

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

مطبوعة دروس في مقياس:

علم النفس الاجتماعي للعمل

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر - تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل -

السداسي الأول

اعداد الدكتورة: مخلوفي عائشة

السنة الجامعية 2025-2026

مقياس: علم النفس الاجتماعي للعمل

فهرس المحتويات

1.....	تمهيد
3.....	أولاً- التعريف بعلم النفس الاجتماعي للعمل
5.....	ثانياً- التطور التاريخي لعلم النفس الاجتماعي للعمل
5.....	1- تطور أشكال العمل
5.....	أ- العمل الزراعي
5.....	ب- العمل الحرفي
7.....	ت- العمل المانيفاكتوري
9.....	ث- العمل الصناعي
11.....	2- الاسهامات الأولى لعلم النفس الاجتماعي للعمل
19.....	3- أهداف علم النفس الاجتماعي للعمل
21.....	ثالثاً - موضوعات علم النفس الاجتماعي للعمل
21.....	1- العلاقات الإنسانية
23.....	2- جماعة العمل
23.....	أ- مفهوم الجماعة
27.....	ب- جماعات العمل و العمل الجماعي
28.....	ت- مبادئ إنشاء جماعات العمل
30.....	ث- شروط تكوين جماعات العمل
32.....	ج- خصائص جماعات العمل
32.....	ح- أنواع الجماعات

- 3- الحوافز: 34.....
- أ- أنواع الحوافر: 36.....
- ب- أهمية حوافر العمل 37.....
- 4- الاتصال: 38.....
- أ- مفهوم الاتصال..... 39.....
- ب- معايير الاتصال..... 41.....
- ت- أهمية الاتصال 42.....
- ث- خصائص الاتصال..... 43.....
- 5- القيادة 44.....
- أ- مفهوم القيادة 45.....
- ب- السمات الأساسية للقيادة الفعالة 46.....
- ت- مهارات القيادة 51.....
- ث- أنواع القيادة..... 52.....
- ج- اتخاذ القرارات..... 54.....
- ح- معوقات اتخاذ القرار..... 56.....
- 6- الإشراف 58.....
- أ- مفهوم الإشراف..... 58.....
- ب- وظائف الإشراف..... 60.....
- ت- العوامل المؤثرة على نطاق الإشراف..... 61.....
- 7- السلوك التنظيمي 62.....
- أ- مفهوم السلوك التنظيمي..... 62.....
- ب- أهمية دراسة السلوك التنظيمي 64.....
- ت- فوائد إدارة السلوك التنظيمي..... 65.....

67	ث- خصائص السلوك التنظيمي
68	ج- أهداف دراسة السلوك التنظيمي.....
69	8- الرضى الوظيفي
69	أ- مفهوم الرضى الوظيفي
72	ب- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
72	9- الروح المعنوية
73	أ- مفهوم الروح المعنوية
77	ب- محددات الروح المعنوية
77	ت- مظاهر الروح المعنوية
78	ث- مظاهر المعنوية المنخفضة.....
79	ج- العوامل المؤثرة على الروح المعنوية
82	10- الصراع و الصراع التنظيمي.....
82	أ- مفهوم الصراع
84	ب- أنواع الصراع.....
85	ت- أسباب الصراع التنظيمي.....
86	ث- أساليب حل الصراع.....
89	ج- إجراءات إدارة الصراع.....
94	ح- فوائد إدارة الصراع.....
96	خ- تسوية الصراع التنظيمي.....
98	د- طرق الحد من الصراع.....
99	11- التغير و التغير التنظيمي
99	أ- مفهوم التغير.....
101	ب- التغير التنظيمي

103	ت- مجالات التغيير التنظيمي.....
105	ث- مراحل التغيير
106	ج- إدارة التغيير.....
107	ح- أشكال التغيير.....
109	خ- أسباب التغيير.....
109	د- المنطق الأساسي لإدارة التغيير.....
110	ذ- أهداف التغيير التنظيمي.....
111	12- مقاومة التغيير.....
112	أ- القواعد العامة لمواجهة التغيير
113	ب- أدوات الإدارة في مواجهة مقاومة التغيير
114	ت- أساليب الإدارة لتعميم الوعي لرجال الإدارة الذين يمسهم التغيير.....
114	ث- أسباب مقاومة التغيير.....
116	ج- التكيف مع التغيير.....
118	ح- طرق مواجهة التغيير.....
120	رابعاً: أساليب البحث في علم النفس الاجتماعي للعمل
121	أ- أهم طرق البحث المستخدمة في علم النفس الاجتماعي للعمل
123	خلاصة.....
124	قائمة المراجع

تمهيد:

إن التطرق لموضوع علم النفس الاجتماعي للعمل و الذي يعتبر موضوعا نابعا عن قناعة في اختياره لما لهذا الموضوع من أهمية في الحقل الذي يجمع بين علم النفس العمل و سوسولوجيا العمل وتكوين الطالب في السنة الأولى ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، الذي يعتبر مقياسا ساداسيا وذلك من خلال اللقاء مجموعة من المحاضرات على الطلبة والتي تتماشى والمقرر الدراسي وذلك من خلال التوسع في معالجة مجموعة من المواضيع التي تعتبر المحاور الكبرى لهذا المقياس و ذلك من خلال إضافة بعض المحاضرات التي راينا أن لها علاقة مباشرة بهذا المقياس وتضيف بعض الأهمية لمقياس يربط بين تخصصين مهمين هما علم النفس العمل و سوسولوجيا العمل كما جاءت في وصف المقياس.

و بذلك فقد حاولنا من خلال هذه المجموعة من المحاضرات اختيار المواضيع التي لها صلة بفهم معظم التساؤلات التي يمكن أن يطرحها الطلبة على هذا المستوى حول الدور الذي يمكن أن يلعبه علم النفس الاجتماعي في مجال العمل باعتبارهم إطارات المستقبل .

و على هذا الأساس فقد تناولنا مواضيع منها التعريف بعلم النفس الاجتماعي للعمل والتطرق لأهم المراحل التاريخية التي أدت الى ظهور و تطور هذا العلم ، من

خلال التركيز على المسار التاريخي لتطور نشاط العمل وظهور المشاكل المتعلقة بالإنتاج بالدرجة الأولى، والتي أدت إلى بروز الإسهامات الأولى لعلم النفس الاجتماعي وبذلك بدأ الاهتمام بالعمل والعمال وهذا من خلال محاولة الباحثين والعلماء فهم الظواهر التي تحدث في المصنع عن طريق التجارب والملاحظات الميدانية ومحاولة إيجاد قوانين لضبط هذه الظواهر، ومن هنا بدأ الاهتمام الفعلي بالمشاكل العمالية النفسية والاجتماعية والتي كانت تشكل عائقاً أساسياً أمام العملية الإنتاجية وبالتالي أمام تحقيق أرباب العمل طموحاتهم في تحقيق المردودية .

إضافة إلى التطرق لأهداف علم النفس، وإلى أهم المواضيع التي يهتم بها هذا العلم، ابتداءً من العلاقات الإنسانية باعتبارها أكبر مساهم أدى إلى بروز هذا العلم والاهتمام بالعامل والمورد البشري، جماعة العمل، الاتصال، القيادة، الإشراف، السلوك التنظيمي، الرضى المهني، الروح المعنوية، الصراع والصراع التنظيمي، التغيير والتغيير التنظيمي وفي الأخير سنتناول أهم الأساليب البحث في علم النفس الاجتماعي .

أولاً- التعريف بعلم النفس الاجتماعي للعمل

علم النفس الاجتماعي هو أحد فروع علم النفس يدرس السلوك الاجتماعي للفرد والجماعة كاستجابة لمثيرات اجتماعية ، و يعرف على أنه العلم الذي يهتم بدراسة وبحث كل مظهر من مظاهر السلوك الاجتماعي للفرد ، أي أنه علم سلوك الفرد في الجماعة و المجتمع¹.

و باعتبار علم النفس الاجتماعي هو فرع من فروع علم النفس، وبما أن علم النفس هو العلم الذي يدرس السلوك دراسة علمية منظمة، فإن علم النفس الاجتماعي يركز على دراسة الفرد في الجماعة، و بذلك يمكن تعريف علم النفس الاجتماعي على أنه فرع من فروع علم النفس يدرس السلوك الاجتماعي للفرد و الجماعات كاستجابات لمثيرات اجتماعية، و هو يهتم بدراسة التفاعل الاجتماعي و نتائج هذا التفاعل، بهدف بناء مجتمع أفضل قائم على فهم سلوك الفرد و الجماعة².

بمعنى آخر نجد علم النفس الاجتماعي عبارة عن دراسة العلمية لسلوك الفرد ككائن اجتماعي، باعتباره يعيش مع أقرانه يتفاعل معهم يؤثر فيهم و يتأثر بهم، و يتناول علم

¹ - عبد الباسط متولي، خضر و رانيا الصاوي، عبده. الاتجاهات الحديثة في علم النفس الاجتماعي و ديناميات الجماعة و القيادة. دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر، 2018 ، ص 11.

² - جودة ، بني جابر. علم النفس الاجتماعي. ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011 ، ص 19.

النفس الاجتماعي بالوصف و التجريب و التحليل و الفهم خبرات و سلوك الفرد في تفاعله مع الآخرين في المواقف الاجتماعية أو المجال الاجتماعي¹.

كما يعرف علم النفس على أنه فرع من فروع علم النفس يدرس السلوك الاجتماعي للفرد و الجماعات، كاستجابات لمثيرات اجتماعية، و هو يهتم بدراسة التفاعل الاجتماعي و نتائج هذا التفاعل، بهدف بناء مجتمع أفضل قائم على فهم سلوك الفرد و الجماعة.

يتمثل موضوع علم النفس الاجتماعي الذي يجمع بين علم النفس و الذي يهتم بدراسة النفس البشرية بمعنى أنه يركز على الفرد ، و موضوع علم الاجتماع الذي يركز على دراسة المجتمع البشري أي على الجماعة ، لذلك فموضوع علم النفس الاجتماعي يتمثل في محاولة الربط بين دراسة النفس البشرية و المجتمع البشري دراسة علمية .

إذن علم النفس الاجتماعي هو العلم الذي يبحث في الميدان العلمي المشترك بين علم النفس و علم الاجتماع ، و يعرف على أنه العلم الذي يتناول بالوصف و التجريب و التحليل لسلوك الفرد مع الأفراد الآخرين و استجابته لهم ، سواء كانوا هؤلاء الأفراد مجتمعين أو منفردين².

وبالتالي علم النفس الاجتماعي هو دراسة علمية منظمة للسلوك الاجتماعي للفرد وكذا دراسة العوامل الاجتماعية التي تؤثر على هذا السلوك و النتائج المترتبة عليه، أما

¹ - المرجع السابق ، ص 19 .

² - عبد الباسط متولي ، خضر . مرجع سابق، ص 11 .

علم النفس الاجتماعي للعمل فهو علم يتدخل في مجال العمل و التنظيمات في دراسة التفاعل بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات في المجتمع فهو يهتم بدراسة السلوك و هو يسعى إلى تقديم بعض الاقتراحات المحتملة في مجال التسيير و هو يهدف إلى إنتاج أحسن، فهم للظواهر التنظيمية لاتخاذ القرارات، التغييرات البنوية...الخ.

ثانيا- التطور التاريخي لعلم النفس الاجتماعي للعمل:

1-تطور أشكال العمل :

أ- **العمل الزراعي:** يعتبر العمل الزراعي أول عمل عرفه الإنسان من أجل إشباع حاجاته الأساسية و للاكتفاء الذاتي أو المقايضة، بحيث كان يتميز هذا النوع من العمل بغياب الكلي لفكرة الإنتاج من أجل السوق، و العمل كان يتم جماعيا بحيث لم يكن هناك تقسيم واضح للعمل بين أفراد الجماعة، و توزيع المنتج لا يمكن أن يخرج عن أعضاء الجماعة كشكل من أشكال التكافل الاجتماعي أكثر منه تبادل اقتصادي¹.

ب- **العمل الحرفي :** ظهر العمل الحرفي في القرون الوسطى و أصبح يشكل نمط الإنتاج المسيطر على الحياة الاجتماعية و الذي يتسم بغياب تقسيم العمل، فالحرفي المنتج هو في نفس الوقت الذي يتكلف ببيع المنتج ، و بذلك لم يحصل الفصل بين

¹ - مراد، بلخيري. محاضرات في سوسيولوجيا العمل. ط 1، ألفا للوثائق ، قسنطينة، الجزائر ، 2019، ص36.

مكان الإنتاج و وظيفة بيع المنتج، بحيث يعمل الفرد في نفس الوقت على القيام بمهام أخرى و التي تتمثل في¹:

-التخطيط أو التصميم للمنتج.

-تحضير المواد الأولية التي تدخل في الإنتاج دون الاعتماد على السوق.

-العمل على إنتاج أدوات عمله بنفسه.

-تنظيم طريقة و وتيرة العمل بنفسه دون تدخل أطراف أخرى.

-بيع المنتج بدون تدخل وسيط تجاري بينه و بين المستهلك النهائي.

-الحرفي هو المالك الحقيقي للمهنة أو الحرفة التي يحترفها.

فتنظيم العمل في النظام الحرفي كان بسيطاً، فالحرفة يمكنها أن تضم أربعة أو خمسة حرفيين ممتهنين، يأكلون و يشربون و ينامون في مكان واحد، فكان يطلق عليه نمط الإنتاج العائلي، فلم يكن هناك بيع حقيقي لقوة العمل، بل كان الهدف الرئيسي من العملية الإنتاجية هو إشباع الحاجات الأساسية، غير أن هذا النمط من الإنتاج بدأ بالزوال منذ ظهور التخصص و التقسيم بين مجال الإنتاج و البيع، و هو ما أعطى في النهاية شكلاً و مضموناً لنوع آخر أكثر تطوراً من الشكل الحرفي و الذي يعرف بالمانيفاكشور².

¹- المرجع السابق، ص36

²- نفس المرجع ، ص 37.

ت- العمل المانيفاكتوري: تعتبر المانيفاكتورا أسلوب أو نمط إنتاجي يختلف في محتواه عن شكل تنظيم العمل الحرفي ، فظهور هذا التنظيم مرتبط أساسا بفصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة البيع في القرن السادس عشر أين تطورت وسائل الاتصال و المواصلات، و اكتشاف مناطق جغرافية من العالم، و بذلك ظهرت الحاجة إلى تزويدها بالمنتجات و السلع المختلفة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الرفع من الإنتاج لتغطية الطلبات المتزايدة في السوق، عن طريق تجميع مجموعة من الحرفيين اليدويين في مكان واحد بهدف إنتاج أكبر كمية من المنتجات و السلع¹، و كانت تحتاج في استخدامها لمهارة فائقة، و لم يكن الحرفي يستخدم في عمله رأس مال كبير بل كان ينتج في نطاق موارده المحدودة ، و يعتمد في كثير من الأحيان في إنتاجه على ما يقدمه الزبائن من عربون أو مقدم الثمن للسلع التي يطلبونها².

و قد كان من أثر هذا النظام إن استقر الحرفيين في مكان واحد " مشغل " و ظهر هناك وسطاء بين المنتجين و المستهلكين و بذلك الفصل بين وظيفة الإنتاج و وظيفة البيع، و هذا ما أعطى صيغة جديدة التي أطلق عليها بنمط الإنتاج المانيفاكتوري و الذي يتميز بالخصائص التالية³:

¹ - المرجع السابق، ص 37.

² - السيد، محمد البدوي. في علم الاجتماع الاقتصادي. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة ، 1977، ص 24.

³ - مراد ، بلخيري. مرجع سابق ، ص 38.

-ورشة الإنتاج تضم أكبر عدد من الحرفيين اليدويين على ما كان عليه في النظام الحرفي.

-المانيفاككتورا أصبحت تحكمها أهداف أكثر اقتصادية، كما أصبحت تهتم أكثر مردودية في ظل الظروف التنظيمية التي تتميز بها.

-في ظل العمل المانيفاككتوري احتفظ فقط بالعمل الإنتاجي، أما وظيفة البيع تم التخلي عنها لأفراد آخرين و بذلك ظهر تقسيم للعمل بين المنتجين للسلعة و المتخصصين في بيعها، و أصبح المنتج تابع للسوق سواء من حيث بيع المنتج أو التزود بالمواد الأولية و الخدمات.

أصبح الحرفي في ظل نمط الإنتاج المانيفاككتوري يفقد نوع من الحرية التي كان يتمتع بها في ظل العمل الحرفي، إذ بدأ تنظيم داخلي للعمل يفرض نفسه على جميع الحرفيين المتواجدين داخل المانيفاككتورا، و أصبح هناك تقسيم للعمل و تخصص بين الحرفيين، و بعد ذلك تطور هذا التقسيم ليقوم على أساس الكفاءة و القدرة المهنية أو الاحترافية، كما بدأ يظهر نوع من العلاقات التبعية و التسلسل الهرمي، و بذلك أصبحنا أمام شكل جديد من تنظيم العمل يتميز بالرشاد الاقتصادي و التنظيمي أكثر مما كان عليه في السابق في ظل التطور التكنولوجي و ظهور الآلات التي سمحت بانتقال العمل

من الشكل المانيفاكتوري إلى الشكل الجديد القائم على المصنع و الذي يعتبر مرحلة أكثر تقدما من المشغل أو المعمل¹.

و بذلك بوادر النظام الرأسمالي ظهر من خلال تفكك النظام الحرفي الذي أصبح عاجزا عن تلبية الحاجات الاجتماعية للمجتمع الأوربي، و ظهور فئة لها تراكم رأسمالي كبير في ظل تطور المدن و المواصلات و توسع الاستثمار في ظل تطوير العمل الحرفي، و بذلك أصبحنا أمام التحول من الحرفة إلى تصنيع الحرفة.

ث- **العمل الصناعي:** المصنع يعني تجمع عدد كبير من اليد العاملة لهم مهن مختلفة و باستعمال الآلات التي تحركها الطاقة البخارية أو الفحمية عوض العمل اليدوي، ففي المرحلة الأولى من التصنيع كانت الآلة مكملة للعمل اليدوي و مساعدة للفرد للقيام بمهامه الإنتاجية، و يتميز العمل الصناعي بعدة خصائص منها²:

- أصبح تقسيم العمل أكثر تعقيدا من السابق، و لا يقوم فقط على أساس التكامل المهني فقط بل قائم على أساس الخصائص التقنية للآلة من جهة و من جهة أخرى أصبح المنتج النهائي أكثر تجزئة .

¹- المرجع السابق، ص 39.

² -Marcelle, (S) . Sociologie du travail. 3 e édition , Paris , France , ARMAND COLIN . 2010, p22 .

-لم يعد العامل يتميز بنفس الحرية التي كان يتميز بها الحرفي، فأصبح العمل الإنتاجي في ظل ضرورة تحقيق النجاعة الإنتاجية يتطلب درجة عالية من الانضباط و الالتزام، و من هنا ظهرت وظيفة المراقبة كوظيفة المتابعة لتنفيذ العملية الإنتاجية.

-لم يعد العامل ينفذ عمله حسب الوتيرة التي يرغب فيها العامل، كما لم يعد يستعمل أدواته الخاصة لتنفيذ العمل، بل أصبح يعمل على الآلات وفق لتنظيم و وتيرة معينة.

-تنظيم العمل أصبح من اختصاص هيئة مستقلة و قائمة بذاتها داخل المصنع، و ما على العامل إلا الامتثال لهذا التنظيم المشكل و المفروض عليه من الخارج.

-ظهر شكل آخر من تقسيم العمل داخل الورشة يفصل بين العمل اليدوي و العمل الذهني.

-أصبحت الدوافع الاقتصادية المحضة لرب العمل هي التي تتحكم في يوم العمل وكذلك من واجب مجموعات العمل تحقيق الكفاية و النجاعة الإنتاجية المستهدفة.

-تطور مفهوم للسوق و انتقل من المفهوم المحلي إلى الجهوي، ثم من الوطني إلى الدولي.

و بذلك ارتبط العمل الصناعي بمجموعة من العوامل التي تكاثفت مع بعضها البعض، و الذي أصبح و لعقود طويلة سببا مباشرا في التغير الاجتماعي للمجتمعات الصناعية، فالعمل الصناعي ظهر بعد تحول الرأسمال التجاري إلى رأسمال صناعي¹.

¹ - مراد، بلخيري. مرجع سابق، ص35.

فبعد ظهور الثورة الصناعية و تطور الآلات و وسائل الإنتاج عملت على الانتقال من إنتاج حرفي في أماكن عمل محدودة و في المنازل و بعدد عمال محدود جدا في إطار النظام العائلي، إلى العمل و الإنتاج في ورشات و مصانع و بوسائل تكنولوجية عالية و بعدد كبير من العمال، و كان من نتائج الثورة الصناعية ازدياد التخصص و بلوغ ظاهرة تقسيم العمل نهاية تطورها، و ما لبث أن الصناعات الكبرى التي تستخدم الآلاف من العمال حيث قضت على الصناعات المتوسطة و الصغيرة، و ذلك لأن المشاريع الضخمة بإمكاناتها تستطيع أن توفر النفقات و تزيد من الأرباح باستخدام الآلات الضخمة التي تنتج أكبر عدد من الوحدات في أقصر وقت، و باستطاعته الحصول على الموارد الأولية بكميات كبيرة و بأسعار زهيدة من مواردها الأصلية و كذلك الحصول على رؤوس الأموال اللازمة بفوائد ضئيلة¹.

2-الاسهامات الأولى لعلم النفس الاجتماعي للعمل:

إن إتباع أسلوب علمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل حديث العهد ، ففي ظل النظام الإقطاعي كان الأفراد يعملون منفردين أو في جماعات صغيرة مما أدى إلى أن تكون علاقاتهم بسيطة، يمكن ملاحظتها بسهولة و كان الشغل الشاغل للأفراد هو تأمين لقمة العيش.

¹ - السيد، محمد البدوي. مرجع سابق، ص 339.

في القرن 16 نشأ الطب الصناعي حيث نشر مؤسسه " باراسلسوس " كتابا عن المناجم و أمراض عمال المناجم عام 1567 و الذي يعتبر نقطة تحول هامة¹، كما ظهرت في نفس الفترة أول محاولة تنافس ما يعرف حاليا بالتوجيه المهني و ذلك في كتاب " لجون هوارت" بالإسبانية و ترجم إلى الإنكليزية بعنوان The tryal of wits اختبار الفطنة أو الذكاء ، و قد أوصى هوارت بضرورة محاولة اكتشاف القدرات الخاصة لكل فرد حتى يمكن إعطائه التدريب المناسب الذي يتوافق مع قدراته².

في القرن 17 و بعد التطور الصناعي وانتشاره كان ينظر للإنسان على أنه آلة في المصنع و لم تكن هناك علاقات شخصية بين أرباب العمل و العمال، و كانت هناك حصار على حركة العمل داخل المصنع ما قضى على أي اتصال حتى بين العمال، و كانت الفرصة الوحيدة للاتصال بين العمال خارج نطاق العمل. مما صرف الانتباه عن المشاكل الإنسانية بوجه عام ، فبظهور الثورة الصناعية مع بداية ظهور الاكتشافات و المخترعات ، كان اهتمام الصناعة منصبا على التنظيم المادي للإنتاج و ليس على تنظيم العمل الإنساني ، و هذا راجع الى اعتقاد رجال الصناعة بأن العمل الإنساني يمكن أن يكون العمل بالآلات بديلا عنه، وهكذا اهتموا بتحسين و تطوير الآلات دون اعتبار إذا كانت تتناسب مع مؤهلات العامل أو هل العامل يستطيع إدارتها أو يحسن

¹- شفيق ، رضوان . السلوكية والإدارة . ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان، 2002 ، ص45.

