



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي. تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

علم النفس الاجتماعي للعمل

موجهة الى طلبة السنة أولى ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الدكتور: بوعزة عبد الرؤوف

السنة الجامعية: 2024/2023

المداسي: الأول

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

اسم المادة: علم النفس الاجتماعي للعمل

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم: (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

تعريف الطالب بمفهوم علم النفس الاجتماعي للعمل وأهم المواضيع التي يتناولها.

المعارف المسبقة المطلوبة: (وصف تفصيلي للمعرف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان... إلخ

امتحان كتابي + مراقبة مستمرة

محتوى المادة: (إجبارية تحديد المحتوى المفصل لكل مادة مع الإشارة إلى العمل الشخصي للطلاب)

1. التعريف بعلم النفس الاجتماعي للعمل

2. التطور التاريخي لعلم النفس الاجتماعي للعمل

3. موضوعات علم النفس الاجتماعي للعمل (العلاقات الإنسانية، الاتصال، القيادة، الإشراف، السلوك

التنظيمي، الرضا الوظيفي، التغيير التنظيمي، الصراع التنظيمي..)

4. أساليب البحث في علم النفس الاجتماعي للعمل.

➤ فهرس المحتويات

الصفحة	المحاور
05	مقدمة
11.06	المحاضرة الاولى: مدخل الى ماهية علم النفس الاجتماعي للعمل
06	مدخل مفاهيمي حول علم النفس الاجتماعي للعمل
09	مجالات علم النفس الاجتماعي
11	تطور علم النفس الاجتماعي للعمل
22.12	المحاضرة الثانية: السلوك التنظيمي
12	مفهوم السلوك التنظيمي
14	اهمية السلوك التنظيمي
15	محددات السلوك التنظيمي
20	المشكلات السلوكية في المنظمات ومظاهرها
32.23	المحاضرة الثالثة: علاقات العمل
23	مفهوم علاقات العمل
25	خصائص علاقات العمل
26	عوامل تطور علاقات العمل
28	مستويات علاقات العمل
30	انواع علاقات العمل
32	انحلال علاقات العمل
43.33	المحاضرة الرابعة: جماعات العمل وديناميكياتها
33	مدخل مفاهيمي حول الجماعة، جماعة العمل، ديناميكية جماعة العمل
35	اهمية جماعات العمل
36	انواع جماعات العمل
38	العوامل المحدثة لديناميكية جماعة العمل
41	اهم النماذج لجماعات العمل
55.43	المحاضرة الخامسة: القيادة التنظيمية
44	مفهوم القيادة التنظيمية
44	خصائص القائد والقيادة التنظيمية
46	اهمية القيادة التنظيمية
47	انواع القيادة التنظيمية
48	انماط القيادة التنظيمية
52	اهم الاتجاهات النظرية حول القيادة التنظيمية
54	معوقات القيادة التنظيمية الفعالة

64.56	المحاضرة السادسة: الدوافع و الحوافز
56	مدخل مفاهيمي حول الدوافع و الحوافز
59	اهمية الدوافع و الحوافز
60	انواع الدوافع و الحوافز
62	اهم النظريات حول الدوافع و الحوافز بالمنظمة
73.65	المحاضرة السابعة: الاتصال التنظيمي
65	مدخل مفاهيمي حول الاتصال
67	اهمية الاتصال التنظيمي
68	انواع الاتصال التنظيمي
69	البعد الاجتماعي و النفسي للاتصال التنظيمي
71	عوامل فعالية الاتصال التنظيمي
72	معوقات الاتصال التنظيمي
83.74	المحاضرة الثامنة: الرضا الوظيفي
74	مفهوم الرضا الوظيفي
76	خصائص الرضا الوظيفي
76	اهمية الرضا الوظيفي
77	انواع الرضا الوظيفي
78	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
79	اهم إجراءات تنمية الرضا الوظيفي
80	اهم نظريات الرضا الوظيفي
93.84	المحاضرة التاسعة: الصراع التنظيمي
84	مفهوم الصراع التنظيمي
86	خصائص الصراع التنظيمي
86	اسباب الصراع التنظيمي
87	مستويات الصراع التنظيمي
89	مراحل تطور الصراع التنظيمي
90	آثار الصراع التنظيمي
91	ادارة الصراع التنظيمي
104.94	المحاضرة العاشرة: التغيير التنظيمي
94	مفهوم التغيير التنظيمي
96	اسباب التغيير التنظيمي
97	اهداف التغيير التنظيمي
98	مراحل التغيير التنظيمي
100	عوامل نجاح التغيير التنظيمي
101	مقاومة التغيير التنظيمي اسبابها و آليات التغلب عليها
105	خاتمة
106	قائمة المراجع

❖ مقدمة:

ان تفاعل الفرد في الجماعة و ما ينتج عنه من علاقات تأثيرية مباشرة على سلوكياته، شكلت واحدة من بين اهم القضايا النفسية والاجتماعية التي جذبت اهتمام الباحثين من اجل فهم تأثير المواقف الاجتماعية المعقدة وما تتضمنه من عوامل اجتماعية وثقافية وحضارية وقيمية على تشكيل سلوكيات الافراد وتطور شخصياتهم و هو الامر الذي مهد لبروز تخصص معرفي هام وهو علم النفس الاجتماعي والذي يركز بشكل خاص على دراسة ردود الافعال التي يبديها الافراد اتجاه المواقف الاجتماعية المختلفة التي يتعرضون لها وهو ما قد يساعد على فهم السلوك الانساني داخل الجماعة واستيعاب كيفية تأثره بمختلف المواقف الاجتماعية و امكانية استغلال هذه المواقف في التنبؤ به و التحكم فيه و توجيهه نحو خدمة النسق الاجتماعي العام.

ولما كانت المنظمة نسقا اجتماعيا فرعيا من هذا النسق الاجتماعي العام تحمل صفاته وخصوصياته الاجتماعية العامة و تتميز عنه بمواقف تنظيمية خاصة، برزت الحاجة الى ضرورة وجود فرع لعلم النفس الاجتماعي في بيئة العمل او المنظمة يهتم دراسة سلوك الافراد داخل هذه المنظمات ومعرفة تأثير المواقف الاجتماعية التنظيمية على هذا السلوك و ذلك انطلاقا من فهم ديناميات الجماعة داخل بيئة العمل وما هو المناخ التنظيمي الامثل الذي يمكن ان يجسده المديرون بالمنظمات من اجل تحسين العلاقات الاجتماعية في بيئة المنظمة و دفع و تحفيز العمال الى العمل بكفاءة وذلك في ظل تحسين دور القيادة و نظام الاتصالات و ادارة الصراع نحو تحقيق التغيير و التطور التنظيمي المنشود .

وعليه سنركز في هذه المطبوعة البيداغوجية الموجه لطلبة السنة اولى ماستر تنظيم وعمل على جعل الطالب في هذا التخصص قادرا على فهم السلوك التنظيمي داخل بيئة العمل و تحليل العلاقة (موقف و استجاب) بين الفرد و جماعة العمل وما ينتج عنها من اشكال و نماذج للتفاعل الاجتماعي في ظل مختلف المواقف التنظيمية ومن بين اهم الاهداف و المؤهلات المنشودة من خلال هذه المحاضرات مايلي:

- التعرف على ماهية علم النفس الاجتماعي للعمل.
- التعرف على محددات السلوك التنظيمي داخل المنظمة و كيفية تفسيره و آليات ضبطه و توجيهه
- استكشاف ماهية جماعات العمل داخل المنظمة و ابراز العوامل المتحكمة في ديناميكياتها.
- التعرف على خصوصيات علاقات العمل و ماهية الضوابط التي تخضع لها و تؤثر فيها.
- استيعاب مختلف العمليات التنظيمية مثل القيادة و الاتصال و التحفيز و تأثيرها على السلوك التنظيمي .
- معرفة عوامل الصراع و التناقض داخل المنظمة و ظروف ادارته.
- استكشاف عمليات التغيير التنظيمي و عوامل مقاومته و اساليب تجاوزها.

المحاضرة الاولى: مدخل الى ماهية علم النفس الاجتماعي للعمل.

❖ تمهيد:

تعتبر بيئة العمل فضاءً اجتماعي تبرز فيه تفاعلات الافراد و علاقاتهم و مواقفهم و ردود افعالهم و التي عادة ما تكون مادة خصبة للبحث لدى علماء النفس الاجتماعيين ، بحيث يهدفون الى فهم نظام التفاعلي بينهم وكشف العلاقات و الظواهر الناتجة عنها و تحديد الظروف المحيطة بها لتفسيرها و التنبؤ بها ومن ثم التحكم فيها و ضبطها بما يتوافق مع متطلبات هذه البيئة و اهدافها ، وعليه سنحاول في هذه المحاضرة التطرق الى مضامين علم النفس الاجتماعي بشكل عام و علم النفس الاجتماعي للعمل بشكل خاص وذلك عبر التطرق للنقاط التالية:

ا. مدخل مفاهيمي حول علم النفس الاجتماعي للعمل.

ii. مجالات علم النفس الاجتماعي

iii. تطور علم النفس الاجتماعي للعمل.

ا. مدخل مفاهيمي حول علم النفس الاجتماعي للعمل:

(1) تعريف علم النفس الاجتماعي:

يعد علم النفس الاجتماعي ذلك العلم الذي يتوسط في موضوع بحث بين علمي النفس و الاجتماع، بحيث يركز على دراسة السلوك الاجتماعي للفرد داخل الجماعة و الذي يحدث في شكل استجابات لمثيرات ومواقف اجتماعية ينتج عنه تفاعل اجتماعي يؤدي الى بروز جملة من الظواهر السلوكية و الاجتماعية .

و يعرفه " كمبالا يونج" على انه : " دراسة الافراد في علاقاتهم المتبادلة فيما بينهم و بين بعضهم البعض بهدف الوقوف على اثار هذه العلاقات على افكار الفرد و مشاعره وانفعالاته و عاداته"¹ ، و يشير هذا التعريف في فهم جوهر علم النفس الاجتماعي القائم على فهم العلاقات المتبادلة بين افراد الجماعة و الذي يتيح لنا تفسير اثارها على افكارهم و مشاعرهم و انفعالاتهم.

¹ معتز سيد عبد الله ، عبد اللطيف محمد خليفة، علم النفس الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001، ص10.

ونجده يعرف ايضا على انه " العلم الذي يدرس سلوك الفرد وعلاقته بالآخرين إذا استطاع هؤلاء الآخرون ان يحدثوا أثرهم في الفرد إما بشكل فردي او بشكل جماعي كما يمكنهم ان يؤثروا فيه إما بصورة مباشرة عن طريق وجودهم في تحاور مباشر مع الفرد او بصورة غير مباشرة من خلال السلوكيات المتوقعة بين الناس و التي تؤثر في الفرد حتى ولو كان بمفرده"².

اما "وليام لامبرت" و "ولاس لامبرت" فيعتبران ان علم النفس الاجتماعي هو " دراسة الافراد في مواقفهم الاجتماعية و الثقافية ، فمن خلال التدريب و الخبرة يتعلم عالم النفس الاجتماعي ان يرفع بصره عن الاهتمامات النفسية البحتة، وان يشمل في منظوره المحيط الاجتماعي الذي يؤثر على تفكير الناس ، ومشاعرهم، و سلوكهم و تفاعلاتهم"³، و بالتالي فإن علم النفس الاجتماعي حسب هذا التعريف هو دراسة نفسية اجتماعية تتضمن تحليل العمليات النفسية السلوكية من جهة و المؤثرات الاجتماعية المتعددة و التي تتشكل و تتطور شخصية الافراد في إطارها و هو ما يمكن في فهمها و التحكم فيها في مختلف المواقف.

و يعرف علم النفس الاجتماعي ايضا بانه " العلم الذي يتناول بالدراسة الفرد و مواقفه و استجاباته التي تتحدد تبعاً للعلاقات الاجتماعية التي يمارسها و يتشكل من خلالها ، فهو يدرس الكائن الحي باعتباره كائناً اجتماعياً يخضع لمجموعة من المنبهات الاجتماعية الموجهة لسلوكه و يتفاعل معها"⁴، و يتفق هذا التعريف مع التعاريف السابقة في ان علم النفس الاجتماعي يستند في فهم سلوك الافراد على مواقف البيئة الاجتماعية و ما تحمله من علاقات و التي تعمل على توجيه سلوكه، و يرى " عبد العزيز خواجه ان هذا التعريف يتضمن جملة من المصطلحات الاساسية بين اهمها في ما يلي:⁵

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

² خديجة زردوم، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، غير منشورة ، قسم اصول الدين ، كلية العلوم الاسلامية ، جامعة باتنة 1، 2020/2019، الجزائر، ص 03.

³ وليام لامبرت، وولاس لامبرت، علم النفس الاجتماعي ، ترجمة: سلوى الملى، مكتبة اصول علم النفس الحديث دار الشروق ، ط2، القاهرة 1993، ص15.

⁴ عبد العزيز خواجه، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص ص 09-10.

⁵ المرجع السابق، ص 10.

- مثيرات ومنبهات: كل ما يحدث في محيط الفرد من تغيرات و تأثيرها على سلوكه.

وبشكل عام يمكن ان نعتبر ان علم النفس الاجتماعي كعلم يهتم بدراسة سلوك الفرد باعتباره كائن اجتماعي يتأثر بمن حوله و يؤثر فيهم و يتفاعل معهم الامر الذي يجعله جزءاً وطرفاً هاماً في العلاقات الاجتماعية الدينامية و ان فهم هذه العلاقات يتأتى من خلال فهم المواقف و المنبهات الاجتماعية التي توجهها في مختلف الظروف المادية و المعنوية الناتجة عن الحاجة و الرغبة و الحافز و الميولات و النزاعات و الآراء و الاتجاهات لتكون لنا السلوك الاجتماعي⁶.

(2) تعريف علم النفس الاجتماعي للعمل:

بعد تطرقنا لمفهوم علم النفس الاجتماعي كعلم يدرس السلوك الاجتماعي للفرد على اعتبار انه كائن اجتماعي ، سنحاول في هذا العنصر التطريق الى ماهية علم النفس الاجتماعي للعمل كمجال بحث اكثر تخصصاً على اعتبار انه يبحث في السلوك الاجتماعي الوظيفي لدى الفرد داخل بيئة العمل او التنظيم وما يحمله من ظروف ومنبهات اجتماعية و ثقافية و تنظيمية مميزة عن تلك الظروف الموجودة في الفضاء الاجتماعي العام .

وفي هذا الصدد يعرف " ناصر قاسمي " علم النفس الاجتماعي للعمل بأنه علم يهتم بدراسة العلاقات الانسانية في العمل بين العمال فيما بينهم و بين العمال و الادارة و فيما بين العمال اهتماماً بها كجماعات لها خصائصها النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية و المهنية و كيفية تأثير هذه العوامل على السلوك التنظيمي⁷ ، ويتضح من هذا التعريف ان علم النفس الاجتماعي للعمل يختص بدراسة و فهم السلوك التنظيمي الناتج عن العلاقات الانسانية في العمل بين العمال انفسهم او بين العمال و الادارة و ماهية الآليات لضبط هذا السلوك و التأثير عليه.

هذا و ان دراسة السلوك التنظيمي من منظور علم النفس الاجتماعي يتركز بشكل اساسي على دراسة كيف يتصرف الناس في بيئات العمل المختلفة وتحليل و فهم العلاقات القائمة بينهم ، حيث يهتم الفاعلون في بيئة العمل بفهم السلوك التنظيمي كمدخل لتحسين العلاقات بين الناس و المنظمات ، و يحاولون خلق مناخ يكون فيه العاملون مدفوعين ومحفزين الى العمل بفاعلية عن طريق تشجيع الكفاء منهم و زيادة اجورهم من جهة ومن جهة اخرى تحسين ظروف العمل الفيزيقية و الاجتماعية و تغيير الاتجاهات السلبية نحو العمل و تقوية المعايير التي تحث على العمل و

الانتاج⁸.

⁶ محمد جاسم العبيدي ، باسم محمد ولي، المدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط3، عمان، 2015، ص22.

⁷ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001، ص 93.

⁸ معتز سيد عبد الله ، عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 198.

إن فهم علاقات العمل داخل بيئة العمل المعاصرة و التي تتميز بالديناميكية و التغير المستمر يتطلب من الباحثين في مجال علم النفس الاجتماعي للعمل التركيز على فهم مختلف الاساليب التنظيمية ذات التأثير المباشرة عليها ، فبالإضافة الى التحفيز و تحسين مناخ العمل ، نجد ان الافراد يواجهون مواقف جديدة تفرض عليهم اساليب جديدة في العمل تختلف عن الاساليب السابقة وهي مواقف قد يترتب عنها الشعور بالقلق و عدم الشعور بالأمن و بالتالي قد يستجيبون لها بالمقاومة اما بشكل فردي او بشكل جماعي ، الامر الذي يبرز اهمية المشاركة في العمل القيادي و اتخاذ القرارات ودوره في التغلب على مقاومة العاملين للتغيرات ، حيث تساعد على شعور الفرد بالانتماء الى الجماعة و بيئة العمل و تحفزه على القيام بدور فعال فيها ، ونجد ايضا ان تحسين انماط الاتصال في بيئة العمل يؤثر درجة نجاحها ومدى شعور اعضائها بالرضا ، فالاتصال يعد من اقوى الاساليب في تعديل الاتجاهات و التغلب على مقاومة التغيير و تحسين علاقات العمل.⁹

و بشكل عام يمكن القول ان علم النفس الاجتماعي للعمل يهتم بدراسة سلوكيات الافراد داخل بيئة العمل على اعتبار انها استجابات لمواقف وظروف تنظيمية ، ترتبط اساسا بطبيعة علاقات العمل، القيادة الادارية، الدوافع و الحوافز ، الاتصال الاداري ، الصراع التنظيمي، الامن الصناعي وحوادث العمل ، اتخاذ القرار ، الرضا الوظيفي، العلاقات الانسانية، التغير التنظيمي .

II. مجالات علم النفس الاجتماعي :

تعدد المجالات التي يهتم بها المختصون في مجال علم النفس الاجتماعي و التي لخص عبد العزيز خوجة اهمها في الميادين التالية:¹⁰

(1) التربية و التعليم: يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة جوانب الشخصية المتكاملة و تحديد ماهية الاسس التي تتحكم في النمو الاجتماعي و المعرفي للأفراد من جهة و آليات الضبط للعلاقات داخل اطار العمل من مدير وموظف وهيئة تدريس و الطلبة ، ولعل من بين اهم موضوعاته نجد:

- القيادة في العملية التربوية .
- الاسرة التربوية و تماسكها و تفاعلها.

⁹ المرجع نفسه، ص 199.

¹⁰ عبد العزيز خوجة ، مرجع سابق، ص ص 11-13 .

- آليات ضبط الجماعات داخل النظام التربوي.

- الصحة النفسية في المدرسة .

- المدرسة كوحدة تربوية و اجتماعية.

(2) الصحة النفسية و العلاج النفسي: يقوم فيها المختصون في علم النفس الاجتماعي بدراسة المواقف الاجتماعية

التي تؤدي الى امراض نفسية مثل: الفقر ، الحروب ، الانحرافات ، الاقليات ، الاجرام ..الخ.

(3) الخدمة الاجتماعية: يبحث فيها المختصون في علم النفس الاجتماعي على ضمان حياة افضل للفرد و الجماعة

و ضمان التوافق مع مختلف الجماعات المحيطة واهم موضوعاته:

- انواع الجماعات و بناؤها و ترقيتها.

- التنشئة الاجتماعية و النمو الاجتماعي.

- القيادة و التغير الاجتماعي.

(4) الاعلام و العلاقات العامة: يعد الاعلام احد اهم المواضيع التي لها تأثير على سلوكيات الافراد ومواقفهم من حيث

الدور الذي يلعبه في توجيه العلاقات العامة بين الفرد و الجماعة و كذا توعية الجماهير و رفع الروح المعنوية للمواطن

ومن اهم مواضيعه نجد: الاتصال الاجتماعي ، الدعاية ، الرأي العام ..الخ

(5) الصناعة و الانتاج: تتحدد اهمية علم النفس الاجتماعي في مجال الصناعة و الانتاج في دراسة علاقات العمل و

الانتاج و ابراز اهمية العلاقات الانسانية بين العمال وعلاقتهم بالإدارة ومشاركتهم في التخطيط و الاشراف ومن بين اهم

موضوعاته نجد:

- التدريب و تنمية مهارات العمل

- الغياب و دوران العمل.

- العلاقة بين المشرفين و الاداريين و العمال

- الروح المعنوية و تأثيرها على الرضا الوظيفي

- ديناميكية الجماعات الرسمية و غير الرسمية داخل المؤسسة

- اتجاهات العمل.

III. تطور علم النفس الاجتماعي للعمل:

يرى "عبد العزيز خواجه" ان علم النفس الاجتماعي للعمل تطور نتيجة احتكاك رواد مجموعة من المجالات المعرفية اهمها: الفلاسفة الاجتماعيون، رواد الانثربولوجيا ، علماء التطور و النمو و علماء الاجتماع و علم النفس وغيرهم،¹¹ وذكر منهم مايلي:¹²

- تارد E.Tarde: وهو باحث فرنسي في مجال القانون اهتم بقضايا الجريمة و اعتبر ان التقليد او المحاكاة اساس العمليات الاجتماعية و التفاعل الاجتماعي وذلك في كتابه: دراسة في علم النفس الاجتماعي.

- لوبون: قدم نظرية عن سيكولوجية الجماهير وذلك عبر دراسته الموسومة بالجمهور ، مستعينا في ذلك بالطب العقلي في فهم وتفسير النتائج.

- روس E.A.Ross: و الذي ركز على البحث في دور التأثيرات الاجتماعية في إنشاء الطفل خاصة خاصة في قضية "السلف" و كيف تمارس قوتها علينا.

- وليام ماكدوجل: الذي اعتبر ان الغرائز و الدوافع هي اساس التفاعل الاجتماعي وقد صنفها الى سبع ، تقابل كل نوع من الغرائز انفعال معين وهي كالتالي: (نفور/خوف) ، (تدمر/تقزز)، (استطلاع/تعجب)، (مقاتلة/غضب) ، (حنو/حب)، (انصياع/خضوع)، (تأكيد الذات/زهو).

ولقد عرفت الاساليب المنهجية للبحث في مجال علم النفس الاجتماعي للعمل تزايد تدريجيا نتيجة التجارب و القياسات و الملاحظات التي قام بها الباحثون في هذا المجال الامر الذي مهد لظهور مجموعة من النظريات الاساسية في هذا العلم¹³ ، والتي يمكن ان نصف المواضيع التي عالجتا تاريخيا كالتالي:¹⁴

- الخمسينيات : الجماعة و تأثير العضوية فيها و سمات الشخصية.
- الستينيات: العدوان و العنف و التجاوب و الحب.
- السبعينيات: الخلفيات المعرفية للسلوك الاجتماعي و تأثير البيئة على الفرد.

¹¹ المرجع السابق، ص 14.

¹² المرجع السابق، ص 14-15.

¹³ المرجع السابق، ص 15.

¹⁴ المرجع السابق، ص 15.

- الثمانينيات: الاتجاهات، العدوان، الاندماج، البعد الاجتماعي، عمليات الجماعة من قيادة و اتخاذ القرارات و المساعدة الاجتماعية و الفروق الفردية.
- التسعينيات: وسائل الاعلام الجماهيري، التطرف الديني، العنف، الجماعات الضاغطة....

المحاضرة الثانية: السلوك التنظيمي.

❖ تمهيد:

يعبر السلوك الاجتماعي عن استجابة الافراد لمنهات ومواقف وظروف اجتماعية خاصة بالبيئة الاجتماعية التي ينتمى اليها الفرد، ولما كانت بيئة العمل و المنظمة جزءاً من البيئة الاجتماعية فإن كل التفاعلات والتصرفات والاستجابات الصادرة عن الافراد داخل هذه البيئة تصنف ضمن السلوكات الاجتماعية، غير انها تتميز عنها بتميز المثيرات والمنهات و الضوابط التي تتميز بها بيئة العمل والتي تجعلها في حالة ترتيب وتنظيم، وعليه يطلق على هذه السلوكيات وصف التنظيم او السلوك التنظيمي والذي هو عنوان هذه المحاضرة التي سنحاول التطرق فيها للعناصر التالية:

- ا. مفهوم السلوك التنظيمي
- ii. اهمية السلوك التنظيمي
- iii. محددات السلوك التنظيمي
- iv. المشكلات السلوكية في المنظمات و مظاهرها.

ا. مفهوم السلوك التنظيمي:

يشير مصطلح السلوك التنظيمي الى كل اشكال و انماط الحركة التنظيمية وما تحمله من أنشطة و افعال و تصرفات و تعبيرات و محاولات التأثير التي يمارسها العضو في حياته التنظيمية، و التي تتمثل في سلسلة متتالية من الافعال و ردود الافعال التي تصدر عن عضو التنظيم في محاولاته المستمرة لتحقيق اهدافه و اشباع رغباته المتطورة و المتغيرة من خلال استجاباته للتأثيرات التنظيمية التي يتلقاها من عناصر التنظيم الاخرى داخل المنظمة، كالقادة و الرؤساء و المشرفين.¹⁵

¹⁵ علي السلمي، ادارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004، ص249.

ويعرف ايضا على انه " الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات و اراء العاملين بالمنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية و غير الرسمية على ادراك ومشاعر اداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية و أهدافها و اخيرا تأثير العاملين على التنظيم و كفاءته"،¹⁶ و يتبين لنا من هذا التعريف ان السلوك التنظيمي يعبر عن جملة السلوكيات و الاتجاهات و الآراء التي يحملها العاملون بالمنظمة و التي تتأثر بمختلف الجوانب الرسمية مثل القواعد و القوانين و التعليمات و غير الرسمية مثل الثقافة السائدة و جماعة الاصدقاء..الخ.

اما " العديلي" فيعتقد ان السلوك التنظيمي هو " المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المؤسسة او المنشأة سواء كانوا افرادا او جماعات صغيرة او افرادا كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل هذه المؤسسة مع بيئتها الخارجية المؤثرات و العوامل السياسية و الاقتصادية و التقنية و الاجتماعية و الثقافية و الحضارية مع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر و اتجاهات و مواقف و دوافع و توقعات و جهود و قدرات " ¹⁷، ونفهم من هذا التعريف ان السلوك التنظيمي يعبر عن التفاعل الموجود بين افعال و تصرفات الافراد او الجماعات او حتى المنظمات ككل مع مختلف المثبرات او المتغيرات خاصة تلك المتعلقة بمحيط بيئة العمل مثل الظروف السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية فبي عوامل تؤثر في سلوك الافراد او المؤسسة ككل.

في حين يرى "ديفر" " ان مصطلح السلوك التنظيمي ينطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع انواع المنظمات مثل الاعمال التجارية ، المدارس ، الاعمال الحكومية...ويرى ان هناك تفاعل بين الافراد و التقنية و الهيكل التنظيمي و يقول ان هذه العناصر تؤثر و تتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي (البيئة العامة)، اي ان السلوك التنظيمي يظهر من خلال تفاعل العناصر الاربعة وهي: الافراد، التقنية، الهيكل ، البيئة العامة"¹⁸، وعليه فهذا التعريف يؤكد على العلاقة التأثيرية بين عناصر المنظمة و بين البيئة العامة و يعتبر ان هذه الاخيرة عنصر مهم في تكوين و فهم السلوك التنظيمي بشكل عام.

¹⁶ عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي – المفاهيم، النظرية و التطبيق،-، دار حافظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003،

ص23.

¹⁷ ناصر العديلي ، السلوك الانساني و التنظيمي -منظور كلي مقارن-، معرض الادارة العاملة، الرياض ، 1993، ص 11.

¹⁸ يوسف عبد العطية بحر، السلوك التنظيمي، مكتبة المتنبي للطباعة و النشر ، الطبعة الثانية ، غزة ، 2019، ص35.

ومن خلال عرض التعريفات السابقة يمكن ان نستخلص اهم العناصر التي تشكل جوهر السلوك التنظيمي و هي

كالتالي:¹⁹

- الفرد ممثلاً بشخصيته، دوافعه، تعلمه، إدراكه...الخ
- الجماعة متمثلة بقيادة الجماعة، حركية الجماعة، الصراعات التنظيمية، بناء الفريق، التفاوض...الخ
- التنظيم متمثلاً بالتنظيم كنظام اجتماعي، التنظيم الرسمي وغير الرسمي، التطوير التنظيمي.
- البيئة متمثلة بالبيئة الداخلية، البيئة الخارجية.

II. اهمية السلوك التنظيمي:

ان دراسة السلوك التنظيمي يحمل الكثير من الاهمية على عدة مستويات سواء بالنسبة الى الفرد او المنظمة او المحيط والبيئة التي تنشط فيها المنظمة و سنحاول ان نوجز اهمها في مايلي:²⁰

- أ- بالنسبة للفرد: إن معرفة الفرد لمحددات و عناصر سلوكه له مزايا كثيرة من اهمها: تدعيم الالتزام بالسلوك الصحيح و تجنب العوامل التي تؤدي الى الادراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال او التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط او عدم التفاعل و الاستجابة غير الصحيحة للزملاء او الادارة.
- ب- بالنسبة للمنظمة: ان دراسة وفهم السلوك التنظيمي يحقق للمنظمة ما يلي:
 - فهم و تفسير السلوك و الممارسات و المبادرات و ردود الافعال التي تصدر عن العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع و الادراك و القيم التي تحكم السلوك و ايضا معرفة طبيعة الضغوط و وسائل الاتصال المستخدمة و نمط القيادة المفضل.
 - ادارة السلوك نحو تحقيق اهداف المنظمة من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب و بناء نظم الحوافز و التدعيم الملائم و كذلك اختيار نمط الاتصال و اسلوب القيادة المناسب و تهيئة مناخ و ظروف العمل لتخفيف الضغوط و جعلها في المستوى الذي يساهم في تحقيق اهداف المنظمة.
 - وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية و تطوير سلوك الافراد و الجماعات و الوحدات الفرعية لكي تتماشى مع متطلبات التنمية بالمنظمة .

¹⁹ الرجوع السابق، ص 36.

²⁰ محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص 21.

ج- بالنسبة لبيئة المنظمة: ان دراسة السلوك التنظيمي يساهم في معرفة البيئة المحيطة الامر الذي يساعد في تنظيم التفاعل الايجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي تتعارض مع مصالح المنظمة، و ايضا تساعد على تجنب الاثار الضارة سواء كانت مباشرة او غير مباشرة، و ايضا يمكن السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة من خلال توفير العناصر التالية:

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة التي ترسمها في اذهاننا على البعض و استيضاح اي غموض قبل اصدار اي حكم وكذلك مقاومة القابلية للإستهواء.
- الامام بأصول إقامة الحجج و كيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض و ادراك طبيعة ودلالات هذه الاصول و الثقافات المختلفة.
- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تجنب اساليب المخالفات و الدفاع عن الاوضاع الخاطئة او عدم الاعتراف بالخطأ اذا وقعنا فيه.

III. محددات السلوك التنظيمي:

في محددات السلوك التنظيمي نميز بين مستويين الاول يرتبط بالسلوك التنظيمي الفردي و الثاني يتعلق بالسلوك التنظيمي الجماعي و التي يمكن ان نوجزها في مايلي:

أ-محددات السلوك التنظيمي الفردي: نعرف السلوك التنظيمي الفردي على انه السلوك الخاص بفرد معين داخل المنظمة ومن اهم العناصر المحددة له ما يلي:

1. الادراك: يعرف الادراك على انه " عملية عقلية يستخدمها الانسان بقصد فهم و تفسير العالم من حوله، اذ تعمل اعضائه الحسية على تحسس التنبيهات، ثم بدورها تنقلها الى الدماغ عبر الاعصاب ليتسنى هناك معالجتها ثم استصدار الاستجابات المناسبة"²¹، و يعرف ايضا على انه " العملية المعرفية الاساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد الى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين"²² و يتضح لنا من خلال التعريفين السابقين ان الادراك كعملية عقلية يتم بموجبها تحويل المنبهات الى استجابات و التي عادة ما تكون افعال او تصرفات و تعبيرات و عليه يمكن القول ان الادراك يمر بخطوتين هما:

- احساس الفرد وشعوره بالمشيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة و تحويلها الى مستوى الدماغ.

²¹ محمود شمال حسن، سيكولوجية الفرد في المجتمع، دار الافاق العربية، ط1، مصر، 2001، ص88.
²² محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 165.

- معالجة و تحويل هذه المشاعر و الاحاسيس الى مفاهيم ومعاني و التي من خلالها تتحدد افعاله و تصرفاته.

وعليه يمكن القول ان طبيعة الادراك متغير اساسي في تحديد سلوك الفرد ، بحيث ان هذا الاخير يرتبط بطريقة الفرد في فهم و تفسير المنهات و المواقف الموجودة في البيئة التنظيمية المحيطة به ونتيجة لها يتخذ قراراته و يحدد سلوكه.

2. **التعلم:** يمكن ان نعرف التعلم على انه " عبارة عن خبرة مباشرة او غير مباشرة تؤدي الى تغيير نسبي دائم في السلوك ومن كل ما سبق يمكن تعريف التعليم على انه مجموعة من العمليات التي تهدف الى زيادة مهارات و معارف الفرد لإحداث تغيير في سلوكه"²³ ، ويعرف ايضا بأنه " التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة و التي يتم تدعيمها بصورة او بأخرى "²⁴.

ومن التعاريف السابقة نستخلص ان عملية التعلم كعملية تزويد الفرد بالمعارف و المعلومات و الخبرات تساهم في تحديد سلوك الفرد من حيث ان الفرد في استجاباته لمختلف المثيرات يرتبط ايضا بما يملكه من خبرات و معارف و تجارب بالاعتماد عليها يبني تصرفاته و افعاله و مواقفه ، وعليه فمن المهم ان يتبنى المديرين و الفاعلون بالمنظمات مدخل التعلم التنظيمي من اجل تطوير و تغيير سلوكيات العاملين بما يتوافق مع اهداف المنظمات و يجعل من السلوكيات غير المرغوبة الى سلوكيات مرغوبة.

