



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور " مولاي الطاهر "
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع



مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

دروس في مادة علم النفس الاجتماعي للعمل
مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص
علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الأستاذة :

زرقة دليّة

الموسم الجامعي : 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة سعيدة الدكتور " مولاي الطاهر "

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع



السند البيداغوجي بعنوان:

دروس في مادة علم النفس الاجتماعي للعمل

مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص

علم الاجتماع تنظيم وعمل

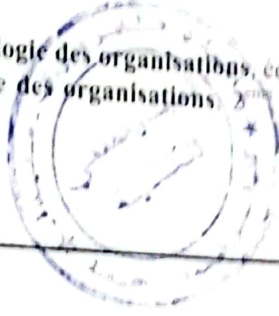
إعداد الأستاذة :

زرقة دليّة



الموسم الجامعي : 2023/2022

- - Michel De Coster et François Pichault (eds.), Traité de Sociologie du travail, De Boeck Editions, 2ème édition
- Philippe Bernoux, la sociologie des organisations, édition, du seuil, 6^{ème} édition, 2003
- Philippe scieur : sociologie des organisations, 2^{ème} édition, Armand colin, paris, France, 2008.



المستداسي: الأول
اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية
اسم المادة: علم النفس الاجتماعي للعمل
الرصيد: 5
المعامل: 2

اهداف 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... الخ
امتحان كتابي + مراقبة مستمرة
محتوى المادة: (اجبارية تحديد المحتوى المفصل لكل مادة مع الإشارة إلى العمل الشخصي للطالب)

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.

المراجع: (كتب، ومطبوعات، مواقع انترنت، الخ)
- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، الإسكندرية، 2002.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique & Populaire

Ministère de L'enseignement Supérieur et
de la Recherche Scientifique
Université Dr Taher Moulay -Saida.
Faculté de science humaines et sociale



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

مستخرج اجتماع المجلس العلمي للكلية

بناءا على محضر اجتماع المجلس العلمي المنعقد بتاريخ التاسع من شهر مارس سنة ألفين و ثلاثة وعشرون

بمقر كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، و الخاصة بالنقطة المتعلقة بالسند البيداغوجي

المقدم من طرف الأستاذ "زرقة دليلة"

المعنون ب: "علم النفس الاجتماعي للعمل

موجه لطلبة السنة الأولى ماستر.

تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

فقد تمت الموافقة على السند .

رئيس المجلس العلمي للكلية

أ.د حفيان محمد

رئيس المجلس العلمي للكلية
أ.د حفيان محمد
[Signature]

فهرس المحتوى

- الدرس الأول : مدخل لعلم النفس الاجتماعى 01
- الدرس الثانى : ماهية العمل 09
- الدرس الثالث : التطور التاريخى لعلم النفس الاجتماعى للعمل 14
- الدرس الرابع : الإسهامات الكبرى لعلم النفس الاجتماعى للعمل 20
- الدرس الخامس : النظرية البيروقراطية 30
- الدرس السادس : مدرسة العلاقات الإنسانية 44
- الدرس السابع : الاتصال التنظيمى 48
- الدرس الثامن : القيادة 60
- الدرس التاسع : الإشراف 69
- الدرس العاشر : السلوك التنظيمى 78
- الدرس الحادى عشر : الرضا الوظيفى 82
- الدرس الثانى عشر : الصراع التنظيمى 93
- الدرس الثالث عشر : التغيير التنظيمى 103
- الدرس الرابع عشر : أساليب البحث فى علم النفس الاجتماعى للعمل 11

الدرس الأول: مدخل لعلم النفس الاجتماعي

الأهداف التعليمية :

1. تمكن الطالب من التعرف على أساسيات علم النفس الاجتماعي
2. الالمام بالجانب النظري والمنهجي لبعض مفاهيم ومرتكزات علم النفس الاجتماعي.
3. تمكين الطالب من فهم سلوك الحياة اليومية و العملية و كذا العلمية من خلال تناوله هذا المقياس

تمهيد:

يعدّ علم النفس الاجتماعي واحدًا من المجالات المهمّة في علمي النفس والاجتماع، ويمكن تعريفه بأنّه الفرع الذي يدرس السلوك الاجتماعي للفرد والجماعة والطرق التي يفكّرون بها ويتفاعلون ويؤثرون على بعضهم البعض. وبمعنى آخر فإن علم النفس الاجتماعي عبارة عن الدراسة العلمية للإنسان ككائن اجتماعي. أي المجال العلمي الذي يهدف إلى فهم طبيعة وأسباب تصرفات الفرد في مواقف اجتماعية. (أبو خيران ، 2018)

تعد دراسة علم النفس للسلوك الإنساني المركز الرئيس الذي يهتم فيه ، إذ يهدف هذا العلم إلى معرفة وقياس وتفسير السلوك بكافة أشكاله وأنواعه ، فضلا عن كشف أسرار النفس البشرية ، والوصول إلى القوانين المعقدة والغامضة التي تحكم سلوك الإنسان في العالم . ونتيجة لهذا الاهتمام وتشعب سلوك الإنسان وتفاعله وعمله مع الكثير من المجالات الاجتماعية والبيئية ظهرت ميادين نفسية كثيرة ومتفرعة ، فظهر علم النفس النمو الذي يهتم بتطور خصائص الإنسان النفسية والجسمية بدءا من مرحلة ما قبل الولادة وحتى نهاية الحياة ، وظهر أيضا علم النفس الصناعي الذي يهتم بكيفية اختيار العامل أو الموظف المناسب في المكان المناسب ، وظهر كذلك علم النفس الشواذ الذي

يهتم بكيفية ظهور الاضطرابات النفسية والسلوك غير السوي لدى الإنسان (صالح عالي ، 2014).

ولما كان الإنسان كائن اجتماعي يكتسب ويتفاعل ويتأثر بالأشخاص المحيطين به سواء في الأسرة والمدرسة والعمل والمجتمع بدرجة كبيرة فإن ميدان جديد أخرج ظهر في علم النفس ضمن ميادينها السابقة وهو علم النفس الاجتماعي . ويهتم هذا العلم بتقديم أجوبة كبيرة ومهمة حول كيف يكتسب الإنسان قيمه وعاداته بواسطة التنشئة الاجتماعية؟ ، أو كيف يمثل ويطيع قوانين الجماعة؟ ، ولماذا تتشابه توجهاته النفسية مع جماعته في حب أو كره جماعة أخرى؟ وكيف يقود ويؤثر شخص ما على عدد كبير من الأفراد؟ وكيف تتنافس أو تتصارع جماعاتنا مع بعضها البعض؟

1. مفهوم علم النفس الاجتماعي

إن علم النفس الاجتماعي هو دراسة الافراد في مواقفهم الاجتماعية ، و الثقافية. فمن خلال التدريب و الخبرة يتعلم عالم النفس الاجتماعي أن يرفع بصره عن الاهتمامات النفسية البحثية ، وأن يشمل في منظوره المحيط الاجتماعي الذي يؤثر على تفكير الناس ، ومشاعرهم ، سلوكياتهم و تفاعلاتهم (لامبرت وليم _، 1994)

وبهذا المنظور الواسع يصبح عالم النفس الاجتماعي حساسا للطرق التي تتلون بها العمليات النفسية بالموثرات الاجتماعية المتعددة التي تسهم في تطوير و تشكيل الشخصية الانسانية في صورتها النهائية (لامبرت وليم _، 1994)

إذا كان علم النفس هو العلم الذي يدرس السلوك وما وراءه من عمليات عقلية دوافعه ودينامياته واثاره دراسة علمية يكمن اساسها فهم السلوك والتنبؤ بانماطه والتخطيط له ، فإن علم النفس الاجتماعي يمكن تعريفه بانه فرع من فروع علم النفس

يدرس السلوك الاجتماعي للفرد والجماعة كاستجابات لمثيرات اجتماعية وهو يهتم بدراسة التفاعل الاجتماعي ونتائج هذا التفاعل (زهران، 1984) .

ظهر علم النفس الاجتماعي كعلم بعد مرحلة "طويلة" من تراكم المعلومات عن الانسان و المجتمع ، فمنذ أقدم العصور ظهر عند الانسان الاهتمام بدراسة السلوك الانساني و التأثير المتبادل بين الناس من خلال عملية التفاعل الاجتماعي.

فكتاب " الجمهورية " لأفلاطون ، وكتاب " السياسة وعلم الأخلاق " لأرسطو وكثيرا من الأعمال المتعددة للعدد من المفكرين أمثال " مونتيسكيو" ، و "هوبز" و "حون لوك " و "جان جاك روسو" تتضمن كثيرا من الآراء المتعلقة بسلوك الأفراد في المجتمعات المختلفة و التأثير المتبادل لهذا السلوك بين الأفراد.

كذلك الجهود التي بذلت في أواسط و نهاية القرن التاسع عشر من قبل مجموعة من علماء النفس الذين اعتمدوا على النظريات الوضعية (لأوغست كونت) محاولين تفسير الظواهر الاجتماعية من وجهة نظر نفسية .

لقد كان لعلم الاجتماع الفضل في تأثير على المدارس النفسية و المتمثلة فيمايلي:

مدرسة (أوردل. ف هيلاسن) في الولايات المتحدة الأمريكية

مدرسة (غبريل تارد ، و غوستاف لوبون) بفرنسا

مدرسة (غ. ميخائيلو و ف. روجيكوف) في روسيا (كونالوف الكسندر، 1976)

ولد علم النفس الاجتماعي السوسولوجي في عام 1902 بالدراسة الفارقة التي أجراها عالم الاجتماع تشارليز هارتون كولي، بعنوان الطبيعة البشرية والرتبة الاجتماعية، الذي قدم فيه كولي مفهوم «النفس المرئية». إلا أن سنة 1908 شهدت صدور كتابين مهمين هما:

الكتاب الأول : مقدمة في علم النفس الاجتماعي لمكدوجل (1871_1938) و صدر هذا الكتاب بلندن .ومكدوجل ينتمي إلى المدرسة الغرضية ، ويعتبر الغرائز المحرك الأساسي و الدافع للسلوك ، والذي يعتبرها الجانب البيولوجي عند الانسان.

أما الكتاب الثاني : علم النفس الاجتماعي " إدوارد ألسورث روس " و صدر في نيويورك ، وقد اعتبره العلماء الغربيين ممثلاً للاتجاه العلمي في حقل علم النفس الاجتماعي .

انشأت «سوسيوميتري» أول مجلة مختصة بهذا المجال على يد جاكوب إل. مورينو في عام 1937. تغير اسم تلك المجلة إلى علم النفس الاجتماعي في عام 1978، وإلى علم النفس الاجتماعي ربع السنوية في عام 1979.

II. تعريف علم النفس الاجتماعي:

بعد ظهور المختبر النفسي على يد عالم النفس فونت في ألمانيا ، بدأت رحلة ومسيرة علم النفس بالظهور ، وكذلك بدأت معها دراسات علم النفس الاجتماعي . وقد عرف علم النفس الاجتماعي تعريفات كثيرة ، ومنها:

يعرف دينكن منتشل "Mintchel Dinkin علم النفس الاجتماعي أنه العلم الذي يدرس الأفراد في وقت تفاعلهم وعلاقاتهم مع بيئتهم الاجتماعية، أي أنه العلم الذي يدرس حالة الأفراد النفسية وأثر العالقات والتفاعل الاجتماعي فيها (مختار، 1982) . "

وحسب هوللندر 1971 " Hollander أن علم النفس الاجتماعي احد الميادين العلمية التي تهتم بدراسة سلوك الإنسان دراسة موضوعية وهو العلم الذي يهتم بالفرد كشريك في العلاقات الاجتماعية والأحداث .(مختار، 1982)

أما كريتش وكريتشفيلد: يعرف علم النفس الاجتماعي على أنه دراسة علمية منظمة لسلوك الفرد داخل الجماعة ، أي كانت نوع الجماعة (الأسرة ، المدرسة ، جماعة النادي ، رفاق اللعب) . بمعنى آخر يقصدان أن مجال علم النفس الاجتماعي يشمل سلوك الفرد داخل جماعات المختلفة (معوض، 1986)

ليرى Allport أن علم النفس الاجتماعي هو الدراسة العلمية حول كيف يفكر الناس ويشعرون ويسلكون متأثرين بالحضور الضمني أو الفعلي للآخرين، أي أن كل من يبحث في هذا المجال لا يكون اهتمامه قاصراً على الجوانب النفسية للفرد . بل يشمل المحيط الخارجي للفرد . (اليافي ، 1975)

- DeLamater&Myers فيري أنها الدراسة المنظمة لطبيعة وأسباب السلوك الاجتماعي الذي يتضمن نشاط الفرد في وجود الآخرين ، والتفاعل مع الناس ، والعلاقة بين الأفراد والجماعات. (John D. DeLamater ، 2011)

وبذلك نستنتج من هذه التعريفات أن علم النفس الاجتماعي يهتم بالطريقة العلمية والخاضعة للقياس والتجريب في دراسة الأفكار والمشاعر والسلوكيات التي تحدث ضمن السياقات الاجتماعية الفعلية والمتخيلة.

ويمكن وصف علم النفس الاجتماعي أيضاً بأنه ثمرة العلاقة بين علم النفس الذي يدرس مكونات الفرد النفسية وطبيعته الشخصية والعاطفية والمشاكل والسلوكيات المتعلقة بها من جهة، وبين علم الاجتماع الذي يدرس مكونات المجتمع ككل الثقافية والبيئية والفكرية والدينية والاقتصادية والسياسية والمشاكل والحراك الاجتماعي المتعلق بها، يأتي هنا علم النفس الاجتماعي لدراسة تفاعلات الفرد وردود أفعاله وسلوكياته في إطار المجتمع الذي يوجد فيه وكيث يؤثر ويتأثر به .

وبالنظر إلى هذه التعريفات يلاحظ انه على الرغم من أن كل منها يركز على جانب أساسي باعتباره بؤرة الاهتمام في مجال علم النفس الاجتماعي فإنها تشترك جميعها في ثلاث عناصر:

1. أن هذا العلم هو دراسة علميه شأن الدراسات في العلوم الأخرى."ليست فلسفه تعتمد على التجارب"
2. أن الموضوع الرئيسي لهذا العلم هو السلوك.
3. أن المواقف الاجتماعية والمثيرات الاجتماعية المتضمنة منها هي المجال الأساسي الذي يدور فيه ذلك السلوك الذي يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسته.

III. تعريف علم النفس الاجتماعي للعمل :

يتحدد موضوع علم النفس الاجتماعي للعمل ضمن تخصص علم النفس العام ، وهو يهتم بدراسة التفاعل الاجتماعي في إطار العمل والمؤسسات ، مما يعني أننا نهتم في المقام الأول بالأفراد ونشاطهم وسلوكهم وتمثيلاتهم. تشير تسمية "العمل والمنظمات" إلى تحديد المجال لقطاع النشاط والتركيز على العلاقة بين الفرد وبيئته كما هو الحال في العمل والمنظمات. بالمعنى الدقيق للكلمة ، فإن التنظيم أو العمل ليسا أشياء نفسية على وجه التحديد ، بل المكان والإطار الذي يتطور فيه الناس. لذلك يعتني عالم النفس الاجتماعي للعمل في الشركة بالأشخاص الذين يعملون هناك أو يرغبون في العمل هناك ؛ يسعى إلى فهم كيفية تجربتهم لعلاقاتهم مع الآخرين ومع أنفسهم في هذا النظام التنظيمي وفيما يتعلق به ؛ ويتدخل لتعديل هذه العلاقات أو تحسينها أو إعادة تعريفها من قبل المعنيين (Lemoine، 2012).

علم النفس الاجتماعي للعمل و التنظيم أو ما يعرف ب (علم النفس الاجتماعي للصناعي، علم النفس الاجتماعي المهني أو التنظيمي) هو احد فروع علم النفس و يغلب عليه الجانب التطبيقي .
و هناك عدة تعاريف لعلم النفس العمل و التنظيم و منها:

-تعريف (فريزر Fraser) في كتابه علم النفس الصناعي : " هو دراسة الإنسان في حالة عمل. (فرج، 1986)"

-تعريف (دريفر Drever) وهو أكثر تفصيلا: هو فرع من فروع علم النفس التطبيقي الذي يهتم بتطبيق مناهج البحث في علم النفس و نتائجه في المشكلات التي تنشأ في المجال الصناعي أو الاقتصادي، بما فيها اختيار العمال، تدريبهم، وطرق العمل وظروفه بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية و تحسين الأداء و تحقيق الرضا للعاملين (المشعان، 1994).

- كما يعرفه (Schultz & Schultz) بأنه العلم الذي يتطلب تطبيق مناهج البحث العلمي الحقيقية و المبادئ العلمية لدراسة السلوك و العمليات العقلية لدى الأفراد في العمل (المشعان، 1994)

– كما يعرفه كل من Coll & Donald أن علم النفس الاجتماعي العمل و التنظيم هو الفرع الذي يبحث في تحليل و فهم مختلف السلوكيات الجسدية و الانفعالية و المعرفية للأفراد و الفرق في مجال العمل و تفسير عوامل ظهورها و بقائها أو زوالها و كذا اكتشاف طبيعة معاش الأفراد في وضعية العمل. (نعموني ، 2014)

– أما (فرج، 1986) Gilmer Haller Von.B فيرى أن علم النفس التنظيمي ذلك العلم الذي يهتم بالمشكلات النفسية للموظفين التي تظهر في كل التنظيمات مع التركيز على المؤسسات الصناعية . فقد اعتبره ذلك العلم الذي لا يدرس فقط الإنسان العامل في المصنع، بل أيضا البائع في الطريق ،المعلم في المدرسة ،و هو مهتم بأستاذ الجامعة ، أو الرجل الذي يضع قوالب البناء، أو يدير نشاط شركة ما ..

ومنه يمكن القول أن هذا العلم يهدف إلى رفع الكفاية الانتاجية للعمال ، وذلك عن طريق حل المشكلات المختلفة التي تهم الصناعة و الانتاج حلا علميا إنسانيا يقوم على مبادئ علم النفس و مفاهيمه ، و النظر في العلاقات الانسانية بين الإدارة و العمال من أجل تحسين زيادة الانتاج و تسويقه . كما يرمي إلى تهيئة جميع الظروف المادية و الاجتماعية التي تكفل إنتاج أكبر قدر ممكن في أقصر وقت و بأقل جهد مع ضمان رضى العمال وارتياحهم .

كما يرتبط هذا التخصص أيضا بالجانب الصناعي فيعنى " بتصميم عملية التغيير و تنفيذها و العمل على تحديد عوائق عملية التغيير في المؤسسات المختلفة للتغلب عليها و إزالتها وذلك من أجل رفع كفاءتها و الزيادة من قدرتها التنافسية ، كما يهتم بدوافع و حاجات العاملين في المؤسسات و التوفيق بينها ز أهداف المؤسسة " . (هنداوي، 2014).

الدرس الثاني : ماهية العمل

الأهداف التعليمية :

1. تعريف الطالب لمفهوم العمل ، و إدراك فلسفته
2. ادراك الطالب للنظريات الأولى للعمل
3. تحديد الطالب لأهداف العمل ، ومقوماته وأخلاقياته

تمهيد :

يعتبر مفهوم العمل ظاهرة عامة في حياة الانسان و المجتمعات ، من المعاني النسبية التي تختلف باختلاف المجتمعات و تطور بنائها الاجتماعي ، و باختلاف الحقب التاريخية ، فإذا كانت الجماعات البشرية الأولى لم تهتم بتفسير معنى العمل باعتباره ظاهرة طبيعية نشأت تلقائيا في الحياة الانسانية بهدف مواجهة أعباء معيشة الانسان ، فقد ارتبط مفهوم العمل في المجتمعات البدائية بمتغيرات المحيط و العادات و التقاليد ، حيث يقوم العمل فيها على أساس التماثل و التشابه بين الأفراد . (محمد ق.، 2017).

يعتبر علماء الاجتماع و علماء النفس العمل ظاهرة إنسانية عامة في حياة الأفراد و المجتمعات ، حيث بات نشاط العمل سمة أساسية وهامة تميز سلوك الأفراد و الجماعات الإنسانية ، و مظهر للسلوك اليومي التي تدور حوله كافة الأنشطة الانسانية الأخرى ، وهو أسلوب من أساليب معيشة الإنسان بهدف تحقيق غاياته و غايات الجماعة. (محمد ق.، 2017)

IV. تعريف العمل

عرف كولسون في سنة 1924 العمل قائلاً بأنه: " الوظيفة التي يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية و الخلقه لانتاج الثروات و الخدمات مميزا بذلك ماذا نعني بالعمل ؟ ما هي متطلباته ؟ و ماهي أهدافه . (نافيل، 1985)

في حين ربط هنري بريغسون في كتابه التطور الخلاق ، ربط العمل بالمنفعة لدى الانسان قائلاً في ذلك " العمل الانساني يرتكز على خلق المنفعة " .

في حين رأى بارتوكي سنة 1957 أن " العمل سيشمل على تنظيم الصراع ضد الطبيعة في إطار اجتماعي " (نافيل، 1985)

وتمتد جذور هذا المفهوم إلى الافكار الفلسفية على حسب فريدمان وكانت البدايات مع رنيه ديكارت René Decartes حيث الطبيعة خاضعة لسيدها و مالکها الانسان .

و في إطار الفكرة الديكارتية ينضوي مفهوم العمل لدى كارل ماركس K.Marx فالعمل عنده هو " عملية تجري بين الانسان و الطبيعة ، يقوم فيها الإنسان من طريق نشاطه ببدء ردود الفعل المادية بينه و بين الطبيعة و تنظيمها و السيطرة عليها ، فهو يواجه الطبيعة كأنه إحدى قواها و يحرك ذراعيه و ساقيه و رأسه و يديه لكي يأخذ لنفسه بمنتجاتها في شكل يلائم احتياجاته " (علوط)

و يمكننا القول أن العمل ظاهرة انسانية و اجتماعية شاملة _ على حد عبارة عالم الاجتماع و الأنثروبولوجيا مارسال موس M.Mauss، ذات أبعاد متعددة منها البيولوجي المتمثل فيما يبذله الانسان من طاقة جسدية عند ممارسته للعمل . ومنها النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصية العامل و مختلف انفعالاته الكامنة و تفاعلها مع مكان عمله و محيطه ، ومنها الاجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تنسج بين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل . (التايب، 2011)

أما بالنسبة لدوركايم فإن تقسيم العمل في المجتمع حقيقة اجتماعية مادية تتضمن الدرجة التي يتحدد فيها تخصيص الأعمال والمسئوليات. الناس في المجتمعات البسيطة يحتلون مواقع عامة جداً يؤدون فيها قدر واسع من المهام المختلفة ويتعاملون مع عدد كبير من المسئوليات.

بمعنى آخر إن الشخص البسيط هو رجل كل المهن. على النقيض من ذلك فإن أولئك الذين يعيشون في مجتمعات حديثة يحتلون مواقع أكثر تخصصاً ولهم نطاق ضيق من المهام والمسئوليات. مثلاً دور الأم ربة المنزل في المجتمعات البسيطة له موقع أقل تخصصاً من دور الأم اليوم (خدمات الغسيل، خدمات التوصيل للمنازل، والأجهزة المنزلية، ماكينات الغسيل، الأفران الخ) تؤدي عدد من المهام كانت في السابق مسئولية الأم ربة المنزل . (الجمالي، 1982)

وعليه يعتبر دوركايم " أن العمل هو تماسكا عضويا " فكل القوى التي يمتلكها الانسان سواء جسدية أو خلقية ، فانه يجسدها من أجل إعطاء منفعة لحياته .

أما أنتوني غيدنز A.Giddens فيعتبر العمل أساس اقتصاد في جميع المجتمعات و الثقافات حيث ينقسم إلى نوعين " بأجر أو العمل بغير أجر " إلا أن كليهما يعني تنفيذ مجموعة من المهمات تتطلب بذل جهد عقلي أو عضلي ، بغرض انتاج خدمات معينة لتلبية الاحتياجات البشرية " (علوط).

V. التطور التاريخي للمفهوم العمل :

1. العصور الوسطى (لعلوي، 2012):

تبدأ مرحلة العصور الوسطى بسقوط الإمبراطورية الرومانية الغربية سنة 476 م. وبذلك تقسمت أوروبا إلى ممالك وإمبراطوريات صغيرة. وفي القرن الثامن للميلاد ظهرت جمعيات وتعاونيات استمرت في العهد الجرمانى - بالخصوص ذات طابع عائلي تجاري

وصناعي، وفي أواخر القرن الحادي عشر ظهرت ولأول مرة كلمة ,travailleur ,travail, و trvaillee ولكن بمعنى آخر مغاير لماهو موجود الآن، وفي 1120م ظهرت كلمة (ouvrier)(عامل)، وسنة 1050م وجدت كلمة (maître) وهو من يت رأس مجموعة من العمال) ouvrier) وفي هذه الفترة بدأت تتكتل المصطلحات التي تعبر عن حالات العمل والعمال، نذكر منها في 1160م الفعل gagner ويعني البحث عن الطعام، وبعدها butin du , و profit du faire هذا يعبر عن الضرورة أو الحاجة، وفي نفس السنة ظهرت كلمة marchand تاجر، وعام 1175م صدر فعل payer بمعنى إعطاء ما ندين لصاحبه ، كما وردت كلمة apprenti أي يتعلم وكلمة tache للإشارة إلى عمل محدد ومأجور.

وفي 1190م ولد مصطلح ouvrable وهو نفس المعنى الموجود حاليا وهذا دليل على وجود أيام الراحة ، ومن خلال هذا القول يمكننا القول أنه في نهاية القرن 12 م بدأت تتجلى نوعا ما حياة اقتصادية بوجود أعمال، رؤساء عمال، عمال ومتعلمين وأيضا تجار مع أجره للعيش، ومع قساوة الظروف بالكاد كانت الحاجات الأساسية فقط تشبع. وقد عرفت أغلب دول أوروبا خاصة فرنسا وبريطانيا بنظام الإقطاع (ملاك الأراضي وهم من النبلاء والسادة، وعبيد الأرض وهم عمالها، وأستمر هذا النظام إلى غاية قيام الثورة الفرنسية سنة 1789م.

2. العصور الحديثة. (ابراهيم، 2016)

لقد كان ظهور الصراعات و التناقضات بين مصالح العمال و اصحاب العمل ، و حدوث اجحاف في حقوق العمال وسوء احوالهم المهنية الى فشل تطبيق مبدأ سلطان الادارة في التعاقد على اطلاقه حيث انتشر الاحتكار في العديد من الانظمة الاقتصادية عوضا عن المنافسة الحرة ، هذه الاوضاع ساعدت و بشكل مباشر على دفع الدولة للتدخل في تنظيم

العلاقات و الحد من الصراعات بين طرفي علاقة العمل و لإعادة نوع من التوازن للمصالح الاجتماعية و الاقتصادية المتضاربة ، و بالتالي حفظ السلم و الامان و الامن.

كما سادت في الفترة ما بين القرن السابع عشر(17) الى غاية القرن التاسع عشر (19) بعض المذاهب الفكرية والفلسفية رأسمالية و اشتراكية ساعدت على حمل الدولة للتدخل في تنظيم العمل و اقامة العدالة الاجتماعية ، وقد اختلف هذه المذاهب في نظرتها للعمل حسب اختلاف و تباين مراحل التطور من اهمها مذهب الرأسمالية الاجتماعية التي اتفقت على ضرورة تدخل الدولي في اطار النظام الراسمالي لتحسين ظروف العمل ، ومن بين ابرز دعاة و مفكري هذا التدخل المفكر السويسري " سيسمو ندي " و الانجليزي " كينز" من خلال نظرية كان مفادها حول التشغيل الكامل و " ويليام فريديج" الذي طالب بتحقيق الضمان الاجتماعي للعمال كالتامين ضد المخاطر و انشاء وزارة للضمان الاجتماعي.

عموما فإن كانت هذه العوامل المختلفة ، قد ساعدت على ظهور ظاهرة العمل وتطورها عبر التاريخ لتشمل تدريجيا كل التحولات الاجتماعية و الاقتصادية التي لها صلة بعلاقات العمل سواء كانت فردية او جماعية ، فقد حدثت في تلك الفترة عدة اصلاحات فعلية في مجال العمل و مما جعل تطوره عبر العصور يتقدم خطوة تلوى الاخرى وصولا الى الشرائع الدينية والدين الاسلامي.