² - نفس المرجع ، ص 45.

استعمالها، و دون الاهتمام بالقدرات و الاستعدادات و سمات الشخصية و هل هي مناسبة لأداء العمل¹ .

في أواخر القرن 19 بدأت الدراسة العلمية المنظمة للسلوك البشري، المتعلق بأداء الواجبات في العمل على يد فريدريك تايلور الذي جعل العمل الإنساني أكثر عائدا انتاجيا بالرغم من أنه لم يكن اخصائيا نفسيا،² و هذا من خلال نظامه المعروف حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية، فكان أول من نبه بالدور الهام الذي يلعبه الفرد في محيط العمل، من أجل رفع الإنتاجية الصناعية و بالتالي إيجاد الحلول الموضوعية لزيادة الإنتاج، و بالتالي أدت دراساته إلى الاعتراف بأهمية العامل و تأثيره على الإنتاجية، فعمل تايلور على تغيير طريقة تفكير كل من صاحب العمل و العامل كما عمل أن يقنع الطرفين بأن مصلحتهما مشتركة فإذا تحقق هذا الإقناع سادت العلاقات السليمة بين الطرفين. وهو بذلك قدم نظرية للتنظيم تساعد على انشاء إدارة علمية بعيدة عن الذاتية، و الاهواء الشخصية³.

فتايلور اهتم خلال عمله بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها، فلم يكن مرتاحا لنظام الأجرة حسب القطعة السائد في المصنع، لاعتقاه

¹ - شفيق، رضوان . مرجع سابق، ص 46.

² - عويدات سلطان، المشعان. علم النفس الصناعي . ط1، مكتبة فلاح للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994، ص22.

³ - حسان ، الجيلاني . الجماعات في التنظيم : دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة . ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015، ص 69.

أن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات إنتاج سابقة، وهو نظام يرغبون في الحفاظ عليه لأنه يجعلهم أصحاب المبادرة بتحديد كمية الإنتاج¹.

فظهر الإدارة العلمية كان انعكاسا لظروف المجتمع الأمريكي في تلك الفترة نتيجة تطور الصناعة و وسائل الإنتاج، و كان فريدريك تايلور من الأوائل الذين بحثوا مشكلات الصناعة و الانتاج بأسلوب علمي، و خلص إلى صياغة مجموعة من المبادئ يمكن الاعتماد عليها في الإدارة العلمية ، بدلا من أسلوب المحاولة و الخطأ الذي كانت تعتمد عليه الإدارات الأمريكية في ذلك الوقت².

فتايلور أثناء قيامه بالعمل في المصانع و الشركات اثبت أن طرق التي يتبعها العمال في أداء مهامهم هي طرق عقيمة في أغلب الأحوال ، مما ينتج عنه خسارة و تبذير الأموال، لهذا أخذ تايلور ينصح بعمل دراسة دقيقة و منظمة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، و تحليل العمل إلى حركاته الأولية ثم استبعاد الحركات الزائدة ، و بذلك تقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا ، ثم التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات لتكون أنسب طريقة و أسرعها لأداء العمل، و تكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل لأداء العمل³.

1 - نوري، منير . تسيير الموارد البشرية . ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010، ص52.

2 - حسان، الجيلاني. مرجع سابق ، ص 69.

3 - عويدات سلطان، المشعان. مرجع سابق. ص 23.

فالإدارة العلمية تجاهلت العامل الإنساني في العمل و ألزم العمال بتأدية العمل مهما كانت ظروف العمل و قساوتها ، ما دامو مسؤولين عن التنفيذ ، و هي حتى في تهذيبها للحركة التي يقوم بها العمال أثناء تأدية مهامهم فقد نظرت لذلك الانسان العامل نظرة ميكانيكية فقط¹.

في الثلاثينيات من القرن العشرين قام التن مايو بعدة بحوث و دراسات في مجال علم النفس الصناعي، لازال صداها و نتائجها تتردد و تطبق حتى يومنا هذا، و نتيجة لدراسته المشهورة التي قام بها في مصانع هاوثرن بشركة ويسترن اليكترويك بشيكاغو للتصنيع، و التي كان لها أثر هام في توجيه النظر على أهمية العنصر الإنساني عامة و العلاقات المتبادلة بين أعضاء جماعة العمل خاصة في تحقيق الانتاجية العالية و الراحة و السعادة النفسية للعاملين².

و بالتالي النظر إلى الفرد باعتباره كائنا يتم ملاحظته و الاهتمام به يؤدي إلى تغيير سلوكه ، فالاهتمام الذي توليه الإدارة للعمال يفسر زيادة الانتاج ، ففي الواقع تطور عناصر الانتاج المادية و التقنية للعمل لا يكفي لتفسير تحسن الأداء و زيادة الإنتاج ، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية³.

1 - نوري ، منير. مرجع سابق، ص 52.

2 - عويدات سلطان، المشعان. مرجع سابق، ص 28،

³ LANDRIEUX-KARTOCHIAN (S). Theorie des organisations , edition Gouliino.2010, PARIS. France , p 52 .

فالتن مايو كان من الأوائل الذي شدد على ضرورة أخذ البعد الإنساني بعين الاعتبار داخل التنظيم، كما كان من الأوائل الذين عارضو الهيمنة المطلقة لأسلوب الإدارة العلمية المبني على التنظيم العلمي للعمل لتاييلور التي كان يركز على أساليب الإدارة التي لا تأخذ بعين الاعتبار العامل الإنساني و الطبيعة البشرية و الدوافع الاجتماعية وبالتالي لا نتوقع منها سوى الإضرابات والتخريب لمرافق المؤسسات الصناعية¹ .

و بذلك اتضح من هذه التجارب أن العامل ليس أداة بسيطة يمكن التحكم فيها، بل هو شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة المحيطة بها في العمل ، كما أنه لا يجب أن تترك المشاكل الإنسانية تحل بمحض الصدفة بل يجب أن تعالج بالدراسة، فكانت إذن تركز على دراسة العلاقات الإنسانية و على العنصر البشري في العمل، و العوامل المؤثرة على الروح المعنوية و الإنتاجية ، و ذلك انطلاقا من أن الإنسان من أهم عناصر العملية الإنتاجية ، فتوافر عناصر الإنتاج المادية و الفنية الجديدة وحدها لا تحقق إنتاجية مرتفعة إلا بوجود العنصر البشري الصالح الذي يعامل معاملة حسنة، تحترم فيها أحاسيسه و مشاعره باعتباره كائنا حيا و ليس آلة.

و بهذا أبرزت تجارب هاوثرن حدود مفهوم الإنسان الاقتصادي الذي جاء به تاييلور و حدود العوامل المتعلقة بالإنسان الفرد المتمثلة في قدراته و مهاراته ، كما بينت

¹ Ibid. p53 .

الدور الذي تلعبه المتغيرات النفسية الوجدانية مثل الروح المعنوية و الدوافع و كذلك بينت أهمية الدور و الظروف الاجتماعية و مدى تأثيرها على السلوك الإنساني في العمل ، و لقد نبهت هذه التجارب لأهمية دراسة مشاعر الأفراد اتجاه العمل و إلى أثر دوافعهم و قيمهم الاجتماعية و أنماط القيادة في تحديد سلوكهم و أداءهم للعمل ، و هذه النتائج إن لم تعطي إجابات واضحة للدور الذي يمكن أن تلعبه هذه متغيرات، إلا أنها نبهت لأول مرة لأهمية دراسة هذه المتغيرات كمحددات مبدئية لسلوك أداء العمل و أبرزت الجوانب المتميزة للعنصر البشري في المنظمة ، و أوضحت عقم معالجة المشاكل الناتجة عنه لتحليل و دراسة المتغيرات بنفس المنطق أو بنفس الطرق المستخدمة في معالجة ودراسة العناصر المادية.

إن الأبحاث الأولى سواء في علم الاجتماع او علم النفس التجريبي أو أبحاث الخاصة بالصناعة أو الطب الصناعي وغيرها كانت تلقى نفورا و حتى مقاومة من العمال الذين كانوا يعتبرون أن الباحث العلمي السيكولوجي يعمل دائما لصالح أصحاب العمل، و أنه مهتما بزيادة الإنتاج أكثر من اهتمامه بالصالح العام ، و فعلا فقد تبنى الباحثون و خبراء الكفاية الإنتاجية في هذه الفترة اتجاهات الإدارة التي كانت ترى " بأن الطبيعة الإنسانية مكتسبة بنسب ثابتة و أن معظم الأفراد الذين لا يقبلون العمل يظهرون

تكاسلهم ، و بالتالي دفعهم للعمل لا يتم إلا بالخوف أو الطمع و هو ما يسمى بالوعد و الوعيد"¹.

و لتفادي ظاهرة التكاسل استمر أصحاب العمل بمساعدة السيكولوجيين الصناعيين بالبحث عن أنجع الطرق أو السبل لضمان إنتاج أوفر و الحفاظ على استمرار أداء العمل من طرف العامل.

وانطلاقا من هذه الفكرة تم طرح عدة تساؤلات من طرف السيكولوجيين من مثل:

أولاً- كيف يمكن معرفة ما إذا كان العمال يبذلون قصارى جهدهم في العمل؟.

ثانياً- إلى أي حد يمكن إن يتأثر أداء العمال بدرجة الحرارة ، الضوء، الضوضاء،

الرطوبة في مجال العمل؟.

ثالثاً- ماهي آثار العمل التكراري والملل؟

رابعاً- كيف يمكن تصميم الاختبارات لانتقاء أفضل الأفراد لأداء معين؟.

هذه التساؤلات و الاهتمامات عملت على تغيير اهتمام علم النفس الصناعي من

دراسة الفرد منعزلا و كذا دراسة البيئة الفيزيائية إلى الاهتمام بالدوافع و الروح المعنوية

للعامل من جهة و من جهة أخرى اهتمامات المشتركة مع زملائه مع مراعات الاستعدادات

¹ - محمد محمود، الجوهري. علم الاجتماع الصناعي والتنظيم . ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان الأردن، 2009، ص 185.

المختلفة للأفراد حيث لا يمكن أن يؤدي كل الأفراد نفس العمل بنفس الرغبة و القدرة الفيزيكية¹.

و بالتالي ساعد علم النفس الصناعي بإدخاله ضمن المؤسسة الصناعية على صياغة قوانين عامة مستنتجة من النتائج البسيطة للتجارب حول السلوك و الاستعدادات، هذه القوانين تخص عمليات عدة مثل الانتقاء، التكوين، الترقية،...الخ.

3- أهداف علم النفس الاجتماعي للعمل :

إن ادخال علم النفس الصناعي في المؤسسة الصناعية يطمح على تحقيق عدة أهداف منها²:

- زيادة الكفاية الانتاجية :

يقصد بزيادة الكفاية الإنتاجية زيادة القدرة الإنسانية على الإنتاج و هذا من خلال توجيه العمال و تكوينهم تكوينا مهنيا صحيحا، بحيث يؤدي هذا إلى قيام العامل الإنساني بدوره على أكمل وجه، و بالانسجام العوامل الإنتاجية الأخرى و العوامل الفنية و الاقتصادية و الإدارية و التنظيمية ، و بذلك تتحقق زيادة الانتاج و تعود على العمال و أصحاب العمل و المجتمع بالفائدة.

¹ - المرجع السابق، ص ص (185-187).

² - عويد سلطان، المشعان . مرجع سابق. ص (16،17).

-زيادة توافق العامل في عمله :

يتحقق التوافق بين العامل و عمله بانتقاء العمال للأعمال التي تتفق و قدراتهم الشخصية، و بمساعدتهم على التكيف في أعمالهم مع الاقتصاد في الجهود ، و تأمينهم على مستقبلهم ، و إتاحة الفرصة أمامهم للتقدم و الرقي، و معاملتهم بالاحترام و حفظ كرامتهم الإنسانية، فيتفق بذلك تكييف العامل لمهنته و للمؤسسة و العكس صحيح.

- الاستقرار الصناعي:

يتحقق الاستقرار الصناعي بإزالة مصادر الشكوى و المنازعات بين العمال و أصحاب العمل ، و ذلك من خلال وضع سياسات واضحة للتوظيف و الأجور، و نظام لتوزيع الأرباح الناتجة عن زيادة الإنتاج ، و التي تأتي عادة بتصنيف الوظائف و تحديدها و تحليلها لتقدير الجهد اللازم لأداء كل منها ، و تعيين مراحل تعلمها مع المداومة على ادخال التعديلات اللازمة في هذا التحليل و عمل التحسينات الضرورية في نظام العمل من وقت لآخر بما يحقق للعامل أسباب الراحة و الانسجام في عمله والشعور بالاستقرار و الطمأنينة، على أساس كونه عضوا عاملا في المؤسسة .

ثالثاً - موضوعات علم النفس الاجتماعي للعمل :

1-العلاقات الإنسانية :

إن ظهور الثورة الصناعية و مع تطور و نمو التنظيمات الاقتصادية و الصناعية في العصر الحديث ، و التوسع في تطبيق مبدأ التخصص في القيام بالأنشطة و الوظائف و بظهور التنظيمات العمالية، إضافة إلى توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالجانب المعنوي للموارد البشرية و أصبح من ضمن أهدافها الأساسية في تحليل دوافع الفرد و تحديد احتياجاته الأساسية و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تفهم الجوانب الإنسانية لكافة أفراد التنظيم.

و بالتالي فالعلاقات الانسانية توجد حيث يوجد تجمع أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، لهذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة¹.

و يرجع الفضل في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تجارب التن مايو، و النتائج التي توصلت إليها تجارب مصنع هاوثرن و التي تعتبر نقطة تحول رئيسية في بدئ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، بحيث تعتبر العلاقات بين الأفراد أثناء أداء وظائفهم ليس بوصفهم أفراداً فقط إنما بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، و بالتالي

1 - كامل، بربر. إدارة الموارد البشرية و كفاءات الأداء التنظيمي . المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص 15.

لن نحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة و الإدارة و هذا التعاون يسوده جو انساني¹ .

لذلك فلفظ العلاقات الإنسانية يطلق على ذلك التداخل الذي يتم بين الأفراد و هم في شكل مجموعات ، و بالتالي مناقشة موضوع العلاقات الإنسانية في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم إلى الإنتاج و تحقيق الهدف المطلوب مع تحقيق و تلبية احتياجاتهم الطبيعية و النفسية و الاجتماعية، و بالتالي يمكن تعريف العلاقات الانسانية على أنها الناتج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك² .

و لمعرفة طبيعة العلاقات الإنسانية لا بد من تحليل و فهم واضح للفرد و اتجاهاته داخل المنظمة و بالتالي هذه المعرفة يجب أن تركز على³ :

- الفرد لا يستطيع أن يعمل أو يعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل، لذلك فالسلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي.

1 - المرجع السابق، ص 15.

2 - نفس المرجع ، ص 15.

3 - نفس المرجع ، ص 16.

- يعتبر الفرد عضو في جماعات عمل مختلفة داخل المنظمة و بالتالي تنشأ بينه وبين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة و اتجاهات هذه الجماعة و أهدافها.

2- جماعة العمل:

أ- مفهوم الجماعة :

تعرف الجماعة على أنها مجموعة من الأفراد يتفاعلون بشكل مباشر مع بعضهم البعض، و يشعرون بالانتماء إلى هذه المجموعة (العائلة ، مجموعة الأصدقاء ، عمال ورشة عمل ، فريق مشروع، إدارة الأعمال) ، فالمجموعة ليست مجرد تجمع لمجموعة من الأفراد الذين يشكلونها ، بل هي كيان متكامل له حياته الخاصة، و تختلف طبيعة المجموعات، فبعضها رسمي يتشكل بفعل الإدارة لإنجاز مهمة محددة و له هيكل ثابت، و أخرى غير رسمية تكون العضوية فيها طوعية و ليس لها أهداف محددة و يتغير هيكلها¹.

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها مجموعة الأفراد تتفاعل فيما بينها، و تتسق أنشطتها و تتقاسم الموارد لتحقيق أهداف مشتركة، فالفريق المنسجم هو الفريق الذي يخلق هوية مستقلة عن هوية أعضاءه².

¹ - LANDRIEUX-KARTOCHIAN (S). op cite , p 54.

²- BENRAOUANE ، (S) . Le management des ressources humaines : Etude des concepts , approches et outils développés par les entreprises américaines. O.P.U , Ben-Aknoun , Alger , 2010, p195 .

يضع تشالز كولي تعريفا للجماعة من خلال تحديد خمسة خصائص وهي¹ :

-تواصل وجه لوجه

- عدم تخصيص نوع التواصل

-دوام نسبي

-قلة عدد الأشخاص المتواصلين

-الألفة النسبية بينهم .

و يرى سميث أن الجماعة الاجتماعية تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الاجتماعية ، و لديهم المقدرة على العمل ، أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم² . و بالتالي اعتبر سميت العمل أساس وجود الجماعة .

أما كرش و كرتشفيلد فيحددان أساس تكون الجماعة دعامتين أساسيتين و هما³:

- أن يمارس الأفراد وجودهم كجماعة في المجال النفسي لكل فرد ، أي يجب أن يعملوا و يستجيبوا كجماعة .

- أن يتفاعل مختلف الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا ديناميكيا.

و بالتالي التفاعل الديناميكي أساس وجود الجماعة.

1- حسان ، الجبلاني . مرجع سابق، ص 16.

2- نفس المرجع ، ص 16.

3- نفس المرجع، ص 17.

أما قاموس علم الاجتماع فيعرف الجماعة على أنها جماعة ليس لها قواعد أو أهداف أو قيادات ذات تحديد رسمي ، و تتميز عموماً بالتلقائية و صغر حجمها ، و هي ذات طابع مؤقت ، و الأفراد يتفاعلون بينهم بدافع المصالح المشتركة و الاتصال المباشر ، الودي ، كما يمكن أن يكون للجماعات غير الرسمية معايير جمعية قوية¹.

أما الجماعة في علم النفس الاجتماعي هي التي يتفاعل أفرادها مع بعضهم البعض في مواقف محددة ، و ما ينشأ عن هذا التفاعل في تلك المواقف من علاقات اجتماعية متبادلة، و قد يصبح هذا التفاعل مقصوراً على فردين فتسمى الجماعة - جماعة ثنائية، و قد يمتد هذا التفاعل إلى ما يقارب ثلاثون فرداً فتسمى الجماعة - جماعة صغيرة ، و قد يزيد عدد الجماعة عن ذلك الحد بكثير ، فتقل بذلك حدة التفاعل و يصعب لقاء الأفراد وجهاً لوجه و تفاعلهم فرداً مع كل الأفراد بطريقة مباشرة فتسمى الجماعة - جماعة كبيرة².

فالجماعة تتميز بدرجة تماسكها، أي أن أعضائها متحدون إلى حد ما و تتمثل المصادر التماسك الرئيسية في التقارب بين الأفراد و الرغبة في تحقيق هدف مشترك ،

1- المرجع السابق، ص 17.

2 - فؤاد البهي، السيد و سعد، عبد الرحمان. علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة. دار الفكر العربي، 2002، القاهرة ، مصر، 62.

و اشباع الحاجات الشخصية من خلال الانتماء إلى الجماعة مثل (الهيمنة ، التبعية ، الأمان والحاجة إلى التقدير...الخ)، و يتجلى التماسك في ثلاث أنواع من السلوك¹:

-التوافق: قبول قيم المجموعة و معاييرها و سلوكياتها (التوحيد في السلوك و اللغة و الآراء و ما إلى ذلك .

-المقاومة للانحرافات: ردود الفعل العنيفة ضد عضو المجموعة الذي يختار عدم احترام قواعد المجموعة .

-العدوان الخارجي المحتمل : حروب العشائر و القبائل.

و بالتالي فإن لجماعات العمل بناء لا تحكمه القوانين و القواعد الرسمية، و لكنه ينشأ بصورة تلقائية أثناء تجمع الأفراد و تفاعلهم لفترة من الزمن، و بما أن بناء الجماعة لا يخضع للقوانين فلا يعني ذلك أنه غير دقيق، و بالتالي فهو في غاية الدقة و التنظيم، فهو لا يختلف عن بناء المشروعات و المؤسسات، فالجماعة هي تنظيم ينشأ بصورة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد و التفاعل في منبر واحد للعمل².

¹ - LANDRIEUX-KARTOCHIAN (S). op cite , p 55.

² - حسان، الجيلاني . مرجع سابق، ص 33.

ب- جماعات العمل و العمل الجماعي .

تعتمد الإدارة في العصر الحديث على أسلوب العمل الجماعي حتى تستطيع مواكبة التغيرات الوضع العالمي و تحديات الوضع الراهن، و قد ظهرت أهمية العمل الجماعي في كل مستويات التنظيمات الحديثة سواء في القطاع العام أو الخاص¹.

و تعتمد الإدارة على تشجيع العمل الجماعي على أساس العلاقات القائمة و ليس على أساس القواعد الرسمية، فالعمل الجماعي هو أسلوب مميز في وضع أولويات الأهداف، و يساهم في التفاف الأفراد حول تحقيق هدف معين، فتوفر فرق العمل الجماعي بيئة ديمقراطية حرة يوفر للموظفين العديد من الفرص التي تساعدهم على تنمية مهاراتهم الإدارية و القيادية، و بالتالي كسر كل الحواجز النفسية بين الطبقات الوظيفية و يحل محلها تبادل كبير للمعلومات، فيتطلب القدرة على التعبير عن الآراء و وسائل اتصال فعالة و تتطلب علاقات وطيبة بين أعضاء الفريق القائمة على أساس الاحترام المتبادل، ففرق الجماعة قوامها المشاركة في المسؤوليات و يتقاسم و يتبادل الأعضاء المعلومات من أجل حل كل المشكلات². فتقوم العلاقات بين أعضاء الفريق على أساس الاحترام و القبول المتبادل و أيضا على الإشراف على عمل الآخرين .

¹ - سلامة عبد العظيم، حسين. تحديات القيادة للإدارة الفعالة. ط1، دار الفكر، عمان ، الأردن، 2005 ، ص 134.

² - BENRAOUANE , (S) . Op .Cit . PP 195-196.

ت- مبادئ إنشاء جماعات العمل :

يعتبر التماسك عنصر أساسي في عمل و أداء الفريق أو الجماعة، ففريق متماسك هو فريق جذاب لأعضائه لأنه يخلق بيئة عمل تعطي لهم الدافع و الالتزام بالمهام في المجموعة، و بالتالي من أجل إنشاء فريق متماسك هناك مبادئ أساسية يجب مراعاتها وهي¹:

-درجة تكامل بين أعضاء الجماعة: لإنشاء فريق متكامل يجب على القيادة أن تشجع الاتصال و التفاعل بين أعضاء الجماعة، هذا الاتصال لا يجب أن يكون محدودا في الاتصالات الرسمية للجماعة بل يجب تنميته الاتصال إلى الاتصال عن طريق العلاقات الشخصية خارج العمل باعتبار أن هذا النوع من الاتصال يوفر المعرفة الشخصية و المتبادلة بين الأعضاء.