3. **الدافعية:** وتعرف على انها " القوة التي تحرك و تثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، اي قوة الحماس او الرغبة للقيام بمهمة العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته و استمراره في الاداء وفي مدى تقديمه الافضل ما عنده من قدرات و مهارات في العمل "²⁵ و نجدها تعرف ايضا بانها " محركات داخلية للسلوك الانساني و تنبع من ذات الفرد لإشباع حاجاته اما الحوافز فهي منبهات خارجية تعمل على اثاره الدافعية و تقوية شدتها و تحديدا اتجاهها و وكمياتها"²⁶.

وعليه فالدافعية حسب التعريفات السابقة تمثل القوة التي تحرك و تستثير الفرد ليقوم بعمله بحماس و رغبة و مثابرة كبيرة.

²³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2004، ص 139

²⁴ محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، مصر ، 183.

²⁵ ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي و منظمات الاعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية، ط1، العراق، 2015، ص 69

²⁶ سليم ابراهيم الحسنة، السلوك الاداري، ط1، عمان، ص 84.

4. الشخصية: ان فهم ومعرفة شخصيات الافراد وخصائصها يساعد المديرين على فهم و ضبط سلوكياتهم في المنظمة بما يتوافق مع الاداء المطلوب لتحقيق اهداف المنظمة ، وتعرفها "ماجدة العطية" بأنها " مجموعة من الخصائص و الميولات الثابتة نسبيا التي تحدد السلوك النفسي المشترك و المختلف بين الناس (افكار- مشاعر- افعال) التي تتميز بالاستمرار على مدى فترة زمنية طويلة و يمكن فهمها على انها الناتج المستمر للضغوط البيولوجية و الاجتماعية في لحظة زمنية معينة"²⁷.

هذا ويمكن ان نوجز اهم العوامل و الجوانب التي تحدد شخصية الافراد في النقاط التالية:

- الجوانب البيولوجية: بحيث تؤثر على تطور شخصية الفرد مثل الخصائص الوراثية كالبنية الجسمية و درجة الذكاء...الخ.

- الجوانب الثقافية و الحضارية: و التي تمثل البيئة الضابطة لسلوكيات الفرد من خلال ما تحمله من قيم و عادات و تقاليد و اعراف و التي تؤثر بشكل مباشر في تكوين و تطوير شخصيات الافراد.

- الجوانب الاسرية: إذ تلعب الاسرة دورا هاما في تكوين و تطوير شخصية الفرد منذ طفولته عبر تنشئته و تعليمه و صقل مواهبه بما يتوافق مع متطلبات البيئة التي يتفاعل فيها ومعها.

- الجوانب الاجتماعية: تعد البيئة الاجتماعية التي ينشأ فيها الفرد عاملا مهما في تكوين و تطوير شخصيات الافراد ، بحيث يمارس افرادها من اقارب و اصدقاء و جيران و زملاء..الخ تأثيرا مباشرا في تكوين اتجاهاتها و قناعاتها و اهتماماتها.

- الجوانب الموقفية و الخبراتية: ان التجارب الشخصية و المواقف و الحوادث التي يمر بها الافراد في حياتهم تؤثر بشكل كبير في سلوكيات و شخصيات الافراد و تصبح عاملا مهم يتحكم في شخصيات الافراد وتوجهاتهم.

5. الاتجاهات: يعرف "آلبورت" الاتجاهات بأنها " احدى حالات التهيؤ و التأهب العقلي و العصبي الذي تنظمها الخبرة ولها آثار في توجيه استجابات الافراد نحو الاشياء و المواقف المختلفة"²⁸ ، وفي نفس السياق تعرفها "ماجدة العطية" بأنها تعبير تقييمي إما تفضيل او عدم تفضيل فيما يتعلق بالاشياء و الاشخاص او الاحداث و تعكس شعور الفرد اتجاه شيء

²⁷ ماجدة العطية، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، ط1، الاردن، 2003، ص 61
²⁸ ناصر العديلي، مرجع سابق، ص 133

ما²⁹، ويتضح لنا من التعريفات السابقة ان الاتجاهات هي حالة ذهنية ومعنوية تنعكس بشكل مباشر على سلوك الافراد بحيث تؤثر في استجاباته نحو الاشياء و مواقف و تحدد قيمتها بالنسبة للفرد .

ومن الاهمية بما كان ان تتعرف ادارة المنظمة على اتجاهات الافراد في مختلف المواقف التنظيمية و العمل على التأثير عليها لصالح اهداف المنظمة ، كما ان معرفة المنظمة لاتجاهات الافراد يساعدها على التخطيط لعمليات التغيير السلس و الذي تحد فيها من مقاومة التغيير لدى الافراد.

6. القيم: يشير مفهوم القيم الى انها تمثل " المعاني التي يعطيها الفرد اهمية كبرى او تقديرا كبيرا في حياته و سلوكه من المغامرات و العدل و الشجاعة وغيرها من الصفات " ³⁰ ، وتعرف ايضا على انها " المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها و يلتزمون بمعانيها " ³¹ ، ونستخلص من التعريفات السابقة ان القيم في جوهرها تعبر عن جملة من المعاني التي يستند اليها الفرد في المفاضلة بين الاشياء و المواقف و التصرفات و ذلك لاقتناعه بأنها الانسب و الافضل بالنسبة له.

و بالتالي لا بد للمنظمات ان تهتم بطبيعة القيم الموجودة لدى الافراد ومدى توافقها مع قيم المنظمة ككل بحيث كلما كان هناك توافق و انسجام بين قيم الافراد و قيم المنظمة كلما كان اثره ايجابيا في إنجاز تحقيق اهداف المنظمة و العكس صحيح ، وتتنوع طبيعة القيم التي يحملها الافراد بين ما هو مادي و معنوي وروحي و ثقافي ..الخ.

ب- محددات السلوك التنظيمي الجماعي: يعبر السلوك الجماعي بالمنظمة عن تلك التصرفات و المواقف الجماعية لأفراد العمل و التي تتحكم فيها مجموعة المتغيرات و العناصر المشتركة و التي يجب على المنظمة تحديدها و فهمها من اجل تحكم افضل في هذا النوع من السلوكيات الجماعية داخل المنظمة ، واهم هذه العناصر المشتركة نجد:

1. جماعة العمل: ان الفرد كائن نفسي اجتماعي يتأثر بالسياق النفسي و الاجتماعي الذي يعيش فيه، وان فهم سلوكه يرتبط طبيعة الجماعة التي يتفاعل فيها ما هي ضوابطها وماهي مشاعره اتجاهها ومدى تقبله لقيمتها وعاداتها ومواقفها او صيغة اخرى مدى تأثيره فيها و تأثره بها ، ولعل من بين اهم انواع الجماعات التي يتفاعل فيها الفرد هي جماعة العمل و التي تعرف بأنها " شخصين او اكثر يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ومتقارب مع بعضهم البعض مكانا " ³² ، بمعنى ان اي شخصين فأكثر يعملون في اماكن مختلفة في نفس المصنع لا يشكلون مجموعة عمل على الرغم من انهم

²⁹ ماجدة العطية ، مرجع سابق، ص 101.

³⁰ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 108.

³¹ محمد قاسم القبروني، السلوك التنظيمي- دراسة لسلوك الفرد و الجماعة في المنظمات الادارية-، دار الشرق ، عمان، 2000، ص87.

³² جيري جراي، الاشراف-مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس -، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الادارة العامة، السعودية، 1988، ص293.

يعملون لتحقيق نفس الهدف ، و بالتالي فإن تشكل جماعة العمل يشترط تفاعل الافراد في نفس المكان من اجل تحقيق هدف مشترك ، وهنا يبرز تأثير جماعة العمل في فرض ضوابطها على سلوكيات الافراد وتحديدها بما يخدم الهدف العام لجماعة العمل.

2. القيادة: يعد عنصر القيادة من اهم العناصر التي تساهم في بناء السلوك التنظيمي الايجابي ، فالقيادة هي اداة تأثيرية تعمل على توجيه و ارشاد الافراد للقيام بالسلوكيات الانسب لتحقيق الاهداف المرجوة ، فهي " عملية تهدف الى التأثير في نشاط الافراد و الجماعات و توجيه السلوك الانساني في التنظيم بما يحقق اهداف الادارة " ³³، و تتضمن هذه العملية الابعاد التالية:³⁴

- تعريف الافراد بالأهداف التي تسعى الادارة الى تحقيقها وتوضيح السياسات و البرامج التي تتخذها الادارة و اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تشكيل تلك السياسات و ابداء الرأي في احسن السبل لتطبيقها.

- توضيح دور كل فرد (او جماعة) في سبيل تحقيق تلك الاهداف و التأكيد على حتمية التعاون و التكامل بينهم باعتبارهم يمثلون فريقا واحدا يسعى الى اهداف مشتركة.

- اقناع الافراد بالتوافق و التجانس بين اهدافهم الشخصية و اهداف التنظيم العامة، وإن السبيل الامثل لتحقيق رغباتهم في النجاح و التقدم هو بالعمل على انجاز النتائج التي قام التنظيم بتحديدها للوصول اليها.

- توفير الارشاد و التوجيه للأفراد في اداءهم لأعمالهم و تغييرهم بأفضل الطرق للوفاء بواجباتهم و تدريبهم بالشكل الذي يجنبهم الخطأ و الانحراف.

- الاسهام في حل مشكلات الافراد ومعاونتهم على التخلص من المعوقات التي تحد من كفاءتهم و تعطل استثمار طاقتهم في العمل.

- تقييم اداء الافراد و الحكم على مدى نجاحهم في تحقيق المهام و الواجبات المسندة اليهم و اتخاذ الاجراءات الكفيلة بمكافأتهم أو عقابهم بما يتناسب مع مستوى الاداء و سلامة السلوك في العمل.

3. الاتصال: يطلق على الاتصال داخل بيئة العمل او المنظمة الاتصال التنظيمي و يعرف على انه " الاتصال الذي يتم في المؤسسات الادارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته و قنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين و الانظمة و اللوائح و القواعد العامة المتبعة في هذه المؤسسة" ³⁵، و يعرف ايضا على انه " الاتصال الانساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل

³³ علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 342

³⁴ المرجع السابق، ص 342.

³⁵ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري و التنظيمي، دار زهران للنشر، عمان، 1999، ص 221.

المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين³⁶، وعليه فالاتصال التنظيمي هو عملية تدفق البيانات و المعلومات و تجميعها و تبادلها و نقلها بشكل فردي او جماعي داخل المؤسسة في مختلف الاتجاهات، ونميز هنا بين ثلاثة اتجاهات صاعدة و نازلة و افقية، كما يمكن نميز بين طابعين من الاتصال رسمي و غير رسمي.

هذا ويمكن ان يساهم الاتصال بالمنظمة في تحديد نمط سلوك الافراد من خلال تحقيق ما يلي:³⁷

- يساهم بنقل المعلومات الصحيحة و الكاملة للأفراد في المنظمة عن اهدافها و سياستها و برامجها وذلك بدرجة كافية من الوضوح و الاستمرارية.

- يسهم في التعرف على اتجاهات و آراء الافراد و شكواهم ومقترحاتهم الامر الذي يحقق للمؤسسة ميزة التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المسبق لدى هؤلاء الافراد.

- تهدف عملية الاتصال الى تدفق مخطط للمعلومات بين اجزاء التنظيم و توجيه العلاقات و التفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الافراد و الجماعات و يخلق تفاهما و إقناعا للأهداف المشتركة و يزيل التناقض و اشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة او تشوه المعلومة.

IV. المشكلات السلوكية في المنظمات و مظاهرها:

تعرف المشكلات السلوكية في المنظمات على انها " اختلاف نمط السلوك التنظيمي الذي يبديه الفرد (او الافراد) في التنظيم عن نمط السلوك الذي تستهدفه الادارة (التنظيم)، او هي التناقض و التباعد بين توجهات السلوك التنظيمي للبعض او لكل افراد التنظيم و بين اهداف و توجهات التنظيم الذي تعبر عنها الادارة المسؤولة"³⁸، ويمكن ان نفهم من هذا التعريف ان جوهر المشكلات السلوكية تنجم عن وجود عوائق تمنع الافراد او التنظيم من تحقيق غاياته، بمعنى ان الافراد قد يواجهون صعوبات في ممارسة ادائهم وتحقيق اهدافهم داخل المنظمة فيتبنون سلوكيات تناقض او تعيق تحقيق غايات التنظيم مما يجعل منها سلوكيات مهددة للتنظيم و غاياته وهذا ما يعد تحديا و مشكلة بالنسبة للتنظيم يجب ان يسارع لتقويمها و تصحيحها.

³⁶ فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه و نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر، ط1، القاهرة، 2003، ص 16.
³⁷ محمد بن يوسف النمران العطيات، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار حامد، ط1، الاردن، 2006، ص 226.
³⁸ علي السلمي، مرجع سابق، ص 197.

ولعل من اهم مظاهر المشكلات السلوكية التي تواجهها المنظمات في التعامل مع الافراد داخل التنظيم ما يلي:³⁹

- عدم المواظبة على مواعيد العمل، ومن مظاهر ذلك التأخر في الحضور او الانقطاع عن العمل بدون سابق انذار او كثرة الغياب المتكرر.
 - انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة اتجاه بعض سياسات العمل وخاصة سياسات المرتبات و الاجور و الحوافز.
 - عدم الرغبة في العمل الجماعي و الفشل في تكوين فريق عمل فعال.
 - التكاسل و تقييد الانتاج، وعدم انجاز الاعمال بالقدر المناسب، بالرغم من توافر القدرة على العمل.
 - النزاعات و الصراعات المستمرة بين العاملين و بعضهم البعض، وقد يحدث ذلك بين الرؤساء و المرؤوسين او بين المرؤوسين و بعضهم البعض.
 - الميل الى المعارضة و المخالفة لتعليمات الادارة، وبصفة خاصة عدم الاستجابة للتغيير و التجديد في العمل.
 - اهدار المعلومات و الخبرات المستفادة من عمليات التدريب و التنمية المستمرة التي تستثمر فيها الادارة موارد مالية هائلة دون ان يحاول المتدربون نقلها الى حيز العمل الفعلي.
 - مخالفة قواعد العمل من مواعيد الحضور و الانصراف من مكان العمل، وقواعد الزي و الالتزام بالمعايير و ضوابط الامن و السلامة في العمل، و الحرص على سلامة المعدات و التجهيزات، وصيانة المعلومات و الوثائق الخاصة بالتنظيم.
- وإستنادا لمثل هذه المشكلات يمكن تصنيف سلوكيات العاملين بالمنظمة الى الاحتمالات الثلاثة التالية:⁴⁰
- أولاً: السلوك المتعاون او المؤيد للإدارة هو الاسلوب المفضل من جانب الادارة و لذلك فإن الادارة تعمل على تشجيعه و تحفيزه على الاستمرار.
 - ثانياً: السلوك المعارض للإدارة وهو الاسلوب الذي تحاربه الادارة حيث يتصف احاب هذا السلوك بعدم الرغبة في تنفيذ طلبات الادارة ، وغالبا ما تظهر هذه المعارضة بصفة علنية او غير علنية حيث يتصرفون ضد الادارة دون علمها و يجب عليها ان تبحث عن اسباب هذه المعارضة و العمل على تحويل هذه السلوكيات الى سلوكيات معاونة او على الاقل محايدة .

³⁹ المرجع السابق، ص199.

⁴⁰ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، 2004، ص 46.

• ثالثاً: السلوك المحايد وهو الأسلوب الذي لا يبدي معارضة حقيقية و في نفس الوقت لا يبدي تعاوناً و تأييداً حقيقياً وواضحاً ، و يعمل أصحابه على أداء العمل بالقدر الذي يخلي مسؤوليته و لا يعرضه للعقاب من طرف الإدارة.

هذا ويرى " صلاح الدين محمد عبد الباقي " ان سبب حدوث المشكلات السلوكية بالتنظيم يرجع الى اختلاف طبيعة السلوك الذي يرغب فيه العاملون و بين طبيعة السلوك الذي تفضله الإدارة وترغب ان يسير عليه العاملون ، فمثلاً نجد ان سلوك العاملين يتحدد في سعيهم الدائم نحو تحقيق اهدافهم الشخصية في حين ان الإدارة ترغب في ان يبرز العاملون على تحقيق اهداف المنظمة، كما نجد ان سلوك العاملين يميل الى التغير و التجدد المستمر في حين ترغب الإدارة في ثبات سلوك العاملين في الاطار الذي تريده الإدارة، و اضافة الى ذلك نجد ايضا ان الإدارة ترغب في ان يتصرف العاملون في حدود التعليمات و الاوامر التي تفرضها، في حين يسعى العامل الى تحقيق ذاته و تأكيد وجهة نظره و التي قد تخالف تعليمات ووجهة نظر الإدارة.⁴¹

وعموماً يتضح لنا ان السلوك التنظيمي يتحدد من خلال مجموعة من العناصر التي منها ما يتعلق بالفرد او الجماعة، فمن الضروري ان يكون لإدارة المنظمة اطلاع على مستوى ادراك العاملين و قدرتهم على التعلم و مدى دافعيتهم و رغبتهم في العمل و كذا اتجاهاتهم النفسية اتجاه مختلف الانشطة المتعلقة بالعمل و توجيهه نحو تحقيق اهداف المنظمة هذا من جهة ومن جهة اخرى يجب على ادارة المنظمة ان لا تهمل الجوانب الجماعية للفرد و التي لها هي اخرى تأثير على سلوك العاملين و من بينها جماعات العمل و البحث عن تفعيلها و تدعيم النمط الذي يسهم في تحقيق اهداف المنظمة و المسعى لن يتحقق الا بوجود عامل اخر هو نمط القيادة ومدى قدرته على التأثير في القوى العاملة بالمنظمة و تحفيزهم و دفعهم نحو العمل و تحقيق الاهداف العامة للتنظيم ، خصوصا اذا توفر نظام اتصال فعال يساهم في تدفق المعلومات بشكل جيد بين مختلف اجزاء ومستويات التنظيم مما يساهم في التنسيق الجيد ووضوح التعليمات و الاهداف العامة بين التنظيم.

⁴¹ المرجع السابق، ص 46.

❖ المحاضرة الثالثة: علاقات العمل

❖ تمهيد:

بعد تطرقنا في المحاضرة السابقة لموضوع السلوك التنظيمي كفاعل يعبر عن تصرفات وتوجهات و مواقف الفرد و الجماعة نتيجة عملية التفاعل الاجتماعي وعلاقات العمل داخل بيئة المنظمة ، وسنحاول التعمق اكثر في هذه المحاضرة بالتطرق الى علاقات العمل التي بينها الفرد و الجماعة ، على اعتبار انها تعبر عن التفاعل الذي يقيمه الفرد مع جماعته المهنية وكذا مكان العمل ومحيطه وما ينتج عنه من مشاعر و روابط و صراعات و التي يكون دائما ما يكون لها تأثير مباشر على سلوكه و ادائه ، وذلك من خلال التطرق الى النقاط التالية:

I. مفهوم علاقات العمل

II. خصائص علاقات العمل

III. عوامل تطور علاقات العمل

IV. مستويات علاقات العمل

V. انواع علاقات العمل.

VI. انحلال علاقات العمل.

I. مفهوم علاقات العمل:

قبل تعريف مفهوم علاقات العمل ، نشير الى تعدد وجهات النظر و تباينها حول مدلول مصطلح علاقات العمل، بحيث نجد ان هناك من يطلق عليها مصطلح العلاقات الصناعية ، ويصفها آخرون بعلاقات الانتاج و يطلق عليها عماء النفس و الاجتماع مصطلح العلاقات الانسانية، ورغم هذا الاختلافات الموجودة حول المصطلح الا انها تشترك في مدلولها الرمزي كونها علاقة اجتماعية تعبر عن ارتباط طرفين اساسيين في علاقة ثنائية يمثل المأجورين طرفها الاول و يمثل ارباب العمل طرفها الثاني سواء كان قطاعا خاصا او عاما.⁴²

⁴² رفيق قروي، في سوسولوجيا علاقات العمل، مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية، العدد 15، السداسي الاول، سطيف، ص 202.

و قد عرفها "السيد محمد بدوي" باعتبارها علاقات صناعية في قوله: "هي مجموعة العلاقات بين العمال و رؤساء العمل، وكذلك التنظيمات التي يكونها كل فريق في مواجهة الآخر، ووسائل المفاوضات و التحكيم التي تستخدمها كل مجموعة لفض المنازعات و الخلافات"⁴³، و عليه فهي حسب هذا التعريف تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين العمال و رؤساء العمل من مشرفين و قادة في بيئة العمل و اثناء انجاز المهام من جهة و من جهة اوسع تشمل كل مظاهر التكتل و التضامن التي تتبناها جماعة العمل لمواجهة التحديات او المخاطر التي تهدد مصالحهم عبر تنبني آليات الحوار و التفاوض لفك النزاعات و الخلافات.

و في نفس السياق يعرف "مصطفى نجيب شاوش" علاقات العمل في ضوء العلاقات الصناعية بأنها: "مجموعة العلاقات التي تحدد الصلاحيات و السلطات و الواجبات بين الادارة و العمال"⁴⁴، و يركز هذا التعريف على تحليل علاقات القوة و السلطة و التي من خلالها تحدد النشاطات و الواجبات لمختلف العاملين و الاطراف بالمؤسسة.

اما الذين ركزوا في فهمهم لعلاقات العمل باعتبارها علاقات انسانية فنجد ان "التون مايو" كان سابقا في ذلك من خلال ابحاثه ودراسته على مصانع "الهاتورن" و التي استبدل فيها مصطلح العلاقات الصناعية بمصطلح العلاقات الانسانية، و بشكل عام يرى بعض الباحثين في هذا الاتجاه انها: "مجال من مجالات الادارة، يُعنى بإدماج الافراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم الى العمل معا بأكثر انتاجية مع تحقيق التعاون بينهم و اتساع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية"⁴⁵، و في هذا التعريف يعتبر ان العلاقات العمل من مجالات الادارة و الذي تهتم فيه بإدماج و تحفيز الافراد على التعاون في بيئة الاعمال لتحقيق الانتاج الذي يحقق لهم اهدافهم النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية من جهة و يحقق اهداف المؤسسة من جهة اخرى.

ويرى البعض الاخر ان علاقات العمل تنشأ كغيرها من العلاقات الاخرى انطلاقا من علاقات انسانية و اجتماعية و ذلك نتيجة وجود العنصر البشري على طرفي العلاقة داخل الجماعة اضافة الى كونها علاقات مهنية و بالتالي فهي تصنف ضمن العلاقات الانسانية الاجتماعية ذات طابع مهني، و في هذا الصدد يؤكد "ميشال كروزيه" عند تحديده لمفهوم السلطة انها تقتضي وجود علاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الاخر، فلا ممارسة للسلطة داخل المنظمة الا بوجود علاقة بين طرفين هما العمال و المدراء او المشرفين، اما "بوتومولوفنا نينا" ان كل من مصطلح

⁴³ السيد محمد بدوي، علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1973، ص 408.

⁴⁴ مصطفى نجيب شاوش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 291.

⁴⁵ بلقاسم سلاطينية، العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 5، فيفري 2004، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 24.

العلاقات الانسانية في الصناعة او العلاقات الانسانية شأنها شأن مصطلح علاقات العمل و العلاقات الصناعية و انها تكون قابلة لان تحل محل بعضها احيانا.⁴⁶

بينما يرى البعض الاخر ان علاقات العمل هي التي تنشأ و تبني و تضبط بين الشركاء الاجتماعيين قاصدين بذلك العمال و نقاباتهم و المستخدمين و ارباب العمل (المنظمات) فعلاقات العمل حسب هذا التوجه تعبر عن مضامين تلك الاجراءات التنظيمية التي تتخذ لتسوية المشاكل التنظيمية.⁴⁷

اما " ناصر قاسيمي " فيعرف علاقات العمل بأنها " كل عمليات التفاعل و التبادل التي تتم بين العاملين في اطارها الرسمي و غير الرسمي ، وما ينتج عنها من عمليات مثل الصراع و التعاون و المنافسة"⁴⁸

II. خصائص علاقات العمل.

يمكن ان نوجز اهم الخصائص التي تميز علاقات العمل عن باقي العلاقات الانسانية الاخرى في ما يلي:⁴⁹

- ❖ علاقات انسانية ذات طابع مهني ، بمعنى انها علاقات انسانية تخضع لقواعد وشرائع مهنية معينة عادة ما تكون من قبل الدولة و التي تنظم مختلف الروابط بين العمال و ارباب العمل في مجال النشاط الاقتصادي.
- ❖ علاقات جماعية في تكوينها و تطبيقها لأنها تتكون بإرادة ممثلي العمال بصورة رضائية جماعية، وتهدف الى تنظيم روابطهم و شؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون و الاتفاقية الجماعية، هذا ويتفق فقهاء قانون العمل ان علاقات العمل تتخذ صبغة جماعية مؤداها ان العلاقة القائمة بين رب العمل و العامل لا تحكمها قواعد قانون العمل فحسب، بل تخضع ايضا لعلاقات القوى القائمة بين المنظمات العالمية (وخاصة النقابات من جهة) ومنظمات ارباب العمل من جهة اخرى ، وما تسفر عنه هذه العلاقات من ابرام عقود العمل المشتركة وحل ما يثور بشأنها من خلافات عن طريق التوفيق و التحكيم، او عن طريق استخدام النقابات لحق الاضراب.
- ❖ علاقات اقتصادية وتقوم على متغيرات الانتاج و التنظيم و اشباع الحاجات المتعددة الطبيعية و الاقتصادية.

⁴⁶ عصمان بوبكر، تنظيم و تفسير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية، اطرحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علم الاجتماع ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر، 2015/2014، ص 07.

⁴⁷ المرجع السابق، ص 07.

⁴⁸ ناصر قاسيمي، دليل المصطلحات في علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 92.

⁴⁹ همام محمد محمود زهران، قانون العمل، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ، 2003، ص 12

❖ علاقات لها مردود فردي و جماعي لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل، مما تكون له آثار ايجابية على الانتاج كما ونوعا.

❖ ان علاقات العمل المرتبطة بقانون العمل تركز على خاصيتين هما:⁵⁰

- التبعية: ا قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات الناشئة عن العمل الذي يقوم به شخص لحساب غيره و تحت ادارة و اشراف هذا الاخير، و يشترط ان يكون العامل خاضعا في عمله لإدارة صاحب العمل، و يعبر عنه بقيام رابطة التبعية بين العامل ورب العمل و حتى توافر معنى علاقة العمل.
- الاجر: قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات التي تنشأ عن عمل انساني يقوم به مقابل اجر، و على ذلك فان العمل الذي يقوم به بدون مقابل من القائم به او على سبيل التبرع لا يدخل في اطار العلاقات التي يحكمها قانون العمل ولو كان الالتزام قانوني ومتى توافر المقابل اعتبرت العلاقة علاقة عمل.

III. عوامل تطور علاقات العمل:

ان الحديث عن تطور علاقات العمل يقودنا الى اشكال تطورها منذ الحضارات القديمة وما عرفته من انظمة اقتصادية و اجتماعية ، ولعل من اهمها النظام العبودي حيث كان العمل ينجز من طرف العبيد لصالح الاسياد في علاقة مهينة، وفي ذلك الزمن لا يمكن الحديث عن علاقة عمل بمفهومها الحالي الذي يفترض وجود طرفين في علاقة ترابطية لتحقيق اهداف خاصة او مشتركة لأن احد الاطراف ملك للطرف الثاني.

و في العصور الوسطى لم يتغير الامر كثيرا، اين ساد النظام الاقطاعي في الكثير من المجتمعات الزراعية ، و الذي لم يؤدي الى قيام علاقة عمل كاملة ، لان الاقطاعي هو صاحب الارض ومن عليها و له الحرية الكاملة في التصرف فيها ، اما نظام الطوائف الحرفية فهو الاخر يقوم نظامه على التدرج المهني و يرتقي فيه الفرد من الصبي المتدرب الى العريف ثم المعلم ، وكانت لكل طائفة نظامها الخاص في تنظيم نظام العمل و لا تخضع لعقود و اتفاقيات تجمع اطرفه.

وعرفت نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 ظهور الثورة الصناعية و التي تعتبر نقطة هامة في مسار علاقات العمل، حيث عرفت هذه المرحلة توسعا في استخدام الآلة محل اليد العاملة و تفاقم مشكل البطالة و اضحى العمال في ظل النظام الرأسمالي القائم على حرية التعاقد يتعرضون الى ضغوط متزايدة من طرف ارباب العمل مما ساهم في زيادة استغلالهم ، وامام هذا الوضع تنامى الوعي التحرري لدى الطبقة العاملة و ادركوا ضرورة التكتل في شكل تجمعات

⁵⁰ محمد محسن النجار، الضمانات القانونية للعاملين في ضوء التخصص، مكتبة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2000، ص40.

عمالية بشكل علني او سري للمطالبة بتحسين اوضاعهم، هذه الجهود كللت بالنجاح بداية من نصف القرن 19 حيث ظهرت قوانين تعترف بالحق في الاضراب عن العمل 1864 وكذا انشاء مفتشية العمل و كذا قانون 21 مارس 1884 الذي يعترف بحرية التنظيمات المهنية او الاتحادات المهنية او انشاء النقابات.⁵¹

هذا ويمكن ان نوجز اهم العوامل التي ساهمت في تطور مفهوم علاقات العمل مايلي:

- ❖ **الضغط العمالي:** ان انتشار الصناعات الكبيرة ساعد على زيادة وعي العمال بضرورة التكتل في جماعات من اجل الضغط على ارباب العمل ، عبر متخلف وسائل الضغط و التي من اهمها الاضراب .
- ❖ **العوامل السياسية:** ان زيادة تكتلات العمال و تجمعاتهم اكسبهم قاعدة عمالية و جماهيرية لا يستهان بها، الامر الذي شجعهم على تأسيس احزاب سياسية لتحقيق مطالبهم و الدفاع عنها عبر الوصول الى الحكم و السلطة ، فتبنت هذه الاحزاب برامج اقتصادية و اجتماعية للنهوض بالعمال و تحسين واقعهم.
- ❖ **العوامل الاجتماعية و المهنية:** ان تنامي الوعي المستمر لدى العمال بحقوقهم المهنية الاساسية و التي منها حماية اجورهم و استمراريتهما و الحفاظ على قدرتهم الشرائية و كذا تحسين ظروف العمل شكل ارضية انطلاق نحو المطالبة بمطالب اكثر تطورا و حساسية، حيث انتقل العمال للمطالبة بالمشاركة في التسيير و التخطيط و صنع القرار على مستوى المؤسسات التي يعملون فيها و المطالبة بتحسين مستواهم و حقهم في التكوين المستمر و الترقية و ضرورة وضع مخططات واضحة في مجال التشغيل و التكوين.
- ❖ **العوامل القانونية و الدولية:** لقد ساهمت جهود و آراء الخبراء و الباحثين في مجال النظم القانونية التي تحكم وتنظم علاقات العمل، في تصحيح اوضاع علاقات العمل و اثناء قوانينها و تقديم الحلول المناسبة لمشاكلها، حيث لعبت المنظمات الدولية المختصة كمنظمة العمل الدولية دورا كبيرا في تطوير و توسيع دائرة تنظيم علاقات العمل عن طريق التوصيات و الاتفاقيات الدولية قصد تقنين بعض الجوانب المهنية و فرض احترامها على الدول المشاركة فيما بعد تصديقها على هذه المعاهدات، الى جانب تحسين استغلال الدراسات و الابحاث التي تعدها هذه المنظمات في معالجة و تنظيم القضايا المطروحة و بالتالي المساهمة في توحيد القوانين و النظم المعمول بها في مجال تنظيم علاقات العمل بين مختلف الدول الاعضاء.⁵²

⁵¹ غريب منية، علاقات العمل و التعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2007/2006 ، ص 48.

⁵² رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر و الطباعة ، الجزائر، 2002، ص39.

IV. مستويات علاقات العمل:

يمكن ان نميز بين مستويين من علاقات العمل ، علاقات عمل فردية تتمثل في علاقة ثنائية بين الفرد العامل و رب العمل و التي لها خصائصها و عناصرها و بين علاقات العمل الجماعية و التي تدخل في اطار علاقة متعددة الاطراف بين العمال و الادارة و الهيئات الممثلة و الدولة ..الخ ، وسنحاول التفصيل اكثر في ما يلي :

(1) علاقات العمل الفردية: و التي تقوم على عقد عمل فردي يتضمن اتفاق يتعهد فيه العامل بأن يعمل تحت ادارة رب العمل مقابل اجر مادي، بمعنى انه عقد تفاوضي إلزامي يلتزم كل طرف فيه بتقديم خدمة ومصالحة للطرف الاخر في حالة قبوله هذا العقد، حيث يلتزم رب العمل بدفع الاجر للعامل مقابل العمل او الخدمة التي يقدمها هذا الاخير وهذا في ظل شروط يتم الاتفاق عليها مثل: المعاملة الحسنة، والحرية الشخصية، و ساعات العمل ومدته وكذا درجة الجهد المبذول وقدرة العامل على بذله وكل هذا في ظل التشريعات و القوانين المنظمة لعلاقات العملالخ⁵³ ، و يمكن ان نبين اهم العناصر التي تقوم عليها علاقات العمل الفردية في ما يلي:⁵⁴

● عنصر العمل او الخدمة: يعد عنصر العمل واحدا من العناصر الاساسية التي يقوم عليها عقد العمل ، و الذي يلتزم بتقديمه العامل لصالح رب العمل في اطار عقد العمل ، ويمكن ان نعرف العمل بشكل عام على أنه النشاط الانساني المبذول في إحدى مجالات العمل الصناعية او التجارية او الادارية او الفنية او العلمية و يكون ماديا او فكريا حيث تتحدد مميزاته وخصائص طبقا لمتطلبات عقد العمل بين قدرة العامل و حاجة رب العمل.