الدرس الثالث: التطور التاريخي لعلم النفس الاجتماعي للعمل

الأهداف التعليمية :

1. إكساب الطالب القدرة على الفهم والوعي بأهمية التفاعل الاجتماعي داخل حقل علم النفس الاجتماعي للعمل .
2. تشبع الطالب من خلال الامام بالجانب النظري و المنهجي لعلم النفس الاجتماعي للعمل .
3. فهم سيرورة تطور علم النفس الاجتماعي للعمل .

تمهيد:

يعتبر علم النفس الاجتماعي للعمل كغيره من العلوم الإنسانية الأخرى وليد الفلسفة، حيث كان طرحه للكثير من المفاهيم يفتقد الى الموضوعية والنظرة العلمية، وبدأت بوادره مع بدء المحاولات الفلسفية لفهم الطبيعة البشرية وما يحيطها من ظروف اجتماعية، ثم مع مرور الزمن اتضح شيئاً فشيئاً منهجه وموضوعه بشكل دقيق مما مكن لاحقاً حصر إهتماماته ومفاهيمه ومنهجه وإن كان لم يكتسب الصفة العلمية وينتشر استخدامه إلا بعد الحرب العالمية الثانية.

فيتضح من خلال الكتابات التي يقدمها العديد من كبار الفلاسفة الاجتماعيين تحتوي على أفكار وأسس ونظريات عميقة عن الطبيعة البشرية وطبيعة الإنسان الاجتماعية وعلاقاته مع غيره من بني الإنسان ، وغرائزه، وعاداته...إلخ. من مشكلات يقوم بدراستها علم النفس الاجتماعي ،ومن أمثلة ذلك كتابات أفلاطون بجمهوريته وكتابات أرسطو عن السياسة والخلق وكتابات "جون لوك" و"جون جاك روسو" مما يعالج مشكلات الإنسان ككائن اجتماعي وكذلك عن القانون والنظم والظواهر الاجتماعية والعمران البشري والدين واللغة وما الى ذلك.

توماس هوبز(1588-1679م) : الذي عالج موضوع الاجتماع لدى الإنسان والتعاون بين الناس ، كما عالج موضوع القيادة وتمتع القائد بالسلطة المطلقة .

آدم سميث (1723-1790م) وهو الذي اهتم بموضوع التعاطف مع الغير والتفاعل الاجتماعي

كما أنه عند تناولنا للتطور التاريخي لهذا التخصص فهو من الصعب أن نفصل تاريخ علم النفس العمل عن تاريخ علم النفس بوجه عام و ذلك لان تطور علم النفس العمل كان نتيجة تضافر جهود عدد من العلماء في مجالات علم النفس المختلفة و خاصة في مجال القياس و الاختبارات النفسية . و يختلف الباحثون في تحديد بدايات علم النفس العمل و التنظيم.

إلا أنه يمكن تحديد البدايات الأولى من خلال نشرة باراسلوس Paracelsus عن مرض المناجم و الأمراض الأخرى لعمال المناجم ، التي نشرت عام 1567، و التي تندرج في إطار الطب الصناعي . و تعتبر بمثابة إشارة هامة . (محمد ب.، 1960)

و لكن يجب الإشارة إلى أهم مرجع علمي كان أمراض الباعة Diseases of trades men لبرناردينو رامازيني B.Ramazzini (1633-1714).

إلا أن الكتاب الذي ألفه جون هورت J.Huarte بالإسبانية ، وتم ترجمته إلى الانجليزية بعنوان : " اختبار العقل The trial of wits " هو أول محاولة لمناقشة ما يعرف الآن بالتوجيه المهني . لقد أدرك هورت أن الناس يختلفون في كل من الذكاء العام و القدرات الخاصة بكل فرد حتى يمكن إعطاؤه نوع التدريب الذي يتلائم معه أكثر من غيره .

وقد قام أخصائون نفسيون بدراسات هامة عن العمل ، و الحركة و التعب مثل كولومب Coulomb في القرن الثامن عشر ، و ماري Marry في القرن التاسع عشر . ولكن لم يتيسر لعلم النفس الاجتماعي الصناعي الحديث ان يتجسد على الواقع ، إلا من خلال ظهور علم النفس العام مستقل ، علما تجريبيا . (محمد ب.، 1960)

كما أن للثورة الصناعية¹ (1760-1830) أثر كبير ، في تطور هذا العلم حيث أدت إلى نوعية مست الإنسان من عهد الحرف اليدوية إلى عهد سيطرت فيه الآلة ، بالإضافة إلى اختلاف مكان العمل .

¹ظهرت الثورة الصناعية في إنجلترا في القرن الثامن عشر والتاسع عشر وانتقلت بعد ذلك إلى دول غرب أوروبا ومن ثم إلى جميع أنحاء العالم ، وقد كانت إنجلترا الدولة الأولى التي ظهرت فيها الثورة لعدة مقومات امتازت بها عن باقي أوروبا منها : - الرخاء الاقتصادي لسيادتها على عالم التجارة آنذا .

ترسخت الثورة الصناعية أولاً في بريطانيا، فازدهرت صناعة النسيج واستخراج الفحم الحجري وصناعة الصلب، وتوسعت شبكات المواصلات وظهرت الجسور الحديثة، وإن كانت السكك الحديدية لم تظهر إلا في أواسط القرن الموالي.

وعلى المستوى الاجتماعي نشأت طبقة عاملة حول المناطق الصناعية وظهرت حرف صناعية، وبدأ الواقع الجديد يُغير بشكل ملموس أنماط العيش وعادات الناس، وأخذ مفهوم التمدن في التبدل فأصبح معياره الأساسي وجود المصانع التي باتت تميز الحواضر الكبرى عن الوسط القروي، الذي كان في أغلبه لا يزال يعيش عصر ما قبل الصناعة.

فبعدها كانت العديد من المهن و الحرف تمارس في البيوت و بعدد عمال محدود ، أصبح العمل يتم داخل المصانع و المؤسسات الإنتاجية التي تضم مئات و آلاف العمال مما أصبح من الضروري الاهتمام باختيار الأفراد و توجيههم و إعدادهم لممارسة الأعمال المناسبة لهم ضمناً لتكيفهم و تطويرهم المهني .

قيام¹ Wundt.W بتأسيس أول مختبر (معمل) لعلم النفس في Leipzig بألمانيا عام 1879 حيث أتاح هذا دراسة السلوك الإنساني دراسة تجريبية ملموسة النتائج . ويعتبر فونت أول شخص يطلق على نفسه عالم نفسي وهو الذي ميز علم النفس كعلم من الفلسفة والبيولوجيا. يلقب على نطاق واسع «والد علم النفس التجريبي». حيث أسس فونت أول مختبر رسمي للبحوث النفسية في جامعة لايبزيغ Leipzig في عام 1879. برز علم النفس كحقل مستقل للدراسة. من خلال إنشاء هذا المختبر، تمكن من إثبات علم النفس كعلم منفصل عن المجالات الأخرى. وشكل أول مجلة أكاديمية للبحوث النفسية وهي الدراسات الفلسفية (من عام 1881 إلى 1902)، وشكل هذا الحدث الميلاد الرسمي لعلم النفس كحقل مستقل للدراسة. امتلأ المختبر الجديد بطلاب الدراسات العليا الذين أجروا أبحاثاً حول الموضوعات التي حددها فونت، وسرعان ما جذب العلماء الشباب من جميع أنحاء العالم الذين كانوا متلهفين للتعرف على العلوم الجديدة التي طورها فونت.

¹وُلد "فونت" في نيكاراوا في بادن في 16 أغسطس 1832، وهو الطفل الرابع للوالدين "ماكسيميليان فونت" وهو كاهن وزوجته "ماري فريديريك". وُلد "فونت" في ألمانيا التي اعتبرت مستقرة اقتصادياً، ونشأ خلال فترة كانت فيها إعادة استثمار الثروة في التنمية التعليمية والطبية والتكنولوجية أمراً شائعاً. حفز السعي الاقتصادي للنهوض بالمعرفة على تطوير طريقة جديدة للدراسة النفسية.

درس "فونت" من 1851 إلى 1856 في جامعة توبنغن في جامعة هايدلبرغ وفي جامعة برلين. بعد تخرجه كدكتور في الطب من هايدلبرغ 1856. كتب مساهمات في نظرية الإدراك الحسي (1858-1862). في عام 1864 أصبح أستاذاً مساعداً للأنتروبولوجيا وعلم النفس الطبي ونشر كتاباً مدرسياً عن فسيولوجيا الإنسان. ومع ذلك فإن اهتمامه الرئيسي، وفقاً لمحاضراته وفصوله، لم يكن في المجال الطبي، بل كان أكثر انجذاباً لعلم النفس والمواضيع ذات الصلة. نُشرت محاضراته عن علم النفس كمحاضرات في علم نفس الإنسان والحيوان في 1863-1864.

ضغط "فونت" نفسه لكتابة العمل الذي أصبح أحد أهم الأعمال في تاريخ علم النفس، "مبادئ علم النفس الفسيولوجي" في عام 1874. وكان أول كتاب مدرسي يتعلق بمجال علم النفس التجريبي.

والتي أنشئت لنشر أبحاث المعهد كقياس الوظائف الفسيولوجية (القادر، علم النفس الصناعي و التنظيمي، 1986) و النفسية منها الإحساس ، زمن الرجوع السمعي و البصري و الحركي ، مما ساعد على تقدم خدمات الاختيار و التوجيه المهني.

و يتفق الكثير من علماء النفس الاجتماعي الصناعي مع فريزر 1969 Frazer على أن الدراسة العلمية المنظمة للسلوك البشري المتعلق بأداء واجبات العمل قد بدأت على يد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور F.Taylor وهذا في بداية القرن العشرين وهو من فيلادلفيا الذي جعل العمل أكثر عائدا انتاجيا . رغم أنه لم يكن اخصائيا نفسيا محترفا . وكان يعرف بين زملائه باسم تايلور " السريع " .

لقد أدت بحوث تايلور F.Taylor وخليفته F.Gilberth فرنك جيلبرت إلى إرساء قواعد ما يعرف الآن بدراسة الوقت و الحركة ، بينما اهتم السيكولوجيون المهنيون بدراسة مشاكل كالتعب و ظروف العمل أو تصميم اختبارات انتقاء التوجيه المهني .

و كان أشهر هؤلاء هو جو مونشتر برج H.Munsterberg وهو تلميذ سابق لفونت أصبح أستاذا لعلم النفس في جامعة هارفارد و نشر كتابه " علم النفس و الكفاية الصناعية " عام 1913 . وفي بداية الحرب العالمية الأولى (1914-1918) ازدادت أهمية العملية لهذا التخصص ، في سنة 1920 أسس مايرز C.S.Mayers لمدير السابق لمعمل علم النفس بجامعة كامبريدج في بريطانيا المعهد القومي لعلم النفس الصناعي . (محمد ب،، 1960)

و أسس في نفس الوقت مجلس أبحاث التعب الصناعي (الذي يعرف فيما بعد باسم مجلس أبحاث الصحة الصناعية) .

ومع ثلاثينات القرن الماضي ، و ظهور بحوث علم النفس الاجتماعي ، و تقدمه في موضوعات دينامية الجماعة ووسائل الإتصال و الإشراف و العلاقات السوسيو مترية ، دخل علم النفس الصناعي بتطبيقات أخرى لخدمة الكفاية الإنتاجية ، و تحقيق الراحة الجسمية و النفسية للعاملين . مستفيدا من نتائج علم النفس الاجتماعي في تنظيم جماعات العمل و دفعها نحو مزيد من الكفاية الإنتاجية و السعادة في علاقات العمل و التوافق المهني بمختلف جوانبه مع الروح المعنوية للعاملين .

ولاشك أنه كان لبحوث جورج التون مايو G.E.Mayo في مصنع الهاورثون Hawthorne بشركة جنرال الكتريك بشيكاغو . و لبحوث كيرت ليفين K.Lewin عن الأجواء الإدارية ، أثر هام في توجيه النظر إلى أهمية الجانب الإنساني عامة ، والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين أعضاء جماعة عمل خاصة . في تحقيق الانتاجية العالية ، والراحة و السعادة النفسية للعاملين .

الدرس الرابع : الإسهامات الكبرى المؤسسة لعلم النفس الاجتماعي للعمل

الأهداف التعليمية:

1. استيعاب الطالب للنظريات الأولى في تأسيس علم النفس الاجتماعي للعمل .
2. معرفة الرواد الأساسيين لعلم النفس الاجتماعي للعمل .

تمهيد :

ترجع بدايات تطور علم الإدارة و التنظيم إلى أوائل القرن العشرين ففي العصر الثامن عشر ظهرت الثورة الصناعية وظهرت المصانع وظهرت العديد من المشكلات والإدارية والتنظيمية والعمالية. كان الهدف البحث عن حلول للمشكلات والتركيز على ضرورة تنسيق الجهود البشرية لضمان استمرارها.

في النصف الثاني من القرن الماضي بدأت ظهور المنظمات الخدمية مثل التعليم (مكناسي، 2018) والصحة والتمويل فتزايدت الحاجة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفاعلية لتوظيف الجهود البشرية واستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة لتلك المنظمات لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها. وخلال العقود الماضية تراكمت قاعدة معرفية واسعة وراسخة من النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية والتنظيمية نتيجة الأبحاث والدراسات والخبرات.

1. المدرسة الكلاسيكية (1880- 1930):

بدايةً لابد لنا أن نعرف معنى كلمة كلاسيكية (CLASSIQUE) إذ يخطئ الكثيرون باعتقادهم أن معنى الكلمة هو (الشيء التقليدي أو القديم) . (ماهر، مبادئ الإدارة ، 2004) لكن في الواقع أن معنى كلاسيكي هو الطراز الأول أو المثالي أو النموذجي أو الممتاز وهي كلمة يونانية الأصل و المدرسة الكلاسيكية ظهرت في القرن الثامن عشر، إذ أثمرت مجهوداتهم وآلت إلى قيام مدرسة اقتصادية عريقة تعرف تحت اسم المدرسة الكلاسيكية في بريطانيا وعاشت حوالي مئة عام، حيث أعترف لها بالسبق في معالجة القضايا الاقتصادية ترقى إلى درجة الكمال واليقين. ظهرت في الفترة الممتدة ما بين 1880-1930 أي مع بداية ظهور النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر وانتشارها في كل من فرنسا و ألمانيا و الولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة

الحجم ونمو القوى العاملة، وزيادة حجم الانتاج الصناعي. وتعد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة و إدارات المصانع، واحتدام المنافسة بين مختلف المنظمات وغيرها من العوامل قد ساهمت في ظهور عدة أبحاث ودراسات لعدد من الباحثين الهدف منها استنباط ووضع أسس و أساليب إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية وترتب العلاقات الصناعية وتعمل على تحقيق كفاءة انتاجية عالية.

وتميزت المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي وبتجاهاتها الموضوعية في التحليل. وبهذا أعطت الاقتصاد صفته العلمية الحديثة التي عرف بها منذ ذلك الحين.

1) رواد المدرسة الكلاسيكية:

✓ هنري ميتكالف¹ Henry Metcalf (1847):

أوصى هنري ميتكالف المديرين الممارسين بأن يقوموا بتسجيل مذكراتهم الإدارية حتى يمكن أن يستفيد منها أجيال الإدارة المتعاقبة. ورأى أن الإدارة فن وبالتالي يجب نشر التجارب الإدارية الناجحة لإمكانية تعميمها، ركز هنري ميتكالف على وسائل الرقابة على التكاليف والمواد على اعتبار أن تكلفة المواد قد تصل إلي نصف التكلفة الكلية للإنتاج وكذلك أوضح أنه لابد من تحديد المسؤوليات للعامل تحديداً دقيقاً².

✓ فريدريك تايلور³ F. Taylor (1856):

¹ ولد الكابتن هنري ميتكالف في 29 أكتوبر 1847 وتخرج من الأكاديمية العسكرية للولايات المتحدة عام 1868 مع لجنة في الذخائر. كان مساعد الذخائر التنفيذي في Springfield Armory حيث اخترع ، في عام 1873 ، أول مجلة قابلة للفصل للأسلحة الصغيرة. كمدرس في West Point in Ordnance and Gunnery في عام 1886 ، كتب كتاباً عن هذا الموضوع أدى إلى تحديث الدورة بأكملها. كان لهذه المهمة ، بما تتطلبه من حسابات بحثية وحسابات رياضية واسعة ، أثر معترف به في إصلاح منهج الأكاديمية العسكرية. في عام 1876 ، بصفته ملازماً أول ، أعد الكابتن ميتكالف عرض الذخائر للمعرض الدولي في فيلادلفيا. ثم أعد تقريراً شاملاً ومفصلاً عن مشاركة وزارة الحرب في المعرض. تضمن التقرير تفاصيل عن الولايات المتحدة وعرض الذخائر الأجنبية ، وبالتالي شكل مرجعاً قيماً بشأن العتاد الذخائر. تقاعد الكابتن ميتكالف ، الذي تمت ترقيته إلى تلك الرتبة في مارس 1879 ، في 26 أكتوبر 1893 بسبب إصابة في العين. توفي في 17 أغسطس 1927 ودفن في الأكاديمية العسكرية الأمريكية

² . <https://www.business4lions.com/>

³ فريدريك تايلور (بالإنجليزية: Fredrick Taylor) (مارس، 20 1856 - 21 مارس 1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعدّ أباً لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين. كما يعدّ تايلور واحداً من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعدّ عالمياً شديدة التأثير في الحقبة التقدمية.

مل في أحد مصانع الحديد في ولاية فيلادلفيا مهندسا، وخلال ثماني سنوات من انخراطه في هذه الشركة تقلد مناصب مختلفة من عامل بسيط إلى ملاحظ للوقت إلى ميكانيكي إلى مشرف مجموعة إلى مساعد مهندس ثم أخيرا إلى كبير المهندسين في الشركة. وفي نفس الوقت كان يواصل تحصيله العلمي حتى تمكن من الحصول على الماجستير في الهندسة،

يقول فريدريك تايلور في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930 "إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأفضلها".

كان نهج تايلور هو زيادة الإنتاجية التنظيمية من خلال زيادة كفاءة عملية الإنتاج من خلال التركيز على البحوث التجريبية. ولا سيما في الولايات المتحدة حيث العمالة، وخاصة العمالة الماهرة كانت قليلة فكان هناك نقص في المعارض من العمالة الماهرة في بداية القرن العشرين والطريقة الوحيدة لزيادة الإنتاجية من خلال رفع كفاءة العمال.

وتنص الإدارة العلمية على أنه ينبغي تصميم خط العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة جيدة ومحددة جيدا، كما يتم اتباع أساليب وإجراءات محددة بدقة لكل وظيفة.

تقوم نظرية إدارة تايلور¹ على الاعتقاد الأساسي بأن المديرين ليسوا فقط أفضل من الناحية الفكرية من الموظف العادي، ولكن لديهم واجب إيجابي أيضا للإشراف على الموظفين وتنظيم أنشطة عملهم. ولذلك، فإن نظريته لم تستخدم إلا في المهام المتكررة والروتينية منخفضة المستوى التي يمكن إدارتها بسهولة على المستوى الإشرافي.

ظهرت مبادئ نظرية تايلور في الإدارة العلمية الصناعية القائمة على أساس أن تحسُن فعالية الإنتاج وتحسين الأداء في المصانع والمعامل مرتبطان بفرض رقابة دقيقة على العمال اليدويين وحذف الوقت الضائع والحركات غير الضرورية في العمل. ويرى الكثير من المفكرين أن تايلور يعد بحق مؤسس الإدارة العلمية، وما أطلق عليه بالتايلورية التي تركز على العلمية والإنتاجية والفعالية والكفاءة وحسن الأداء، وتقليل التكاليف والأوقات والحركات التي لا لزوم لها. ومن أهم الفرضيات التي أسس فريدريك تايلور نظريته عليها:

العامل يحتاج لما يحفزه على الإنتاج وزيادة الإنتاج.

الأجريت يتم تحديده على حسب الوظيفة و الأقدمية.

الإدارة يجب عليها أن تحتسب الوقت اللازم لإنجاز المهام لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاج، وهذا ما الحظ تايلور عدم توافره حينذاك.

¹ <https://www.business4lions.com/>

وقد رأى تايلور أن من واجبات الإدارة العلمية ما يلي¹:

البحث عن أفضل طريقة (one best way) لإنجاز العمل وذلك باستخدام الأسلوب العلمي القائم على التجربة، أو بمعنى آخر تطوير أسلوب علمي لكل عنصر من عناصر العمل ليحل هذا التحليل العلمي والموضوعي محل الطريقة التخمينية والتجريبية في الأداء والعمل التي طالما استعملت في المعامل والمصانع.

اختيار العاملين بطريقة موضوعية تقوم على أسس علمية وتدريبهم لتحسين أدائهم " بدلا من الطريقة التقليدية القاضية بأن يقوم الملاحظ بهذا الدور بالقدر الذي ستطبع طبقا لخبراته وتجاربه الخاصة."

أن وضع العامل في العمل المناسب غير كاف لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية لذلك اقترح أن يكون هناك نظام للحوافز يقوم أساسا على الأجر الذي يتقاضاه العامل والذي يتناسب مع إنتاجيته وإنجاز العمل وليس على أساس ساعات العمل.

لعل من أهم المبادئ والأسس التي قدمها تايلور في هذا الشأن هو مبدأ التخصص وتقسيم العمل حيث يقضي هذا المبدأ بتقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم والإشراف بينما يقوم العمال بالعمل الحقيقي.

تحقيق التعاون الأخوي بين العمال والإدارة بدلاً من الحقد والكراهية.

وتتجسد اسهامات تايلور في أربعة مبادئ أساسية و هي كالاتي (الكريم، مقدمة في علم اجتماع المنظمات، 2020) :

❖ **التقسيم الأفقي للعمل**: يؤدي إلى تجزئة العمل و تخصص المهام ودراسة أوقات

التنفيذ من أجل تحديدها أفضل طريقة مثلى .

❖ **التقسيم الرأسي للعمل** : يهدف إلى التمييز الصارم بين فئاني الأداء و مصممي

العمل، في هذا المنطق أدى إلى فصل الياقات الزرقاء عن الياقات البيضاء كما يطلق عليهم عادة في البيئة الصناعية .

❖ **نظام الأجر حسب الأداء** : يسعى هذا النظام القائم على مكافآت الانتاجية للعمل

كما يطلق عليهم في البيئة الصناعية.

¹<https://www.marefa.org/>

❖ **نظام مراقبة العمل** : من مبدأ العمل ، تتم مراقبة كل حركات العامل أثناء العمل ، وقد أدى ذلك إلى إنشاء رؤساء عمال في المصانع مسؤولين عن تنفيذ هذا النشاط الرقابي .

✓ فرانك و ليليان جلبرت Gilbreth¹ .F : (تبسيط العمل)

الشعار المستخدم من قبل الزوجان " الطريقة الوحيدة الأفضل لإنجاز العمل" وفهم أواخر القرن العشرين أن الحركات المتكررة يمكن أن تؤدي إلى تعرض العمال لإصابات الحركة المتكررة.

طوّر الزوجان أيضًا تقنية جديدة لإجراء دراساتها تستخدم آلة تصوير سينمائية لتسجيل آليات العمل. مكّنت هذه الملاحظات المصوّرة الزوجين من إعادة تصميم الآلات بطريقة تناسب حركة العمال لتحسين الكفاءة وتقليل التعب. كان بحثهما في دراسة التعب سببًا للأرغونوميّات. بالإضافة إلى ذلك، طبّقا نهجًا إنسانيًا في الإدارة العلمية لتطوير الابتكارات في كفاءة مكان العمل، مثل تحسين الإضاءة والاستراحات المنتظمة، وأيضًا الأفكار المتعلقة بالراحة النفسية في مكان العمل، مثل صناديق الاقتراحات والكتب المجانية.

الإدارة المحلية والاقتصاد المنزلي²:

عاونت غيلبريث مع زوجها حتى وفاته في عام 1924. بعد ذلك، واصلت البحث والكتابة والتدريس، بالإضافة إلى التشاور مع الشركات والمصانع. شاركت أيضًا في المنظمات المهنية مثل الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين حتى وفاتها بعد نحو خمسين عامًا

¹ فرانك بانكر غيلبريث (بالإنجليزية) Frank Bunker Gilbreth : (7 يوليو 1868 - 14 يونيو 1924) مهندس أمريكي، ومستشار، ومؤلف معروف بدفاعه المكبر عن الإدارة العلمية، ورائد في دراسة الزمن والحركة، كان هو وزوجته ليليان مولر غيلبريث مهندسين صناعيين وخبراء كفاءة، ساهما في دراسة الهندسة الصناعية في مجالات مثل دراسة الحركة والعوامل البشرية. أكثر من أربعين عامًا، جمعت مهنة غيلبريث بين علم النفس ودراسة الإدارة العلمية والهندسة. وضّمت أيضًا وجهات نظرهما بصفتها زوجة وأما في أبحاثها وكتابتاتها واستشاراتها. أصبحت غيلبريث رائدة في ما يعرف الآن بعلم النفس الصناعي والتنظيمي، إذ ساعدت المهندسين الصناعيين على إدراك أهمية الأبعاد النفسية في العمل. بالإضافة إلى ذلك، كانت أول مهندسة أمريكية على الإطلاق تجمع بين علم النفس والإدارة العلمية. (طرحت غيلبريث مفهوم استخدام علم النفس لدراسة الإدارة في مؤتمر كلية دارتموث للإدارة العلمية في عام 1911.

² <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

في عام 1972. بالإضافة إلى ذلك، أولت غيلبريث اهتمامها إلى المنزل، على الرغم من نفورها من الأعمال المنزلية وحقيقة أنها كانت تستخدم مساعدة منزلية بدوام كامل منذ فترة طويلة. وصف أطفالها ذات مرة مطبخها بأنه «نموذج لانعدام الكفاءة».

بسبب التمييز داخل المجتمع الهندسي، حوّلت غيلبريث جهودها نحو المشاريع البحثية في الساحة الصديقة للمرأة في الإدارة المحلية والاقتصاد المنزلي. طبّقت مبادئ الإدارة العلمية على المهام المنزلية و«سعت إلى تزويد النساء بطرق أسرع وأبسط وأسهل للقيام بالأعمال المنزلية بغية تمكينهن من البحث عن عمل مأجور خارج المنزل». غالبًا ما شارك أطفال غيلبريث في التجارب.

بالإضافة إلى ذلك، كانت غيلبريث فعالة في تطوير المطبخ الحديث، إذ صممت مخططات «مثلث العمل» والمطبخ الخطي التي تُستخدم غالبًا اليوم. ويُعزى إليها أيضًا اختراع سلة المهملات ذات الدواسة، وإضافة الرفوف إلى داخل أبواب الثلاجة (بما في ذلك صينية الزبدة وحافظة البيض)، ومفاتيح الإضاءة على الجدار. قدمت غيلبريث طلبات عديدة للحصول على براءات اختراع لتصميماتها، بما في ذلك واحدة لتحسين فتاحة اللعب الكهربائية وأخرى لخرطوم مياه الصرف الصحي للغسالات. عندما كانت غيلبريث مهندسة صناعية تعمل لدى جنرال إلكتريك، «أجرت مقابلات مع أكثر من 4000 امرأة لتحديد الارتفاع المناسب للمواقد والمغاسل وغيرها من تجهيزات المطبخ أثناء عملها على تحسين تصاميم المطبخ».

بعد الحرب العالمية الأولى، قامت غيلبريث وزوجها بعمل رائد في إعادة تأهيل المحاربين القدامى مبتوري الأطراف. واصلت ليليان التشاور مع الشركات والمصانع بعد وفاة فرانك. كان من بين عملائها جونسون آند جونسون ومايسيز. قضت ليليان ثلاث سنوات في مايسيز لإيجاد حلول لمبيعاتها والقضايا التي تتعلق بالموارد البشرية. تضمنت الحلول تغيير مصابيح الإضاءة لتقليل إجهاد العين وإلغاء النسخ المصوّرة عن فواتير المبيعات.