-المنافع المتبادلة: من المهم للقائد خلق الاهتمام المشترك بين أعضاء الفريق ويمكن تحديد هذه المصالح المشتركة من خلال تحديد طريقة العمل أو المهام، كما يمكن تحديدها من خلال الاهتمامات الفردية لكل عضو مثل الاهتمام بالتكوين، الترقية... الخ.

-جاذبية الفريق: جذب الموظفين لجماعة العمل عنصر مهم جدا في بناء جماعة العمل، فالفريق المتماسك هو الفريق الذي يتقاسم أفرادها نفس القيم و التطلعات بالنسبة لكل أفرادها.

¹ - Ibid , P P 195- 196.

- الثقة المتبادلة: الجماعة المتماسكة هي الجماعة التي تعمل على تطوير الثقة بين أعضاءها، فالثقة في الجماعات هي نتاج لتبادل المعارف و السلوكات المبنية على الصدق و النزاهة بين أعضاء الجماعة و كذلك دور المدير في خلق الجو المناسب لذلك.

-الاتصال: الاتصال يلعب دورا مهما في تماسك أفراد الجماعة لأنه يسمح لأعضاء الجماعة للتعرف عل نوايا و الدوافع لكل عضو من أعضاء الفريق، كما أنه يتيح فرصة للتواصل بين الأعضاء لأنه يتيح لها فرصة تصحيح الصور النمطية و الأحكام المسبقة. و بالتالي على قائد الجماعة وضع آليات لجمع ردود الأفعال في الكثير من الأحيان لمشاركتها مع أعضاء الجماعة.

إن كل الثقافات تشجع على العمل الجماعي و فرق العمل الجماعي تنتشر و تنمو في المجتمعات التي يشارك فيها القادة موظفيهم في قيمهم و أفكارهم وأهدافهم، و هذا لا يتم بالصدفة بل يتطلب تخطيطا و تحديد العمليات التي سيتعلم فيها كل أعضاء الفريق كيفية تحديد الأهداف وضع الأولويات للقضايا، و فهم مطالب الأفراد و الجماعات و تنمية أساليب الحلول و تحديد دور كل موظف و العمل على توفير قنوات الاتصال التي تمكنهم من العمل سويا بسهولة.

ث- شروط تكوين جماعات العمل:

يعتمد نجاح أي فريق على الاختيار الصحيح لكل أعضائه و مع ذلك لابد أن يكون لدى الفريق هدف محدد و مهمة واضحة و رؤية نجاح خاصة و خطة عمل، ففي الفريق لابد أن تأخذ مصالح المجموعة الأولوية على مصالح الأفراد و لابد أن يكون لدي كل أعضاء الفريق الثقة و تسوده روح التعاون حتى يتمكنوا من تحقيق التقدم المرغوب، كما يجب توفر قنوات اتصال خاصة تمكنهم من تنسيق الجهود بينهم، و لابد أن تكون لديهم القدرة على العمل في ظل التغيرات و التحديات و يستغلون تلك التحديات لزيادة الإنتاج، لذلك فعند اختيار الأفراد لفريق يجب مراعاة ما يلي¹:

- لابد أن تتوفر كل المهارات في الفريق.

- من الأفضل وضع الموظفين الخبراء في الفريق للعمل بجانب الموظفين الذين ليست لديهم الخبرة .

- لابد من توازن بين الجنسين، و لابد أن تهتم بكل مجموعة عرقية من الأفراد الفريق بالتساوي.

- لابد أن يتواءم كل أعضاء الفريق مع بعضهم .

- لن يتمكن الفريق من العمل بصورة جيدة دون توافر التعلم المطلوب و أساليب حل المشاكل بين الأعضاء.

¹- سلامة عبد العظيم ، حسين . مرجع سابق ، ص 135.

-لابد أن يكون هناك قائدا للفريق و بالتالي لابد أن يكون هناك قائدا يتمتع بقدرات قيادية و يستطيع القيادة في ظل الصراعات.

فإلى جانب كفاءة الفريق لابد على الأعضاء إبداء بعض السلوكات الفردية التي تشير إلى أنهم يعملون مع الآخرين بصورة جيدة و بالتالي لابد من توفر سمات حتى يكون العمل الجماعي جيد، و بالتالي لابد من البحث عن الأفراد الذين¹ :

-يلاحظون العمل المطلوب انجازه و يقومون به دون أن يطلب منهم ذلك أحد و يأمرهم أن يقوموا به .

-يطلبون المساعدة أو النصيحة عندما تواجههم مشكلة لا يستطيعون حلها.

- يقدمون المساعدات للآخرين إذا رأوا تعرضهم للمشكلات .

-لديهم مهارات الاستماع و يحترمون آراء الآخرين.

-يتقبلون كل الاقتراحات دون إظهار أي مشاعر غضب أو غير ذلك.

فأعضاء الفريق هم الذين يهتمون بالأعضاء الآخرين، و عندما يتم تكوين الفريق جديد يجب على الإدارة تحديد مسؤوليات كل عضو، و مع ذلك فعندما ينظم أي فرد جديد للفريق تقع مسؤولية تعريفه بالعمل على كاهل رفقائه في العمل و لكي يتم العمل بصورة جيدة لابد أن تكون هناك خطة تقييم محددة من قبل².

¹ - المرجع السابق ، ص 135.

² - نفس المرجع ، ص 136.

ج- خصائص جماعات العمل :

تتسم جماعات العمل بعدة خصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹ :

- العلاقات التي تنشأ بين أفراد جماعات العمل تأخذ صفة الدوام و الاستمرار و الانتظام و القابلية للزيادة و التطور.
- إن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها أهداف خاصة بمستويات الأداء في العمل داخل المنظمة و أهداف خاصة بإشباع رغبات الفرد .
- إن لكل فرد في جماعة العمل دور يلعبه بصفته الوظيفية ، و هذه الأدوار عادة تتوقف على عدة عوامل كالسن و الخبرة و المؤهل و الاستعداد و القدرات و بناء الشخصية.
- باعتبار جماعة العمل ما هي إلا جماعة مصغرة من المجتمع الكبير فقد تسود بينهم نفس المشاعر و الاحاسيس من سرور و حزن و حب و كره...الخ.

ح-أنواع الجماعات:

من بين الدراسات الحديثة التي تناولت جماعات العمل تلك التي قام بها سايلز الذي حاول أن يميز بين جماعات العمل، و أن يصنفها طبقاً لسلوكها و الأساليب التي تستخدمها في حل مشكلاتها اليومية و مدى استجابة الإدارة. و استطاع سايلز أن يميز

¹ - فاروق عبده، فليه و السيد محمد عبد المجيد . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، الأردن ، 2005، ص (98، 99).

بين أربعة نماذج لجماعات العمل استنادا على المعلومات التي قام بها عن طريق الملاحظة و المقابلة التي أجريت على 300 جماعة عمل في 30 مصنعا بأمريكا، هذه الدراسة تحدد نوعية جماعات العمل التلقائية التي تصنف حسب إيديولوجيتها الخاصة التي تؤمن بها و تطبقها و التي تمنحها تصورا واضحا وهي¹:

-**الجماعات السلبية:** تميز خاصة العمال الغير مهرة بحيث تقل فيها المعارضة و الشكاوي، و تتميز بقيادة غير واضحة و بوحدة داخلية ضعيفة، و هي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية، أو جماعات على مستوى عال من الإنتاج، كما أنها تلعب دورا وسيطا في أعمال النقابة.

-**الجماعات الضالة:** و تشمل خاصة عمال كعمال التجميع في صناعة السيارات، و هي أكثر اتحادا من الجماعة الأولى، كما أنها أكثر تظلمًا، و لكن أعضائها لا ينضبون اتجاه سلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، و غالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز، و هي تعتبر في نظر الإدارة جماعة متمردة غير راضية.

-**الجماعات الإستراتيجية :** تتميز بأعلى مستويات التظلم، و كثيرا ما تمارس ضغوطات بطريقة مستمرة و رشيدة تأكيدا لمصالحها الخاصة، و هي على درجة عالية من الوحدة الداخلية، كما تشارك مشاركة فعالة في نشاط النقابات، و تكون مصدرا

¹ - حسان، الجيلاني. مرجع سابق ، ص ص 31- 32.

لقيادات عديدة، هذا فضلا عن تقارير الإدارة عندهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما على المدى الطويل.

-**الجماعات المحافظة:** هي أكثر الجماعات ثباتا من حيث الوحدة الداخلية، و تعتبر في نظر الإدارة أكثر العاميين رضاء، و هي عادة ما تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة ، كما أنها أقل ايجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة.

3- الحوافز:

يولي العلماء و الباحثين للسلوك الإنساني أهمية كبيرة لموضوع الحوافز، باعتبار أن هذه الأخيرة تدور حول السلوك الإنساني و ما يمكن أن تحدثه من تغييرات في الفرد من حيث العادات و المعتقدات و الآراء و الاتجاهات ... الخ.

فالحوافز تعد بمثابة الإمكانيات المتاحة و التي تقوم البيئة بتوفيرها للفرد و يكون قادرا على الحصول عليها ، و استخدامها أفضل استخدام لتحريك الدوافع للقيام بأداء مجموعة من الأعمال و المهام و الأنشطة بالطريقة و الأسلوب الذي يجعله قادرا على اشباع رغباته، حاجاته، طموحاته، أماله، توقعاته ، تحقيق الأهداف... الخ¹.

فعلى الرغم من الاعتقاد الشائع بين الأفراد، بأن المال هو الذي يحقق السعادة مما يجعلهم يطالبون بمزيد من الأموال، خاصة إذا كان هناك نقصا في الاحتياجات الضرورية، إلا أنه في بعض الأحيان يردد الأفراد بأنه ليس بالخبز وحدة يعيش الإنسان،

¹ - مصطفى كامل أبو العزم، عطية . مقدمة في السلوك التنظيمي . المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 159.

هذا ما يشير بأن المال أو الحاجة المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل بل هناك دوافع أخرى غير مادية يهتم بها الأفراد و تؤثر على سلوكهم¹.

إن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين و تمييز الأفراد ذوي الأداء المميز، و تحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم و إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز و استمرار تطوير الأداء و هذه الأهداف يمكن تحقيقها عن طريق الحوافز الفعالة، و هذا بالتأثير في اتجاهات الأفراد في التنظيم و إثارة دوافعهم و توجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب، و هذا يعتبر تحدي أساسي نحوى بناء الأفراد في المنظمات الحديثة، و الحوافز هي تحديد العوامل التي يمكن أن تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو الفعل المطلوب عن طريق إشباع كافة حاجياته الإنسانية².

و تعتبر الحاجيات الإنسانية مصدرا أساسيا لدوافع الفرد و المحدد لسلوكهم في المنظمة، و بالتالي فالحوافز هي العوامل الخارجية التي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجياته التي تحركه، فالحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على

¹ - طلعت ، إبراهيم لطفي. علم الاجتماع التنظيم. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007 ، ص ص 86-87.

² - نوري ، منير. مرجع سابق، ص 248.

التأثير على سلوكيات الأفراد من خلال إشباع حاجياته، و بالتالي التوافق بين الحاجيات و وسائل الإشباع لتلك الحاجيات يحدد ما يلي¹ :

- الحالة المعنوية للأفراد .

- درجة الرضى عند الفرد عن عمله .

- استقرار الفرد في المنظمة .

- جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

- كفاءة الأداء التنظيمي .

أ- أنواع الحوافز :

إن أكثر التقسيمات للحوافز تعتمد على الجوانب المادية و المعنوية لهذه الحوافر.

- الحوافز المادية: تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور و المرتبات في صور

نقدية أخرى سواء كانت مجمعة أو مجزئة مثل العلاوات الدورية و الاستثنائية، المنح

بأنواعها، و المكافآت التشجيعية².

- الحوافز المعنوية: و هي الحوافز غير الملموسة والتي تتعلق بالحاجيات النفسية

و الاجتماعية و الذهنية للفرد مثل الحاجة للانتماء والتقدير واحترام الذات واثباتها³ ، و

يقصد بها أيضا تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم و تشكل مع غيرها المناخ

¹ - المرجع السابق . ص 286.

² - نفس المرجع ، ص 286.

³ - مصطفى كامل أبو العزم، عطية . مرجع سابق ، ص 162

العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لحاجيات الأفراد في التنظيم الغير المادية و أمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، الإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية و التقدم في العمل و التناوب و المشاركة في اتخاذ القرارات و مناخ الإشراف و مناخ جماعة العمل، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة اتجاه أفراد التنظيم، التدريب و المهارات و جداول العمل المرنة، و القيادة الفعالة للأفراد¹.

ب- أهمية حوافز العمل:

تشير الكثير من الدراسات الاجتماعية و الإدارية إلى أن الحوافز المادية قد لا تكون هي الحوافز المثالية و الوحيدة في العمل، و قد أشار براون بأنه لا يوجد حافز واحد مثالي، فالحوافز على العمل تختلف من ثقافة إلى أخرى و من منطقة إلى أخرى و من فرد إلى آخر فقد يمثل الأجر أهم الحوافز بالنسبة لفرد معين ، بينما يكون توفير فرصة للترقية و التقدم من أهم الحوافز لفرد آخر.

و قد ذكر ميلر و فورم من خلال النتائج التي تم استخلاصها من دراسات التن مايو و زملائه ، أن العمل نشاط جمعي، و أن الحاجة للتقدير و الأمن و الشعور بالانتماء، لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال و إنتاجيتهم من الظروف الفيزيكية التي يعملون في ظلها، مما يشير بأن الحوافز الاجتماعية الغير مادية للعمل

¹ - نوري، منير . مرجع سابق، ص 286.

يفوق تأثيرها على الحوافز المادية و الظروف الفيزيقية. و بالتالي يمكن إبراز أهمية حوافز العمل للأفراد في التنظيمات¹.

- ثبات العمل و استقراره.

- احترام الذات و التقدير الجماعي.

- حسن العلاقة بين الزملاء و الرؤساء.

- تحقيق الذات.

- أهمية انجاز العمل بالنسبة للمجتمع.

- قصر ساعات العمل.

- قلة الطاقة و الجهد المبذول في العمل .

4- الاتصال:

تلعب عملية الاتصال دورا حيويا في رفع كفاءة الإنتاجية للمنظمات من خلال تأثيرها على اتجاهات و سلوك الأفراد من جهة، و دوافعهم للعمل و تقبلهم لأهداف و سياسة الإدارة من جهة أخرى.

¹- طلعت، إبراهيم لطفي. مرجع سابق، ص 90.

أ- مفهوم الاتصال :

يقصد بعملية الاتصال تنظيم و تدفق المعلومات بين أجزاء التنظيم المختلفة، و يعرف براون الاتصال بأنه قدرة الفرد أو الجماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى، كما يعرف الاتصال بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه سواء كانت نقل المعلومات شفويا أو تحريريا¹.

كما يعرف الاتصال على أنه نقل المعلومات و الحاجات و المشاعر و المعرفة و التجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى ، بهدف اقناع الآخرين و التأثير في اتجاهاتهم و سلوكياتهم².

كما يعرف الاتصال على أنه عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين و مستقبلين لرسائل تواصلية، قد يتم تحريفها بأفعال مادية أو نفسية ، فالالاتصال هو عملية إرسال و استقبال رسائل، و يكون ذا فعالية إذا تم فهم الرسالة من قبل المستقبل و تشجعه للتفكير بأسلوب جديد³.

تشير التعريفات المختلفة لعملية الاتصال إلى أن الاتصالات تستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين فرد و آخر،

¹ - المرجع السابق، ص 83.

² - زواتيني، عبد العزيز . تتمية المورد البشري في التنظيم. ط1، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان ، الأردن، 2019، ص 161.

³ - نفس المرجع ، ص 161.

كما أن عملية الاتصال يجب أن تتوفر فيها بعض الشروط مثل: المرسل، المستقبل و الرسالة التي تمر بينهما (أي المضمون) ، وسيلة الاتصال والأثر (رد الفعل)¹.

لذلك يعتبر الاتصال من المهارات التنظيمية الضرورية، و تعتمد وسائل الاتصال الفعال على مهارات الاتصال الخاصة بالأفراد الفاعلين من جهة و من جهة أخرى يعتمد على مهارات التنظيم الخاصة بالهيكل التنظيمي و التنظيم الفعال هو الذي يعتمد على الأفراد المكونين له، ففهم الأفراد للتنظيم و استعدادهم للعمل داخله يعد من أهم الضروريات لإثبات فعالية التنظيم.

و بالتالي فالإتصال يعد مفتاح النجاح للوظائف الإدارية، فلا بد أن يكون الاتصال فعالا ليس من القادة إلى الموظفين أو العمال و لكن أيضا من العمال إلى القادة، و القيادة في نفس المستوى، فلن يكتمل الإتصال بدون تغذية رجعية، لأن تلك التغذية الراجعة هي التي تساعد القائد على تحديد ما إذا تم استيعاب أسلوبه أم لا، و تسمح لإسهامات العمال أن تكون جزءا من النجاح الجماعي و المعرفي الذي حققه التنظيم. فيجب على القائد أن يقوم بتوفير البيئة المناسبة التي تتوفر فيها عمليات الاتصال المختلفة الفعالة و شبكاتها².

¹ - طلعت، إبراهيم لطفي. مرجع سابق ، ص 83.

² - سلامة عبد العظيم، حسين. مرجع سابق ، ص 102.

ب- معايير الاتصال:

لا يوجد نظام اتصال واحد يناسب كل احتياجات المنظمة و لكن هناك العديد من المعايير لا بد أن تتحقق وهي¹:

- بغض النظر على أسلوب القيادة و طبيعة التنظيم أو المشروع فلا بد أن يتحرر نظام الاتصال من مجرد التعبير عن آراء إلى تشجيع العمال على العمل بصورة تساهم في زيادة الإنتاج.

- نظام الاتصال يجب أن يؤكد على كل من يتعامل مع المنظمة من الممولين والموظفين و العملاء على أن تتوافر لديهم المعلومات التي تساعد على انجاز عملهم بصورة صحيحة.

- المنظمات التي لا تبدي اهتماما كبيرا بأساليب مواجهة الطوارئ و المشاكل فإنها تعتبر أقل التنظيمات نجاحا على المدة الطويل، و بالتالي لا بد أن تكون هناك قناة اتصال خاصة بالطوارئ، و لا يجب معاقبة أي فرد ينبه القائد أو المدير بوجود مشكلة أو طارئ ما.

و يعد تبادل المعلومات من أهم جوانب الاتصال، فالقادة يعبرون عن آرائهم و يقومون بتعريف منظماتهم و كذلك يقومون بالتفاوض بشأن كل ما يتعلق باحتياجات

¹ - المرجع السابق، ص 102.

المنظمة، فقدرة الأفراد على التعبير بطريقة جيدة سواء كانت شفوية أو كتابية تعتبر مصدرا من مصادر القوة، فالمعلومات هي المحرك الأول للاتصال. فالإتصال له وظيفة مزدوجة فهو من جهة الأفراد يعبرون عن أفكارهم و أمانهم عن طريق تبادل المعلومات و من جهة أخرى الإتصال يساعد في تكوين العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات العمل المختلفة.

ت- أهمية الإتصال :

للإتصال أهمية كبرى خاصة بالنسبة للقادة لأنه يعبر عن مستوى الأداء الجماعي و تقييمه. و بالتالي الإتصال يسمح بما يلي¹:

- معرفة المرؤوسين لطبيعة الدور الرسمي الذي يقوم به الرؤساء في العمل و نطاق المسؤولية المحددة لكل منهم.

- تقييم المرؤوسين لرؤسائهم وفقا لأسس التي يرتكز عليها التنظيم في اختيار القيادة.

- طبيعة القيادة بين الرئيس و المرؤوس و مدى عمق التفاعل الاجتماعي بينهما و الطابع الغالب على الإتصالات.

¹ - يوسف، عنصر . الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر. مخبر علم الاجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص 142 - 143.

اتجاه الرئيس نحوى مرؤوسيه و مدي تمرکز إشرافه حول الإنتاج و تحقيق الأهداف الرسمية أو اهتمامه أيضا بتأكيد الروابط وصلات التكامل الاجتماعي.

ث - خصائص الاتصال:

يمكن تلخيص خصائص الاتصال في العناصر التالية¹:

- إن الاتصال يعني التفاهم و تبادل الرسائل بين طرفين يشتركان في علاقة اجتماعية ، و قد تكون هذه العلاقة مؤقتة أو عارضة مثل علاقة شخصين مسافرين معا على متن الطائرة .

- تعني قدرة فردين على الاتصال: إضافة إلى وجود علاقة اجتماعية بينهما- أنهما يشتركان في نظام اجتماعي واحد، و يستخدمان لغة مشتركة و بينهما مدركات مشتركة.
- إن المعلومات التي تتضمنها أي رسالة متبادلة لها مظاهرها الصريحة و مظاهرها الضمنية، و بهذا الشكل قد يحمل الاتصال عددا من المعاني إضافة إلى ما يقصده المرسل ، مما قد يقوي من محتوى الرسالة أو ينفيه.

-العلاقات المتبادلة لا بد أن تكون نتاجا لمعلومات متبادلة عن طريق الاتصال المتبادل.

-قنوات عملية الاتصال كثيرة، لذلك يجب اختيار القناة المناسبة التي يمكن أن توصل الرسالة للمستقبل.

¹ - جودة ، بني جابر. مرجع سابق، ص 172.

- الاتصال الاجتماعي يحدد لنا هوية الآخرين الذين نتصل معهم لأول مرة .
- تعتبر اللغة من أهم أشكال التفاعل الاجتماعي.
- ينجح الاتصال كلما كان التقارب في المستوى التعليمي و الاجتماعي.
- توجد فروق بين الثقافات المختلفة في المسافة التي يحتفظ بها الأفراد في الحديث وجها لوجه ، فالمسافة بين الأصدقاء أقل منها بين الرئيس و المرؤوسين ، و المسافة بين فردين في مكان واحد تختلف عن المسافة من مكان لآخر.
- إن المعلومات المشتركة هي محور الاتصال القائم على أساس التبادل، فالمعلومات المستقاة من القراءة و الملاحظة و الانصات للآخرين تؤثر على الاتصال المتبادل بين الأفراد و شكله.

5- القيادة:

حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي و السياسي لعدة اعتبارات من بينها الدور الذي تؤديه في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية و التي تؤثر بالفعل على كفاءة التنظيم و مدى فعاليته، و يمكن اعتبار القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الإنسانية، لذلك فلا يوجد تعريف شامل للقيادة،

حيث تنوعت التعارف مع اختلاف المحكات مثل السمات الشخصية، القيم الشخصية، السلوك ، حاجات الجماعة و موقف الجماعة...¹.