● عنصر الاجر: وهو العنصر الاساسي الثاني في عقد العمل و الذي يلتزم بدفعه رب العمل لصالح العامل مقابل العمل الذي قدمه، ويعرف الاجر بمفهومه التقليدي انه الثمن الذي يقابل العمل المؤدى و تتحدد قيمته بقيمة العمل حيث يخضع هذا الاخير الى قانون السوق مثله مثل السلع الاخرى، غير ان هذا المفهوم اخر بعد تدخل الدولة التي اكسبته ابعاد اجتماعية و اقتصادية بحيث جعلته خاضعا لأحكام و قواعد لحمايته من التقلبات الاقتصادية و التقنية على اعتباره المصدر الوحيد لمعيشة العامل من جهة و احد العناصر التي تتدخل في تكوين سعر تكلفة السلعة من جهة اخرى و عليه فمن الضروري تتحدد قيمته وفق هذه الابعاد السوسيواقتصادية.

⁵³ احمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، 1985، ص96.
⁵⁴ بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل، علاقات العمل الفردية و الجماعية، ط2، 2003، ص ص 53-60.

• عنصر التبعية: و يمثل هذا العنصر حق المتابعة و الرقابة و الاشراف لصاحب العمل على العامل في اطار عقد العمل ، حيث يلتزم العامل بتوجيهات صاحب العمل و يطيع اوامره و ينفذ تعليماته و في حالة الاخلال بهذه التعليمات يمتلك رب العمل سلطة التأديب بما توجهه القواعد التشريعات المنظمة لعلاقات العمل.

• عنصر المدة: يمثل عنصر المدة تلك الفترة الزمنية التي يضع فيها العامل جهده و نشاطه و خبراته و مهاراته في خدمة صاحب العمل ، وتتحدد هذه المدة وفقا لعقد العمل في اطار حرية التعاقد بين الطرفين وذلك مع مراعاة احكام النصوص القانونية والتنظيمية المنظمة لهذا الشأن ، و ترتبط المدة بطبيعة العمل المطلوب انجازه ، بحيث نفرق بين نوعين من مدة العمل ، الاولى محددة مثل تنفيذ اعمال دورية او موسمية و الثانية غير محددة وهي اعمال دائمة بدوام الحاجة الى انجاز العمل او الخدمة .

(2) علاقات العمل الجماعية: تتجسد علاقات العمل الجماعية بين ممثلي العمال و بين ارباب العمل و ذلك عبر ابرام اتفاقيات جماعية على اساس التعاون و التضامن الداخلي بين العمال من جهة و بين ارباب العمل من جهة اخرى و ذلك لتحقيق التنظيم و الاتفاق على ضوابط و شروط العمل ، وعلى هذا الاساس تم انشاء هيكل نقابية للدفاع عن حقوق ومصالح العمال اضافة الى طرق وسائل حل النزاعات الجماعية للعمل،⁵⁵ وهذا ما جعل من العلاقات الجماعية في العمل من ابرز معالم الصناعة الحديثة و التي تمثلت في التعاون و التشاور بين مختلف لجان العمل المشتركة من اجل ارساء معالم التعاون و التشاور بين الادارة و العمال على اساس التشريع الذي يحدد نطاق التعاون بين طرفي الانتاج و وظائفه و نظمه ووسائله التي تختلف باختلاف المنشآت.⁵⁶

هذا ويمكن ان نوضح اهم العناصر التي تقوم عليها علاقات العمل الجماعية فيما يلي:

• الاتفاقيات الجماعية: تعرف على انها " اتفاق مكتوب مدون يتضمن مجموعة شروط التشغيل و العمل فيما يخص فئة او عدة فئات مهنية و يعرفها جانب الفقه بأنها ذلك التنظيم الجماعي المشترك لشروط العمل و ظروفه بين التمثيل النقابي للعمال و صاحب العمل او اصحاب العمل بما يكفل شروطا او مزايا او ظروف افضل"⁵⁷ ، وعليه فعلاقات العمل الجماعية قائمة على اتفاقيات رسمية مكتوبة تخضع الى قانون علاقات العمل و تهدف الى معالجة وتحسين شروط العمل والتشغيل و الضمانات الاجتماعية ومختلف المزايا التي يجب ان تتضمنها بيئة العمل.

⁵⁵ احمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص123.

⁵⁶ بشير هدي، مرجع سابق ، ص 195.

⁵⁷ مرخص فاطمة، المسؤولية الجزائية في اطار علاقات العمل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016/2017، ص 115.

• **النقابات العمالية:** تعرف النقابات على انها هيئة تتكون من مجموعة من العمال الذين ينتمون الى مهنة او مجموعة من المهن المتقاربة و المترابطة انشئت من اجل تمثيل اعضائها و الدفاع عن مصالحهم الاقتصادية و البحث افضل السبل لتحقيق الرفاهية و الرعاية الاجتماعية لهم ، وعليه فهي تعد من اهم الاطراف الاساسية في علاقات العمل الجماعية على اعتبار انها تمثل العمال امام ارباب العمل و لا يمكن ابرام اي اتفاقية جماعية معهم الا بوجودها و استشارتها و موافقتها.

• **المفاوضات الجماعية:** وتعد الوسيلة الامثل للاتصال و التفاهم و التشاور و تبادل وجهات النظر بين ارباب العمل و العمال و ممثلهم ، وهذا ما قد يؤدي الى تقارب وجهات النظر و استقرار العلاقات و زيادة الصلة بينهم ، وغالبا ما تتم هذه المفاوضات الجماعية في ظل القوانين و التشريعات التي تحدد نظم علاقات العمل.

• **منازعات العمل الجماعية:** وهي تلك الخلافات و المنازعات التي تحدث بين مجموعة من العمال او التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة و رب العمل او ارباب العمل او الهيئة التي تمثلهم من جهة اخرى ، وعادة ما تكون هذه النزاعات نتيجة سوء فهم او تفسير لاتفاقية جماعية او قاعدة قانونية او تنظيمية ترتبط بظروف العمل او احكام و شروط انجازها او غيرها من المسائل المهنية و الاقتصادية المرتبطة بالعمل ، ليتجه كل طرف لاستعمال وسائل الضغط المتاحة امامه ، حيث عادة ما يلجئ العمال و ممثليه الى الاضراب عن العمل و التصعيد في مدته و اسلوبه ، في حين يتجه ارباب العمل الى استعمال سلطاتهم التأديبية بما يتيح القانون كالخصم و النقل و حتى العزل لبعض العمال.

٧. انواع علاقات العمل:

يمكن ان نميز بين نوعين او شكلين من علاقات العمل حسب شكلها الرسمي او غير الرسمي :

1) **علاقات العمل الرسمية:** وهي تعبر عن تلك العلاقات التي تجمع الافراد و الهيئات في انجاز الاعمال عبر مختلف المستويات الادارية و التنظيمية والتي تخضع لقواعد و قوانين تنظم المسؤوليات و الواجبات و تحدد الصلاحيات والسلطات و المهام التي من خلالها تنجز الوظائف و بموجبها يتحدد الهيكل التنظيمي و وسائل الاتصال بين مختلف العاملين او المستويات بالمنظمة، ومن اهم الخصائص التي تتميز بها علاقات العمل الرسمية ما يلي:

• **الرسمية:** تخضع العلاقات الرسمية الى مفهوم التنظيم الرسمي الذي يشير الى تلك القوانين و القواعد الرسمية المكتوبة التي تعمل على جعل المنظمة كيان اجتماعي واقتصادي يسعى الى تحقيق الاهداف المرسومة و المخطط لها

مسبقاً، حيث يتحقق ذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي تتحدد فيه الأنشطة و المهام و المسؤوليات و الصلاحيات و السلطات و آليات التواصل و التفاعل التي يجب ان يلتزم بها كل عضو او طرف بالمنظمة.

• الهرمية (العمودية): تتميز العلاقات في التنظيم الرسمي بالهرمية او العمودية وفق تسلسل الصلاحيات و المسؤوليات من الاعلى الى الاسفل ، حيث يركز الشكل الهرمي في المنظمة على عدة جوانب منها التخصص و تقسيم العمل و التنسيق و الاتصالات الادارية و تدفق المعلومات وكذا العملية الرقابية .

• التوازن بين السلطة والمسؤولية: ان ضمان وجود علاقات تنظيمية متوازنة بين مختلف الاطراف و الاقسام و المستويات بالمنظمة يتطلب تحديد دقيق للمسؤوليات و السلطات التي يتمتع بها كل طرف او قسم اداري يتطلب وجود توازن بين السلطة و المسؤولية، بحيث تشير السلطة الى تلك الصلاحيات المعطاة للعاملين او المشرفين وعادة ما تتركز في المستويات الادارية الاشرافية او القيادية لاتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الاهداف المسطرة، اما المسؤولية فهي التزام العاملين بواجباتهم الوظيفية كما هو منصوص في القوانين و الانظمة المحددة لذلك ، وتتم محاسبتهم في حال الاخلال بها، ويختلف حجمها باختلاف المستوى الاداري و الصلاحيات التي يملكها ، فكل من يملك سلطة هو مسؤول عن كيفية توظيفها لتحقيق اهداف المنظمة وهنا يجب مراعاة التوازن بين الصلاحيات الممنوحة و بين الواجبات التي يلزم اصحابها بانجازها.

(2) العلاقات غير الرسمية: وهي تلك العلاقات الشخصية و الاجتماعية المتنوعة التي تنشأ بين العمال و يستمرون في اقامتها وهي علاقات لا تخططها الادارة ولا تقيمها بصفة مباشرة ولكنها تنشأ و تستمر بسبب العمل و بسبب وجود العمال في اماكن واحدة او متقاربة او هي تلك العلاقات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي.

فهي علاقات تنمو بصفة تلقائية اثناء تفاعل الافراد داخل التنظيم الرسمي و لهذا يكون لكل تنظيم رسمي جانب غير رسمي الذي لا يجري على تخطيط معين او يقرر على نحو رسمي و يشمل هذا النوع من التنظيم الاجتماعي على المعايير الاجتماعية و الشعائر و التقاليد و المشاعر التي تؤثر على سير التنظيم الرسمي.⁵⁸ وعليه فالعلاقات غير الرسمية هي جزء من علاقات العمل تتميز بالتلقائية في النشوء و بالأفقية في التعامل و لا تخضع لأية قواعد رسمية بل تتحكم فيها مجموعة من الضوابط الثقافية و الاجتماعية الخاصة بجماعة العمل التي ينتهي اليها الافراد.

⁵⁸ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دارالمعرفة الجامعية للطبع و النشر، 2006، ص287.

VI. انحلال علاقات العمل :

يشير مفهوم انحلال علاقات العمل الى ارادة طرفي العمل او احدهما(العامل او المؤسسة المستخدمة) الى ائهاء علاقة العمل بينهما ، وقد تعود حالات انحلال علاقات العمل الى اسباب خارجة عن ارادة الطرفين وهو ما بينه الدكتور " محمد الصغير بعلي" حين صنف اسباب ائهاء علاقات العمل الى حالات ارادية و حالات غير ارادية و التي يمكن ان نخصها في مايلي:⁵⁹

● **الحالات الارادية:** وتخضع للطبيعة التعاقدية لعلاقة العمل، وذلك على اعتبار انها تقوم على عقد ملزم للطرفين ، فإن انحلالها يمكن ان يرجع لإرادة الطرفين بعد اتفاهما ، كما يمكن ان يتم من طرف واحد و ذلك باللجوء الى الاستقالة او التسريح او التسريح طبقا للقواعد و المبادئ السائدة في عقد العمل، حيث يمكن للعامل ان يلجأ الى فسخ عقد العمل بتقديم استقالة كتابية ليغادر منصب عمله بعد فترة اشعار مسبق و فقا للشروط التي تحددها القوانين و التشريعات و الاتفاقيات الجماعية ، اما صاحب العمل فيمكنه حل العقد و الاستغناء عن خدمات العامل وفق مجموعة من الاسباب و الاعتبارات المشروعة و التي عادة ما تكون :

- ارتكاب خطأ جسيم من قبل العامل، في حالة التسريح التأديبي.
- وجود اعتبارات اقتصادية جدية، في حالة التسريح الاقتصادي

● **الحالات اللإرادية:** و التي تعبر حالات ائهاء العمل بين الطرفين نتيجة لظرف قانوني او زمني او قوة قاهرة تتجاوز ارادة الطرفين ، حيث تنحل قانونيا بقيام حالة او وضع قانوني بان تصبح العلاقة باطلة مطلقا او ملغاة قانونيا لقيامها على اساس غير سليمة لوجود العامل في مركز لا يسمح له بمواصلة العمل ، كما تنتهي علاقات العمل بحدوث ووجود واقعة مادية يفسخ لها العقد لاستحالة التنفيذ مطلقا، وذلك خاصة في حالات العقود المحددة المدة او العجز الكامل عن العمل ، التقاعد ، الوفاة .

⁵⁹ محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ص ص 43-46.

❖ المحاضرة الرابعة: جماعات العمل وديناميكيتها

❖ تمهيد :

في المحاضرة السابقة كنا تعرفنا على علاقات العمل و التي هي نتيجة تفاعل الافراد داخل بيئة العمل اين تبرز في شكل علاقات عمل فردية وجماعية تؤثر بشكل مباشر في السلوك التنظيمي للفرد و الجماعات بالمنظمة ككل، في هذه المحاضرة سنتطرق الى جماعات العمل بحيث لا يمكن فهم السلوك التنظيمي و علاقات العمل بعيدا عن جماعة العمل التي ينتمي اليها و يتفاعل مع افرادها بحيث يؤثرون بها و يتأثرون بها فيكتسبون قيمها و اتجاهاتها و عاداتها خصوصا في ظل انها تعيش حالة الديناميكا اكثر من حالة الستاتيكا، وذلك في النقاط التالية:

I. مدخل مفاهيمي حول : الجماعة ، جماعة العمل ، ديناميكية جماعة العمل.

II. اهمية دراسة جماعات العمل

III. انواع جماعة العمل

IV. العوامل المحدثة لديناميكية جماعة العمل

V. أهم النماذج لجماعات العمل

I. مدخل مفاهيمي حول جماعة العمل و ديناميكياتها:

قبل الشروع في تعريف جماعة العمل نعرض على تعريف الجماعة و التي تعرف على انها " تجمع عدد من الافراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا و يتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات مشتركة و يتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة" ، كما تعرف ايضا على انها " وحدة اجتماعية بين اكثر من فردين تربط بينهم علاقات اجتماعية وتحدث بينهم تعاون و اتصال بشكل مباشر و مستمر فيؤثر بعضهم في بعض مثل الاسرة و زملاء العمل لهم وحدة الاهداف او وحدة العمل و الشعور بالتبعية او الشعور بالانتماء" ⁶⁰ ،

⁶⁰ عبد المرید عبد الجبار قاسم، ديناميكية الجماعة - بين النظرية و التطبيق - دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2017، ص 78.

وبالاعتماد على التعريفات السابقة للجماعة يمكن ان نحدد اهم الشروط التي يجب ان تتوفر لتأسيس الجماعة ، بحيث ان تجمع الافراد في موقف معين لا يشكل جماعة (طابور موقف الحافلات مثلا) الا اذا توفر فيه ما يلي:⁶¹

- عدد الاعضاء لا يقل عن اثنين
- وجود تفاعل و اتصال مستمر بين اعضاء الجماعة و ايضا اعتماد تأثير متبادل بينهم.
- وجود ثبات او دوام نسبي للجماعة و نقصد بها استمرارية العلاقات و التفاعل الاجتماعي بين اعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبيا.
- وجود اهداف محددة و ثابتة ومصالح مشتركة، يتجمع الاعضاء حولها و يهتم كافة الاعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع اهداف الجماعة و التعاون فيما بينهم لتحقيق الاهداف.
- وجود عدد من القيم و المبادئ و قواعد السلوك يلتفت حولها الاعضاء و تعتبر مرشدا او ضابطا لسلوك اعضاء الجماعة و يجب ان يلتزم كل عضو بمراعاتها، و التمسك بها.
- الادوار المحددة و المتوقعة لأعضاء الجماعة، حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها كل عضو والذي يساهم من خلالها في تحقيق اهداف الجماعة.

اما عند البحث عن مصطلح دينامية الجماعة فنجده يشير عادة الى حالة من الحركة الدائمة والتغيرات المستمرة التي تعيشها الجماعة الامر الذي يؤدي الى نموها او تعرضها للتلاشي و الاضمحلال وتعرف بشكل عام على انها " جموع القوى النفسية و الاجتماعية المتعددة و المتحركة التي تحكم تطور الجماعة "⁶² وتعرف ايضا بانها " فرع من فروع علم النفس الاجتماعي يبحث في تكوين و بناء الجماعة وتغيرها عن طريق جهود اعضاءها لاشباع حاجاتهم "⁶³ ومن التعاريف السابقة يتضح لنا ان دينامية الجماعة هي حالة سيكولوجية واجتماعية تجعل افراد الجماعة في حالة حركة وتفاعل دائم ومستمر قد يكون لها اثر ايجابي يتمثل في تماسك الجماعة و تنظيم علاقاتها بما يشبع حاجات افرادها و يحقق اهدافها كما يمكن ان يكون لها اثر سلبي يبرز فيه الصراع و التوتر ومظاهر التفكك حتى يحدث الانحلال و التشتت.

⁶¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 167

⁶² امينة شطي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بديناميكية جماعة العمل، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم الاجتماع ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص73

⁶³ المرجع نفسه، ص 73.

اما فيما يخص تعريف جماعات العمل في تلك الجماعات التي تتشكل داخل بيئة العمل وقد عرفت على انها " مجموعة من الافراد في علاقة مستمرة ببعضهم يهدفون الى تحقيق مجموعة من الاهداف الموحدة لصالح الوحدة او المنظمة التي يعملون بها و تكون تصرفاتهم بالمنظمة سببا رئيسيا في نجاحها او فشلها وذلك ترتبط فعاليتها بقدر التوافق بين اهدافهم و اهداف المنظمة اما إذا كانت مصالح هذه الجماعات متعارضة مع مصالح المنظمة ومع سياستها و اهدافها تكون النتائج سلبية"⁶⁴ ، وعليه فجماعة العمل هي وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الافراد في بيئة العمل يربطهم قاسم مشترك يتجسد في نفس القيم و اداء الادوار المتخصصة و اتباع قواعد سلوكية معينة في تصرفاتهم لذا فان لفظ - (جماعة العمل) يتضمن الخصائص التالية:

- علاقات اجتماعية مهنية: فالأعضاء يجب ان يتلاقوا بشكل دوري لمناقشة الامور السوسيومهنية المشتركة و العمل معا على تحقيق بعض الاهداف و انجاز بعض المهام التي تتطلب عملا جماعيا.
- القيم: وتعبير عن ذلك الكيان الداخلي المشترك الذي يؤمن به اعضاء الجماعة و الذي يوجههم نحو اهتمامات مشتركة و تبني سلوكيات لتحقيق هذه الاهتمامات مثل الدفاع عن وظيفتهم او مواجهة خطر مشترك ..الخ.
- المعايير: وتعني قواعد السلوك في العمل او المعايير التي تحكم سلوك الجماعة في بيئة العمل و التي يتم تحديدها من قبل اعضاء الجماعة انفسهم ومعاقبة من يخرج عن هذه القواعد من اعضاءها.
- الادوار: فكل عضو في الجماعة يلعب دورا محدد و يتكون دوره من توقعات الاخرين عنه و توقعاته عن نفسه.

II. اهمية جماعة العمل:

تبرز اهمية جماعة العمل بالنسبة للفرد في انها المجال الذي يقضي فيه جزءا كبيرا من وقته فيها و تربطه علاقات مباشرة مع مختلف اعضاءها ، و بالتالي نجد ان الافراد يميلون الى السلوكيات و الانشطة التي تتفق مع معايير و اهداف هذه الجماعة من اجل الحصول على اعترافها بهم كأعضاء و بالتالي يحصلون على تأييدها ودعمها ، وهذا ما اكدته دراسة "ليكرت" بأن الفرد الذي يتصف بالولاء و الاندماج في جماعة العمل التي ينتمي اليها يكون:⁶⁵

- اكثر استعدادا لقبول اهداف وقرارات الجماعة.
- يحاول التأثير على اهداف وقرارات الجماعة لجعلها اكثر انسجاما.

⁶⁴ المرجع نفسه، ص85.

⁶⁵ علي السلمي ، مرجع سابق، ص 152.

- أكثر تجاوبا و اتصالا مع اعضاء الجماعة
- أكثر ترحيبا و استجابة لاتصالات الاعضاء به
- أكثر استعدادا للعمل على تنفيذ القرارات الهامة بالنسبة للجماعة
- يتصرف بالطريقة التي تجعله يحصل على تأييد و استحسان اعضاء الجماعة.

اما اهمية جماعة العمل بالنسبة للمؤسسة بمختلف انواعها في الدور الذي تلعبه في التأثير على سلوك الافراد داخل التنظيم ومدى اتجاهها نحو تحقيق غايات افرادها الذاتية الامر الذي يجعل من الضروري على الادارة التعرف على مختلف المشاكل المرتبطة بالعمل الجماعي و ذلك بهدف تحويل اهداف المؤسسة ضمن اهداف الجماعة، حيث تعمل الادارة على التعرف على الجماعات الموجودة ومدى تماسكها و المعايير السائدة بها و ماهية السلوكات التي تتبناها ، وهنا يفترض على الادارة تطوير اساليب تعاملية تساعد على السيطرة على تلك الجماعات و تطويعها و توجيه سلوكياتها و انشطتها الرسمية او غير الرسمية في خانة اهداف المؤسسة دون تجاهل لأهداف الافراد في وقت نفسه ، بحيث لا يمكن ان نتصور ان الافراد و الجماعات داخل التنظيم سيعملون على تحقيق اهداف المؤسسة التنظيمية (الاهداف الرسمية) على حساب اهدافهم الشخصية (غير الرسمية) و بالتالي فإن انصياهم لأوامر الادارة و العمل على تحقيقهم للأهداف التنظيمية لا يكون الا اذا اقتنعوا بأنه من خلال ذلك سيتم تحقيق حاجاتهم المختلفة، ومن هنا تأتي كفاءة الادارة في فهم و دراسة ما يجري داخل الجماعات الرسمية و غير الرسمية من اجل التوصل الى اهم المعايير السائدة بهذه الجماعات و ماهية الحاجيات المختلفة لأعضائها و كيفية اشباعها، وعليه فمن اجل تحقيق اهداف المؤسسة يجب ان تتضمن هذه الاخيرة اهداف الافراد و يجب ان يسيرا في خط متوازي و بوتيرة متقاربة و الا يحدث الخلل في الاداء ، و بالتالي فمن الضروري على الادارة الاحتكاك بالافراد و جماعات العمل و ادارتها بطريقة تسمح من تحقيق التفاهم و الاتفاق المتوازن بين الحاجتين المختلفتين للتنظيم و الجماعات و بذلك تستمر عملية الانتاج و التطور.⁶⁶

III. انواع جماعة العمل:

ان من بين اهم التصنيفات المقدمة لأنواع جماعات العمل هو ما قدمه "سايلز" طبقا لسلوك هذه الجماعات في التعامل مع مشاكلها اليومية ومع الادارة و اساليب الاشراف التي تعتمدها، حيث ميز بين اربعة نماذج لجماعات العمل

⁶⁶ امينة شطي، مرجع سابق، ص 86.

مستندا في ذلك الى دراسة اجريت على 300 جماعة عمل بمصنع في امريكا مطبقا فيها الملاحظة و المقابلة كأدوات لجمع المعلومات حولهم ، حيث توصل الى الانواع التالية:⁶⁷

• الجماعة السلبية: عادة ما تتشكل من العمال غير المهرة، حيث تقل فيها المعارضة و الشكاوي تتميز بقيادة غير واضحة و بوحدة داخلية ضئيلة وهي لا تعتبر في نظر الادارة جماعات تعاونية او جماعات على مستوى عال من الانتاج، كما انها تلعب دورا بسيطا في الاعمال النقابية.

• الجماعة الضالة: وهي اكثر اتحاد من الصنف الاول وعادة ما تتشكل عند عمال خطوط التجميع او عمال الشبائيك و تتميز بانها اكثر تظلما و شكوى و لكن اعضائها لا ينضبون اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع اهدافهم الواضحة و غالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز و هي تعتبر في نظر الادارة جماعات متمردة غير راضية.

• الجماعات الاستراتيجية: تتميز بأعلى مستويات التظلم وكثيرا ما تمارس ضغوطا كثيرة بطريقة مستمرة ورشيدة تأكيدا لمصالحها الخاصة، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية ، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابة و تكون مصدرا لقيادات عديدة، هذا فضلا عن ان تقارير الادارة عنهم كعاملين تكون حسنة الى حد ما على المدى الطويل.

• الجماعات المحافظة: و هي اكثر الجماعات ثباتا و اعلاها من حيث الوحدة الداخلية و تعتبر في نظر الادارة اكثر العاملين رضاء ، وهي عادة ما تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة، كما انها اقل ايجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة.

وبشكل عام ركزت هذه الدراسة في تصنيفها على طبيعة و نوعية جماعات العمل المتشكلة بشكل تلقائي في محيط العمل و هي تصنفها انطلاقا من ايدولوجيتها الخاصة التي تؤمن بها و تطبيقها في مسارها داخل المنظمة .

اما اذا اردنا تصنيف جماعات العمل من حيث خضوعها للقوانين و للأنظمة فيمكن ان نميز بين نوعين من الجماعات وهي كالتالي:

• جماعات العمل الرسمية: وهي الجماعات التي يتم انشاؤها وفق قرار من سلطة رسمية او قانونية بغرض تحقيق هدف معين او لتولي بعض الاعمال التي تفوض اليها، وينتمي اليهم العاملون بحكم عملهم و تخصصهم وعادة ما تكون مفروضة عليهم و ليس لديهم يد في اختيارهم لها ، او ادخال تغيرات في طبيعة العلاقات داخل الجماعات و التي تحدد

⁶⁷ حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2008، ص126.

اساسا من خلال الادوات التنظيمية كبطاقات الوصف الوظيفي و الهيكل التنظيمي و سياسات و نظم العمل، هذا ويمكن ان نلخص اهم نماذج الجماعات الرسمية فيما يلي:

- الجماعات الوظيفية: و يقصد بها الاقسام و الوحدات التنظيمية الاصغر داخل المنظمة .
- اللجان: وهي جماعات يتم تشكيلها عادة لدراسة موضوع او موضوعات معينة تتعلق بالنشاطات التنظيمية و قد تكون دائمة او مؤقتة تنتهي مع انتهاء المهمة التي انشئت من اجلها.
- فرق العمل: فرق العمل هو اسلوب اداري حديث برزت الحاجة اليه لانجاز مختلف المهام التنظيمية بكفاءة وفعالية بحيث ان عمل الافراد ضمن فريق يشجعهم على استثمار افكارهم و جهودهم بدرجة اكبر مقارنة مع عملهم بشكل فردي.

• جماعات العمل غير الرسمية: و هي الجماعات التي تنشأ بجانب الجماعات الرسمية و لا تخضع الى قوانين و انظمة التنظيم الرسمي إنما تخضع في نشوئها الى العلاقات الانسانية و الاجتماعية عند تجمعهم في بيئة العمل خصوصا في ظل وجود توافق في الاتجاهات و التطلعات و القيم و المعتقدات لدى هؤلاء الافراد (جماعة الاصدقاء) و تشابه المشكلات التي يعانون منها، و الحاجيات التي يطمحون الى اشباعها سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، ذاتية..الخ (جماعة المصلحة)، و عليه فجماعات العمل غير الرسمية ليس لها بناء اجتماعي واضح او قواعد و معايير معروفة و ليس لها غرض محدد .

ونشير في هذا الصدد ان الجماعات غير الرسمية قد تمارس ضبطا اجتماعيا على سلوك اعضائها و تفرض عليهم انماطا سلوكية معينة ، و تتبنى رأي عام خاص بالجماعة كما تشجع العمل الجماعي و تقلل من التنافس الشخصي بين اعضائها بل تعمل على فرض جو جماعي للتعبير عن الضغوط و التوترات النفسية و توفير جو من الطمأنينة و الامن لأعضائها.

IV. العوامل المحدثة لديناميكية جماعة العمل:

يمكن تصنيف عوامل ديناميكية جماعة العمل الى صنفين عوامل داخلية و يقصد بها كافة العوامل الداخلية للجماعة قد ترتبط بالجوانب السيكولوجية و العاطفية و الاجتماعية اما الجوانب الخارجية و التي تكون مؤثرات و

عوامل خارجية اي خارج نطاق الكيان الداخلي للجماعة و تؤثر في مختلف المجالات الخاصة بها و يمكن ان نفصل في هذه العوامل في مايلي:

(1) العوامل الداخلية لديناميكيات لجماعة العمل: ويمكن ان نوجز اهمها في مايلي:⁶⁸

• **حجم الجماعة:** يلعب الحجم دورا كبيرا في تحديد علاقات الافراد داخل الجماعة، فكلما زاد حجم الجماعة زادت العلاقات بين اعضائها تعقيدا و زادت الالتزامات و المسؤوليات للحفاظ على هذه العلاقات، كما يمكن ان تقل فرص الاجماع بين اعضائها نظرا لتعدد الاهداف و ربما اختلافها مما قد يزيد من الاحساس بالتهديد و التوتر و ضعف المشاركة مما قد يؤدي الى اضعاف العلاقة بالجماعة و ربما الخروج منها او عدم الالتزام بأنشطتها و اهدافها، حيث لا يوجد اجماع حول حجم الامثل للجماعة حتى تكون حركتها فعالة و ادوارها مؤثرة ، الا ان هناك اتجاه يشير الى ان الحجم الافضل هو خمسة اشخاص، فلا يمكن تحديد حجم جماعات العمل الا في حالة الجماعات الرسمية و بذلك يمكن توقع وجود جماعات غير رسمية كبيرة الحجم و على المنظمة ان تدركها و تستفيد من طاقتها لمصلحتها.

• **جو الجماعة:** ونقصد بها مشاعر و امزجة افراد الجماعة و اسلوب تفاعلهم و مختلف الظروف النفسية و الفيزيقية السائدة ، وكذا نمط الاشراف و القيادة .. الخ ، وعليه من الضروري مراعاة جميع هذه العوامل و ترتيبها بصورة تسمح بإنجاح الجماعة و تحقيق الاهداف المطلوبة منها.

• **نمط الاتصال:** يعد الاتصال بجميع وسائله و فنونه ومهاراته اهم محرك او معطل لتفاعلات الجماعة فكلما كانت قنوات الاتصال فعالة و متاحة امام الجميع كلما كان التفاعل فعالا و كانت حركية الجماعة عالية و العكس صحيح.

• **المشاركة:** ان توسيع فرص المشاركة في شؤون الجماعة و قراراتها الاساسية و سيادة النظام الديموقراطي في تعبير عن الاراء و الحوارات و اتخاذ القرارات من شأنه ان يساعد على ترشيد قرارات الجماعة و زيادة الالتزام بها و تنفيذها و هذا ما يؤدي قوة و تماسك الجماعة.

• **الضبط الاجتماعي:** ان ضمان الجماعة لاستمراريتها و فعاليتها يحتاج الى وجود قدر من الضبط الاجتماعي لأعضائها، بحيث تكون قادرة على إلزام اعضائها بالمستويات التي تحددها و بالمعايير التي تضعها ، عن طريق تقوية عوامل الجذب اليها تارة و عن طريق الحساب و المعاقبة بمختلف اشكالها تارة اخرى.

⁶⁸ امينة شطي، مرجع سابق، ص ص 79-81.

• ادوار الجماعة: تعتبر الادوار عاملا اساسيا للتحكم في دينامية الجماعة ، بحيث ترتبط حركيتها و فعاليتها بدرجة وضوح هذه الادوار لأعضاء الجماعة و درجة استيعابهم لها و قدرتهم على ممارستها ، مع عدم التصارع بين هذه الادوار مع اية ادوار اخرى تحددتها الجماعة لأعضائها او يحددها الاعضاء لأنفسهم في علاقاتهم الاخرى او تحددتها لهم جماعاتهم الاخرى التي هم اعضاء فيها.

• التجانس وعدم التجانس: ان الجماعة المتماسكة الفعالة تحتاج الى وجود تجانس بين اعضائها خاصة فيما يتعلق بأهدافهم و افكارهم الرئيسية و انسجامها مع اهداف الجماعة و فلسفتها، الا انه ينبغي لتكامل الجماعة ان تتوفر مهارات وخبرات و قدرات اعضائها الى المدى الذي يجعلها تبدو غير متجانسة من هذه الناحية و ذلك حتى يتم تطويع الفروق في هذه المجالات لخدمة تكامل الجماعة وحركيتها ، وبدون ذلك تقع الجماعة في حالة من المحافظة و السكونية التي قد تعطل فعاليتها و حركيتها.

• تقويم الجماعة: وذلك عن طريق تقويم الادوار التي تقوم بها الجماعة او يقوم بها كل عضو ومدى فعالية هذا الدور و ما مثبطاته و محفزاته و كيفية تنشيطه... الخ ، بحيث يسهم التقويم الفعال في دفع الاعضاء و الجماعات نحو الارتقاء بمستويات ادائهم و نشاطهم .

• شعور الوحدة داخل الجماعة: وهو من اهم عوامل التماسك بين اعضاء الجماعة ، فتتحرك الجماعة كجسد واحد يكسبها قوة وصلابة في تحقيق اهدافها و يصعب من مواجهتها او تفكيكها مما يجعل الاطراف الاخرى مضطرة في احيان كثيرة الى الانصياع لرغبات ومطالب هذه الجماعات.