في عام 1926، عندما عينتها شركة جونسون آند جونسون مستشارة لإجراء أبحاث تسويقية على المناديل الصحية، استفادت غيلبريث والشركة بثلاث طرق. أولاً، استفادت جونسون آند جونسون من تدريب غيلبريث كعالمة نفس في قياس المواقف والآراء وتحليلها. ثانيًا، منحتها الشركة الخبرة كونها مهندسة متخصصة في تفاعل الأجسام مع الأشياء المادية. ثالثًا، ساعدت صورة غيلبريث العامة كأم وامرأة عاملة عصرية الشركة في

بناء ثقة المستهلك بمنتجاتها. بالإضافة إلى عملها مع جونسون آند جونسون، لعبت غيلبريث دورًا أساسيًا في تصميم مكتب بالتعاون مع الدولية لآلات الأعمال التجارية (آي بي إم) للعرض في معرض شيكاغو العالمي في عام 1933.

✓ هنري جانت¹: Henry Gantt:

هو مهندس ميكانيكي أمريكي ، يُعرف بتطويره لمخطط جانت في سنة 1910 ، وهي نظرية إدارية علمية من النظريات الكلاسيكية، ولد غانت عام 1866 في ولاية ميرلاند الأمريكية وقد عاصر تايلور، وتخرج من جامعة جونز هوبكنز ودرس الهندسة في معهد ستيفنسون، مخططات جانت تم توظيفها في مشاريع البنية التحتية الرئيسية بما في ذلك نظام الطرق السريعة في الولايات المتحدة، وسد هوفر. وستبقى أداة مهمة في إدارة المشاريع وإدارة البرامج. وأسهم في وضع جداول ورسوم بيانية باللوغارتيمات واهتم بالأجور وبطرق تحديدها ووضع خطة للأجور المرتبطة بالعلاوات إستناداً إلى مبدأ الأجر الثابت للفترة الزمنية المحدودة مع زيادة العلاوات والمكافآت كلما ازداد الانتاج في فترات زمنية محددة بأوقات قياسية².

قد صمم غانت عدد من الخرائط منها ما يتعلق بالآلة وحركتها وعمرها وإنتاجها وطرائق حياتها وتشغيلها، ومنها ما يتعلق بالعامل وإنتاجيته، وقد أطلق على هذه الخرائط اسم خرائط غانت Gantt's Charts وتهدف للقيام بعملية الرقابة ووضع الجداول لمعرفة الإنتاج وتكلفته.

نظر غانت إلى الإدارة كوظيفة اجتماعية يمكن بواسطتها رفع مستوى المعيشة عن طريق التنمية ورفع مستوى الانتاجية. كما اهتم بالنواحي النفسية للعاملين كوسيلة لزيادة انتاجيتهم وبالحوافز المالية والمعنوية وأوضح أثرها في زيادة الانتاج. ومن مساهمات هنري جانت في تطوير علم الإدارة، ابتكر ما يسمى "بخرائط جانت" (علي، 2008) وهي عبارة عن رسم بياني يتكون من محورين: المحور السيني يدل على الزمن المحدد لإنجاز العمل،

¹ ولد جانت في مقاطعة كالفرت شرق الولايات المتحدة. تخرج من مدرسة ماكدون الثانوية سنة 1878، ومن جامعة جونز هوبكينز سنة 1880. ثم عاد لمدرسة ماكدون كمعلم لثلاث سنوات. ثم حصل على درجة الماجستير في الهندسة من معهد ستيفنز للتقنية في ولاية نيو جيرسي.

² <https://rattibha.com/thread/1431922595805474820>

والمحور الصادي تكتب عليه الأنشطة المتتالية اللازمة لإنجاز ذلك العمل، وهكذا فان هدف خرائط جانت هو وضع جدول زمنية لتنفيذ العمل، وقد عرفت خرائط جانت فيما بعد "بجدولة الإنتاج". لقد استخدمت هذه الخرائط أيضا كأداة للرقابة على زمن تنفيذ الأنشطة الخاصة بالمشروعات، وعلى تقدير حجم التكاليف والمواد والقوى العاملة اللازمة للمشروع. ويتفق كتاب الادارة أن خريطة جانت شكلت الأساس الفكري في ابتكار طريقة المراجعة والتقييم والرقابة

(Program Evaluation Review Technique-PERT)

✓ هارنجتون ايمرسون Harrington Emerson:

هو مهندس أمريكي، ولد في 2 أغسطس 1853 في ترنتون في الولايات المتحدة، وتوفي في 2 سبتمبر 1931 في نيويورك في الولايات المتحدة. حيث اهتم إمرسون بدراسة المشكلات الإدارية بالنسبة للمنظمة ككل. فقد درس السكك الحديدية الأمريكية وإدارتها وإمكانية تخفيض تكاليفها. وقد كان أول من استخدم تعبير هندسة الكفاءة efficiency engineering في وصف نوع الاستشارة التي يقدمها. وقد توسع في مفهومه وتعريفه لمعنى الكفاءة، ويشار إليه اليوم بأنه أكبر دعاة الكفاءة. وفي عام 1913 صدرت مبادئ المسماة مبادئ الكفاءة الاثنا عشر.

وهذه المبادئ هي¹:

1. تحديد الأهداف بوضوح: يتم تحديد الأهداف لمعرفة ما يريد الفرد تحقيقه. وهذا ما يتطلب التخلص من الغموض والالتباس والإبهام وانعدام وجود الأهداف.
2. حسن الإدراك: أي القدرة على التمييز، لأن الإدراك السليم يساعد على التمييز بين الأشياء الرئيسية والثانوية، وهذا ما يتطلب من الفرد السعي الدائم نحو المعارف والحصول على الاستشارات والنصح.
3. حسن المشورة: أن يسعى الفرد جاهداً إلى النصيحة من غيره من الأفراد الأذكياء.

¹ <https://amo1.org/harrington-emerson-theory>

4. النظام والرقابة: أي الالتزام بالقواعد والطاعة لتحقيق النظام، وهذا ما يكمل احترام المبادئ والقواعد المطبقة.
5. النزاهة: ويقصد بها شيوخ العدل والإنصاف.
6. السجلات: وتعني توفير السجلات والمعلومات التي يوثق بها، لأنها مصدر الحقائق التي تعتمد عليها القرارات.
7. تصريف الأمور: ويقصد به سرعة تصريف الأمور، عن طريق التخطيط العلمي للمهام، بحيث تسهم المهمة الأصغر في أداء المهام الأكبر، وبذلك يمكن للتنظيم أن يبلغ أقصى أهدافه.
8. المعايير والجداول: أي تحديد محيط العمل بوضع مجموعة من الظروف المتشابهة.
9. تنميط الظروف: أي توحيد محيط العمل بوضع مجموعة من الظروف المتشابهة.
10. تنميط العمليات: الإلتزام بمستوى ثابت للعمليات وتوحيد أسلوب أدائها.
11. ثبات التعليمات: إخضاع الأساليب المتبعة للكتابة بنظام ودقة لكي يتوافر لها الإثبات.

الدرس الخامس : النظرية البيروقراطية

الأهداف التعليمية :

1. الإلمام بالنظرية البيروقراطية لفهم كيفية تأسيس المنظمة .
2. فهم الطالب للتفاعل الاجتماعي القائم داخل المنظمة في إطار النظرية البيروقراطية .

تمهيد :

يعود أصل كلمة البيروقراطية إلى بـيرو (büro)، وهي كلمة ألمانية ومعناها مكتب، المستخدمة في بداية القرن الثامن عشر ليس للتعبير عن كلمة مكتب للكتابة فقط بل للتعبير عن الشركة، وأماكن العمل. وكلمة قراطية وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي كرأئس (κράτος) ومعناها السلطة والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.

شاع مفهوم البيروقراطية بفضل عالم الاجتماع ماكس فيبر (1864-1920)، وأطلقه في البداية على كل أشكال التنظيم الهيكلي الفوقي الخاضع لسلطة مركزية عليا لها كامل الصلاحيات، في حين لا تتمتع المستويات الدنيا من الهرم البيروقراطي بأي صلاحيات إلا عن طريق التفويض، وليس لها أن تناقش التعليمات والأوامر الصادرة عن قمة الهرم

و نجد من أهم روادها M. Weber, R.Merton , Gouldner, Selznick

✓ ماكس فيبر M. Weber:

ولد ماكس فيبر في مدينة إرفورت بألمانيا عام 1864 في وسط عائلي بروتستانتي ثري. فعائلته كانت كبيرة وتحوي صناعيين مختصين بالنسيج بالإضافة إلى موظفين كبار وأساتذة جامعيين. وكان والده أحد الأعضاء المهمين في الحزب القومي الليبرالي وهو حزب المثقفين والطبقة البورجوازية. (Colliot-Thélène, 2003)

وكثيرا ما كان فيبر يرى في بيته شخصيات سياسية وفلسفية كبيرة من أمثال ديلتي ومومسين وسواهما. وبالتالي فقد نشأ في بيت علم وسياسة وفكر.

لقد كان (فيبر) يسعى مثل بقية المنظرين التقليديين إلى المعيارية في العمل ، لذلك فإن نمودجه البيروقراطي صمم ليعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف الرسمية لأية منظمة من المنظمات ، أنه نمودج عام لا خاص ، وقد توصل إلى هذا الأنمودج نتيجة تحليله لأشكال

السلطة وممارستها في المجتمع ، وقد استنتج أن هناك ثلاثة أشكال لممارسة السلطة والتأثير في المجتمع): صالح)

خصائص النظرية البيروقراطية

تتصف النظرية البيروقراطية بعدة خصائص منها:

1- التسلسل الهرمي الواضح للسلطة: إذ تتمتع البيروقراطية بسلسلة قيادية قوية؛ حيث يكون لكل عامل مكانه الخاص في السلسلة، ويتم الإشراف والرقابة على عمل الجميع من قبل شخص ما في المستوى الأعلى للسلطة، إذ تبدأ السلطة من أعلى التسلسل الهرمي ومن ثم تبدأ بالتناقص عند اقترابها من قاع السلسلة.

2- التخصص: كل شخص في البيروقراطية لديه وظيفة محدّدة للقيام بها، وغالباً ما يُصبح خبيراً فيها.

3- تقسيم العمل: يتم تقسيم كل مهمة في البيروقراطية إلى أجزاء، ويعمل أشخاص مختلفون على أجزاء مختلفة من المهمة معاً لتنفيذها بشكل كامل.

4- ارتكازها على القواعد الرسمية: تقوم البيروقراطية على مجموعة من القواعد الرسمية تُسمّى إجراءات العمل المعيارية، وهي عبارة عن تعليمات واضحة ومكتوبة لكل وظيفة متخصصة في كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي، ويمكن للعمال الذين يتبعونها التأكد من أنهم على نفس الوتيرة التي يسير عليها زملاؤهم، وبهذا سيؤدّون عملهم بالشكل الصحيح.

5- الأرشفة وحفظ المستندات: يتوجب على الإدارة ذات النظام البيروقراطي أن تقوم بكتابة مُجمل إجراءات العمل وأرشفة وحفظ كل مُستنداته.

6- اعتمادها على المعرفة والمهارة: يعتمد النموذج البيروقراطي في تعيين الموظفين على المعرفة والمهارة، فهو يرى بأن المعرفة والمهارة ضرورتان حتميتان لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاح موظفيها.

❖ المزايا الإيجابية للنموذج البيروقراطي

البيروقراطية بصفتها أسلوب للتنظيم الاجتماعي لها من المزايا الإيجابية ما يميزها عن غيرها، وقد حدد علماء الاجتماع هذه المزايا بما يلي:

1-الرسمية: حيث يتم توزيع المهام وتنظيمها بشكل رسمي وبما يتفق مع أهداف المؤسسة، وهذا يعني توزيع العمل توزيعاً واضحاً ومحددًا.

2-التخصص: استخدام الخبراء والاختصاصيين دون غيرهم في الأمكنة المناسبة لهم، وكذلك تحديد مسؤولية كل منهم عن أداء واجباته بفاعلية، وهذه الدرجة العالية من الاختصاص أصبحت الآن جزءاً أساسياً من الحياة الاقتصادية والاجتماعية نتيجة للتطور العلمي الذي تشهده المجتمعات.

3-التحديد الدقيق للمهام والصلاحيات:

ففي النظام البيروقراطي كل وظيفة يجب أن تخضع لإشراف سلطة وظيفية أعلى منها، وكل موظف وفق هذا التسلسل الإداري مسؤول أمام رئيسه عن تنفيذ قراراته مسؤوليه وأعمالهم، كما أنه مسؤول عن قراراته وأعماله، فالرئيس في المؤسسة له سلطة ما دونه من الموظفين، وهذه السلطة محددة بدقة بالأوامر الإدارية.

4-خضوع المهام لمجموعة متناسقة من الأحكام والقرارات تستهدف ضمان أداء جميع الأعمال أداءً متوافقاً ومعدلاً، وهذه المهام تحدد بدقة مسؤولية كل عضو في المسؤولية، كما تحدد العلاقات بين الأعضاء وتنظمها.

5-المسؤولية: حيث يقوم الموظف بأداء مهامه الوظيفية بصفة رسمية لا شخصية؛ إذ أن تصرف الموظف يخضع في النهاية للمصلحة العامة دون أي اعتبارات شخصية، وأن استبعاد المؤثرات والعوامل الشخصية شرط ضروري لفعالية أداء الموظف، ونجاحه في أداء المهام المطلوبة منه رسمياً.

6-الاستقرار الوظيفي: يقوم التوظيف في المؤسسة البيروقراطية على أساس الكفايات العلمية والمهارات الفنية، ويصان الموظف من الطرد التعسفي فالوظيفة وفقاً للنظام البيروقراطي هي وظيفة دائمة، ونظام الترقيات يتم على أساس الأقدمية أو الكفاية أو الاثنين معاً، فهذه الأسس تسهم في تنمية ولاء الموظف لمؤسسته، وتعزيز الروح الجماعية بين أعضاء المؤسسة، وهذا بدوره يسهم في تقوية ارتباط الموظفين بمؤسستهم ويدفعهم إلى بذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة.

7- الفاعلية في الأداء: تكون المؤسسة التي تقوم على التنظيم البيروقراطي قادرة على تحقيق أعلى درجة من الفاعلية إدارياً وفنياً. (الماس، 2021-09-11)

✓ روبرت ميرتون Robert Merton

روبرت ميرتون Robert Merton عالم اجتماع أمريكي (دندشلي، 2002) ، ولد في جنوبي فيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية لعائلة يهودية من أصل أوروبي، ارتبط منذ صغره بالموسيقى والحياة الثقافية وتوجه نحو الفنون، تابع دراسته في جامعة هارفرد وأخذ بدراسة علم الاجتماع، وحصل على الدكتوراه من الجامعة نفسها عام 1936، وأصبح واحداً من أعضاء الهيئة التدريسية فيها، كما عمل في جامعة كولومبيا وأصبح أستاذاً فيها عام 1947، ومديراً لمركز الدراسات الاجتماعية المطبقة في الفترة (1942- 1971)

نظريات المدى المتوسط¹

يرى ميرتون أن اهتمام بارسونز بوضع نسق شامل من التصورات محاولة عقيمة و عديمة الجدوى ، حيث أن البحث عن نظام شامل للنظرية الاجتماعية يشمل كل جوانب السلوك الاجتماعي و التنظيم و التغيير هو نوع من التحدي الكبير و الآمال الواسعة ، و أن مثل هذا النظام الشامل سيكون شأنه شأن الكثير من الأنظمة الفلسفية الشاملة و التي كان مصيرها الإهمال.

و يعرف ميرتون النظرية متوسطة المدى بأنها تلك التي تقع بين طرفين ، الطرف الأول يتمثل في مجموعة الافتراضات العلمية البسيطة ، التي تقابلها عند إجراء البحوث الميدانية ، و الطرف الثاني يتمثل في النظريات الشاملة الموحدة التي تسعى على تفسير كل ملاحظة عن انتظام في السلوك الاجتماعي و التنظيم الاجتماعي.

بعبارة أخرى نستطيع القول أن ميرتون يقترح مستوى للنظرية الاجتماعية أعلى قليلاً من مستوى الفروض التي تعتمد عليها البحوث الأميريكية ، و التي لا تتضمن قدراً يذكر من التجريد ، و لكنه أقل مستوى من النظريات الكبرى ، و التي تتضمن قدراً كبيراً من التجريد ، و برر ميرتون دعوته إلى هذا المستوى المتوسط من التجريد بأنه يسمح بإخضاع ما يتضمنه من قضايا للاختبار الأميريقي نظراً لقرب هذه القضايا من الوقائع الملموسة.

¹ <https://ar-ar.facebook.com/fwzman3/posts/829801543752182/>

و على ذلك فإن النظرية متوسطة المدى تتناول أساساً جوانب معينة من الظواهر الاجتماعية ، و ليست الظواهر في عموميتها ، فيمكن مثلاً أن تكون لدينا نظرية عن الجماعات المرجعية و نظرية عن الحراك الاجتماعي ، و نظرية عن صراع الأدوار و نظرية عن تكون القيم الخ.

و بعد أن تصبح لدينا هذه النظريات المتعددة ذات المدى المتوسط يمكننا في المستقبل أن نصوغ منها نظرية عامة موحدة ، و لكن الوقت لم يحن بعد لتكوين مثل هذه النظرية الموحدة.

و قد حدد ميرتون مجموعة من الوحدات التي يجب أن تمثل بؤرة الاهتمام للتحليل في النظرية الاجتماعية متوسطة المدى مثل :

الأدوار الاجتماعية ، العمليات الاجتماعية ، الأنماط الثقافية ، الانفعالات المحددة ثقافياً ، المعايير الاجتماعية ، تنظيم الجماعة ، البناء الاجتماعي ، و أساليب الضبط الاجتماعي ... الخ

وبذلك جعل بؤرة اهتمام النظرية الاجتماعية ما أسماه بالعناصر الثقافية المقننة .

✓ الفين وارد جولدنر Alvin Ward Gouldner

عالم اجتماع أمريكي (Hunt، 1963)، درّس علم الاجتماع في كلية أنتيوك (1952-1954) وكان أستاذاً لعلم الاجتماع في جامعة واشنطن في سانت لويس (1957-1967)، وفي الجامعة في بفلو (1967-1972)، ورئيس جمعية دراسة المشاكل الاجتماعية (1962)، وأستاذ علم الاجتماع في جامعة أمستردام (1972-1976) وأستاذ كرسي ماكس فبر لعلم الاجتماع في جامعة واشنطن (منذ 1967). وقد وُلِد في مدينة نيويورك.

قاد جولدنر (Babeau، 2017) دراسة إثنوغرافية في منجم وحدد أنماطاً مختلفة من البيروقراطية والبيروقراطية. وقام بتحليل كيف ظهرت عملية البيروقراطية بعد تعيين مدير جديد. حدد جولدنر ثلاثة أنواع من البيروقراطية في دراساته ، بأنماط محددة للغاية:

البيروقراطية الوهمية: يأتي هذا النوع من وكالة خارجية ويتم تنفيذه رسميًا ولكن ليس في السلوكيات اليومية. يتفق كل من الإدارة والعاملين في هذه الحالة على التصرف بنفس الطريقة. لا يتم تطبيق القواعد في هذه الحالة ، لا من قبل الإدارة ولا من قبل العمال. لا يبدو أن هناك تعارض في الظهور في هذه الحالة. يعتبر "التدخين" في هذه الحالة أمرًا لا مفر منه. قاعدة عدم التدخين هي مثال على البيروقراطية الصورية.

البيروقراطية التمثيلية: قام كل من الإدارة والعمال بفرض هذه القاعدة ولم تولد سوى القليل من التوترات. في هذا السياق ، كان التركيز على تعليم العمال حيث اعتبرتهم الإدارة جاهلين ومهملين فيما يتعلق بقواعد الأمن. برنامج السلامة هو مثال للممثل. عقدت اجتماعات بانتظام لتنفيذ هذا البرنامج وكانت أيضًا مناسبة للتعبير عن بعض مخاوف العمال. بالنسبة للإدارة ، كان هذا البرنامج وسيلة لتشديد الرقابة على العمال.

البيروقراطية المتمحورة حول العقوبة: بدأ هذا النوع من البرامج من قبل الإدارة وولد العديد من التوترات. نظرت الإدارة إلى العمال على أنهم على استعداد متعمد للتغيب. لذلك ، تم وضع عقوبة لإجبار العمال على عدم التغيب. على سبيل المثال ، قاعدة "عدم الغياب" هي مثال على البيروقراطية التي تركز على العقاب.

✓ سلزنيك فيليب Philip Selznick

ولد فيليب سلزنيك في 8 يناير 1919 وتوفي في 12 يونيو 2010 ، وهو عالم اجتماع ، وكان أستاذًا في علم الاجتماع والقانون بجامعة كاليفورنيا ببلوس أنجلوس.

يشتهر بشكل أساسي بعمله في النظرية التنظيمية وعلم اجتماع القانون والإدارة العامة. وهو مؤلف للعديد من الكتب المؤثرة ، بما في ذلك TVA والقيادة في الإدارة.

كتب في عام 1948 مقالاً في المجلة الاجتماعية الأمريكية ، "أسس نظرية التنظيم ، وعدت بمستقبل عظيم ويعتبر المعلم الأول للعديد من الدراسات الأخرى التي أجراها هو وتلاميذه وأتباعه، ومقدمة لرجل الأعمال المؤسسي.

ويشير إلى أن الاهتمام الممنوح في فترة ما بين الحربين للفعل الاجتماعي يتحول نحو الإطار الذي يمارس فيه هذا العمل: "التنظيم الرسمي هو التعبير البنيوي عن الفعل العقلاني". علاوة على ذلك ، يعتبر أن هدف علماء الاجتماع هو اقتراح نظرية التنظيم.

تشير نفس المقالة التأسيسية إلى أن: "النقابات والحكومات والشركات والشركات والأحزاب السياسية والعديد من المؤسسات الأخرى ، هي هياكل رسمية لأنها مصممة بشكل عقلاني". من المقبول عمومًا أن المنظمات الحديثة رسمية وعقلانية ومعقدة.

إن التشابه بين نظرية البيروقراطية كما تمت صياغتها بعد الحرب ونظرية المنظمات التي تم تطويرها لاحقًا هو تشابه مذهل. سعى علماء الاجتماع التنظيمي إلى تحديد نموذج عام للمنظمات بناءً على تحليل فييري.

ببساطة تفترض SELZNICK أن الأفراد داخل المنظمات قد يكون لديهم أهداف مختلفة ، مما يجعل من الصعب على المنظمات والموظفين أن يكون لديهم هدف عقلاني مشترك. يطرح نظرية التعاون كآلية تسهل بقاء المنظمات. آلية التعاون هذه ، بصرف النظر عن أشكال التوظيف الأخرى التي تشارك فيها ، تجعل من الممكن تقليل المخاطر.

كما انه تعززت مكانته كعالم اجتماع بنشر كتاب "القيادة في الإدارة" في عام 1957 والذي عرض فيه فيليب سلزنيك ، بناءً على عمله السابق ، أفكاره الرئيسية حول التنظيم والأعمال والإدارة.

منذ الستينيات ، وسع فيليب سلزنيك (Desreumaux, 2017) مجالات اهتمامه لتشمل علم اجتماع القانون والفلسفة الأخلاقية ، ولكن لن يتم هنا تقديم سوى التطورات المستحقة له في مجال نظرية التنظيم والإدارة.

حول هذه الموضوعات ، تقدم منشورات فيليب سلزنيك تماسكًا موضوعيًا في نفس الوقت الذي تعيد فيه البناء التدريجي لرؤية أصلية للمنظمة والشركة التي لها صدى قوي مع بعض المناقشات المعاصرة.

يمكن الاحتفاظ بثلاثة خطوط قوة لحساب مساهمات هذا المؤلف:

إنه من أوائل المنظرين الذين جعلوا الكيان "المنظمة" موضوعًا للتحليل ...

الدرس السادس : نظرية التقسيمات الإدارية

الأهداف التعليمية :

1. فهم الطالب لمرتكزات الأساسية لعلم الإدارة .
2. استيعاب الطالب لمفهوم السلطة داخل السلطة .

تمهيد .:

علم الإدارة هو أحد العلوم الإنسانية الحديثة، وقد اهتم بالطريقة المثلى للقيام بالأعمال في المؤسسات. ويمكن تعريفه بأنها: مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم باستخدام الأنسب للموارد من قِبَل المؤسسات لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة.

إن الافتراض الأساسي الذي اعتمدت عليه هذه المدرسة هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير، لذا كان اهتمام روادها منصباً بشكل أساسي على الجوانب المتعلقة بالتنظيم.

وقد برع في هذا المجال العديد من العلماء أبرزهم: Henri Fayol , j.Mooney , A.Reily, L.Urwick , LGulick , O.Sheldon وقد تفرعت اهتمامات هؤلاء العلماء في عدة نواحي فيما يختص بهذا الأمر حتى وصلت لعدد من المناهج الإدارية ركز فيها كل واحد منهم وكثيرون غيرهم على نقاط عدة، يمكن التعرف عليها بمجرد التعرف على المناهج الإدارية. وعليه فالإدارة هي علم وفن وهي متجددة وليست قوالب ثابتة كما أنها تقوم على العنصر البشري. ويمكن القول بأن الإدارة¹:- هي فن إنجاز الأعمال من خلال الآخرين (مشرفين ومراوسين) الذين يعملون من خلاله.

❖ هنري فايول Henri Fayol:

هنري فايول (1841-1925) وهو مهندس فرنسي عاصر فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثر ببعض أفكاره، وكان فايول يعمل مديراً لشركة مناجم تعمل في استخراج الفحم الحجري وبيعه من عام 1888 إلى غاية 1919 وكتب عنه انه

¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

كان مديرا ناجحا لشركته، أجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير و المبادئ العامة للإدارة ، والذي نشره في سنة 1916. بعنوان (الإدارة الصناعية و العمومية)، والذي تمت ترجمته إلى الإنجليزية .

وقد وثق فايول من خلال هذا الكتاب خبرته وتجاربه الإدارية ، شرح فيه مفهومه للعملية الإدارية و الطرق التي تتبع وتستخدم فيها الأعمال ويوجه بها العمال والموظفين. وقد قسم فايول الأعمال الرئيسية التي تقوم بها المنظمة إلى أنشطة رئيسية هي (علي، 2008):

1. النشاط التجاري (البيع والشراء).

2. النشاط الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

3. النشاط المحاسبي (الميزانيات، وحساب التكاليف والأرباح).

4. النشاط املائي (تدبير الأموال لإنفاقها على الاستثمار).

5. الضمان الاجتماعي والتأمين (حماية الأفراد والعمل من مختلف المخاطر)

لقد كانت اهتمامات فايول تنصبت على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والعالقة بين المدراء وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في ورش العمل كما فعل تايلور.

وقد تعلم هنري فايول من أخطاء تايلور فأعطى أهمية أكبر للعنصر البشري، مما اكسبه سمعة طيبة فينظر الكثيرون ووصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة بالنظر إلى مساهمته الواسعة في وضع المبادئ والأسس العامة والتي شكلت فيما بعد الأساس القوي لجعل علم الإدارة علما مستقال جنبا إلى جنب مع العلوم الأخرى .