أ- مفهوم القيادة:

فحسب فيدلر هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، و تتطلب هذه العملية أن يقوم فرد ما بتوجيه أعضاء الجماعة لإنجاز عمل معين لذلك فقد يستخدم القائد قوة مركزة لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره. و يعرفها تيد بأنها النشاط الذي يؤدي إلي التأثير في جماعة من الأفراد، حتى يتعاونوا جميعا لتحقيق هدف مرغوب. كما يميز كومبول يونج بين القيادة و الرئاسة على أساس أن القيادة هي شكل من السيطرة الذي يعتمد على الشخصية و على تقبل الجماعة، و هي بطبيعتها غير رسمية و ترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين، أما الرئاسة فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب، و المفروضة على الأعضاء من الخارج، مثل سلطة الإدارة، و يجب على الأفراد أن يمتثلوا لها خوفا من العقوبة و قد نجد الرئيس يتلقى من مرؤوسيه التقدير و التعاون ما يجعله قائدا، مما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة و قد يكون للقيادة مستويات مثل المدير، المشرف، المراقب، الملاحظ و رئيس القسم.²

¹- أحمد، قوراية . فن القيادة: المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي . بن عكنون، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007، ص 24.

² - طلعت، إبراهيم لظفي . مرجع سابق، ص ص 73 - 74.

و بالتالي القيادة لابد أن تتوفر على سمات تمكنها أن تكون قيادة فعالة.

ب- السمات الأساسية للقيادة الفعالة :

إن سلوك الأفراد يتحدد وفقا للأغراض المحددة لها أو ما يطمح إلى تحقيقه بواسطة هذا السلوك، أما سلوك القيادة فهو يتحدد وفقا للدوافع الداخلية أكثر من المواقف الخارجية، و بعبارة أخرى فإن سمات القائد هو تغلبه على العوامل الخارجية التي تحدد سلوكه و تكون عائقا في طريقه، و على هذا يجب على القائد الناجح تحويل هذه العقبات إلى فرص للنجاح، و يمكن القول بأن قدرة الفرد على القيادة تكتسب تدريجيا مع الوقت كما أشار كل من كوزيس و بوزنر¹.

فسمات القيادة تكمن في صفات الشخصية التي تساعد الفرد على قيادة الآخرين، و أهم سمات هي الديمقراطية، الحيوية، الاتجاهات الايجابية، الصداقة، اكتساب ثقة الناس، المثابرة، اليقظة، التحمل، الشجاعة، القدرة على اتخاذ القرارات، التواضع، روح الدعابة، المبادأة، الذكاء، الحكم الصائب، الوفاء و عدم الأنانية و هذه الصفات هي صفات خاصة بكل فرد و قيمة كل منها تعتمد على الحقائق و الموضوعية، فالقائد يعمل على تطوير الصفات التي تنقصهم و المفيدة و يبذلون قصارى جهدهم للحد من الصفات السيئة انطلاقا من هذا فقد حدد ميلر و هوزيس سمات القائد الفعال²:

1 - سلامة عبد العظيم، حسين. مرجع سابق ، ص 58.

2 - نفس المرجع ، ص 59- 61.

-القدرة على تطوير و زيادة روح التعاون و روح الفريق و الالتزام بها، فالارتباط العاطفي و العقلي للأفراد في العمل كفريق يعتبر من أهم الصفات التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج في المنظمات.

-القدرة على مساعدة المنظمة في إحداث التغير و رفع كفاءة المنظمة في مواجهة التحديات و استغلال الفرص المتاحة، فالقادة الذين ليست لديهم القدرة على تشجيع الموظفين للعمل و تغيير أوضاع المنظمة، لن يتمكنوا من إحراز أي تقدم أو نجاح، و بالتالي فالتغيرات التي تحدث اليوم تفرض على المنظمات تغيير نظام العمل، حتى تواكب التطور الحاصل، و بذلك خلق بيئة عمل جديدة تعمل على مكافأة الأفكار الجديدة، و توفر لدي القيادة البارزين أعلى مستوى من التواصل و التعامل الرسمي و غير الرسمي مع أعضاء التنظيم ككل، و بالتالي تسمح له بمواجهة التحديات .

- يميل القائد البارز إلى تكوين اتجاه ايجابي، إن من أهم السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد هي القدرة على التخطيط الجيد و الإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة، فهناك العديد من القرارات التي يجب أن تأخذ بشأن العديد من المواقف التي لا يتوافر فيها معلومات هامة تساعد على تحديد المواقف، و بالتالي توفر الموقف الايجابي يسمح للقائد بالوصول إلى قرار حتى في غياب المعلومات.

-القائد الجيد يعرف كيف يستفيد من طاقاته الشخصية، فالطاقة الشخصية هي القدرة على التأثير في الآخرين و تبرز تلك الطاقة من خلال تعاملات القائد مع الأعضاء

الآخرين و مواقفهم في عملية اتخاذ القرار، فالقائد يحدد استراتيجيات العمل التي تؤثر على الآخرين و على المؤسسة و على إدراك الأهداف المنشودة.

- على القائد أن يكون سياسيا بارزا: و يشمل هذا الإحاطة الكاملة بشبكات الاتصال بين الأفراد و المجموعات في التنظيم .

- على القائد أن يتحمل الآراء النقدية البناءة، فقبول القائد للآراء الناقدة و التقييمات يساعد على الوصول إلى معرفة المشاكل و محاولة التغلب عليها، و بذلك العمل على تغيير الأوضاع بسرعة.

- يجب على القائد أن يتميز ببعد النظر، فبعض الأفراد لديهم القدرة على رؤية الأشياء من خلال أضييق القنوات و ذلك لأن لديهم القدرة على تحديد الرؤية، و بالتالي تحديد الأهداف و تشجيع الآخرين على مشاركتهم و مساعدتهم في هذا.

-التكامل: أي على القائد أن يكون قائدا عادلا و أميناً و على خلق، و بذلك القيادة تعتمد على الأمانة و الأخلاق الحميدة، فالقائد الأمين يعد مثلا أعلى للآخرين، عن طريق تصرفه بأسلوب يتوافق مع الآخرين، و ذلك عن طريق تصرفه بأسلوب يتوافق مع الأخلاق و القيم، فهم يحترمون الأفراد الذين يعملون معهم و يحترمون أيضا قيم و قواعد التنظيم، فالأعضاء دائما يبحثون عن القائد الأمين الكفاء الذي يحترم مشاعرهم و خصوصياتهم .

-الكفاءة: الكفاءة تسمح للقائد من التصرف بشكل ناضج و ليس من الضروري أن تتطلب القيادة معرفة فنية بل تتطلب كفاءة في المهارات القيادية الرئيسية مثل مهارة التخاطب، و كذلك يجب أن يكون على علم بكل قدرات المنظمة، و أدوار الأقسام المختلفة في المؤسسة، و دورهم في رفع مستوى إنتاجية المنظمة¹.

-القدرة على الهام الآخرين: بحيث يؤثر القادة على الأفراد من خلال كونهم حماسيين و ايجابيين و متفائلين، فلا بد من أن يكون القادة أكفاء في أداء مهامهم القيادية، و يشجعون أعضاء التنظيم و يهتمون بأنفسهم في المنظمة، فالقائد له دور في كسب ثقة الآخرين، و بعث الثقة بينهم .

-القدرة على حل المشكلات، لحل المشاكل في المنظمة لابد من تحديدها أولاً و فهم كل جوانبها، و معرفة طبيعتها، و طالما وصل الفرد إلى تحديد طبيعة المشكلة و فهمها أصبح من السهل استشارة الآخرين و العمل على حلها اعتماداً على آرائهم و على مهارات الفرد في التعامل مع المشاكل داخل المنظمة.

-التمتع بوعي الذات و ضبط النفس و التوجيه الذاتي و تقدير الذات المرتفع، و تقييم شخصي عالي، قال إيرش أن الفرد الذي يثق في قدراته و لا يحترم قيمه الشخصية يفقد احترام الناس له، و لقد قال فروم، أن احترام و تقييم الذات من أهم سمات القائد

¹ - المرجع السابق، ص ص 60، 61.

الناجح، فثقة الفرد بنفسه تعطيه القدرة على فعل أي شيء دون انتظار الاستحسان أو إرضاء الآخرين.

فالتناسب بين مهارات القيادة و احتياجات المنظمة هي من أهم نقاط القوة للمنظمة التي تعمل على تحسين أوضاعها، و كما قال فروم فبعض القادة لديهم قدرات عبقرية في التفكير و هناك ما لديه قدرة للوصول إلى إقناع الآخرين بالوصول إلى أفكار جديدة، و هنا لابد على القائد أن يتميز بالكفاءة و الحكمة في التعامل مع الآخرين و هناك بعض المهارات التي تساعد في عملية التفاعل و التعامل مع الآخرين و هي¹ :

- القدرة على قبول الأفراد كما هم و ليس كما يريد أن يكونوا ، حتى يفهم ما الذي يفضله الأفراد الآخرون.

-القدرة على إقامة العلاقات و حل المشاكل بأساليب حديثة و ليس بأساليب تقليدية، فبالرغم من أن الفرد يستفيد بشكل كبير من أخطاء الماضي إلا أنه لابد من الاعتماد على أساليب حديثة لحل المشاكل و في التعامل مع الأفراد.

-القدرة على معاملة المقربين بنفس أسلوب معاملة الأفراد الآخرين، أي معاملة جميع أفراد التنظيم بنفس المعاملة.

-القدرة على الثقة في الآخرين: حتى لو كان الأمر يدعو إلى المخاطرة باعتبار أن القائد هو القدوة في التفاعلات الاجتماعية للتنظيم.

¹ - المرجع السابق، ص 63.

-القدرة على القيام بالأعمال دون انتظار المدح أو التكريم من الآخرين.

هذه السمات تجعل القائد قادر على حل المشاكل التي يمكن أن تعترض التنظيم و بالتالي قادر على اتخاذ القرارات المناسبة لها في الوقت المناسب، وبذلك يجنب التنظيم خسائر يمكن يهدد كيانه.

ت-مهارات القيادة :

لكي يحقق القائد المهام المنوطة به على أكمل وجه لا بد أن تتوفر لديه ثلاث مهارات و هي ¹:

مهارات اجتماعية : بحيث يجب أن تتوفر في القائد القدرة على تكوين علاقات طيبة مع أعضاء الجماعة داخل المنظمة أو المؤسسة، و التفاعل و التفاهم و رفع الروح المعنوية و العمل على تماسك الجماعة و تنظيم جهودهم و توحيدهم لتحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله المؤسسة أو المنظمة، فالمهارات الاجتماعية هي جزء من العمل اليومي.

المهارات الفنية : على القائد أن يكون ملم بمجال تخصصه و بكل كبيرة و صغيرة فيه، مواكبا التقدم الحاصل فيه، و لديه الخبرات و المعارف بكل تخصص له علاقة بمجال تخصصه.

¹ -مصطفى كامل أبو العزم، عطية. مرجع سابق ، ص 86.

مهارات عقلية: يجب على القائد أن يمتاز بقدرات فكرية و عقلية ، تجعله قادرا على الخلق و الابتكار و الابداع ، و القدرة على التنبؤ و التوقع واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ث- أنواع القيادة :

هناك أنواع مختلفة من القيادة نجد أهمها:

القيادة الاستبدادية : تتميز القيادة الاستبدادية بإجماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي ، فهو الذي يضع سياسة الجماعة و يرسم أهدافها ، و هو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال خطوة خطوة من خلال تحديد دور كل فرد فيها¹، فالمرؤوسين لا يملكون حق ابداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار، و هو يشجع على تقليل الاتصال بين أعضاء الجماعة و بالتالي تعمل هذه القيادة على تحديد نوع العلاقات التي تقوم بينهم ، فالقائد هنا هو وحده الحاكم، و تعتمد هذه القيادة على مصدر الثواب و العقاب².

القيادة الديمقراطية : يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة المشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها و في تحديد أهدافها و رسم خطواتها، و لا يميل إلى تركيز السلطة في يده ، و إنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء، حتى يعمل على

1- كامل محمد، محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت ، لبنان، 1996، ص104.

2 - مصطفى كامل أبو العزم، عطية. مرجع سابق ، ص 82.

تشجيع إقامة علاقات ودية بين أعضاء الجماعة، و يسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، و يقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء، وهو يتميز بحب الجماعة، و تكون الجماعة في ظل هذه القيادة أقل عدوانا، و أكثر تعاونا، و أكثر قابلية لتحمل المسؤولية ، و يميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حال غياب القائد¹.

القيادة الفوضوية : يتصف الجو في هذا النوع من القيادة بالحرية التامة ، حيث يترك القائد المرؤوسين بأداء الأعمال و الأفعال كما يحلو لهم و يشارك القائد بدرجة ضئيلة ، مثل إمداد الأفراد بالمعلومات و المعارف و المواد إذا طلب منه ذلك²، و بالتالي يترك حرية اتخاذ القرارات للجماعة و لا يشترك في المناقشة و لا في التنفيذ ، و لا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها.

فالقيادة الفوضوية تمنح الحرية المطلقة لأعضاء الجماعة في التخطيط للعمل و تنفيذه ، و لا يشترك في المناقشات و لا في اتخاذ القرارات و لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد متى طلبوا منه ذلك ، و في غالب الأحيان يكون هذا القائد وصل إلى مركز القيادة بحكم مهاراته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية³.

1 - كامل محمد ، محمد عويضة. مرجع سابق ، ص 104.

2 - مصطفى كامل أبو العزم ، عطية. مرجع سابق ، ص 83.

3 - كامل محمد ، محمد عويضة. مرجع سابق ، ص 105.

ج- اتخاذ القرارات:

من أجل حل المشاكل و اتخاذ القرارات الصائبة التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير التنظيم و الحفاظ عليه و هذا يتطلب عدة مبادئ أساسية حتى يمكن فهم التام لأبعاد المشكلة و تحديد البدائل و اتخاذ القرار الصحيح و التطبيق الأمثل لهذا القرار من أجل الحصول على أفضل الحلول و هي¹:

- تحديد الأهداف: الهدف هو الموقف الذي يرغب تحقيقه، لذلك فالأهداف هي النتائج المتوقع إحرازها أو الحصول عليها، و تعمل الأهداف على تحديد الاتجاهات المطلوبة في عملية التخطيط، فالأهداف هي خطط عملية واقعية.

- التعرف على المشكلات و فرص حلها: دائما ما تستند عملية اتخاذ القرارات على مشكلة، و تكمن المشكلة في التباين بين الأهداف المرغوب تحقيقها و ما تم تحقيقه في الواقع، و بالتالي يجب معرفة المشكلة و الفروق المحيطة بها، و بالتالي رفع الخطط الاستراتيجية للتغلب على كل العقبات التي تقف في حل المشكلة.

- الحصول على المعلومات الكافية: فعند تحديد المشكلة لابد من توفر المعلومات

لتصنيفها، و لتحديد خصائص المشكلة و تحديد البدائل و الحلول المناسبة لها.

¹ - سلامة عبد العظيم، حسين، مرجع سابق، ص 76.

- تحديد البدائل: تعتبر تحديد البدائل من الخطوات المهمة في تحديد طريقة العمل المثالي و تشمل تقييم البدائل تحديد كل ميزات و عيوب البديل بالنسبة لأهداف المؤسسة، و تقييم تكلفة تلك البدائل.

- اتخاذ القرارات: اتخاذ القرار هو الاختيار الأفضل من بين البدائل المتاحة.

- التنفيذ: عند اتخاذ القرار فيما يجب فعله لابد من تطبيقه في الحال، و بالتالي يجب إيصال القرارات بشكل واضح للعمال، لذلك لابد من توضيح القرار و توفير الإمكانيات و الموارد المهمة لتطبيقه تطبيقاً صحيحاً.

- تحمل المسؤولية: لا بد أن يتحمل المسؤولون مسؤولية اتخاذ قراراتهم ففي حالة فشل قراراتهم فهم سيفقدون مصداقيتهم و بالتالي سيفقد الموظفون ثقتهم فيه، و بالتالي لن يقبلوه كقائد في بعض المواقف التي تتطلب المغامرة في المستقبل. كما على القادة تحمل مسؤولية فشل العمال عند الاختيار و الإشراف عليهم أثناء قيامهم للمهام المخصصة لكل فرد و تقييم أدائهم.

- تقييم النتائج: لا تتم عملية اتخاذ القرارات دون تقييم للنتائج بالنسبة للأهداف المرغوب تحقيقها، و تتطلب هذه الخطوة إعادة تقييم القرار في ضوء النتائج المحققة، فمن خلال ذلك يستطيع القائد تحسين مهاراته في اتخاذ القرارات بواسطة الخبرة¹.

¹ - المرجع السابق، ص ص 76 - 78.

ح- معوقات اتخاذ القرارات :

نادرا ما نجد أفرادا مهرة في كل أوجه عمليات اتخاذ القرارات، فتنمية المهارات المطلوبة لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار و هي التي تصنع القائد الناجح، و مع ذلك عادة ما يقوم القادة المهرة في عملية اتخاذ القرار ببعض العادات التي تقلل من تلك الكفاءة، فالهدف هنا هو تحديد تلك العادات التي تعوق اتخاذ القرار الجيد :

-نقصان الثقة في النفس يجعل القائد مشغولا بما يعتقده الآخرون، و لن يتمكن من خوض مخاطر تلك القرارات و يقلل من قدرته على تقييم الموقف، و يبالغ في قدرة الآخرين في هذا، و هؤلاء القادة يتكون الآخريين يتخذون القرار الذي يجب أن يتخذ.

- الإحساس ببلوغ درجة الكمال: هذا أيضا يعد عقبة في وجه عملية اتخاذ القرار، فغالبا ما يقترن بالخوف من الفشل، و يؤدي ذلك إلى الكثير من الأخطاء، و يؤدي إلى جمع أكبر قدر من المعلومات أكثر من المطلوب، و هذا يؤدي إلى رفع تكلفة عملية اتخاذ القرارات أكثر من المحدد دون تحسين جودة تلك القرارات المتخذة.

- أي قرار يؤدي إلى تغيير الوضع الراهن ربما يؤدي بعض الأفراد فالقادة الذين يحاولون إرضاء كل الأفراد سيجدون صعوبات في تحمل مسؤولية اتخاذ القرار الذي سوف يغير من وضع التنظيم .

الأمل من أجل أن تحل المشاكل من تلقاء نفسها : فلو كانت آثار مشكلة ما هي آثار خطيرة فلا بد من التعامل معها حتى لو انتهت تلك المشكلة و إلا ستكون تكلفة التردد والانتظار عالية جدا.

إحساس القادة بوجود الكثير من المشاكل يجب أن يتعاملوا معها و أنهم مشغولون دائما. فانشغالهم هذا لا يعني ترك المشاكل دون التعامل معها خصوصا لو كانت هذه المشكلة تؤثر على المؤسسة و بالتالي يحتاج القادة لوضع الأولويات للقيام ببعض المسؤوليات و التعامل مع كل القضايا الهامة .

رفض الاعتراف بوجود مشكلة: يعتبر رفض الاعتراف بوجود مشكلة من أهم العوائق في سبيل التغيير، فهناك مشكلة حتى و لو كانت من وجهة نظر عامل واحد فقط، فلا بد من أن يتعامل معها القائد ومع آراء الآخرين بجدية فالقادة الذين يستمعون للآخرين يكونون أقل عرضة للأخطار تجاهل المشاكل التي تحتاج إلى اهتمامهم¹.

إن فعالية التنظيم التي لا يمكن تحقيقها إلا إذا فهم المسيرين هذه الدينامية التي يتمتع بها النسق، و أمنوا بها وتمكنوا من دمج المؤسسة في محيطها الطبيعي، و ترك الحتمية التنظيمية التي جاءت بها المدرسة التقليدية جانبا و بالتالي تبني فلسفة تسيير تقوم على تناول " نسقي - موقفي " إذن فاستقرار المؤسسة يعتمد على أمرين²:

¹ - المرجع السابق ، ص 79 - 80.

² - يوسف، عنصر . مرجع سابق. ص154.

-ديناميكتها و مرونتها و درجة تفتحها عل محيطها بكل خصائصه الثقافية و السياسية و الاجتماعية .

- ترشيد النشاط الاقتصادي و تثقيف السلوك التنظيمي و ذلك بإدخال تسيير فعال للعوامل الموقفية الطارئة التي يمكن أن يفرزها هذا المحيط.

6- الإشراف:

تناولت العديد من الدراسات الاشراف على أنه مظهرا من مظاهر التنظيم . وادراك من خلال ذلك أن فهم المسائل المعقدة لا يتم إلا من خلال دراسة الإشراف، و بهذا تحول اهتمام الباحثين في علم النفس الاجتماعي و علم الادارة و علم الاجتماع الصناعي إلى دراسة الإشراف باعتباره يمثل بعدا هاما من أبعاد التنظيم داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها و شكلها.

أ- مفهوم الإشراف:

و قد استخدم الإشراف بمعاني مختلفة من باحث إلى آخر و ارتبط مفهومه ببعض المفاهيم كالقيادة، التوجيه، التنسيق، الإدارة و الرقابة لذلك فتحديد مفهوم الإشراف هو ضرورة منهجية يقتضيها البحث العلمي الذي يتطلب الدقة و الوضوح و لذلك يمكن

عرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بالإشراف للوصول إلى تحديد أكثر دقة لمفهوم الإشراف¹.

يرى البعض أن الإشراف هو عبارة عن عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية و تحسين الموارد البشرية، بحيث يشير هذا التعريف على أن الإشراف هو عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا و لينموا و ليطوروا و ليحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم و قدراتهم ، بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات، و بما يتفق مع أغراض و أهداف المنظمة².

و يعرف الإشراف على أنه علاقة مهنية بين المشرف و من يقوم بالإشراف عليه، توحيدها السلطة القائمة و يقبلها الطرفان ، فالمشرف بمعلوماته و فهمه للسلوك و الخبرة و إلمامه بالأعمال و أهدافه يساعد من يشرف عليهم ليفهموا أنفسهم ، و يغيروا و يعدلوا من سلوكهم الذي قد يعوقهم على تكوين علاقة طيبة بين بعضهم البعض ، و يؤدوا وظائفهم على أحسن وجه ممكن ، و يتعاونوا على تحقيق أهداف العمل³.

كما يعرف الإشراف على أنه فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و العمال في جو من التعاون و روح المسؤولية و الهدف هو إنجاح العمل المراد إنجازه⁴.

1- يوسف ، عنصر . مرجع سابق ، ص 15.

2 - نفس المرجع ، ص 15.

3 - فتوح، أبو العزم و فارس ، خليل وهبة. القيادة و تخطيط مجتمعنا الاشتراكي. مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة، مصر ، 1966، ص16.

4- محمد ، الجوهري . ميادين علم الاجتماع . ط2، دار المعارف المصرية، الإسكندرية، مصر، 1972، ص 222.

ب-وظائف الإشراف :

هناك مجموعة من الوظائف يقوم بها المشرفون يمكن تحديدها في مايلي¹:

-الوظائف الاقتصادية الفنية : و هي تتمثل في مجموع الإجراءات و التوجيهات و التعليمات المتصلة بالإنتاج و تحسينه ، ذلك لأن وظيفة المشرفين في المستوى الأدنى من الهيكل التنظيمي ، تركز على تهيئة الظروف و الشروط الاقتصادية و المادية اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية، كالإشراف على العمليات الإنتاجية و مراقبة السجلات الإنتاجية اليومية و التأكد من انتظارها و حسن سيرها و مطابقتها للنتائج المرجوة.

