممرضين العاملين في مصالح معالجة السرطان ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 2 المجلد 9 ، 2017،
- 32- واعر وسيلة ، موسى عبد الناصر ، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة " دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة -" ، موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي .
- 33- يحيى عبد المالك ، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد ، مجلة أفاق ، جامعة الخلفة ، العدد 6 ، 2017.
- 34- يزيد شويعل ، علي فارس ، التغيير التنظيمي : قراءة في المفهوم ، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ، العدد 4 المجلد 1 ، 2019.
- 35- بلقاسم سلاطنية ، العلاقات الانسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ديسمبر 2003

المطبوعات والمذكرات :

المطبوعات :

- 1- بضياف عادل ، مطبوعة مقياس علم النفس الاجتماعي للعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة المدينة ، 2020-2021.
- 2- بن بالقاسم إيمان صبرا ، محاضرات في مقياس مدخل إلى علم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، 2021 .
- 3- بن صغير كريمة ، دينامية الجماعة والمؤسسات ، محاضرات موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العيادي ، قسم علم النفس ، جامعة 8 ماي 1945 ، 2023/2024.
- 4- حواطي أمال ، مطبوعة مقياس علم النفس الاجتماعي للعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة غرداية ، 2018.
- 5- عاشور علوطي ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - 2015 .
- 6- عجراد شرحيل ، ادارة السلوك التنظيمي ، مطبوعة ، تخصص ادارة أعمال قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 3 ، 2020 .
- 7- عذراء صليوا رفو ، محاضرة في مادة مدخل علم الاجتماع ، كلية الآداب ، قسم الاثنوبولوجيا والاجتماع ، الجامعة المستنصرية ، 2018 .
- 8- عذراء صليوا رفو ، مدارس علم الاجتماع " محاضرة " قسم الأثنوبولوجية والاجتماع ، كلية الآداب ، الجامعة المستنصرية ، 2021.
- 9- فتيحة كركوش ، محاضرات في علم النفس المرضي الاجتماعي ، ثانية ماستر ، قسم علم النفس ، جامعة البليدة 2 .

المذكرات :

- 1- بوزورين فيروز ، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف -، ماجستير علوم اقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، 2009/2010.
- 2- الذهبي عمر ، ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية مؤسسة ليد الامارتية السورية ، مركب الغاز برقان -، ماجستير علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع والمنظمات والموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية ، جامعة احمد درايع ، ادرار ، 2017.
- 3- سميرهارون ، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNI) ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، والتسيير ، جامعة محمد ابوقرة بومرداس ، 2013/2014.

- 4- عبد القادر احمد مسلم ، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة ، ماجستير ادارة أعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة 2007.
- 5- علا عيسى محمود الخطيب ، اثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي الاستشارات والتصميم الهندسي في الأردن خلال جائحة كوفيد 19 ، ماجستير في الأعمال الالكترونية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن ، 2021.
- 6- علاء خليل محمد العكش ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، ماجستير قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007.
- 7- فاطمة مطر ، العمل عن بعد ، العوامل المؤثرة فيه ، وأثره على أداء الشركات " دراسة حالة شركة MTN سوريا ، ماجستير ادارة أعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، ماجستير التأهيل والتخصص في ادارة الأعمال ، 2021.
- 8- محمد الصطوحي إبراهيم علي ، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام للمنظمة " دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية لاتصالات " دكتوراه ، ادارة أعمال ، جامعة كفر الشيخ ، كلية التجارة قسم ادارة الأعمال ، 2025 .
- 9- مزياني فتيحة ، اثر مصادر الضغط المهني واستراتيجيات المقاومة والمعبرية الانفعالية والدفاعية الانفعالية / العقلانية على الاحتراق النفسي عند ضباط الشرطة (دراسة ميدانية بالمديرية العامة لأمن الوطني بالجزائر العاصمة) ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2006/2007.
- 10- نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أحمد بوقره بومرداس ، ماجستير علوم التسيير فرع ادارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2009، 2008.

مواقع الكترونية :

- 1- سهى الحابس ، ماهو التنوع والشمول في مكان العمل
<https://www.elevatus.io/ar/glossary/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%88%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%88%D8%B9->
 التاريخ 11/04/2025.
<https://www.ressources-psycho.com/psychologie-du-travail-definition-historique-et-applications/#:~:text=La%20psychologie%20du%20travail%20s,am%C3%A9liorer%20les%20performances%20des%20travailleurs>
 تاريخ 25/09/2023.

- 2- خالد عمر حشوان ، أهمية وتحديات العمل عن بعد ،
<https://www.alarabiya.net/aswaq/opinions/2022/05/30/%D8%A3%D9%87%D9%8>

[5%D9%8A%D8%A9-](#)

[%D9%88%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA-](#)

[%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%B9%D9%86-](#)

التاريخ [%D8%A8%D8%B9%D8%AF](#) 2025/11/26 التوقيت 15 : 15

3- يمني فهمي ، استراتيجيات لتحسين الصحة النفسية في بيئة العمل ، /m3ahd.com

srsltid=AfmBOooWBJln-CWNZ30f-F3ZjXtWFPZApp9LC_PY-?/

tScBf4RX2j6roe التاريخ ، 2025/11/01 ، 12.:12

4- محمد بن سلمان الفارس ، السلوك الاجتماعي ومحدداته ، مجلة رواء ، التاريخ 2025/12/5 التوقيت 00: 15

[https://rawaamagazine.com/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%](https://rawaamagazine.com/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83-)

83-

[%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D](#)

9%8A-

[%D9%88%D9%85%D8%AD%D8%AF%D9%91%D8%AF%D8%A7%D8%AA%D](#)

/9%87

5- الجماعة وتأثيرها على السلوك الفردي ، نقابة المختصين في ادارة الموارد البشرية في لبنان ، التاريخ 2025/11/11 ، التوقيت

<https://hrsleb.org/article.php?id=7222&cid=325> 20:00