و أهم الدراسات التي أسهم بها (ماكس فيبر) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السلطة البطولية الكاريزماتية Charismatic authority

النوع الثاني: السلطة التقليدية Traditional authority

النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة Rational legal authority

بعيدًا عن الأساليب ، ونزاعاتهم ، كان وير مهتمًا أولاً بالخصوصية الغربية (Damon, 2006): عملية عامة لعقلنة الأفعال بالتوازي مع خيبة الأمل من العالم ، مما يؤدي إلى أخلاقيات اقتصادية جديدة تستمد مصادرها من الديانة البروتستانتية. شغوف بالأنواع المثالية (أو الأنواع المثالية) - نحن مدينون له بنجاح كلمتين - يميز الأشكال النموذجية للعقلانية أو الهيمنة. هذه الفروق ليست تمارين فكرية صغيرة عديمة الفائدة ، ولكنها مخططات تسمح بفهم أفضل - للجميع - للحياة اليومية. يمكن أن تكون أفعالنا (عبور الشارع ، والذهاب إلى الجماهير ، والمشاركة السياسية ، والأكل النظيف ، وما إلى ذلك) مدفوعة بعقلانية أدواتية خالصة (هذه هي الأغراض التي توجهنا) ، والعقلانية التقليدية (مع عاداتنا وعاداتنا) ، والقيمة العقلانية (نريد جميعًا أن نعطي معنى لأفعالنا) أو حتى العقلانية العاطفية (يمكننا التصرف بدافع العاطفة). من بين أول من أبدى اهتمامًا كبيرًا بموهبة المعنى (وهو ما نتحدث عنه كثيرًا اليوم ...) ، ركز بشكل أكثر تحديدًا على الهيمنة (التي توجد أشكالها في الأسرة أو في الشركة أو في مترو الأنفاق). يمكن أن تكون هذه الهيمنة كاريزمية (نحن نتبع شخصية القائد) ، أو تقليدية (نطيع الأوامر المعتادة) ، أو حتى تقليدية - قانونية (بصفتنا بيروقراطيين جيدين ، نتبع جميعًا أوامر هرمية غير شخصية).

وساهم أيضاً فايول في الفكر الإداري الكلاسيكي بمجموعة من المبادئ الإدارية Principles of Management لتوجيه تفكير المدير نسردها فيما يلي (علي 2008) ،:

1- تقسيم العمل : هو تقسيم وظيفة بحيث يكون لها عدد من المهام المختلفة التي تشكل الوظيفة ككل. وهذا يعني أنه لكل وظيفة واحدة، يمكن أن يكون هناك أي عدد من العمليات التي يجب أن تحدث من أجل أن تكون الوظيفة كاملة، عندما يقوم الفرد بنفس المهمة مرارا وتكرارا يكتسب السرعة والدقة في الأداء.

2- السلطة والمسؤولية : السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة ويجب ان تتناسب المسؤولية مع السلطة المخولة لأي مدير.

3- الانضباط : يجب على الموظفين الالتزام بالقواعد التي تحكم المنظمة واحترامها. الانضباط الجيد هو نتيجة القيادة الفعالة.

4- مبدأ وحدة القيادة : معناه أن لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير.

- 5- مبدأ وحد التوجيه : معناه أن كل مجموعة من الأنشطة في المنظمة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.
- 6- المكافأة او الأجر العادل : يجب أن يدفع لجميع العمال أجرا عادلا مقابل خدماتهم.
- 7- المركزية : يشير المركزية إلى درجة مشاركة المرؤوسين في صنع القرار.
- 8- تسلسل أو تدرج السلطة: Scalar Chain إن التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى الى الإدارة الدنيا، وينبغي أن تتبع الاتصالات في المنظمات هذه السلسلة.
- 9- النظام : يتعلق هذا المبدأ الى ضرورة وجود ترتيب منهجي للرجال والآلات والمواد وما إلى ذلك، بحيث يجب أن يكون هناك مكان محدد لكل موظف في المنظمة.
- 10- العدالة والمساواة : يجب أن يكون المديرين في تعاملهم مع الموظفين يتميزون بالعدل والنزاهة والمساواة.
- 11- الاستقرار الوظيفي للأفراد : Stability of Tenure of Personnel ارتفاع معدل دوران الموظفين غير فعال. أي ترك الموظفين للشركة يدل على عدم الفاعلية فالمنظمات التي بها استقرار وظيفي هي منظمات ناجحة، ولكن ينبغي للإدارة أن توفر تخطيطا منظما للموظفين وأن تكفل توفير بدائل لملء الشواغر.
- 12- التبعية : أي إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة بمعنى لا ينبغي أن تكون لمصالح أي موظف أو مجموعة من الموظفين الأسبقية على مصالح المنظمة ككل.
- 13- المبادرة : الموظفين يجب ان يسمح لهم بإنشاء وتنفيذ الخطط ويجب تشجيع الابتكار لأن ذلك سوف يساعد العمال على بذل مستويات عالية من الجهد لتطوير المنشأة.
- 14- التعاون وروح العمل الجماعي : يجب تعزيز روح الفريق الواحد وتحقيق الانسجام والوحدة بين العاملين داخل المؤسسة.

الدرس السادس : مدرسة العلاقات الإنسانية

الأهداف التعليمية :

1. فهم الطالب لكيفية تأسيس نظرية العلاقات الإنسانية .
2. استيعاب الطالب لمفهوم التنظيم الغير رسمي .

تمهيد :

لقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية حيث أولت أهمية بالغة للجوانب الاجتماعية و النفسية للإفراد باعتبارهم يملكون قيم و معتقدات و عواطف و اتجاهات لها تأثير كبير على إنتاجيتهم ، كما اهتمت بشبكة العلاقات الغير رسمية بين أفراد التنظيم (التنظيم الغير رسمي) فهي تفترض بان الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين و أن أفضل سمة اجتماعية هي التعاون ، فالفرد يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها و يتأثر بآرائها و معتقداتها و أن شعوره بانتمائه للجماعة و إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الذي يحفزه على البذل و العطاء.

✓ جورج التون مايو G.E. Mayo

التون مايو هو عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي (1880-1949) هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول و تايلور، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، واثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وهذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن.

كان إلتون مايو أستاذ البحث الصناعي (محمد ب.، 1960) في كلية هارفارد لشؤون العمل ، وقد تدرب على دراسات علم النفس بجامعة أديلاد Adelaide. وذهب لأول مرة إلى الولايات المتحدة في منحة من مؤسسة روكفلر و عين رئيسا لقسم البحث الصناعي في هارفارد سنة 1926 وظل في هذا المنصب حتى اعتزاله 1947. وما يمكن أن يذكر عن تطور تفكير مايو منذ بحوثه الأولى عام 1923(عندما قام ببحث عن أسباب تغيير الأعمال

بين الغزالين بمصنع فيلادلفيا) حتى تغير اتجاهه الذي تبع أبحاث هاورثون و الذي أثر على كل أعماله التالية .

بدأت هذه المحاولات في مصانع هاورثون الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بواسطة التون مايو الذي فكر في اختيار نظم للإضاءة وكذلك نظم للراحة خلال العمل مما يساعد على تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي لتحقيق الكفاءة الكلية للمنشأة.

وفي عام 1924 بدأ مايو في إجراء أربعة أنواع من التجارب هي:

1. تجارب لدراسة أثر التغيير في الإضاءة على الإنتاجية.

2. تجارب لدراسة اثر التغيير في نظم فترات الراحة على الإنتاجية.

3. دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين ومشاعرهم.

4. تحليل الجوانب الاجتماعية لمجموعات العمل الصغيرة.

ولإجراء هذه التجارب تم اختيار مجموعة من العمالات وعزلهم في مكان مخصص لقياس الإنتاجية قبل إدخال المتغيرات التجريبية وبعد إدخال المتغيرات التجريبية .

اعتمدت مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للمنظمات على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة المنظمة، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر ، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة (مكناسي، 2018).

من أهم مبادئها مايلي:

1. كمية العمل التي يؤديها العامل (وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية لطاقته الاجتماعية.

2. أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.

3. إن التخصص الدقيق للأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأغلاها من حيث الإنتاجية.

4. إن العمال لا يسلكون و يجابهون الإدارة و سياستها كأفراد ، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات .

5. تعتبر القيادة و الاتصالات و المشاركة أهم المتغيرات المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المنظمة.

من هذا يتضح لنا أن كل الدراسات التي أجراها "التون مايو" صاحب نظرية (بلقاسم، 2003) العلاقات الإنسانية، قد أثبتت وأكدت أهمية العنصر الإنساني وتأثيره على كفاءة وأداء المنظمات وتحقيقها لأهدافها. فأي منظمة من المنظمات سواء أ كانت منظمة تعليمية أو صحية أو إنتاجية أو تجارية أو عسكرية تعتمد في تحقيقها لأهدافها على مجموعة من العناصر الأساسية هي:

- 1 -مجموعة الأفراد أو القوى البشرية العاملة.
- 2 -الموارد الاقتصادية والتي تتمثل في المواد الخام والآلات ورؤوس المال.
- 3 -بناء تنظيمي مناسب (حسب طبيعة الأهداف).
- 4 -العوامل البيئية المحيطة.

لقد أثرت إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية والاتجاه التفاعل (بلقاسم، 2003) مجال علم الاجتماع الصناعي خاصة وعلم الاجتماعي والعلوم الاجتماعية عامة. هذا بالرغم من الانتقادات التي وجهت إليها، إلا أنها فتحت المجال للاهتمام بالمشكلات الواقعية والتي تهتم بقضايا العمل والإنتاج والصناعة والحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلاقة الفرد بمؤسسات العمل والتنظيمات التي ينتمي إليها وعلاقتها بالتنظيمات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى التي تشكل حياة وسلوك الأفراد اليومي، كما طورت أساليب البحث الاجتماعي ومناهج علم الاجتماع.

الدرس السابع : الإتصال التنظيمي

الأهداف التعليمية :

1. مقدرة الطالب التعرف على ماهية الإتصال
2. مقدرة الطالب التعرف على مفهوم الإتصال التنظيمي
3. استطاعت الطالب التواصل و التحكم في قنوات التواصل الرسمي

تمهيد :

تعتبر العملية الاتصالية عملية مهمة في الحياة البشرية ، وفي المنظمات على اختلاف أنواعها ، حيث يعتبر الشريان النابض لسير عمل المؤسسات ونجاحها ، ولعل أبرز أنواع الاتصالات الموجودة في المحيط الإداري هو الاتصال التنظيمي حيث يعد من أبرز أنواع الاتصالات المساهمة في نقل المعلومات والآراء بين الرؤساء و الموظفين .

وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بمهامها و تحقق أهدافها المسطرة فمن واجبها (سهيلة، 2016) الاهتمام بالاتصال و جوانبه النظرية حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير و التوجيه و المتابعة لمختلف حركاتها منذ الإعداد للمخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة و تقييم النتائج ، فالأساليب الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة تساهم بشكل كبير في نقل المعلومات و رفع الروح المعنوية و زيادة ارتباط و انتماء العاملين لها مما ينعكس على أداء العاملين داخل كل نسق من الأنساق العامة لأن أداء العاملين في المؤسسة لاسيما المؤسسة الاقتصادية يمثل مطلباً أساسياً لأنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه و مؤشر دال على نجاح أو فشل المؤسسة و يتوقف على مدى استخدام المؤسسة و اعتمادها على الأساليب الاتصالية المختلفة و دورها في تحسين زيادة الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

✓ الإطار المفاهيمي للاتصال :

عرف (مايكل ويسترون M.weestroun) الاتصال بأنه: "الاتصال هو نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم" ليعرف انجل باركنسون " (A . Parkinsson) هو عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال و تحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى ، شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من المستهدفين بها "

كما عرف العلاق أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغير باتجاه بلوغ أهداف مسبق . هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر أو آخرون " (العلاق، 2009)

كما يعرف "برنارد برلسون"الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، أما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات لصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك، وأن عملية النقل في حد ذاتها هي الاتصال . (الجردي،، 2002)

ويعرفه "لوند برج" (ماكبرايد)الاتصال...هو نوع من التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز وقد تكون الرموز حركية أو مصورة أو تشكيلية أو منطوقة أو أية رموز أخرى تعمل كمثير لسلوك لا يثيره الرمز ذاته ما لم تتوافر ظروف خاصة لدى الشخص المستجيب له" كما يعرفه أندروي سيزلاقي ، مارك جي والاس بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل و تبادل المعلومات " ، كما عرفه قاموس أكسفورد بأنه " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة " .

لقد ركز علماء النفس على أن الإتصال هو وسيلة للتأثير ، لذلك فإن الإتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر " .

أما علماء الإتصال قد عرفوا الإتصال على أنه مشتق من الكلمة اللاتينية ويقصد به مقاسمة المعنى و جعله عاما بين شخصين أو مجموعة Communication أو جماعات " (حزي، 2020)

وفي إطار العمل والتنظيم (حزي، 2020) فإن " الحقل المغطى بكلمة الإتصال لا يعرف دائما بوضوح ، و إحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة فان كراتش سنة 1973، الذي ميز التواصل ، الإعلام ، الاتصال . أما " الإعلام " فهو وحدة متعلقة بالعامل أو (الآلة) الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو (آلة أخرى) و تلقى هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات . و " التواصل " يعني تأثير عامل معين (عامل أو آلة) على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الإتصال هو حالة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة .

ومن هذه التعريف يتضح لنا أن عملية الإتصال عملية تبادل للمعلومات و إرسال للمعاني و الأفكار بين شخصين أو أكثر ، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين ، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات أو تغيير هذا السلوك و توجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الانسانية و الاجتماعية بين الأفراد وتعززها لتحقيق أهداف اجتماعية وانسانية .

❖ عناصر العملية الإتصالية :

إن أول تفسير للعملية الاتصالية جاء على لسان المعلم الأول أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على ثلاث عناصر هي المتحدث و الحديث نفسه ثم المستمع، و من ثم تعاقب العلماء و المفكرون بعد أرسطو و حاولوا أن يتعرفوا على عناصر أخرى للعملية الاتصال فأشاروا إلى انه بالرغم من تعدد أشكال الاتصال و إمكاناته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية و تتلخص فيما يلي:

1. المصدر (المرسل) source :

قد يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر مثل الراديو و التلفزيون و الصحف و المجالات وغيرها. و فعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الإيصال كالثقة و التقدير و القدرة على التأثير.

ولابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة و نقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة و نقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف .

2. ترميز عملية الاتصال Encoding

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة و الرموز و أية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل و فهم مضمون عملية الاتصال.

3. الرسالة. Message

و هي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. و يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف و من حيث استخدام الرموز و المصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، و أن تكون لغة الرسالة سليمة و تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

4. تحديد وسيلة الاتصال (قناة الإتصال) Medium:

وهنا نقوم بتحديد و اختيار وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة. و قد تكون سمعية أو حسية أو كتابية أو جميعها معا، و اختيار وسيلة الاتصال يعتمد على أمور منها موضوع عملية الاتصال و طبيعة الأفراد و العلاقات بينهم، و سرعة الاتصال و تكلفتها و مدى الثقة به، و توجد أنواع للقنوات من بينها :

أ- القناة اللفظية : يتم نقل المعاني في رموز صوتية ووجهها لوجه ، أو مباشرة .
ب-القناة الكتابية : يتم فيها نقل المعلومات كتابة على ورق أو أي وسيلة كتابية أخرى .

ت-القناة التقنية : الهاتف بنوعيه ، التلفزيون ، الراديوالخ
ث-القناة التصويرية : مثل الملصقات ، لوحة الإعلانات .

و ترتبط بكل الوسائل المتاحة الشخصية منها و غير الشخصية (حزي، 2020) ، ويمكن القول إن وسائل الإتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن عن الأخرى و ذلك لاختلاف بيئة الاتصال و اختلاف موضوع العلمية الاتصالية و اتجاهها و خصائصها .بالإضافة إلى أهداف المرسل و عادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر و المستقبل .

✓ الإتصال التنظيمي :

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين " (عرقوب، 1993)

كما عرف كاتز الاتصال التنظيمي بأنه "تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترحيلها للمعنى ضمن نطاق التنظيم".

كما يعرف بورن الاتصال التنظيمي بأنه "ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد." ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه "الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة".

ويعرفه بيتر دركر DRUKER الاتصال ويربطه بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى و يسمع وعندها نتعرف على ما إذا كان المرسل سيستفيد من توقعاته و ما هي هذه التوقعات" (محمد،،، 1996)

كما يتمثل كذلك في تدفق المعلومات و البيانات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين و تلقى المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير الأداء أو المقترحات و الشكاوى (خاطر).

ويعرفه "محمد علي محمد" على أنه أداة التفاعل داخل التنظيم، باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر داخل كل المنظمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

أما ويليام سكوت يعرف الاتصال التنظيمي "عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة.

ليرى "محمود سليمان العميان" الاتصال التنظيمي بأنه بوظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة ، وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام.

يختلف الاتصال التنظيمي¹ عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال ويمكنهم من القيام بمهامهم. كما أن مفهوم الاتصال التنظيمي organizational communication أوسع وأدق من مفهوم الاتصال المؤسسي Institutional communication لأنه مرتبط بفاعلية الدور التنظيمي والإداري الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة. كما أنه في المجتمعات الحديثة توجد جماعات وقوى لا تنتمي بالضرورة لمؤسسة، وتستخدم الاتصال التنظيمي في أنشطتها ومنها جمعيات المجتمع المدني، أو الجماعات الاجتماعية الافتراضية التي تستخدم الانترنت في عملية التواصل والتنظيم.

✓ نشأة وتطور الاتصال التنظيمي :

في مجال البحث ، يقع هذا المجال البحثي في الولايات المتحدة بشكل طبيعي ضمن دراسات الاتصال ، وفي فرنسا ، يعتبر الاتصال التنظيمي مجالاً يمكن أن يطالب به الباحثون في علوم المعلومات والاتصالات ، ولكن أيضاً في علم اجتماع المنظمات ، أو حتى في العلوم الإدارية. يؤدي تهجين مفاهيم الاتصال والتنظيم إلى العمل الذي يتراوح من التحليل النقدي للتأثيرات على الصحة العقلية لأجهزة التحكم في الاتصال في الشركة ، إلى التوصية بنماذج الإدارة في الاتصال ، داخلياً لتحسين الأداء المالي.

بعد الاستخدام الشائع في الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي لمصطلح "الاتصال التنظيمي" ، أتاح استخدام تعبير "الاتصال التنظيمي" تجنب التمسك بمركزية المنظمة التي تنتج وتتقن اتصالاته. مع العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، كان النشر الشامل لمنتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) الموجهة نحو العملاء المستهدفين من الأفراد (حتى عندما يكونون موظفين في مؤسسات) مصحوباً بالاستخدامات التطويرية لمعالجة المعلومات مع إعطاء الأولوية للسلوكيات التي من المفترض أن تأتي من الأفراد. المعيارية أو عن طريق تجميع الأفراد..

منذ ظهور الدور المركزي للشبكات التكنولوجية والاجتماعية ، لم يعد بإمكان المنظمة أن يكون لديها أي أوهام حول إتقانها لاتصالاتها ، وعليها أن تتعامل مع هذه المواقف الجديدة للتفاوض بين السياقات التنظيمية التي تقوم بها من جهة. يمكن أن تسعى إلى إنشاء والتحكم ، من ناحية أخرى ، في عمليات الاتصال التي تكون شخصية ومتوافقة مع البيئات التكنولوجية في كل مكان. بالإضافة إلى هذه الاتجاهات ، هناك تغييرات في أشكال تنظيم الإنتاج أو الخدمات الخاصة .

¹ <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=3970>

والتي تفرض التنظيم حسب المشروع ،أو حتى من خلال عملية سلسلة القيمة. إن الإتصال التنظيمي كمجال للدراسة في العلوم الاجتماعية متجذر في تاريخ الإدارة، في الولايات المتحدة ، تم التأكيد على الطابع الافتتاحي لعمل الحائز على جائزة نوبل هيربرت سيمون ، الذي لفت الانتباه في عام 1947 ، في السلوك الإداري ، إلى أنظمة الاتصالات للمنظمات ، مشيرًا إلى أن الاتصال "ضروري للغاية".

لكن الفرنسي (Fayol, 1919) هنري فايول أصر بالفعل في الإدارة الصناعية والعامة في عام 1916 على الحاجة إلى تنظيم تدفق ثنائي الاتجاه للمعلومات بين المديرين وفناني الأداء داخل الشركات. وفي ختام المؤتمر الدولي للمناجم والمعادن في 23 يونيو 1900 ، طور صورة عضوية لاتصالات الشركة: "بشكل عام ، ومع ذلك ، المعلومات التي تأتي من وكيل على اتصال بالعالم الخارجي أو مع وكيل آخر للشركة ، يذهب إلى الاتجاه الذي يفحص ويقرر ويعطي أمرًا ، والذي يصل ، بطريقة عكسية ، إلى وكلاء التنفيذ. هذا هو أداء الخدمة الإدارية ؛ جميع الوكلاء يشاركون بدرجة أكبر أو أقل في هذه العملية .

وتجدر الإشارة إلى أن Henri Fayol معترف به دوليًا كواحد من المفكرين الذين افتتحوا ثم أثروا بشكل مركزي على الجهود لفهم وتنفيذ ظواهر إدارة الأعمال ، خاصة في كليات إدارة الأعمال الأمريكية.

✓ أنواع الإتصال التنظيمي :

فمثلما أن هناك تنظيم رسمي فإن هناك تنظيم غير رسمي. و مثلما أن هناك اتصال رسمي يجري بموجب التنظيم و بوسائل معروفة و محددة، فإن هناك اتصال غير رسمي يجري خارج نطاق التنظيم الهرمي.

أ) و الإتصال الرسمي : يتم عبر قنوات الإتصال الرسمي للمنظمة مثل إصدار التعليمات و الأوامر و القرارات و التوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا. أو مثل الشكاوى و الاقتراحات و طلب الإجازات و طلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى ، ثم إلى العليا وهكذا...

ب) أما الاتصال غير الرسمي : هو " الإتصال الذي يتم بين الأفراد و الجماعات ، و يكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة " فيحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي، و يمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي. فطالما أنه ليس بالاتصال الهابط أو الاتصال المساعد أو الاتصال الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى

بقصد التنسيق و التشاور و التعاون. فما لم يكن كذلك فإنه يعتبر حينئذ اتصالاً غير رسمياً.

ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الإشاعات و اختلاق الأخبار كإطلاق إشاعات عن زيادة الرواتب أو سفر المدير العام أو استقالة مسؤول أو مدير معين أو استغناء عن عدد من الموظفين.

✓ نظريات الاتصال التنظيمي (عبدالله) :

أ- المدخل السيبرنيطيقي:

يبدأ المنظرون في المدخل السيبرنيطيقي من افتراض أن المنظمة هي نظام يتكون من العديد من الأجزاء المترابطة. فمثلاً يوجد في المنظمة كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات والمدراء الذين يضعون القرارات قيد التنفيذ وإدارة الموارد البشرية التي تحدد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ القرارات وخليّة الاتصال التي تعلن عن القرارات والمسؤولين عن تنفيذها وأقسام المحاسبة والتجهيزات والصيانة وغيرهم ممن يوفرون الموارد اللازمة لتنفيذ القرارات وأخيراً الموظفون والعمال المسؤولون عن تحقيق القرارات على الأرض.

وبالتالي فإن كل جزء مرتبط بالآخر وعليه الاتصال به، من هنا جاء المدخل السيبرنيطيقي الذي يرى في الاتصال التنظيمي على أنه عملية "معالجة المعلومات" بين تلك الأجزاء. ولا يقف هذا المدخل عند عملية المعالجة وطرق ذلك، وإنما يدرس الآليات التي تساعد النظام على تكيف نفسه، ذلك أن السيبرنيطيقيّة مقارنة تدرس كيفية تنظيم النظام لنفسه بنفسه.

ب- المدخل الفينومينولوجي:

ينطلق المدخل الفينومينولوجي في دراسة الاتصال التنظيمي من مبدأ أن المعنى يأتي مباشرة من معايشة ظاهرة معينة، ففي المثال السابق حول القرارات التنظيمية لا يمكن للباحث أن يفهم المعنى من الاتصال التنظيمي حتى يعيش بل ويشارك في كل لحظة من العملية ابتداء من صدور القرار وحتى تنفيذه.

وحتى يستطيع الباحث معرفة الهدف من الاتصال التنظيمي يجب عليه تحليل المعنى لغويا والتعبير عنه ومن ثم إعادة بناء التحليل في ضوء تجارب جديدة، من هنا تأتي أهمية الحوار في الاتجاه الفينومينولوجي، وفي المثال السابق يجب على الباحث محاولة كل فرد مسؤول عن عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات، ومن ثم ربط نتائج ذلك الحوار مع خبرات أخرى في الاتصال التنظيمي لنفس المواقف .

ت- المدخل النفس-اجتماعي:

يرى رواد هذا المدخل أن الاتصال عبارة عن عملية يقوم بموجبها فرد واحد (أو مجموعة من الافراد) بمحاولات تحفيز معنى في ذهن فرد آخر (أو مجموعة من الأفراد) من خلال استخدام الرسائل اللفظية أو/ وغير اللفظية، أي ينطلق رواد هذا المدخل من مبدأ أن لكل ذهنه وطريقة تفكيره وطريقة تعبيره، وبالتالي كل فرد هو المسير والمسيطر الوحيد على الكيفية التي يريد بها التعبير عما في ذهنه.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاتصال التنظيمي هو نية فرد في تغيير نية فرد آخر، وهذا المفهوم يطرح إشكالية في أوساط المداخل الأخرى، فحين يرى هذا المدخل الأهمية المحورية للفردانية في عملية الاتصال التنظيمي يرى مثلاً رواد مدخل ما بعد الحداثة أن تاريخ الفرد ومجتمعه يحددان طبيعة فعل الفردانية التي تقوم عليها تحليلات المدخل النفس-اجتماعي. وبينما يرى أصحاب هذا الاتجاه أن معنى الاتصال التنظيمي يكمن في دوافع الفرد يرى أصحاب الاتجاه السوسيوثقافي (الذي سيتم التطرق اليه بعد الفقرات الموالية) يرى أن المعنى ينتج من التفاعل.

ج-المدخل السوسيوثقافي:

في المدخل النفس-اجتماعي يكمن معنى الاتصال في الفرد بعينه، أما في المدخل السوسيوثقافي فإن معنى العملية الاتصالية يكمن في تفاعل الأفراد مع بعضهم في موقف اجتماعي معين يتميز بالواقعية المدركة من الطرفين. ويرى جورج هيربرت ميد، مؤسس هذا المدخل، أن الأفراد لا يعون هوياتهم إلا عن طريق اتصالهم بغيرهم، بينما يربط بعض رواد هذا المدخل الاتصال بالسوسيودراما مثل ارفينغ هوفمان.

واستنادا لهذه الافتراضات يرى رواد هذا المدخل الى العملية الاتصالية على أنها تستعمل من طرف الأفراد من أجل إنتاج ومن ثم إعادة إنتاج أنماط مستقرة من النظم الاجتماعية. من هنا يتضح أن الباحثين في هذا الاتجاه يسعون لمعرفة كيفية تشكل الثقافة التنظيمية من خلال الاتصال التنظيمي. وبالعودة الى المثال السابق فإن عملية صنع القرارات وتنفيذها في المنظمة تخضع لثقافة تنظيمية مميزة يعلمها الأفراد المنتمون لتلك المنظمة، فمثلا خلية الإعلام بالمنظمة أدرى بكيفية صياغة الرسالة الاتصالية التي يمكنها أن توصل أفكار إدارة الموارد البشرية الى العمال والموظفين وما هي القناة الأنجع لتحقيق ذلك.

إن الثقافة التنظيمية تستمر وتنمو عن طريق الاتصال التنظيمي الذي يحدد الممارسات والحوارات اليومية لأفراد المنظمة والتي تتم باستخدام لغة داخلية قد لا يفهمها من هو خارج عن المنظمة، لأنها تحمل معاني وقيم مشفرة بين الزملاء يرسلونها غنية بالأفكار والسمات الثقافية عند البداية ومن ثم تتراجع تلك القيم والمعاني والأفكار الى العقل الباطني للعمال الذين سيستعملون تلك العبارات في المرة القادمة دون وعي بذلك الثراء الثقافي لأنهم تعودوا عليها وانطبعت معانيها في أذهانهم، بينما يجدها الغريب عن المنظمة أو المنتمي حديثا لها أحاديث غير مفهومة تستوجب البحث والاستفسار عن مصدرها ومعناها الأول .