-الوظائف الاجتماعية والنفسية: وهي تتمثل في الإهتمام بشؤون المرؤوسين والاستماع إلى آرائهم و اقتراحاتهم و دراسة مشكلاتهم و العمل على حلها ، و تحقيق مطالبهم و خلق جو يسوده التعاون و العلاقات الحسنة و الروح المعنوية العالية .

-الوظائف الإدارية : يتمثل في التنظيم الإداري الرسمي للتنظيم، حيث أن المشرفين يقومون بالعديد من الوظائف الإدارية تتمثل في توصيل القوانين و اللوائح و التعليمات و شرحها و العمل على تطبيقها ، و نقل اقتراحات و آراء و اتجاهات العمال للمستويات الأعلى و غيرها من العمليات الإدارية التي تستهدف التنظيم الإداري للمصنع.

¹ - يوسف، عنصر . مرجع سابق ، ص ص 41-42.

ت- العوامل المؤثرة على نطاق الإشراف:

هناك عدة عوامل يتحدد على أساسها نطاق الإشراف نذكر منها¹:

- طبيعة العمل : يزداد عدد المرؤوسين في الأعمال الروتينية الواضحة عنها في الأعمال الفنية المعقدة ، التي تحتاج بكثرة إلى الرجوع إلى المشرف لتلقي التوجيهات منه.

- الموقع الجغرافي: إذا كان المرؤوسين موزعين على مناطق جغرافية واسعة ، فإن الإشراف الفعال على عدد محدود منهم.

- الوقت المتوفر: إذا كان لدى المشرف متسع من الوقت و أحسن إدارته و استغلاله فإنه يستطيع الإشراف على عدد كبير من العمال .

- قدرة المشرف و شخصيته و خبرته بأعمال المرؤوسين: فكلما كان المشرف ملماً بأعمال مرؤوسيه كلما استطاع الإشراف على عدد كبير منهم .

- قدرة المرؤوسين و مدى اتقانهم و تدريبهم على الأعمال: كلما كان المرؤوسين ملمين بأعمالهم كلما قل رجوعهم إلى المشرف ، و هذا يوفر الوقت و الجهد و يمكن المشرف من الإشراف على عدد كبير من العمال .

- الخدمات الاستشارية و المساعدة : كلما توفرت الخدمات التي تزود المشرف بالمعلومات و تساعد في عملية الإشراف كلما اتسع نطاق الإشراف.

¹ -عاشور ، احمد صقر . الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي . دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983، ص 86.

-العلاقة بين المشرف والمرؤوسين: عندما تكون العلاقة متوترة و سيئة بين المشرف والعمال تكثر المشاكل و الصراعات و يقل نطاق الإشراف.

-اعتبارات تنظيمية : وضوح السلطة و وضوح الإجراءات الخاصة بالعمل و تحديدها يزيد من نطاق الإشراف.

-وضوح الأهداف و السياسات: إذا كانت الأهداف و السياسات واضحة غير قابلة للتفسيرات الخاطئة من المرؤوسين ، فإن ذلك يؤدي إلى تسهيل مهمة المشرف و توسيع نطاق الإشراف.

7- السلوك التنظيمي:

أ- مفهوم السلوك التنظيمي:

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك و أداء العاملين في المنظمة، و ذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك و تصرفات العاملين ، و من ثم إنتاجهم. فالسلوك التنظيمي هو منظومة القيم و المعتقدات و الأعراف و الثقافة و الاتجاهات و التصرفات الراسخة في المنظمة ، أو هو محصلة التفاعل بين العامل بسماته الشخصية مع المنظمة أو البيئة التي ينشط فيها¹.

1 - قاسم محمد، قاسم مشختي. السلوك التنظيمي الهادف- المتناسق - . ط1، مطبعة كمبيوتر و تصميم مللت عبد الله ، العراق، ص 24.

و يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة الذي يبحث عن المعارف و المعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العلمية للأفراد و الجماعات و العمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة¹.

كما يعرف السلوك التنظيمي على أنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم ، و يتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي ، تفكير و سلوك لغوي و ادراك و انفعالات².

و يعرفه جون ناوسترون و دافيس كيث السلوك التنظيمي بأنه دراسة و تطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف و سلوك جميع الأفراد في جميع المنظمات و الأعمال، المنظمات الحكومية ، المدارس، المنظمات الخدمات ... الخ وهو يعني تفهم و تفسير السلوك الإنساني في المنظمات و التنبؤ به، و ضبطه و التحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية و فعالية، و من أجل التوصل إلى التفهم المتعمق لسلوك الفرد في العمل لتوجيه الفرد لخدمة المنظمة لا بد من تحليل و تفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين. فمن خلال التعرف على مسببات السلوك يمكن التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إلى حد ما إذا ما وجدت المسببات، فإذا ما استطعنا

¹ - محمد الفاتح محمود بشير، المغربي. السلوك التنظيمي. ط1، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة ، مصر ، 2018، ص11.

² - نفس المرجع ، ص 11

توقع سلوك معين من قبل الفرد ، يصبح بالإمكان ممارسة قدر من السيطرة و التحكم في سلوك الفرد خدمة لأغراض و أهداف المنظمة¹ .

كما يعرف السلوك التنظيمي على أنه السلوك الذي يشمل جميع العلاقات لأية منظمة سواء كانت هذه العلاقة داخلية رسمية أو غير رسمية أفقية أو عمودية أو خارجية مع كل ما يحيط بالمنظمة من قريب أو بعيد² .

ب- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

تتعدد الفوائد المرتبطة بدراسة السلوك التنظيمي من بينها نجد³:

-تحسين الفعالية التنظيمية: و هذا من خلال تحليل سلوك الأفراد و الجماعات، التي من خلالها يمكن للمنظمات تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء، و بالتالي تحسين الفعالية.

-تعزيز التفاعل الإيجابي: يساعد الفهم العميق للسلوك التنظيمي في تعزيز التفاعل الإيجابي بين مختلف أعضاء التنظيم، مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل أكثر تعاوناً و إنتاجية.

1 - حسين ، حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. ط4، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 19.

2 - عبد المعطي محمد، عساف. السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة . دار زهران ، الأردن ، 1999، ص 39.

3 - خليل الحمو ، الحمدان و رامي مصطفى ، خطيب و درويش حسن، درويش. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة. المركز الديمقراطي العربي ، برلين، ألمانيا ، ص 5.

- إدارة التغيير : في ظل التغيرات المستمرة في بيئات العمل ، يتيح السلوك التنظيمي للمنظمات فهم كيفية استجابة الأفراد للجوانب المتغيرة مما يسهل إدارة التغيير بفعالية.

ت - فوائد إدارة السلوك التنظيمي:

يمكن أن تقدم إدارة السلوك التنظيمي للمنظمات مايلي¹:

- الإجابة على التساؤلات : بحيث تساهم إدارة السلوك التنظيمي في تقديم الإجابات على العديد من التساؤلات المتعلقة بالسلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة.
- فهم أسباب النجاح: تساعد إدارة السلوك التنظيمي في التعرف على الأسباب وراء نجاح المنظمات ، و تحقيق أهدافها، مما يساهم في فهم هذه الأسرار.
- تحليل ردود الأفعال: تتيح معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد و ردود أفعالهم اتجاه المثيرات المختلفة.
- العوامل البيئية: تساعد في التعرف على العوامل البيئية المؤثرة على السلوك الخاص بالموظفين و على إنتاجيتهم.
- توجيه التنافس: تساهم في توجيه النزاعات الداخلية و استثمارها بشكل إيجابي.
- التصدي للتوتر: تساهم في معرفة أسباب التوتر و القلق الذي يعاني منه العمال، و محاولة التخفيف من حدته.

¹ - المرجع السابق، ص 7.

-توجيه القيادة : تساعد في توجيه القيادة نحو أنماط أكثر إيجابية و تأثيرا على العاملين.

-تلبية الاحتياجات: تدعم معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك و تلبية الاحتياجات الخاصة بمختلف أفراد التنظيم.

-تحديد الحوافز: تسهم في معرفة الحوافز التي يمكن أن تؤثر بشكل أكبر في كل مستوى إداري سواء كانت مادية أو معنوية.

-تأثيرات البيئية : تساهم في الوقوف على أدق المتطلبات البيئية و تأثيراتها على المنظمة و مستوياتها و ما تقدمه من فرص و ما تضعه من قيود.

-توجهات العاملين: تساعد في معرفة توجهات العمال و التنبؤ بسلوكياتهم بما يخدم مصلحة التنظيم.

-الفروق الفردية: يساهم في معرفة الفروق الفردية بين العمال و قدراتهم ، مما يتيح مجالا أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة .

-التنظيمات غير الرسمية : تساعد في معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العمال .

ث - خصائص السلوك التنظيمي¹:

- يعد السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير، و بصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددا من الموضوعات التنظيمية الأساسية.

- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل و على تحقيق الأهداف التنظيمية ، و لهذا من الضروري معرفة و دراسة السلوك واتجاهات و أداء الفرد و الجماعة.

- ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء و كل ما يتعلق بالكفاءة و الرضا و الإنتاجية، و كل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

- يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع، الحوافز ، القيادة، القوة والثقة، التفاوض والاتجاهات، الإدراك، التعلم وديناميكية المجموعات، إدارة النزاعات، التغيير و التطوير التنظيمي)، بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.

- يلعب التنظيم غير الرسمي و بيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه السلوك و أداء العاملين ، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية و البيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجالا للبحث و الدراسة .

¹ - بطرس، حلاق. السلوك التنظيمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020، ص35.

- حتى يتم الالمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة إلى البحث في العلوم السلوكية و استخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.

خ- أهداف دراسة السلوك التنظيمي¹:

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم الأبعاد النفسية و السلوكية و الاجتماعية للفرد بصفته موظفاً أو عاملاً ، باعتبار أن الفرد يخضع للقوانين و التعليمات و الأعراف التي تنظم سلوكه إدارياً و تنظيمياً سواء قام بالعمل منفرداً أو كعضو في جماعة.

و بما أن السلوك التنظيمي يركز على سلوكيات و تفاعلات العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر الإنتاج في المنظمة لذا فنجاح المنظمة مرهون بنجاح و تفعيل العنصر البشري و تحسين أدائه و على هذا الأساس يمكن تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاث أهداف أساسية :

- المساعدة على تفسير السلوك الانساني من خلال التعرف على مسببات السلوك.
- التنبؤ بالسلوك و ذلك من خلال معرفة مسببات السلوك ، التوجيه و السيطرة .

¹ - المرجع السابق ، ص 39.

-التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات، فالتعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توفرت هذه المسببات.

8- الرضا الوظيفي

يجد الفرد في العمل وسيلة لتحقيق حاجاته و بالتالي ينفذ السلوك الذي يحقق به أداء أفضل ، لذلك فالرضى الوظيفي *satisfaction professionnelle* تمثل حالة نفسية عامة يكون فيها الموظف قابلا لوظيفته و وضعيته.

أ- مفهوم الرضا الوظيفي :

يعرف الرضا الوظيفي على أنه تكامل بين الفرد و وظيفته، و بالتالي الرضى الوظيفي هو في الحقيقة إدراك الموظف لوظيفته و وضعيته عامة في العمل و انعكاسات ذلك على وضعيته الاجتماعية¹.

حدد الرضى بادراك ما هو كائن ، أي بالمقارنة بين ما تحققه الوظيفة مع ما يتوقعه الموظف و مع طموحاته التي يعلقها على وظيفته .

و يرى بعض الباحثين أن الرضى يتحدد فعلا بالفارق الذي يدركه الفرد بين ما هو

كائن و ما ينبغي أن يكون².

¹ -رياض، الزغل. مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي. دار قتيبة للنشر والتوزيع، سوريا ، ص 101.

² - نفس المرجع ، ص 102.

لذلك يعرف الرضى المهني على أنه القدرة على اشباع الحاجات الأساسية لدى الفرد ، و التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ، كما يتضمن التقدير و الانجاز و الابداع و احترام الذات و تحمل المسؤولية و المنفعة التي تعود على الفرد من جراء القيام بالعمل نفسه¹.

و يرى كابلن الرضا المهني على أنه حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل، و التي من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راجبا فيه مقبلا عليه دون تدمر². كما يرى جيون 1985 أن الرضا هو درجة الاشباع للحاجات بالنسبة للفرد و درجة ادراكه لأن هذا الإشباع ينشأ عن الموقف المهني الاجمالي³.

و يعرف لوسك 1969 الرضى المهني على أنه حالة من السرور النفسي عن تقييم الفرد لعمله من خلال ما يبذله من جهد في أدائه و الفوائد التي تعود عليه من العمل⁴. و يرى اندروز و سزلاجي 1980 أن مفهوم الرضا المهني هو تعبير عن الموقف الذي يتخذه الفرد اتجاه عمله بصورة تعكس نظرة هذا الفرد و تقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل⁵.

1 - كامل محمد، محمد عويضة . مرجع سابق ، ص 20.

2 - عويدات سلطان، المشعان . مرجع سابق ، ص 214.

3 - نفس مرجع ، ص 214.

4 - كامل محمد، محمد عويضة. مرجع سابق ، ص 20.

5 - عويدات سلطان، المشعان. مرجع سابق، ص 214.

فالرضا المهني يعرف على أنه درجة اشباع حاجيات الفرد ، و يتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة ، منها عوامل خارجية (كبيئة العمل) ، و عوامل داخلية (العمل نفسه) الذي يقوم به الفرد ، و هذه العوامل من شأنها جعل الفرد راضيا عن عمله ، راغبا فيه مقبلا عليه دون تذمر، و محققا لطموحاته و رغباته و ميولاته المهنية ، و متناسبا مع ما يريده الفرد من عمله و بين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته¹ .

ويتوضح مفهوم الرضى بالنسبة للفرد من خلال العناصر التالية²:

- أن يكون هناك شعورا إيجابيا نحوى العمل من قبل العامل.

- الشعور الإيجابي للعامل يكون نتيجة اشباع الحاجات الأساسية له من جراء مزاولته

هذا العمل .

- أن يشعر العامل بأن حاجاته الأساسية لن تشبع بسهولة في عمل آخر مقابل

عمله.

- إحساس العامل باحترام عمله ككل يساعد على ظهور هذا الإحساس .

- يرتبط الرضى عن العمل بإنتاج العاملين و رغبتهم في البقاء بالمؤسسة و انتظامهم

في الحضور و محافظتهم على مؤسستهم.

1 - المرجع السابق ، ص 218.

2 - كامل محمد، محمد عويضة . مرجع سابق، ص 20.

ب- العوامل المرتبطة بالرضا المهني:

يمكن تحديد العوامل المؤثرة في الرضا المهني و التي من شأنها توصل الفرد و يتحقق له من خلالها الرضا في مجال عمله بشكل شامل فيما يلي¹:

-العوامل المرتبطة بالفرد نفسه:

تتضمن هذه العوامل شخصية العامل ، بحيث أن العامل الذي يعاني اضطرابا شديدا في شخصيته يجد صعوبة في الرضا عن عمله سواء كان مهنيا أو اجتماعيا ، كما أن تنافر السمات الشخصية و متطلباتها المهنية يؤديان ليس فقط إلى تعطيل التقدم و النجاح ، بل يساعدان على عدم الرضا الفردي و الذي يظهر في أشكال مختلفة مثل التوتر و نقص الكفاية في العمل ، الإسراف في ترك العمل، التعاسة ، المشكلات وغيرها.

9- الروح المعنوية

من أهم ما يمكن استنتاجه من أعمال التن مايو أهمية العوامل الإنسانية للعمال اتجاه بعضهم البعض و اتجاه عملهم و المشرفين عليهم، لذلك فالروح المعنوية بشكل عام تشير إلى محصلة من المشاعر و الاتجاهات و العواطف التي تحكم تصرفات الأفراد².

1- عويدات سلطان، المشعان. مرجع سابق، ص 216.

2- جفال، عبد الحميد و سيدي دريس، عمار. الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي . ط1، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2023، ص 18.

أ- مفهوم الروح المعنوية :

و بذلك يقصد بالروح المعنوية المزاج السائد بين جماعة من الأفراد ، الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة و الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة ، و بذلك فالروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموع أفراد هذه الجماعة ، و تشير الروح المعنوية إلى وظيفة الجماعة و وحدتها و تماسكها ، كما تشير الروح المعنوية إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة ، كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقادة، والى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله¹.

كما تعرف الروح المعنوية على أنها الأهمية الكبرى التي يعلقها أعضاء الجماعة على أهدافها و شعورهم العميق بالثقة في تحقيقها، و اقناعهم المقرون بالرضا و الاشباع، بتجربة الجماعة و بالانتماء إلى الحياة الاجتماعية و تنطوي الروح المعنوية العالية على الاعتقاد في صواب أهداف الجماعة و الرغبة في العمل من أجل الوصول إليها².

كما يقصد بالروح المعنوية رغبة الفرد في زيادة إنتاجه و اجادته ، فهو بذلك الاستعداد الطبيعي و المكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه

¹ - جودة، بني جابر. مرجع سابق ، ص 310.

² - جفال، عبد الحميد و سيدي دريس، عمار . مرجع سابق ، ص 19.

في نشاطهم ، و من ثم الروح المعنوية تتعلق بشعور الأفراد ببعضهم نحو بعض و شعورهم نحو رؤسائهم و مرؤوسيههم ، و نحو المجتمع الذي يعملون له¹ .

ويقصد بالروح المعنوية العامل الانفعالي و تعرف بأنها حالة نفسية تنشأ عن الشعور بعدة عوامل منها:

-الشعور بالرضى نتيجة للانتماء إلى جماعة تسمح بالاندماج فيها وإشراك الفرد معها.

-تنشأ بالشعور بالرضى نتيجة الشعور بالتشابه بين أفراد الجماعة سواء في الأوضاع والأهداف و كذا في الغايات، و بما أن المؤسسة تسعى إلى تجنيد كفاءات الأفراد في العمليات الإنتاجية وبالتالي المؤسسة مكان الذي يتم فيه العمل الجماعي الذي تنشأ فيه علاقات جماعية تتغير مع الزمان و المكان .

و يقصد بالروح المعنوية المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون الجماعة، و التي تتميز بالثقة في الجماعة، و بثقة الفرد في دوره في الجماعة، و بالإخلاص للجماعة، و الاستعداد للمكافحة من أجل تحقيق أهداف الجماعة ، أما روح الجماعة المعنوية فهي محصلة روح الأفراد المعنوية و ترادف تماسك الجماعة، بحيث توجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة ، لعل أهمها ، قلة المشاحنات بين أعضائها ، و التي يمكن أن تؤدي إلى صراعات خطيرة يمكن أن تنتهي بتفكك

¹ - شفيق، رضوان . مرجع سابق، ص 147.

الجماعة و تبددها، إضافة إلى شدة تمسك الأعضاء ببعضهم البعض فيها و فخرهم بالانتماء إليها، و قوة تبني الأفراد لأهداف الجماعة و السعي لتحقيقها، و حرص أعضاء الجماعة على بقاء الجماعة و تدعيمها بما يكفل لها الاستمرار و النجاح¹.

فالروح المعنوية يدل على حالة غير ملموسة يحيطها الغموض ، لهذا من الصعب وضع تعريف دقيق و شامل ، الأمر الذي وضع الباحثين و سبب لهم الكثير من الإرباك و الحيرة، لهذا قد عرف البعض الروح المعنوية العالية على أنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته و جهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، و تعرف أيضا على أنها الالتزام الأدبي من قبل الفرد لبذل الجهد اللازم لتحقيق أهداف المنظمة².

كما تشير الروح المعنوية إلى المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله و نحوى الإدارة ، و هي الإحساس المبهم لدى العاملين ، أما يكون هذا الإحساس إجابي يدفع العاملين إلى العمل و النظرة المتفائلة و الود نحوى الجماعة و هي الروح المعنوية العالية ، أو هي إحساس سلبي و الميل إلى النقد و التشاؤم و هي الروح المعنوية السلبية أو المنخفضة³.

1- فرج عبد القادر، طه. علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط6، دار المعارف، الإسكندرية، مصر ، 1988، ص 287.

2- كامل، بربر. مرجع سابق ص 17.

3- نفس المرجع ، ص 17.

و يشير مصطلح الروح المعنوية إلى أنه شعورا متصلا و متعلقا بالروح و الحماس، فإذا استخدم هذا الاصطلاح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا ظهر على مجموعة من العمال أنهم متحمسون و متفائلون اتجاه الأعمال التي يقومون بها و كانت روح الصداقة تسود بينهم فإن هذا الجو السائد يمكن أن نصفه بأنه الروح المعنوية العالية ، و العكس مسلم به .

و يرى البعض أنه يمكن النظر إلى الروح المعنوية كمسألة فردية و توصف على أنها مشاعر العامل أو المدير نحوى عمله أو شعور الرضا بهذا العمل ، فهي مقدار الرضا الذي يشعر به العامل كشغل لوظيفة و كعضو في منشأة ، و من ثم فإن هذا المفهوم يربط بين الروح المعنوية و بين احتياجات الفرد و اشباع هذه الاحتياجات ، كما يخضع هذه الروح المعنوية لمدى تكيف الفرد مع عمله و دوره في المنشأة¹.

و بالتالي فالروح المعنوية هي صفة جماعية كما هي صفة فردية ، إذ تمثل مجموعة العلاقات الإنسانية و الاتجاهات الجماعية للأفراد نحوى عملهم و نحوى علاقاتهم مع المستويات الإدارية التي يعملون معها ، و كذلك نحوى المناخ العمل و ظروفه².

1- فاروق عبده، فليه و السيد محمد ، عبد المجيد. مرجع سابق، ص110.

2- كمال، بربير. مرجع سابق ، ص 17.

ب-محددات الروح المعنوية :

للروح المعنوية أربع محددات أساسية و هي¹ :

- الشعور بالانتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون مع هذه الجماعة .
- الحاجة لوجود هدف معين يتكاتف الأفراد من أجل تحقيقه .
- أن يكون هناك تقدم ملموس نحوى الوصول إلى الهدف.
- أن يؤدي الفرد عملا ذا قيمة و نفع لبلوغ الهدف.

ت-مظاهر الروح المعنوية :

يمكن التعرف على المعنوية بمظاهرها الايجابية أو السلبية :

-مظاهر المعنوية المرتفعة²:

عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم و بعض.

تماسك أفراد المجموعة لتحقيق هدف مشترك و تعاونهم من تلقاء أنفسهم لا نتيجة

ضغط من السلطة³.

قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات و المشاكل بشيء من الحزم و تكتيل أنفسهم

للظروف المثيرة.

1 - المرجع السابق، ص 18.

2 - شفيق ، رضوان. مرجع سابق. ص147.

3- مصطفى كامل أبو العزم، عطية. مرجع سابق ، ص 150.

ارتفاع الإنتاج من الناحية الكمية أو من ناحية الجودة و ارتفاعها.

قلة المواد التالفة .

انخفاض نسبة التغيب و التأخر عن العمل و الالتزام و الامتثال للأوامر و التعليمات و القواعد.

انخفاض معدل حوادث العمل و رغبة الأفراد في التعاون مع أعضاء الجماعة¹.

انخفاض معدل الشكاوي و التظلمات و بذلك إبداء الولاء و الانتماء المطلق للمؤسسة أو المنظمة.