(2) العوامل الخارجية لديناميكيات الجماعة: ومن اهمها نجد مايلي:

• نظام القيم التنظيمية و الثقافية : ان نظام القيم التنظيمية و الثقافية السائدة في بيئة العمل بالمنظمة يؤثر بشكل مباشرة في حركية جماعة العمل، بحيث كلما كان هناك انسجام بينها و بين هذه القيم كلما ساعد ذلك على حركيتها و العكس صحيح.

• نظام الحوافز: كلما اتجهت المنظمة الى تبني نظام حوافز يشجع على الابداع و التطوير كلما انعكس ذلك بشكل ايجابي على حركية هذه الجماعات و تطورها على اعتبار ان الحوافز هي مثيرات خارجية تزيد من دافعية الجماعة نحو العمل و قد تتوفر هذه الحوافز بين ماهو مادي و بين ماهو معنوي.

• جو المنافسة او الصراع: ان نشاط جماعة العمل في بيئة تشجع على المنافسة بين الافراد و الجماعات يعد حافزا لها للتحرك اكثر و الاجتهاد في تحقيق الاهداف وهذا ما قد يعود بالإيجاب على المنظمة ككل ، ونشير الى ان تحول المنافسة الى صراع غير مشروع قد يهدد حركية و استمرارية هذه الجماعات مما قد يؤدي تفكك البعض و توسع البعض الاخر على حساب الاخر و هذا قد يعود بالسلب على نشاط المنظمة و توازنها.

• الملاءمة و الانسجام مع المجتمع الخارجي: نظام اهداف الجماعة ومدى انسجامها وملاءمتها مع اهداف المجتمع المجتمعي الخارجي الذي تنشط فيه، فانسجام الاهداف هو اساس فعالية الجماعات و المنظمات التي يمثل المجتمع الوعاء الذي يحتويها .

٧. اهم نماذج جماعات العمل:

حدد "روبرت ميلز" في كتابه " **the sociology small group** " الصادر سنة 1969

مجموعة لنماذج الجماعات بشكل عام⁶⁹ ، و التي يمكن اسقاطها على جماعات العمل و هي كالتالي:⁷⁰

(1) النموذج الميكانيكي: يشبه هذا النموذج الآلة، حيث يكون التفاعل فيها يتم من خلال عمليات ميكانيكية و حل مشاكل تلك الجماعة يتم بطريقة تسلسلية في اتصالها، ويمكن تشبيه الافراد بأجزاء الآلة التي تتساند لتؤدي وظيفتها الاساسية، ووفق لهذا النموذج تتقيد الجماعة بقوانين عامة و ثابتة يخضع لها سلوك الفرد ، كما تخضع الجماعة لترتيب مميز يتكرر باستمرار يمكن التنبؤ به مسبقا، و يؤكد هذا النموذج على الاسس التالية:

- دور الفرد في الجماعة من خلال دوره في المجتمع الاكبر

- تحديد اغراض الجماعة و مشكلاتها مسبقا

- تحديد بيئة الجماعة.

ومن خلال هذه النقاط الثلاثة تسير الجماعة و تلعب ادوارها في حل المشكلات التي تواجهها.

(2) النموذج العضوي: يشبه الجماعة بالعضو البيولوجي، اذ تمر الجماعة بمرحلة من النمو حيث تنطلق من عناصر مختلفة وحاجات و قدرات متباينة ثم تبدأ في التآلف و تنتج تدريجيا نماذج من السلوك و المعايير و القيم تدفع بالجماعة

⁶⁹ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص112.

⁷⁰ المرجع نفسه ، ص 112-115.

شيئا فشيئا لمرحلة النضج ، و الاجزاء المكونة لهذه الجماعة مختلفة الوظائف لكنها مترابط و تتكامل في علاقة تساندية وتظهر بينها عمليات معقدة متساندة تأخذ صور العضو الواحد، و تبعا لهذا النموذج فالجماعة نسق معقد يتفاعل مع الانساق الأخرى .(مثال : فريق كرة القدم).

(3) نموذج الصراع: وفي هذا النموذج تعتبر الجماعة مجالا لعمليات التنافس والتي تنتهي بسلسلة متتالية من الصراعات، فالجماعة ما هي الا تقدم لخبرات وتراكم لخبرات من الصراع بين اعضاءها المتنافسين لتحقيق حاجات معينة، وعمليات التغيير فيها محتملة وقوية جدا في اي لحظة داخل الجماعة، لهذا عليها دوما البحث عن كم و كيف يمكن مساعدة اعضاءها في اعادة حل الصراع .

(4) نموذج التوازن: وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل في حالة توازن وكل اضطراب او خلل يحدث داخل او خارج الجماعة تعمل على احتوائه و ازالته للعودة بالجماعة الى حالتها قبل حدوث الخلل، ويحاول هذا النمط اثناء تحقيق اهدافه مواجهة الاضطرابات بقوة التي تزيدها تماسكا و تعاونا في تحقيق تلك الاهداف، فالجماعة تندفع بشكل جماعي و سرعان ما تتغلب على اضطراباتها الداخلية.

وفي هذا النموذج تعد الجماعة نسق يتغير كلما تعرض لحدث قوي ثم تعود لنسقتها الاولى، وهذا التحول لا يقتصر على الجماعة فقط بل يمتد ايضا للفرد، لأن اضطرابات الفرد تغلب حالة التوازن في الجماعة و يؤثر في باقي الافراد .

(5) النموذج البنائي الوظيفي: يبحث الافراد فيها عن حدود انساق الجماعة، وتدور عملية البحث حول "الافعال، و الافكار و الاساليب" التي يمكنها تحقيق اهداف النسق العام للجماعة فهي تواجه متطلبات الفرد و البيئة الجماعية ، وتتحرك الجماعة في تغير ثقيل نحو المصادر الايجابية التي تحقق ذاتها و نسقتها، و يحدد "ميلز" متطلبات هذا التغير ب:

- البحث عن التوافق بأساليب جديدة7
- تحقيق الاهداف و تفادي حالات الاحباط
- التكامل و البحث عن تلاحم الاجزاء لمواجهة الصدمات حيث تتعاون الاجزاء باستمرار بين القوة والضعف لخلق وحدة فرعية جديدة تؤدي لتكامل هذه الاحزاء
- البحث عن اجراءات لمواجهة الضغوط الداخلية و الخارجية.

وعموما في هذا النمط يحاول العضو توجيه الجماعة للتقدم و انجاز الاهداف و قد يصل البعض الاخر الى ابعاد من ذلك بمحاولة ايجاد قوى تضمن بقاء عناصرها و من اهم وظائفها مايلي:

- ملاحظة ماذا يحدث داخل الجماعة؟
- البحث عن التأثيرات التي لها القدرة في تحقيق الاهداف و ضمان الاستمرارية او البقاء لها.

❖ المحاضرة الخامسة: القيادة التنظيمية

❖ تمهيد:

اتضح لنا من المحاضرة السابقة اهمية فهم وإدراك ماهية جماعة العمل خصوصا اذا تم تطويرها لخدمة اهداف المنظمة و وهو ما تسعى اليه اغلب المنظمات المعاصرة، وان نجاح هذا المسعى حسب الكثير من المختصين لن يتأتى بمعزل عن وجود قيادة تنظيمية على رأس هذه المنظمات تعمل على توجيه الافراد و الجماعات نحو تبني السلوك التنظيمي الامثل لتحقيق اهداف هذه المنظمات و تطويرها و الوصول بها الى اعلى مراتب النجاح ، وعليه سنحاول في هذه المحاضرة التطرق الى موضوع القيادة التنظيمية و ذلك من خلال عرض النقاط التالية:

- I. مفهوم القيادة التنظيمية
- II. خصائص القائد و القيادة التنظيمية
- III. اهمية القيادة التنظيمية
- IV. انواع القيادة التنظيمية
- V. انماط القيادة التنظيمية
- VI. أهم الاتجاهات النظرية حول القيادة التنظيمية
- VII. معوقات القيادة التنظيمية الفعالة.

1. مفهوم القيادة التنظيمية:

يشير مصطلح القيادة في معجم لسنا العرب بأنها (القوم) و هي نقيض السُّوق ، فيقال يقود الدابة من الامام و يسوقها من الخلف ، وعليه فالقيادة عملية يتصدر القائد فيها الجميع و يوجههم الى ما ينفعهم و يرشدهم لما يحقق اهدافهم ، فمعنى ان تقود هو ان تكون في المقدمة.

يعتبر مفهوم القيادة التنظيمية واحدا من اكثر المفاهيم تداولاً في مجال الفكر التنظيمي وذلك نظراً لأهمية عملية القيادة بالمنظمات ، حيث يعرفها " ليكرت" على انها " قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة من الاشخاص و توجيههم و ارشادهم من اجل كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية"⁷¹ ، اما "عبد الغفار حنفي" فيعرفها بأنها " فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس و اخلاص، ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي القدرة على حث و حفز الافراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه"⁷²، اما "عمر ماهر محمود" فنجدته يعرفها على انها " قوة السيطرة على ادارة العمل الجماعي الكلي داخل الجماعة و تولي مسؤولية التصريف في شؤون اعضائها و توجيههم نحو هدف ما"⁷³ ، ويعرفها " علي السلمي" بمثابة " نشاط مقصود و مخطط له مسبقاً الهدف منه التأثير على سلوك جماعات العمل او تعديل سلوكهم في مواقع العمل بما يتلاءم مع اهداف المؤسسة"⁷⁴ ، هذا ويتضح من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا ان القيادة عملية تأثيرية بالدرجة الاولى يعمل فيها القائد على دمج اهداف التابعين في هدف معين و تتوقف فعاليتها بالدرجة الاولى على شخصية القائد و خبرته في ميدان العمل بحيث كلما كانت شخصية القائد قوية و محنكة كلما كانت قدرته على التأثير اكبر و اسرع في التابعين و بالتالي ازدادت درجة اقتناعه لهم بضرورة توحيد الجهود من اجل القيام بالأنشطة التعاونية للوصول الى الاهداف المشتركة .

II. خصائص القائد و القيادة التنظيمية:

باعتبار القيادة عملية تأثيرية فعاليتها مرتبطة لفاعلية القائد و الذي يجب ان يتصف بمجموعة الصفات و المهارات حتى يكون قادراً على التأثير في سلوك تابعيه و توجيههم بما يخدم الاهداف المرغوبة ، ومن بين اهم هذه السمات

⁷¹ السيد فتحي، الويشي، الاساليب القيادية و الاخلاق الادارية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة الاولى، القاهرة، 2013، ص 101.

⁷² عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 47.

⁷³ المرجع السابق، ص 47.

⁷⁴ علي السلمي، مرجع سابق، ص 180.

و الخصائص نجد ما جاءت به دراسة "داني كوكس" و "جون هوفر" على مجموعة من القادة في بعض المنظمات و التي استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القائد الى عشرة صفات:⁷⁵

- المثل العليا للأخلاقيات الشخصية : حيث لا يستطيع القائد الفعال ان يعيش اخلاقيات مزدوجة احداها في حياته العامة (الشخصية) و الاخرى في حياته المهنية، فالأخلاقيات الشخصية لا بد ان تتطابق مع الاخلاقيات المهنية.
- الحيوية و النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الامور و يغمس في القضايا الهامة و المثيرة.
- الانجاز: القائد الفاعل لديه القدرة على تحديد الاولويات و اعدادها و انجازها.
- الشجاعة: القائد شخص جريء و مقدم يلجأ الى المخاطرة بهدف انجاز الاعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة عن ذلك .

- الابداع: يتميز القادة الفعالون بروحهم الابداعية و الاندفاع نحو الخلق و التجديد و الابتكار .
- الالتزام: القائد الحقيقي ينجز اعماله بتفاني و دقة و التزام اتجاه كل مسؤولياته و لا يتهرب منها بل يواجهها.
- تحديد الاهداف: جميع القادة الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الاهداف الخاصة بهم و التي تعبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- الحماس: و يتجسد الحماس في ذلك الالهام الذي يمتلكه القادة و الذي يؤثر في تابعيه و يدفعهم للعمل و التضحية اكثر من اجل تحقيق الاهداف.
- الحنكة: يجب ان يمتلك القائد مستوى رفيع من الحنكة و الدهاء و الذكاء حتى يتمكن من تنظيم امور تابعيه و مواجهة مشاكلهم.
- المساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط، بل يهيئون مناخ عمل قائم على تبادل الافكار بحرية و تعلم المهارات المختلفة مما يؤدي الى وجود قدر من التعاون بين اعضاء المنظمة و يجعل منهم فريقا واحدا و موحدا.

وعليه فالقائد حسب هذه الصفات هو موجه و منظم و رقيب للأفراد في سلوكياتهم مواقفهم نحو اهداف معينة و مشتركة يهدفون الى تحقيقها دون الاخلال بالنظام العام او القانون او العادات و التقاليد و غاية ذلك الوصول

⁷⁵ بلال خلف سكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010، ص 29.

بالجماعة الى تحقيق ما يهدفون اليه، وهذا يعني ان القيادة اذا كانت نشاطا و تأثيرا و تعاونا فإنه يمكن ان نوجز اهم خصائصها في ما يلي:⁷⁶

- القيادة نشاط و حركة لان القائد يتعامل مع اشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية ، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناءً لا توجيها تخريبيا.
- القيادة تؤثر في الافراد و الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الاقناع لا عن طريق الامر و الفرض.
- القيادة تعاون و على القائد ان يبث روح التعاون بين افراد جماعته و لا سيما عند تنفيذ الاهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد ان يحفز همم الافراد حتى ينشطوا لتحقيق هدفهم.

III. اهمية القيادة التنظيمية:

ولما كانت القيادة التنظيمية من اهم ظواهر التفاعل الاجتماعي بالمنظمة لأن القادة يقومون بدور رئيسي فيه و يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة في العمل ومدى تفاعلها بشكل ايجابي و حالة الروح المعنوية السائدة بين افرادها، فهي تشكل حلقة الوصل بين العاملين و خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية ، وعليه يمكن ان نوجز اهم النقاط التي تبرز اهمية القيادة في المنظمة في النقاط التالية:⁷⁷

- ضمان ائتلاف الجماعة و تجانسها.
- تقريب وجهات النظر و الربط بين الآراء المختلفة.
- توجيه الجماعة باعتبار القائد الشخصية المعنوية.
- حماية الجماعة من التصدعات الداخلية و الخارجية.
- إعطاء قوة للجماعة و مساعدتها لتحقيق اهدافها .

وتبرز أكثر اهمية القيادة من خلال المهام التي تقوم بها ومن اهمها:⁷⁸

⁷⁶ محمد حسنين العمري، القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2008، ص 67.
⁷⁷ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 49
⁷⁸ المرجع نفسه، ص49.

- دراسة حاجة الاتباع و السعي في تحقيقها قدر الامكان مما يتطلب توفير الحوافز لتحقيق الرغبات المادية و المعنوية.

- بث روح التعاون في الفريق وجعله فريقا واحدا.

- إشراك الاتباع في اتخاذ القرار.

- العدالة و الموضوعية في تعاملها لضمان ثقتهم.

- مساعدة الاتباع في تخطي عقباتهم و تنمية مواهبهم و قدراتهم.

- ضمان الاتصالات و تشجيعها داخل المنظمة.

- التوزيع المتوازن للعمال حسب قدراتهم و امكانياتهم.

IV. أنواع القيادة التنظيمية:

يمكن ان نميز بين نوعين من القيادة التنظيمية انطلاقا من مصدر هذه القيادة و التي اوضح "ماكس فيبر" ثلاثة انواع منها ، قد ترتبط بكاريزما القائد او بالنمط الثقافي التقليدي او بالطابع الرسمي القانوني و عليه فإن انواع القيادة حسب هذا التصنيف ما يلي:

(1) القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم اي وفقا لقواعد واللوائح التنظيمية بالمنظمة والتي تنظم الادوار وتحدد المسؤوليات و الصلاحيات ، والقائد في هذا النوع يمارس مهامه في أطر ضيقة ومحدودة مرتبطة بمركزه الوظيفي ، وهو ما يؤكد "عادل عبد الرزاق" حين يعرفها بأنها القيادة القائمة على "السلطة القانونية التي يستطيع من خلالها توجيه الاوامر و اتخاذ القرارات وهذه السلطة هي التي يتمتع بها القادة الاداريون في التنظيم و تمنحهم حق اصدار الاوامر و التعليمات لمؤوسمهم للقيام بأوجه النشاطات الممكنة في التنظيم و في هذه الحالة تكون سلطة القائد فيما نابعة من مركزه الرسمي و القائد يختار احدى وظائف الادارة وفقا لنظام او تسلسل وظيفي معين في احدى المصالح او المؤسسات وهو يحكم شغله لهذه الوظيفة و يحكم السلطة المفوضة اليه يستطيع اصدار الاوامر و التعليمات لمؤوسمهم و اتخاذ القرارات و السياسات و يتم تحديد واختيار القائد من طرف السلطة و يسمى قائدا رسميا لأنه معترف به في المجالات الرسمية.⁷⁹

⁷⁹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة ، 2000، ص 08.

(2) القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها اشخاص طبيعيين يعملون داخل الجماعات دون الاستناد الى قوانين او لوائح تنظيمية رسمية ، بل اكتسبوا صفة القيادة نتيجة مصادر اخرى مثل الخصائص و الصفات الكاريزمية التي يتمتعون بها او من خلال النمط الثقافي التقليدي السائد في الجماعة و الذي منحهم الحق في ممارسة القيادة ، وغالبا ما يمتلك هذا النوع من القادة هامش كبير من الحرية في التصرف في شؤون تابعيهم و قادرين على التأثير بشكل اكبر على الافراد و الجماعات، فإذا كان قبول و انصياع الافراد للقادة الرسميين هو نتيجة القوانين و القواعد الرسمية فإن قبولهم و انصياعهم للقادة غير الرسميين هو نتيجة لتأثرهم بالقادة انفسهم او ايمانهم بالراسخ بالقيم الثقافية التقليدية التي تجعل مكنهم قادة.

٧. انماط القيادة التنظيمية:

توجد علاقة وثيقة بين النمط القيادي و فعالية المنظمات و نجاحها، بحيث كلما اهتمت المنظمة بتطوير نمط قيادي فعال لمختلف المواقف التي تفرضها بيئة العمل المعاصرة ، ففعالية المنظمة من فعالية القيادة ، و يمكن ان نعبر اهم الانماط القيادة السائدة في المنظمات في ما يلي:

(1) القيادة الاوتوقراطية: و يصطلح عليها ايضا بالديكتاتورية او الاستبدادية، وفي هذا النمط من القيادة تركز السلطة في يد القائد الذي يعتبر نفسه الوحيد القادر على اتخاذ القرارات الهامة دون الحاجة الى استشارة التابعين فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع القرار و اتخاذه وحده و لا يسمح بأي تعديل او مخالفة له ، فهو يقوم بتنظيم الاعمال و توزيع الادوار و المهام و المسؤوليات التي يجب ان يقوم بها كل فرد من الافراد و لا يعطي اي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل بل يخبر الجماعة ببساطة الخطوات الحالية التي يجب عليهم اتباعها وغالبا ما يترك هذا النوع من القادة مسافة بينه وبين تابعيه بحيث يبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الاوقات وهو مصدر الثواب و العقاب و عادة ما يُكثر التهديد و العقاب اكثر من الترغيب و الثواب⁸⁰ ، هذا ويمكن ان نوجز اهم الخصائص التي يتميز بها هذا النمط القيادي في مايلي:⁸¹

⁸⁰ حسين عبد الحميد ، احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري التنظمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة، 2010 ، ص ص 108-109
⁸¹ المرجع نفسه، ص ص 110-112.

- يمتنع القائد عن تفويض اي من سلطته الى مستوى أدنى لعدم ثقته في قدراتهم ، و يتبع سياسة السيطرة على تصرفات اعضاء الجماعة و يتخذ من سلطته اداة تحكم وضغط عليهم لاجبارهم على انجاز العمل مستخدما في ذلك كل وسائل الاجبار و الالزام لضمان استمرارية هذه السيطرة.
- يمثل المرؤوسين خوفا من العقاب ، وغالبا ما يعبر هؤلاء المرؤوسين عن عدم رضاهم عن القيادة لعدم حاجاتهم النفسية و الاجتماعية.
- يعطل هذا النمط القيادي قدرة العاملين على الخلق و الابداع ، ويسود في هذا النمط مناخ لا تنمو فيه العلاقات الانسانية السوية و تنخفض فيه الروح المعنوية بين اعضاء الجماعة و يقل التماسك و التكيف الاجتماعي بينهم.
- في هذا النمط تعطى الاولوية لإشباع حاجات القائد قبل حاجات التابعين ، خصوصا في ظل الاعتماد المتزايد على القائد في مسائل التخطيط و التوجيه و حتى طرق الانجاز و هو ما يشعرهم بالعجز و القصور.
- يعتمد القائد في هذا النوع على الاتصال النازل (اوامر، تعليمات...الخ) و يركز على التقليل منه بين الاعضاء قدر الامكان ، و يكون الاتصال من خلاله و تحت اشرافه و سيطرته.
- الجماعة التي يقودها قائد اوتوقراطي استبدادي يتوقفون عن العمل او يقللون الى حد كبير بمجرد غياب ذلك القائد عنهم، او عدم خضوعهم للمراقبة المباشرة بحيث يرغب تابعيه على طاعته و على العمل بالاعتماد على سلطة مركزه وما يتيح له من امكانيات ووسائل سيطرة، وعلى الرغم من هذه الانتقادات الا ان بعض الدراسات اثبتت نجاعة هذا النمط على المدى القصير و قدرته على انجاز اهداف المنظمة و تحقيق انتاجية عالية.
- (2) القيادة الديمقراطية: في هذا النمط القيادي الافراد هم من يختارون القائد و لهم حق المشاركة في وضع الاهداف و التخطيط و التنفيذ و التقويم في المنظمة، و تتوزع عليهم المهام جميعا و قنوات الاتصال بينهم و بين القائد متعددة من جميع الجهات ، و تسود المنظمة مناخ تنظيمي قائم على العلاقات الانسانية الجيدة و تقل فيه مظاهر التذمر و المشكلات بين الافراد، وغالبا يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي دون تسلط او تهديد من احد ، حيث يراعي القائد رغباتهم و يأخذ بها و يعتبر هذا النمط من اكثر انماط القيادة قبولا و رغبة لدى الافراد بالمنظمات،⁸² ويمكن ان نوجز اهم خصائصه ومميزاته في مايلي:⁸³

⁸² غرينيث كيث، القيادة، ترجمة: حسين التلاوي، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، ط1، القاهرة، 2013، ص132.

⁸³ حسين عبد الحميد، احمد رشوان، مرجع سابق، ص ص 101-102.

- تعتمد القيادة الديمقراطية على لا مركزية السلطة و يعترف و يقدر القائد قيمة التابعين و يهتم بزيادة روح الانتماء الى بيئة العمل و جماعة العمل مما يسهم في زيادة دافعيتهم نحو الانتاج.
- تعمل القيادة الديمقراطية على تحقيق التواصل الفكري بين القائد و المرؤوسين وهي توزع المسؤولية و تنظم دور الفرد نحو الجماعة وكذلك واجب الجماعة نحو الفرد و يشترك المرؤوسين وهي توزع المسؤولية .
- يشترك القادة و المرؤوسين في صناعة و اتخاذ القرار و يشجع هذا النمط على تكوين العلاقات الشخصية و تحقيق التفاهم المتبادل بين افراد الجماعة و يعمل القائد على تحريك دوافع المرؤوسين و ذلك بالعمل على تحقيق حاجاتهم و اشباعها.
- في نمط القيادة الديمقراطية تُنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد ، او بين التابعين انفسهم ، حيث من المهم ان يعرف القائد افكار و آراء تابعيه و وجهات نظرهم و شكاياتهم مثلما يهيمه توصيل افكاره و آرائه و توجهاته الى هؤلاء العاملين.
- من الضروري على القائد في نمط الديمقراطية ان يوزع السلطة و الصلاحيات داخل المنظمة و ذلك بتفويضها الى التابعين بحيث تمكن المفوض اليه من انجاز الواجبات حسب الصلاحيات الممنوحة كما تضعه تحت المسؤولية في انجاز ما فوض فيه، ونشير في هذا الصدد الى ان هناك بعض الامور لا يجوز التفويض فيها وتبقى فقط من صلاحيات القائد وعلى سبيل المثال المسائل المالية او تلك المتعلقة بتغيير السياسة العامة للمنظمة.
- اهتمام القائد بالحوافز المعنوية التي تزيد من ثقة العاملين و تشبع حاجاتهم و تدفعهم لمزيد من العمل و الاجتهاد و العطاء للمنظمة.
- يحاول القائد ان يكسب و تابعيه و تعاونهم فيلتفوا حوله و يحبونه و يتقبلون اوامره بروح عالية و يسعون لتنفيذها وهو ما يؤدي الى انتشار الرضا و الارتياح و الاخلاص و الاقبال على العمل و التعاون و الاستقرار و خلق الروح الايجابية مع زيادة الانتاج دون الحاجة لوجود رقيب مباشر.
- اما ما يعاب على النمط الديمقراطي في القيادة هو بطؤها احيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما و سرعة كما ان هذه القيادة تفضل احيانا اذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية و اذا كانوا من الجهلة او محدودي الخبرة و المتعبين نفسيا.⁸⁴

⁸⁴ المرجع السابق، ص103.

3) القيادة الحرة (الفوضوية): وفي هذا النمط تكون القيادة شكلية (عكس القيادة الأوتوقراطية) بحيث تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، بحيث تتيح للعامل حرية التصرف و الحركة و الاداء وممارسة النشاط وتحديد المهام و اتباع الاجراءات التي يراها العاملون مناسبة لإنجاز العمل و كذا اصدار القرارات دون تدخل القائد الرسمي المعين في ذلك ،⁸⁵ فالقائد في هذا النمط ليس له دور ايجابي تجاه العاملين معه الا اذا طلب منه ذلك، مما يجعل العاملون يمارسون العمل بمرونة مطلقة غير أبيهن بوجود القائد و ذلك قد يعود الى عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات او عدم قدرته على الامام بمتطلبات العمل و بالتالي يترك الامور تسير دون توجيه او قيادة ، و يعد هذا النمط اقل الانماط من حيث الجدوى و الكفاءة في العمل، لان العاملين لا يحترمون شخصية القائد و قد يشعرون بالإحباط وعدم القدرة على التصرف، في حين القائد يرى ان انسحابه من تركه للعاملين يشكل مناخ تسوده الحرية و يزيد من قدرتهم على التصرف و كذا تمرسهم في العمل و انجازه.⁸⁶ ، ويمكن ان نوجز اهم خصائصه في النقاط التالية:⁸⁷

- في هذا النمط من القيادة يتم تفويض السلطة للمرؤوسين على اوسع نطاق و تسند المهم الواجبات بطريقة عامة وغير محددة وهذا يهدف اعطاء المرؤوسين المزيد من الحرية و الاستقلال في ممارسة اعمالهم.
- يتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فهو يرى ان اسلوب الحرية في الادارة لن يكون مجديا الا اذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه و سهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الافكار التي يلتبس عليهم امرها.
- يشجع هذا النمط القيادي المرؤوسين على المبادرة و الابتكار و التميز الشخصي و الحصول على الخبرة .

اما ما يؤخذ على هذا النمط من القيادة ان اسلوبه غير مجدي في التطبيق العملي، لكونه قائم اساسا على حرية المرؤوسين في العمل و لان القائد الذي يتبع هذا الاسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي يقود لكونه يُلقى مسؤولية انجاز العمل لمرؤوسيه دون مساعدتهم او توجيه جهودهم او ضبط سلوكهم وهذا ما قد يترتب عليه تفكك الجماعة و تداخل الادوار و المسؤوليات و بروز الصراعات و التوترات من اجل اشباع الحاجات الشخصية مما يضعف الروابط بين الافراد و يصعب من تحقيق الاهداف المطلوبة، وبالمقابل يرى بعض الكتاب والباحثين ان هذا الاسلوب القيادي موجود في التطبيق العلمي وانه يكون مجديا في ظل مواقف و ظروف معينة تقتضي تطبيقه.⁸⁸

⁸⁵ حسين عبد الحميد ، احمد رشوان، المرجع السابق، ص 112.

⁸⁶ راوية حسن، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، ط2، الاسكندرية، 2004، ص49.

⁸⁷ حسين عبد الحميد ، احمد رشوان، المرجع السابق، ص113

⁸⁸ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

و من خلال ما سبق يتضح لنا ان كل الانماط القيادية تحمل مميزات خاصة ومبررات موضوعية لاستخدامها و لكن يبقى واقع المنظمة و مناخها عاملا مهما في اختيار النمط القيادي الانسب لتحقيق اهداف المنظمة وذلك على الرغم من تأكيد الكثير من الباحثين على ضرورة تبني النمط القيادي الديمقراطي على حساب الانماط الاخرى وذلك لما له من توازن في اعطاء العاملين السلطة و المسؤولية و توفير مناخ يتيح التعبير عن الآراء و المشاركة في التخطيط و اتخاذ القرارات وهذا ما قد يعود بالإيجاب على تحقيق اهداف المنظمة و منتسبها معا.

VI. أهم الاتجاهات النظرية حول القيادة التنظيمية:

لقد شكلت القيادة احدى اهم الظواهر التنظيمية التي اهتم بها الباحثون في الفكر الاداري و التنظيمي ، و صدرت حولها الكثير من البحوث و النظريات حول طبيعتها و ابعادها و مقوماتها و انماطها و آليات تشكيلها ، و سنعرض في ما يلي اهم النظريات الاساسية التي اهتمت بالقيادة و اوضحت معالمها:

(1) نظرية الرجل العظيم : وتعد من اقدم النظريات في القيادة حيث تركز على الاسس الوراثية للقيادة ، فالأفراد ذو المواهب و القدرات غير العادية هم قادة في كل المواقف مهما كانت او اختلفت لان القيادة وراثية في اصلها ، و من اهم زعماء هذه النظرية " فرانسيس جالتون " Galton الذي جمع عددا كبيرا من البيانات الاحصائية و الوراثية لإثبات هذا التصور ،⁸⁹ وتسمى ايضا بنظرية القائد الموهوب بالفطرة و ان القادة يولدون و لا يصنعون و قد اكد بعض المفكرين على اهمية الصفات الجسمية فيها .

وتقول هذه النظرية ان التغييرات تحدث فقط بفضل افراد مميزين وموهوبين ، غير ان الواقع اثبت بأن هؤلاء القادة لا يمكنهم التغيير الا اذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغيير ، ولعل الكثير من الاحداث التي عاشتها المجتمعات الاسلامية في عز فترات الفتوحات الاسلامية كانت بوجود قادة وجدوا اناسا مهيبين و متحمسين لتحقيق التغييرات المطلوبة.

(2) نظرية السمات: تهدف هذه النظرية الى توضيح اهم السمات الواجب توفرها في شخص القائد ، حيث تقوم هذه النظرية على اساس ان فعالية القيادة تتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره و " ترى انه يجب توفر سمات متكاملة في شخصية القائد جسمية و عقلية و انفعالية و اجتماعية، فالقيادة سمة موحدة بغض النظر

⁸⁹ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 54.

عن الموقف او الثقافة ، وهذا السمات يمتلكها القائد بالولادة ، فالفرد قادر على الوصول الى ما يشاء متى توفرت لديه القدرة و المثابرة⁹⁰ ، هذا ويمكن ان نوجز اهم هذه السمات من خلال ما ركز عليه "ستودجيل Stogdijl" في بحثه عن العوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة عام 1948 في مايلي:⁹¹

- السمات الشخصية: وجد بعض الباحثين امثال "بارترج" ان هناك ارتباط قوي بين المركز القيادي و حسن الهندام و رشاقة المظهر .

- السمات العقلية المعرفية: الذكاء اساسي لمواجهة المشاكل و ايجاد الحلول، فالجماعة تختار اقدرها على ذلك، و التفوق يزيد في كسب افراد جدد ، ولا يجب على القادة ان يفوقوا اتباعهم في الذكاء بشكل كبير حتى لا يصبح ذلك عائقا. - السمات الانفعالية: القادة يجب ان يتصفوا بالنضج الانفعالي و الثقة في النفس و الاتزان الداخلي .

- السمات الاجتماعية و النفسية: القائد أميل الى الانبساطية وروح الفكاهة و المرح مع الاتباع ، ويتميز من الناحية النفسية بأن له مجموعة من الحاجات النفسية لا يمكنه اشباعها الا باتخاذ دور القائد في الجماعة و من هنا ينشأ مبدأ السيطرة .

(3) النظرية الموقفية: ترى هذه النظرية ان القائد يظهر متى توفرت له ظروف معينة و تهيأت لمساعدته على ذلك، فإمكانيات الفرد و قدراته غير كافية إنما يجب توافر مواقف مناسبة و ظروف محددة ، حيث يؤكد "ستودجيل" ان العضوية في الجماعة تجعل من الفرد قائدا متى توفرت الشروط الملائمة، ذلك لأن اي عضو في الجماعة قد يصلح قائدا في موقف معين و قد لا يصلح ان يكون قائدا في موقف اخر، فالقائد في الحرب قد لا يصلح للقيادة في السلم.⁹²

وعليه اكدت هذه النظرية على اهمية المواقف في تحديد القيادة و التي تكون نتيجة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة و ليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما و ذلك لان الظروف المحيطة بأي شخص تجبره على التصرف بطريقة معينة و تمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تحصر القيادة في عدد محدود من الاشخاص و انما تجعلها مشاعنا بين الجميع فالقيادة لا ترتبط بشكل كلي بالفرد انما بالمواقف الوظيفية بينه بين اعضاء الجماعة ، وفي هذا الصدد يؤكد "جنكزان" ان مقدرة الفرد على التعامل بشكل اكثر كفاءة في مواقف معينة من باقي الافراد تجعل منه قائدا، فالموقف هو الذي يحدد القائد و الموقف يحدد المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف و الشخص الذي

⁹⁰ المرجع السابق، ص54.