الدرس الثامن : القيــــادة

الأهداف التعليمية :

1. من خلال هذا الدرس يستطيع الطالب وضع فهم دقيق للقيادة و القيادة التنظيمية .
2. وضع خريطة الطرق المستقبلية يعمل بيها من خلال فهمه لمختلف النظريات المفسرة للقيادة التنظيمية و أنماطها .
3. يستطيع الطالب وضع عناصر ومهارات القيادة التنظيمية .
4. يستطيع الطالب وضع أطر مفسرة للمجموع النظريات المفسرة لمفهوم القيادة التنظيمية .

تمهيد:

تحدد القيادة ، وهي مصطلح مستعار من اللغة الإنجليزية ، قدرة الفرد على قيادة أو قيادة أفراد أو منظمات أخرى من أجل تحقيق أهداف معينة. سنقول بعد ذلك أن القائد هو الشخص القادر على التوجيه والتأثير والإلهام.

يختلف القائد عن المدير أو صانع القرار ، الذي لديه القدرة على الإدارة ، دون "قيادة" المجموعة أو المنظمة أو الدولة إلى مرحلة أخرى من تطورها بالضرورة. يمكن أن يكون المدير الجيد قائداً ، ولكن لا يتم ربط الصفتين تلقائياً. ترتبط القيادة منذ فترة طويلة بالمجال السياسي ، وهي صفة مطلوبة في عدد كبير من المجالات. وبالتالي ، يمكن أيضاً التمييز بين القيادة العامة والقيادة الخاصة ، حيث تكون هذه الأخيرة موجهة نحو الأعمال. لذلك فإن السياسي ليس بالضرورة قائداً. على العكس من ذلك ، فإن العديد من القادة ليسوا سياسيين.

وبقدر ما تطورت المجالات التي تغطيها القيادة ، فقد تضاعفت الصفات التي تحدها، إذا كانت القيادة في الماضي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد ولا سيما الكاريزما التي يتمتع بها ، فإن العديد من الدراسات الحديثة تشير إلى قدرة مكتسبة وثمار خبرة ومرتبطة بسياقات محددة. بعض المهارات (أو الصفات) الموجودة في القادة تشمل: الرؤية ، والاستراتيجية ، والإقناع ، والتواصل ، والثقة ، والأخلاق.

✓ تعريف القيادة :

يعرفها جيب (Cecil Austin George Gibb) في موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها " وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد

أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية ، كما أنها ظاهرة تفاعلية تنبثق وتظهر حينما تتشكل أو تتكون الجماعة . " (اسماعيل، 2005).

ليعرفها كل من تانينبوم ومساريك: Massarik and Tannenbaum " القيادة هي عملية التأثير الذي يزاولها (يمارسها) القائد بين الأفراد لتوجيههم من خلال الاتصالات إلى تحقيق أهداف محددة" (زهير، 2011)

أما بالنسبة لكوزيس وبوسنر (Posner and Kouzes) فقد حدد مفهوم القيادة على أنها مجموعة من الممارسات القابلة للتعلم. (عاصم، 1995)

وفي تعريف آخر هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو تحقيق أهداف مشتركة، بطريقة تضمن بها طاعتهم واحترامهم، ومنها يتم ن-تعريف القائد على أنه الشخص الذي يستخدم قدراته وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليحقق أهدافهم المشتركة.

إن القيادة بمفهومها العام تعني عملية التأثير في الناس في موقف معين.

ويعرف أورداوي تيد ((Ordway Tead القيادة بأنها " القدرة على التأثير في جماعة كي تتعاون لتحقيق هدف تشعر بأهميته. "

ويذكر بيجورس (Bigors ,W) أن القيادة عملية تأثير متبادل يؤدي تضافر الأفراد -رغم الفروق بينهم -إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء تحقيق هدف مشترك .

و عليه فيمكن استخلاص مهم القيادة كالآتي:

- أن أساس القيادة هو مساعدة الجماعة لكي يتعاون أفرادها في تحقيق هدف مشترك.
- أن هناك شخصا (القائد) يوجه هذه الجماعة و يتعاون معها لتحقيق هدف ما.
- أن القيادة ظاهرة اجتماعية تنبثق حينما تتوافر في فرد معين سمات الشخصية المسيطرة.
- أن عملية التأثير تعتبر لب و جوهر ديناميات عملية القيادة إذ لا بد لوجود القيادة من توافر تأثير من نوع معين على مجموعة من الأفراد.

وهناك ثلاثة مصطلحات رئيسية ومرتبطة مباشرة بالقيادة، وهي: القوة power ، التأثير
Influence، والسلطة Authority.

أما القوة: فهي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين حيث ترتبط القوة بشكل عام
بالسيطرة على الموارد القيّمة أو النادرة.

أما التأثير: فيظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك
واتجاهات شخص آخر.

أما السلطة: فهي القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة

مكونات عملية القيادة

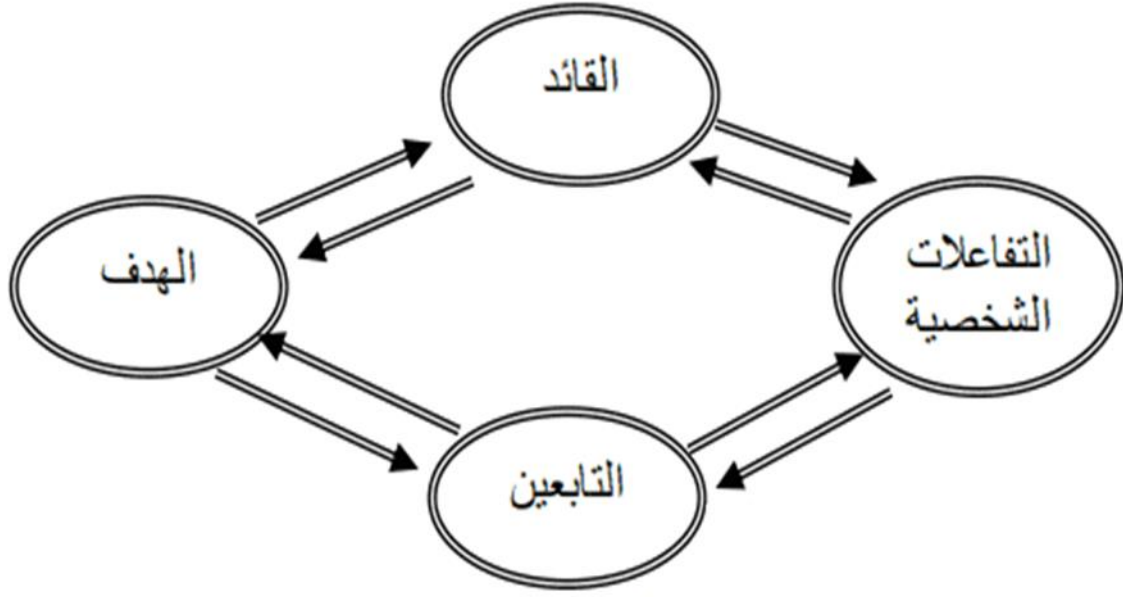
تشمل عملية القيادة Leadership Process أربعة مكونات رئيسية (البنس) كما يلي:

1. القائد Leader

2. التابعين Followers

3. الهدف المطلوب تحقيقه Objective

4. التفاعلات الشخصية Interpersonal Interactions



مكونات عملية القيادة

✓ القيادة والمفاهيم المتداخلة معه (بوخلخال، 2013):

1. القيادة علم وفن:

يرى (Bass 1990 ،) أن أكثر من 800 دراسة تمت في الدول الأوروبية وأمريكا، تتناول القيادة كعلم Science As وذلك بهدف إيجاد القائد الناجح والكفاء، إلا أن بعض المديرين قد يكونوا قادة أكفأ دون حصولهم على دورات وبرامج تدريبية وتعليمية في القيادة، كما أن بعض الممارسين للقيادة لا يعتبرون أنفسهم قادة أكفاء، وهذا يجعل معظم الدارسين والباحثين في مجال القيادة يميلون إلى المزج Merge بين العلم والفن في القيادة". حيث أن المهتمين بهذا الموضوع يعرفون القيادة إما من خلال ما يستخدمه القادة من وسائل وأدوات لتحقيق الهدف أو من خلال سمات ومميزات كل من القادة والمرؤوسين التي تؤدي للتأثير في الهدف.

II. القيادة والرئاسة:

لمعرفة هذا الإختلاف يجب أن نميز بين ما سماه كيمبول يونج Kimball Young بالقيادة و ما وصفه بالرئاسة . فالأولى ، هي ذلك الشكل من السيطرة التي تبني على الشخصية المسيرة ، أو على تقبل الجماعة ، أو على معرفة خاصة في موقف معين . وهي في طبيعتها غير رسمية أساسا ، وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو مكان معين . ومنه فهي القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة، معتمدا في ذلك على العديد من أدوات وأساليب التأثير .

أما الرئاسة فهي كلمة تشير إلى قوة رسمية تنقل ثقافيا . فالملك و اللورد و رئيس القبيلة (محمد ب.، 1960)، كل يمتلك سلطة مستقلة نسبيا عن خصائصهم كأفراد . فتعتمد على السلطة المخولة لها لتحقيق أهداف التنظيم والتي يستعمل فيها غالبا سلطة الجزاء.

القائد: شخص يتوفر له القدرة للتأثير في الآخرين وتوجيههم نحو الهدف، أما الرئيس فهو معين من طرف سلطة أعلى لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الهدف، فهو يستند إلى السلطة الرسمية في ذلك.

القيادة: هي اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة. بينما الرئاسة تقوم نتيجة نظام.

القيادة: تحدد الجماعة الهدف، بينما يتم اختيار الهدف في الرئاسة طبقاً لمصالح الرئيس؛ القيادة: السلطة مستمدة من داخل الجماعة، في حين تستمد السلطة في الرئاسة من خارج الجماعة؛ القيادة: تتضمن قوة المشاعر و العمل المشترك ،في حين أن المشاعر المشتركة قليلة و العمل المشترك ضئيل في الرئاسة لتحقيق الهدف؛ القيادة: فيها تقارب اجتماعي كبير يستخدم كوسيلة لتحقيق مصالح الجماعة، بينما في حالة الرئاسة يظهر التباعد الاجتماعي الكبير بين الرئيس و الجماعة . حيث غالبا ما ترغم الجماعة على تحقيق مصالحه.

✓ نظريات القيادة

-نظرية السمات:

وقد برزت نظرية السمات القيادية كأول نظرية حديثة في مجال القيادة، وهي تبحث بشكل رئيسي في إمكانات و قدرات وشخصية القائد. وقد ركزت النظرية في بداية ظهورها على الأشخاص الذين يحتلون مناصب هامة في مجتمعاتهم اعتمادا على افتراض أنهم "ولدوا ولديهم صفات قيادية فائقة" تجعلهم مختلفين عن غيرهم من بقية أفراد المجتمع. (الوقداني، 2018)

إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، أنه يرجع نشأة القيادة وظهورها إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والنفسية والاجتماعية، وترتكز هذه النظرية في تحليلها العلمي للقيادة على القائد نفسه فتنتقل من السؤال التالي :

ماهي الصفات أو السمات التي تجعل من القائد قائدا؟ والجدير بالذكر أن الجذور الأولى لهذه النظرية ترجع الى عهد الإغريق والرومان وقد ارتبط ارتباطا وثيقا بما يسمى نظرية الرجل العظيم . أما فيما عدا ذلك فإن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي انحاز إليها العلماء في هذا المجال ومن خلال هذه النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها وتفسيرها للقيادة ومن أهم نظريات هذا المدخل .

ومع ذلك فقد أقدم "كيت دايفيز" بعد اطلاعه ودراسته لنتائج الأبحاث المختلفة في هذا الميدان على تلخيص هذه السمات في جملة من العناصر نذكر منها:

أ- الذكاء ، ب-النضج الاجتماعي ، ج-دافع الانجاز ، د- العلاقات الإنسانية

-نظرية الرجل العظيم: تعود الجذور الأولى لهذه النظرية للعهد الإغريقي والروماني، حيث كان الاعتقاد السائد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا.

تقول هذه النظرية أن التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة، ولكن نحن نلاحظ أن القائد لا يستطيع إحداث أي تغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغيير كالتغييرات الشاملة التي حدثت في مجتمعنا العربي ولاقت نجاحا كبيرا لأنها وجدت عقول أناس مهياً لقبولها، بل ولاحتضانها والتحمس لها.

تؤمن هذه النظرية بأن القادة يولدون ولا يصنعون، حيث تولد معهم خصائصهم وسماهم القيادية المتميزة منذ الصغر، والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة، وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة أو الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، ومن الواضح أن هناك ندرة في هؤلاء القادة العظام لاسيما وأن الكثير من صفاتهم القيادية لا توجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات.

نظرية القوة النفسية الواحدة: (الهدى، 2020)

وتعرف بنظرية التقليد وترتبط بالفيلسوف الفرنسي جبريل تارد Tarde، "والقيادة عند تارد ترتكز على قوة نفسية هي قوة التقليد بين القائد وأتباعه، ذلك أن القائد ينفرد دون غيره ببعض التحديات والاستحداثيات التي لم تكن موجودة قبله، ونظرا لما يتمتع به القائد من ذكاء عال، أتباعه فإنه يجبر أفراد الجماعة بطريقته الخاصة وتقليده والسير وراءه.

النظرية المشتركة (فيدو): ويوضح ألفين جولدنر (Alvin Gouldner) في كتابه "دراسات في القيادة Studies in Leadership" أن الذكاء المرتفع و الغباء أيضا ليسا من سمات القائد وإنما الذكاء المتوسط هو سمة اللازمة، و بالإضافة إلى ذلك فإن القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية مع الناس و القدرة على القيام بها ينتظر الغير و الاتزان الانفعالي هي بعض السمات العامة اللازمة لأي قائد في المجتمع.

النظرية الموقفية :

ظهرت هذه النظرية كرد فعل لنظرية السمات واكتسب تأييدا أكثر من علماء الإدارة ويعتبر المدخل الموقفى أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعا و انتشارا، وقد تم تطويره من قبل "هيرسي وبلانكارد" إستنادا إلى نظرية الإدارة الثلاثية الأبعاد لريدين، ويعتبرها البعض المدخل السيوسولوجي لدراسة القيادة، وتعني ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، وتتوقف على الموقف الاجتماعي

و الظروف الاجتماعية التي لا تملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها أول يملك مثل هذه السيطرة، وذلك من خلال التفاعل المباشر بين الناس في تلك المواقف، وقد حدث لحقا تطور النظرية الظرفية للقيادة حيث يظهر من خلاله ميل عدد من الباحثين في مجال المنظمات للتركيز على أساليب وشخصية القائد. على سبيل المثال، صنف هريسي وبلانشرد Blanchard أساليب القيادة الى أربعة نماذج سلوكية (الوقداني، 2018) وهي:

1. التوجيه telling ويتسم بطريقة اتصال أحادية يحدد فيها القائد أدوار الفرد أو المجموعة موضحا نوعية المهمة وكيفية أدائها وماذا يجب أن تؤدي ومتى.
2. العرض selling يقوم القائد بالتواصل مع الطرف الآخر للإقناع وتقديم الدعم العاطفي الذي يتيح له الاندماج في أداء المهمة.
3. المشاركة participating ويعين السماح للطرف الآخر بالمشاركة في جوانب متعلقة بكيفية أداء المهمة حيث يقلل القائد من توجيهاته بشأن أداء المهمة مع المحافظة على علاقات العمل.
4. لتفويض delegating بالسماح للفرد أو المجموعة بتحمل مسؤوليات إنجاز المهمة مع الإبقاء على الدور الرقابي للقائد.

فبدلا من البحث عن إكتشاف صفات قيادية عامة، أخذ العلماء يبحثون عن العوامل الموقفية التي تجعل أو تسمح بأن تكون القيادة فعالة، وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة، فهناك مواقف وظروف معينة تهئ الأفراد معينين لتبوؤا مكانة قيادية.

والموقف قد يكون مشكلة معينة تواجه الجماعة، وهذه المشكلة قد تتكرر وبتالي يكون هناك إستقرار حول إختيار شخصية القائد، وبناء على ذلك فإن طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذي سيتولى قيادة الجماعة، ويقترح لها حلول وتصدر أوامره لتحقيق الأهداف المنشودة، ومثل هذا الفرد يمكن أن يكون قائدا فالظروف هي التي تحكم سلوكه وتضبطه، والظروف والأحداث هي التي تصنع القائد وتشكله وتحدد نوع قيادته. (ربيحة، 2020)

الدرس التاسع : الإشراف

الأهداف التعليمية :

1. من خلال هذا الدرس يستطيع الطالب تكوين رصيد معرفي عن وظيفة المرؤوسين وواجباتهم ومسؤولياتهم في أي منظمة كانت .
2. كسب خبرة معرفية مستقبلية ، تسهل عليه التعامل بحكمة مع مسألة الإشراف في حياته العملية المستقبلية .
3. يستطيع الطالب استكشاف مجالات المعرفة للإشراف .
4. يستطيع الطالب وضع أطر مفسرة للمجموع النظريات المفسرة لمفهوم الإشراف .
5. الكشف عن أنجع أساليب الإشراف التي تحقق مستوى عال من الرضا.

تمهيد :

يعتبر الإشراف أحد الركائز الأساسية في تطوير العمل و ضمان النجاح في تحقيق الأهداف وصولاً إلى مخرجات جيدة، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به المشرف من أدوار . و هو عبارة عن توجيه وقيادة المرؤسين الى العمل بأقصى طاقاتهم والعمل على تحقيق الاهداف المتبادلة بين الادارة والمرؤسين عن طريق التشجيع والتحفيز والاتصالات المتبادلة ومعرفة احتياجات المرؤوسين وتحقيق التوازن بين اهداف الادارة واهداف الموظفين.

تعريف الإشراف:

تعريف مارغريت: "الإشراف فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و العامل في جو من التعاون و روح المسؤولية ، الهدف هو نجاح العمل المراد انجازه. " (الجوهري، 1972)

كما أن الإشراف يقصد به مُعاونة العاملين مُعاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤدّونه". (سليمان، 1962)

فالإشراف هو عملية يقوم بها المشرف لمساعدة الجماعات على تطوير وتحسين مهاراتهم بما يتوافق وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة". (الشبكي، 1969)

تعريف ليكرت: "الإشراف هو قدرة المشرف في التأثير على شخص أو مجموعة، أو توجيههم من اجل كسب تعاونهم وتحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة." (lensis، 1961)

هذا التعريف يشمل التركيز فعالية المشرف اتجاه الجماعة، من أجل و تحفزهم واستمرارية تواصل نشاطهم من اجل تحقيق الأهداف المرجوة .

ويعتبر تعريف هالسي أكثر دقة وشمولية بحيث يرى بأن الإشراف يتميز بإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له، أو فصل من لا يجد به الامتداح، والمدح والإثابة لكل من استحق ذلك لكفاءته، وأخيراً إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية كل ذلك بالعدالة والصبر واللياقة. حتى يُهيأ لكل فرد أن يؤدّي عمله بمهارة ودقة وحماس وشمول. (الجوهري، 1972)

كما عرّف الإشراف بأنه " عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية و تنفيذية لأجل تحقيق أكبر قدر من الإنجاز كما و كيفا وبأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية والمادية."

وعرّف الإشراف بأنه " ممارسة العملية الإدارية على الخطّ الأول في المنظمة لاستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة على أحسن وجه للوصول إلى هدف محدد".

كما يعرف الإشراف (بن طبة) " هو النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين بوسيلة التأثير و الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء الضرورة".

هذا التعريف يبرز مدى أهمية النشاط الايجابي الذي يقوم به المشرف و تأثيره على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف , كما يبين إمكانية استعمال السلطة عند الحاجة و الضرورة لذلك.

*من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الإشراف هو الدور الذي يقوم به الشخص المكلف ، و الذي منحت له السلطة الرسمية في التأثير على مرؤوسيه من اجل تحقيق أهداف المنظمة بالجهود المشتركة.

✓ تعريف المشرف:

هو كل شخص يقوم بربط و توجيه و مراقبة عمل المرؤوسين الرئيس المسؤول عن ملاحظة و توجيه جهود مرؤوسيه لإنجاز العمل وذلك بناء على السلطة المخولة له.

يرى الدكتور محمود فهمي العطروري بأن المشرف هو أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون التعليمات والأوامر، وينسق جهودهم ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها، وهو بذلك الشخص المسئول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية. ويتميز بصفتين هما:

- صفة الرئيس الذي يشرف على غيره ، و صفة المرؤوس الذي يشرف عليه (العطروري، 1969)

كما يُعرف المشرف أنه أيّ شخص يُراقب أو يربط أو ينسّق العمل عن طريق الأوامر و التعليمات، والسعي إلى إشباع حاجات العمال ورفع روحهم المعنوية. (الشبكي، 1969)

ويعرفه الأزهري المشرف هو ذلك الشخص الذي يعتمد على دفع تابعيه لإنجاز الأعمال باستعمال القوة و التأثير".

تعريف حسين رشدي التاودي :«هو قائد الخط الأمامي للأفراد و قراراتها إلى إنتاج فعلي لأداء خدمة و يكرس و وقته للتخطيط وتوقع و منع الأزمات و تنسيق عمل الآخرين و دفعهم للعمل و توجيههم و تدريبهم و وضع القرارات و التنظيم و قياس الإنتاج و إتخاذ الإجراءات لتصحيح الأخطاء . (زيدان، 1984).

من التعريفات السابقة يتبين أن المشرف هو شخص له سلطة رسمية تمنحها له الإدارة من أجل توجيه و تنسيق أعمال مرؤوسيه قصد تنفيذ التعليمات للوصول إلى أهداف التنظيم.

✓ دور المشرف (عمار، 2010):

من خلال ما سبق فإن الإشراف هو طريقة من أجل توجيه و تنسيق أعمال المرؤوسين و تحسين مهاراتهم و قدراتهم من أجل بلوغ الأهداف. و لتحقيق فعالية العملية الإشرافية يجب على المشرف أن يقوم بعدة أدوار هي:

- أ. -الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل: فالمشرف في هذا الدور يعتبر حلقة وصل بين الإدارة و العمال , فهو الشخص الذي ينقل المعلومات والأوامر من الإدارة العليا إلى المستوى الأدنى. من الممارسات التي تخول للمشرف هنا مهام مراقبة العمل و تفسير سياسة المنظمة ، وهذا النوع من المشرفين يمثلون الإدارة . حيث أن التعامل مع العمال يكون جاف ، و علاقة المشرف مع العمال تكون آلية لا تمسها الليونة ، و بعض الأحيان ينظر لهذا المشرف على أنه الإدارة .
- ب. :الرجل الوسيط MIDDLE MAN:

يتوقف دور المشرف في هذا النمط من الدور على فكرة التوفيق بين الطرفين باعتباره حلقة وصل بين الإدارة من جهة و العمال من جهة ثانية. إلا أن هذه الفكرة جد صعبة من حيث الممارسة ، و عليه فالمشرف في هذه الحالة يتعرض لضغوطات كثيرة متعارضة: فالإدارة العليا تحدد له المهام التي يتعين عليه القيام بها، كحفظ النظام و مراقبة الإنتاج و السهر على تنفيذ الخطط و غيرها من المهام، في حين يطلب منه العمال يريدون من هذا المشرف رسم صورة الإدارة الغير موجود من خلال امتصاص ضغوطاتهم و تفهم تأخرهم و كذا تحقيق مطالبهم و احتياجاتهم.

ج. الرجل الهامشي marginal man:

تشكل صورة هذا الرجل من خلال التسمية ، فهو يبقى على حافة المنظمة لا يجد اهتمام من قبل الجهات الرسمية ، ولا يعيرونه العمال أدنى اهتمام .فهذا المشرف على هامش أوجه النشاط فالمديرين لا يستقبلونه والعمال يمهلونه وهو مجرد وسيط لتبليغ القرارات و الأوامر الرسمية للعمال والتي لا يعرف محتواها في غالب الأحيان ولذلك فهو عديم التأثير والتأثر لا بالإدارة ولا بالعمال.

د. مجرد عامل آخر another worker:

يعتبرا لمشرف حسب هذا المفهوم كأحد العمال فقط, وإنما الاسم فقط يختلف بحيث أنه لا يملك السلطة لاتخاذ القرارات من ناحية ومن ناحية أخرى فهو يشعر أنه ليس جزءا من الإدارة حيث أن نمط تفكيره أقرب إلى تفكير العمال وهو بالتالي مجرد عامل تغي راسمه ليصبح "مشرفا" . و بطبيعة الحال فإن آثار من هذا الشعور عند المشرف ستكون واضحة و مباشرة على العمال وو على المنظمة ككل فمثل هذا الوضع غياب المشرف .

✓ الإشراف قراءة في الأدبيات الكلاسيكية :

1. تجارب هاورثون :

قام التون مايو بتجارب عديدة مع عدد من العلماء منهم روثليزبرجر و لورانس و هندرسونو وتناولت تجاربه أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاجية بشركة " وسترن الكتريك Company Electric. Western " وعرفت تجاربه ثلاث مراحل تم فيها إدخال عدد متغيرات :

❖ مرحلة إدخال فترات من الراحة مع تخفيض في ساعات العمل مع تحسين ظروف العمل،

❖ مرحلة إجراء مقابلات لدراسة القيادة والرضا الوظيفي .

❖ مرحلة التي فيها تم البحث عن أنواع الاتجاهات والمشاعر التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال.

❖ مرحلة كانت تهدف إلى التعرف على التنظيم غير الرسمي ومدى تأثيره على العمال و انتاجيتهم .

فبينت النتائج الدور الهام الذي تلعبه معنويات الأفراد، وإن التغيرات التي تحدث في ميول الأفراد تجاه عملهم، واتجاه مجموعة العمل وكذا الاستقرار والرضا عن العمل كانت لحرية الحركة وظهور التنظيمات غير الرسمية ولهذا فهي عالجت ولو بطريقة غير معمقة نواحي معينة من الإشراف.

إن هذه التجارب قد ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، وهذا من خلال توافر عناصر أساسية للسلوك الإشرافي داخل المنظمة . فالعمال ليسوا أفراداً منعزلين بعضهم عن بعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة، فهم يشكلون جماعة واحدة، وبتعاونهم وتضاههم وحماسهم في عملهم يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم.

2. دراسة ليكرت (حرشاوي، 2013):

يعتبر رنيسيس ليكرت من أهم الباحثين السيكولوجيين الذين درسوا السلوك التنظيمي و قدموا مقاييس لقياس هذا السلوك اهتم ليكرت بدراسة و تقديم نماذج للسلوك الإشرافي توصل من خلال دراسته لمختلف أنماط التسيير و السلوك الإشرافي إلى التمييز بين أربعة أنساق للتسيير مؤكدا إمكانية إعتبار هذه الأنساق كأطر لتسيير السلوك الإشرافي في المنظمة حيث كل نسق من هذه الأنساق يتميز بخصائص معينة تميزه عن باقي الأنساق . و تتمثل هذه الأنساق الأربعة مع التركيز أكثر على النسق الرابع المقترح من قبل ليكرت ، كأحسن نسق للتسيير و الإشراف .

النسق الأول: هو نسق إستغلالي تسلطي يتم في إطار عملية إتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة أي فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بواسطة التغذية العكسية و الإتصال الصاعد.

النسق الثاني: هو نسق تسلطي لا يختلف عن النسق الأول إلا في الإحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو حاجات مرؤوسيههم فالإحساس و الاهتمام لا يتعدى نطاق دراسة هذه الحاجات ومكانية إشباعها.

النسق الثالث: وهو نسق إستشاري يسمح فيه بممارسة الشورى و التغذية العكسية و مشاركة المرؤوسين في عنلية إتخاذ القرارات بإعطاء الرأي القادة في إطار هذا النسق يحتفظن بالدور الحاسم في إتخاذ القرار النهائي.

النسق الرابع : هو نسق المشاركة الكلية حيث يشجع الأتباع والمرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية إتخاذ القرارات بإعطاء الرأي يعتبر هذا النسق في الدراسات "العربية الرأسمالية" من الأنساق قديمة المعاصرة التي أفرزتها مدرسة العلاقات الإنسانية وما تفرع عنها .