رضا العامل على أجرته و مركز عمله و الشعور بالفخر و الاقبال بصورة أكثر جدية و واقعية على العمل و الانتاج².

توفر اتجاهات نفسية ايجابية لدى العامل نحو رؤسائهم³.

ث-مظاهر المعنوية المنخفضة:

انتقال العمال من مهمة إلى مهمة أخرى (دوران العمل) و يكون السبب فيه عدم

الرضى عن مستوى العمل ، و هو من أقدم أشكال عدم الاستقرار المهني⁴.

عدم الرضى عن الأجرة مقابل الجهود المبذولة في العمل.

1- شفيق، رضوان. مرجع سابق. ص147.

2- مصطفى كامل أبو العزم ، عطية. مرجع سابق ، ص 150.

3- شفيق، رضوان. مرجع سابق. ص147.

4 - فاروق عبده، فليه و السيد محمد ، عبد المجيد. مرجع سابق، 115.

ظروف العمل السيئة.

التغيب و التأخر عن العمل ، و يظهر هذين العنصرين كلما كان العمل صعبا
و مملا.

العصاب و الاعتلال النفسي.

قلة الإنتاج عما كان من ذي قبل و التباطئ في عملية الإنتاج¹.

التوقف عن العمل.

كثرة الشكوى و تقديم الشكاوي و المظالم.

ج-العوامل المؤثرة على الروح المعنوية :

تهدف مختلف الإدارات الحديثة إلى تنمية مستوى الروح المعنوية للعمال، إذ يرى الباحثون في مجال الإدارة أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أحسن من جانب الأفراد و تكاليف أقل للعمل ، و هذا ما دفع بالمديرين إلى البحث عن الأسباب التي تساعد في رفع معنويات العمال بصفة دائمة ، و يهدفون من وراء ذلك إلى الحصول على إنتاجية أكبر، و بالرغم من أن الروح المعنوية تتكون من عدد لا نهائي من الميول المنفصلة في كل شخص فإن هناك نوعان من الاتفاق على المجالات الواسعة التي

¹ -مصطفى كامل أبو العزم ، عطية. مرجع سابق، ص 151.

يكون عيها إرضاء الأفراد ضروريا حتى تكون معنوياتهم مرتفعة ، و نطلق على هذه المجالات عوامل الروح المعنوية و هذه العوامل هي¹:

-كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهميته لأنه نقطة اتصال بين التنظيم و الأفراد، و يكون له التأثير الأكبر على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
-الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هو النوع الذي يحبونه، و يكون هذا الرضا دافعا لهم لإتقان عملهم و بذل كل ما لديهم من طاقة و جهد للقيام به.

-الاندماج مع زملاء العمل : الانسان كائن اجتماعي بطبعه و يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لزملائه الآخرين .
-توفر الفعالية في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم ، كما يتوقعون أن يكوم هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.

- عدالة المكافئات الاقتصادية و غيرها: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافئات عادلة إذا قورنت ببعضها البعض داخل المشروع، و كذلك إذا قورنت بالمكافئات التي يحصل عليها الأفراد في مشروعات أخرى .

1- جفال، عبد الحميد و سيدي دريس، عمار . مرجع سابق ، ص ص (36، 37).

- الحالة الصحية البدنية و الذهنية : هناك ارتباط بين الصحة الجسمانية و الصحة

العقلية من حيث أثرها على الفرد و أدائه و معنوياته.

- التنفيذ الفعلي للنصوص و اللوائح و القوانين المتعلقة باشارك العاملين في

المؤسسة و إدارتها، بحيث يهدف هذا إلى إعطاء العاملين حقهم في أن يكون لهم رأي

في إدارة المؤسسة و تسييرها مما يشعرهم حقا بأنهم أصحاب المؤسسة، و بالتالي يبذلون

كل جهدهم لتقدم المؤسسة و رفع كفايتها الانتاجية¹

و يذكر فليبو قائمة أخرى من العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للأفراد في مجال

العمل و من بين هذه العوامل نجد الأجر، الاستقرار في العمل، ظروف العمل، تقدير

العمل المنجز، القيادة العادلة و الكفاء، الفرص المتاحة، الانسجام مع الزملاء في

العمل، المزايا المتحصل عليها غير الأجر، المركز الاجتماعي، القيام بعمل له أهمية².

فما يمكن استنتاجه من خلال ما سبق أن تماسك المجموعة يؤدي إلى فرض نفوذها

على الإنتاج ، بمعنى أن المردودية الفردية في أقل تشتت في المجموعة المتماسكة، و

أن العامل أو المجموعة التي لها ثقة كبيرة اتجاه رب العمل تتوافق طوعيا مع معايير

العمل المفروضة عليها طوعيا أي بإرادتهم.

1- فرج عبد القادر، طه . مرجع سابق، ص 289.

2 - جفال، عبد الحميد و سيدي دريس، عمار . مرجع سابق ، ص 38.

ترتبط الإنتاجية أيضا بالجوانب العاطفية للعامل مثل الانطباعات الذاتية نحو العمل حيث لا يعمل العامل للإنتاج فقط بل لإشباع حاجاته و لتحقيق طموحاته.

كما أن مستوى الطموح مرتبط بالحاجة إلى التقدم الشخصي بينما ركوده وركود أفاق الطموح يؤديان إلى التذمر و الذي يؤدي بدوره إلى الإحباط، و منه إلى ضعف الروح المعنوية.

10 - الصراع والصراع التنظيمي

يعتبر الصراع عملية حتمية في أي موقف في ظل وجود قيادة، حيث يجعل الأفراد تتكاثف سويا، و كل ثقافة لها فهمها الخاص للصراع، فالصراع دائما يؤدي إلى تغيرات ايجابية فإذا لم تتم إدارة أو تم تجاهل الصراع فسيصبح الصراع كارثة .

أ- مفهوم الصراع:

يعرف شابلبن الصراع بأنه التواجد المتزامن لدافعين متناقضين أو أكثر عند نفس الفرد أو نفس الجماعة ، و الذي يؤدي إلى التآزم النفسي و التوتر الذهني¹ . و يمكن تعريف الصراع على أنه حالة التي يمر بها الفرد حين لا يستطيع إرضاء دافعين معا، أو نوعين من الدوافع، و يكون لكل منهما قائم لديه ، و أن هذه الحالة يمكن أن تؤدي إلى القلق و الاضطراب² .

1 - عبد الباسط متولي، خضرو رانيا الصاوي، عبده. مرجع سابق، ص 83.

2 - نفس المرجع ، ص 83.

كما أن الصراع يمثل اختلاف الأطراف و عدم اتفاقهم على موضوعات جوهرية أو لوجود تنافر وجدائي بينهم، و هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلبا عليه¹.

و يعرف الصراع على أنه صورة من صور التفاعل و ينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر أو الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة و الممارسات ، بالتالي تحدث آثار ضارة تعوق المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية، و بذلك فالصراع هو فعل متعمد يقوم به فرد ما من أجل افساد جهود فرد آخر باستعمال شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى شعوره بالإحباط و تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه².

و يعرف الصراع التنظيمي على أنه تعارض لرغبات معينة داخل الفرد ، أو تعارض أو توتر بين فرد و آخر أو بين مجموعة من الأفراد و أخرى نتيجة عدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد و أهداف المجموعات أو نتيجة عدم التوافق على وسيلة تحقيق الأهداف و الرغبات³.

كما يعرف الصراع التنظيمي أيضا على أنه حالة اضطراب و تعطل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد

1 - زواتيني، عبد العزيز . مرجع سابق، ص 245.

2 - ثابت عبد الرحمان، ادريس. الإعلان و العلاقات العامة. مكتبة عين شمس، مصر ، ص ص 353-354.

3 - حسين، حريم . إدارة المنظمات. منظور كلي. ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص254.

اتخاذها ، كما يعرف على أنه العملية التفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف و التناظر بين الأفراد أو الجماعات¹ .

فالصراع لا يعتبر شيء سيئ ولا جيد، وبالتالي كيفية احتواء الصراع هي التي تحدد طبيعة الصراع، و لأن الصراع موجود دائماً فقد يكون داخل الفرد نفسه و ذلك حينما يريد الفرد أن يقرر أو يتخذ قراراً بين رغبتين متصارعتين بداخله، فاحتواء الصراع الداخلي يفيد التنظيم و هذا عندما ينشأ الصراع بين حاجات الفرد الخاصة و الحاجات المرتبطة بالمنظمة، فمثل هذا الصراع يؤدي إلى العديد من المشكلات مثل الغياب المستمر عن العمل، و قلة جودة المنتج، و هذا السبب يفرض على القادة الاهتمام بحاجيات الأفراد و مطالبهم الشخصية².

ب- أنواع الصراع:

تتعد أنواع الصراع في منظمات الأعمال على النحو التالي³:

- الصراع داخل الفرد نفسه: و يتمثل هذا الصراع في تناقضات الفرد مع أهدافه أو الفرد و الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه، و عادة ما يكون للإحباطات

1 - زولتيني، عبد العزيز . مرجع سابق ، ص 145.

2- سلامة عبد العظيم، حسين. مرجع سابق ، ص 135.

3 - فاروق عبده ، فليه و السيد محمد ، عبد المجيد . مرجع سابق، ص 132.

التي يواجهها الفرد في حياته و عمله آثار سلبية على حدوث هذا النزاع أو الصراع الذاتي.

-الصراع بين الأفراد أنفسهم : يحدث هذا الصراع بين فرد و آخر و بين مجموعة أفراد و أخرى، نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و أدوارهم التي يقومون بها نتيجة الاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم و اتجاهاتهم و دوافعهم و تنشئتهم الاجتماعية .

-الصراع بين الأقسام والإدارات: و يسمى هذا النوع من الصراع بالصراع التنظيمي، أي الصراع الذي يحدث داخل جماعات العمل، مثال الصراع الذي يمكن أن يحدث بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق أو بين جماعة الإداريين عموماً.

ت-أسباب الصراع التنظيمي:

فيحدث الصراع نتيجة العديد من القضايا فقد يكون بين الأفراد نتيجة لسوء فهم الأفراد لبعضهم البعض و هناك صراع يحدث عندما لا تتحقق الأهداف المنشودة بين القائد و العمال أو الموظفين نتيجة سوء الأداء، و هنا صراعات تحدث بين الجماعات و على هذا الأساس يمكن تقسيم الصراع حسب أسباب حدوثه¹:

-صراع المهام: هذا النوع من الصراع يكون فيه الخلاف على جدارة الفكرة أو النهج أي طريقة العمل، فهذا الصراع يمكن أن يكون نتيجة وجود فرد يريد أن يسيطر على

¹ - BENRAOUANE , (S) .Op .Cit . p197

الجماعة عامة. فصراع المهام يكون أقل صعوبة في السيطرة عليه و أحيانا يكون له جانب ايجابي للفريق لأنه يتيح التنوع في الرأي الذي يفرض على تكون خلاقة و مقنعة في حججهم. و بالتالي فهو شكل من أشكال الصراع المرغوب فيه في الحالات التي تتطلب الابتكار.

-صراع العلاقات : يتعلق الأمر في هذا النوع من الصراعات في الاشتباكات التي تحدث بين أعضاء الفريق نتيجة الاحتكاكات الشخصية و التوترات، و أحيانا نتيجة السخط. هذا النوع من الصراعات يصعب إدارته لأنه ينطوي على العواطف و المشاعر و لتجنب مثل هذه الصراعات على القائد إجراء تقييم لأعضاء الفريق على تجاربهم السابقة مع العمل الجماعي و هذا سيسمح للقائد لاستباق هذه الصراعات و يتوقع رد فعل أعضاء الجماعة لهذه الصراعات.

-الصراع العملي: هذا النوع من الصراعات يظهر الاختلاف في كيفية حصول الفعل و هو يكون نتيجة لخلل في مكتب العمل أو أساليب العمل، هذا النوع من الصراع هو صراع سلبي لأنه يؤثر على دافعية و حماس أعضاء الجماعة، و المساهمة في حل هذا النزاع يبدأ بتوزيع العادل للمهام و مناقشة مسبقة لأساليب العمل .

ث- أساليب حل الصراع:

يواجه القادة العديد من الصراعات، فالصراع ينشأ نتيجة اختلاف الآراء و الاهتمامات بين فردين، و غالبا ما تتحول اهتمامات المختلفة إلى اهتمامات واحدة بين

أطراف الصراع، و لكي يتم هذا لابد من مهارات خاصة من أجل احتواء الصراع خاصة بالنسبة للقادة و على هذا الأساس توجد خمسة أساليب لإدارة الصراع و هي¹:

- التجنب: التجنب هو سلوك يهدف إلى تجاهل الصراع، و يشمل أيضا سلوكيات عدم التعاون، و يلجأ القادة لهذا السلوك على أساس أن الصراع سوف ينتهي و يظلون بمأمن، و بالرغم من أن هذا الأسلوب هو أسلوب سلبي إلا أن بعض القادة يستخدمونه لتحقيق المزيد من الأهداف.

و يعد هذا الأسلوب طريقة عقلانية يستطيع بها القائد توفير الوقت الذي يفكر فيه بخصوص المشكلات التي تنشأ الصراعات، و هو أيضا محاولة للبحث عن المواقف التي تشبه مواقف الصراع هذا، و عموما يحقق هذا التجاهل حلولا ظرفية و هذا السلوك مفيدا إذا كانت المشكلة التي تسبب الصراع تحل من تلقاء نفسها.

- الانسحاب: تتعلق هذه الظاهرة بظاهرة تجنب الصراع و تجاهله، فبينما يشمل التجاهل الصراع الموجود فإن الانسحاب يعترف بذلك الصراع، فبعض أطراف الصراع ينسحبون من الصراع، و هذا الأسلوب ينتج عن أساليب احتواء الصراع و غالبا ما تكون له نتائج ايجابية إذا كانت مشكلات التي تؤدي إلى الصراع هي مشكلات بسيطة فقط، و بالتالي فإن رفض التعامل مع الصراع خصوصا لو كان صراعا شخصية بين الأفراد سوف يقلل من استعداد الأطراف المتنازعة على نشر المشكلة و توسيع الصراع، فأسلوب

1- سلامة عبد العظيم، حسين. مرجع سابق، ص ص151-153.

تجنب الصراع يعتبر أحسن طريقة حتى يستطيع المدير أو القائد إقناع الأطراف المتنازعة أو إنهم لابد من العمل سويا على حل المشكلة و احتواء الصراع حتى تحل الخطة الايجابية محل الخطط السلبية.

- السيطرة و الهيمنة: تعتبر السيطرة أسلوبا ايجابيا و لكنه سلوك غير تعاوني، فهي أسهل خطة تقوم بها الإدارة لاحتواء الصراع، و الصراع هنا لا يتم احتوائه إذا كانت أطراف النزاع متفرقة، فهنا سوف يكون هناك فائزين و خاسرين، و نادرا ما يشعر الخاسر بعدم الارتياح في الموقف الذي استخدم فيه سلوك السيطرة، فالقادة لديهم السلطة لإصدار بعض السلوكات، و لكنهم لن يكونوا متأكدين من أن يكون هناك سلوكا تعاونيا . فإصدار الأوامر للأطراف المتنازعة بحل ذلك الصراع سويا .

و يساعد أسلوب السيطرة على حل النزاع دون أدنى اهتمام بالعلاقات الشخصية بين الأطراف المتنازعة، و عند تعذر إيجاد حل لهذا الصراع فهنا يتطلب تدخل السلطة التي سوف تأخذ شكلا تحكيميا ديكتاتوريا، و على هذا فإن القادة في بعض الصراعات يستخدمون أسلوب السيطرة و الهيمنة من أجل التقليل من حدة الصراع.

- تسوية الصراع: تعتبر تسوية الصراع أسلوبا ايجابيا و تعاونيا، فمن أهم مميزات هذا الأسلوب التفاوض و ليس استهداف حل مثالي للصراع، و التسوية هي أكثر الأساليب التي تتيح للأفراد للمتنازعة على إملاء العديد من المطالب، و هذا الأسلوب لا يجدي

عمليا على المدى الطويل، لأن الصراع لم يحل بطريقة كاملة، فلو كانت لأطراف النزاع قوى متكاملة فإنه سيفتح المجال لاستخدام أسلوب السيطرة و الهيمنة .

- مدخل حل المشكلات التعاوني: يعتبر هذا الأسلوب سلوكا ايجابيا و تعاونيا و يختلف عن أسلوب التسوية في درجة التعاون و المشاركة في حل المشاكل، و بالتالي فهذا الأسلوب هو أسلوب عمل كل أطراف النزاع من أجل إيجاد حل لهذا الصراع و هذا الحل يرضي جميع الأطراف، و بالتالي هنا تعمل الأطراف المتنازعة سويا حيث يحاول كل فرد فهم مطالب الآخر، و بالتالي محاولة الوصول إلى حل يجمع مطالبهم المشتركة¹.

ج-إجراءات إدارة الصراع :

تعتبر إدارة الصراع أهم مهمة قيادية، و تتطلب عملية إدارة و حل الصراعات حدوث بعض المفاوضات، كما أوضح كل من فيشر و يوري، و بالتالي ركزا على ضرورة² :

- التركيز على القضايا و ليس على الأشخاص .
- يجب على القائد أن يكون صلبا في التعامل مع المشكلات و القضايا و ليس مع الأفراد.

¹- المرجع السابق، ص ص 152-154.

²- نفس المرجع ، ص ص 157-161.

فبالرغم من أن التفاوض ضروري في حل الصراع و على هذا الأساس فقد حدد هولتون خطوات أو إجراءات إدارة الصراع.

- الخطوة الأولى (تحديد الصراع): و تشمل على عدة خطوات ضرورية لفهم طبيعة الصراع.

- تحديد أطراف الصراع: لابد من تحديد من هم المشاركون في الصراع، فأحيانا يكون هناك ممثلون للصراع خلف الكواليس، و بالتالي تعاونهم هام لاحتواء الصراع .
-تحديد طبيعة الصراع: و تتطلب ضرورة تحديد الانفعالات الخاصة بالأفراد، و ليس فقط الطبيعة الموضوعية للصراع، فمن الممكن أن تكون المشكلات التي أدت إلى الصراع قد أثرت على المشاعر الأفراد كان تكون قد جرحت مشاعرهم أو كبريائهم، و بالتالي لابد أن يبدي قرار احتواء الصراع أهمية لهذه المشاعر.

-تحديد بداية الصراع: من الصعب جدا تحديد نقطة بداية الصراع، فعادة ما يبدأ الصراع بمضايقات صغيرة، و بالتالي تكمن أهمية هذه الخطوة في تحديد جذور الصراع الأصلية و في معرفة ما إذا كان هذا الصراع صراعا عابرا أو له جذورا في الماضي. فالصراع يحدث دائما و في أي وقت، و ذلك عندما يلقي القائد بعض المسؤوليات للأفراد و عندما تعلن تقارير لتقييم أداءهم .

-تحديد موقع الصراع: أحيانا ما يكون موقع الصراع مهما و أحيانا يكون غير مهم داخل الهيكل التنظيمي، و على هذا لابد أن تكون قرارات إدارة الصراع مختلفة إذا كان

الصراع بين أفراد عاديين في التنظيم عما عنه إذا كان الصراع بين أحد العمال أو الموظفين و أحد الإداريين.

-المحاولات السابقة لاحتواء الصراع: فلو لم تنجح المحاولات السابقة لحل الصراع فلا بد أن نستفيد منها، فمن الممكن أن يخلق فشل المحاولات السابقة قابلية عند الأفراد المتصارعة لحل الصراع¹.

-النتائج المترتبة عن الصراع: لابد من تحديد و تقييم و فهم النتائج المترتبة عن الصراع، لأن ذلك سوف يساعد على معرفة تأثير ذلك الصراع على أداء الأفراد إذا لم يحل هذا الصراع، و أيضا معرفة تأثيره على الأفراد في حالة احتواء الصراع، و بالتالي تساعد المعلومات على تحديد خطة احتواء الصراع.

- الخطوة الثانية (تحديد الحلول): و هذا يتطلب عملا جماعيا، و قيام الطرف الثالث المحايد دور الوسيط بين الأطراف المتنازعة هام جدا في تحديد الحلول، ولن يجدي هذا إذا كان هناك عدم الثقة بين الأطراف الثلاثة، و تعتبر عملية إقناع الأطراف المتنازعة بالجلوس و تبادل الآراء و العمل سويا خطوة هامة في طريق حل احتواء الصراع و على هذا تكون الخطوات التالية:

¹- المرجع السابق ، ص160.

- لا بد أن تكون ايجابية تجاه فرص احتواء الصراع: إذا كانت هناك دلائل واضحة على إمكانية احتواء الصراع فسيتطلب الأمر مجهودا و وقت أطول، و يجب أن يرضى أطراف النزاع بالعمل سويا على حل الصراع، حتى يتم السيطرة عليه.

- وضع القواعد التي تسير عليها عملية حل الصراع : غالبا ما يؤدي الصراع إلى مشاعر فوضوية، فوضع قواعد تساعد على التقليل من تلك الفوضى، و لا بد أن تعطي هذه القواعد أوجه حل الصراع التالية¹:

- الهيكل و موعد و مكان الاجتماعات.

- الاتصال و الموافقة على تحديد ثقة الأطراف في بعضهم .

- أعضاء المجموعة التي تعمل على حل الصراع .

-تحديد اهتمامات الأطراف المتنازعة: لا بد أن يفهم أطراف النزاع أولويات اهتمامهم و نتائجها، فبمجرد تحديد كل طرف لاهتمامه و ليس مكانته الوظيفية، سوف يتم معرفة حلول الصراع.

- وضع البدائل: أحيانا لا يتوفر أمام الأطراف المتنازعة خيارات كثير لاحتواء الصراع، و عادة فأول خطوة يتم بها كسر الجمود هي الاهتمامات الأطراف، فمجرد تحديد اهتمامات و مطالب الأطراف المتنازعة يتم وضع أفكار التي تساعد على تحديد

¹ - المرجع السابق ، ص 161- 162.

الحلول الممكنة، فإذا كان هناك جو من الثقة فسوف تتمكن الأطراف المتنازعة من وضع البدائل إذا عملوا سوياً على التوصل إلى الحل. فتوافر العديد من البدائل يعطي فرصة كبيرة للتفاوض بشأن احتواء الصراع.

- تحديد المعايير: أحياناً تكون الأفكار الناتجة عن الخطوات السابقة غير واضحة فمن الأفضل تحديد معايير قبل التفاوض على هذا الصراع، إمكانية استقبال التنظيم أو المؤسسة لهذا الحل، إمكانية وجود عوائق، هل تكلفة العوائق مرتفعة، فأحياناً تكون المعايير موضوعية و أحياناً تكون غير موضوعية في نفس الوقت .

- تقييم الحلول على أساس المعايير: ممكن أن تكون البدائل المحددة سابقاً لا تتوافق مع معايير و الأولويات، و هنا يتم إزالة هذه البدائل بحضور جميع الأطراف المتنازعة. - الخطوة الثالثة (تنفيذ الحل): يحتاج تنفيذ الحلول عناية خاصة و وقت طويل كعمليات تحديد الصراع و الحلول تماماً و هي تتكون من عدة خطوات.

