



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع



محاضرات في مقياس: علم النفس الاجتماعي للعمل

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مطبوعة بيداغوجية مقدمة للترقية إلى رتبة أستاذ التعليم العالي.

من إعداد الدكتورة:

عثمان مريم

السنة الجامعة: 2022/2021

اسم المقياس: علم النفس الاجتماعي للعمل	
مطبوعة موجهة إلى: طلبة السنة الأولى في جامعة الشاذلي بن علي	
البرنامج الرسمي للمقياس: - التعريف بعلم النفس الاجتماعي للعمل - التطور التاريخي لعلم النفس الاجتماعي للعمل - موضوعات علم النفس الاجتماعي للعمل (العلاقات الإنسانية، الاتصال، القيادة، الإشراف، السلوك التنظيمي، الرضا الوظيفي، التغيير التنظيمي، الصراع التنظيمي...) - أساليب البحث في علم النفس الاجتماعي للعمل.	
أهداف المقياس: - تحديد مفهوم علم النفس الاجتماعي للعمل والتعرف على مختلف مواضيعه (الثقافة الإدارية- الجماعة- الدوافع- الحوافز - القيادة - اتخاذ القرار - التغيير التنظيمي- الاتصال التنظيمي - مقاومة التغيير التنظيمي - إدارة المعرفة- الثقة التنظيمية- التعلم المنظمي) - تزويد الطالب بالمعارف المتعلقة بالعناصر السالفة الذكر ودورها وتأثيرها على الأداء المنظمي. - تمكين الطالب من الاطلاع على أهم العناصر المكونة لموضوع علم النفس الاجتماعي لتكوين رصيد معرفي وواقعي حول هاته العناصر. - التعرف على أساليب البحث في علم النفس الاجتماعي للعمل.	

الصفحة	قائمة المحتويات
أ.ب	مقدمة
	المحور الأول: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل:
3	المحاضرة الأولى: التعريف بعلم النفس الاجتماعي للعمل:
3	تمهيد:
3	أولاً: علم النفس:
3	1- تعريف علم النفس
4	2- أهمية علم النفس
5	3- فروع علم النفس
6	4- التطور التاريخي لعلم النفس
7	5- مدارس علم النفس
9	ثانياً: علم النفس الاجتماعي للعمل:
10	1- تعريف علم النفس الاجتماعي للعمل
11	2- موضوع علم النفس الاجتماعي للعمل
12	3- علاقة علم النفس الاجتماعي بالعمل بالعلوم الأخرى
15	4- نظريات علم النفس الاجتماعي للعمل
18	خلاصة
19	المحاضرة الثانية: التطور التاريخي لعلم النفس الاجتماعي للعمل:

19	تمهيد
19	1- الفكر العربي
22	2- الفكر الإسلامي
24	خلاصة
المحور الثاني: موضوعات علم النفس الاجتماعي للعمل:	
25	المحاضرة الثالثة: القيم والثقافة الإدارية داخل المنظمة:
25	تمهيد:
25	1- الإطار الثقافي والاجتماعي بالمنظمة.
26	2- تعريف الثقافة الإدارية.
26	3- خصائص الثقافة الإدارية.
27	4- مستويات الثقافة داخل المؤسسة.
29	5- القيم.
31	خلاصة
32	المحاضرة الرابعة: الجماعة
32	تمهيد
32	1- تعريف الجماعة
32	2- عوامل نجاح جماعات العمل (فرق العمل)
33	3- خطوات بناء جماعات العمل
35	4- النظريات المفسرة لتكوين الجماعة

36	5- دور الجماعة في إحداث التغييرات التنظيمية
37	خلاصة
38	المحاضرة الخامسة: الدوافع
38	تمهيد:
38	1- تعريف الدوافع
39	2- وظائف الدوافع
39	3- أبعاد الدوافع
40	4- أساليب قياس الدوافع
41	5- نظريات الدوافع
45	خلاصة
46	المحاضرة السادسة: الحوافز
46	تمهيد:
46	1- تعريف الحوافز
47	2- الفرق بين الحوافز والدوافع
47	3- أهمية الحوافز في المؤسسة
49	4- مراحل تقييم نظام الحوافز
50	خلاصة
51	المحاضرة السابعة: القيادة
51	تمهيد:

51	1- تعريف القيادة
52	2- عناصر القيادة
53	3- مصادر قوة القائد
54	4- أنماط القيادة
55	5- نظريات القيادة
57	خلاصة
58	المحاضرة الثامنة: اتخاذ القرارات
58	تمهيد:
58	1- تعريف اتخاذ القرار
58	2- أهمية اتخاذ القرار
59	3- أنواع القرارات التنظيمية
60	4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
61	5- مراحل عملية اتخاذ القرار
63	خلاصة
64	المحاضرة التاسعة: التغيير التنظيمي
64	تمهيد:
64	1- تعريف التغيير التنظيمي
65	2- أهمية التغيير التنظيمي
67	3- أبعاد التغيير التنظيمي

68	4- مجالات التغيير التنظيمي
70	5- إستراتيجيات التغيير التنظيمي
76	خلاصة
77	المحاضرة العاشرة: الاتصال التنظيمي
77	تمهيد
77	6- تعريف الاتصال التنظيمي
77	7- أساليب الاتصال التنظيمي
77	8- أهداف الاتصال
79	9- مهام الاتصال بالمؤسسة
79	10- أركان الاتصال
80	11- أشكال الاتصال التنظيمي
82	12- عوائق الاتصال
84	خلاصة
85	المحاضرة الحادية عشر: مقاومة التغيير التنظيمي
85	تمهيد:
85	1- تعريف مقاومة التغيير
85	2- أسباب مقاومة التغيير
87	3- استراتيجيات المؤسسة في التعامل مع مقاومة التغيير
89	4- المزايا الناتجة عن عملية مقاومة التغيير

90	خلاصة
91	المحاضرة الثانية عشر: إدارة المعرفة
91	تمهيد
91	1- تعريف إدارة المعرفة.
92	2- أهداف إدارة المعرفة.
93	3- مكونات إدارة المعرفة.
94	4- عمليات إدارة المعرفة.
95	5- نماذج إدارة المعرفة.
98	خلاصة
99	المحاضرة الثالثة عشر: الثقة التنظيمية
99	تمهيد:
99	1- تعريف الثقة التنظيمية
100	2- خصائص الثقة التنظيمية
100	3- أبعاد الثقة التنظيمية
101	4- الثقة التنظيمية في النظم الإدارية
104	خلاصة
105	المحاضرة الرابعة عشر: التعلم المنظمي
105	تمهيد:
105	1- تعريف التعلم المنظمي

105	2- خصائص التعلم المنظمي
106	3- خصائص التعلم المنظمي الاجتماعي
107	4- خطوات التعلم المنظمي
109	خلاصة
110	خاتمة
111	قائمة المصادر والمراجع.

مقدمة:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، والصلاة والسلام على رسوله الكريم وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، وبعد..

تتضمن هذه المطبوعة سلسلة من المحاضرات في مقياس علم النفس الاجتماعي للعمل، والتي تم إعدادها طبقاً للبرنامج الرسمي المقرر لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص تنظيم وعمل.