3. دراسات لبيت و وايت (ضياف، 2007) White & Lippit:

تكوين أندية لأطفال في سن العاشرة وقام بتطبيق ثلاثة أنماط من القيادة على الأطفال على مراحل مختلفة:

أ- القيادة الديمقراطية. ب- القيادة الدكتاتورية . ج- القيادة الفوضوية.

وقد أبرزت هذه الدراسة أن المعاملة الديمقراطية تخلق جوا يسوده الثقة والتعاون أما المعاملة الدكتاتورية فتخلق جماعة سلبية غير متعاونة ومفككة كما بينت دور السمات الشخصية في القيادة والتي تعد من أهم العوامل المحددة لنجاح العمل، وبالتالي تؤدي هذه الأساليب المختلفة في القيادة إلى نتائج مختلفة من حيث مستوى الرضا والروح المعنوية والإنتاج.

4. دراسة جامعة ميتشجان (سفيان، 2015):

انصب اهتمام هذه الدراسة التي أجريت عام 1947 حول الإدارة الممتازة و أثرها على الكفاية الإنتاجية و الروح المعنوية . وعليه ركزت مفهوم رفع إنتاجية الجماعة مع الحصول على رضاهم عن العمل، وتشمل هذه الدراسة كثير من المنظمات الصناعية ، وشركات التأمين ، و شركات المحركات و بعض المصالح الحكومية . وحاولت هذه الدراسة تفادي النقد الذي وجه للدراسات السابقة خاصة "دراسة هاوثورن"، من حيث قصورها في استخدام مقاييس كمية للمتغيرات التي تؤثر على المشرفين والعمال.

وركزت في هذه الدراسة على استخدام معيارين للدلالة على كفاءة الإدارة و هما :

___ معدل الكفاية الإنتاجية للعامل في الساعة ، أو أي مقياس آخر لقياس مدى تحقيق الأهداف الإنتاجية .

___ الشعور بالرضا عن العمل أو مشاعر الرضا عامة عند جماعة العمل .

الخاتمة

يعتبر الإشراف احد الركائز الأساسية في تطوير العمل و ضمان النجاح في تحقيق الأهداف والوصول إلى مخرجات جيدة . كما أنه الوظيفة الإدارية الخاصة بالصلة المباشرة بين المشرف و العاملين و المسؤولين أمامه رسميا , خاصة و أن عملية الإشراف تبني على مهارة في القيادة . وذلك من خلال الدور الذي يقوم به المشرف من ادوار وعليه فان موضوع الإشراف هو من أهم المواضيع التي تم تناولها و الزال الاهتمام بها قائما مما أدى إلى بناء و ظهور نظريات و نماذج تفسر سلوك المشرفين في مختلف الظروف.

الدرس العاشر: السلوك التنظيمي

الأهداف التعليمية :

1. تعرف الطالب على أساسيات ومحددات السلوك التنظيمي ومستوياته داخل أي منظمة كانت .
2. تمكين الطالب من توظيف المفاهيم الجديدة الخاصة بدراسة الظواهر السلوكية في المجال التنظيمي ، حتى يكون باحثا في هذا الميدان مستقبلا.
3. الإلمام بأهم نظريات السلوك التنظيمي للإلمام بأبعاد هذا التخصص .

المقدمة :

إن الإنسان هو المحرك الحقيقي والعامل الفاعل لأية منشأة أعمال، و المؤثر على مجريات مختلف الأنشطة . والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة، والإنسان بما يملكه من مهارات، ويتمتع به من رغبة في العمل هو المورد الحقيقي لتحقيق الكفاءة الإنتاجية لأية منظمة كانت ، إن الاهتمام بالعنصر البشري ضروري لأنه المحرك الأساسي للمؤسسة ، وبالتالي بمعنى آخر دراسة سلوك الفرد وتصرفاته ومن ثم العمل على التأثير على هذا السلوك بهدف الوصول بالمنظمة إلى بر الأمان .

كما أن السلوك التنظيمي يعتبر علم ، فهو علم لأنه يستند إلى مجموعة من النظريات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به وتوجيهه نحو الهدف . وهو فن لأن الإنسان يستفيد من خبراته وتجاربه في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني .

تعريف السلوك التنظيمي :

السلوك التنظيمي فرع نشأ منذ نحو خمسة عشر عاما تقريبا، وهو قريب من علم النفس الصناعي والإدارة والعلاقات الإنسانية، انه علوم سلوكية حيث يعرف كما يلي: هو دراسة سلوك (الإدراك المعرفي والأفعال وردود الأفعال) الأفراد والجماعات في المنظمات.

يمكن تعريف السلوك الإنساني في المنظمات أو ما اصطلح على تسميته بالسلوك

التنظيمي:

-حيث عرفه كل من "سيزالقي" و"والاس" "Szilagy" و"Wallace" "أنه: الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها. (بلل، 2015)

كما عرف كلا من Greenberg et Baron السلوك التنظيمي بأنه (مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات ، و ذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد و الجماعة ، و العمليات التنظيمية و أن الهدف الساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية و زيادة رفاهية الفرد . (مصطفى، 2005)

كما يعرف Davis Keith و John Newstrom السلوك التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس ومنظمات الخدمات...إلخ.

وفي تعريف آخر: يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية (حريم، 2003).

-ليعرف صلاح الدين عبد الباقي (صلاح الدين ، 2003) السلوك التنظيمي: بأنه تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

كما يعرف أيضا على أنه - أي السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين.

ويرجحه "العديلي": على ان السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة كانوا أفرادا أو جماعات صغيرة أو أفرادا كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها- المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية- ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات....، وبمعنى أدق ومختصر السلوك التنظيمي يكون نتاجا لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى) (اليتيم،، 2014)

كما يمكن اعتبار السلوك التنظيمي هو حصيلة التفاعل بين القوى الداخلية الموجودة بالإنسان ومجموعة العوامل البيئية المحيطة به، وقد يكون السلوك ظاهريا يتم التعبير عنه بكلمات أو بحركات أو باطنيا لا يرى بالعين المجردة، حيث يكون تفكيراً أو تأملاً أو عاطفة (طه، 1986).

و عليه ينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في مواقف تنظيمية ودراسة المنظمة في حد ذاتها و أيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية وتفاعل المنظمة مع البيئة (المحيط) من ناحية أخرى و السلوك التنظيمي مصطلح حديث النشأة استخدم للإشارة إلى مجال دراسته الأنساق السيكو-اجتماعية للمنظمات، فهو مجال يعتمد على النظرية والبحث والملاحظات ويهتم أيضا بفهم و تحليل اتجاهات ، مشاعر، ادراكات، دوافع و سلوك الأفراد في إطار تنظيمي محدد ، كما يعالج قضايا تنظيمية بطريقة علمية وتطبيقية. (علوطي، 2015)

أهمية دراسة السلوك التنظيمي :

1) هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية ، المادية و المعنوية ، و إنتاجية الموظف و مسؤولية الإدارة في هذه الحالة معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجابيا على سلوك الموظف و بالتالي إنتاجيته .

2) التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم و ما تتضمنه من صراعات و نزاعات تنعكس على سلوكيات منسوبي المنظمة ، و لابد للقياديين من استثمار الظاهرة و توجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم و لا يعيق تحقيق أهدافه .

3) الحالات النفسية لدى العامل أو الموظف من اضطرابات ، توتر ، انفعالات ... الخ تعتبر من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الفرد و بالتالي على أدائه .

4) القيادة تتمثل في القدرة على التأثير ، لذلك نجد كثيرا من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المرؤوسين.

5) تحديد الفروق الفردية بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات و الإمكانيات الإنتاجية لكل فرد ، و كيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد و تحسين سلوكهم .

6) يعتبر الفرد أهم عنصر في التنظيم ، لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ، متى و كيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي .

الدرس الحادي عشر : الرضا الوظيفي

الأهداف التعليمية:

1. تعرف الطالب على أساسيات ومحددات الرضا الوظيفي في أي كانت المنظمة .
2. تمكين الطالب من توظيف المفاهيم الجديدة الخاصة بالرضا الوظيفي في ظل تغير مفهوم سوسيولوجية المهن .
3. الإلمام بأهم نظريات الرضا الوظيفي لتمكين من الإلمام بالمجال المهني ، خاصة وأن المصطلح مرتبط بالحالة الشعورية و الوجدانية و كذا النفسية أكثر من ارتباطه بالمنصب في حد ذاته .

تمهيد :

يعتبر الرضا الوظيفي مجال خصب للاهتمام الدارسين في عدد من المجالات، وفقا لهذا الاهتمام تكونت جملة متباينة من التعريفات لمصطلح الرضا الوظيفي، خاصة وأن مفهوم الرضا الوظيفي مرتبط بأحاسيس الأشخاص التي من الصعب تفسيرها، الأمر الذي جعل تحديد تعريف متفق عليه أمرا معقدا ومما زاد التعقيد ، هو ارتباطه بالعمل حيث أن العمل يمثل جزءا هاما في حياة الفرد، ومبرور الوقت يكون الفرد العامل مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر نحو العمل، ومنه يكون المعرفة و الخبرة حول العمل ، مما يؤدي الى التصرف السلوكي نحو العمل بطريقة معينة تتبلور معاملها بأسلوب التفاعل مع منظومة عمله بسلوك و تصرف يختلف عن الآخرين .

خاصة و أن مفهوم الرضا الوظيفي مرتبط بالعنصر البشري و عدم رضاه الوظيفي يعود سلبا على المنظمة و بالتالي على أدائه و على مردودية انتاجه .

تعريف الرضا الوظيفي :

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا.

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل. (سلوى)

حيث يرى لوك (Locke) بأن الرضا الوظيفي عبارة عن الحالة النفسية التي تعرب عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والتي تنتج من خلال خبرة العامل.

و يعد Hoppock من أبرز الدارسين في حقل الرضا عن العمل الوظيفي، ويعرف الرضا الوظيفي بأنه محصلة المعطيات النفسية والمهنية والعوامل البيئية التي تشعر الموظف بالرضا عن العمل، ويربط عوض الرضا بالإحساس النفسي للاطمئنان نحو العمل في المؤسسة وزملاء المهنة، وينعكس ذلك على تصرفاته لحرصه على التعامل الإيجابي، ورفع الكفاءة الإنتاجية والسعادة الناتجة. (عادل، 2002)

و يرى هيرزبرج Herzberg أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية . أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم و ظروف العمل المادية و درجة الاستقرار و الأمن في الوظيفة و المركز الاجتماعي و الأجور و أسلوب الإشراف . (فلمبان، 1429 هـ)

و قد بين فردريك هيرزبرج أن مصطلح الرضا الوظيفي لا يعني أنه يقابل مصطلح على النقيض له على الطرف الآخر و هو مصطلح عدم الرضا الوظيفي وهذه النظرة التقليدية ، بينما هيرزبرج يرى أنهما مفهومان مختلفان و يتأثران بعوامل مختلفة . و أن كل من الرضا الوظيفي (الرضا العام عن العمل) وعدم الرضا الوظيفي (الاستياء العام) هما جانبان يمكن أن يتم قياسهما بشكل مستقل . و بعبارة أخرى يمكن لموظف أن يكون راضيا و غير راض في العمل في نفس الوقت حيث أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الاستياء الشديد منه . و العكس صحيح . (فلمبان، 1429 هـ)

تعريف فروم (Vroom): هو شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية للعمل . (هاشم، 2010)

تعريف شافر (Scheffer): هو شعور يرتبط بالشعب الفعلي الاحتياجات الفرد ويقول بأن هذا الشعور يكون متأثرا بمتغيرات الفرد النفسية للعمل. (هاشم، 2010)

في حين عرف (Lythans، 1989) الرضا الوظيفي على أن "حالة من المشاعر الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته ومن إدراكه لدرجة ما تمنحه الوظيفة من أشياء مهمة حسب رأيه". وقد حدد ثلاثة أبعاد للرضا الوظيفي، إذ يمثل البعد الأول البعد العاطفي.

والبعد الثاني يتحدد بمدى التطابق بين معطيات العمل والتوقعات، أما البعد الثالث فينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه عدة اتجاهات مترابطة مع بعضها البعض.

في حين يرى (عودة ، 2000) أن مفهوم الرضا الوظيفي "هو حالة أو موقف عاطفي سار أو ايجابي ناتج عن شعور الفرد لوظيفته". وبعبارة أخرى فإن الرضا الوظيفي عبارة عن رد فعل عاطفي ناتج عن شعور الفرد وإدراكه بأن وظيفته توفر له القيم والاعتبارات التي ينشدها من عمله في تلك الوظيفة، كذلك يعبر الرضا الوظيفي عن مقدار الفرق بين ما يريده أو يتوقعه الفرد من عمله لوظيفته وما يحصل عليه فعلاً من تلك الوظيفة، ذلك أن الفرد الذي يعين لعمل وظيفة ما بإحدى المنظمات عادة ما تكون له توقعاته المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي قد تتباين من فرد لآخر. ثم أن الفرد يقوم بتقدير العوائد التي يحصل عليها من الوظيفة ليس فقط من حيث العوائد الخارجية كالمكافآت المادية والترقيات، بل أيضاً من حيث العوائد الداخلية مثل الرضا عن العمل ذاته والرضا عن العلاقة مع الزملاء والرضا بتقدير المرؤوسين.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها، ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضية عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسبة مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومؤثراته: (ضيايف، 2007)

لقد كان الاتجاه السائد في فترة من الزمن أن ظروف العمل المادية هي المحدد الأساسي لمدى تقبل العامل لعمله لكن نتائج البحث الحقا أثبتت تدخل عوامل أخرى مؤثرة في الرضا الوظيفي كدراسات " هوبوك " ودراسات جامعة ميتشيغن ونتيجة لذلك أمكن فصل مجموعة من العوامل تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلباً أو إيجابياً على مستوى رضا العمال عن وظائفهم وتتمثل فيما يلي:

1. الأجر: دلت الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و انجلترا

عن وجود علاقة طردية بين مستوى دخل الفرد والرضا الوظيفي، بحيث أصبح الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يرمز للمكانة الاجتماعية كذلك.

2. محتوى العمل: اعتبره هرزبرغ بمثابة المحدد الوحيد للرضا الوظيفي، تمثل

المسؤولية التي تحتويها الوظيفة وطبيعة أنشطته وفرص الإنجاز والنمو والترقية
وتتمثل في:

أ- درجة تنوع العمل

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد

ج- استخدام الفرد لقدراته

د- خبرات النجاح والفشل في العمل

3. فرص الترقية: هناك عالقة بين فرص الترقية والرضا الوظيفي بحيث تتيح للفرد مزايا مادية ومعنوية وزيادة اختصاصاته الوظيفية.

4. نمط الإشراف : إن نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسه يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، فكلما كان اهتمام الرئيس بمرؤوسه كبيرا زاد الرضا الوظيفي للعمال والعكس صحيح.

5. جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد سلبا أو إيجابا، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد جماعته يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم كلما كانت الجماعة مصدرا للرضا والعكس صحيح.

6. ساعات العمل: من المؤكد أن توزيع أوقات العمل التي تتخللها فترات راحة تؤثر تأثيرا مباشرا على رضا العامل.

7. ظروف العمل المادية: فقد أشارت العديد من الدراسات إلى موضوع الظروف الفيزيائية وبيئت التأثير الذي تخلقه تلك الظروف على الرضا ونفسية العمال أما مؤشرات الرضا الوظيفي فتتمثل في:

-الغياب ودوران العمل

-التمارض

-الشكاوى

-اللامبالاة والتخريب

- الإضراب

الرضا الوظيفي من خلال النظريات :

لقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي في ضوء تطور الادارة في النصف الاول من القرن الـ20 و ذلك عبر مرحلتين من التطور مرتبطين بالرضا الوظيفي ,المرحلة الاولى بدأت بمنهج الادارة العلمية التي طورها "تاييلور" (فلمبان، 1429 هـ) إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل المزيد من الانتاج والجهد .

مع العلم أن توجههم لم يكن من منطلق تحسين أحوال الفرد الاجتماعية و زيادة راتبه وتوفير حرته . و انما من منطلق مناقشة مشكلات الانتاجية و كيفية رفع إنتاجية الفرد العامل . و تعد دراسة "تاييلور" في عام 1911 من الدراسات الرائدة التي اهتمت بالتعرف على آثار البيئة المادية الواقعية لمكان العمل على انتاجية العامل وسلوكه، فقدم افكاره في موضوع الادارة العلمية مفترضا ان الوصول الى الانتاج المحسن يتطلب تغيير البيئة الادارية (مكان العمل) و قد أدت أفكار "تاييلور" الى قيام دراسات الزمن و الحركة والنظام الصارم في العمل و التركيز على أداء العمل بأقل درجة من الاتصال الشخصي بين العمال و الى تطبيق مشدد لانظمة دوافع الاجور و الحوافز و كان هدفه و غايته وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما يحقق الرضا و بالتالي زيادة الانتاج .

اما المرحلة الثانية فتمثلت في ظهور العلاقات الانسانية التي طورها "التون مايو" (1927-1945) و رفاقه في دراسات هوثورن الشهيرة ،و قد بدأ استقصائهم عن ظروف العمل و فعالية المستخدمين، حيث وجدوا أن العلاقات الشخصية المتداخلة تخلق نوعا من المسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل ،و أن الرقابة لا دخل لها في زيادة الانتاجية. و ان الحافز المادي ليس العامل الالهم في زيادة الانتاج ، بل ان الاهتمام بشخصية العامل و مشكلاته و مشاركته في اتخاذ القرار و توفير جو من الثقة و العلاقات الانسانية التي تربط العاملين بمؤسساتهم يزيد من الانتاج و قد بدا الاداريون بدراسة اهمية العلاقات الانسانية و الاجتماعية في حقل التعليم بعد دراسات هوثورن (الشمري، 2012_2013) في مجال الرضا الوظيفي في المصانع حيث اسهم "هرزبرج" في نظرية التي اسماها " نظرية العاملين " و المتعلقة بالدوافع تجاه العمل في توضيح و تصنيف الحاجات عند الانسان و اثرها في

الرضا الوظيفي. حيث ركز الباحثون على دراسة العلاقات الانسانية بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة مدى تفاعلها مع بعضها و اثرها ذلك على الانتاجية و الرضا الوظيفي , كما ركزت على أن ما يحتاج اليه رفع الانتاج في اية مؤسسة ليس بالضرورة أن يتم وفق الاسس التي اعتمدها النظرية العلمية في الادارة بل يمكن أن يتم بشكل أفضل من خلال الاتهام بالعاملين و حاجاتهم و مشاعرهم و الاهتمام بتنظيماتهم الرسمية و قد تطورت مدرسة العلاقات الانسانية فيما بعد الأربعينات على يد "ماكجريجور" و "ليكرت" و "اوجريس" و أن أبحاث "مايو" و زملائه ساعدت على ظهور و نمو البحوث المتعلقة بالرضا الوظيفي حيث كشفت هذه البحوث بطريق الصدفة أثناء قياس أثر النواحي المادية كالاضاءة و التهوية على انتاجية العمل على أن الانتاجية قد ازدادت بطريقة غير متوقعة حتى في حالة انخفاض العوامل المادية المحيطة , و قد أرجع "مايو" هذه النتائج الى وجود بعض العوامل الذاتية الخاصة بشعور العاملين تجاه بعضهم بعضا و الاهتمام الذي يلاقونه من جانب الرؤساء , كما أبرزت نتائج البحوث اهمية جماعات العمل , و دور العامل الفرد داخل جماعة العمل , وأصبح ينظر الى العامل على أنه عنصر مشارك و مؤثر في العملية الانتاجية و ليس عنصرا سلبيا كلما كانت تفترض الدراسات السابقة.

و ذكر العديلي (1981) أن دراسة "هوبيك" تعتبر نقطة البداية الحقيقية لبحوث الرضا الوظيفي حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل , و فحص العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي مثل : أوضاع العمل , الاشراف , و الانجاز مستخدما أسلوب الاستقصاء و بجودة تعتبر من أولى الدراسات المنهجية المنشورة عن الرضا الوظيفي , و في اواخر الستينات و أوائل السبعينات أخذت الدراسات و البحوث في مجال السلوك الانساني و التنظيم تهتم ليس بالعامل و جماعات العمل فحسب بل بتفاعل العاملين مع العمل نفسه في المنظمات التي يعملون بها و اصبحت بحوث الرضا الوظيفي أكثر تعقيدا أو اتساعا من ذي قبل و صاحب ذلك تطور كبير في الطرق و المنهجية لبحوث الرضا الوظيفي , و العلاقة بينهما و بين الخصائص الاجتماعية , و السيكولوجية للأفراد و الهياكل التنظيمية و المناخ التنظيمي و أصبح الرضا مجالا مستقلا بذاته و له ادبياته و نظرياته الخاصة به كما ان العديد من الوظائف و المهن.

نظريات الرضا الوظيفي:

أ. نظرية العدالة (المساواة) Equitable Theory (بن عيسى ، 2019):

وضع هذه النظرية آدمز (Adams) في عام (1963 -1965م) حيث يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل و أدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة

وعدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل مستوى الجهد في العمل للمخرجات (مثل الدخل أو الراتب) مقارنة بنسبة مشابهته بالنسبة للآخرين.

والفكرة الرئيسية لنظرية العدالة ("THEORY EQUITABLE") تقول ان هناك مفهوما متفقا عليه لما يستحقه الفرد من مكافآت على جهوده"، وتفترض هذه النظرية ان الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بني ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل، وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات (وما يبذله من مجهود) والعوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل) وبتحقيق التوازن فإنه يحدث شعور بالرضا بني العاملين، اما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعور بعدم الرضا وتشتمل نظرية العدالة على ثالث خطوات أساسية:

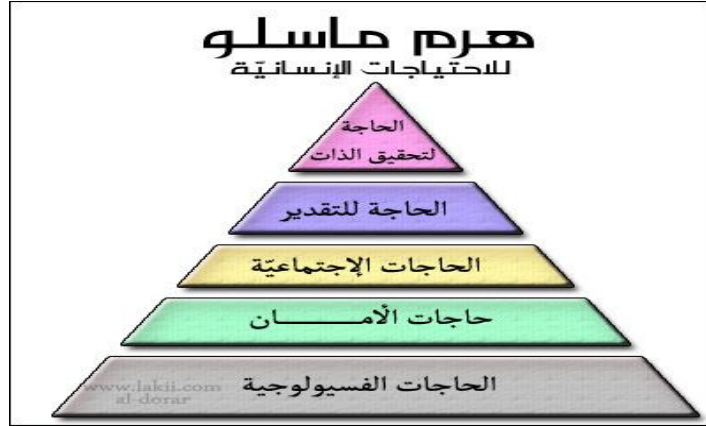
التقييم: يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: جدارة الفرد، العمر، مستوى التعليم والمهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل، وقياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل الراتب، والترقية والتقدير.

المقارنة: تشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه اقرانه في المؤسسات وما يبذلونه من جهد.

السلوك: هو عملية إدراك العلاقة بني التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بان الوضع يتصف بالعدالة فانه يستجيب بشكل إيجابي ، اما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من انتاجيته وجهده.

ب. نظرية ماسلو (Maslow)

أطلق عليها أيضاً "سلم ماسلو للحاجات"، التي تفترض أن حاجات الفرد غير المشبعة تشكل منطلقاً لدافعيته، مرتبة في سلم هرمي. والحاجة لا تشكل الدافعية إلا إذا أشبعت الحاجات الأدنى في ذلك الهرم. ويفترض ماسلو أن السبب الأول لانتماء الأشخاص لأي نظام هو التسلسل لهرم الحاجات، وأن عدم إشباع الحاجات قد يؤدي إلى اختلال الاتزان الأمر الذي يستدعي سلوكاً لإعادة التوازن. وقد يتسبب عدم تلبية حاجات الإنسان إلى سلوكيات سلبية، مثل عدم الرغبة في العمل.



هرم ماسلو نظرية الاحتياجات الإنسانية لماسلو

ت. نظرية فروم (Vroom)

وتسمى أيضاً نظرية "التوقع" وهي الأكثر حداثة في الظهور حيث فسرت الرضا الوظيفي على أساس المقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وهذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، مادياً ومعنوياً. تركز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية " أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد (ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ،، 2002)

ث. نظرية الانجاز لمكلياند:

اقترح ماكلياند (McClelland David) أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها و تمثل الدافع و المحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:

1. الحاجة إلى الانجاز : و هي الرغبة في التفوق و النجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب و وظائف فيها تحدي لقدراتهم و إمكانياتهم و لذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم و محاولة إثبات جدارتهم و رغبتهم في تحمل المسؤولية.

2. الحاجة الى الانتماء : و هي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين و أن يكون للفرد علاقات اجتماعية و شخصية مع الآخرين، و يمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

3. الحاجة إلى السلطة أو النفوذ : و هي الرغبة في التحكم و السيطرة و التأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث و أشياء و أشخاص و إشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة .

و خلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدرر، ماكيلاند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، و عدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

الدرس الثاني عشر : الصراع التنظيمي

الأهداف التعليمية :

1. ضرورة معرفة الطالب حتمية تواجد الصراع التنظيمي داخل المنظمة .
2. التحديد الجيد للمسؤوليات و فهم الهيكل التنظيمي ، يجعل الطالب يعي معنى الصراع التنظيمي ، الذي يستطيع بلورة المفهوم إلى تنافس تنظيمي .
3. فهم الطالب لمفهوم إدارة الصراع ، من أجل تطور و ازدهار المؤسسة .
و تجاوز فكرة السلبية لهذا المفهوم .

مقدمة :

يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو حتمية التطورات و التغييرات المتلازمة لتطور المنظمات في العصر الحالي ويكون ذلك على جميع الأصعدة سواء كانت الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها.

النزاع بين الأفراد و الجماعات في المنظمات أمر شائع ، و المشكلة ليست وجود خلافات من عدمه في المنظمة حيث أن هذه الخلافات ظاهرة طبيعية نتيجة الظروف أو علاقات العمل .و لم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترفا بها داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها ، و اعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي و في توزيع المهام ، و في أنماط الاتصال .ويمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير، والذي إذا ما تم إدارته بكفاءة وفاعلية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة قوامها التميز والتطور والإبداع.

مفهوم الصراع التنظيمي :

يشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخالف أو النزاع أو عدم الاتفاق الناتج عن ممارسة ضغط معين من جانب فردي أو جماعي، إلا أن الصراع قد يختلف تعريفه باختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين.

لقد عرفه سميث بأنه الموقف الذي تتعارض فيه ، بشكل أساسي ، الظروف والممارسات والأهداف المختلفة.

تعريف كيلى Kelly(الصيرفي ، 2006):حيث ترى إن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن ان يكون الصراع هادفا وفعالا ، بحيث وجوده يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.

ويرى (Schermerhorn، 2005) بأنه يمكن النظر إلى الصراع على أنه "عدم اتفاق بين الأفراد على أمور مادية أو عاطفية. وتتضمن الصراعات المادية عدم اتفاق الأطراف على أمور عديدة كالأهداف وتخصيص الموارد، وتوزيع المكافأة، وتطبيق السياسات والإجراءات والمهام المناطة بالأفراد، أما الصراعات العاطفية فتتجم عن المشاعر أو الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والامتعاض وتناقضات الشخصية".

كما أن الصراع صورة من صور التفاعل و ينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر أو الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات و بالتالي تحدث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية وذلك أن الصراع عمل متعمد يقوم به شخص ما من اجل إفساد جهود شخص آخر باستعمال شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى شعوره بالإحباط وتتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه" (إدريس، بدون سنة)

وقد عرفه " كوسر Coser " بأنه: " كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تجسيد خصومهم أو القضاء عليهم". (العميان ، 2004)

ويرى بينيس بينيس (العمامرة، 2015) Bennes, Bennes بأن الصراع التنظيمي قد يعني " العنف والتدمير أو الضغط غير الحضاري للأمر، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية، ولكن من الممكن أن يعني أيضا المغامرة والتجربة المنيرة، والتحديث والإبداع والنمو والعقلانية الجدلية".