- وضع خطة عمل: تفشل العديد من القرارات المقترحة بسبب سوء التنفيذ و بالتالي يجب أن تشمل هذه الخطوة على ما يلي¹:

- تحديد المشاركين في تطبيق الحل: فلا يجب أن يقتصر المشتركون في تطبيق الحل على الأطراف المتنازعة فقط، و بالتالي سيكون من المفيد تدخل الوسطاء في تطبيق الحل، فلا بد أن نضع بعين الاعتبار وضع آلية خاصة للتأكد من مشاركة كل

1- المرجع السابق ، ص ص 162-163.

الأطراف المتنازعة في العملية و أن تطبيق و تنفيذ القرار يتم بسهولة إذا لم يتم أحد الأطراف بمخالفة الاتفاق، و بالتالي على الإدارة الاهتمام بتنفيذ القرار.

- تحديد ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط: من المهم تحديد وضع قائمة بالأشياء التي ستنفذ سواء كانت أساسية أو فرعية ثانوية.

- تحديد الوقت الذي سيعمل فيه الأطراف: فبدون تحديد الوقت الذي تبدأ فيه الأطراف العمل، و الوقت الذي سينتهي و ينجز فيه العمل، و ممكن أن تقوم بعض الأطراف بتعطيل تنفيذ عن طريق بعض التأخير و المماطلة.

- تحديد كيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل: فبالرغم من انتهاء الصراع و احتوائه لا يجب اعتبار هذا الحل نهائياً، على الأقل إذا لم يكن الوضع تحت الاختيار لفترة معينة، لذلك لا بد أن يتفق الأطراف على أسلوب التعامل مع الصراع في المستقبل كجزء من عملية إدارة الصراع .

ح- فوائد إدارة الصراع:

تنشب صراعات كثيرة بين الأفراد أو بين التنظيمات، خصوصاً إذا كان بينهم خلافات في الأهداف و الطموح في العمل سوياً، فهو يساعد إما على التكيف مع التغيير أو على إحداث تغيير جديد، فالصراع لا يعتبر ايجابياً أو سلبياً، و أحياناً يؤدي إلى تبادل وجهات النظر و إيجاد أرضية مشتركة بين الأطراف المتصارعة، فتعتمد تأثيرات الصراعات على كيفية تعاملنا مع أهداف التنافس و الاهتمامات، و تتطلب عملية احتواء

الصراع مهارات خاصة في الاتصال و تبادل الآراء، فالتعامل مع الصراعات بطريقة

جيدة يقلل من إمكانية تأثيراته على أداء المنظمة و يخدم التنظيم في عدة نقاط¹:

- توضح الصراعات المشكلات الداخلية، و تعتبر هذه الصراعات علامة على تحليل سبب ضعف التنظيم .

- ربما تعزز عملية احتواء الصراع، الاتصال و تبادل الآراء في المستقبل.

- عادة ما ينتج عن حل بعض الصراعات تغيرات ايجابية بناءة.

- يوفر البحث عن الحلول فرصا لتنمية المهارات و القدرات الإبداعية، فتتضمن

طبيعة الصراع اختلافات كثيرة من وجهات نظر الأفراد اتجاه الصراعات من زوايا مختلفة و آراء و مطالب مختلفة.

- تساعد قرارات حل الصراع الناجحة على بناء الثقة بين الأطراف، فالأفراد

القادرون على احتواء الصراع ستكون لديهم القدرة على العمل سويا تحت ظروف أسهل، و تجهز أيضا خبرات الأطراف المتنازعة للتعامل مع الصراعات التي تشب في المستقبل.

- توفر الصراعات فرصة لتحديد الاهتمامات و الأهداف و مراجعتها لو لزم الأمر

و تؤدي هذه العملية إلى فهم الفرد لنفسه و للآخرين فهما جيدا .

- عادة ما تكون النتائج المترتبة على القرارات حل الصراع الناجحة هي الحل

المشاكل و زيادة ارتباط الفرد و تقوية الأهداف المشتركة .

1- المرجع السابق ، ص164.

خ- تسوية الصراع التنظيمي:

لتسوية الصراع التنظيمي يجب مراعات مجموعة من الشروط أو المبادئ أو أسس

العلاقات الصناعية في العالم المعاصر و يمكن تلخيصها في المقاط التالية¹ :

- أنه ليس من الممكن القضاء على الصراعات الصناعية، و التخلص منها نهائياً، و لذلك من المهم أن تدرك أطراف العملية الإنتاجية ضرورة الصراع الصناعي و مدلوله، و يسلم كل طرف بحق الأطراف الأخرى .

- قد يمكن في بعض الأحيان حل أو تسوية بعض موضوعات الصراع الصناعي، و لكن الأسباب الحقيقية البعيدة لهذا الصراع ترجع إلى طبيعة البناء الثابت للمنظمة أو المصنع، و التركيب الراسخ المعالم للمؤسسة الصناعية، لذلك يجب عند التصدي لحل أي صراع التسليم بوجود تلك الأسباب البعيدة ، و التركيز على معالجة مظاهر هذا الصراع.

- وهنا يصبح من أهم الشروط اللازمة لتخفيف حدة مظاهر الصراع أن يتم هذا الصراع في قنوات معينة و بوسائل و طرق محددة ، فهذا التنظيم يكفل لنا السيطرة على مجريات الصراع و التحكم فيه.

¹- محمد محمود ، الجوهرى. علم الاجتماع الصناعي و التنظيمي. ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011، ص 165.

- يتم هذا التنظيم عن طريق اتفاق أطراف العملية الإنتاجية على بعض قواعد التعامل التي تسمح إلى جانب المواجهة العنيفة بوجود صمامات أمن للتحكم في هذا العنف في الوقت المناسب ، و هذه الصمامات عبارة عن المفاوضات السليمة و الهادئة. من خلال ما سبق يمكن اعتبار الصراع التنظيمي في المؤسسة نوعا من أنواع الصراع الذي يحدث بين الأطراف المشاركة في العملية الإنتاجية في المؤسسة، و غالبا ما يعبر التنافر القائم بين أهداف الإدارة و العمال عن الأوضاع والاستياء داخل المؤسسة. و يمكن أن يكون النزاع أو الصراع محدودا في المجال المكاني الخاص بنشاطات مجموعة مهنية معينة أو يتسع لعدد كبير من الفئات أو النشاطات .

ويمكن أن ينفجر الصراع في القاعدة و يتعلق بنسق العمليات التقنية للإنتاج ، أو يمس الجهات الحيوية للمنظمة و على هذا الأساس يمكن وضع الملاحظات التالية.

ملاحظة1: يظهر الصراع " كمقوم " لكل مجموعة بشرية أو لكل تشكيلة اجتماعية، و إذا كان حالة طبيعية لكل فرد أو مجموعة أو مؤسسة فلا يمكن اعتباره .

أ- كظاهرة نفسية أو اجتماعية سلبية

ب- لا يمكن اعتباره كانهراف يدعو للتدخل الفوري للقضاء عليه.

ملاحظة 2: يرتبط الصراع بفكرة الديناميكية، التغيير، تحويل واقع أو هيئة يمكن أن تبقى في الركود بدونه، لذا يعرف علماء الاجتماع للصراع " بأنه مدرج منطقي لضمان أو تسهيل التغيير الاجتماعي في البنى الاجتماعية المختلفة".

فظهر الصراع في الحياة الاجتماعية أو حياة المؤسسة يؤدي إلى تجنيد قوات و وسائل و الأطراف المعنية بالدرجة الأولى لولا هذا الصراع تبقى هذه الوسائل والأطراف مبعثرة.

ملاحظة 3: يعتبر الصراع كمكان يتعذر اختزاله لكل بنية سلطوية و لكل نسق ترابطي غير عادل و خاصة في المؤسسة.

د- طرق الحد من الصراع:

من خلال عرض مختلف العناصر الخاصة بالصراع و الصراع التنظيمي يمكن وضع مجموعة من الطرق التي يمكن أن تحد من الصراع التنظيمي إذا اتبعتها المؤسسة منها:

- تحسين تحديد التعليمات لعمال التنفيذ.
- وضوح المبادئ في الانتقاء المهني.
- الوضوح في نسق الأجور و التشجيعات المادية.
- تقوية التنسيق بإعطاء أكبر قصد ممكن من المهام و المسؤوليات.

- تحسين الظروف الاجتماعية للعمل.

- تشجيع الانتماء النفسي للمؤسسة بمراقبة الإعلام الذي يأتي للعمال حول وضعيتهم المهنية و مستقبلهم في المؤسسة.
- المشاركة في إعداد الأهداف العامة و التجسيد المحكم لهذه الأهداف.

11- التغيير والتغير التنظيمي

أ- مفهوم التغيير

يقصد بمفهوم التغيير بأنه عبارة عن التأثيرات المتعاقبة و المتلاحقة من البيئة الخارجية سواء على المستوى الدولي، المستوى القومي ، مستوى الصناعة ، مستوى المنظمة أيا كانت ، و تحدث تأثيرا في التنظيم، و هي عبارة عن حركة ديناميكية مستخدمة طرق و الأساليب الحديثة الناتجة عن التقدم العلمي و الابتكارات العلمية سواء المادية أو الرمزية ، حيث نجد أن التغيير في الجانب المادي ، التقدم التكنولوجي ، العدة و الآلات ، المنتجات، نظم الاتصال المعلومات ، الكمبيوتر، الأنترنت... الخ، و يعكس التغيرات في الثقافة الرمزية ، القيم ، العرف، العادات و التقاليد ، المعتقدات و الاتجاهات يكون بدرجة أقل¹.

فالتغيير الاجتماعي يشير إلى أوضاع جديدة تطرأ في البناء الاجتماعي، و النظم و العادات و أدوات المجتمع، نتيجة لتشريع أو قاعدة جديدة لضبط السلوك، أو نتيجة

¹ - مصطفى كامل أبو العزم، عطية. مرجع سابق ، ص 169.

لتغير في بناء فرعي أو جانب من جوانب الوجود الاجتماعي ، أو البيئة الاجتماعية أو الطبيعية¹.

ومنه يمكن تعريف التغير الاجتماعي على أنه ظاهرة جماعية أي أنه يمس مجموعة معينة أو قطاع معين لهذه المجموعة، و يعرف أيضا بأنه كل التحولات الملاحظة على مدى الزمن و التي تمس بصورة غير (مؤقتة عابرة و سطحية) بنية أو وظيفة التنظيم الاجتماعي لمجموعة معينة ، كما يعمل على تغيير مسارها التاريخي.

- يمس عادة التغيير شروط و نموذج الحياة العامة و أيضا عالم الذهنيات ليس على مستوى الفرد فقط بل على مستوى المجتمع ككل.

- يمكن أن يمس التغير النظام أو البناء ككل أو أنه يمس بعض أجزاءه.

- يلاحظ التغير بالرجوع إلى التاريخ و يلاحظ على المدى الطويل ، لذا فإن

الاعتراف بحدوث تغير اجتماعي يجب علينا التعرف على العناصر البنوية أو الثقافية للنظام الاجتماعي بالرجوع إلى التاريخ.

¹ - جودة ، بني جابر. مرجع سابق. ص155.

ب- التغيير التنظيمي:

يمكن تحديد مفهوم التغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم على أنه إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة ، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين الأساسيين¹:

- إحداث نوعا من الانسجام بين التنظيم و المحيط بغرض ملائمة التنظيم و أساليب عمل الإدارة ، و نشاطاتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل و التناسق بينها.

- المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية و أساليب إدارية و نشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات ، و بالتالي تمكنه من انجاز أهدافه الاقتصادية .

و يعتبر التغيير التنظيمي إعادة تنظيم مكونات المنظمة لتحسين أدائها و هو يعتبر ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ، ينتج عنها ادخال تطوير على عنصر أو أكثر، و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي يتم الانتقال من خلالها من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد ، و باعتبار التنظيم هو كيان يضم مجموعة أنظمة فرعية

¹ - يوسف سعدون . علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية . مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، ص 5.

تتفاعل فيما بينها ، فإن أي تغيير يحدث في هذه الأنظمة يتعكس تلقائياً على المنظمة ككل¹.

و يعرف التغيير التنظيمي على أنه مجمل التعديلات في الأهداف و السياسات الإدارية أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد الأمرين ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها²

فالتغيير التنظيمي يستهدف إما تعديل أوضاع التنظيم حتى يتكيف و يتوافق مع الظروف و الأوضاع المحيطة به الاجتماعية و البيئة الطبيعية، أو محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته لكي يتوافق مع الأهداف و الإمكانيات المتوفرة في الإدارة³، و بالتالي فالتغيير التنظيمي هو عبارة عن محاولة تغيير سلوكيات أعضاء منظمة في اتجاه معين.

و للتغيير التنظيمي جانبين: بالنسبة للفرد و هذا من خلال محاولة النظام تغيير اتجاهات الفرد و قيمه و إعادة توجيه أدواره الرسمية و الاجتماعية. بحيث لا يمكن للأفراد تعلم تطبيق أنماط سلوكية جديدة في اتخاذ قرارات ما لم يتوفر الاستعداد لدى الأفراد

1- خليل الحمو الحمدان، و اخرون. مرجع سابق ، ص 139.

2 - علي، السلمي . تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2002، ص 256.

3 - يوسف، سعدون. مرجع سابق ، ص 6،

الذين يتمتعون بقدر أكبر من القوة للتعاون في عملية التغيير، و ذلك يتم من خلال تشجيع المرؤوسين على اختيار و إتباع أنماط سلوكية جديدة بإظهار نمط سلوكي للرؤساء يؤكد أهمية اشراك المرؤوسين في عملية التغيير.

أما فيما يخص المنظمة: تهدف عملية التغيير إلى تغيير العلاقات الإنسانية في الجماعات ، و تدرس إمكانية إعادة تنظيم المنظمة من حيث تقسيم المهام و المسؤوليات و توزيع السلطة.

ت- مجالات التغيير التنظيمي:

تؤثر عملية التغيير على مجالات مختلفة للتنظيم ، و في نفس الوقت التغيير الحقيقي يكون دائما ذو طبيعة معقدة نتيجة للعلاقات المتداخلة بين هذه المجالات ، فهذا التغيير قد يكون أحد الحلول لتسوية صراعات و أزمات يمكن أن تحدث في التنظيم و هي¹:

- الأفراد: يعتبر الأفراد من أكثر المجالات صعوبة في عملية التغيير، فلن نستطيع تغييرهم بمجرد قرار، فالإنسان من أكثر الكائنات تعقيدا ، كما أن الأفراد ليسوا متماثلين، فكل فرد يحمل أفكاره الخاصة عن التغيير، و كذلك مدى استعدادهم و رغبتهم في التغيير، و في هذا الصدد يقول دوقلاص سميث " ... لا يستطيع أن يغير فرد ما سلوك

1- مرياح ، مليكة و ناصر ، قاسمي. استراتيجية إدارة الازمات و فعالية التسيير . دار الكتاب الحديث، القاهرة ، مصر ، 2018، ص 107.

فرد آخر ، يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم ، و يجب أن يتحدد هدفهم في مجموعة متماسكة تستخدم الضمير الجمعي نحن الذي يمكن أن يجعل التغيير و الأداء واقعا ملموسا...".

- الهيكل التنظيمي: من السهل تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأنه يتعلق بالجانب التقني ، فلا يوجد هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المنظمات، و في كل الأوقات، كما لا يوجد هناك هيكل تنظيمي أمثل ، و بما أن الهيكل التنظيمي مرتبط بعدة محددات منها أهداف المؤسسة و نشاطها، البيئة الداخلية و الخارجية . فرغم سهولة التغيير في الهيكل التنظيمي إلا أن المشكلة تتمثل في عدم اتفاهه مع ما يحدث من تغيير في المحيط، لهذا يجب تصميمه بطريقة دقيقة و واضحة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التوجه الجديد للمنظمة.

- القواعد التنظيمية : يتكون التنظيم الجديد من قواعد رسمية تنظم سير العمل في المنظمة، مثل علاقات العمل بين الرئيس و المرؤوس، أوقات الدخول و الخروج من العمل ، غير أن المشكل الذي يطرح هل الأفراد يلتزمون بهذه القواعد الجديدة .

- ثقافة المؤسسة: تتعلق الثقافة التنظيمية بالجانب المعنوي للمنظمة، و هي تعتبر نقطة حساسة باعتبارها تعبر عن هوية المنظمة وهي تتشكل من مجموعة القيم و المعتقدات و السلوكات التي تميز أفراد التنظيم ، بحيث هذه المكونات ثابتة نسبيا، و تتطور عبر الزمن و هي متوارثة عبر الأجيال التي تمر بالمنظمة ، لذا فتغيير هذه

الثقافة صعب، لكن هذا لا يمنع تغييرها للأبد ففي حالة تعرض المنظمة لأي تهديد يجد الأفراد أنفسهم مضطرين لتغيير هذه الثقافة حتى تتماشى مع متغيرات المحيط للحفاظ على التنظيم ، بل هم أنفسهم يسعون و يبحثون عن التغيير الذي يمكنهم من البقاء و بالتالي يبادرون إلى خلق ثقافة جديدة تتماشى مع التغيرات الجديدة.

- تغيير طرق و أساليب إدارة العاملين: إن العملية الإدارية لا تبدأ بالأمر و النهي بما تؤيده بل ينبغي أن تراعي ما يريده الآخرون أولاً ، و ما هي قيمهم و أهدافهم و تطلعاتهم و خبراتهم ، و هذا يعني ظهور أسس إدارية جديدة تتضمن توحيد الأهداف بين العاملين و المنظمة

ث-مراحل التغيير¹:

-مرحلة الأولى و هي التهيئة و الإعداد: و هي تتضمن حث الآخرين لتحسيسهم وإدراكهم لأهمية الحاجة للتغيير و هنا يستلزم الأمر قيام الإدارة بحث الأفراد عن البحث عن طرق جديدة للقضاء على بعض المشكلات مثل ضعف الأداء، الغياب، اللامبالاة.

-المرحلة الثانية و هي مرحلة التغيير: يتم إحداث تغيير عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما، و من الممكن أن يكون هذا التغيير تنظيمياً، أو تقنياً، أو موجه نحو الأفراد، ويجب التركيز في هذه المرحلة على ضرورة تعلم الأفراد أفكار و أساليب و

1- خليل الحمو ، الحمدان و آخرون. مرجع سابق ، ص ص 156-158

مهارات عمل جديدة ، و هذا من خلال إدخال تعديلات على الواجبات و المهام و التقنيات و الهياكل التنظيمية .

-المرحلة الثالثة و هي مرحلة التثبيت: و هي تتمثل في التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات و المهارات و المعارف و الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة و راسخة¹.

و يعتبر التغيير عامل مهم يخل بتوازن النظام الإداري ، و بالتالي تسعى الإدارة إلى إعادة التوازن، و بالتالي تحويل التغيير من مشكلة مرغوب فيها إلى عنصر ايجابي يستثمر لصالح المؤسسة.

لذلك على الإدارة دائماً أن تعمل وفقاً لمبدأ : كن مستعداً لمواجهة التغيير، رغباً في التغيير، قادراً على التغيير.

ج- إدارة التغيير:

إن التغيير ليس الصفة المطلوبة في حد ذاتها ، و لا ينبغي النظر إليه على أنه نوعاً من الأوسمة التي يتم ارتدائها لإثبات القوة ، لذلك القائد مطالب بعدم ارتكاب خطأ

1- خليل الحمود ، الحمدان و آخرون، مرجع سابق . ص ص 156- 159.

اللجوء إلى التغيير بغرض التغيير فحسب ، فالتغيير مجرد مسألة عابرة تحدث من حين إلى آخر ، لذلك يجب على القادة مايلي¹:

- أن يكون على علم و دراية بمدى الحاجة إلى التغيير في أي وقت من الأوقات.

- أن يعمل على إعداد الموظفين للتغيير الدائم.

- على القائد أن لا يستسلم للظروف السائدة ، أو النظر إلى هذه الظروف باعتبارها

أمرا واقعا.

- إن وتيرة التغيير التي يعتمز القادة الناجحون تطبيقها في المرحلة القادمة من

التغيير، الذي سيحدثونه في مؤسساتهم، و في الوقت نفسه يمضون قدما في المرحلة

الحالية من التغيير.

- على القائد أن ينظر إلى التغيير باعتباره أمرا مستمرا لن يتوقف أبدا، و العمل

على إعداد موظفيه للجولات المستمرة و المتكررة من التغيير، و مساعدتهم على النظر

إلى التوتر الذي يتسبب فيه التغيير باعتباره أمنا و ضمانا جديدا.

¹- مارك ، اندرسن ، ترجمة: عايذة ، الباجوري . مدخل الى فن القيادة . ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة ، مصر ، 2016، ص156.

ح- أشكال التغيير :

هناك عدة أشكال و أنماط تجعل التنظيمات تلجأ إلى إحداث التغيير نوجزها في

مايلي¹:

- التغيير استجابة لضغوط خارجية : قد تبادر إدارة التنظيمات إلى اتخاذ إجراءات هادفة إلى تعديل الأوضاع و الأساليب بمجرد حدوث تغيرات سابقة في بعض ظروف المجتمع، في هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى اختيار التغيرات الضرورية ، و تبدأ بتنفيذها داخل التنظيم.

- التغيير بهدف السيطرة على المحيط : يتطلع هذا النمط من التغيير نحوى التحكم في سلوك الأفراد و الجماعات غير الخاضعة لسيطرة التنظيم، مما قد يؤدي إلى تعرضه لتناقضات و صراعات مع تنظيمات أخرى.

- التغيير بهدف حل مشكلات ذاتية : فقد تلجأ الإدارة إلى ما يسمى إعادة التنظيم، و ذلك عندما تعلم الإدارة بأن هناك حاجة ماسة إلى التغيير ، على ضوء توفر المؤشرات الدالة عن وجود بعض المؤشرات التنظيمية، مثل كثرة الشكاوي، حدوث نزاعات، إضرابات عمالية .

¹- يوسف، سعدون: مرجع سابق، ص 6.

هذه العوامل تؤدي إلى تغييرات في مفاهيم الإدارة و توجهاتها ، و غالبا ما يمس

التغيير كل عناصر الإدارة و يؤثر في جميع المجالات :

-السوق الذي تعمل فيه.

-المستهلك الذي تتعامل معه.

-المواد و الموارد البشرية.

-الأساليب و الأنظمة.

فالتغيير يمثل فرصة و مشكلة على حد سواء و في أن واحد ، يمثل فرصة لأنه

يتيح إمكانيات و أساليب و طاقات و موارد لم تكن ممكنة من قبل.

و مشكلة من حيث أنه يحدث تحولا على السلع و الخدمات التي تمنحها المنظمات

و أوجدها المنافسون الأقوياء.

خ-أسباب التغيير¹ :

-التطور التكنولوجي.

-ضغط السوق من أجل الجودة.

-المنافسة.

¹ -مصطفى كامل أبو العزم ، عطية. مرجع سابق ، ص 171.

د- المنطق الأساسي لإدارة التغيير :

- الكشف عن الفرص و استثمارها.
 - الكشف عن المعوقات و الإعداد لتفاديها أو التعامل معها.
 - الكشف عن نقاط القوة و العمل على توضيحها و تنميتها.
 - الكشف عن نقاط الضعف و العمل على التخفيف منها أو علاجها.
- و بما أن الفرد هو مصدر التغيير الأساسي سواء كان إيجاباً أو سلباً فإن مهمة الإدارة الرئيسية هي محاولة السيطرة على السلوك الإنساني من أجل ضمان تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة أو المؤسسة.