وقد حرصنا في هذه المطبوعة على تقديم عرض مفصل ومركز لمختلف الأطر ومختلف الاتجاهات النظرية في دراسة علم النفس الاجتماعي للعمل، بشكل يسمح للطالب تكوين معارف نظرية ومنهجية، تمكنه من دراسة موضوع علم النفس الاجتماعي للعمل موضوعاته: الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة، التعلم المنظمي، الاتصال التنظيمي، الدافعية المهنية... الخ، كما أن هدفنا الأساسي الذي نصبو إليه من خلال هذا العمل، هو توضيح مضمون البرنامج ومحتوياته، خاصة بالنظر إلى القيمة العلمية التي يحتلها في الجانب النظري والتطبيقي حيث أن دراسة علم النفس الاجتماعي للعمل أخذت حيزاً كبيراً في الدراسات النفسية والاجتماعية باعتبار أن الفرد يعتبر مورد بالنسبة للمنظمة يجب العناية به، وعليه تضمنت هذه المطبوعة محورين أساسيين يتضمن كل محور مجموعة من المحاضرات، كانت على النحو التالي:

1-المحور الأول: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل : يتضمن

- المحاضرة الأولى:التعريف بعلم النفس الاجتماعي للعمل:

تناولنا فيه جانبين رئيسيين الجزء الأول خاص بمدخل إلى علم النفس، والثاني خاص بمدخل إلى علم النفس الاجتماعي.

2- المحاضرة الثانية:نشأة وتطور علم النفس الاجتماعي للعمل.

3- المحاضرة الثالثة: القيم والثقافة الإدارية داخل المنظمة.

4- المحاضرة الرابعة: الجماعة

5- المحاضرة الخامسة: الدوافع

6- المحاضرة السادسة:الحوافز.

7- المحاضرة السابعة: القيادة.

8- المحاضرة الثامنة: اتخاذ القرار.

9- المحاضرة التاسعة: التغيير التنظيمي.

10- المحاضرة العاشرة: الاتصال التنظيمي.

11- المحاضرة الحادية عشر:مقاومة التغيير التنظيمي.

12- المحاضرة الثانية عشر: إدارة المعرفة.

13- المحاضرة الثالثة عشر: الثقة التنظيمية.

14- المحاضرة الرابعة عشر: التعلم المنظمي.

وقمنا في الأخير بعرض الخاتمة وقائمة من المراجع التي اعتمدنا عليها في إعداد هذه

المطبوعة.

- المحور الأول: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل:

- المحاضرة الأولى: التعريف بعلم النفس الاجتماعي للعمل:

- تمهيد: إن علم النفس الاجتماعي شأنه شأن العلوم الأخرى لم يكن نتاج الصدفة بل اكتسب نموه ونضجه من خلال التقدم البطيء، والذي جاء على يد أجيال متتالية من علماء ومفكرين عبر حقب زمنية مختلفة، وعلى هذا الأساس يعتبر البعض أن البوادر الحقيقية لظهور علم النفس الاجتماعي كانت في الثلاثينات من هذا القرن، وفي الصدد يقول دانييل كاتز **Daniel Katz** لقد تأخر نسبياً ظهور علم النفس الاجتماعي بالنسبة لتاريخ علم النفس وفروعه المختلفة.

أولاً: علم النفس:

1- تعريف علم النفس: **Psychology**: هو العلم الذي يدرس السلوك، وما وراءه من عمليات عقلية، ودوافعه ودينامياته وآثاره، دراسة علمية يمكن على أساسها فهم السلوك والتنبؤ بأنماطه والتخطيط له.¹

علم النفس هو الدراسة العلمية للسلوك والعمليات العقلية ويتضمن هذا التعريف ثلاث مفاهيم أساسية هي: السلوك والعمليات العقلية والدراسة العلمية وفيما يلي وصف مختصر لهذه المفاهيم الأساسية:²

¹ عبد السلام حامد زهران (1984): علم النفس الاجتماعي، ط5، القاهرة، مصر عالم الكتب للنشر والتوزيع ، ص: 09.

² معاوية محمود أبو غزال (2015): علم النفس العام، ط2، عمان، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع ، ص: 19-20.

➤ **السلوك:** يعرف السلوك بأنه كل ما يصدر عن الإنسان من أقوال وأفعال ويمكن ملاحظتها بشكل مباشر كالكتابة والقراءة وقيادة السيارة والعدوان والصراخ والرسم وغيرها.

➤ **العمليات العقلية:** يقصد بالعمليات الأفكار (العمليات المعرفية: التفكير، التذكر، الإدراك، والانتباه... الخ). والمشاعر والدوافع التي نختبرها بصورة شخصية ذاتية ولا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، ومن الأمثلة عليها معتقدات الإنسان عن ذاته (مفهوم الذات) وذكرياته عن أول عيد ميلاد له (استرجاع المعلومات من الذاكرة)، شعور الطفل بالخوف والقلق عندما تبتعد عنه أمة (قلق الانفصال)، والحالة الداخلية لشخص ما عندما يحرم من الطعام (دافع الجوع).

➤ **الدراسة العلمية:** يستخدم علم النفس طرقاً منظمة لكي يلاحظ السلوك ويصفه ويتنبأ به ويفسره ويضبطه، وهو كذلك شأنه شأن العلوم الأخرى تنطبق عليه خصائص العلم كالموضوعية، وقياسها بشكل حيادي.

ومن أهم الموضوعات التي يدرسها علم النفس ويهتم بها ما يلي: ¹

- **العلم:** هو دراسة موضوعية للظواهر بهدف الوصول إلى مجموعة من المعارف المنظمة والمتسقة، الدقيقة والصادقة، حيث يتسم العلم بمجموعة خاصة من العمليات المستخدمة في جمع حقائق واقعية وفعالية، وبمجموعة محددة من المفاهيم المستخدمة في تفسير المعطيات.

¹ أحمد محمد عبد الخالق، عبد الفتاح محمد دويدار (1999): علم النفس أصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، ص:

- **الكائن العضوي:** هو الكائن الحي القادر على الاحتفاظ بذاته بوصفه مجموعة من الأجهزة، ويكون من أجزاء قادرة على أداء وظائف تكاملية معينة، وينظر إلى الكائن العضوي (حيوان أو إنسان) على أنه يقوم بوظائف نفسية وبيولوجية، والكائن العضوي من الناحية البيولوجية هو تلك الوحدة الحية التي تتكون من أعضاء وأجهزة قادرة مع بعضها البعض على القيام بوظائف تكاملية متآزرة وهذه الكائنات العضوية مجهزة للقيام بوظائف حيوية كثيرة وقادرة على النهوض بها وهي: التغذية، النمو، التناسل، الحركة والإحساس.

- **السلوك:** هو مجموعة أفعال الكائن العضوي الداخلية والخارجية، والتفاعل بين الكائن العضوي وبيئته المادية والاجتماعية، والسلوك كذلك مختلف بأنواع الأنشطة التي يقوم بها الإنسان والحيوان، وهو الجزء من الكل الذي يشمل العمليات الحيوية، التي تتضمن النمو، الضعف التدريجي، الهضم، الإخراج، الدورة الدموية، هذه العمليات الفيزيولوجية وخاصة تلك المرتبطة بالجهازين العصبي والغدد تشكل أساس السلوك.

2- **أهمية علم النفس:** لعلم النفس أهمية كبيرة سواء على الفرد أو الجماعة نذكر منها: ¹

- إن علم الفيزياء إذا كان علم القرن السابع عشر، وعلم الكيمياء علم القرن الثامن عشر. وعلم الأحياء علم القرن التاسع عشر فان علم النفس يعد علم القرن العشرين، ذلك لأن التطورات العلمية والتكنولوجية التي شهدتها إنسان هذا القرن فرض عليه مشكلات تتطلب من علم النفس تشخيصها واتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاجها.
- أن هذا العلم سيمكن الإنسان من معرفة دوافعه لضبطها وتعديلها، ومعرفة دوافع غيره بهدف إقامة أفضل العلاقات الإنسانية معهم

¹ عبد العزيز القوسي (1975): علم النفس أساسه وتطبيقاته التربوية، مكتبة النهضة المصرية، مصر، ص: 52-56.