من خلال ما سبق من التعريفات نجد أن مفهوم الصراع التنظيمي يختلف من شخص لآخر فالبعض ينظر للصراع على أنه مفهوم سلبي يؤدي إلى التطاحن وانهايار العلاقات. ومنه من يراه الجانب الإيجابي في المنظمة لزيادة التنافسية و المثابرة داخل محيط العمل خاصة إذا ما تم إدارة هذا الصراع بحكمة و تفتن .

مراحل الصراع (بكري، 2019):

تمر النزاعات في الغالب بعدة مراحل من النماذج الأكثر شيوعا أو انتشارا نجد النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي PONDY LWIS ،والذي يقترح المراحل الاتية للصراع:

1-مرحلة الصراع الخفي (CONFLICT LATENT) في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع ، ويحتمل أن يتطور إلى صراع ، ولكن لم يحدث بعد ال يزال مدفونا أو خفيا.

2-مرحلة إدراك الصراع (conflict perceived)وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

3-مرحلة الشعور بالصراع (CONFLICT FELET) وفي هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع ، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

4-مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر (CONFLICT MANIFEST)

وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً حيث يسعى طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه ، وعدم التعاون والتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معا ، وهذا السلوي مدمرا ، مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة .

- - مرحلة ما بعد تسوية الصراع Conflict Mangement Aftermath :

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلا، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح ، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا ، واذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع ، فان الصراع

المتجدد يمكن أن شكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساسا . ومن المهم جدا ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن حل الصراع حينئذ ، سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن ناحية أخرى ، فان عم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراع خفيا وليس أن الصراع غير موجود.

أسباب الصراع التنظيمي (عبدي، 2017):

تتباين الظروف التي تسهل ظهور عاوقات الصراع بين المشاركين في التنظيم وبفضل اختلافهم في النوع والعمر والثقافة والتعليم، وكذلك بوسائل الإنتاج والثورة والقوة.

وبفضل أدوارهم المتباينة ومكانتهم، فضلا عن الاختلاف في الملابس والمظهر والأذواق الترفيهية، وعدم التكامل هنا يكون جراء عدم ثقة وضعف الأفراد اتجاه تحصيل للمعلومات الضرورية عن الإدارة.

ولذلك يمكن حصر الأسباب في أسباب تنظيمية وأخرى شخصية.

1. الأسباب الداخلية:

أن المظهر السلبي للنظام البيروقراطي السائد الذي يفرض قواعد مجحفة في حق العمل، يؤدي إلى عدم ارتياح الأفراد داخل عملهم وبتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم في العمل، إضافة إلى بناء السلطة في المنظمة وكذلك مسائل متعلقة بالهيئة التنظيمية وفرض الترقية.

وتتمثل الأسباب الداخلية هنا في:

نمط اتخاذ القرار:

أشار " تايلور " إلى أن العامل مطالب بالاهتمام بالعمل من حيث الإنجاز والتنفيذ، في حين تهتم الإدارة بصناعة واتخاذ القرار، وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب، كما نادى بمركزية اتخاذ القرار مركزا هذه الوظيفة على المشرفين.

وأشار كل من " مارش " و " سيمون " إلى أن المنظمات تقوم على مبدأ تقسيم العمل، والتخصص، ولهذا لمبدأ أهمية بالنسبة للمستويات العليا في رسم اتخاذ القرار،

بالإضافة لأهميته في المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية، وخاصة إشراكها في اتخاذ القرار، حتى تكون لها الفاعلية، وتحقيق أهدافها ضرورة اختيار الأفعال السليمة، وأهمية الوصول إلى القرار النهائي، ولدوره الهام في الإدارة العقلانية الحديثة،

أولا الطابع العقلاني الرسمي، وثانيا على طابع الترشيد التي تختار بدقة فائقة أهمية التخصص لدى الأعضاء ولاءمتهم حسب طبيعة الأفراد، والتركيز على أهمية اتباع والاختيار الأفضل للوسائل أو البدائل من جانب صانعي القرار واعتباره وسيلة هامة بين الأفراد.

الفروق في القوة:

إن تعدد الواجبات الإدارية، واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر وهي الصراع بين الوحدات على الموارد ومن أشهر الدراسات التي أجريت للتعرف على نمط الإشراف لتقييم العمل هي دراسة " هوفستد " في شركة " أي، بي، أم " حيث احتوت الدراسة على كل العاملين في المستويات الدنيا، والمديرين في المستويات العليا وقد خلص " هوفستد " إلى وجود أربعة أهداف أساسية تؤدي إلى الاختلافات في القيم:

-- التوزيع الغير عادل في مراكز القوة.

-تجنب عدم التأكد، هو المدى الذي ال يتغير فيه أفراد المنظمة بالراحة لتعاملهم كوجود المرافق الغامضة.

-الثقافات المدعمة لقيم رجل إمراة: التمييز بين ادوار الرجل والمرأة وتدعيم سيطرة الرجل، في حين أن المرأة لا نفرق بينها وبين الرجل في الأدوار.

-الفروق الجماعية:

حيث ان المبادرات الفردية تخرق الأعمال الجماعية داخل العمل وبالتالي يحدث تأثير خاصة في المنظمات التي تؤمن بالقيم الجماعية كالمنظمات اليابانية كما يرى كل من " لورنس بول " و " لورش " أن أصحاب التخصصات المختلفة، لا يختلفون في طريقة التفكير فحسب، بل يختلفون في القيم وأن الحل الفاعل للنزاع يعتبر الأساس للتكامل ويتم فيه معالجة الصراع بواسطة المديرين من خلال تهدئة المشكلات وعدم ترك الطرف الذي يتمتع بنفوذ كبير بفرض حله على الآخرين.

✓ نظريات الصراع التنظيمي:

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المهمة و التي لقيت اهتمام العديد من المفكرين فقد افترضت احدى المدرس الفكرية ان الصراع ظاهرة سلبية يجب تجنب حدوثها فهو مؤشر للتخريب داخل المنظمة و هذه هي وجهة نظر المدرسة التقليدية والتي

تختلف مع المدرسة السلوكية و التفاعلية في نظرتهما للصراع التنظيمي . و سنأتي الى تفصيل نظرة كل منهما على التوالي:

النظرة الكلاسيكية (التقليدية) (سعدوني، 2016):

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله أدنى حد ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه، و الصراع موجود نتيجة السلوك حيث أن الفترة ما بين (1930_1940) أين سيطرت أحداث العنف بين الإدارة و الحركات العمالية ، وبسبب ما قدمته تجارب هاورثون فقد أوجدت أن الصراع هو نتيجة الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل و عن عدم الإنفتاح و عدم قدرة الإدارة على اشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهدافهم . فالمفهوم التقليدي يرى في الصراع أنه عملية أو سلوك تنظيم يكون معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف أو خلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضا، ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وارتفاع معدلات دوران العمل، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء للمنظمة وارتفاع الخسائر المادية للمنظمة.

ما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائما سلبيا وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق . وغير فاعلٍ وللأسف هذا المفهوم هو الأكثر شيوعا في منظماتنا المحلية .

- المدرسة السلوكية (مرحلة الفكر السلوكي):

تبنت هذه المدرسة فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، حيث يتطابق توجهها مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع (رضوان، 2012) واعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة. إذن ما يجب على الإدارة أن تفعله في هذا الوضع هو التعرف على نوع الصراع وتحديد المستوى المقبول بما يخدم أهدافها، حيث أنه يجب عليها استغلاله فيما يحقق لها الربح والمكاسب دون مضاعفات أو خسائر.

هذه النظرية ترى أن الصراع أمر ايجابي له فوائد كبيرة على المنظمة و أفرادها ويؤكد علمائها على ضرورة وجوده بطريقة منطقية و عقلانية حيث استمدوا أفكارهم من أفكار

مدرسة العلاقات الإنسانية مفهومها للسلوك الإنساني و التي تعطي الحرية في التعبير وإقامة العلاقات الاجتماعية والاتصال المباشر بالمسؤولين.

- المدرسة التفاعلية (النظرة الحديثة التفاعلية للصراع) (كريكت_بوحوالة، 2018):

يرى الفكر الإداري أن الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية و بدرجة ما هو ظاهرة مطلوبة حيث ان وجد الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة كما انه دليل على حيوية المنظمة . يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعوا باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا ايجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت على مستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين، و أن المنظمة وصلت إلى درجة توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام .

إذن فهذه النظرية تشجع الصراع في المنظمات، وتدعو المديرين لخلق جو من المشاحنات والصراعات بين أفرادها بشرط أن تكون في جو مقبول دون أي خسائر ولا مضاعفات، واعتبرت أن هذا الصراع هو وسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد.

أشكال الصراع التنظيمي (سعدوني، 2016): ويأخذ الصراع التنظيمي أحد الأشكال

التالية:

1- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

2- الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.

3- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.

4- صراع الدور : ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدوارا متعددة في مجال عمله.

5- الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.

الخاتمة

يشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو النزاع أو عدم الاتفاق الناتج (حلاق، 2020) عن ممارسة ضغط معين من جانب فردي أو جماعي، وبرؤية شاملة للصراع نجد أنه عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتنافر بين أفراد أو جماعات أو داخل المنظمات وغيرها من الكائنات الاجتماعية، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، ولاسيما في ظل رغبة أفراد أو جماعات في الاستحواذ على موارد يطمح على حصولها كل منهم لسد حاجاته الخاصة أو عند وجود حق إداري ألي منهم يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهم على الآخر في أثناء مشاركتهم بنشاط معين أو عندما تكون أي من اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة.

إن الصراع التنظيمي هو عملية ديناميكية داخل كل المؤسسات ينمو و يتطور بفعل ظروف يمكن التعرف عليها و بالتالي يسهل التخلص منه و إيجاد طرق سريعة لحله في حين يوجد صراع غير معلن عنه في مستويات مختلفة لا بد من إدارته و البحث في سبل علاجه و الاستفادة منه، لأن أحيانا يكون الصراع سبب في وجود التغيير إلى الأحسن.

الدرس الثالث عشر : التغيير التنظيمي

الأهداف التعليمية :

1. ضرورة معرفة الطالب إلزامية وجود التغيير داخل أي منظمة لمواكبة التحديات و مواجهة الضغوطات.
2. التغيير التنظيمي هو جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية .
3. استيعاب الطالب لمفهوم التغيير التنظيمي الذي هو في الأساس رفع للروح المبادرة وزيادة العمل الجماعي .

المقدمة :

يندرج التغيير التنظيمي تحت خانة إدارة التغيير الاستراتيجي، ويعرف بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات، والقيم، والاتجاهات، وهيكل المنظمة؛ لتستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، أي أنّ التغيير التنظيمي هو التحوّل الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابةً لقوى ضاغطة.

إذ أن التغيير التنظيمي يستهدف فعالية المنظمة و تحقيق المرونة في التأقلم مع البيئة، مما ينمي قدرتها و يجعلها قادرة عمى استغلال الفرص التي تزيد من ميزتها التنافسية مع المنافسين و تجنبها الوقوع في أخطاء من شأنها أن تضعفها و تزيد استمرارها في المنافسة المنظمة في التكيف مع التغييرات بأنواعها.

كما تظهر أهمية التغيير التنظيمي باعتباره عامل فعال ومساعد على تحسين الأداء فجوهر عملية التغيير وغرضها الأساسي هو تحسين الأداء بالتركيز على دور المورد البشري ، فالأداء بالنسبة للمورد البشري يمثل مدى انجار الفرد لمختلف الأعمال والمهام المكلف بها، الا أن هناك عدة مؤثرات وعوامل تؤثر على الفرد عند قيامه بأعماله منها عوامل ذاتية وهي مرتبطة بالفرد كقلة خبرته ونقص مهاراته ومؤهلاته ومنها عوامل خارجية كضعف نظام الحوافز المعتمد في المنظمة و ظروف العمل المادي.

وعليه أضحى التغيير من أهم معايير التواجد للمنظمة لأنها ليست في بيئة ساكنة بل أصبحت تواجه محيطا متغيرا في جعبته الكثير من المتغيرات التي لم تعدها من قبل ، وعليه فإن نجاح التغيير يتوقف على مدى تبني المنظمة لثقافة التغيير من أجل نجاحها و ضمان تواجدها.

مفهوم التغيير التنظيمي :

تشهد المنظمة في الوقت الحالي منافسة شديدة و خاصة مع التحرر الإقتصادي ، مما أجبر العديد من المؤسسات إلى القيام بعدة تغييرات و إصلاحات تهدف إلى تحسين و زيادة الأداء نوعا و كما.

ويختلف التغير (Change) عن التغيير (Changing) (الرحيم، 2007) اذ يشير المفهوم الاول الى التحولات التي تحصل في المهام والافراد والاساليب المستخدمة والتكنولوجيا او الازواضع الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المنظمات وبالمجتمع، اما الثاني فهو عملية ادخال تحسين او تطوير على المنظمة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق اهدافها بشكل افضل. وهو يشمل التغيير الذي يجري على هيكل المنظمة، سياساتها واجراءاتها، عملياتها او الجوانب السلوكية فيها.

وقد وردت للتغيير التنظيمي تعاريف عديدة نورد منها:

يعرف أحمد ماهر في كتابه السلوك التنظيمي على أنه " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الادارية ،وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإدارتين ،وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة " (ماهر، 1998)

كما عرفه أندرو سيزولاقي و مارك جي والاس (Andrew et Mark) بقولهما " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية " (اللوزي، 1999)

كما قدم (BONEN François) تعريفا للتغيير التنظيمي (محمود، 2005) يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية و الجماعية لمعاملين بالمنظمة، و طريقة توجيههم و التفاعل في قلب المنظمة و مع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"، من خلال هذا التعريف نجد علاقة تفاعلية بين المنظمة و العاملين فيها مع مراعاة المحيط و ما يحمله من تغييرات و تحديات.

أما صالح الدين عبد الباقي: التغيير هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ، ونقلها من مرحلة الى أخرى أكثر فعالية ونجاح وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة باستمرار لأن المنظمة أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر الى التغيير الاجباري و الغير المرغوب فيه) (عبد الباقي ، 2001)

ليقول لنا على السلمي أن التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين ، ملائمة أوضاع التنظيم ، أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية أو أوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها . (السلمي، 1975)

كما يعرف أيضا على أنه " انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع لآخر ، و يتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة " (العوامل، 2013)

أهداف التغيير التنظيمي: : تعددت الأهداف التي تجعل من المؤسسة تهتم بالتغيير، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري (يس، 1992).
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم، و بناء محيط للتغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- تحسين الإنطباع الذهني لدى الضيوف الحاليين والمحتملين عن المنظمة.
- زيادة قدرة المؤسسة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاما متجددا.

- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية. (العنزي، 2004)
- العمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المؤسسات حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط بها .
- تنمية روح الجماعة من خلال درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل المؤسسة، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها.

مراحل التغيير التنظيمي:

هناك العديد من النماذج التي قدمت بغرض توضيح الخطوات اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المؤسسات،

أ. نموذج كيرت لوين: Kurt Lewin الذي يرى أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل (ضياف ، 2006):

أولاً: الإذابة (Unfreezing)

تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير وذلك لإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم فلا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد، ويطلق على عملية التهيئة

الإذابة، بحيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد، ومن ضمن أساليب تحرير

وإذابة الموقف ما يلي:

1. منع أي مدعّمات أو معزّرات لأنماط سلوكية تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

2. توجيه انتقادات للتصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى المشاكل بحيث يصل أمر الانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

3. إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

4. نقل الفرد من القسم أو البيئة التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك حتى يشعر بمدى جسامته الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد أقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول مشكلة معينة.

5. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات البيئية كالتأخير والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فالتغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات تتمثل في تغيير مواعيد الحضور والانصراف مثلاً.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تشمل الأفراد القائمين على التغيير ولمزيد من التبصر يمكن الاستعانة بمقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة والمتابعة وإجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل ومشاكل العاملين وإجراءات العمل والأساليب الفنية. وعادة ما يعقب ذلك مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير تدور حول المشاكل المواجهة وأساليب وطرق تخطي المنظمة لهذه العقبات.

ثانياً: التغيير (change)

وتمثل هذه المرحلة التدخل INTERVENTION الذي يقوم به القائمون على التغيير على أنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، ويمكن كذلك أن تكون هذه المرحلة مرحلة تعلم يكتسب فيها الأفراد وجماعات العمل أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، وتتميز هذه المرحلة إذن بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير في هذه المرحلة إلى الوصول إلى نتائج نهائية المطلوب الحصول عليها. كأرقام نتائج، أرقام مربعات، دافعية ورضا عالي انخفاض نسب الشكاوى ضد المنظمة، انخفاض نسب ترك العمل والغياب والتأخير.

كذلك يهدف التغيير في هذه المرحلة إلى تحسين أنماط سلوك وتصرفات محددة للأفراد أو الجماعة أو المنظمة مثل مهارات الاتصال، القدرة على التأثير والقيادة مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة، مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة. فمن أجل الوصول إلى تحقيق أهداف التغيير وتطبيق التغيير يستوجب توفر أدوات ووسائل للتغيير، وتحديد أدوار المشاركين في تطبيق واستخدام الأدوات الخاصة للتغيير وأن يتم تحديد وظيفة كل فرد له صلة بعملية التغيير من عمال والمشرفين ورؤساء أقسام والمديرين في إحداث عملية التغيير.

ثالثاً: التجميد (Refreezing)

بعد مرحلة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى التدخل بإدخال تغيرات يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه وفي هذه المرحلة يتم الاهتمام بحماية وصيانة التغيير، أي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب فإذا كانت هناك تغيرات في أساليب العمل والسياسات واكتسب الأفراد أنماطاً جديدة وجيدة فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع وضمان استمراريته وثباته. يتضح من مخطط ليفين الثلاثي المراحل بأن إحداث التغيير يجب المرور على هذه المراحل الثلاثة والوصول بالتغيير إلى مرحلة التجميد والمحافظة، ويتم تدعيم ذلك بواسطة بناء نظام يعتمد على المتابعة، وتدريب العمال وتوفير سبل الاتصالات وبناء نظام الحوافز وتشجيع الأفراد الناجحين، مع إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير والتطوير.

ب. نموذج نموذج هوس Huse Edger ذو سبع مراحل (عياد،

) : 2020

يرى edgarhuse إن إدارة التغيير تمر بسبعة مراحل ، و هو مبني على أساس النموذج lewin والذي قدمه في سنة (1980) ويمكن تلخيص السبع المراحل في النقاط التالية:

أ. الاستكشاف: و يكون الاستكشاف عن طريق التعاون بين مسؤولي المنظمة و مستشار إدارة التغير و هذا عن طريق تسليط الضوء على المجال الذي سيتم فيه التغير.

ب.الدخول: و يكون الدخول نتيجة للاتفاق الذي سيتم مسؤولي المنظمة و مستشار التغير و يتم من خلاله التفاهم حول النقاط التي سيحصل فيها التغير.

ج.التشخيص: و في هذه المرحلة يقوم المستشار بناء على المعلومات التي كان قد حصل عليها جراء الاستكشاف و الدخول بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، و بتحديد إستراتيجية التدخل.

د. التخطيط: إن إجراء عملية التغير تتطلب سياسات و أساليب مبنية على أساس المراحل التي تم إتباعها، و تحدد خلال تخطيط كيفية العمل و كذلك الجدول الزمني المتوقعة لعملية التغير.

هـ. خطة العمل: و هنا يقوم مسؤولو المنظمة بتطبيق التخطيط وفقا لخطة المتفق عليها.

و.التثبيت و التقييم : و هذه المرحلة مشابهة لمرحلة نموذج ليون وتسمى ب التثبيت والتقييم بدلا من إعادة تجميد النظام و في هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا ونظم ترميم مراحل العمل تصبح مهام روتينية يقوم بها العامل يوميا.

ت. نموذج كليمان: Killman

لقد وضع كيلمان (عثمان، 2005) مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تنفيذ التغير التنظيمي في المؤسسة، حيث تبدأ بتشخيص المشكلات، ثم إنشاء برامج التغير، لتمر فيما بعد إلى مرحلة جدولة المسارات و تطبيقها، ثم و في المرحلة الأخيرة يتم تقييم التطبيق. و لقد ركز هذا النموذج على خمسة عناصر أساسية (المدير، جماعات العمل، البيئة، نسق القيم والمنظمة) و ذكر كذلك انه و لإحداث أي تغيير لا بد من مراعاة نقطتين أساسيتين وهما:

1-الحصر و السيطرة الكاملة على كل المتغيرات ذات التأثير الايجابي على المنظمة كالمهارات الإدارية و روح الفريق و الإبداع و غيرها من العوامل.

2.توافق خطوات التطبيق مع عوامل النجاح، حيث لا يكفي أن تحدد مجال التغير بل من الأفضل وجود إطار متكامل للكيفية التي تجعل من التغير فعالا.

وقد ركز كيلمان على عناصر مهمة في نجاح عملية التغيير ، فالمدير الذي يمتلك القدرة على التأثير في الأفراد و تغيير قناعاتهم و يملك القدرة على اتخاذ قرارات سليمة ، و جماعات العمل التي تتفاعل فيما بينهما بشكل إيجابي و تتبادل الخبرات و المعارف و تمتلك القدرة على الإبداع و الابتكار ، و المنظمة التي سطرت أهدافها و استراتيجيتها ورسالتها بشكل واضح بحيث لا يتعارض مع قيم و معتقدات و معايير هؤلاء الأفراد.

نظرية كوتر ذات الثماني خطوات) (Kotter's 8-Step Theory) حمود، 2022)

يُعدُّ نموذج كوتر للتغيير من النماذج الأكثر استخدامًا في العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي، وهو يتوافق عمومًا مع الهياكل التنظيمية الميكانيكية، ولذلك قد يكون مناسبًا للمؤسسات ذات الهياكل الهرمية الثابتة. يتألف هذا النموذج من ثماني خطوات وهو يعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات والإجراءات التي تنتقل من أعلى إلى أسفل عبر المؤسسة لإحداث تغيير مُخطَّط له

مراحل إدارة التغيير لنموذج كوتر

أ . خلق شعور بالإلحاح: يساعد خلق الشعور بضرورة التغيير الملحة القادة على تأمين التعاون من الأفراد والفرق، ويساعدهم على الابتعاد عن مناطق الراحة الخاصة بهم.

ب . إنشاء تحالف إرشادي: يعد تشكيل تحالف مناسب أمرًا هامًا للتغلب على الجمود التنظيمي والحواجز التي تحول دون التغيير، ومن الضرورة أن يكون هذا التحالف من أشخاص لديهم قوة و نفوذ داخل المنظمة.

ت. تصميم رؤية واستراتيجية: يجب على التحالف التوجيهي الذي تم تشكيله بالمرحلة السابقة تطوير صورة واضحة ومقنعة لما يلي:

أين تتجه المنظمة ولماذا؟

ماذا سيتغير؟

كيف سيتم تنفيذ هذه التغييرات؟

ث . توصيل الرؤية: من خلال التواصل المستمر عن طريق قنوات المنظمة وفي الأنشطة اليومية والذي يعد أساسياً لتعزيز الوعي والفهم ودعم رؤية التغيير ويمكن أن يقلل من مخاطر سوء الفهم الذي قد يعيق جهود التغيير.

ج . تمكين العمل على نطاق واسع: في هذه المرحلة يجب على القادة تمكين الموظفين للمشاركة في مبادرة التغيير من خلال إزالة العقبات التي تعترض العمل عبر تقديم التدريبات ورفع مهارات الموظفين، وأهم تلك العقبات:

□ الأنظمة والهياكل الداخلية للشركة، بما في ذلك الأوصاف الوظيفية القديمة ، وهياكل الحوافز غير المتوافقة ، والصوامع التأديبية.

□ الأفراد الذين يقاومون التغيير أو يتصرفون بطرق مخالفة لرؤية التغيير.

□ فجوات المهارات داخل المنظمة.

ح . التخطيط وتحقيق مكاسب قصيرة المدى: يجب تحديد تحسينات الأداء والتي يمكن تحقيقها على المدى القصير، وتعتبر المكاسب قصيرة الأجل ضرورية لأنها تثبت نجاح مبادرة التغيير وجدواها ويمكن أن تساعد في الحفاظ على زخم مشاريع التحول طويلة الأجل.

خ. توطيد المكاسب والسعي لمزيد من التغيير: من الجدير بالذكر بأنه لا ينبغي للقادة الإعلان عن نجاح التحول قبل أن يصبح متجذراً بعمق في ثقافة المنظمة، ويجب أن يستغل القادة المكاسب قصيرة المدى للحفاظ على الالتزام بالتغيير التنظيمي والمضي قدماً في المشاريع الأخرى حتى تتحقق رؤية التغيير، وهذا يشمل توسيع نطاق جهود التحول إلى القضايا والمجالات التي ربما لم يتم النظر فيها مسبقاً.

هـ. إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير: وهي المرحلة التي يجب على القادة التأكد فيها من تضمين التغييرات التي سعوا لإدخالها في ثقافة الشركة، من خلال التأكد من فهم أصحاب المصلحة الداخليين لإيجابيات التغييرات التي تم إدخالها المنظمة وكيف ساهمت في تعزيز أداء الأعمال، ويتم عادة اتباع أساليب مختلف لترسيخ التغيير أهمها

استخدام الأدوات الرسمية: مثل خطط الانتقال والتدريب ومكافآت الموظفين والمراقبة المستمرة لجهود التغيير وتحديد ومشاركة المقاييس لقياس نجاح التحول.

استخدام الأدوات غير الرسمية: مثل التواصل والتنشئة الاجتماعية لتغيير المواقف وترسيخ التغيير.

أهمية التغيير التنظيمي (عبوي، 2006):

التغيير التنظيمي شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية، اجتماعية، سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية فيما يلي:

• الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المؤسسة فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال و إلى سيادة الروح التفاؤل و من تم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الإقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية و من ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات و الاستقرار الممتد لفترة زمنية طويلة.

• تنمية القدرة على الابتكار: التغيير التنظيمي يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكليف أو السلبي بالرفض ، و كلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة و من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في أساليب و في الشكل المضمون.

• إثارة الرغبة في تطوير و التحسين و الارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالبة

و إثارة الرغبات و تنمية الدوافع نحو الارتقاء و التقدم، و ما يستدعيه ذلك من

تطوير و تحسين متلائم في كل المجالات كزيادة الإنتاجي و تحسين وضع الأفراد

المادي و المعنوي من خلال الآتي:

أ -عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها.

ب -عمليات التجديد و الإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت و أصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

ت -التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم بو على تطبيق أساليب الإنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا الجديدة.

• التوافق مع المتغيرات الحياة : يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات الحياة و ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة على التكيف

مع متغيرات الحياة ، و مع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة و بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و اتجاهات القوى والمصالح.

زيادة مستوى التأهيل : يعمل التغيير عمى الوصول إلى أعلى

درجة من الأداء

التنفيذي و الممارسة التشغيلية و ذلك من خلال:

أ. اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف والضائع.

ب. معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل: عمليات الحفز ، و تحسين مناخ لعمل وزيادة

الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين و الولاء و الارتباط.

الخاتمة :

يعتبر التغيير سمة من سمات العصر الحالي الذي يتميز بشدة المنافسة والتقدم العلمي والتكنولوجي، حيث أصبح هذا الأخير ضرورة حتمية لأي منطقة لكي تتكيف مع بيئتها التي تتعدد وتتغير المتغيرات فيها، وذلك من أجل ضمان البقاء باعتبار التغيير هو العنصر الثابت في البيئة المتغيرة.

كما أن التعايش مع ظروف التغيير والتكيف معه أضفى على عاتق قيادات المنظمات مهاماً جساماً ومسؤوليات كبيرة لإعداد الاستراتيجية المناسبة لإدارته بفعالية كبيرة من أجل ضمان بقاء واستمرار منظماتهم.