⁹¹ المرجع السابق، ص ص 54-56.

⁹² المرجع السابق، ص 57.

تتطابق عليه تلك المعايير اكثر من غيره و تبعا لذلك يصبح هو القائد و ربما لا تنطبق على نفس الشخص معايير موقف اخر يصبح تابعا لشخص اخر اكثر تطابقا مع الموقف الجديد.⁹³

(4) النظرية الوظيفية: تربط هذه النظرية القيادة بالأعمال و الجهود و الوظائف التي تساعد الجماعة على الوصول الى تحقيق اهدافها، وهي تشمل كل عضو في الجماعة قادر على تحريك الجماعة نحو الوظائف التي تحقق هدفها و بالتالي فالقيادة يمكن ان يقوم بها اكثر من عضو من اعضاء الجماعة و عليه فالقيادة في ضوء هذه النظرية تتحدد في اطار الوظائف و الاشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف ، وفي هذا الصدد يقول "كاتل" ان كل افراد الجماعة قادة بدرجة كبيرة او قليلة و يختلف سلوكهم من حيث تحريك الجماعة نحو الجماعة"⁹⁴

(5) النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الاخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في عين الاعتبار السمات الشخصية و الظروف الموقفية و العوامل الوظيفية معا ، حيث تركز هذه النظرية على اهمية ادراك القائد لنفسه و ادراك ، الاخرين له و ادراك القائد للآخرين و بالتالي فقيادة حسب هذه النظرية تقوم على التفاعل بين العوامل السابقة جميعا، فمثلا الحياة العسكرية تتطلب سمات معينة في القادة وهذه السمات تختلف من سلاح الى اخر و تختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حدا ومن هذا نستطيع ان نلمس انه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الاداري و القائد الاجتماعي و القائد السياسي و القائد العسكري حتى يتم تحديد الشروط و الوظائف التي يتضمنها كل مجال.⁹⁵

VII. معوقات القيادة التنظيمية الفعالة:

أوضح بعض الباحثين بعض السلوكيات التي تصدر عن القادة او التابعين و التي يمكن ان تحد من فعالية العملية القيادة بالمنظمة و نذكر منها ما يلي:⁹⁶

(1) تجاهل الاخطاء في سبيل الوصول الى اعلى انجاز: يرى "ميلر ان القائد يمكن ان يقوم ببعض التصرفات الخاطئة و التي تقلل من الفعالية منها:

- قيام القائد بكل العمل بمفرده وهو ما يسبب له ضغطا و انخفاض الانتاج.

⁹³ محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق، ص 33.

⁹⁴ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 59.

⁹⁵ محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق، ص 34.

⁹⁶ يحيى نور الهدى، محاضرات في مقياس القيادة التنظيمية، غير منشورة ، قسم علم النفس ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر ، 2019-2020 ، ص ص 65-66.

- عدم طلب القائد للمساعدة من الزملاء يقلل من الكفاءات و يزيد من عدم لرضا عن تصرفاته.
 - صعوبة التكيف مع التغيرات يؤدي الى نقص التقدم.
 - الاستخدام الزائد للقواعد او اتباع الروتين يؤدي الى صعوبة انجاز العمل، وعدم التجاوب بمرونة مع المواقف المختلفة.
 - الخوف من الخطأ يؤدي الى عدم المبادرة و عدم استغلال الفرص.
 - عدم تفويض المهام و السلطات يؤدي نقص فرص التدريب و التنمية للمرؤوسين.
 - عدم احترام اراء الاخرين يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية و الدافعية للمرؤوسين.
 - عدم الارتياح في بعض الظروف وبعض الوظائف من طرف القائد يؤدي الى ضياع الوقت و ضياع الفرص.
 - مقاومة النقد البناء يؤدي الى نقص التغذية العكسية التي تؤدي الى تنمية المهارات القيادية لدى القائد.
- (2) تجنب الصراعات عن طريق ارضاء الجميع: ان تجنب القائد التعامل مع المشكلات عادة ما يؤدي الى تعقدها، فلو كانت المشكلة تتعلق بأداء عامل معين فعدم تعامل القائد مع هذه المشكلة يؤدي الى تمرد باقي المرؤوسين وشعورهم بالاستياء اتجاه القائد هذا من جهة ومن جهة اخرى يتجه بعض القادة الى اعتماد اسلوب التلميحات او غيرها من وسائل الاتصال غير المباشرة وهذا لتجنب مواجهة المشاكل بوجه مباشر و هذا قد يؤدي الى فهم خاطئ للتوجيهات او التعليمات من طرف المرؤوسين وعليه فمن الضروري ان يتفادى القائد هذه التصرفات المعوقة لفعالية العملية القيادية و ان يهتم بتطوير قدراته و مهاراته في التواصل و تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات ومهارات تنظيم الوقت و مهارات ادارة الاجتماعات... الخ.

❖ المحاضرة السادسة: الدوافع والحوافز

❖ تمهيد:

اوضحنا سابقا ان للقيادة اهمية كبيرة في بناء سلوكيات الافراد و الجماعات بالمنظمة و توجيهها نحو تحقيق الاهداف المطلوبة و ذلك من خلال قدرتها على التأثير فهم، هذا التأثير في الكثير من الاحيان يعود الى قدرة القيادة بالمنظمة على الرفع من دافعيتهم نحو العمل و زيادة تحفيزهم من اجل تقديم الاداء الامثل لتحقيق هذه الاهداف ، وعليه سنركز في محاضرتنا هذه على موضوع الدوافع و الحوافز و تبيان طبيعتها و اهميتها بالنسبة للمنظمات و ذلك من خلال التطرق للنقاط التالية:

I. مدخل مفاهيمي حول الدوافع و الحوافز

II. اهمية الدوافع و الحوافز

III. انواع الدوافع و الحوافز

IV. اهم النظريات حول الدوافع و الحوافز بالمنظمة

I. مدخل مفاهيمي حول الدوافع و الحوافز:

تشير الكثير من الادبيات الفكرية التي تعرضت الى مفهومي الدوافع و الحوافز الى وجود اختلاف بينهما ، حيث يشير المفهوم الاول الى حالة داخلية ذاتية للفرد تحركه نحو بالقيام بسلوكيات لتحقيق غايات معينة اما المفهوم الثاني فيعبر عن مثير خارجي خارج ذوات الافراد الداخلية يرفع من دافعيتهم نحو تبني سلوكيات معينة او انجاز اعمال مرغوبة من طرف المنظمة و في ما يلي سنحدد ماهية كل مفهوم منهما :

(1) مفهوم الدوافع:

الدوافع لغة هي جمع دافع و المشتق من الفعل الثلاثي دفع اي حرك الشيء من مكانه الى مكان آخر و في اتجاه معين، اما تعريف الدوافع اصطلاحا فقد تعددت التعاريف وتنوعت و نذكر منها ما يلي :

تعرف الدوافع على انها " تلك القوى الداخلية الذاتية التي تحرك سلوك وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة اليها أو بأهميتها المادية او المعنوية له"⁹⁷ ، اما "العديلي" فيعرفها على انها " القوى و الطاقات النفسية الداخلية التي توجه و تنسق تصرفات الفرد و سلوكه اثناء استجابته مع المواقف و المؤثرات البيئية المحيطة به، وتمثل الدوافع في رغبات الانسان وحاجاته وتوقعاته و نواياه و التي يسعى دائما الى اشباعها وتحقيقها، ليعيد الارتياح الى نفسه"⁹⁸ وعموما يمكن اعتبار الدوافع قوى نفسية داخلية محركة وموجهة لسلوك الكائن الحي نحو غايات يرغب بها او حاجات معينة لإشباعها، وفي هذا الصدد يشير "عبد العزيز خواجه ان الدوافع هي المحرك و المحدد الاساسي للسلوك وذلك يظهر من حيث الوظائف الاساسية التي تقوم بها وهي:⁹⁹

- اثاره السلوك: فهي اشارة لبداية سلوك قصد اشباع حاجة ما.
- توجيه السلوك: تحدد مسار السلوك من بين البدائل الاخرى و توجه سيره.
- تحديد قوة السلوك: تدل على شدته او ضعفه او ليونته.
- تدعيم السلوك: تدعم السلوك لضمان استمراره و المثابرة في الحصول على الحاجة المرغوبة.
- انهاء السلوك: حين يحصل الانسان على السلوك المطلوب يتوقف عن السعي نحوه.

اما اذا اردنا البحث ماهية الدوافع في بيئة العمل فنجدها تعرف حسب "هودج" و "جونسن" على انها " رغبة الفرد في الاستجابة الى متطلبات المنظمة على الامد القصير"¹⁰⁰ و عرفت ايضا على " هينز" قد علمنا بأن " التحفيز الواعي و ذوي الخبرة لاتخاذ إجراء عمل"¹⁰¹ ونجدها تعرف ايضا بانها " ذلك الحماس الداخلي الذي يتكون لدى الافراد بدافع البحث عن الحاجات و الرغبات الداخلية، بحيث يتحدد على اساسها سلوكهم التنظيمي، وتحركهم نحو اهداف معينة عن طريق الاستعداد الفكري و العاطفي و الجسي"¹⁰² وعليه يمكن القول ان الدوافع في بيئة العمل تعبر عن رغبات نفسية ذاتية تحدد اتجاه السلوك التنظيمي للأفراد نحو الاستجابة لمتطلبات العمل و المنظمة من اجل تحقيق اشباع لمجموعة من الحاجيات و الرغبات .

⁹⁷ حسن شحاته، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية و النفسية، الدار المصرية اللبنانية للنشر و التوزيع، ط1 ، القاهرة، 2003،

⁹⁸ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية و تطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 68.

⁹⁹ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 196.

¹⁰⁰ كريم ناصر علي، احمد محمد مخلف الدلمي، علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009، ص 193.

¹⁰¹ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

¹⁰² ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص65.

(2) مفهوم الحوافز:

يشير التعريف اللغوي لمصطلح الحوافز انه مشتق من الفعل الثلاثي "حفز" اي دفعه من الخلف ، وجدّ و أسرع للمضي فيه و استعد اي بمعنى حثه ودفعه اليه .¹⁰³

و اصطلاحا فقد عرفت الحوافز على انها " قوة تستطيع دفع الفرد الى البحث عن تلبية حاجاته، وهي رغباته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف الى تخفيض حالة من القلق و ايجاد نوع من التوازن النفسي عند الفرد"¹⁰⁴ .

اما فيما يخص تعريف الحوافز في بيئة العمل او المنظمة و يصطلح عليها بالحوافز التنظيمية فقد تعددت التعريفات المقدمة وتنوعت ومن بينها نجد تعريف "ناصر قاسيمي" بانها " نظام يحدده التنظيم لتشجيع العاملين على زيادة فعالية الاداء من خلال جملة من الحوافز المادية والمعنوية لرفع معنويات العاملين و توجيه سلوكهم نحو زيادة مستوى الاداء"،¹⁰⁵ و في نفس السياق يعرفها " طلعت ابراهيم لطفي" على أنها " هي مجموعة العوامل او الظروف التي تتوفر في جو العمل التي تعمل على اثارة تلك قوى الحركية في الانسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته"،¹⁰⁶ و يعرفها "حسن محمد عبد الغني" بأنها " مثير خارجي يعمل على خلق او تحريك الدافع (مثير داخلي) و يوجه الفرد ايجابيا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الاداء الذي تطلبه الادارة".¹⁰⁷

وعطفا على ما سبق يمكن ان نعرف الحوافز التنظيمية بانها مجموعة المثيرات الخارجية المادية او المعنوية التي توظفها المنظمة لتحريك رغبات العاملين في تقديم الاداء و الجهد المناسب الذي يسهم في اشباع حاجاتهم و تطلعاتهم من جهة و يحقق للمنظمة اهدافها من جهة اخرى.

و يتضح لنا جليا مما سبق ان الدافعية مفهوم يعبر عن مثيرات داخلية للفرد اما الحوافز فهو مفهوم يعبر عن مثيرات خارجية للمنظمة ، والعلاقة بين هذين المفهومين هي علاقة ترابطية يرتبط فيها كل مفهوم بالآخر حيث نجد في الكثير من الحالات مستوى و قوة دافعية الافراد ترتبط بمستوى الحوافز التي تطرحها المنظمة، بحيث كلما كانت هناك حوافز زادت حركية و قوة هذه الدوافع، وكما نجد من جهة اخرى ان فعالية و قيمة الحوافز التي تطرحها المنظمة

¹⁰³ محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2005، ص212.

¹⁰⁴ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 192.

¹⁰⁵ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 60.

¹⁰⁶ طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة ، القاهرة، ص89.

¹⁰⁷ حسن محمد عبد الغني، مهارات ادارة السلوك الانساني، مركز تطوير الاداء و التنمية، القاهرة، 2002، ص161.

مرتبطة هي الأخرى بطبيعة الدوافع التي يحملها الأفراد، فكلما كانت مناسبة ومتوافقة مع دوافع الأفراد كلما كان لها قيمة و اثر ايجابي في سلوكيات العاملين بالمنظمة، و المنظمة لناجحة هي التي ادركت طبيعة الدوافع لدى عاملها و طبقت نظام حوافز ملائم لها.

II. اهمية الدوافع و الحوافز:

(1) اهمية الدوافع: للدوافع اهمية كبيرة بالنسبة للأفراد و المنظمات ، و يمكن ان نوجز هذه الاهمية في النقاط

التالية:¹⁰⁸

- نظرا لكون الدوافع تشكل العامل المؤثر على الافراد فإن من الاهمية ان يتم تشخيصها و هذا يساعد المنظمة على اشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء كانت مادية او معنوية.

- تؤدي الدوافع الايجابية في زيادة التعاون بين الافراد انفسهم و بين الافراد و الادارة.

- تساعد الدوافع الايجابية في تقليل الصراعات بين الافراد و المجموعات داخل المنظمة.

- تؤدي الدوافع الايجابية الى زيادة الابداع لدى الافراد في العمل و الاستثمار للقدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدافعية.

- يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه و المستوى في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، فالمنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات العليا غالبا ما تتبنى استراتيجية المنقبين في حين ان المنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الاحتياجات الدنيا لتتبنى استراتيجية المدافعين.

وعليه فالدوافع لها اهمية كبيرة للمنظمات من حيث انها تساعد على نقص الصراعات و زيادة الابداع و التطور

لل فرد و المنظمة .

(2) اهمية الحوافز: للحوافز اهمية كبيرة و اثار ايجابية على سلوكيات الافراد و يمكن ان نذكر منها ما يلي:¹⁰⁹

- اشباع حاجات و رغبات العاملين بمختلف انواعها ، ومنها الحاجة المادية للنقود و الحاجة المعنوية للاحترام و التقدير و اثبات الذات.

- شعور العاملين بالعدالة و المساواة داخل المنظمة.

¹⁰⁸ سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص167.

¹⁰⁹ عاطف زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، درا الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص 142-143.

- جذب المهارات و الكفاءات و الادمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.

- زيادة انتاج العاملين كما و كيفا.

- زيادة مستوى الرضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.

- زيادة ولاء و انتماء العاملين للمنظمة.

- تخفيض معدلات دوران العمل و تسرب العاملين من المنظمة .

- تنمية روح التعاون بين العاملين.

- تحسين صورة المنظمة امام المجتمع.

III. انواع الدوافع و الحوافز:

(1) انواع الدوافع التنظيمية: يمكن تقسيم دوافع الافراد في بيئة العمل حسب الحاجات المراد اشباعها

كالتالي:

● دوافع مادية فيزيولوجية: ان من بين اهم ما يسعى الفرد الى اشباعه هي حاجاته الفيزيولوجية و المادية و التي تمكنه من ضمان طعامه و شربه و لباسه و سكنه... الخ ، فيتحرك الفرد من خلال العمل لتوفير هذه الحاجيات و اشباعها .

● دوافع نفسية: تتمثل في شعور الفرد بالطمئينة على صحته و مستقبله و مستقبل عائلته يحقق له الاشباع و التوازن النفسي و يجعله يعيش حالة من الاستقرار و الراحة النفسية.

● دوافع اجتماعية: يحتاج الفرد الى بناء علاقات اجتماعية مع اقرانه يتبادل معهم اهتماماته و ارائه و مشاكله فهو بحاجة الى اسرة ينتمي اليها و يحظى فيها بالقبول و التجاوب و الحماية.

● دوافع مرتبطة بتقدير و تحقيق الذات: و تتمثل في رغبة الفرد في توجيه كل طاقاته و امكانياته و قدراته على الابتكار و التغيير و التطوير في مجال عمله او تخصصه للوصول الى تحقيق طموحاته و اهدافه المسطرة ، فهي دوافع تحركه و تدفعه نحو التعبير عن ذاته و فرض شخصيته و ان يجعل من نفسه مثالا يقتدى به وذلك من خلال الاعمال الايجابية التي يقدمها للمنظمة و التي تعود عليها و على منتسبيها بالمنفعة و الفائدة و الربح .

(2) أنواع الحوافز التنظيمية: تتعدد التقسيمات المقدمة الى الحوافز بالمنظمة بتعدد المعايير و التصنيفات فيتم تقسيمها من حيث طبيعتها مادية او معنوية وايضا تقسيمها من حيث المستفيدين منها فردية او جماعية ويمكن تقسيمها من حيث الاثر ايجابية او سلبية ، وسنحاول تقديم عرض موجز عن كل نوع من الانواع السابقة .

• الحوافز من حيث طبيعتها:

أ- الحوافز المادية:

وهي الحوافز التي تهدف الى تحقيق الاشباع النقدي او العيني للأفراد ، ويمكن ان نميز بين نوعين منها مادية مباشرة و هي تشمل الجوانب النقدية مثل الاجر الاساسي وملحقاته من منح الانتاج والعلاوات الدورية ومختلف المكافآت والاشترك في الارباح السنوية و تشكل هذه الحوافز القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من اشباع حاجاته الفردية والاسرية من السلع والخدمات، اما المادية غير المباشرة فتشمل الجوانب العينية مثل مختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعاملين بالمنظمة مثل الاطعام ، الاسكان، المواصلات، الخدمات الطبية، سفريات الترويج و العطل، التعليم و التثقيف و التكوين المجاني ..الخ.

ب- الحوافز المعنوية:

وهي الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية و النفسية و الاجتماعية للأفراد و تشمل نمط الاشراف ، المشاركة في الادارة و اتخاذ القرار، مظاهر التقدير و الاحترام ، بناء علاقات مهنية و انسانية ، التصميم المحفز للعمل ، توافق متطلبات العمل و انشطته مع مهارات العامل و قدراته ، الظروف الفيزيائية للعمل .

• الحوافز من حيث المستفيدين منها:

أ- الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي ترتبط بالمرودود الفردي للعمل حيث تخصص للمهام و الانشطة الفردية لكل عامل بالمنظمة بغية دفعه و تحفيزه على تطوير جهده و رفع ادائه ومن امثلة هذا النوع من الحوافز ربط قيمة الاجر الذي يأخذه العامل بمستوى الانتاج الذي يقدمه، او تخصيص منحة خاصة بالابتكار و الاجتهاد الفردي في العمل.

ب- الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي ترتبط بالمرودود الجماعي للعمل و تقدم للعاملين في شكل جماعات عمل و هي تهدف الى تشجيع العمل الجماعي و زيادة انتاجية قسم معين و رفع مستوى كفاءة اداء العاملين كمجموعة. ومن امثلة الحوافز الجماعية مشاركة العمال في التسيير و اتخاذ القرار ، و المنح التشجيعية الجماعية كمكافأة للمردود الجماعي.

• الحوافز من حيث أثرها:

أ- الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تقوم على الترغيب و التشجيع و تهدف الى رفع الانتاجية و زيادة كفاءة الاداء المقدم عبر توفير فرص التقدم و الكسب المادي و التقدير المعنوي.

ب- الحوافز السلبية: وهي الحوافز التي تقوم على مبدأ العقاب و التخويف و تهدف الى تقويم سلوك الافراد وتنبهه بأن لا يسلك سلوكا لا ترغبه ادارة المنظمة و بالتالي سيكون حافزا للفرد كي يحسن اداءه و يراقب تصرفاته ليتجنب العقاب الذي يمكن ان يطاله في حالة الخطأ.

1.4. اهم النظريات حول الدوافع و الحوافز بالمنظمة:

يرى "عبد العزيز خواجه" ان نظريات الحوافز و الدوافع تقوم على ثلاثة من الافتراضات اساسية تحكم السلوك الانساني و هي اولاً السببية بحيث لا يوجد سلوك عشوائي إذ ان لكل سلوك سبب يتأثر به و ثانياً الهدفية و نقصد بها ان كل سلوك يسعى لتحقيق هدف و غاية محددة و ثالثاً الدافعية وراء كل سلوك حاجة او رغبة تحكمه¹¹⁰ ، وعليه يمكن ان نوجز اهم هذه النظريات في ما يلي:

(1) النظريات الكلاسيكية "العقلانية": وينتمي الى هذا التيار النظري العديد من النظريات التنظيمية اهمها نظرية الادارة العلمية لفردريك تايلور و نظرية التقسيم الاداري لهنري فايول و كذا النظرية البيروقراطية لماكس فيبر و تتفق النظريات السابقة على الافراد غير عقلانيين و لا يحبون العمل و يجب ان يخضعوا الى تنظيم رسمي عقلائي بعيدا عن كل العواطف و المشاعر و ان الافراد غايتهم الوحيدة من العمل هي تحصيل المال وعليه وجدوا ان المال و المكافآت الاقتصادية هي الحافز الوحيد و الامثل الذي يمكن ان يدفع العمل على تحسين ادائهم و بذل مجهود اكثر حيث نجد ان العمال يركزون فقط على الاجر في مطالبهم و الذي يجب ان يتناسب مع المجهود المبذول و في هذا الصدد اقترح تايلور فكرة "الاجر بالقطعة" رابطا الاجر المباشر لأي عامل بالمنتج النهائي له ومؤكدا في هذا على ضرورة ان يكون اصحاب العمل على قدر كبير من السخاء و الكرم مع العمال المجتهدين الذين يحرصون على زيادة الانتاج كما ونوعا.

(2) نظريات العلاقات الانسانية: يقوم هذا الاتجاه النظري على الدراسة الميدانية التي قام "التون مايو" بها في مصانع "واسترن الكتريك" في منطقة الهاوثورن و التي شملت عددا من المتغيرات الفيزيائية و النفسية الاجتماعية و مدى تأثيرها على اداء الافراد و على الانتاج حيث توصلت هذه الدراسة الى ان العمال لا تحركهم الدوافع و الحوافز المادية

¹¹⁰ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 203-204.

والاقتصادية فقط ، انما تخضع لعوامل اخرى اهمها العامل الانساني و الاجتماعي فسلوكيات الافراد تتحد اتجاهاتها و مستويات انتاجها عن طريق العلاقات الانسانية و الاجتماعية المتبادلة بينهم ، فالاشباع النفسي و الاحترام الاجتماعي و المكانة الشخصية للفرد العامل اهم مصادر الدافعية و التحفيز لدى الفرد فهو انسان تحركه مشاعره و عواطفه و ليس آلة كما صورته النظريات الكلاسيكية .

(3) نظرية الفلسفة الادارية: ومن روادها "دوغلاس ماغريغور" و الذي اكد في فلسفته الادارية على ضرورة عناية المديرين بالجوانب الاجتماعية و تحقيق ذات العاملين كما دعاهم للانتقال من الممارسات القائمة على اساس النظرة الكلاسيكية للعمل و سماها (x) الى الممارسات القائمة على اساس النظرة الانسانية و الاجتماعية والتي اطلق عليها (y) و يفترض "ماغريغور" ان النظرية (x) تنطلق من مسلمات عدم حب العاملين للعمل، ونقص طموحهم و عدم الاستعداد لتحمل المسؤولية ومقاومة التغيير، كما انهم يفضلون ان يقادوا بدلا من ان يكونوا هم قادة و يحفزون ماديا فقط، لذلك فإنه يرى ان هذه الافتراضات سلبية وغير واقعية و اقترح بدلها افتراضات النظرية (y) و التي في اطارها يرى يعتبر المديرين ان العاملين يحبون العمل و مستعدين لتحمل المسؤولية و قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم وهم مبدعون و يتمتعون بخيال خصب.¹¹¹

(4) نظرية سلم الحاجات لأبرهام ماسلو: تقوم هذه النظرية على مبدئين اساسيين الاول منهما هو مبدأ الحرمان من الاشباع حيث ان الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين ان الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد و تدفعه الى اشباعها و قد أشار في هذا الصدد الى وجود خمس مستويات من الحاجات وضعت في تسلسل هرمي ابتداءً من الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الامن ثم حاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير و في الاخير حاجات تحقيق الذات ، اما المبدأ الثاني فيتعلق بالتدرج في تحقيق هذه الحاجات اي ان الحاجات يتم اشباعها من القاعدة الى اعلى الهرم و لا يمكن اشباع حاجات في المستوى الاعلى دون اشباع الحاجات التي هي في المستوى الادنى ، وعليه فهذه النظرية تحث المديرين على مساعدة العاملين على اشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل وهذا ما يدفعهم و يحفزهم ايجابيا لتقديم اداء احسن و الرفع من الانتاجية.¹¹²

(5) نظرية التوقع : و أول من أسسها هو " فيكتور فروم" و تقوم على افتراض ان الدافعية تبدأ بالرغبة للحصول على شيء ما سواء كان مادي او معنوي و يقابله مستوى الجهد الذي يعتقد العامل انه مناسب لتحقيق هذه الرغبة ، وعليه

¹¹¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، الاردن، 2015، ص 68.
¹¹² المرجع السابق، ص 68.

فمعتقدات الفرد حول مستوى الاداء الذي يجب بذله يقابلها توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها ، و بالتالي نجد ان الجزء الاول يرتبط بقدرات الفرد و ثقته في نفسه اي توقعاته حول اقصى مستوى من الاداء بإمكانه تحقيقه و الجزء الثاني يرتبط بالمنظمة ان كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها ام لا ، ونشير في هذا الصدد ان مستوى الجهد و الاداء الذي يحدده كل فرد يرتبط هو الاخر بمجموعة من العوامل و الظروف مثل مدى وضوح الاهداف و توفر الوسائل و المعدات ومدى تطورها اما المحفزات فنجد هناك نوعين محفزات داخلية مثل الشعور بالفخر و تحقيق الذات عند انجاز المهمة و محفزات خارجية كالزيادة في الراتب و التقدير الاجتماعي لدى الاخرين.

(6) نظرية الانجاز: وهي نظرية تشبه نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو ، غير انها تركز على فكرة الحاجة للإنجاز وبتزعمها " دافيد ماكلياند" وحاوّل فيها تحديد الخصائص الشخصية لبعض الافراد والتي تجعلهم يندفعون ذاتيا للأداء وكأن لديهم مصادر داخلية تحفزهم في ذلك و توصل الى ان اهم هذه الحوافز تتمثل في الحاجة الى الانجاز و الحاجة الى الانتماء و الحاجة الى النفوذ و السلطة .

- الحاجة الى الانجاز: وهي اكثر الحاجات تحكما في سلوك العامل و ادائه، فالعامل يضع امامه اهدافا معينة و يسعى لتحقيقها و ان لذة النجاح و مرارة الفشل هي التي تدفعه لوضع مستوى عالي من الطموح مستقبلا.

- الحاجة الى الانتماء: ان العامل الذي يشعر بحاجة ملحة للانتماء يتميز بالسعي و المحاولة لتكوين علاقات جيدة و ودية و اجتماعية وهذا يعبر عن رغبة الفرد الفطرية في ان يكون جزءاً من وحدة اجتماعية.

- الحاجة الى النفوذ و السلطة: إن مصدر النفوذ هو حاجة العامل الى السيطرة على ما حوله من أحداث و اشياء و

اشخاص، فهو يرضيه ان يشعر بتأثيره في توجيه الامور من حوله و يحبطه الشعور بقلّة الحيلة و انعدام الاثر.¹¹³

¹¹³ فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني، ص 2013.

❖ المحاضرة السابعة: الاتصال التنظيمي

❖ تمهيد:

بيننا في المحاضرة السابقة ان الدوافع و التحفيزات من بين اهم المتغيرات التي على الادارة و القادة الاهتمام بها من اجل التأثير في العمال و توجيههم نحو خدمة اهداف المنظمة، غير ان توجيههم نحو تحقيق هذه الاهداف لا يرتبط فقط بالجانب التحفيزي انما يتعداه الى متغيرات اخرى مثل درجة التنسيق و التفاهم و الترتيب و التناغم بين كل اطراف المنظمة سواء بين الافراد او الجماعات او بين المنظمة ومحيطها الخارجي، وهذا ما يتطلب وجود نظام اتصال فعال يوحد الجهود و يوضح الاهداف لهم، وعليه سنحاول في هذه المحاضرة التطرق الى موضوع الاتصال التنظيمي عبر عرض النقاط التالية:

I. مدخل مفاهيمي حول الاتصال (الاتصال ، الاتصال التنظيمي)

II. اهمية الاتصال التنظيمي

III. انواع الاتصال التنظيمي

IV. البعد الاجتماعي و النفسي للاتصال التنظيمي

V. عوامل فعالية الاتصال التنظيمي

VI. معوقات الاتصال التنظيمي

I.مدخل مفاهيمي حول الاتصال:

الاتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي "وصل" و الذي يحمل معنيين الأول هو الربط و ايجاد صلة لعلاقة بين طرفين او كائنين اما الثاني فهو بمعنى البلوغ و الانتهاء من غاية معينة و عليه فالاتصال في اللغة العربية يركز الى الصلة و العلاقة و بلوغ هدف معين.

و يعرفه " إحدادن" على انه عملية "التفاعلات الاجتماعية عن طريق الاشارات و الكلمات مثل الرسائل التي ترمي الى وجود تفاعل بينهم...وبصورة اجمالية هي عملية تبادل للمعاني تتكون من مرسل ومستقبل و هذا لا يحدث الا اذا وقع

بين شخصين او اكثر ، حيث اذا وقع بين شخصين يسمى اتصال شخصي بينما اذا وقع بين شخص وعدد من الاشخاص فانه يعتبر اتصال جماهيري".¹¹⁴

و يعرف ايضا على انه " اي سلوك مقصود من جانب المرسل بنقل معنى المطلوب الى المستقبل و يؤدي الى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه ".¹¹⁵

اما علماء النفس في تعريفهم للاتصال نجدهم يركزون على فكرة المثير و الاستجابة حيث يعتبرونه العملية التي يقوم فيها الفرد المرسل بإرسال مثير عادة ما يكون لفظيا لكي يعدل سلوك الآخرين و بالتالي فإن السلوك الاتصالي يهدف الى الوصول الى استجابة معينة من شخص ما نحو مثير معين ، وهذا في ظل مختلف العمليات العقلية و الوجدانية و المعرفية الموجودة لدى الفرد في عملية الاتصال و من هذه العمليات نجد: التقدير ، الحكم ، التفسير، الربط و التذكر حيث يرى "سكينز" عالم النفس ان الاتصال هو استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات.¹¹⁶

في حين ينظر علماء الاجتماع الى الاتصال على انه ظاهرة اجتماعية تسهم في ربط اطياف المجتمع و تحقق تماسكه و من خلالها تبنى العلاقات الاجتماعية و يحدث التفاعل الاجتماعي بين الافراد و في هذا الاتجاه نجد تعريف "تشارلز كولي" بأنه " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية وتنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه و الايماءات و الارشادات و نغمات الصوت و الكلمات و الطباعة و الخطوط الحديدية و البرق و التليفون و كل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان و المكان"،¹¹⁷ و في نفس السياق يعرفه "محمد عبد الحميد" بأنه " العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الآراء و الافكار في رموز دالة بين الافراد او الجماعات داخل المجتمع و بين الثقافات المختلفة لتحقيق اهداف معينة " ،¹¹⁸ وعليه نجد من التعريفات السابقة ان علماء الاجتماع قد ركزوا على انه جوهر عملية التفاعل الاجتماعي وكذا على تأثير المحيط الاجتماعي على العملية الاتصالية و التي تبقى مرهونة بالظروف و العوامل التي يحملها.

¹¹⁴ زهير احادان، مدخل لعلوم الاعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص09.

¹¹⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي – مدخل تطبيقي معاصر - ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص276.

¹¹⁶ المرجع السابق، ص 277.

¹¹⁷ عاطف عدلي العبد، الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1993، ص10.

¹¹⁸ محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام و اتجاهات التأثير ، عالم الكتب، القاهرة، 1998، ص21.

اما اذا اردنا تعريف الاتصال بالمنظمة و الذي يصطلح عليه بالاتصال التنظيمي فنجده يعرف بأنه " تلك العملية الهادفة الى نقل و تبادل المعلومات التي على اساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات" ¹¹⁹ و يعرف ايضا على انه " إنتاج او توفير او تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية و نقلها او تبادلها او إذاعتها بحيث يمكن للفرد او الجماعة احاطة الغير بأمر او اخبار او معلومات جديدة او التأثير في سلوك الافراد و الجماعات او التغيير و التعديل في هذا السلوك او توجيهه وجهة معينة" ¹²⁰ و تتضمن التعريفات السابقة مجموعة من العناصر التالية: ¹²¹

- انتشار الاتصال في الزمان و المكان و استمراريته.
- الاشتراك و المشاركة في المعنى.
- تجميع المعلومات و قابلية الاتصال للتنبؤ.
- و سيلة للتأثير و الحفاظ على العلاقات

II. اهمية الاتصال التنظيمي:

ان الاتصال عملية رئيسية و ضرورة حيوية في نشاط اي منظمة ، فهو يسهر على بناء و توجيه مختلف علاقات العمل بها، حيث اثبتت التجارب ان فعالية المنظمة لا ترتبط فقط بالتحفيز و العدالة في معاملة عمالها بل تحتاج ايضا الى نظام اتصالي يقدم شرحا وافي و تفسير كامل لتوجيهات الادارة او القيادة في مختلف تعليماتها و قراراتها ومبررات اتخاذها بما يسهم في الحد من حالات سوء الفهم او التفاهم و كذا يقطع الطريق على مروجي الشائعات او الاخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المنظمة وما يترتب عنه من آثار سيئة على معنويات العاملين و أدائهم و بالتالي انتاجيتهم ومن هنا قيل ان الانفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات و انهيارها، اما الاتصال فهو محييا وداعمها و داعمها نظرا لأنه يعمل على توصيل المعلومات و البيانات بين طرفي الاتصال بمعنى ان يفهم المستقبل تماما ما يقصده المرسل و بهذا فقط يتم الاتصال بينهما ¹²² ، هذا و يمكن ان نوجز اهمية الاتصال التنظيمي في النقاط التالية:

- نقل و تبادل الآراء و الافكار و المقترحات و الارشادات و التعليمات و الخطط بين العاملين.