-أن هذا العلم يتصدى للكثير من المشكلات المهنية بقصد تشخيصها وعلاجها، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب .

-الارتقاء بالإنسان إلى أعلى المراتب وذلك عن طريق إثراء معرفته وزيادة خبراته وصولاً إلى تحقيق ذاته وطموحاته.

-العمل على تحقيق التوافق النفسي للفرد وصولاً إلى صحة نفسية سليمة تتلاءم مع طبيعة المشكلات النفسية التي يتعرض لها إنسان القرن العشرين

-العمل على تحسين مناهج البحث العلمي في مجال علم النفس لزيادة وضوح الظاهرة و إثراء المعرفة النفسية من أجل سعادة الإنسان ومعالجة مشكلاته.

3- فروع علم النفس: بعد اجتهد العديد من الباحثين والرواد في علم النفس انبثق عن دراساتهم النظرية وتجاربهم التطبيقية عدة فروع لهذا العلم نذكر منها:¹

3-1- علم النفس العام: يهتم بالمبادئ والقوانين العامة التي تحكم سلوك الإنسان السوي، ومن موضوعاته الرئيسية نذكر: الدافعية، الانفعالات، الذكاء، القدرات العقلية كالإدراك والتفكير والذاكرة بالإضافة اهتمامه بالتعلم والشخصية.

3-2- علم النفس التربوي: يهتم بالمبادئ الأساسية لعملية التعلم خاصة وفي تسهيل العملية التربوية عامة، حتى يتمكن المربون من وضع المناهج التعليمية وإجراء التجارب العلمية للارتقاء بمستوى الطالب ابتداء من المرحلة الابتدائية مروراً بالمرحلة الثانوية وانتهاءً بالمرحلة الجامعية.

¹صالح حسن أحمد الداهري، وهيب مجيد الكبيسي(1999): علم النفس العام، ط01، دار الكندي، الأردن ص: 25-28.

3-3- علم النفس الاجتماعي: يهتم بدراسة علاقة الشخص بالجماعة وعلاقة الجماعات

بعضها البعض، كما يهتم بالتطبيع الاجتماعي للإنسان وتأثره بالثقافة والحضارة التي

يعيش فيها .

3-4- علم النفس النمو: يهتم بنمو الإنسان وقوانين هذا النمو ابتداء من مرحلة الطفولة مروراً

بالمراهقة والشباب والنضج وانتهاء بالكهولة .

3-5- علم النفس الفسيولوجي: يهتم بدراسة الجهاز العصبي ووظائفه، ووظائف الغدد

الصماء وغير الصماء وتأثيراتها على السلوك الإنساني .

3-6- علم النفس الإرشادي: يهتم بمساعدة الأشخاص الأسوياء من الناس وحل مشكلاتهم

بهدف تحقيق ذواتهم وتوافقهم النفسي والاجتماعي.

3-7- علم النفس الصناعي: يهتم بتطبيق مبادئ علم النفس في ميدان الصناعة لرفع الكفاءة

الإنتاجية للعاملين، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.

3-8- علم النفس الشواذ: يهتم بدراسة الأسس النفسية لسلوك الأشخاص الشواذ والمنحرفين،

وتعد الأمراض النفسية والعقلية من بين الموضوعات المهمة التي يهتم بها هذا الفرع.

3-9- علم النفس الفروق الفردية: يهتم بدراسة الفروق بين الأشخاص والجماعات والأجناس،

وأسبابها وطرق تكوينها والعوامل المؤثرة فيها.

3-10- علم النفس العسكري: يهتم بتطبيق مبادئ علم النفس في برامج القوات

المسلحة وتدريبها وفي سيكولوجية القيادة والروح المعنوية والدعاية بهدف زيادة كفاءة هذه

القوات.

3-11- علم النفس الجنائي: يهتم بالدوافع التي تؤدي إلى حدوث الجريمة، ويقترح

أفضل الأساليب لإصلاح المجرمين وتأهيلهم وإرجاعهم إلى حالة السواء في حياتهم المهنية والاجتماعية.

4- التطور التاريخي لعلم النفس: لخص ودورث woodworth تاريخ علم النفس بعبارة

جميلة مفادها، أن علم النفس عند أول ظهوره زهقت روحه، ثم خرج عقله، ثم زال شعوره ولم يبق منه إلا المظهر الخارجي وهو السلوك، وبذلك فهو مرة بأربعة مراحل يمكن إيجازها في الآتي:¹

- اقترانه بالروح قبل ظهور الدراسات المنظمة لكل من أرسطو وأفلاطون وسقراط.
- اهتمامه بالفعل بدال من الروح على اعتبار أن الاختصاص بالروح هو من اختصاص العلماء الروحانيين، وقد تجلى ذلك في البحوث الشيقة لسقراط في العمليات العقلية كالإدراك العقلي والحسي.
- اقترانه بالشعور وخاصة في القرن السابع عشر عندما أشار ديكارت أمام الفلسفة الحديثة إلى اعتبار كل من الجسم والعقل مادة، بحيث أن مادة الجسم تشغل حيزا من الفراغ بخلاف مادة العقل فإنها لا تشغل حيزا من الفراغ، وكذلك العقل خاص بالإنسان دون الحيوان، وظيفته الشعور وما يتبعه من العمليات العقلية كالإدراك والتفكير وغيرها ...
- اقترانه بالسلوك وخاصة بعد ظهور المدرسة السلوكية على يد بافلوف
- Pavlov ووطن Watson وانتقال البحث من أمور تخمينية غامضة إلى أمور محسوسة يمكن إخضاعها لمناهج البحث العلمي وأدواته كالملاحظة...

¹ عبد العزيز القوسي: مرجع سابق، ص: 80-89

5- مدارس علم النفس: ظهرت العديد من المدارس التي حاولت البحث في تفسير الظواهر النفسية والوقائع السلوكية لكن لكل منها تأويل بحسب الدراسات التي درستها من زوايتها الخاصة هذا ما سوف نراه في هذا العنصر:¹

5-1- المدرسة التكوينية: لم تعنى المدرسة التكوينية، البنائية بالسلوك الظاهر، إنما اتجهت نحو سبر غور الخبرات الشعورية، أي دراسة التركيب النفسي للفرد أو التركيب البنائي للنفس البشرية، وكان مؤسسو هذه المدرسة يرون أن الحالات العقلية: كإحساسات والصور الذهنية للمشاعر الانفعالية هي التي يتشكل منها العقل الإنساني وكان منهج الدراسة في كنف هذه المدرسة هو منهج التأمل التجريبي وقد ساعد على نشأة هذه المدرسة ومنهجها ما كان يجري في العلوم الطبيعية، أي أنها تأثرت في نشأتها بعلم الكيمياء، الذي كان يعمل على تحليل المركبات إلى مكوناتها الأولية البسيطة، لذا فإن علماء النفس في مجال هذه المدرسة عملوا على تحليل محتويات الشعور إلى صور ذهنية حساسات أو مشاعر وكان ذلك يجري في المعمل النفسي، وكان فضل هذه المدرسة على علم النفس أنه تطور ليصبح علماً تجريبياً، وكان لفوننت وأصدقائه الفضل في هذا وفي انفصال علم النفس عن الفلسفة.