ذ-أهداف التغيير التنظيمي¹:

- رفع في مستوى الأداء: تحقيق مستويات عالية من الدافعية و التعاون بين الأفراد، و تحسين أساليب الاتصال و خفض معدلات الغياب و دوران العمل.
- التخلص من البيروقراطية : تقليل الفساد الإداري و زيادة الإنتاجية .
- إحياء الركود التنظيمي: تجنب التدهور في الأداء من خلال تعديل الهيكل التنظيمي.

-تنمية الولاء: خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة و تنمية الولاء لدى العاملين.

¹ - خليل الحمو ، الحمدان و آخرون. مرجع سابق . ص 144.

- خفض التكاليف : تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة .
- زيادة القدرة على الابداع: تعزيز الابداع و التعلم داخل المنظمة .
- بناء بيئة ملائمة للتغيير: إنشاء مناخ داعم للتطوير و الابداع.
- تطوير القيادات: إعداد قيادات قادرة على الابداع و راغبة فيه.
- تحسين الانطباع الذهني: تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة لدى الرأي العام.
- تحقيق التكامل بين الأهداف: ضمان تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية و التنظيمية .

- التكيف مع البيئة المحيطة: زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- من خلال ما عرضناه يمكن القول أن التغيير يرتكز:
- قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها ، و بذلك يجب أن يرتكز برنامج التغيير إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية و المتوقعة .
- لا بد من استخدام الطرق اللازمة لإحداث التغيير في المعارف و المهارات و الاتجاهات و العمليات و الأنماط السلوكية و تصميم الوظائف و هيكل المنظمة.
- يجب أن يستند البرنامج على افتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية و الأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.

12- مقاومة التغيير

إن الاعتقاد السائد في الماضي بأن العمال على استعداد دائم لتغيير سلوكهم بمجرد تلقيهم تعليمات الإدارة و توجيهاتها و أوامرها مع أنه في الواقع للعمال الحق في حرية اختيار المعلومات أو حتى تحريفها أو عدم سماعها أصلا مادامت لا تتفق مع حاجاتهم و رغباتهم ، غير أن هذا الاعتقاد لم تدعمه أي دراسة علمية إذا فمقاومة التغيير تعتبر محددًا للسلوك التنظيمي و عقبة كبرى في طريق الإدارة.

أ- القواعد العامة لمواجهة مقاومة التغيير:

-مصدر التغيير: مقاومة التغيير ستكون قليلة أن كان متخذ قرار التغيير قد اعتبر موضوع التغيير هو موضوعه أو لم يفرض عليه من مصدر خارجي " أي يخدم مصالحه و غير مفروض من مصدر خارجي"¹.

-مقاومة التغيير ستكون ضئيلة أن كان موضوع التغيير قد حضي بدعم الإدارة

العليا².

-كيفية بلورة و إدخال التغيير في المنظمة أو المؤسسة: و هذا من خلال تناول عدة

نقاط:

¹ - صالح مهدي محسن ، العامري و طاهر محسن منصور ، الغالبي. الإدارة و الأعمال . ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 424.

² - نفس المرجع ، 433.

- تقل مقاومة التغيير أن شعر من يمسه التغيير أنه وسيلة يراد بها التخفيف من أعباءهم لا زيادتها.
 - تقل مقاومة التغيير أن وثق من يمسه التغيير أن لا تهديد سيواجههم من جراء التغيير سواء أمنهم أو استقرارهم.
 - تقل مقاومة التغيير لو أسهم من يمسه التغيير في تشخيص المشكلة و أدركوا مدى أهمية و ضرورة التغيير أو إدخال هذه التغييرات.
 - تقل مقاومة التغيير إذا كان ذلك التغيير قد تم بقرار ووعي جماعي.
 - تقل مقاومة التغيير إن شاعت الثقة بين الأطراف المختلفة و سادت بينهم علاقات من التعاطف و التعاون.
 - تقل مقاومة التغيير إن وضع التغيير تحت الرقابة و المراجعة.
- ب- أدوات الإدارة في مواجهة مقاومة التغيير:

إن أي تغيير يحدث في المؤسسة يظهر أثره مباشرة على المورد البشري لذلك نجد العمال و هو يستقبلون المعلومات أو التوجيهات الجديدة بأشكال جديدة من السلوك و التصرفات مادام هذا التغيير مهما و يمس حياتهم و يتعارض و السلوك الذي اعتادوا عليه لهذا يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني لدى إجراءها عملية التغيير.

فتوفير المناخ الملائم للتغير لكي ينجح أي تغير لابد أن يرتكز على علاقات متينة بين مختلف الأطراف و مناخ ملائم بين الإدارة و الذين يمسه التغير، كما أن توفير مناخ ملائم لقبول التغير لا يقتصر على ضرورة توفير علاقات إنسانية في العمل إذ هي الأخرى تعكس درجة الرضى من سيمسهم التغير و مدى ثقتهم بتعديل أو تغيير إذ لا يمكن تصور قبولهم للمجهول أو حتى التفكير و هم يعيشون ظروف غير إنسانية¹.

ت- أساليب الإدارة لتعميم الوعي لرجال الإدارة الذين يمسه التغير:

من خلال عرض مختلف عناصر التغيير ومقاومة التغيير يمكن وضع مجموعة من الأساليب التي يمكن للإدارة من خلالها مواجهة مقاومة التغيير.

- إقامة دورات تدريبية من خلالها يطلع المنفذون من رجال الإدارة على متطلبات التغير و مردوديته.

- إشراك رجال الإدارة الذين سيتأثرون بالتغير في دراسة التغير ليفهموا ضرورته و فوائده، و يلتزموا بتنفيذه ماداموا قد شاركوا في دراسته و ساهموا في أفكاره.

- إقامة ندوات بإحاطة رجال الإدارة بالتغير أو مناقشة الحقائق معا لإزالة أي فهم خاطئ قد يولد في أذهانهم.

¹ - مصطفى كامل أبو العزم، عطية . مرجع سابق، ص 169.

ث- أسباب مقاومة التغيير¹:

-الخوف من الخسارة المادية: هناك احتمال لمقاومة أي تغيير ينشأ عنه شعور بإمكانية إلغاء بعض الوظائف و تسريح العمال فيها مؤقتا أو إنهاء خدماتهم بسبب عجز المؤسسة عن الدفع.

-الاختلال المحتمل في الروابط الاجتماعية: تنشأ بين العمال من خلال عملهم مع بعض أنماط اتصال و تفاهم مريحة بالنسبة لهم تجعل العمل ممتعا و تتيح الفرصة لقيام علاقة صداقة بينهم و من المحتمل أن يؤدي أي تغيير في التقنية أو التنظيم أو العمال إلى الاختلال في تلك الروابط القوية في التفاعل أو المتعلقة بهم.

-إرباك أو اختلال في الوضع القائم: قد يؤدي استخدام سلوك جديد للأداء في العمل أو استعمال معدات جديدة لرفع كفاية الإنتاج إلى إرباك الطريقة العادية التي يؤدي بها العمل ، و بما أن الطريقة الروتينية التي يؤدي بها العمل عادة تصبح جزءا من روتين العمل فإن أي تغيير يتعارض مع أسلوب العمل العادي سيتلقى مقاومة من طرف العمال.

-الخوف من المجهول: يعرف الموظفون حدود مسؤولياتهم أو ما سيكون رد فعل رئيسهم المباشر اتجاه تصرفاتهم في مواقف معينة ، و عادة ما ينطوي أي تغيير على أمور مجهولة مما يدفع العمال إلى محاولة معرفة ما سيكون عليه دورهم الجديد، وهذا

¹ -مصطفى كامل أبو العزم ، عطية. مرجع سابق ، ص 178.

ما يشعروهم بالقلق خوفاً من أن التغيير قد يضر بظروف العمل و بذلك تكون مشاعر القلق و الإحباط و فقدان تقدير الذات¹ .

-مقاومة الجماعات: تضع الجماعات معايير للسلوك و الأداء تبليغ للأعضاء مع توضيح حدود التصرفات المتوقعة منهم، و من الممكن أن يؤدي عدم الالتزام بهذه المعايير إلى نبذ العضو من الجماعة و عدم الاحترام ، فإذا ما أدخلت الإدارة التغييرات اعتبرت الجماعة تهديداً لمبادئها ، و بذلك كلما زاد تماسك الجماعة زادت درجة مقاومتها للتغيير .

ج-التكيف مع التغيير:

يمكن عرض هذا من خلال مثال :

إذا لوحظ مشكلاً في نقص الإنتاجية في ورشة معينة داخل مؤسسة صناعية في هذه الحالة يجب إدخال أي تغيير يهدف للقضاء على هذا المشكل لذلك نجد أنه هناك حلين يمكن أن تلجا إليهم المؤسسة :

• الفرض: وهذا من خلال فرض التغيير من خلال جمع المدير للمشرفين على هذه الورشة و يعلمهم بقراره ، في هذه الحالة يجب على كل عمال الورشة القيام بالتغيير مثلاً العمل لساعات إضافية لسد النقص الملاحظ، فكل عامل يخضع

¹ - خليل الحمو ، الحمدان و آخرون. مرجع سابق . ص 215.

لحصة معينة حسب منصبه فيعاقب العمال الذي لم يغطي الحصة المخصصة له في تعطى علاوة للذي يفوقها .

وأهم ما يميز هذه الطريقة مايلي

-السلطة أعطت القرار لوحدها.

-أن السلطة أعطت الأمر و يجب تنفيذ قرارها .

النتائج المنتظرة:

-يمكن أن يحدث ذلك مقاومة العمال لهذا التغير و ذلك بصفة باطنية و يصبح

العمال متحفظين.

-يمكن تجنب المراقبة.

-نقص روح المبادرة و يرتفع الضغط في جماعات العمل.

• المشاركة: و هذا من خلال جمع العمال و تقديم كل تفاصيل المشكل ثم يطلب

منهم تقديم اقتراحات و حلول يمكن تطبيقها ويجب إعطاء لكل عامل فرصة

للتعبير الحر.

هذه الطريقة تأخذ ثلاث مراحل:

-تحسيس العمال : تهدف هذه العملية إلى إدراك الجيد للمشكل من طرف المعنيين

بالأمر مما يدفعهم بالاهتمام بهذا المشكل .

-التعبير عن المقاومة، هذه المرحلة تهدف إلى الكشف عن المقاومات و الحد من القوات التي تعترض التغيير.

-القرار : هدف هذه العملية هو الوصول إلى القرار الجماعي ، أي أن الإدارة بمعية العمال .

نتائج هذه الطريقة:

-التغيير الذي سيحدث في المؤسسة معتمد من طرف العمال لأنه نتيجة اختيارهم.
-لا يوجد رفض مخفي أو باطني بل يكون رضى من طرف العمال.
-يصبح العمال مطالبين أكثر فأكثر مشاركة و استشارة و أكثر فرص للتعبير عن آراءهم و ردود أفعالهم ،

- هذا الإجراء يقوي الثقة و التعاون بين مختلف الأفراد و يقضي على الكثير من المقاومات ، و هو الأمر الذي يجعل التغيير ممكنا .

-موافقة جماعة العمل و عدم وجود ضغط، إذ هو إجراء ديمقراطي يعطي أهمية كبيرة للشخص و يجعل الفرد المعني بالأمر مسؤول على اختيار الحل.

خلاصة: يسهل مشاركة العمال أخذ أكبر عدد ممكن من القرارات و تنمي قدراتهم المهنية كما يؤكد للعمال أن أهداف المؤسسة و أهداف أعضائها لا تختلف بل تتكامل بالوصول إلي تحقيقها على أحسن وجه.

ح- طرق معالجة مقاومة التغيير:

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا	حالما يقتنع العمال في التغيير سيساعدون في تنفيذه	يستخدم حينما لا تتوفر المعلومات أو تكون هذه المعلومات غير دقيقة	الإعلام و التبليغ
يمكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط لا يتماشى مع الحاجة	سيكون المشاركون ملزمون بتنفيذ التغيير و يتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكون في خطط التغيير	يستخدم عندما لا تتوفر لدى المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير و يكون للأخرين قوة كبيرة للمقاومة	المشاركة
لا يوجد أسلوب مطلق لمعالجة عدم التكيف ، و من الممكن أن يأخذ وقت	—	المواقف التي يقاوم فيها بسبب مشكلة عدم التكيف	تسهيل الدعم

كبير ومكلف مع احتمال فشله			
من الممكن أن يكون مكلفا لحالات التي تندد إلى التفاوض للمواكبة	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة	عندما يعرض الشخص أو الجماعة للخسارة من جراء التغير و يكون لهذه الجماعة القوة المقاومة	التفاوض و الاتفاق
يمكن أن ينتج عنه مخاطر إذا أدى إلى إثارة العمال على من يبادر بالتغير	سريع و يمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك الحاجة للإسراع للتغير و يتوافر لدى الأشخاص الذين يسعون للتغيير للسلطة الواسعة	الترهيب الصارم و الضمني

رابعاً- أساليب البحث في علم النفس الاجتماعي للعمل:

إن من أهم العوامل التي ساعدت على ظهور علم النفس الاجتماعي كعلم مستقل هو استنباط منهجية فذة للبحث، و استعمالها في الربع الثاني من هذا القرن، خاصة أن الباحثين الأوائل كانت لهم الشجاعة الذهنية لاعتبار أن كل سلوك انساني سواء كان فردياً أو جماعياً يمكن أن يكون محل بحث ميداني، أو حتى محل تجربة مخبرية، و من هذه النظرة انطلقت و تعددت البحوث خاصة في أمريكا حيث استنبطت أهم وسائل و طرق البحث¹.

فهدف الباحثين لم يكن فقط اكتشاف و وصف الظواهر السلوكية ، بل حتى المعالجة و حل الخلافات و التوترات الاجتماعية . و لعل هذا الاتجاه الذي يربط بين النظرية و التطبيق هو الذي جعل رقعة المهتمين بهذا العلم تتسع و تشمل شيئاً فشيئاً الصناعيين و المربين و حتى العسكريين².

أ- أهم طرق البحث المستخدمة في علم النفس الاجتماعي:

توجد طريقتين تعتبران من أهم طرق البحث العلمي و المستخدمة في أغلب ميادين علم النفس الاجتماعي و هما الملاحظة و التجربة ، رغم وجود طرق أخرى مثل الطرق

1- رياض، الزغل. مرجع سابق، ص 52.

2 - نفس المرجع ، ص 52.

المستخدمة في قياس الاتجاهات النفسية ، و طرق القياس السوسيومتري و التي تستخدم في دراسة العلاقات النفسية و الاجتماعية و هكذا¹.

الملاحظة العلمية: تعنى الملاحظة العلمية المراقبة المقصودة لرصد كل ما يحدث و تسجيله كما هو ، و يميل بعض المحدثين من العلماء إلى أن يوسع بمعنى الملاحظة حتى تشمل الطرق المستخدمة في استثارة أنواع السلوك الذي يهتم الباحث معرفته و دراسته، غير أنه ما يعاب على هذا النوع من الملاحظات باعتبار أن هذه الاستثارة تعد خروجاً عن المواقف الطبيعية المراد دراستها لأنها افتعال للأحداث و تدخل في مجرى الحياة الطبيعية و بالتالي تؤدي إلى ظهور ظواهر أخرى تبعد الموقف كله عن الموضوعية المطلوبة لنقاء الظاهرة².

و لا تعتمد الملاحظة العلمية على طريقة واحدة ، بل تعتمد على طرق متعددة تبعا للموضوع الملاحظ فرداً أو جماعة أو ظاهرة وتبعا لاختلاف طريقة تسجيل الملاحظات و الأدوات المستخدمة و هدف الملاحظة ، و تحدد كل طريقة من طرق الملاحظة العمليات و الإجراءات التي يقوم بها الملاحظ في مراقبته أو ما يمكن أن يسمى ملاحظة الصدفة³.

¹ -خؤاد البهي، السيد و سعد ، عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 308.

² - نفس المرجع ، ص 308

³ - نفس المرجع ، ص 308.

الطريقة التجريبية: الطريقة التجريبية أساس التقدم العلمي في مجالات المعرفة البشرية ، لأنها تنتهي إلى الكشف عن أسباب الظواهر و العوامل المؤثرة فيها ، و لذا تعد هذه الطريقة الرئيسية في أبحاث العلوم الطبيعية، و تقترب العلوم الإنسانية من دقة و موضوعية تلك العلوم بمقدار استخدامها لتلك الطريقة في مختلف أبحاثها¹.

هذه الطريقة تحقق كل الأهداف الثلاثة للبحث العلمي وهي التنبؤ، الفهم و التحكم، و لا تكاد ترقى أغلب الطرق الأخرى إلى ما ترقى إليه التجربة، لأن تلك الطرق غالبا ما تنتهي عند هدف الفهم و لا ترقى إلى هدف التحكم².

¹ - نفس المرجع ، ص 315.

² - نفس المرجع ، ص 315.

خلاصة :

في الأخير يمكن أن نعتبر الاهتمام بالنفس البشرية هي نابعة عن وعي أرباب العمل للدور الذي يلعبه العامل في العملية الإنتاجية، كون الاهتمام بالموارد البشري يتطلب العديد من المقومات و الخصائص سواء بالنسبة للقياديين أو القاعدة العمالية المنتمية لهذا التنظيم والمتعاطفة معها. و بذلك يمكن اعتبار علم النفس هو علم يسمح بالتكامل بين أرباب العمل و العمال، من خلال فهم كل منهما للدور الذي يمكن أن يلعبه من أجل تحقيق كل منهما للهدف الذي يصبو إليه و بذلك رفع المعنويات العامة في المنظمة من جهة، وتحقيق النمو الاقتصادي من جهة أخرى، و هذا من خلال اتخاذ أشكالاً متباينة في الإدارة والتسيير بتباين المجتمعات ، ليجسد أهداف المنظمة بالدرجة الأولى اقتصادياً اجتماعياً و حتى سياسياً.

و بذلك يعتبر الاهتمام النفسي والاجتماعي بالموارد البشري من الأهداف الأساسية باعتبار المورد البشري أهم مورد من موارد التنظيم، من أجل تحقيق الأهداف والمهام الأساسية، التي تستدعي الاهتمام بها ودراسة علمية.

لهذا فإن المتطلع لحقل المعرفي النفسي و السوسولوجي خاصة في علم الاجتماع تنظيم و عمل يجد أن هناك اتجاهات و مقاربات نظرية عالجت القضايا العمالية ومشاكلهم النفسية في إطار المرجعية الفكرية.

قائمة المراجع

- السيد، محمد البدوي. في علم الاجتماع الاقتصادي. دار غريب للطباعة ، القاهرة، مصر، 1977.
- أحمد، قوراية . فن القيادة: المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي . ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ، ، 2007.
- بطرس ، حلاق. السلوك التنظيمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020.
- ثابت عبد الرحمان، ادريس . الإعلان والعلاقات العامة. مكتبة عين شمس، مصر .
- جفال، عبد الحميد و سيدي دريس، عمار. الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي. ط1، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2023.
- جودة، بني جابر. علم النفس الاجتماعي. ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
- حسان ، الجيلاني . الجماعات في التنظيم : دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة . ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015.
- حسين، حريم . إدارة المنظمات، منظور كلي. ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- حسين، حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- خليل الحموي، الحمدان، رامي مصطفى خطيب، درويش حسن درويش. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال المعاصرة. المركز الديمقراطي العربي ، برلين، المانيا.
- رياض، الزغل. مقدمة في علم النفس الاجتماعي و السلوك التنظيمي. دار قتيبة للنشر والتوزيع، سوريا.
- زواتيني، عبد العزيز . تنمية المورد البشري في التنظيم. ط 1 ، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان ، الأردن، 2019.
- سلامة عبد العظيم، حسين. تحديات القيادة للإدارة الفعالة. ط1، دار الفكر، عمان، الأردن ، 2005.

- شفيق، رضوان . السلوكية والإدارة . ط2 المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان، 2002.
- صالح مهدي محسن، العامري، طاهر محسن منصور، الغالبي. الإدارة و الأعمال . ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- طلعت، إبراهيم لطفى . علم الاجتماع التنظيم . دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة، مصر ، 2007.
- عاشور، احمد صقر . الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي . دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983.
- عبد الباسط متولي، خضر ، رانيا الصاوي عبده. الاتجاهات الحديثة في علم النفس الاجتماعي و ديناميات الجماعة و القيادة . دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر ، 2018.
- عبد المعطي محمد، عساف. السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة . دار زهران ، الأردن ، 1999.
- علي، السلمي . تطور الفكر التنظيمي . دار غريب للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2002.
- عويدات سلطان، المشعان. علم النفس الصناعي . ط1، مكتبة فلاح للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994.
- فاروق عبده، فلييه، السيد محمد عبد المجيد . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، الأردن ، 2005.
- فتوح أبوا ، العزم ، فارس خليل وهبة. القيادة و تخطيط مجتمعنا الاشتراكي. مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة، مصر ، 1966.
- فرج عبد القادر، طه. علم النفس الصناعي و التنظيمي. ط6، دار المعارف، الإسكندرية، مصر ، 1988 .
- فؤاد البهي ، السيد، سعد ، عبد الرحمان. علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة. دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر ، 2002.
- قاسم محمد قاسم ، مشختي، السلوك التنظيمي الهادف- المتناسق - ط1، مطبعة كمبيوتر و تصميم مللت عبد الله ، العراق.
- كامل، بربر. إدارة الموارد البشرية وكفاءات الأداء التنظيمي . ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1997.

- كامل محمد، محمد عويضة . علم النفس الصناعي . دار الكتب العلمية ، ط1، بيروت، لبنان ، 1996 .
- مارك، اندرسن ، ترجمة عابدة الباجوري . مدخل إلى فن القيادة . ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة ، مصر ، 2016.
- محمد ، الجوهري . مبادئ علم الاجتماع . ط2، دار المعارف المصرية، الإسكندرية، مصر، 1972.
- محمد الفاتح محمود بشير، المغربي. السلوك التنظيمي. ط1، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة ، مصر ، 2018.
- محمد محمود ، الجوهري. علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي. ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011.
- مراد، بلخيري. محاضرات في سوسيولوجيا العمل. ط 1، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر ، 2019 .
- مرباح ، مليكة و ناصر ، قاسيمي. استراتيجية إدارة الازمات و فعالية التسيير. دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2018.
- مصطفى كامل أبو العزم ، عطية . مقدمة في السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- نوري، منير . تسيير الموارد البشرية . ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010.
- يوسف، سعدون . علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية . مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري.
- يوسف، عنصر . الإشراف و التنظيم الصناعي : في الجزائر . مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر ، 2007.
- BENRAOUANE ، (S) . Le management des ressources humaines : Etude des concepts , approches et outils développés par les entreprises américaines. O.P.U , Ben-Aknoun , Alger , 2010 .
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN (S). Theorie des organisations , edition Gouline, PARIS. France .2010.
- Marcelle ,(S) . Sociologie du travail .ARMAND COLIN , PARIS. France . 2010 .