¹¹⁹ عبد الكريم ابو مصطفى، الادارة و التنظيم ، 2001، ص 226.

¹²⁰ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص151.

¹²¹ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

¹²² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي – مدخل تطبيقي معاصر-، مرجع سابق، ص ص 274-275.

- توجيه الافراد و استثارة دافعيّتهم للعمل و تحقيق التعاون بينهم.
- تحقيق التنسيق بين الوحدات و مختلف الجماعات في المنظمة .
- الربط بين أهداف المنظمة و اهداف الافراد و الجماعات العاملين فيها.
- تحقيق التفاعل بين المنظمة و البيئة الخارجية ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.

III. أنواع الاتصال التنظيمي:

تحدد انواع الاتصال التنظيمي تبعا لمعيار التصنيف ، و التي يمكن ان نلخص اهمها في مايلي:

• انواع الاتصال حسب طريقته:

- (1) الاتصال الشفهي: وهو الاتصال الذي يتم بطريقة شفوية و يتطلب المواجهة المباشرة بين المرسل و المستقبل ، و من ايجابيات هذه الطريقة انها سريعة و تتيح الفرصة للمرسل كي يتأكد من استيعاب و فهم المستقبل للرسالة.
- (2) الاتصال المكتوب: برغم من مزايا الاتصال الشفهي الا انه غير متاح في الكثير من الحالات ، خصوصا في ظل حدود الزمان و المكان و كذا زيادة عدد مستقبلي هذه الرسائل ، هذا ما يجعل من طريقة الاتصال المكتوب حاجة ضرورية من اجل ارسال المعلومات و تجاوز الحدود السابقة.

• انواع الاتصال حسب معيار الرسمية:

- (1) الاتصال الرسمي: تعتبر الاتصالات رسمية اذا ارتبطت بالهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة و الذي يحدد خطوط السلطة و المسؤولية بين الادارات و الاقسام و الافراد ، وتنقسم الاتصالات الرسمية بدورها داخل المؤسسة الى ثلاثة انواع مكملة لبعضها البعض وهي: الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الافقية.
- (2) الاتصال غير الرسمي: الاتصالات غير الرسمية هي تلك التي لا تستند على الهيكل التنظيمي الرسمي بل تستند الى حقيقة التفاعل الاجتماعي بين الافراد و الجماعات غير الرسمية ، وهي لا تعد بديلا للاتصالات الرسمية و انما مكملة لها و هذا نتيجة عدة مزايا منها:

- زيادة سرعة انتقال و تبادل المعلومات والبيانات التي يتعذر على الاتصال الرسمي استفاؤها.
- تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق اتاحة الفرصة في حرية التواصل و تبادل المعلومات و النصائح و التحفيزات و التشجيعات و المواساة.
- المساهمة في تسيير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.

• انواع الاتصال حسب حجم التأثير:

- (1) الاتصال الشخصي: وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين مباشرة ، الاول هو المرسل و الثاني هو المستقبل و يهدف الى التغيير في سلوك المستقبل و اتجاهاته.
- (2) الاتصال الجمعي: وهو اتصال مباشرة بين مجموعة من الاشخاص يتم فيه تبادل المعلومات و الافكار و الاخبار دون الحاجة الى قنوات او عوامل وسيطية.
- (3) الاتصال الجماهيري: وهو اتصال غير مباشر يتم بين مرسل وجمهور من المستقبلين بحيث لا يتطلب لقاء مباشر بينهم و لا حدود زمانية او مكانية لحدوثه ، انما يستخدم المرسل و سائل اتصال جماهيرية لنقل الرسالة الى هذا الجمهور .

• انواع الاتصال حسب اتجاهه:

- (1) الاتصال الداخلي: وهو عملية نقل المعلومات و التوجيهات و الاقتراحات بين الاطراف الداخلية للمنظمة سواء كانوا اشخاصا او جماعات او وحدات من اجل تحقيق اهداف المنظمة .
- (2) الاتصال الخارجي: وهو الاتصال التي يتم بين المنظمة ومحيطها الخارجي سواء كانوا عملاء او مستهلكين او منظمات او هيئات رسمية يستخدم فيها مجموعة من التقنيات الاتصالية مثل الاشهار و الاعلان و الاشعار و المراسلاتالخ.

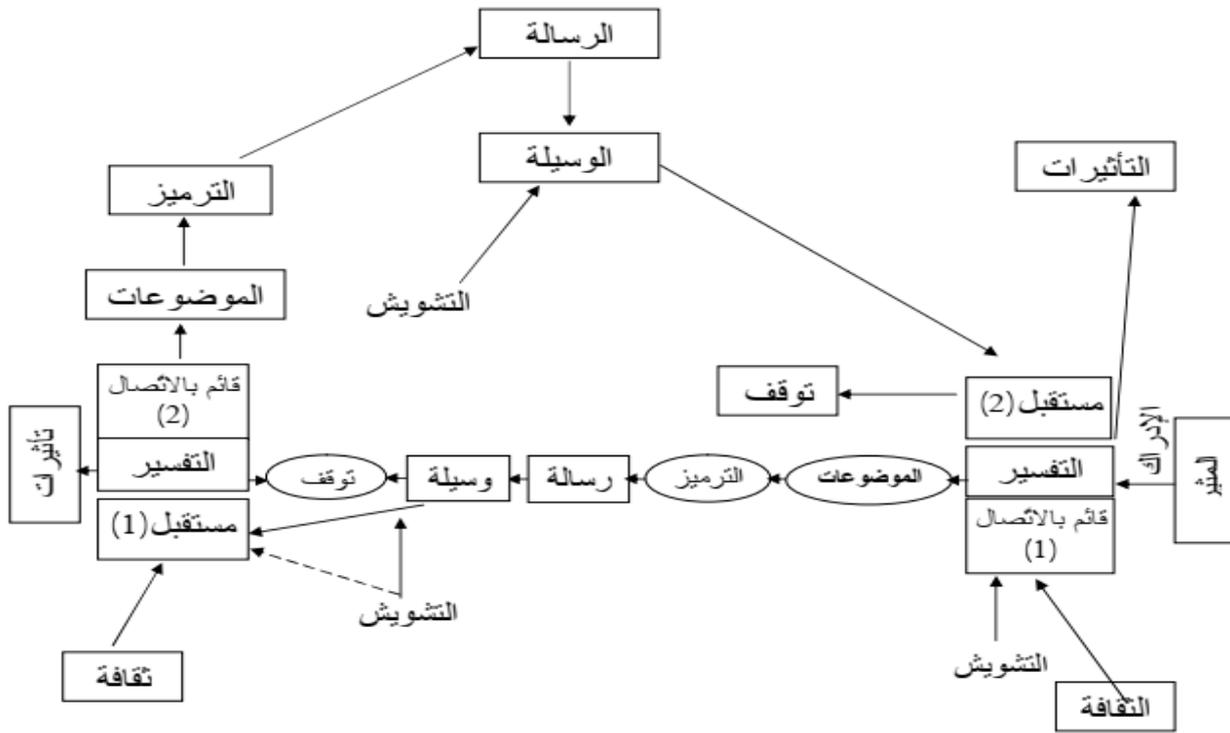
IV. البعد الاجتماعي والنفسي للاتصال التنظيمي:

- (1) البعد الاجتماعي للاتصال: يتجسد البعد الاجتماعي في عملية الاتصال التنظيمي في انه عنصر محوري في عملية التفاعل الاجتماعي و له تأثير قوي في مختلف التغييرات التنظيمية ، حيث اكدت الكثير من الدراسات على ان الافراد في جمهور المتلقين ليسوا ذرات منفصلة او وحدات منعزلة ولكنهم ينتمون الى شبكة من البناءات الاجتماعية التي تؤثر على قراراتهم و اتجاهاتهم نحو مخرجات عملية الاتصال ، وعليه اكدت هذه الدراسات على اهمية مراعاة بعد الانتماء الاجتماعي لأطراف عملية الاتصال ونتائجها بحيث لا يتعلق فقط بالنسبة لإدراك المستقبل و لكن في التأثير على المرسل ايضا من خلال تأثير شبكة العلاقات الاجتماعية على اتجاهات الافراد نحو عملية الاتصال و عناصرها و نتائجها، وعليه يمكن ان نعتبر عملية الاتصال ظاهرة سوسيو تنظيمية فهي تشكل القواعد الاساسية للتداخل الاجتماعي و الواقع ان العلاقة بين المرسل و المستقبل ليست سطحية انما ترتبط بمضمون الرسائل وما تحويه من تأثيرات و ردود فعل من

جانب المستقبلين لها و هكذا تنشأ المكونات الاجتماعية لعملية الاتصال ، وفي الشكل الموالي سنوضح النموذج التفاعلي

للاتصال.¹²³

الشكل(01): النموذج التفاعلي للاتصال.



المصدر: رماش صبرينة ، مرجع سابق ، ص 95.

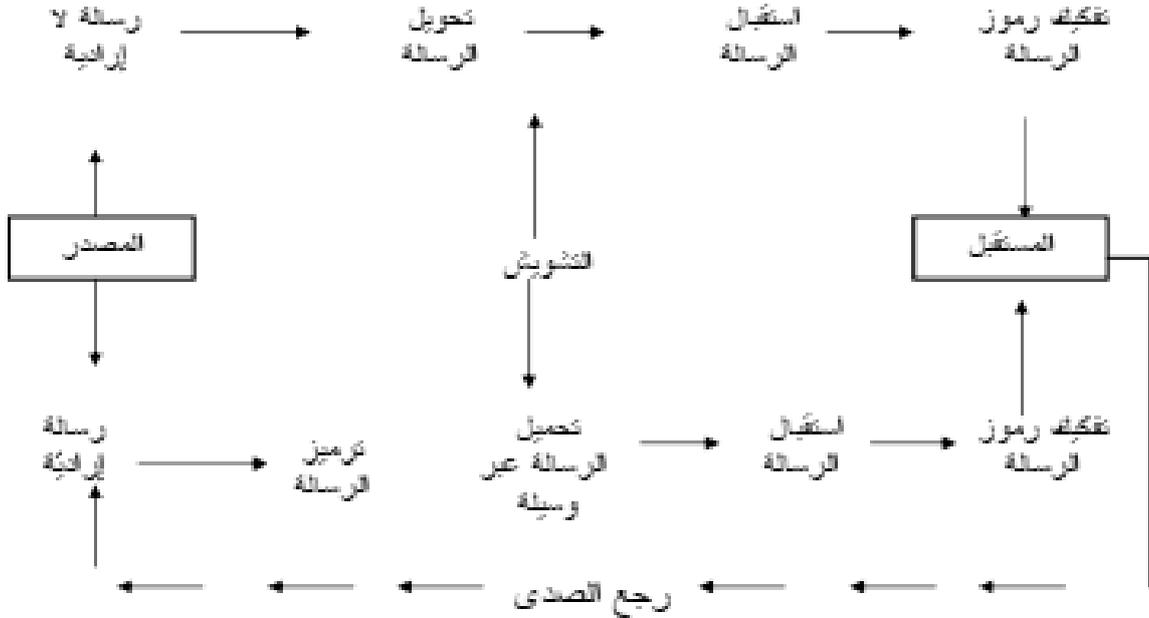
(2) البعد النفسي للاتصال: يبرز البعد النفسي فسي عملية الاتصال من خلال الكشف عن المصادر و العوامل الشخصية الداخلية المتحكمة في قبول او رفض الرسالة ، بمعنى انه عندما يقوم شخص معين بإرسال معلومات فهو انما يفعل ذلك ليجعل أفكاره صدى لدى هؤلاء الافراد الذين يفترض انهم في حاجة الى مثل هذه المعلومات وهو يتوقع ان تشبع رغباته ، فمن الضروري اذ ان تصميم الاتصال وفق رموز وهيكل يستميل الحواس العضوية لمتلقي الرسالة ووفقه يتحدد سلوك مصدر المعلومات وملتقي هذه المعلومات ، وان كل غموض في تصميم هذا الاتصال قد يسبب مشكلة

¹²³ صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر ، 2009/2008، ص ص 93-94.

تؤدي الى حالة من التوتر و عدم الثقة بين المرسل و المستقبل و هذا التوتر يخلق ما يسمى بالحاجة الاتصالية ، وفي

الشكل الموالي نوضح النموذج السيكولوجي للاتصال.¹²⁴

الشكل(02): النموذج السيكولوجي للاتصال



المصدر: رماش صبرينة ، مرجع سابق، ص 96.

٧. عوامل فعالية الاتصال التنظيمي :

ترتبط فعالية الاتصال بجملة من العوامل ذات العلاقة المباشرة بعناصره، بحيث نجد ان هناك عوامل مرتبطة

بالمُرسل و المستقبل او بوسيلة الاتصال المستعملة ومدى ملاءمتها لطبيعة الرسالة المنقولة ، وعليه من الضروري ان

ندرك بأن عملية الاتصال عملية معقدة في جوانبها و تحتاج قدرا كبيرا من المهارة الفنية و المعرفة العلمية ، ولعل اهم

هذه المهارات و القدرات مايلي:¹²⁵

¹²⁴ المرجع نفسه، ص ص 95-96.

¹²⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 249.

- مهارات التخطيط الجيد للاتصالات: ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال ثم تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال و النوع الملائم له ثم تحديد اللغة او الرمز الملائم و المفهوم من طرف المستقبل مع تحري الدقة في ذلك اي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة او المتعددة او الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة.
- استشارة الاخرين في تخطيط الاتصالات: من اجل التأكد من ان الجهة المرسله قد قامت بتجهيز الرسالة لتحقيق ما تريده بالضبط فإنها تقوم باستشارة بعض الاشخاص ممن لهم علاقة بهذه الرسالة و التأكد من انهم يفهمون ما تريد هذه الجهة فعلا عند قراءتهم للرسالة.
- اجادة فن الانصات: على المرسل ان يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن افكاره تماما و ان ينصت اليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد ايصاله فعلا ، كما يقول هاملت "امنح كل شخص أذنك مع قليل من صوتك".
- الحصول على التغذية العكسية: وذلك بمتابعة الاتصالات، اذ قد تضيع الجهود الاتصالية دون ان نتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة ما لم تتابع عملية الاتصال من خلال ارجاع الصدى من قبل المستقبل للتعبير عن فهم الرسالة لتسهيل معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.
- معرفة الظروف المحيطة: على الادارة الناجحة ان تكون حساسة للظروف التي يتم من خلالها الاتصال و ان تعمل على ازالة المؤثرات و العوامل الخارجية السلبية ومن بين الجهود في هذا المسعى نجد:
 - استخدام وسائل اتصالية مناسبة واكثر فهما ومصداقية من جانب المستقبل للرسالة.
 - تفهم طبيعة المرسل اليه و ظروفه وميوله و رغباته.
 - وجوب الاخذ بعدد المستويات الادارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة.
 - في حالة وجود تشويش لا بد من تكرار الارسال حتى يمكن للرسالة ان تحقق انتشارا او استخدام قنوات اتصالية متعددة او استعمال متصل مثير للانتباه.

VI. معوقات الاتصال التنظيمي:

قد تعترض عملية الاتصال مجموعة من المعوقات والتي تؤدي الى خلل في وصول الرسالة او جعلها غير مفهومة مما يفقدها معناها و الهدف منها ، و سنحاول في هذا العنصر التطرق لاهم الجوانب التي يمكن ان تشكل عائقا امام هذه العملية:

(1) معوقات الشخصية: وهي تتصل بالنواحي النفسية و الاجتماعية للفرد (مرسل او مستقبل كان) و القائمة على مدى حكمه الصائب على الاشياء و حالته النفسية و العاطفية ، طباعه و نزغته وما شابه ذلك من جوانب خاصة بقيم الفرد و العاملين كبشر يختلفون في حاجاتهم و رغباتهم و اتجاهاتهم و عقائدهم و تقاليدهم و مشاكلهم، ونتيجة لذلك يتفاوت بالتالي ادراكهم ووزنهم الامور بطرق متباينة تتواكب و تتوافق مع آرائهم وميولهم و اتجاهاتهم ومن ثم ستوقف تفسير العامل لمضمون الرسالة على طريقة تفكيره و حالته المزاجية و النفسية وعلى توازنه الاجتماعي.¹²⁶

(2) معوقات دلالية : تلعب اللغة و المصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسالة فحسب "ليون فيسنجر" إستقبال الفرد لمعلومات غامضة يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه الى السعي لاختزالها او اضافة عناصر جديدة او تقليل اهمية بعض العناصر و هذا ما قد ينعكس سلبا على المؤسسة من خلال الاشاعة او التظاهر بفهم الرسالة وهو ما ينتج عنه اداء للأعمال بصورة او بشكل مغاير عن الذي سطر في محتوى الرسالة الاتصالية.

(3) معوقات تنظيمية: يعد حجم المؤسسة و تعدد مستوياتها الهرمية عائقا امام دوران او سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل ان تصل الى المستقبل الاخير و في كل مستوى تمر به الرسالة يتم التغيير في جوهرها و لا تحمل بذلك الدقة و الاهمية .

(4) معوقات متعلقة بجماعة العمل: قد تشكل جماعة العمل عائقا امام عملية الاتصال و ذلك من خلال الاختلافات و الفوارق الموجودة بين افرادها مثل السن و مستوى الدخل و الثقافة و تباين الرتب في الوظيفة وهذا ما يمكن ان يؤدي الى الاختلاف او التصادم الى حد الصراع ، فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدر للسلطة و هو ما يطلق عليه "ميشال كروزيه" باستراتيجية الفاعلين في المؤسسة ومثال ذلك كأن يتصرف المشرف بطريقة متسلطة و متعالية و يرفض الحوار و التبادل مع من هو ادنى منه رتبة .

(5) معوقات متعلقة بوسائل الاتصال: ان من بين ما قد يقف حائلا امام فعالية الاتصال هو اسلوبه او الوسائل المستخدمة فيه ومدى مراعاتها لظروف الموقف الاتصالي او البيئة الاتصالية من جهة او عدم القدرة على التحكم فيها و استخدامها بالشكل المثالي قد تكون له نتائج عكسية على العملية الاتصالية ككل.

¹²⁶ صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 107.

❖ المحاضرة الثامنة: الرضا الوظيفي

❖ تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي لدى العمال من بين اهم الاستجابات التي يقدمها العاملون لمثيرات تنظيمية مختلفة قد ترتبط بالنمط القيادي و اساليب التحفيز وكذا استراتيجيات الاتصال المعتمدة ، فهو حالة شعورية نفسية و اجتماعية ترجمها سلوكيات تنظيمية تتسم بالقبول و الاستحسان و الاقتناع بواقع المنظمة و الرغبة في الاقبال على العمل بها و تحقيق اهدافها ، و عليه تسعى الكثير من المنظمات المعاصرة الى تحقيق الرضا الوظيفي لدى عاملها و اعتماد اكثر الاستراتيجيات التنظيمية التي ترفع مستواه و تضمن استمراره، و سنحاول في هذه المحاضرة التفصيل اكثر في موضوع الرضا الوظيفي من خلال التعرض للنقاط الاتية:

- I. مفهوم الرضا الوظيفي
- II. خصائص الرضا الوظيفي
- III. اهمية الرضا الوظيفي
- IV. انواع الرضا الوظيفي
- V. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- VI. اهم اجراءات تنمية الرضا الوظيفي
- VII. اهم نظريات الرضا الوظيفي.

I. مفهوم الرضا الوظيفي:

يشير مصطلح الرضا في اللغة العربية الى ما هو عكس السخط بمعنى القبول و الاقتناع به، وجاءت كلمة رضا مشتقة من الفعل رضي و رضي عن الشيء اي اختاره و قنع به،¹²⁷ فهو يعني السرور بما تم الحصول عليه.

¹²⁷ لويس معلوف، قاموس المنجد في اللغة و الاعلام، دار المشرق، ط1، بيروت، 1997، ص36.

وفي قاموس علم النفس ينظر للرضا كونه " تلك الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما ، او وصوله الى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية و تعقب إشباع الحاجات و الرغبات لدى الفرد.¹²⁸

اما عن التعريف الاصطلاحي فقد تعددت التعريفات المقدمة لمفهوم الرضا الوظيفي و التي نذكر منها:

تعريف "ناصر محمد العديلي" بأنه " الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح او السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه و بيئة العمل و المؤثرات ذات العلاقة على حد سواء"¹²⁹ و بالتالي فالرضا الوظيفي حسب هذا المفهوم يرتبط بتحقيق العامل للإشباع لحاجياته من خلال قيامه بالعمل و ما تحمله بيئة العمل الداخلية و الخارجية من فرص لتحقيق هذه الاشباعات.

اما " لاندي و ترامبو " فيرى أن " مصطلح الرضا الوظيفي يستعمل لدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل او انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام"¹³⁰.

ويعرفه " شامي ولي" بأنه " هو المواقف العاطفية من قبل الافراد نحو الوظائف و يتوقف ذلك على الملاءمة و الانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد و اولوية الفرد لهذه الوظائف"¹³¹ بمعنى ان الرضا الوظيفي يتحدد اساسا من الاستجابات العاطفية التي تكون في شكل مواقف من الافراد حول وظائفهم ومدى تحقيقها لأولوياتهم.

و يرى البعض ان الرضا الوظيفي هو " الشعور بالراحة في العمل و الاستمتاع في ادائه و الاطمئنان الى استقراره وديمومته ، وهذا الشعور هو ناتج عن مجموعة متنوعة من عناصر العمل كالإدارة ، و العلاقات مع الزملاء و الرواتب و الحوافز و الامتيازات و نظام الترقية و ظروف العمل"¹³²

و بشكل عام يمكن ان نعرف الرضا الوظيفي بأنه استجابة شعورية عاطفية تتسم بالقبول و الاستحسان و الايجابية اتجاه العمل و مواقف بيئة العمل التنظيمية و ما تحمله من عوامل و ظروف ملائمة مثل نمط القيادة و

¹²⁸ أسعد رزق، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت، 1977، ص 211.

¹²⁹ ناصر العديلي ، مرجع سابق، ص 189.

¹³⁰ محمد الصيرفي، السلوك الإداري -علاقات انسانية-، دار الوفاء، ط1، الاسكندرية، 2007، ص131.

¹³¹ المرجع نفسه ، ص 133.

¹³² راتب السعود، الرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريبية في الجامعات الاهلية الاردنية، مجلة ابحاث اليرموك، المجلد 14 ، العدد 13، الاردن، 2001، ص 45.

علاقات العمل و اساليب التحفيز و استراتيجيات الاتصال و اتخاذ القرار و التي تسهم في تحقيق حاجات العامل و رغباته المستمرة .

II. خصائص الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي عدة خصائص تميزه عن بقية المفاهيم الأخرى و التي من أهمها ما يلي:

- غالبا ما ينظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي ، فإن ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر و قد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.¹³³
- يعد الرضا الوظيفي محصلة من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و ادارته و يترتب على هذا التقدير بدرجة كبيرة نجاح الشخص او الفشل في تحقيق الاهداف الشخصية و على الاسلوب الذي يقدمه للعمل و ادارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات.¹³⁴
- يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة تعبر عن القناعة و القبول ناشئة من تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع جماعة العمل و عن اشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات و يؤدي هذا الشعور الى الثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفعالية في الآراء و الانتاج لتحقيق اهداف العمل و غاياته.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى فقد يحمل مشاعر الرضا عن عنصر معين و يختلف ذلك في عناصر اخرى كثيرة.

III. أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي شغلت حيزا كبيرا من الدراسات في مجال علم النفس الاجتماعي للعمل وذلك لما يحمله من اثر كبير في استقرار المنظمات و فعالية ادائها وكذا توازن الحياة النفسية و الاجتماعية للعاملين بها فهو غالبا ما يزيد من انتاجيتهم و يخفض من نسبة الغياب و يرفع معنوياتهم ، فالموظفون الذين يستمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون بصحة بدنية جيدة و نفسية سليمة كما تسود بينهم روح التكامل الاجتماعي مثل مساعدة زملائهم و

¹³³ محسن أسعد، نبيل اسماعيل رسلان، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة السعودية، مركز البحوث ، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، 1984، السعودية، ص 30.
¹³⁴ المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

التعاون فيما بينهم ، وإن الشعور بالسخط و الاستياء يتبلور في السلوك العام ومن بعض دلالاته عدم التعاون حيث يطلب المزيد من الجهد و التردد في التطوع بالأعمال الاضافية و التأخر في العمل او المغادرة باكرا منه او تعطيله دون سبب و ايضا عدم الامتثال للتعليمات و التوجيهات،¹³⁵ و عليه تسعى الكثير من المنظمات المعاصرة اليوم الى العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها و الذي يحقق لها ما يلي:¹³⁶

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي امكانية اكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها.
- الرغبة في الابداع و الابتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع الحاجات المادية من اكل و شرب و ملبس و سكن و حاجات غير مادية من تقدير و احترام و أمان و وظيفي يشبع بشكل كاف فتزيد لديه الرغبة في تأدية الاعمال بطريقة مميزة.
- الرضا عن الحياة ، حيث ان المزايا المادية و غير المادية التي توفرها الوظيفية للموظف و التي يمكن ان تساعد على مواجهة مختلف متطلبات الحياة.

IV. انواع الرضا الوظيفي:

يمكن ان نحدد انواع الرضا الوظيفي انطلاقا من المعايير الآتية:

• الرضا الوظيفي حسب شموليته:

- الرضا الداخلي: وهو الذي يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل التقدير ، الاعتراف، القبول ، الشعور بالتمكن ، الانجاز و التعبير عن الذات.
- الرضا الخارجي: والذي يتعلق بالجوانب الخارجية في محيط العمل: المدير ، الزملاء ، طبيعة و نمط العمل و الادوات و الوسائل المستعملة فيه.
- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الابعاد الداخلية و الخارجية.

• الرضا الوظيفي حسب زمنه:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الاداء الوظيفي اذا كان متوقعا ان ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة .

¹³⁵ خالد علي سعد الحوتي، الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العمل في الإدارة الحكومية ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا ، 2018، ص 18.

¹³⁶ المرجع نفسه، ص 19.

- الرضا الوظيفي الفعلي: وهو الرضا الذي يأتي بعد مرحلة الرضا المتوقع اي عند تحقيق الهدف المتوقع على فعليا.

• الرضا الوظيفي حسب مداه:

- الرضا الوظيفي الكلي: يشمل رضا الموظف عن كل الجوانب المتعلقة بالعمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله .

- الرضا الجزئي: ويشمل شعور الموظف بالرضا عن بعض جوانب العمل فقط و لازل الاستياء موجود في بعض الجوانب الأخرى ولكن هذا لا يمنعه من اداء عمله.

٧. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

توجد العديد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي التي لا بد للإدارة ان تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي ومن اهمها ما يأتي:¹³⁷

• عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها : وتشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة شغله للوظيفة مثل : الاجر ، الاجازات ، التامين الصحي، السكن ، فرص الترقية ، العلاقات مع الاخرين.

• عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفية و اطارها: وترتبط بمدى اشباعها للحاجات الاجتماعية للموظف و النظرة الاجتماعية لشاغلها ومدى شعور الفرد بالإنجاز و استغلال قدراته الوظيفية و مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها .

• عوامل مرتبطة بالموظف نفسه: وتتمثل في شخصية الموظف و درجة استقراره في حياته و السن و المؤهل العلمي و جنسيته و اهمية العمل بالنسبة له.

• عوامل مرتبطة بسياسة المنظمة: وتتعلق بساعات العمل و ظروفه و إجراءاته و نظم الاتصال في المؤسسة.

• عوامل مرتبطة ببيئة المنظمة او بيئة العمل: وهذه العوامل مرتبطة ببيئة الموظف و ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه و ينتمي اليه و نظرة المجتمع الى الموظف و مدى تقديره لدوره و طبيعة الانتماء الحضري لبعض الموظفين (المدينة او الريف) وما يسود هذا المجتمع من اوضاع بمؤسساته و نظمه و قيمه و كل ذلك يعكس تأثيره ايجابا و سلبا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

¹³⁷ المرجع السابق، ص-ص 26-27.

٧١. اهم إجراءات تنمية الرضا الوظيفي:

هناك عدة اجراءات يمكن اتباعها لتنمية وزيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين و نذكر اهمها في مايلي:

- الاجور و الرواتب: يتفق الكثير من الباحثين في هذا المجال ان عامل الاجر و الراتب يعد من بين اهم العوامل التي يتوقف عليها رضا او عدم رضا العامل ، وعليه انه من الضروري بما كان ان تعمل المنظمة على اعتماد نظام اجور يتوافق مع توقعات الافراد اتجاهه و يحقق لهم الاشباع و الرغبات التي يطمحون اليها.
- اعتماد النمط القيادي التشاركي: وذلك بفتح المجال امام كل العمال للمشاركة في صنع القرار و بناء سياسة المنظمة و استراتيجياتها المستقبلية.
- الاثراء الوظيفي: و الغرض منه الاحساس بمتعة انجاز العمل و ذلك عن طريق تنويع المهام و اضافة صفة الابداع فيه ، و تغيير تركيبية العمل على نحو يزيد من رضا الموظفين.¹³⁸
- التكوين و التدريب: وهي عملية منظمة يتم فيها تزويد الافراد بالمعارف و المهارات المتعلقة بأداء العمل، مما قد يساهم في تحسين ادائه و تحكمه في مختلف النشاطات و المهام المكلف بها مما قد يرفع من معنوياته و يؤثر في نظرتة و اتجاهاته نحو العمل مما يرفع من درجة رضاه حول اداء وظيفته.
- تمكين الموظفين: يعتبر تمكين الموظفين في العمل من المداخل الادارية الحديثة التي ظهرت مؤخرا في الفكر الاداري ، حيث يعتبر كل من "كونغر" و "كانقو" من الاوائل الذين نادوا بهذا المدخل سنة 1988 ، حيث استخدماهم للتعبير عن المشاركة التامة للمرؤوسين في تقاسم الصلاحيات مع الرؤساء،¹³⁹ بحيث كلما اتجه الرؤساء في المنظمة الى اشراك العمال في عمليات اتخاذ القرار و اعطائهم حرية التصرف في انجاز اعمالهم و اشعارهم بالاستقلالية و حرية التصرف وكذا و تشجيعهم على المبادرة و الابداع كلما شعر الموظفون بالاستحسان و بالتقدير و الاحترام و زاد من شعورهم بالانتماء و الولاء الى المنظمة و حرك من دافعيتهم نحو الاداء و الانتاجية .
- اعتماد برامج الامن و السلامة: ان العناية بظروف و محيط العمل يساهم في الحفاظ على سلامة العمال من مختلف الاخطار المهنية التي قد تواجههم ، بالتالي في ان هذه البرامج تساهم بشكل فعال في زيادة رضاهم عن بيئة العمل التي ينشطون فيها.

¹³⁸ حسين حريم، السلوك التنظيمي -سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال-، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، ص308.
¹³⁹ Yahia Melham, Signification condition in employs empowerment, journal of business admistration , vomlume 1, no 02, Gordan, 2005, p145.

- اعتماد برامج الرفاهية الاجتماعية: وذلك بالاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الاسواق و دور الحضانة و ووسائل المواصلات و الاطعام و بناء السكنات وهو ما يحسن من جودة حياتهم الوظيفية و يدفعهم اكثر للعمل و يعزز من درجة ولائهم للمنظمة و انتمائهم اليها .

VII. اهم نظريات الرضا الوظيفي:

لقد شكل موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين واحدا من بين اهم المتغيرات التنظيمية التي حاولت الكثير من النظريات في مجال التنظيم تفسيره و التحكم فيه ، كل حسب نظرتة و اتجاهه الفكري و سنحاول في هذا العنصر عرض اهم هذه النظريات :

(1) نظريات المدرسة الكلاسيكية: وتسمى المدرسة الكلاسيكية لأنها كانت السبابة في وضع الاسس و القواعد المثلى التي يجب ان تعتمد عليها الادارة و المنظمة بشكل عام من اجل الرفع من الاداء و تحقيق الفعالية ، حيث نجد ان هذه المدرسة ركزت في موضوع رضا الموظفين على مجموعة من المتغيرات ، اهمها ما جاء به "تايلور" في نظرية الادارة العلمية و التي ابرز فيها اهمية التحفيز المادي و رفع الاجور في تحقيق رضا العامل حيث ينطلق من مسلمة مفادها ان العامل رجل اقتصادي لا يحفزه الا التحصيل المادي و ربط انتاجية العامل بالأجر وهذا ما قد يسهم في الرفع في مستوى الرضا لديه ، اما "فايول" في نظرية التقسيم الاداري فنجدة اضافة الى متغير التحفيز المادي فقد اكد على اهمية الموضوعية و المساواة في تعامل الادارة مع العاملين في تحقيق مزيد من الرضا و الاستقرار وهي المبادئ التي اكدها "ماكس فيبر" في النظرية البيروقراطية حيث يؤكد على موضوعية علاقات العمل الرسمية القائمة على السلطة القانونية بعيدا عن الممارسات الذاتية و هو ما يحقق المصلحة العامة و بالتالي الرضا الوظيفي لدى مختلف اطراف المنظمة.