5-2- المدرسة الوظيفية: إن الحياة العقلية ينبغي أن تبحث في ضوء التكيف مع البيئة وهذا يتم في ضوء التعلم، وتحسين أساليب السلوك، فوظيفة السلوك إن هي إلا تكيف لبيئة أفضل، كذلك فإن للحياة العقلية أمور لا ينبغي النظر إليها كوحدات متراسة أو متجمعة، وإن المعلومات التي يكتسبها الفرد هي المسؤولة عن تحسين السلوك وتنشيط العقل، وإن اكتساب الاتجاهات أمر يساعد على حسن التصرف، ذلك أن هناك علاقة

لكامل محمد محمد عويضة (1996): رحلة في علم النفس، دار الكتب العلمية، لبنان، ص: 32-35

تفاعلية بين المثيرات والاستجابة ولا يخفي قيمة ذلك في توجيه السلوك في المواقف المختلفة، ذلك أن هذه العلاقة التفاعلية إنما هي في الحقيقة الأمر تجري بين الكائن الحي وكل من البيئة المادية والاجتماعية، وبذلك كان لهذه المدرسة الفضل في تنمية الاختبارات النفسية كما أنها تكمل المدرسة البنائية، فهي ترى بوضوح أن هدف علم النفس إنما هو دراسة الوظائف العقلية، وأن سلوك الإنسان يستهدف تحقيق توافق أفضل.

5-3- المدرسة السلوكية: كان للمدرسة الوظيفية أثر في المدارس التي ظهرت بعدها، كالمدرسة السلوكية ومدرسة التحليل النفسي، وإن كانت المدرسة السلوكية التي من زعمائها جون واطسون وتورنديك...، ترى أن علم النفس هو علم السلوك، ذلك أن الشعور تجربة فردية لا يدركها إلا الفرد نفسه، أما السلوك فإن ملاحظته ودراسته أمر يمكن إدراكه بوساطة صاحبه وغيره، وكذلك فإن السلوك يمكن إدراكه في ضوء مثير واستجابة، ولقد حدث لهذه المدرسة تطور إذ ظهر فيها من يدعو إلى دراسة الحالات الشعورية عن طريق التقرير اللفظي، وهي بهذا تتحو نحو دراسة كل ما يقوم به الكائن الحي في ظروف معينة وكان هذا هو لواء المدرسة السلوكية.

5-4- مدرسة التحليل النفسي: أسس هذه المدرسة الطبيب النمساوي سيجموند فرويد الذي شارك زملائه في تجاربه، حيث درس الحياة اللاشعورية للإنسان وكيف أنها وراء كل أنماط السلوك الذي يصدر عن الفرد وهي أشد تأثيراً من الجانب الشعوري، كذلك ابتدع طريقة فنية للعلاج النفسي باستخدام تداعي المعاني أو التداعي الحر وأسلوب الطرح، واهتم بدراسة الشخصية اهتماماً بالغاً حتى أضحى علم النفس عند هذه المدرسة هو علم نفس الشخصية، وتناول الشخصية في سوائها أو شذوذها، وكيف أن لطفولة الفرد في

مرحلة الرضاعة أثرا بالغ الشدة على حياته فيما بعد هذه المرحلة وأن ملامح حياة الفرد تتشكل في طفولته وأن عائلات الطفل بوالديه لها دورها في التمهيد للإصابة بالأمراض النفسية والعقلية، كذلك عرض لمفهوم الغريزة الجنسية وكيف أنها في نموها تتواكب مع النمو النفسي للفرد، كما أنه وضع الصور الدينامية للشخصية وأن ملامحها تتحدد في ضوء الهو، الأنا و الأنا الأعلى، وأن العلاقة الدينامية بينهم هي التي تحدد نمط الشخصية في ضوء السواء أو الشذوذ...

- ثانيا: علم النفس الاجتماعي:

يهتم بدراسة سلوك الإنسان في الأنظمة الاجتماعية المختلفة، أي يدرس سلوك الإنسان وهو يتفاعل مع الآخرين سواء أكانوا أفراد أم الجماعات، فهو يدرس الكيفية التي تتأثر بها سلوكياتنا وانفعالاتنا وأفكارنا بوجود الآخرين الفعلي أو المتخيل أو الضمني ومن موضوعات علم النفس الاجتماعي الاتجاهات، وتقدير الذات، والتفاعلات مع الآخرين (العدوان، العلاقات الحميمة، السلوك المساند للمجتمع) والإقناع والتعصب والتمييز، العزو (ربط السلوك بأسبابه) والتأثير الاجتماعي (الامتثال، الطاعة،المسايرة)¹

1- تعريف علم النفس الاجتماعي للعمل:

- تعريف روجر براون: Roger Brown أن خلال النظر في موضوعات علم النفس الاجتماعي والتي يمكن حصرها في: اللغة، الإدراك، الدوافع، الذاكرة، الاتصال وتغيير الرأي، الجماعات المرجعية، الدور والصراع، القيادة، الاتجاهات، التنشئة الاجتماعية، فإننا لا نستطيع أن نجد علامة واحدة أو مجموعة من العلامات تميز بوضوح بين موضوعات

¹ معاوية محمود أبو غزال: مرجع سابق، ص: 38-39.

علم النفس الاجتماعي، وموضوعات علم التجريبي، وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا، ويواصل براون كلامه قائلا يهتم علم النفس الاجتماعي على وجه التقريب بالسلوك أي المعطيات العقلية للأشخاص، والتي تكون محددة بالتفاعل في الماضي أو في الحاضر بالأشخاص الآخرين.¹

- كما يمكن تعريف علم النفس الاجتماعي للعمل على بأنه العلم الذي يتناول بالدراسة الفرد ومواقفه واستجاباته التي تحدد تبعا للعلاقات الاجتماعية التي يمارسها ويتشكل من خلالها، فهو يدرس الكائن الحي باعتباره كائنا اجتماعيا يخضع لمجموعة من المنبهات الاجتماعية الموجه لسلوكه ويتفاعل معها. ويمكن من خلال هذا التعريف استخلاص مجموعة من المصطلحات الأساسية أهمها:²

- السلوك: وهو تغير في حركة أو مستوى النشاط في زمن معين سواء عقليا أو حركيا أو نفسيا.
- التفاعل: وهو عملية التأثير المتبادل بين نظامين أو أكثر.
- كائن اجتماعي: يعيش ضمن جماعة يتفاعل معها تأثيرا وتأثرا.
- موقف اجتماعي: مجموعة ظروف ومثيرات اجتماعية.
- مثيرات ومنبهات: كل ما يحدث في محيط الفرد من تغيرات وتأثير ذلك على سلوك الكائن.

2- موضوع علم النفس الاجتماعي للعمل: يتحدد موضوع علم النفس الاجتماعي في "التفاعل الاجتماعي" الذي ينبني على منبهات اجتماعية والتي تتضمن منبهات مباشرة (بسيطة ومركبة) واستجابات اجتماعية وتضم استجابات غير مباشرة (بسيطة ومركبة)

¹ محمود السيد أبو النيل (2009): علم النفس الاجتماعي، ط01، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، مصر، ص: 72.

² عبد العزيز خوجة (2005): مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران، الجزائر ،

فالموضوع الأساس لعلم النفس الاجتماعي هو التفاعل الذي يعني التأثير المتبادل بين نسقين أو أكثر، بحيث يصبح سلوك الواحد منها وسلوك الآخر استجابة ثم العكس في حركة مستمرة بين الطرفين، وجميع المواقف الاجتماعية تقوم على هذا النوع من العلاقة المتركة على مثير - استجابة/استجابة مثير.¹

3- علاقة علم النفس الاجتماعي بالعلوم الأخرى:²

3-1- علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع: إن محاولة إيجاد حدود فاصلة بين علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع أمر صعب يرجع ذلك إلى أن علماء الاجتماع أنفسهم لم يتفقوا على حدود هذا العلم وتعريفه، حيث تعارضت آراء علماء الاجتماع في تعريفهم علم الاجتماع فيقول **Ward** أن علم الاجتماع هو علم العلوم الذي تتمخض عنه كل العلوم بطريقة تلقائية فالعلوم الاجتماعية عبارة عن وحدات متألقة تخلق علم الاجتماع وتبعاً لتعارض آراء علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي لانه يلقى التبعية على علم النفس الاجتماعي لاتصافه هو أيضاً بعدم التحديد، ويقول **Woodard** يتحتم على علم النفس الاجتماعي أن يكون بمثابة الأساس لكل العلوم الاجتماعية، كما يجب أن يجب عليه أن يتعمق في النظريات والمناهج المتعلقة.