و عليه فنجاح أي مؤسسة لا يعني المحافظة على الوضع القائم، ولكن التغيير والابتكار والتطوير هو الذي يحقق الاستمرار والتطور والنجاح، أي أنها لا تحاول فقط مواكبة التغيير بل حتى إجراء السبق في ذلك.

ويحتاج هذا إلى وجود إدارة للتغيير واعية ومبدعة ومدركة لما يحدث حولها لتستطيع اختيار متى وأين سيتم التغيير وبأي أسلوب، وكيفية الحد أو التقليل من المقاومة... وبالتالي إدارة التغيير بنجاح .

الدرس الرابع عشر : أساليب البحث في

علم النفس الاجتماعي للعمل

الأهداف التعليمية:

1. دور مناهج البحث في اكتساب المعارف و تجديد المعلومات.
2. أهمية استخدام الأساليب البحثية في تحقيق نتائج علمية موضوعية.
3. تمكن الطالب من الإلمام بمختلف المناهج و الطرق البحثية الحديثة.

المقدمة:

تعتبر مناهج البحث بمثابة مجموعة من الطرق أو الأساليب التي يعمل الباحث على اتخاذها، ومن خلال هذه الطرق يقوم الباحث بجمع كافة المعلومات الخاصة به واستخلاصها، وما نلاحظه أن مناهج البحث كثيرة ومتنوعة؛ وذلك بسبب التنوع الكبير في الظواهر محل الدراسة.

إن نتائج الأبحاث في علم النفس الاجتماعي للعمل تهدف إلى اكتشاف أسباب السلوك الاجتماعي للمنظمة ، ومن تم اكتشاف القوانين العلمية التي تفسر مختلف الاستجابات الاجتماعية مما يساعد على فهم السلوك الاجتماعي للفرد و الجماعة للتنبؤ به و ضبطه . إن مناهج البحث متعددة و ليس كلها صالحة لدراسة الظواهر النفسية الاجتماعية و ليس هناك ما يسمى بالمنهج الأوحده . و سنقوم بتعريف مناهج البحث بطريقة أخرى، وذلك بأنها عبارة عن طرق بحثية، يسلكها الباحث هذه الطرق ليصل بشكل أساسي إلى النتائج، ومن خلال مناهج البحث العلمي يتمكن الباحث من الوصول إلى حقيقة كافة المجالات العلمية المختلفة من خلال مجموعة من القواعد والقوانين الفريدة من نوعها.

ويمكن تعريف مناهج البحث بأنها عبارة عن خطوات منظمة يتبعها الباحث لجمع المعلومات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معينة عن طريق العديد من القواعد العامة، فهو يلزم الباحث بعدم إبداء رأيه الشخصي دون تعزيزه بآراء لها قيمتها.

وهناك العديد من المناهج التي يتابعها الباحث للوصول إلى معرفة علمية دقيقة ، ومن بين هذه المناهج نجد :

المنهج التجريبي :

لو أن العلم اقتصر في بحوثه على انتظار وقوع الأحداثو الظواهر النفسية الاجتماعية لكان سيره بطيئا . لذلك كان لابد للعلم أن يتدخل فيرتب الظروف المحيطة التي تقع ضمنها الظواهر و الأحداث ترتيبا معيناً .و تعتبر العلوم الطبيعية أصل المنهج التجريبي ولم يستخدم هذا المنهج لمدة طويلة إلا من خلال تتبع الخطوات التالية

مراحل وخطوات المنهج التجريبي:

1- تحديد المشكلة وتحديد طريقة البحث.

2- صياغة الفرضيات.

3- قم بإجراء التجارب.

4- تحليل النتائج.

5- استنتاج.

وهكذا تم تعريف الطريقة التجريبية من قبل الكيميائي Michel-Eugène Chevreul في عام 1856: "ظاهرة تضرب حواسك. تراقبها بنية اكتشاف سببها ، ولهذا تفترض أن أحدها تسعى إلى التحقق من خلال إجراء تجربة. المنطق الذي تقترحه مراقبة الظواهر يؤسس التجارب (...). ، وهذا المنطق يشكل الطريقة التي أسميها تجريبية ، لأن التجربة في النهاية هي التحكم ، ومعيار دقة التفكير في البحث عن الأسباب أو الحقيقة (Bernard ، " ، 1865).

كانت هذه الطريقة أساسية للثورة العلمية التي تحققت منذ القرن السابع عشر ، مما أدى إلى ظهور العلوم التجريبية. من بين الأسلاف للطريقة التجريبية ، يجدر ذكر أن الفيزيائي والكيميائي الأيرلندي Robert Boyle ، وهو أيضًا أبو الفلسفة الطبيعية ، وكذلك الطبيب Claude Bernard.

كان Claude Bernard أحد مؤسسي Société de Biologie في عام 1849. في بداية الجمعية ، شارك بنشاط في عملها ، حيث قدم العديد من الاتصالات والعديد من المذكرات المهمة ، التي لا يركز فيها على الرموز ذات الطبيعة المعرفية. وقد قام باقتراح الفصول المنهجية التي تعمل كمقدمة لكل مجلد من مجلدات Leçons professes au Collège de France ، حتى تشكل في عام 1865 عملاً كاملاً ، مقدمة لدراسة الطب التجريبي ، حيث يرر برنار الطريقة التجريبية بناءً على المبدأ حتمية ظواهر الحياة (Bernard، 2009)، la méthode expérimentale, et la Société de Biologie.

و عليه فإن "التجربة ما هي إلا ملاحظة مقصودة مقيدة بشروط تجعلها تحت مراقبة الباحث و إشرافه ، و يقصد الباحث من إجراء التجربة جمع المعلومات عن الظاهرة المعينة تعيينه على التحقق من صحة فرض افتراضه " (منذر، 2007).

و المنهج التجريبي له عدة صفات تميزه عن غيره من المناهج و هي:

1. انه أقرب المناهج موضوعية بعكس منهج الاستبطان " التأمل الباطن أو الملاحظة الداخلية "

2. يستطيع الباحث الذي يتبع المنهج التجريبي السيطرة على العوامل المختلفة التي تؤثر على الظاهرة السلوكية .

- أركان المنهج التجريبي :

يتضح ذلك في التركيز على دراسة العلاقات القائمة بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة وذلك بإحداث تغييرات مقصورة على المتغيرات المستقلة بهدف تبيان نتائج ذلك التابعة ، كل ذلك من أجل الوقوف على حقيقة أسباب الظواهر الاجتماعية و تنوع العوامل المؤثرة فيها . وفي أغلب الأحيان تجرى التجربة على جماعتين ، أحدهما تحدد فيها العلاقة ما بين أثر المتغير المستقل على ما يحدث من تغير في المتغير التابع ، و أخرى ضابطة يتبث فيها أثر المتغير المستقل لمعرفة نتائج ما يحدث من تغيير في المتغير التابع و هو في حالة عدم تأثر بالمتغير المستقل . ثم بعد ذلك تقارن نتائج الجماعتين لمعرفة أثر

التغير المقصود و التغير غير المقصود لتحديد العوامل المسببة للظاهرة الخاضعة للدراسة .

المنهج الوصفي : إن خطوات الأبحاث الوصفية تنتهي عند تحليل المشكلة إلى متغيراتها و ما يمكن أن يقوم بين هذه المتغيرات من علاقات لا تشمل بذلك على كل خطوات البحث ، أي أنها تهدف إلى جمع أوصاف دقيقة علمية للظواهر النفسية الاجتماعية في وصفها الراهن و دراسة علاقاتها.

ويعريف المنهج الوصفي على أنه : " طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث."

مميزات المنهج الوصفي (الأكاديمية، 2020):

- يتميز المنهج الوصفي بطريقته الواقعية في التعامل مع مشكلة البحث، نظرًا لوجود الباحث في قلب الميدان أو المكان المتعلق بالدراسة.

- يعد ذلك المنهج مناسبًا لموضوعات البحث العلمي التي تدور حول الظواهر أو المشكلات الاجتماعية والإنسانية، ومن ثم الحصول على الوصف الكيفي الذي يتمثل في سلوك خارجي للظواهر، والوصف الكمي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالمشكلة أو الظاهرة، أو أرقام لها دلالة في علاقة الظاهرة بالظواهر المحيطة.

- يحد المنهج الوصفي من تدخلات الباحثين؛ لذا تظهر النتائج بصورة موضوعية؛ نظرًا لاشتقاقها بطريقة دقيقة، فعلى سبيل المثال لا يقف المنهج الوصفي على بعض الأسئلة التي تقبل تأويلات مختلفة، مثل: هل من الممكن قول...؟، فهو يهتم بما هو موجود وواضح للعيان.

- يساعد المنهج الوصفي في إجراء المقارنات بين طبيعة الظاهرة في أكثر من مكان، فعلى سبيل المثال في حالة دراسة مشكلة الطلاق يمكن مقارنة الظاهرة في أكثر من دولة.

- يساهم المنهج الوصفي في اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالدراسة من خلال تقديم الإيضاحات والشروح الخاصة بها.

- يمكن عن طريق المنهج الوصفي أن تتم صياغة الآراء والخبرات لوضع الخطط والتصورات المستقبلية لمواجهة بعض الظواهر الخطيرة.

أنواع المنهج الوصفي في البحث العلمي (الترجمة، 2019):

منهج دراسات العلاقات المتبادلة: ويختص بدراسة الارتباطات بين الظواهر والتوجه نحو التدقيق في تفاصيلها وتحليلها لتحديد العلاقات الداخلية والخارجية بينها وبين غيرها من الظواهر الأخرى ومن أهم أنواع المنهج الوصفي:

منهج دراسة الحالة: القائم على دراسة الموضوعات الاجتماعية من خلال تجميع البيانات اللازمة وتحليلها وتطبيقها على الموضوعات والظواهر المشابهة للوصول إلى النتائج.

منهج الدراسات السببية المقارنة: القائم على المقارنة بين أوجه التشابه والاختلاف في الظواهر للتعرف على ممارسات الظاهرة ودراستها بشكل متعمق ويتم الكشف عن تلك الدراسات بعدة طرق منها طريقة الاتفاق، طريقة الاختلاف، طريقة التلازم وطريقة التغير النسبي.

منهج الدراسات المسحية: يعتبر أحد المناهج الأساسية التي يتم استخدامها بشكل متكرر وأكثر شيوعاً من المناهج الأخرى لكونه منهج أكثر شمولاً يهدف لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لتصنيفها وتفسيرها للاستفادة منها مستقبلاً، كما تنقسم الدراسات المسحية إلى أربعة أنواع وهي (المسح التعليمي، تحليل الوظائف، تحليل المحتوى، مسح الرأي العام)

منهج الدراسات التطويرية: يتناول العلاقات المتبادلة بين الظواهر مع تسليط الضوء على التغيرات التي تحدث بمرور الزمن، ويتضمن هذا المنهج طريقتين وهما الطريقة الطولية عبر وضع الملاحظات المنظمة وقياس المتغيرات، والطريقة العرضية التي تتم من خلال الملاحظة والقياس ثم تحليل البيانات التي تم تجميعها للوصول إلى النتيجة النهائية، كما ينقسم منهج الدراسات التطويرية إلى نوعان وهما (دراسات النمو، دراسة الاتجاه)

منهج الدراسات التتابعية: ويتناول هذا النوع دراسة مجموعة من الأشخاص سبق وأن تمت دراستهم في مرحلة من مراحل حياتهم أو تطور دراستهم بهدف التعرف على أحوالهم وظروفهم ومشكلاتهم، كما تعالج هذه الدراسات فئات كبيرة من الأشخاص حيث تركز بض الدراسات على فئة معينة من الأشخاص الذين يتمتعون بخصائص ومواصفات معينة.

المنهج التاريخي:

يعرف المنهج التاريخي في البحث العلمي على أنه: "الطريقة أو الأسلوب المستخدم في بلوغ المعارف والحقائق، وذلك عن طريق مُطالعة المعلومات أو البيانات التي دُوّنت في الفترات الماضية، وتنقيحها ونقدها بحياد وبموضوعية؛ للتأكد من جودتها وصحتها، ثم إعادة بلورتها للتوصل إلى النتائج المقبولة، والمُدعمة بالقرائن والبراهين"

-أهمية المنهج التاريخي (alaeddine)، (2009)

1-يساعدنا في التعرف على البحوث السابقة

2-يساعدنا على معرفة تطور المشاكل و حلولها السابقة، و دراسة سلبيات و إيجابيات هذه الحلول

3-يساعد في التعرف تاريخ و تطور النظم و علاقتها بالنظم الأخرى و البيئة التي نشأت فيها

4-يمكننا هذا المنهج من حل مشاكل معاصرة على ضوء خبرات الماضي

5-لا يقتصر المنهج التاريخي على التاريخ و العلوم الاجتماعية فقط بل يتعدى استخدامه إلى العلوم الطبيعية، الاقتصادية، العسكرية،...الخ

6-يمثل تكامل بينه و بين المنهج المقارن ي الأقل.

خطوات المنهج التاريخي (المدونة، 2018):

للمنهج التاريخي أهمية كبيرة حيث أنه يسهم بشكل كبير في معرفة مدى تأثير التفاعلات التي حدثت في الماضي على الأحداث التاريخية، كما أنه من خلال هذا المنهج يستطيع الباحث العلمي أن يستشف المستقبل ويتوقع العديد من الأحداث التي قد تحدث عما قريب، وفي حال رغبت في استخدام المنهج التاريخي في البحث العلمي ينبغي أن يمر بهذه الخطوات:

توضيح مشكلة البحث: ينبغي أن يتم تحديد المشكلة المتعلقة بالبحث من قبل الباحث العلمي، ويقوم بعدها بصياغة المشكلة صياغة واضحة، ويتم أثناء تحديد المشكلة تحديد الأبعاد الزمنية لها، وكذلك الأبعاد المكانية.

جمع المادة التاريخية: يلي الخطوة السابقة أن يقوم الباحث العلمي بالاطلاع على مشكلة البحث في الكتب التاريخية التي تحدثت بالفعل عن المشكلة التي يقوم عليها البحث، وقد تكون هذه الكتب هي المراجع أو المصادر التاريخية الموثقة والدقيقة.

نقد مصادر البيانات: ولا ينبغي أن يتم استخدام البيانات التي جُمعت أثناء البحث العلمي إلا بعد نقدها وفحصها جيداً، وبالتالي يتم التعرف على مدى مناسبتها للبحث العلمي، وعملية النقد تتم على مرحلتين، المرحلة الأولى وهي نقد داخلي وذلك للتعرف على إن كان هناك تزوير في الوثائق أم لا، والنقد الخارجي للتعرف على إن كان الباحث حرّاً أم لا.

تدوين النتائج: ومن خلال هذه المرحلة تم عرض النتائج التي استطاع الباحث العلمي الوصول إليها أثناء مشواره في البحث، وعليه أن يقوم بمناقشتها، كما أنه يجب عليه أن يقوم بتفسيرها تفسيراً منطقي يتناسب مع الواقع الحالي الذي نعيش فيه.

وللمنهج التاريخي مزايا وعيوب شأنه شأن مناهج البحث العلمي المختلفة.

ومن مزايا المنهج التاريخي ما يأتي (عجوز، 2919):

1. يعتمد المنهج التاريخي الأسلوب العلمي في البحث. فالباحث يتبع خطوات الأسلوب العلمي مرتبة، وهي: الشعور بالمشكلة، وتحديدّها، وصياغة الفرضيات المناسبة، ومراجعة الكتابات السابقة، وتحليل النتائج وتفسيرها وتعميمها.

2. اعتماد الباحث على المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات ذات الصلة بمشكلة البحث لا يمثل نقطة ضعف في البحث إذا ما تم القيام بالنقد الداخلي والنقد الخارجي لهذه المصادر.

أما عيوب المنهج التاريخي فتتمثل فيما يأتي:

1. تعتبر المعرفة التاريخية ليست كاملة، بل تقدم صورة جزئية للماضي؛ نظراً لطبيعة هذه المعرفة المتعلقة بالماضي، ولطبيعة المصادر التاريخية وتعرضها للعوامل التي تقلل من درجة الثقة بها، مثل: التلف والتزوير والتحيز.

2. صعوبة تطبيق الأسلوب العلمي في البحث في الظاهرة التاريخية محل لأن دراستها بواسطة المنهج التاريخي يتطلب أسلوباً مختلفاً الدراسة؛ نظراً وتفسيرات مختلفة.

- 3_ صعوبة تكوين الفرضيات والتحقق من صحتها؛ وذلك لأن البيانات التاريخية معقدة، إذ يصعب تحديد علاقة السبب بالنتيجة على غرار ما يحدث في العلوم الطبيعية.
- 4_ صعوبة إخضاع البيانات التاريخية للتجريب، الأمر الذي يجعل الباحث يكتفي بإجراء النقد بنوعيه الداخلي والخارجي.

الخاتمة :

في الأخير واعتمادا على ما سبق، يمكن القول بأن المنهج العلمي هو مجموعة الأساليب والطرق التي تساعد الباحث في تحليل وتنظيم المهام ، من أجل التوصل للنظريات والقواعد، أو من أجل التعرف على حلول متعلقة بمشكلة البحث العلمي . وتبين أهمية مناهج البحث العلمي في أنها تعمل على فحص الفرضيات التي يطرحها الباحث العلمي في خطة البحث خاصته بناءً على وجهة نظر المختصين ووجهة نظر المجتمع حول المشكلة أو القضية التي يحتويها البحث العلمي، وتوضيح مدى تأثير عواقب مشكلة البحث على المجتمع. كما أن إثارة الإشكالية المرتبطة بالمناهج بشكل عام هي الكفيلة وحدها بتطوير الأبحاث الاجتماعية، وتوجيهها إلى المسار الصحيح، بالشكل الذي تستفيد منه الإنسانية.

المصادر و المراجع

المصادر و المراجع باللغة العربية:

- اسماعيل، ب. م. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مصر: دار الجامعة الجديدة: الأرابطة.
- التايب، ع. (2011). النوع و علم اجتماع العمل و المؤسسة. القاهرة: منظمة المرأة العربية.
- الجردي، بن. ع. (2002). مقدمة في علم الاتصال. دمشق: مكتبة الأمراء، الطبعة التاسعة.
- الجمالي، أ. د. (1982). في تقسيم العمل الاجتماعي. بيروت: اللجنة التأسيسية لترجمة الروائع.
- الجوهري، م. (1972). ميادين علم الاجتماع. الاسكندرية: دار المعارف المصرية.
- الشبكي، ص. (1969). العلاقات الإنسانية في الإدارة. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.
- الشمري، م. و. (2012_2013). رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعلام. كلية الاعلام، جامعة الشرق الأوسط.
- الصيرفي، م. (2006). السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية. مصر: دار وفاء لنفيا للطباعة والنشر.
- الطاهر، أ. أ. (2002). مبادئ إدارة الأعمال. ليبيا: دار النشر ليبيا.
- العزم، ف. أ. (2005). تنمية المهارات الإدارية. القاهرة: عالم الكتب.
- العطروزي، م. ف. (1969). العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة. القاهرة: عالم الكتب.
- العلاق، ب. (2009). الاتصال في المنظمات العامة. الأردن-عمان: دار البيازوري، ط11.
- العمامرة، م. (2015). مبادئ الإدارة المنرسية. عمان، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العيان، س. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- القادر، ف. ع. (1986). علم النفس الصناعي و التنظيمي. بيروت: دار النهضة العربية.
- الكريم، ق. ع. (2020). مقدمة في علم اجتماع التنظيمات. الجزائر: ابن التديم_ دار الروافد الثقافية.
- الكريم، ق. ع. (2020). مقدمة في علم اجتماع المنظمات. وهران: دار الروافد الثقافية.
- إبريس، ث. ع. (بدون سنة). الإعلان و العلاقات العامة. مصر: مكتبة عين الشمس.
- حريم، ح. (2003). إدارة المنظمات. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- حزي، ب. (2020). الاتصال التنظيمي. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- حلاق، ب. (2020). السلوك التنظيمي. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- خاطر، أ. م. (s.d.). الإدارة و تقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- دندشلي، م. (2002). غي روشيه مقدمة في علم الاجتماع العام. بيروت: الغفيرة.

- رسوان م. ع. (2012). إدارة الصراعات والنزاعات في العمل. القاهرة، مصر: اموعة العربية للتدريب والنشر.
- زهرة ح. ع. (1984). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: عالم الكتب.
- المشعان س. (1994). علم النفس الصناعي. الكويت: مكتبة الفلاح.
- زيدان ح. د. (1984). الإشراف والإنتاجية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- صلاح الدين ع. (2003). السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر. مصر: دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- صالح علي ز. (2014). علم النفس الاجتماعي وثيقة غير خاضعة للنشر.
- طه ف. ع. (1986). علم النفس وقضايا العصر. بيروت، دار النهضة، .
- عادل م. (2002). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الأردن: عالم الكتب.
- عاصم أ. (1995). دراسات معاصرة في التطوير الإداري. دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.
- عرقوب، أ. (1993). الاتصال الإنساني ونورده في التفاعل الاجتماعي. عمان، الأردن: دار المجدلاوي.
- علي ع. (2008). الرقابة الإدارية في منظمات العمال. الشارقة، اثناء النشر والتوزيع.
- كونالوف الكسندر ت. (1976). علم النفس الاجتماعي دمشق: دار الجماهير العربية.
- لامبرت وليم ر. و. ت. (1994). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: دار الشروق.
- سليمان ط. ع. (1962). خدمة الجماعة. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة
- فرج ع. (1986). علم النفس الصناعي و التنظيمي. بيروت: دار النهضة العربية.
- جامعة أم القرى: السعودية. الرضا الوظيفي و علاقته بالانتماء التنظيمي لدى المشرفين التربويين. (هـ-1429).
- ليثيم، ي. ع. (2014). أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي. الدراسات والبحوث الاجتماعية. 126.
- ماكبرايد ش. (s.d). أصوات متعددة و عالم واحد، الاتصال و المجتمع اليوم و غدا، مصر: الشركة الوطنية للنشر و التوزيع.
- ماهر، أ. (2002). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ، مصر: الدار الجامعية، الإسكندرية، ط. 8.
- ماهر، أ. (2004). مبادئ الإدارة. مصر: الإسكندرية.
- محمد دب. ت. (1960). علم النفس الاجتماعي الصناعي. القاهرة: دار المعارف.
- محمد ق. (2017). مفهوم ومكانة العمل في المجتمع مجلة الواحات للبحوث و الدراسات. 1137.
- محمد، د. ب. ت. (1996). الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات. القاهرة: الدار النولية للنشر و التوزيع ج. 2.
- مختار م. أ. (1982). محاضرات ف علم النفس الاجتماعي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مصطفى، أ. س. (2005). إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل. مصر: القاهرة.

معوض، ح. م. (1986). علم النفس الاجتماعي. دار البيضاء: دار النشر المغربية .
مكناشي، م. (2018). محاضرات علم النفس العمل و التنظيم. قالمة: جامعة قالمة .
نافيل، ح. ف. (1985). رسالة في سوسولوجيا العمل. بيروت: عويدات للنشر والطباعة.
نعموني، م. (2014). مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم. الجزائر: جسور للنشر و التوزيع.
هاشم، ع. ع. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
هنداوي، ع. ز. (2014). مدخل إلى علم النفس. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
آخرون، ش. م. (s.d.). اصوات متعددة و عالم واحد، الاتصال و المجتمع اليوم و املا. القاهرة: لشركة الوطنية للنشر و التوزيع

المجلات :

ابراهيم، ب. ب. (2016). ظاهرة العمل و تطورها عبر العصور. مجلة افاق للعلوم، 20 .
الوقداني، ع. ب. (2018). القيادة والبيروقراطية: الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية. 5 .
اليافي، ع. (1975). تمهيد في علم الاجتماع. دمشق: مطبعة الجامعة السورية.
بلقاسم، س. (2003). العلاقات الإنسانية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، 41 .
سعدوني، ل. ن. (2016). تحليل ومناقشة أهم أساليب تفسير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية. مجلة افاق للعلوم، 302 .
ضيايف، ز. ا. (2007). السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية، 94 .
علوط، ع. (s.d.). تحولات العمل و اتجاهاته المستقبلية. المنهل الإلكتروني، 2 .
عودة، م. (2000). الرضا الوظيفي لأعضاء ومجالس إدارة المشاريع العامة في الكويت. البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 34 .

الأطروحات و المذكرات :

بكري، م. ، (2019). واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية. أدرار: جامعة أدرار .
بلل، ع. ا. (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال. الخرطوم، السودان: أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، السودان
بن طيبة، ح. (s.d.). الإشراف و علاقته بالتوافق المهني. تفرت: جامعة ورقلة.
بن عيسى، ص. (2019). الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية. الجزائر: جامعة بسكرة.
حرشاي، س. (2013). السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني. المسيلة: جامعة المسيلة.

- زاهر رب (2011) الوهم في الفكر الإداري، مطبوع في الطبعة الثانية و الترتيبية الجزائر: جامعة منتوري، فلسطينية
عندى بن ز (2017) إدارة الصراع دراسة ميدانية ببلدية توزوج الكهرياء والغاز، قائمة: جامعة قائمة
علوي رح (2015) محاضرات في سلوك التنظيم، الطبعة: جامعة السجدة
عمر رب في (2010) مقارنة بين سلوكيات الإدارة بين القطاع العام و الخاص، فلسطينية: جامعة فلسطينية
كريكس-وحدة (2018) فعالية الاتصال التنظيمي في انواء الصراع داخل المؤسسة، جبل: جامعة جبل
فعلوي رح (2012) مفهوم العمل لدى العمل و علاقته بفعليتهم في العمل الصناعي من خلال الشايع الحوافر العادية،
فلسطينية، جامعة الاخوة منتوري

المراجع باللغة الأجنبية:

- Babeau, O. (2017). *Alvin Ward Gouldner – La critique de la fausse conscience sociologique : pour une sociologie engagée*. EMS Editions.
- Colliot-Thélène, t. p. (2003). *Le Savant et le Politique*. paris: Découverte.
- Damon, J. (2006). *La pensée de... - Max Weber (1864 - 1920)*. France: Informations sociales.
- Desreumaux, A. (2017). *Philip Selznick – L'organisation comme institution*. Paris: EMS Editions.
- Fayol, H. (1919). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Hunt, H. a. (1963). *Perspectives in Social Psychology*. New York,: Oxford University Press.
- John D. DeLamater, D. J. (, 2011). *Social psychology*. Wadsworth,: Amazon.com.
- Lemoine, C. (2012). *La psychologie du travail et des organisations : recherche et intervention*. , Dunod,.
- lensis, L. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lythans, F. (1989). *Organizational Behavior*. New York: New York Mc-Graw-Hill Co.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management* New York. John Wiley & Sons, Inc.

المواقع الإلكترونية:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A7%D9%86_%D9%85%D9%88%D9%84%D8%B1_%D8%BA%D9%8A%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%AB

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=3970>. (s.d.)

(s.d.). <https://www.business4lions.com/الكلاسيكية-المدرسة-علماء/>

http://tlemcen.dz/pluginfile.php/186120/mod_resource/content/1/leadership.pdf
<p://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp-content/uploads/2020/03/>. (s.d.)

أبو خيران، ع. (2018, 06 12). <https://www.noonpost.com/content/23692>. Récupéré sur www.noonpost.com/content/23692.
الاجتماعي.. كيف يشغل الآخرون حياتنا بطرق مختلفة؟

اليزنس، أ. (s.d.). Récupéré sur www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9/.

<https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9/>.

الماس، م. ع. (2021-09-11). <https://political-encyclopedia.org/dictionary/>. البيروقراطية.

الهدى، ي. ن. (2020). <https://elearn.univ->

سلوى، من. (s.d.). مفهوم الرضاء الوظيفي. Récupéré sur <https://www.academia.edu/10987951/>.

صالح، ز. م. (s.d.). زاهد_محمد_صالح. cade.tu.edu.iq/images/cliparts.

عبدالله، ب. ع. (s.d.). نظريات الاتصال التنظيمي - <https://www.ssrcaw.org> مركز الدراسات والابحاث
العلمانية في العالم العربي.

<https://www.feedo.net/Society/SocialInfluences/SocialPsychology/Leadership.htm>.