(2) نظرية العلاقات الانسانية: برزت هذه النظرية مع الجهود التي قم بها " التون مايو" خلال تجاربه في مصانع الهاوثورن و التي خلص فيها الى مجموعة من النتائج المغايرة لما جاءت به النظريات الكلاسيكية ، بحيث اكدت هذه النظرية ان عنصر الرضا الوظيفي غير مرتبط بالجوانب المادية و الرسمية انما يرتبط اساسا بالجوانب المعنوية المتعلقة بالتقدير و الاحترام و المشاركة في اتخاذ القرار و كذا العلاقات غير الرسمية في شكل علاقات الصداقة و المحبة التي تجمع العمال فيما بينهم وهو ما يحقق لهم اقصى درجات الرضا على اعتبار ان الانسان كائن اجتماعي له وجدان و مشاعر نفسية وهي المتحكمة في دافعيته و رضاه عن وظيفته و محطها التنظيمي و عليه فقد شدد "مايو" على ضرورة مراعاة المنظمات لهذه العوامل النفسية و الاجتماعية المتحكمة في سلوك الافراد داخل المنظمة.

(3) نظرية سلم الحاجات : بقيادة "ابراهيم ماسلو" و تعد من اشهر النظريات التي تبحث في موضوع الدوافع الانسانية، حيث اكد فيها ان دافعية الافراد اتجاه العمل و رضاهم عنه يرتبط بمدى اشباعهم لحاجياتهم و التي ترهبها من المستوى الادنى الى المستوى الاعلى في نظام هرمي تشكل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته ثم تليها الحاجة الى الامن ثم بعدها الحاجات الاجتماعية ثم ترتقي الى الحاجة الى تقدير الذات و في قمة الهرم نجد الحاجة الى تحقيق الذات وذلك مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (03) : هرم ماسلو للحاجات



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، ط2، عمان، 2011، ص 69.

(4) نظرية ذات العاملين: قام "فريد هرزبرغ" و زملاؤه بدراسة ميدانية حول موضوع الرضا كمحرك اساسي لدافعية الافراد نحو العمل و نشرت نتائجها في كتابهم " الدافعية نحو العمل " سنة 1959 ، وتشير نتائج هذه الدراسة الى وجود عاملين اساسيين يحددان مصدر الرضا لدى العامل .، حيث يتعلق الاول منهما بالظروف الخاصة بالوظيفة وحصرها في احساس الفرد بالإنجاز، تحمل المسؤولية ، توفر فرص الترقية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، نمط الاشراف الفني ، الاجر ، تامين الوظيفة ، و اكد في هذا الصدد ان وجود هذه العوامل يحدث الرضا و غيابها لا يعني بالضرورة وجود عدم الرضا، اما العامل الثاني منهما فيرتبط بالعوامل الخارجية او ما يطلق عليها بالعوامل الوقائية و المرتبطة بالحياة الشخصية للعاملين و ظروف العمل و الحالة الاجتماعية وهي ظروف يؤدي عدم وجودها الى عدم رضا العامل عن العمل و لكن

وجودها لا يشكل بالضرورة احساسا او شعورا بالرضا ، بمعنى ان عدم توفرها سيؤدي الى وجود عدم الشعور بالرضا و توفرها لا يؤدي الى وجود شعور بالرضا لأن الشعور بالرضا مرتبط اساسا بالعامل الاول.¹⁴⁰

(5) نظرية المساواة: بزعامة "ادمز" و تركز هذه النظرية على الافتراضات التالية:¹⁴¹

- ان الشخص يدرك نفسه مقارنة بالآخرين وثمة المدخلات وهي : المستوى التعليمي، الذكاء ، الخبرة الشخصية و المهنية ، المهارات.

- وكذلك ثمة المخرجات الخاصة بالشخص و هي العناصر التي يولمها الفرد تقديرا خاصا و متميزا ومن اهمها: الاجر ، الترقية، العلاوة ، المكانة الطيبة.

- ان الفرد يجري شكلا من اشكال المقارنة بين المدخلات و بين المخرجات فاذا كانت العلاقة بين المدخلات و المخرجات علاقة تناسب و اتفاق فإن الفرد يشعر بالرضا و لا يشعر بالتوتر و عدم الاتزان.

- ثمة وجه آخر للمقارنة وهو مقارنة الفرد نفسه مع الآخرين من حيث المدخلات و المخرجات فيقارن بين ما قدمه الآخرون للعمل و بين ما قدمه العمل لهم، و بين ما قدم هو للعمل و ما قدمه العمل له فإذا كانت المكافآت في تناسب بين طرفي المقارنة فلا مجال لتوترات و عدم الرضا.

(6) نظرية القيمة: ويرى فيها " لوك " ان الرضا الوظيفي ما هو الا حالة عاطفية سارة سببها ادراك الفرد ان الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تندمج مع حاجياته و في هذا الصدد ميز لوك بين الحاجة و القيمة حيث يعتبر ان الحاجة عنصر اساسي لتحقيق استمرارية الانسان و انها موجودة بمعزل عن رغباته في حين ان القيم لها صفة الفردية و تمثل رغبات الفرد أيا كان وضعه ، أكد في لوك ان الرضا الوظيفي لا يتحدد من خلال حالات الرضا عن بعض العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته بل يرتبط بالأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد مستوى الكلي للرضا الوظيفي، لذلك فإن الفرد يسعى دائما لتحقيق نتائج ذات قيم عالية و ان تحقيقه لهذه القيم يشبع له حاجات و مختلف رغباته وذلك ما ينعكس بشكل ايجابي على نفسيته و مدى الرضا الوظيفي لديه.¹⁴²

(7) نظرية التوقع: يستند صاحب هذه النظرية -فيكتور فروم- الى الافتراض القائل بأن الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بان ذلك العمل ستبعه نتائج معينة يرغب فيها الفرد ، فكلما صح التوقع من العمل في تحقيق النتائج اللازمة لتحقيق الرغبات المطلوبة كلما زاد الشعور بالرضا عن هذا العمل و العكس صحيح تماما .

¹⁴⁰ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2006، ص 279.

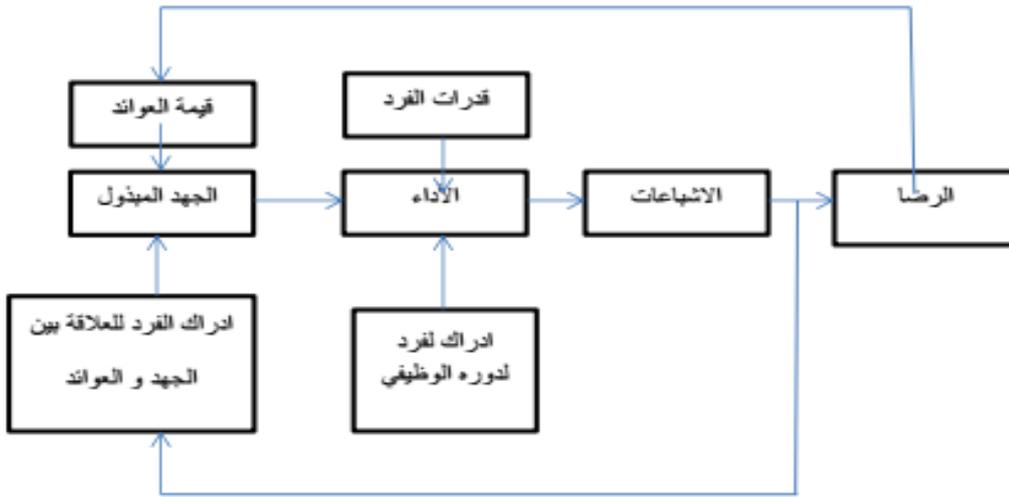
¹⁴¹ محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي و المهني، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، 2010، ص

¹⁴² سالم تيسير الشرايدية، الرضا الوظيفي اطر نظرية و تطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، 2008، ص 94.

(8) نظرية بوتر ولولر: وهي تعد نظرية مكملية لنظرية التوقع حيث اشار فيها الى ان الجهد والطاقة المبذولة يعتمد على عاملين هما: قيمة المكافآت وكذا الجهد المدرك الذي يعتقد العامل انه مطلوب منه من جهة واحتمال حصوله على المكافآت بالفعل على ارض الواقع، وتتأثر هذه المعادلة بالتجربة في الماضي المتعلق بالأداء المحقق سابقا بحيث لو عرف الفرد أن بإمكانه انجاز المهمة او انه انجزها في الماضي فإنه يستطيع و بدرجة اكبر تخمين الجهد المطلوب و تقدير احتمال الحصول على المكافأة،¹⁴³

الشكل (04) نموذج بوتر و لولر لعلاقة التأثير بين الاداء و الرضا

نموذج بوتر و لولر لعلاقة التأثير المتبادل بين متغيري الأداء و الرضا و العوامل المحددة لكل منهما



¹⁴³ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 283.

❖ المحاضرة التاسعة: الصراع التنظيمي

تمهيد:

لقد تطرقنا في المحاضرة السابقة لموضوع الرضا الوظيفي كحالة شعورية لظاهرة تنظيمية لها اثارها النفسية و الاجتماعية على الفرد و المنظمة ككل، من خلال ان لها اثر كبير في استقرار المنظمات و فعالية ادائها وكذا توازن الحياة النفسية و الاجتماعية للعاملين بها فهو غالبا ما يزيد من انتاجيتهم و يخفض من نسبة الغياب و يرفع معنوياتهم و يحقق لهم التوافق و التكيف مع مختلف عناصر بيئة العمل ، اما في هذه المحاضرة سنتطرق الى ظاهرة تنظيمية اخرى تعرف بالصراع التنظيمي ناتجة عن مختلف التفاعلات و العلاقات المتبادلة داخل بيئة المنظمة و التي لها اثارها النفسية و الاجتماعية سواء كان ذلك بشكل ايجابي او سلبي وهذا عبر تناول العناصر التالية:

- I. مفهوم الصراع التنظيمي
- II. خصائص الصراع التنظيمي
- III. اسباب الصراع التنظيمي
- IV. مستويات الصراع التنظيمي
- V. مراحل تطور الصراع التنظيمي
- VI. اثار الصراع التنظيمي
- VII. ادارة الصراع التنظيمي

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

يشير المعنى اللغوي لمصطلح الصراع في اللغة العربية الى حالات النزاع و الخصام و الجدل، فهو مشتق من صرع و صرعه صرعا اي طرحه ارضا و يقال صرعته المنية و صرعت الريح الزرع فهو مصروع و صريع،¹⁴⁴ اما في اللغة اللاتينية فيعبر عنه بكلمة CONFLIT وتعني عملية الضرب و الطرق و تستخدم في اللغة الانجليزية بمعنى العراك و الخصام.¹⁴⁵

¹⁴⁴ ابراهيم أنس عبد الحلیم منتصر، عطية الصوالحي، مجد خلق الله احمد، المعجم الوسيط، دار الدعوة نشر تركيا ، ط1، الجزء 2.
¹⁴⁵ امام موسى صافي ، ظاهرة النزاع في المنظمات ، مجلة معهد الادارة العامة، الرياض، العدد20، 1977، ص32.

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الصراع التنظيمي بتعدد المدارس و الأيديولوجيات الفكرية ، حيث نجد المدرسة الكلاسيكية تعتبر الصراع امر خطير يحمل ظواهر سلبية تهدد جماعات العمل و المنظمة ككل ، فهو تهديد لا بد من التخلص من اضراره و آثاره السلبية ، و بالمقابل نظر الباحثون من المدرسة الحديثة الى الصراع على انه امر لا مفر منه وحتى في مختلف جوانب المنظمة سواء تعلق الامر بالأفراد او الجماعات ، فهو احد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الافراد بشكل علني او ضمني بغية تحقيق هدف معين ، وعليه فمن الضروري على المنظمة ادارته و توجيهه نحو تحقيق مصالحها واهدافها.¹⁴⁶

وجاء في تعريف " كوزر" على انه " كفاح حول القيم و السعي من اجل الترقية المهنية ، الاجر و الحوافز ، حيث يهدف المتصارعون الى تحييد خصومهم او القضاء عليهم " ¹⁴⁷ ، و الواضح من هذا التعريف ان الصراع التنظيمي هو نزاع ناتج عن تعارض القيم و الاتجاهات و الاهداف خصوصا في تلك المتعلقة بالجوانب المهنية و التحفيزية.

اما " بولدنج" فيعرفه على انه " وضع تنافسي يكون فيه اطراف الصراع مدركين للتعارض في امكانية الحصول على المراكز المستقبلية، و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الاخر" ¹⁴⁸ وهنا نجد ان الصراع التنظيمي يشير الى حالة التوتر و الاستعداد التي يتخذها كل طرف من اجل الحصول على رغباته خصوصا في حالة التعارض الموجود لهذه الرغبات مع الاطراف الاخرى.

و يعرفه " وليام" على انه " الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم و التي تكون بين فردين او اكثر او بين جماعتين او اكثر على المستوى الرسمي او غير الرسمي و لكل صراع تنظيمي اطرافه و دوافعه ووسائله و نتائجه على التنظيم فهو حالة التوتر الناتجة عن رغبة كل طرف في الوصول الى مصادر السلطة و مختلف الامتيازات المادية و المعنوية".¹⁴⁹

وبشكل عام يمكن ان نعرف الصراع التنظيمي على انه ظاهرة تنظيمية ناتجة عن مختلف التفاعلات التنظيمية الرسمية و غير الرسمية يسودها حالة من التوتر و التنافس او النزاع و الخصام بين الفاعلين في المنظمة سواء كانوا افراد او جماعات او هيئات من اجل الوصول الى تحقيق رغبة او غاية مهنية او اخلاقية او مادية محل تعارض و تناقض بينهم.

¹⁴⁶ هاني خلف خليل الطراونة، اثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن، 2016، ص27.

¹⁴⁷ معن محمود عياصرة، مروان محمد نبي احمد، ادارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل و التغيير، دار الحامد، ط1، الاردن، 2008، ص18.

¹⁴⁸ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 363.

¹⁴⁹ امال زرفاوي ، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة بسكرة ، الجزائر، ص 19.

II. خصائص الصراع التنظيمي:

يمكن ان نوجز اهم خصائص الصراع التنظيمي في النقاط التالية:¹⁵⁰

- ينطوي الصراع على وجود اهداف اولية غير متكافئة لدى اطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الاطراف للوصول الى حالة التكافؤ بين هذه الاهداف.
- يعد التوتر بعدا اساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه امكانية دخول الاطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار وحد او اكثر من الاطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً ، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الاطراف التي تستهدف اجبار اطراف اخرى منافسة على قبول حل قد لا تكون الاطراف الاخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع اعباء و تكاليف باهظة طويلة فترة الصراع وهو ما يرغمهما في النهاية على حسم الصراع اما بالطرق السلمية او القسرية .
- يتمتع اطرف الصراع بالقدرة على الاضرار ببعضهم البعض و يهدف كل طرف منهم الى اعاقا اهداف الطرف الاخر.
- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف من اطراف الصراع لحين انتهائه.

III. اسباب الصراع التنظيمي:

تتعدد الاسباب التي تؤدي الى نشوء الصراع داخل المنظمة ، ومنها ما هو شخصي يتعلق بالأفراد و بعضها الاخر يتعلق بالظروف التنظيمية و بيئة العمل ، وعموما يمكن ان نوجز هذه الاسباب على النحو التالي:

(1) الاسباب الشخصية: وترجع هذه الاسباب الى خصائص شخصية متعلقة بالفرد ، ونذكر منها:¹⁵¹

- مشاعر الحقد و الضغينة و الحسد نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا و الصفات.
- سوء ادراك الفرد لظروفه و دوافعه و سوء فهمه و تفسيره للأمور.
- ضعف قدرات الفرد في التواصل مع الاخرين .

¹⁵⁰ حمزة بن معتوق ، القيادة الادارية و دورها في احتواء الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2018، ص83.

¹⁵¹ احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية، ب ط، الاسكندرية، 2003، ص 264.

- اختلاف التكوين القيمي و الثقافي و الاخلاقي بين الافراد.
 - ضعف القدرة على بناء علاقات شخصية طيبة مع الاخرين في بيئة العمل.
 - خصائص الفرد المهنية و المعرفية لا تتوافق مع خصائص الاخرين.
- (2) الاسباب التنظيمية: وترجع هذه الاسباب الى وجود بعض الظروف في بيئة المنظمة تؤدي الى خلق حالات من الصراع ، ونوجز منها ما يلي:¹⁵²
- عدم وجود تقنين واضح للأدوار و المهام .
 - تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الاداء و تحديد الكفاءات.
 - تعدد المستويات الادارية، واعتماد المركزية في التسيير مما يشوه نمط الاتصال فيندشب الصراع .
 - ترابط او استقلال المهام بين الوحدات الادارية و العاملين فيها مثل الترابط في مصانع النسيج او الاستقلال في الجهاز الاداري و التدريسي بالجامعة .
 - نمط اتخاذ القرار بالمشاركة ، يتيح فرصة للتعبير عن النزاعات و التعارض المتواجدة و توفر فرصة لظهور الاختلافات.
 - محدودية الموارد و ضرورة التشارك في الاقتسام.
 - الاختلاف و التباين في الاهداف و القيم.
 - محدودية فرص الترقية و التطور المهني مع كثرة المتطلعين و المستحقين لها.
- IV. مستويات الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع التنظيمي على عدة مستويات بالارتباط مع الاطراف المتدخلة فيه سواء كانوا افراد او جماعات او هيئات و يمكن ان نميز بين المستويات التالية:

- (1) الصراع على مستوى الفرد: يتكون هذا الصراع اثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار و يوضع امام عدة خيارات، ويحدث ايضا عندما يكون لدى الفرد خيارين لا يرغب في اي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد امام موقف يحتوي على عناصر ايجابية وسلبية في آن واحد¹⁵³ ، وعموما ينشأ الصراع الفردي في الحالات التالية:

¹⁵² محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال-، دار الشروق للنشر، ط3، عمان، ص 251-254

¹⁵³ رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر و للتوزيع، ب ط ، الاردن، 2008، ص286.

• تعارض الدور : شعور الفرد بتعارض الدور الذي يلعبه داخل الجماعة و شعوره بعدم امكانية اشباعه لحاجاته من خلال الجماعة .

• عدم اشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص في احدى حاجاته ينتج عنه سلوك مدفوع وموجه نحو هدف او عائد معين وعندما يتعارض مع تحقيق الهدف يصاب بالإحباط و هذا ما يؤدي الى الشعور بالصراع و التعارض.

• تعارض الاهداف : تتعارض الاهداف مع بعضها البعض او التعذر للوصول الى الهدف.

(2) الصراع على مستوى الافراد و الجماعات: وهو الصراع الذي يقع بين الفرد و رؤسائه و زملائه ومرؤوسيه داخل بيئة العمل او بين جماعة عمل و جماعات اخرى و تلعب المتغيرات المعرفية و الادراكية دورا كبيرا في الصراع بين للأفراد و الجماعات في المنظمة و تمسك كل فرد او جماعة بوجهة نظرها او بمصلحتها ، ¹⁵⁴ ولعل من بين العوامل الاساسية في حدوث هذا النوع من الصراع هو اختلاف المتغيرات و السمات الشخصية و الجماعية في طريقة التفكير و الفلسفة و البيئة الثقافية و المنهج التربوي الذي تلقاه في بيئته الاجتماعية .

و قد يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي ، كأن يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة و الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي الى عدم رضا الفئات الاخرى و بالتالي التعبير عن عدم رضاها و سخطها و يأخذ الصراع هنا نمطين الاول منهما أفقي و يحدث عادة في مستوى تنظيمي واحد بين مختلف الاقسام و الوحدات الادارية اما النمط الثاني فهو الصراع العمودي و الذي يحدث عادة بين المشرف او المسؤول و تابعيه في اطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلا.¹⁵⁵

(3) الصراع بين الهيئات و المنظمات: و الذي يحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية مثل المنظمة و الموردين و المنظمات الحكومية و المنافسون بحيث نجد ان المنظمة في تعامل دائم بالوسط الخارجي و التي تتباين في المدركات و الاهداف و سبل تحقيقها إضافة الى محدودية البيئة مثل حجم الاسواق و هيكلها و واقع العرض و الطلب و كذا القدرة الشرائية المتباينة للأفراد و المنافسة بين المنظمات وغيرها من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية التي تؤدي الى ظهور الصراع بين المنظمات.¹⁵⁶

¹⁵⁴ سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 371.

¹⁵⁵ المرجع نفسه، ص 372.

¹⁵⁶ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 264.

٧. مراحل الصراع التنظيمي:

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة و نقطة نهاية محددة ، وفي بعض الحياة يمكن ان يمتد الصراع الى فترات طويلة يتحول فيها الراع من شكله البسيط الى الصراع المعقد غير واضح الابعاد، ومن بين اهم النماذج المتفق عليها في مراحل الصراع نجد نموذج " لويس بوندي" و الذي يقترح فيه المراحل التالية:¹⁵⁷

(1) مرحلة الصراع الكامن: وهي المرحلة التي تحمل تتوفر فيها اسباب الصراع و لكن دون حدوثه ، ومن امثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها اعضاء المنظمة على بعض الاهداف و الموارد و الغايات المتعارضة التي يطمحون الى تحقيقها او في حالات وجود تعارض او تناقض وظيفي ، وعموما لا يطفو الصراع الى السطح في هذه المرحلة نظرا لانخفاض حدته و عدم استعداد الطرفين لخوضه.

(2) مرحلة الصراع المدرك: وهي المرحلة التي يدرك فيها اطراف الصراع ان هناك صراعا مرتقب ان يحدث و غالبا ما يدركه اولا الطرف الذي تهدد مصالحه و اهدافه.

(3) مرحلة الصراع المحسوس: وتسمى ايضا بمرحلة الشعور بالصراع بحيث يشعر فيها اطراف الصراع بالظواهر و المؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الاطراف المختلفة و يتولد فيها اشكال التوتر و القلق و يتبلور فيها الصراع بشكل اوضح و تبرز معالمه و اسبابه.

(4) مرحلة الصراع العلني: وفي هذه المرحلة يطفو الصراع الى السطح و يصبح مكشوف و يتم التعبير عنه سلوكيا حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة الى احباط الطرف الثاني في الصراع و إفشال خطته و عدم التعاون و الاتجاه الى التخريب و التهديم ، الامر الذي يستدعي من اطراف الصراع التفكير في حسمه وانهاهه سواء بالهجوم و الانقضاض او بالانسحاب و تقديم التنازلات .

(5) مرحلة ما بعد الصراع: وهي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الاطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع حيث نجد في الكثير من الاحيان يمكن ان تتوصل اطراف الصراع الى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الاطراف المتصارعة، وفي احيان اخرى يصعب التوصل الى مثل هذا الحل الدائم و العادل و يتم بدلا منه التوصل الى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع.

¹⁵⁷ عمر شعبان او القاسم العوامة، رجب عبد السلام العموري عبد النبي، اساليب ادارة الصراع التنظيمي و اثرها على الابداع الاداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، مجلة كليات التربية، العدد 13 ، ليبيا، 2019، ص ص 390-391.

ومن المهم جدا ملاحظة و تتبع المراحل الاولى من الصراع لأن حله سيكون اسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن ناحية اخرى فإن عدم وجود الصراع بصورة مكشوفة في المنظمة يعني بصورة عامة ان هناك صراعا خفيا و ليس ان الصراع غير موجود.

VI. اثار الصراع التنظيمي:

تختلف نظرة الباحثين الى اثار الصراع وفق المدرسة التي ينتمون اليها ، فهناك من يتصور ان الصراع يحمل في مضامينه اثار سلبية تستوجب مواجهته و إضعافه لأنه يعبر عن انحراف في السلوك التنظيمي و تهديد لتوازن و استمرارية المنظمة و بالمقابل نجد ان هناك من يعتبر ان الصراع سيئا بل هو نتيجة حتمية لتفاعلات الافراد و الجماعات و الذي يقود في جوهره الى احداث نظام اجتماعي ديناميكي متغير يقود في النهاية الى منظمة مواكبة لتغيرات هذا النظام الاجتماعي و متكيفة معه ، و امام هذا الرأي و ذلك يمكن القول ان للصراع آثار سلبية و اخرى ايجابية تتوقف على فعالية ادارته و التعامل معه .

و بشكل عام يمكن ان نوجز اهم الاثار السلبية و الإيجابية في النقاط الاتية:¹⁵⁸

(1) الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

- الصراع قد يؤدي الى الاهتمام بالمصلحة الشخصية دون مصلحة الجماعة ، حيث يركز الافراد على الانجازات الفردية اكثر من الانجازات الجماعية مما قد يؤدي الى انخفاض الروح الجماعية و تدهور الاداء التنظيمي.
- الصراع قد يهدم المعنويات و يهدر الوقت و الجهد بدلا من الاستفادة منه في أنشطة نافعة مما قد يؤدي الى نقص الفعالية و الكفاءة.
- الصراع قد يترتب عليه سيادة روح الشك و فقد الثقة و عدم التعاون بين العاملين مما يؤدي الى تباعد المسافات بين العاملين و المنظمة.
- شعور بعض الموظفين بالإحباط و الانهزام و عدم الرضا نتيجة عجزهم عن اشباع حاجة او تحقيق هدف تم بذل جهد لإنجازه ، فالإحباط يولد غضبا و كل غضب يحطم نفسية الفرد و ينال منه و يدفعه لترك العمل.

¹⁵⁸ مها مراد علي احمد، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة اسيوط، المجلد 34 ، العدد 11، الجزء الثاني ، نوفمبر 2018، ص ص 257-258.

- في ظل الصراع قد يلجا بعض الافراد الى تغيير المعلومات و تحريفها و بث الاشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر .

- تزايد العداء بين الجماعات المتنافسة ، ويتم البحث عن نقاط الضعف و السلبيات لديها بعيدا عن المهنية و الاخلاق .

- ضعف الاتصال على مستوى الافراد و الجماعات حيث ينعدم التفاعل مما يعبر عن انعدام وحدة الجماعة.

(2) الاثار الايجابية للصراع التنظيمي:

- الصراع يبرز الطاقات الكامنة و القدرات و الاستعدادات التي لا تظهر في الظروف العادية.

- الصراع يساعد الفرد على البحث عن حل للمشكلة التي يتعرض لها ويساعد على تطوير الافكار و الاتجاه عن البحث عن افكار جديدة.

- الصراع نوع من الاتصال ، وحل الصراع قد يساعد على تفتيح ذهن الفرد و تنشيطه و التفكير الجيد للوصول الى الحل و تحسين مستوى جودة القرار.

- الصراع يساعد على اشباع حاجات الافراد خاصة الشخص العدواني مما يعطي الفرد فرصته للتعبير عن رأيه.

- الصراع يساعد على التعرف على المعلومات و الحقائق و الخبرات الجديدة مما يساعد على دفع عملية الابداع و التطوير و يحسن نوعية الاداء الوظيفي.

- ادارة الصراع تعد مهارة تستهدف التغيير البناء و المنتج للأفراد مما يؤدي الى زيادة الانتاجية و زيادة النمو و يحسن مستوى الالتزام التنظيمي.

VII. ادارة الصراع التنظيمي:

تشير الكثير من الدراسات الحديثة انه من الصعب تجنب الصراع التنظيمي بين اعضاء المنظمة في بيئة العمل ، وعليه فمن الضروري تعلم و اكتساب الاستراتيجيات اللازمة من اجل ادارة الصراع بكفاءة و فعالية و من اهم هذه الاستراتيجيات نجد الآتي:¹⁵⁹

¹⁵⁹ عمر شعبان او القاسم العوامة، رجب عبد السلام العموري عبد النبي ، مرجع سابق ، ص ص 391-392.

- استراتيجية الاخمداد: وفيها تقوم الادارة بإصدار اوامرها و تعليماتها لإنهاء الصراع او ان يصدر احد طرفي الصراع اوامره بإنهاء الصراع و لا تؤدي هذه الاستراتيجية الى تحقيق اهداف اي من الطرفين و تستخدم عادة في القضايا قليلة الاهمية.
- استراتيجية التلطيف: و تقوم فيها الادارة بدعم الاطراف المتصارعة و مؤازرتهم باستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من اجل المعاشة مع بعضهم بسلام.
- استراتيجية التجنب: وتعني محاولة تحويل الاهتمام من الصراع الى غيره من المجالات او إهماله و استخدام الحواجز بين الاطراف المتصارعة لكي لا تقع المواجهة و يتفاهم الصراع اكثر.
- استراتيجية التسوية: وتعد من اكثر الاستراتيجيات فعالية في التعامل مع الصراع بحيث يتم فيها التوصل الى حل وسط يرضي الاطراف المتصارعة و قد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية .
- استراتيجية تدخل طرف ثالث: وفيها يتدخل عنصر ثالث ليس من اطرف الصراع و يحاول عن طريق التنسيق و تقريب وجهات النظر بين اطراف الصراع.
- استراتيجية الانضمام: تعني ضم الاطراف المتصارعة الى مجموعة او جماعة جديدة بالدمج، فتقوم الجهة الجديدة تكييف تفاعل اطرافها.
- استراتيجية العملية الديمقراطية: تنفذ عن طريق الاجتماعات و الندوات و اللقاءات و المؤتمرات لتبادل وجهات النظر او استخدام التصويت في اتخاذ القرارات او التمثيل عنهم في اللجان وغير ذلك.
- استراتيجية تبادل الوظائف: وتنفذ عن طريق تبادل الوظائف بإشغال كل طرف من الصراع لموقف الطرف الآخر من الصراع ، حيث ان وجوده في الموقع الجديد يمكنه فهم المهمات و المشكلات و الاتجاهات و يكون على اطلاع مباشر بمجريات الامور مما يجعله اكثر استيعابا للمشكلة محل الصراع.
- استراتيجية التعاون: تسعى الى عمل الجماعات بشكل متناغم من اجل بلوغ الاهداف فيؤدي ذلك الى زيادة موارد المنظمة و تتطلب هذه الاستراتيجية قناعة الافراد الذي يستخدمونها بان الصراع مشكلة لا بد من حلها بالتعاون بدلا من رؤيتها كمعركة لا بد من الفوز فيها .
- استراتيجية المجاهدة: وتتم من خلال طرح الحقائق بموضوعية امام الاطراف المتصارعة وجها لوجه في جو قد تسوده العواطف و الضغوط و قد يتم من خلالها التوصل الى حل واقعي .

• استراتيجية توسيع الاهداف: و يقصد بها اضافة اهداف جديدة او تنوع الاهداف الحالية حيث ستسهم في جذب تركيز الافراد و الجماعات اليها بدل الاهداف السابقة و بالتالي تقليص او ازالة الاسباب و الظروف المؤدية الى وجود الصراع.

واضافة الى هذه الاستراتيجيات يمكن للمدير ان يتحلى ببعض المهارات لنجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات في ادارة الصراع و نذكر منها الاتي:¹⁶⁰

- على المدير ان يتعامل مع الصراعات بطريقة ايجابية و يخفف من حدته من خلال تحديد المهام و الاختصاصات و تقسيم الادوار و المهمات بين العاملين و التنسيق فيما بينهم.
- اتباع الاسلوب العلمي لحل المشكلات ، ثم عقد اللقاءات و المقابلات المباشرة بين اطراف النزاع و جها لوجه خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات.
- السعي الدائم الى توسيع الموارد سواء كانت مالية او بشرية او فنية حيث إن هذا التوسيع يؤدي الى حل المشكلات.
- العمل على بناء الثقة بين الادارة و العاملين ، حتى يشعر الافراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به.
- تحسين صنع القرارات و زيادة القدرة على التغيير و التطوير و الابتكار من خلال تفجير القدرات الابداعية و هذا شريطة ان يحسن المدير اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع.
- تصميم برامج تدريبية و اعتماد متغيرات السياسة الداخلية .
- تنمية روح التعاون بين مختلف اطراف المنظمة من خلال تبني جملة من الاهداف لا يتم تحقيقها الا في اطار التعاون و العمل الجماعي.

وعموما يتضح لنا ان الاستراتيجيات و المهارات التي يعتمدها الكثير من الفاعلين ترتكز اساسا على ضرورة توفر المهارات الانسانية و استخدام العقلانية و المنطق و التأثير السلوكي على الافراد و الجماعات و فتح ابواب الحوار بين الاطراف المتصارعة عوضا عن كبت الصراع او تجاهله او تجنبه.¹⁶¹

¹⁶⁰ المرجع السابق ، ص 393.
¹⁶¹ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

❖ المحاضرة العاشرة: التغيير التنظيمي

❖ تمهيد:

تبين لنا من المحاضرة السابقة ان من إيجابيات ظاهرة الصراع التنظيمي هي حالة الديناميكا التي تحدثها في البناء الاجتماعي والتنظيمي للمنظمة من اجل ضمان الاستمرارية و التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و النهوض بها الى الاحسن و هذا ما يعرف بظاهرة التغيير التنظيمي ، و التي اصبحت ظاهرة استراتيجية هادفة و مقصودة تسعى لتحقيق التطوير التنظيمي ، و عليه سنتعمق في هذه المحاضرة في موضوع التغيير التنظيمي عبر التطرق الى العناصر الآتية :

I. مفهوم التغيير التنظيمي

II. اسباب التغيير التنظيمي

III. اهداف التغيير التنظيمي

IV. مراحل التغيير التنظيمي

V. عوامل نجاح التغيير التنظيمي

VI. مقاومة التغيير التنظيمي اسبابها و آليات التغلب عليها.

ا..مفهوم التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير على انه الانتقال من حالة "أ" الى الحالة "ب" بسبب التغيرات البيئية الحاصلة بما في ذلك تغيير الافراد و التنظيمات التي تشكل هذه البيئة¹⁶² ، و بالتالي إن التغيير كعملية تمس مختلف المكونات البيئية سواء كانوا افراد او تنظيمات و ذلك بشكل حتمي على اعتبار ان هذه البيئة دائما ما تعيش حالة التغيير و هو ما يؤكد "علي عبد الوهاب" بقوله: " التغيير سنة الحياة، وهو شيء ضروري يتكرر في حياتنا اليومية المعتادة وهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغيير و تتطلب في نفس الوقت إنشاء التغيير وهذه العوامل هي نمو عدد السكان و ازدياد اعداد الافراد المتاحين

¹⁶² صورية معموري، التغيير و التطوير التنظيمي و اشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر، 2008، ص 4.