ويقول **ألبورت** متناولاً ما سبق بأنه لا توجد حدود فاصلة قائمة بين علم النفس الاجتماعي والعلوم الاجتماعية الأخرى. فعلم النفس الاجتماعي يشمل من خلال موضوعاته العلوم الاقتصادية والسياسية و الأنثروبولوجية، كما أن ارتباطه بعلم الاجتماع يعتبر ارتباطاً وثيقاً خاصة إذا علمنا - وكما تبين لنا أن عالم الاجتماع **روس Ross** أول من كتب كتاباً في

¹ خواجه عبد العزيز: المرجع نفسه، ص: 11-12.

² محمود السيد أبو النيل: مرجع سابق، ص: 123-130.

علم النفس الاجتماعي 1908، كما أن ما ألف من كتب في علم النفس الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية. قام بتصنيف نصفها علماء النفس، وقان بتأليف نصفها الآخر علماء اجتماع.

3-2- علم النفس الاجتماعي وعلم النفس العام: يقول كريتش وكريتشفيلد وبلاشي 1962، لقد بني علم النفس الاجتماعي صرحه على اكتشافات علم النفس العام، إذ أنه لفهم سلوك الإنسان من حيث علاقته بإنسان آخر وفهم تفاعلات السلوك بين الأفراد فإننا نحتاج لمعرفة دوافع وأهداف ورغبات الفرد، إذ أن هذه الأسس التي تمثل موضوعات علم النفس العام تساعدنا في فهم كيف يستطيع تعلم السلوك الاجتماعي ويحذر كريتش وكريتشفيلد من أنه عند تطبيق مبادئ علم النفس العام فلا بد من مراجعة مباشرة على إمكانية تطبيق هذه المبادئ على السلوك الإنساني لأن هذه المبادئ قد نتجت عن التجارب التي أجريت في البيئة المعملية حيث تكون العمليات السيكلوجية الهامة غير ملاحظة أو حتى غير موجودة بعكس ما يكون في الموقف الأكثر تعقيدا، وعلى هذا فلا بد من إعادة النظر في هذه المبادئ قيل تطبيقها لفهم السلوك الاجتماعي.

3-3- علم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا: إننا نستطيع الكشف عن علاقة علم النفس الاجتماعي بالأنثروبولوجيا لو عرفنا مجال دراسة الأنثروبولوجيا، وهو كما يحدده إيفانز بريتشارد دراسة المجتمعات البدائية دراسة مباشرة بالعيش فيها، فالأنثروبولوجي الاجتماعي يدرس المجتمع ككل، أي يدرس بيئته العامة (الايكولوجيا) ونظمه الاقتصادية والقانونية والسياسية، كما يدرس العائلة ونظم القرابة، والفن والتكنولوجيا، وغيرها على أنها أجزاء في نظام اجتماعي عام، وذلك على عكس علم الاجتماع والذي تكون دراسته تخصصية جدا فندرس

مشكلات الطلاق والجريمة واضطرابات العمال، حين يصف الأنثروبولوجي الاجتماعي أحد المجتمعات البدائية فإن التمييز بين المجتمع والثقافة لا يكون واضحاً لأنه يتناول في وصفه السلوك الظاهري الذي يتضمن الاثنين معاً كنظم الرياسة أو الفروق السلالية، أو المهر أو الرق أو الملكية للأرض، أو مكانة المرأة، أو الجزاءات الاجتماعية، أو المركز الاجتماعي ليس على أنها نظم مستقبلية بل يتم بحثها وتناولها من حيث علاقتها بالبناء الاجتماعي ولا يقتصر الأمر اليوم في الأنثروبولوجيا الاجتماعية على دراسة المجتمعات البدائية، بل يمتد إلى الاهتمام بالثقافة سواء ثقافة السابقتين أو ثقافة المجتمعات الحاضرة، وذلك باستخدام الدراسة الآنية والتي تربط بين الظاهرة المراد دراستها وبين السياق الاجتماعي ككل، أو استخدام المنهج التتبعي الذي يتتبع الظواهر في مسارها التاريخي أي دراسة المجتمعات عبر مراحل التاريخ.

3-4- علم النفس الاجتماعي وعلم الاقتصاد والتجارة: علم النفس الاجتماعي يوجه اهتمامه بالنسبة للاقتصاد والتجارة بدراسة سيكولوجية المستهلك، وسيكولوجية الإعلان وسيكولوجية البائع، تلك النواحي السيكولوجية البائع، تلك النواحي السيكولوجية المرتبطة بالسلعة المنتجة، وبالنسبة للمستهلك تحاول دراسات علم النفس الإجابة عن أسئلة تتعلق بدافع الشراء لدى المستهلك، وتحاول بحوث الدوافع هذه رغبات وأهداف جمهور المستهلك وربطها بسلوكهم إزاء سلعة ما، لقد توسعت بحوث علماء النفس الاجتماعي عن الإعلان، فقاموا بعمل الكثير من الدراسات منها من اهتمت بعلاقة اللون وحجم الإعلان بعمليات الشراء، وبالنسبة للبائع فقد اهتمت المؤسسات التجارية والاقتصادية ومحلات البيع بالنواحي النفسية التي يجب أن تتوفر في البائع وضرورة توفر خصائص معينة في البائع مثل الجاذبية واللياقة والبشاشة والذكاء الاجتماعي والصبر والقدرة على التعبير اللفظي ولذلك فإن هذه المؤسسات عندما ترغب في إلحاق عاملين جدد بها فإنها تحرص على توفير الخصائص السابقة.

وهكذا نجد أن المؤسسات الصناعية والتجارية تضع في اعتبارها العوامل النفسية بحسن اختيار البائعين وتدريبهم على وسائل البيع، وطرق محادثة المستهلك، وجذب انتباهه واهتمامه لشراء السلع المختلفة، والدعاية لهذه السلع بالأسلوب السليم.

4- نظريات علم النفس الاجتماعي: إن النظريات التي تكون حصيداً لبحوث ودراسات علم

النفس الاجتماعي تعتمد في الحقيقة بصفة ضمنية أو مصرح بها بعض النظريات السيكلوجية أو الاجتماعية الأساسية، ومن أهم النظريات التي ساعدت على خلق نظريات نفسية اجتماعية متميزة نذكر ثلاثة: السلوكية، الأشكال، النظرية البنوية - الوظيفية.¹

4-1- السلوكية: تتميز هذه النظرية بالعناصر التالية:

أ- إن ميدان علم النفس هو السلوك أي ما يقال أو يفعل وما يمكن أن يشاهد بصفة مباشرة أو غير مباشرة من إجابة على المثيرات.

ب- السلوك البشري في أجزائه يأخذ صورة الإجابة على المثير:

مثير ← استجابة ويمكن أن يكون المثير متأثراً من المحيط الخارجي أو ناتجاً عن تغيير في الحالة الفيزيولوجية للشخص (كإفراز مواد كيميائية أو حدوث رغبة فيزيولوجية...)

ت- إن نوعية الإجابات على المثيرات تتحدد بالتكيف البشري مع المحيط.

ث- مجموع الإجابات على المثيرات المختلفة تتحدد ليست مستقلة عن بعضها البعض ولكن تكون وحدة معبرة على الشخص ككل.

¹ رياض الزعل (1993): مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي ، دار قتيبة للنشر والتوزيع ، ص: 53-

ومن الافتراضات الضمنية لهاته النظرية قبول مبدأ العلاقة السببية في تفسير السلوك ومبدأ الآلية التي تربط بين المثير والإجابة وكذلك مبدأ الملاحظة الأمبيرقية في التحليل. ولعل هذه الافتراضات هي التي اعتمدت كأساس لنقد هاته النظرية من طرف الإشكاليين الذين يرون أنه لا يمكن الاستغناء عن دراسة التجربة الشخصية.

4-2- نظرية الأشكال: يفترض مؤسسو المدرسة الإشكالية ومن أهمهم كوهلر KOHLER

وكوفكا KOFFKA أن التجربة مهما تكن جزئية فهي منظمة ومتصلة بالكل، وبناء على هذه الملاحظة اعتمد الاشكاليون هذين المبدأين في دراستهم.

أ- أن الظواهر السلوكية أو النفسانية أو غيرها تكون مرتبطة وفي الآن نفسه بعدة عوامل متشابهة تكون في مجموعها مجالا منظما تحدث فيه الظاهرة فالسلوك لا ينفصل عن الموقف الذي يحدث فيه مثله مثل الحرف في الكلمة لا يدرك لذاته ولكن كأداة لتكوين الكلمة لا ينفصل عنها.

ب- أحيانا يكون المجال النفسي غير منظم وغير متسق فتدخل الوظائف السيكلوجية لإيجاد توازن واتساق لهذا المجال يقبله العقل.

فالنظرية الإشكالية تركز مثل السلوكية على الملاحظة الأمبيرقية ولكنها تمتاز بإعطاء الأولوية في الدرس للشكل ككل قبل الأجزاء المكونة له، باعتبار أن للشكل توازنا واتساقا إما أن يكون طبيعيا في الأشكال البسيطة وإما أن يكون ناتجا عن وظائف نفسانية في الأشكال المعقدة، ولعل ما يعاب على هاته النظرية عدم قدرتها على تفسير دقيق لكيفية وآليات الوظائف النفسانية التي تعطي توازنا للمجال الإدراكي.

4-3- النظرية البنوية- الوظيفية: لقد فسرت هذه النظرية التوازن (سواء كان حركيا أم مستقرا) باعتبار أن الجسم الاجتماعي شبيه بكل الأجسام الطبيعية إذ هو نسق مكون من أعضاء ومن عناصر متماسكة لكل عنصر منها وظيفة مطالب بها من طرف العناصر الأخرى ومن طرف النسق ككل لتحقيق التوازن والتكامل داخل النسق.

أ- النسق الاجتماعي: إنه المجتمع بمعناه السياسي والتاريخي والجغرافي ليس مستقلا ولا منعزلا عن المجتمعات الأخرى بل له تفاعلات معها وقد تؤثر هذه التفاعلات في توازن وسير نسق اجتماعي معين أما داخل هذا النسق فهناك بنى وتنظيمات اجتماعية معقدة تمثل في حد ذاتها أنساقا يعبر عنها بالأنساق الفرعية لها علاقات بعضها البعض كما لها علاقة بالمجتمع ككل.

ب- الوظائف: هي الأهداف المرسومة لكل عنصر من عناصر النسق الاجتماعي (الأنساق الفرعية) ولكل عنصر من عناصر أنساقه الفرعية (الأفراد والجماعات)

من الاعتبارات الضمنية التي تحتوي عليها هذه النظرية:

- اعتبار أن نتائج أهم من الأسباب عند دراسة فالمهم هي الوظائف وكيفية سيرها وموافقتها وتكاملها مع النظام الاجتماعي.
- اعتبار أن للنسق الاجتماعي توازنا لا بد منه وحتى التغييرات والصراعات التي تتيح داخل المجتمعات فتفسر بالحاجة إلى التكيف مع محيط متغير.

- خلاصة:

إن علم النفس الاجتماعي يهتم بدراسة سلوك الفرد وخبرته، والمجال الذي يتم فيه هذا السلوك دراسة علمية تفاعلية، أي سلوك الفرد وخبرته، وكافة العمليات النفسية من تذكر وإدراك وتفكير واتجاهات وميول وذكاء وكذا الثقافة والمجتمع الذي يعيش فيه ويتشكل سلوكه فيه أي يتأثر به ويؤثر فيه. أي دراسة علمية نفسية ضمن الإطار الاجتماعي.

المحاضرة الثانية: نشأة وتطور علم النفس الاجتماعي للعمل:

- تمهيد:

يعتبر علم النفس الاجتماعي كغيره من العلوم الإنسانية الأخرى وليد الفلسفة اليونانية القديمة، ثم مزج بين الفلسفة والعلم، ثم صحح علم النفس الاجتماعي مساره حتى اتضحت اتجاهاته العلمية في القرن العشرين وتحول إلى علم تجريبي.

يختلف علم النفس الاجتماعي عن باقي العلوم الأخرى، أنه يحتاج في بناءه لتضافر الكثير من الجهود في التخصصات وفروع العلم والمعرفة المختلفة كالفلسفة والعلوم البيولوجية، والتكنولوجيا، في شتى نواحي الحياة كالصناعة وغيرها، وكلها تكون تآلفاً مفيداً في تكوين موضوعاته، وفي حين أن جذور علم النفس الاجتماعي ترجع إلى الحضارة الغربية، فإن الفضل في ازدهاره الحالي يرجع للأمريكان، وذلك لاعتناقهم المذهب العملي القائل بأن أهمية المبادئ تكون في نتائجها العلمية ليس ذلك فقط بل وبتطبيقهم هذا المبدأ على أنفسهم عندما حلت بهم الكوارث والمصائب إبان فترة حياتهم الأولى وخلال الأحداث التي مالت الثلاثينات كظهور النازية، والشيوعية واليهودية، والتعصب العنصري، وبدأ الحرب العالمية الثانية وما تلاها من أحداث ظهرت كل فروع العلوم الاجتماعية.¹

1- الفكر الغربي: أنتج الفكر اليوناني نظاماً فلسفياً متكامله واهتم بالتأمل في طبيعة الصلة بين

الفرد والمجتمع، ويرى بعض الباحثين أن نشأة علم النفس الاجتماعي تعود إلى آراء كل من أفلاطون وأرسطو عن جوهر الطبيعة البشرية.

¹ محمود السيد أبو النيل: مرجع سابق، ص: 77.

1-1- أفلاطون: فسر سلوك الإنسان على أنه الحصيلة العامة لمؤثرات المجتمع المختلفة، فسلوك الفرد يعتمد في تكوينه وأهدافه على الجماعة وقد وضحت آراءه في كتابه "جمهوريه أفلاطون" الذي حدد فيه المبادئ والنظم التي تقوم عليها الدولة وكيف أنها تنشأ نتيجة لشعور الفرد بعجزه وبحاجته إلى معونة الآخرين.