للعمل و ارتفاع نسب المتعلمين منهم و المثقفين و ارتفاع معدل النمو و سرعة التطور الاقتصادي ، و تقدم الفنون و التكنولوجيا و تطور الاعمال و تنوع طرقها و اساليبها و أدواتها".¹⁶³

اما مفهوم التغيير التنظيمي فنجد " علي السلمي " يعرفه على انه " عملية ادخال تحسين او تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق اهدافها بشكل افضل او أنه إحداث تعديلات في اهداف و سياسات الادارة او في اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة احد الامرين الاساسين هما: ملاءمة اوضاع التنظيم او استحداث اوضاع تنظيمية و اساليب إدارية و اوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات ".¹⁶⁴ ومن هذا التعريف يتضح لنا ان التغيير التنظيمي هو عملية هادفة ومقصودة لتحقيق التطوير التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات البيئة من جهة ومن جهة اخرى بما يحقق لها التفوق و السبق في نشاطها التنافسي مع المنظمات الاخرى.

وفي نفس السياق يعرفه " محمود سلمان العميان " بأنه " تغيير موجه وهادف يسعى الى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن التحول الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشاكل ".¹⁶⁵

و يعرف ايضا على انه " واحد من الانماط و السلوكيات الادارية التنظيمية التي تتبع لنقل العاملين و المنظمات و الاقسام المختلفة من وضع الى وضع آخر بصورة تضمن إرضاء كافة اطراف المصلحة و تجرى التغييرات الايجابية على بيئات الاعمال المختلفة ، ويأتي ذلك على شكل هياكل تنظيمية ، منها ما هو هرمي ومتسلسل بشكل منظم ابتداءً من الادارات العليا الى الأدنى منها ومنها ما ينقسم الى مجموعة من الاقسام حيث يعمل كل قسم بشكل مستقل لتحقيق الهداف العام للمنظمة".¹⁶⁶ ويشير هذا التعريف الى ان التغيير التنظيمي هو سلوك اداري يعبر عن استراتيجية تعتمدها المنظمة لإجراء تغييرات ايجابية على مختلف المستويات التنظيمية بهدف ارضاء جميع اطراف المصلحة بهذه البيئة التنظيمية.

¹⁶³ على عبد الوهاب، التغيير: مناهجه-مقوماته-خطواته-مقاومته، الإدارة في ظلال التغيير المؤتمر السنوي السادس، مركز وايد سارفيس، القاهرة، 1996، ص205.

¹⁶⁴ علي السلمي، مرجع سابق، ص 207.

¹⁶⁵ محمود سلمان العميان، مرجع سائق، ص 344.

¹⁶⁶ لانا خالد خلف الحسيان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، الاصدار السادس، العدد52، 2023، ص471.

كما تم تعريفه ايضا على انه " التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة و تعني الانتقال من حالة الى اخرى في المكان و الزمان".¹⁶⁷

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص خصائص عملية التغيير التنظيمي الآتية:¹⁶⁸

- يتضمن التغيير التنظيمي تغيرا عن ما هو في الماضي سواء بشكل تلقائي او مخططا له مسبقا لتحقيق اهداف مقصودة تتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة و الاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة و تحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص و القيود التي تواجهها.

- ان الادارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة و تحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

- لا تقتصر مسؤولية التغيير على الادارة العليا فقط، انما تمتد لتشمل كافة المستويات الادارية و الوحدات التنظيمية بالمنظمة و يتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام و المسؤوليات على الادارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

II. اسباب التغيير التنظيمي:

تتعدد الاسباب الدافعة لإجراء تغيير تنظيمي بين عوامل وقوى داخلية و اخرى خارجية تحتم على المنظمة التكيف و التأقلم معها لضمان استمرارية تطورها و بقاء نشاطها، و سنوجزها في مايلي:

• الاسباب الداخلية: وتشمل مختلف الظروف و القوى الداخلية التي تسهم في تحريك عملية التغيير و تفعيلها ومن امثلة ذلك نجد:¹⁶⁹

- تغيير في اهداف المؤسسة، رسالتها و أغراضها.

- تغيير في منتجات المؤسسة و التغيير في مراحل وخطوط الانتاج.

¹⁶⁷ عبد الفتاح علاوي، اثر التغيير التنظيمي على اداء المورد البشري، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر3،

2013، ص 17.

¹⁶⁸ المرجع نفسه، ص 18.

¹⁶⁹ صورية معموري، مرجع سابق، ص 16.

- تغيير في اسلوب الادارة .

- ادخال اجهزة ومعدات و آلات جديدة.

- عجز المؤسسة عن توفير القوى العاملة المؤهلة، وعدم تمكنها من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا داخل

المؤسسة.

- تدني معنويات العمال و كثرة الغياب نتيجة اللامبالاة و الاعمال لديهم، مما يؤدي الى انخفاض انتاجيتهم في العمل.

- تغيير في معايير العمل و سياسات و لوائح المؤسسة.

- تغييرات في العمليات و الانشطة كوجود صعوبة في عملية اتخاذ القرار و الاتصال او عدم فعالية الاسلوب القيادي.

• الاسباب الخارجية: وتشمل كل المؤثرات الواردة من البيئة الخارجية وذلك على اعتبار ان المنظمة نسق مفتوح يتأثر

بمختلف الظروف و التغيرات الحاصلة في قوى البيئة الخارجية المحيطة به و من امثلة ذلك نجد:¹⁷⁰

- القوى السياسية: وتتمثل في وجود تغيير في السياسة العامة للدولة او وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة

التغيرات السياسية العالمية، تغيير في التشريعات العالمية او ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المنظمة.

- القوى الاجتماعية: تغيير عادات المواطنين وظهور اهتمامات جديدة او تزايد الوعي لدى المستهلك لو جماعات

الضغط، مطالب الاتحادات و النقابات المهنية، زيادة اهتمام المنظمة بالقضايا و المسائل الاجتماعية.

- القوى التكنولوجية: مثل ظهور تكنولوجيا جديدة ، تقادم المنتجات بسرعة نتيجة التطور السريع في وسائل

الانتاج و تقديم الخدمات.

- القوى الاقتصادية: مثل العوامة و ارتفاع سعر الموارد و وسائل الانتاج و الاتجاه نحو الخصخصة و التنافس

الشديد لبن المنظمات ، خاصة تلك التي تعمل في نفس القطاع ، التغيير الحاصل في ظروف السوق او الزبون المستهدف

وغيرها من الظروف الاقتصادية المحلية و الدولية.

III.اهداف التغيير التنظيمي:

تهدف المنظمات بشكل عام لإحداث تغيير تنظيمي من اجل ايجاد توازن مستمر في ادائها وكذا استقرارها في بيئة

تنافسية تحمل الكثير من الفرص و التهديدات معا و هذا ما يتطلب منها التخطيط لهذا التغيير من خلال تحديد

الاهداف المرتقبة بدقة و الوصول اليها بفعالية ، ومن بين هذه الاهداف نوجز الآتي:¹⁷¹

¹⁷⁰ ثابت عبد الرحمان ادريس، ادارة الاعمال-نظرية و نماذج و تطبيقات- الدار الجامعية، دط، الاسكندرية، 2005، ص 398.

¹⁷¹ عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص ص 20-21.

- الارتفاع بمستوى الاداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية و درجة عالية من التعاون و اساليب اوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب و دوران العمل و الحد من الصراع و تحقيق التكاليف المنخفضة.
- يجب ان يهدف برنامج التغيير التنظيمي الى جعل المنظمة اكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية او المتوقعة.
- لا بد لبرنامج التغيير التنظيمي من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغير في المعارف و المهارات و الاتجاهات و العمليات و الانماط السلوكية و تصميم الوظائف و هيكل المنظمة.
- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الافراد العاملين و المجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالأهداف بدلا من اساليب الادارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة في حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها.
- زيادة مقدرة المنظمة في التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء و النمو.

IV. مراحل التغيير التنظيمي:

- لقد اهتم الكثير من الباحثين و الدارسين لموضوع التغيير التنظيمي بتحديد مراحل التغيير التنظيمي ، ولعل أشهرهم في هذا الصدد نجد نموذج "كيرت ليون" سنة 1951 و الذي يضم ثلاثة مراحل اساسية هي كالآتي:
- (1) مرحلة اذابة الجليد: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و الغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم الافكار و الاتجاهات الجديدة ينبغي ان تختفي الافكار و الاتجاهات و الممارسات الحالية و مما يسهل و يساعد على اذابة الجليد اي بمعنى اختفاء السلوك الحالي، الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الاداء و الانتاجية و انخفاض الارباح و الاعتراف بوجود مشكلة ما و كذا الادراك بأن شخص آخر اكتشف افكار جديدة .
- و يعتبر الكثير من الكتاب و الباحثين ان هذه المرحلة هامة جدا و تلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير و انه كثيرا ما تفشل محاولات و جهود التغيير نتيجة اهمال و اغفال هذه المرحلة و عدم الاهتمام بها خصوصا وانها المسؤولة

عن ايجاد الدافع و الرغبة لدى الفرد للتغير و تعلم مهارات و معارف جديدة و سلوكيات جديدة تحل محل المعارف و المهارات و السلوكيات القديمة و عليه فهذه المرحلة تهيء الفرد لقبول التغيير.¹⁷²

(2) مرحلة التغيير: في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد افكار و اساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الافراد البدائل الجديدة لأداء الاعمال من خلال ما تقدمه الادارة لهم، وفي هذه المرحلة ايضا يتم اجراء تعديل و تغيير في الواجبات و المهام و كذلك التقنيات و الهياكل التنظيمية الموجودة حاليا الامر الذي يتطلب من الادارة ضرورة العمل على توفير المعلومات و معارف جديدة و أساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم،¹⁷³ ولعل من اهم النواحي التنظيمية التي تخضع للتغيير نجد ما يلي:¹⁷⁴

• التغيير في انماط توزيع السلطة: يتم فيها اعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الادارية المختلفة او لبعض المسؤولين فيها ، وتغيير الارتباطات الادارية او نظام التسلسل الاداري المعمول به، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة و إعطاء المزيد من المرونة و توفير فرص التدريب للقيادات الادارية و اعادة تصميم الاعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

• التغيير في التكنولوجيا المستعملة: قد يشمل التغيير في المعدات او الاساليب المستخدمة في الانتاج و في العلاقات بين النشاطات المختلفة في تحسين طرق تدفق العمل.

• التغيير في العمليات الادارية: ويشمل اعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات و انماط الاتصالات كان يصبح اسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان و قد يشمل تعديل السياسات و الاجراءات و تعديل معايير اختيار العاملين.

ويحذر "لوين لفين" في هذه المرحلة من التسرع في الاقدام على احداث التغيير لان هذا الامر قد يؤدي الى وجود مقاومة لهذا التغيير و الذي سيؤدي الى عرقلة مساره ، بل على الادارة تغيير هذه الامور بروية و تعقل و صبر حتى يتم قبوله و تبني مختلف قرارات التغيير .

(3) مرحلة اعادة التجميد: وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم اكسابه للعاملين من مهارات و أفكار و اتجاهات جديدة في مرحلة لتغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية حيث تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير و

¹⁷² حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 376-377.

¹⁷³ عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص 37.

¹⁷⁴ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 260.

استقراره وذلك عن طريق مساعدة الافراد من العمل على دمج الاتجاهات و الافكار و انماط السلوك التي تعلمها في اساليب و طرق عملهم المعتادة و على الادارة ان تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارستهم السلوكية الجديدة و ضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الايجابية حتى يستمر الافراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.¹⁷⁵

وعليه فالتغيير التنظيمي حسب هذا النموذج يمر بثلاثة مراحل محددة بأسلوب علمي مدروس بحيث تروى المرحلة الاولى لعملية التغيير المطلوب بتوفير الظروف النفسية و الاجتماعية و الذهنية المناسبة ثم يتم احداث التغيير بعقلانية و منطق ثم يتم تثبيت هذا التغيير عبر تفعيل الممارسات على ارض الواقع و بهذا تكون الادارة قد جسدت مخطط التغيير الخاص بها .

٧. عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

- ان من بين اهم العوامل التي تسهم في نجاح التغيير التنظيمي اذا اخذ بها الفاعلين و المسؤولين بالمنظمات حسب ما جاء به "دوغلاس سميث" في النقاط العشرة الآتية:¹⁷⁶
1. ان يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكه الاداري.
 2. تشجيع سلوكيات الموظفين التي تتطابق مع التغيير المطلوب.
 3. جعل لغة التغيير الاداري سهلة ومفهومة، والعمل على تزويد الموظفين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع.
 4. وضع الموظفين في موقف تعلم نظري و عملي، وتقديم المعلومات و المساعدة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة لان التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
 5. توضيح اهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير و تبني اسلوب الابداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة و التفكير فيها ومناقشتها و تجربتها وليس رفضها من اول وهلة.
 6. التأكد من فهم الموظفين لدورهم في إحداث التغيير، لأنه إذا لم تتضح تلك الادوار فلن يكون لديهم الحافز لتبني التغيير او التجاوب معهم.
 7. ان يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، فالجهد الجماعي يأتي بنتائج افضل من الجهد الفردي، كما ان فرق العمل تعتبر منظمات صغيرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.

¹⁷⁵ عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص 38.

¹⁷⁶ لانا خالد خلف الحسيان، مرجع سابق، ص ص 474-475.

8. جعل بؤرة التصميم الاداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها الموظفون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يمتلكونها فالتغيير يجب ان يمس لب العمل و ليس ظاهره وقشوره.
9. جعل نتائج الاداء هي الهدف الرئيسي في التغيير وذلك من خلال تغيير سلوك الموظفين ومهاراتهم للوصول اليه.
10. التركيز على الموظفين المتجاوبين مع التغيير وحثهم على مساعدة الآخرين على احداث و تقبل التغيير و استيعابه اذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين و القائمين على التغيير حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب له ان يكون.

وهناك عوامل اخرى عامة تساهم في انجاح عملية التغيير التنظيمي مثل:¹⁷⁷

- معرفة مصادر التغيير و تشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- توفير المناخ العام الذي يقبل التغيير و لا يعارضه.
- توفير الموارد البشرية و المادية و الفنية التي تبيء للتغيير و تساعد على تنفيذه.
- شرح و توضيح دوافع و أسباب التغيير للأفراد العاملين.
- تبيان الفوائد المادية و المعنوية التي تعود على الافراد من عملية التغيير .
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مركزها.

VI. مقاومة التغيير التنظيمي اسبابه و آليات التغلب عليه:

يقصد بمقاومة التغيير التنظيمي هو "امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون الى المحافظة على الوضع القائم وهذه المقاومة قد تكون سلبية كما انها قد تكون ايجابية في بعض الاحيان و تتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى ان الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يكون في مصلحة الادارة، اما سلبية المقاومة فإنها تكون عندما تظهر نتائج التغيير ايجابية و مردودها على المنظمة و الموظف كبير مقارنة مع التكاليف المدفوعة".¹⁷⁸

¹⁷⁷ سيد سالم عرفة، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار الراجحة للنشر و التوزيع، ط2، الاردن، 2011، ص68.

¹⁷⁸ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص355.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها " رد فعل طبيعي في البداية على التغيير بسبب ان الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة النظر الشخصية المنطقية فالتغيير يهدد انماط علاقات و اساليب و مصالح قائمة".¹⁷⁹

وفي نفس السياق يؤكد الكثير من الباحثين "ان مقاومة التغيير هو امر حتي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل الى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يميل الى الاستقرار ، لما يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير و التي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته و رغباته".¹⁸⁰

اما عن مظاهر مقاومة التغيير فإنها تأخذ صوراً و اشكالا مختلفة ، بعض منها ظاهر مثل تكوين جماعات احتجاجية او نقابات مناوئة او ترك العمل و بعضها الاخر يكون بصورة ضمنية متخفية يظهر بأساليب مختلفة كالمقاطعة و البطء في الاداء او زيادة حجم الاخطاء او تمارض العاملين و زيادة نسبة الغياب.¹⁸¹

1. اسباب ظهور مقاومة التغيير:

يمكن ان نوجز بشكل عام اهم اسباب مقاومة التغيير لدى العاملين في النقاط الآتية:¹⁸²

- الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول: بحيث يميل الناس في العادة الى حب المحافظة على المألوف لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوفة.
- العادات: حيث تؤكد نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يُكون عادات و انماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للمواقف و يشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا و مبرمجا الى حد ما.
- سوء الادراك: ان عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على ادراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.
- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد احيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم ما يجعله يقاوم اي تغيير او تعديل عليه لان ذلك يعني خسارة شخصيته كضياح نفوذه و مركزه او الحاق خسارة مالية او معنوية به.

¹⁷⁹ لانا خالد خلف الحسيان، مرجع سابق، 476.

¹⁸⁰ عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص 52.

¹⁸¹ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

¹⁸² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، 356.

و اضافة الى هذه الاسباب هناك اسباب اخرى نذكر منها:¹⁸³

• **انعدام الاستقرار النفسي و الطمأنينة :** الانسان بطبعه يحب الاستقرار و عليه فالتغيير يشكل تهديدا للأمن النفسي ويرفع من القلق و يخفض من روح الطمأنينة خصوصا لدى الافراد الذي لا يجدون ضرورة او مصلحة من عملية التغيير .

• **التخوفات الاقتصادية:** يتصور بعض الافراد ان التغيير يهدر دخله لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل الامر الذي قد لا يرتضيه او يلي طموحاته خصوصا و انه قد تعود على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت اسبابه و دواعيه وشروطه.

• **عدم التأكد:** نتيجة للغموض الذي قد يحيط بعملية التغيير قد يشعر العاملون بان هناك تهديد لأمنهم الوظيفي و هذا ما يبعث فيهم شعور القلق و الخوف من عدم قدرتهم على معرفة مدى توافق قدراتهم مع متطلبات التغيير الحاصل في عملهم.

• **تمرد العاملين:** حيث نجد ان من يقاومون التغيير يفعلون ذلك بسبب شعورهم بان هذا التغيير مفروض عليهم بالقوة، لان الافراد لا يقاومون التغيير لأنه تغيير في حد ذاته بل يقاومون كونهم هم من سيتغيرون و بالتالي فهم مجبرون على تحطيم العادات و تعديل الامور التي تعودوا عليها لمدة طويلة من الزمن.

2. آليات تجاوز مقاومة التغيير:

هناك مجموعة من الأساليب و الاستراتيجيات التي يمكن ان تعتمد عليها المنظمة من اجل تخفيض من مقاومة

التغيير و الحد من انتشارها ، وهي كالاتي:¹⁸⁴

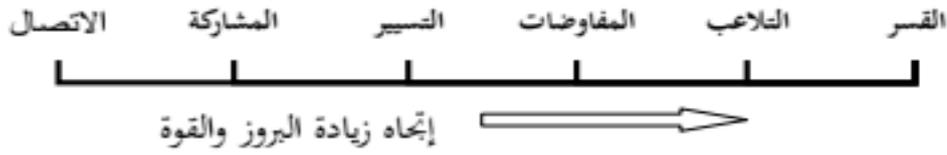
• **التعليم و الاتصال:** تساعد عمليتي التعليم و الاتصال على رؤية الحاجة للتغيير و الوقوف على اهميته و ضرورته و قد تتخذ عدة اشكال منها المناقشة الفردية، عرض للمجموعات او مذكرات و تقارير، ويتم اللجوء الى تفعيل هذه العمليات في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير و من ابرز ايجابيات هذه الطريقة انه عند اقتناع العاملين بهذه الطريقة سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها انها تستغرق وقتا طويلا خصوصا اذا كان عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

¹⁸³ عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص 52.

¹⁸⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 308.

- المشاركة والاندماج : اكدت الابحاث و الدراسات ان المشاركة في برامج التغيير من قبل الافراد تؤدي الى الطاعة و الالتزام بالتنفيذ و تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير اما سلبياتها انها تستغرق وقتا طويلا.
 - التسهيل و الدعم: تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير و ايجابيات هذه الطريقة انه لا توجد طريقة اخرى افضل منها اما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا اضافة الى كلفتها العالية.
 - التفاوض و الاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير و في نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير التنظيمي كإعطاء النقابة معدل اجر اعلى للمنتسبين من الافراد العاملين مقابل الموافقة على اجراءات التغيير المستهدف.
 - الاستغلال و اختيار الاعضاء: وتقوم هذه الطريقة على اختيار الاعضاء الاكثير قبولا و تأثيرا بين العاملين و تكليفهم بتصميم عملية التغيير و هذا يهدف ضمان مصداقية برنامج التغيير و سهولة تقبله من طرف العاملين الآخرين، ومن بين محاسنها انها سريعة نوعا ما وغير مكلفة اما سلبياتها فإنها قد تؤدي الى حدوث مشاكل في المستقبل اذا شعر العاملون بأنهم قد استغلوا.
 - الاكراه الظاهر و غير الظاهر: و بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم او بحرمانهم من الترقية او الفصل او النقل و يتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة الاستعجال في تطبيق التغيير و ايضا في حالة امتلاك الادارة قوة الردع و التنفيذ ومن اهم محاسنها انها سريعة و لها القدرة على التغلب على اي نوع من المقاومة و في نفس الوقت لا تخلوا من العيوب ومن اهمها خطورة استمرار استياء العاملين من الادارة و احتمالية الثورة و التمرد عليها.
- هذا و يمكن تلخيص طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في الشكل الذي اقترحه " كوتر و شلاسنينغر" الآتي:

الشكل(05): منهج "كوتر و شلاسنينغر" للتغلب على مقاومة التغيير



المصدر: عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص60

و يتضح من الشكل السابق ان المنظمة تتخذ في بداية الامر اساليب مرنة لتنفيذ التغيير كتفعيل عمليات الاتصال و المشاركة في صنع القرار و التوعية بتوفير مختلف المعلومات اللازمة لنجاح هذه العملية ثم تتخذ تدابيرا اكثر حزما و شدة مثل فتح باب التفاوض و المساومة عبر اللعب على المصالح و الرغبات ثم في حالة عدم الانصياع من العاملين تتجه الادارة الى اسلوب القسر سواء كان ظاهري او ضمني باستخدام قوة المنصب او التهديد في حالة عدم تنفيذ الاوامر و هنا تبرز ملامح الاجبار و القوة في فرض منطق التغيير.¹⁸⁵

❖ خاتمة:

لقد قمنا في هذه الورقة العلمية بعرض جملة من المحاضرات المترابطة في مجال علم النفس الاجتماعي للعمل، بحيث اسهلتها بمحاضرة حول ماهية علم النفس الاجتماعي للعمل قدمنا فيه مجموعة من المعارف حول مفهوم علم النفس الاجتماعي للعمل و مجالات بحثه و تاريخ تطوره ثم انتقلنا الى في المحاضرة الثانية الى موضوع علم النفس الاجتماعي للعمل وهو السلوك التنظيمي اين حددنا ماهيته و خصوصياته و محدداته ثم عرضنا في المحاضرة الثالثة موضوع علاقات العمل الذي يرتبط بشكل مباشر بالسلوك التنظيمي و تعرفنا على خصوصياتها لنمر الى المحاضرة الرابعة بعنوان جماعات العمل و ديناميكيتها ابرزنا فيها اهمية جماعة العمل و اهم العوامل المحدثة لديناميكيتها و المؤثرة فيها، ولعل من بين اهم العوامل المؤثرة فيها هو نمط القيادة و الذي خصصنا له المحاضرة الخامسة و التي تعرفنا فيها على خصائصها و انواعها و كذا اهم الاتجاهات النظرية حولها، لتتطرق في المحاضرة السادسة الى عامل آخر مؤثر في سلوك العامل و دينامية الجماعة وهو الدوافع و الحوافز وتبيان اهميتها و انواعها و اهم النظريات التنظيمية حولها، وفي المحاضرة السابعة ركزنا على موضوع الاتصال بالمنظمة و ابرزنا اهميته و ما يحمله من ابعاد نفسية و اجتماعية على

¹⁸⁵ عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص60.

سلوكيات العاملين و على اداء المنظمة و فعاليتها ثم تطرقنا على موضوع الرضا الوظيفي في المحاضرة الثامنة و الذي يعبر عن حالة شعورية تطبع السلوك التنظيمي للافراد يغلب عليها القبول و الاستحسان ترتبط درجتها ومستواها بالعوامل السابقة ثم تطرقنا في المحاضرة التاسعة الى حالة شعورية اخرى يسودها التوتر و الرفض و التناقض وهي حالة الصراع التنظيمي اين حددنا اسبابه و آليات ادارته لصالح المنظمة واهدافها وهو ما يقودنا الى محاضرة اخرى عنوانها التغيير التنظيمي و التي ختمنا بها هذه المحاضرات الخاصة بمقياس علم النفس الاجتماعي للعمل.

❖ قائمة المراجع:

- 1- ابراهيم أنس عبد الحليم منتصر، عطية الصوالي، محمد خلق الله احمد، المعجم الوسيط، دار الدعوة نشر تركيا ، ط1، الجزء 2.
- 2- احمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، 1985.
- 3- احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية، ب ط، الاسكندرية، 2003.
- 4- أسعد رزق، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت، 1977.
- 5- امال زرفاوي ، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة بسكرة ، الجزائر.
- 6- امام موسى صافي ، ظاهرة النزاع في المنظمات ، مجلة معهد الادارة العامة، الرياض، العدد20، 1977.
- 7- امينة شطي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بديناميكية جماعة العمل، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم الاجتماع ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- 8- بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل، علاقات العمل الفردية و الجماعية، ط2، 2003.
- 9- بلال خلف سكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010.
- 10- بلقاسم سلاطينية، العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 5، 2004، جامعة بسكرة.
- 11- ثابت عبد الرحمان ادريس، ادارة الاعمال-نظرية و نماذج و تطبيقات- الدار الجامعية، ، الاسكندرية، 2005.
- 12- نائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي و منظمات الاعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية، ط1، العراق، 2015.

- 13- جيري جراي، الاشراف-مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس -، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الادارة العامة، السعودية، 1988.
- 14- حسن شحاته، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية و النفسية، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة، 2003.
- 15- حسن محمد عبد الغني، مهارات ادارة السلوك الانساني، مركز تطوير الاداء و التنمية، القاهرة، 2002.
- 16- حسين حريم، السلوك التنظيمي -سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال-، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان .
- 17- حسين عبد الحميد ، احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري التنظي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة، 2010 .
- 18- حمزة بن معتوق ، القيادة الادارية و دورها في احتواء الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2018.
- 19- خالد علي سعد الحوتي، الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العمل في الادارة الحكومية ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا ، 2018.
- 20- خديجة زردوم، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، غير منشورة ، قسم اصول الدين ، كلية العلوم الاسلامية ، جامعة باتنة 1، 2020/2019، الجزائر .
- 21- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2006.
- 22- راتب السعود، الرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريبية في الجامعات الاهلية الاردنية، مجلة ابحاث اليرموك، المجلد 14 ، العدد 13، الاردن، 2001.
- 23- رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر و للتوزيع، ب ط ، الاردن، 2008.
- 24- راوية حسن، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، ط2، الاسكندرية، 2004.
- 25- رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر و الطباعة ، الجزائر، 2002.
- 26- رفيق قروي، في سوسيولوجيا علاقات العمل، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد15، السداسي الاول، سطيف.

- 27- زهير احدادن، مدخل لعلوم الاعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 28- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية و تطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 29- سليم ابراهيم الحسنة، السلوك الاداري، ط1، عمان.
- 30- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان.
- 31- سيد سالم عرفة، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار الراية للنشر و التوزيع، ط2، الاردن، 2011.
- 32- السيد فتحي، الويثي، الاساليب القيادية و الاخلاق الادارية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة الاولى، القاهرة، 2013.
- 33- السيد محمد بدوي، علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1973.
- 34- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر ، 2009/2008، ص ص 93-94.
- 35- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي – مدخل تطبيقي معاصر- ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص276.
- 36- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، 2004.
- 37- صورية معموري، التغيير و التطوير التنظيمي و اشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر، 2008.
- 38- طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة ، القاهرة.
- 39- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة ، 2000.
- 40- عاطف زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، درا الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 41- عاطف عدلي العبد، الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1993.
- 42- عبد العزيز خواجه، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 43- عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي – المفاهيم، النظرية والتطبيق-، دار حافظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003..

- 44- عبد الفتاح علاوي، اثر التغيير التنظيمي على اداء المورد البشري، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2013.
- 45- عبد الكريم ابو مصطفى، الادارة و التنظيم ، 2001.
- 46- عبد المريد عبد الجبار قاسم، دينامية الجماعة –بين النظرية و التطبيق- دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن ، 2017.
- 47- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري و التنظيمي، دار زهران للنشر، عمان، 1999.
- 48- عصمان بوبكر، تنظيم و تسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية، اطرحه دكتوراه، غير منشورة، قسم علم الاجتماع ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر، 2014/2015.
- 49- على عبد الوهاب، التغيير: مناهجه-مقوماته-خطواته-مقاومته، الادارة في ظلال التغيير المؤتمر السنوي السادس، مركز وايد سارفيس، القاهرة، 1996.
- 50- علي السلي ، ادارة السلوك التنظيمي، دار غريب ، القاهرة ، 2004.
- 51- عمر شعبان او القاسم العوامة، رجب عبد السلام العموري عبد النبي، اساليب ادارة الصراع التنظيمي و اثرها على الابداع الاداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، مجلة كليات التربية، العدد 13 ، ليبيا، 2019.
- 52- غريب منية، علاقات العمل و التعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2006/2007 .
- 53- غرينيث كيث، القيادة، ترجمة: حسين التلاوي، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، ط1، القاهرة، 2013.
- 54- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه و نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر، ط1، القاهرة، 2003.
- 55- فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني، 2013.
- 56- كريم ناصر علي، احمد محمد مخلف الديلمي، علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009.
- 57- لانا خالد خلف الحسبان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي AJSJ ، الاصدار السادس ، العدد52، 2023.
- 58- لويس معلوف، قاموس المنجد في اللغة و الاعلام، دار المشرق، ط1، بيروت، 1997.
- 59- ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، الاردن، 2015.

- 60- ماجدة العطية ،سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، ط1، الاردن،2003.
- 61- محسن أسعد، نبيل اسماعيل رسلان، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة السعودية، مركز البحوث ، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، 1984، السعودية.
- 62- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005.
- 63- محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 64- محمد الصيرفي، السلوك الاداري -علاقات انسانية-، دار الوفاء، ط1، الاسكندرية، 2007.
- 65- محمد بن يوسف النمران العطيات، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار حامد، ط1، الاردن،2006.
- 66- محمد جاسم العبيدي ، باسم محمد ولي، المدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط3، عمان، 2015.
- 67- محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005.
- 68- محمد حسنين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2008.
- 69- محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي و المهني، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، 2010.
- 70- محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، مصر .
- 71- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر، 2006.
- 72- محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام و اتجاهات التأثير ، عالم الكتب، القاهرة، 1998.
- 73- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال-، دار الشروق للنشر، ط3، عمان.
- 74- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 75- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة لسلوك الفرد و الجماعة في المنظمات الادارية-، دار الشرق ، عمان، 2000.
- 76- محمد محسن النجار، الضمانات القانونية للعاملين في ضوء الخصخصة، مكتبة الاشعاع ، الاسكندرية ، 2000.
- 77- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2004.

- 78- محمود شمال حسن، سيكولوجية الفرد في المجتمع، دار الافاق العربية، ط1، مصر، 2001.
- 79- مرخوص فاطمة، المسؤولية الجزائرية في اطار علاقات العمل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016/2017.
- 80- مصطفى نجيب شويش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 81- معتز سيد عبد الله ، عبد اللطيف محمد خليفة، علم النفس الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.
- 82- معن محمود عياصرة، مروان محمد نبي احمد، ادارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل و التغيير، دار الحامد، ط1، الاردن، 2008.
- 83- مها مراد علي احمد، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة اسيوط، المجلد 34 ، العدد 11، الجزء الثاني ، نوفمبر 2018.
- 84- ناصر العديلي ، السلوك الانساني و التنظيمي –منظور كلي مقارن-، معرض الادارة العاملة، الرياض ، 1993.
- 85- ناصر قاسيمي، دليل المصطلحات في علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ، 2011.
- 86- هاني خلف خليل الطراونة، اثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دار يافا للنشر و التوزيع ، الاردن، 2016.
- 87- همام محمد محمود زهران، قانون العمل، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 88- وليام لامبرت، وولاس لامبرت، علم النفس الاجتماعي ، ترجمة: سلوى الملى، مكتبة اصول علم النفس الحديث دار الشروق ، ط2، القاهرة، 1993.
- 89- يحيى نور الهدى، محاضرات في مقياس القيادة التنظيمية، غير منشورة ، قسم علم النفس ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر ، 2019-2020.
- 90- يوسف عبد العطية بحر، السلوك التنظيمي، مكتبة المتنبي للطباعة و النشر ، الطبعة الثانية ، غزة .

91- Yahia Melham, Signification condition in employs empowerment, journal of business admistration , vomlume 1, no 02, Gordan, 2005.