1-2- أرسطو في كتاباته كثير من الموضوعات التي تدخل في صميم علم النفس الاجتماعي فقد تحدث عم التفاعل وتوجيهه الوجهة التي يريدها، ومن كتاباته كذلك ما نشر عن ظاهرة الصداقة وكان أهم ما فيها التركيز على التفاعل بين الأصدقاء، والتركيز على البيئة الاجتماعية وقال أن الصداقة شئ ضروري وهام جدا للحياة.و أن الإنسان اجتماعي بالطبع (أي بالفطرة)، كما ذكر في كتاباته الشروط التي لابد منها بقيام الصداقة، وكذلك العوامل التي تؤثر فيها، كما تناول الصفات الشخصية التي من شأنها أن تؤثر في الصداقة، سواء تعوقها أو تيسرها.¹

1-3- آدم سميث: في كتابه "نظرية العواطف الأخلاقية" نلمح ما يطلق عليه اليوم بالتفاعل الاجتماعي، فالتعاطف يقصد به انفعالنا بعواطف غيرنا، فيلاحظ أن انفعالات الغير تنتقل إلينا بالعدوى فنسعد أو نبكي لما يحدث للآخرين، ويقول آدم سميث أننا كما نحكم على الآخرين فان الآخرين يحكمون علينا، وفي كتابه رخاء الأمم لا دع لتدخل الحكومة في شؤون الناس وعملهم وثروتهم، وبين في هذا الكتاب أنه يوجد مصدران للثروة هما العمل والادخار، وهما لا يزدهران إلا بجعل الصناعة حرة من القيود، وأن قانون المنفعة ينظم شؤوننا وعلاقاتنا الاجتماعية وفي ذلك يقول سميث كل فرد طالما لم يخالف قانون العدالة فهو حر كل الحرية في إتباع الطريق الذي تدله عليه المنفعة. وكان من نتيجة مذهبه هذا الذي طبق زمنًا طويلًا استبداد أقلية

¹ محمد أبو العلا أحمد (1979) : علم النفس الاجتماعي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر ، ص: 09

بالعمال فأدى ذلك إلى نشأة الأحزاب الاشتراكية للدفاع عن العمال، ثم الشيوعية التي لا تترك للأفراد شيئاً فكل شيء يتبع الحكومة.

1-4- أوجست كونت: عاش كونت في الفترة (1798-1857) في عصر كانت فيه الثورة الصناعية هي الظاهرة الاجتماعية الضخمة التي دعت المفكرين في النصف الأول من القرن التاسع عشر اتجاههم أولاً نحو المشاكل الاجتماعية والدينية ثم من الناحية العلمية ثانياً وكانت رغبة أوجست كونت تتركز في الجمع بين هذين الاتجاهين لاعتقاده أنه لا بد من دراسة فلسفة العلوم الحديثة دراسة تفصيلية حتى يمكن العثور فيها على مبادئ وأسس يمكن أن تكون قاعدة لمجتمع أحسن وأفضل.

وهناك حقيقتان معروفتان، وتتعلقان بنا قدمه كونت من اكتشافات في علم النفس الاجتماعي هوما قانون المراحل الثلاث، وتصنيف العلوم وفي الحقيقة الأولى " قانون المراحل الثلاث" وجه كونت النظر إلى الظهور التدريجي للعلوم من مرحلة التفكير اللاهوتي (الديني) إلى التفكير الميتافيزيقي (العقلي) إلى مرحلة التفكير الوضعي (الواقعي) ولهذا القانون علاقة بمشكلة التخلف الحضاري الدائمة. أما الحقيقة الثانية فقد وجه كونت الانتباه لها فهي تصنيفه للعلوم الأساسية المجردة وتوصل كونت إلى أن علم الاجتماع علم وضعي جديد، وأن ما لا يعرفه الكثيرون عن كونت هو أنه في أواخر حياته كافح من أجل علم نهائي حقيقي والذي كان لو تم لسميناه اليوم علم النفس لكن كونت فضل تسميته "الأخلاق الوضعية" وإذ أردنا أن نسجل تاريخاً من هو مكتشف علم النفس الاجتماعي معلم لكان لأوجست كونت هذا الشرف.

- العلوم العقلية: ولقد أصر كونت على التفرقة بين العلوم العقلية (المجردة) والعلوم التجريبية (الحسية) وتختص العلوم العقلية بالعناصر وتحليلها، أما العلوم التجريبية فتختص بالظاهرة المركبة والموجودات.¹

1-5- موريتز لازروس وهرمان ستاينهاال Moritz lazarus and Herman Steinhall

يرى كثير من رجال علم النفس أن كل من لازروس وستاينهاال هما مؤسسا علم النفس الاجتماعي فقد بدأ هذان الباحثان في عام 1860 في إصدار مجلة لبحوث علم النفس للشعوب كان الهدف منها استكشاف القوانين العلمية النفسية العامة التي تحرك الجماعات كوحدة والتي تؤثر في هذه الوحدة، وفي الدراسة العلمية لحياة الجماعات كما تبدو في لغتها ودينها وتراثها وفنها وأدبها وخلقها، وفيما يطرأ على عقول الناس من خبرات تؤدي إلى الارتقاء أو الانحدار، وكانت الملاحظة الدقيقة هي الوسيلة العلمية لتلك الدراسات فهي إذا حلقة وصل بين النشأة الفلسفية ومرحلة الأبحاث التجريبية وقد قسم الباحثان ميدان علم النفس الاجتماعي إلى:²

- ميدان يبحث في العوامل النفسية الاجتماعية العامة التي تفسر سلوك الجماعات عامة.
- ميدان يبحث في العوامل النفسية العامة التي تفسر سلوك كل نوع من أنواع الجماعات.

2- الفكر الإسلامي: إذ انتقلنا إلى مرحلة الفكر الإسلامي نجد:

2-1- الفارابي: في كتاباته " أراء أهل المدينة الفاضلة" وهو من مفكري الحضارة الإسلامية

نجد كثيرا من الموضوعات ذات الصيغة النفسية الاجتماعية، فقد وردت في كتابات الفارابي السمات الشخصية التي يجب أن يتسم بها زعيم المجتمع أو قائده، وعوامل تماسك الجماعة

¹ محمود السيد أبو النيل: مرجع سابق، ص: 75-77

² محمد أبو العلا أحمد: مرجع سابق، ص: 10-11

وهي من المواضيع الهامة التي تلقى اهتماما بالغاً لدى عدد كبير من علماء علم النفس الاجتماعي.

2-2- ابن خلدون: تناول في كتاباته "مقدمة ابن خلدون" بعض المشكلات النفسية والاجتماعية، كما تحدث عن الظروف التي يعيش فيها المجتمع ذات الصيغة البيئية الطبيعية والصيغة الاجتماعية وكيف أنها تؤثر في طراز الشخصية السائدة في هذا المجتمع.¹

2-3- أبو الحسن الماوردي: لقد تمثلت إسهاماته في موضوعات علم النفس الاجتماعي وتطبيقاته في مجال الصحة النفسية ومجال المهن المختلفة وفي التنشئة الاجتماعية ورأيه في السواء واللاسواء، والاتصال الجمعي، خصائص الأفراد المشتغلين بالمهن وشروط هذه المهن أيضاً.

كما تطرق الماوردي في كتابه "أدب القاضي والأحكام السلطانية" إلى اشتراطات لوظيفة القاضي والتوصيف الخاص بها أنها وضعت في الاعتبار نفس المبادئ العامة التي يسير عليها تحليل العمل في علم النفس الصناعي وخاصة فيما يسمى المتطلبات الضرورية للأداء كالمتطلبات العقلية والجسمية والانفعالية فنجد في كلام الماوردي أن كمال الخلق ما يتصل به من بصر وسمع من شروط العمل في القضاء (متطلبات جسمية)، كذلك نجد أن كمال الحكم والتمييز من اشتراطات هذه الوظيفة (متطلبات عقلية) بالإضافة إلى أن الذكورة والرزانة وصحة التفكير وعدم اضطرابه من ضرورات هذه الوظيفة (متطلبات انفعالية).

¹ محمد أبو العلا أحمد: مرجع سابق، ص: 10.

2-4- أبو حامد الغزالي: لقد عالج الغزالي في الكثير من مؤلفاته موضوعات نجدها في يومنا هذا ضمن نطاق علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، ومن هذه الموضوعات العلاقة بين النفس والجسم، والسواء واللاسواء، والاجتماع الإنساني، والنمو والتشئة الاجتماعية، حيث ذكر ضمن هذه الأخيرة في كتابه "إحياء علوم الدين" فنصح بمراعاة الاعتدال في تأديب الصبي و إبعاده عن أصحاب السوء وعدم التساهل معه في المعاملة كما نصح الغزالي بشغل وقت فراغ الصبي بالقراءة وأحاديث البلاد وأخبارها وقراءة القرآن الكريم كما اهتم الغزالي أيضا بتقديم النصح للآباء بأن يهتموا بلعب الأطفال. لما تؤديه من ترويض وتنمية لجسم الصغير، ولما ينتج عنها من إدخال السرور في نفوسهم بعد عناء القراءة، ويحث الغزالي الآباء بتخويف أبنائهم من السرقة وأعمال الحرام.¹

- خلاصة:

لقد تعددت الروافد العلمية التي أسست علم النفس الاجتماعي وذلك بتعدد الدارسين والمتاولين لمواضيعه المختلفة كالتشئة الاجتماعية الطابع القومي قبل أن يظهر أول كتاب في علم النفس الاجتماعي عام 1908 على يد روس ومكدوجال في الغرب.

¹محمود السيد أبو النيل: مرجع سابق، ص: 101-103

المحور الثاني: موضوعات علم النفس الاجتماعي للعمل:

المحاضرة الثالثة: القيم والثقافة الإدارية داخل المنظمة:

- تمهيد:

ارتبط مفهوم الثقافة بعدد من المفاهيم التي اشتقت عنه ومن بينها مفهوم الثقافة الإدارية أو ثقافة المدير. وتعد الثقافة الإدارية وليدة تطور الاتجاه الإداري والتي تجمع بين مجموعة المدركات والمعارف من الناحية الفكرية والإدارية والتنظيمية، وهي تشكل جوهر يتمثل في ثلاثة مكونات (المعنوي، السلوكي، المادي).

1- الإطار الثقافي والاجتماعي:

إن دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت والسلوك المنظم والمثابرة والرغبة في الانجاز، والإدارة وإتقان العمل والصدق... الخ. هذه كلها شروط ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها يختلف باختلاف الثقافات، كل هذه العناصر تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض، وكيفية تفسير الظواهر الإنسانية المتمثلة في مشكلات واعتراضات يثيرها العمال ضد ما يحدث والمؤسسة من تعديلات في أنظمة العمل، وبناء على هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسة الناجحة والكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة المرغوبة.

إن المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال جهود الأفراد العاملين الذين يعملون في جماعات، وبالمقابل نجد أن كل مجموعة من الجماعات المشاركة في التنظيم (أي التركيبة

البشرية) يفسر وسائل تحقيق هذه الأهداف من منطلق نظمهم القيمية ومتطلباتهم مما يطرح مشاكل كبيرة فيما يخص التنسيق والسلطة.¹

2- تعريف الثقافة الإدارية: هي تلك الثقافة التي تجمع بين مجموعة المعارف والعلوم الإنسانية من جانب، والمعارف والعلوم الإدارية والتنظيمية من جانب آخر، ومنطقة المعارف الفنية والفكرية من جانب ثالث.

3- خصائص الثقافة الإدارية: بعد تناولنا مفهوم الثقافة الإدارية ومصادرها وأهميتها، فإننا نستعرض أهم سمات وخصائص الثقافة الإدارية. والتي يمكن إيجازها فيما يلي:²

3-1- جماعية العمل: تعتبر جماعية العمل من الخصائص المهمة للثقافة الإدارية، وتعرف بأنها وحدة أو كيان اجتماعي يضم عددا من الأفراد، ويعملون في إدارة واحدة وتحكمهم قواعد سلوكية معينة.

أن تحقيق جماعية العمل لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمة، والتي تساعد على تنمية ثقافة التطوير والتحسين، والحد من المعوقات التي تعرقل أهداف المنظمة.

3-2- القدرة على الابتكار: إن التنافس الشديد بين المنظمات من أجل النمو والبناء والاستمرارية، يحتاج إلى الابتكار الذي يساعد المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها، وهذه تتمثل في تقديم أفكار جديدة، وأنها ليست مستحيلة، وإنما تعتمد على القدرات العلمية والخبرات العملية لتقديم أفكار خلاقة ومبتكرة.

¹ نور الدين حاروش (2016): إدارة الموارد البشرية، ط02، دار الأمانة للنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، ص: 175.

² طائل السيد نور (2018): فلسفة الإدارة والتحديات المعاصرة - مدخل تطبيقي على المنظمات الحكومية، ط01، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، ص: 30.

3-3- فلسفة الإدارة: تعتبر الإدارة من أهم خصائص الثقافة الإدارية ومن الملاحظ أن فلسفة

اتخاذ القرار سوف تساعد المنظمة على معرفة آراء ومقترحات المديرين بالإضافة إلى

زيادة معنويات المديرين وإشباع دوافعهم من تحقيق المكانة وإثبات الذات.

ويمكن استنتاج مما سبق بأن الخصائص السابقة إذا توافرت لدى المنظمة، أصبحت لديها

ثقافة إدارية قوية تساعد على تحقيق التطوير المطلوب.

4- مستويات الثقافة داخل المؤسسة: إن ثقافة المؤسسة تظهر من خلالها وتتمثل في:¹

4-1- الثقافة كمتغير خارجي: وتتجسد في الثقافة الوطنية أو الجهوية التي تشط في إطارها

المؤسسة، إن كون المؤسسة تتميز بثقافة خاصة بها فهي تحدد هويتها، ويجب الأخذ

بعين الاعتبار هذه الثقافة في حل مشاكل المؤسسة التي تجعل المؤسسة في إضراب.

4-2- المتغيرات الثقافية الخارجية:

أ- ثقافة وطنية: تبرز أهميتها جليا من خلال نظرية z لـ w. ouchis، وتشغل الملامح

الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة، مما يبرز أهمية ممارسة الثقافة في بلد ما

بناءا على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته بدل من تقليد الثقافة اليابانية أو

الأمريكية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة

الاجتماعية في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد.

ب- ثقافة جهوية: إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة وسير

المؤسسات، يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية مثلا وتأثيرها على

سير مؤسساتها.

¹ سعيد بن يمين (2015): تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 156-158.

ت-الاجتماعية- الثقافية: يوضح **mikeburke** بأن التيارات الاجتماعية- الثقافية تمثل عائقا يجب إزالته أمام المؤسسات، فالقيم الجديدة للعامل والمستهلك والمواطن تمثل عوامل ثقافية متداخلة للمؤسسة، كما تبرز أهمية و تأثير هذه العوامل الاجتماعية- الثقافة بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية، ويتحقق هذا النجاح على عدة مستويات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وكذا على مستوى العمل المنظم.

ث-الثقافات الفرعية:تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة هذه الأخيرة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها في المؤسسة، وتنتج هذه الثقافات الفرعية من اختلاف النشاطات داخل المؤسسة خاصة نشاطات الإنتاج والتسويق والصيانة وكذا البحث والتطوير وغيرها.

لقد أبرز **R. sainsaulieu**، ثقل هذه الثقافات الفرعية في فهم المنظمة، كما يعتبر اختلاف معايير الاعتراف بالنساء، المهاجرين، عمال الصيانة...إلخ، هو حقل جد واسع لمعايير الانتماء، كما تمثل الثقافات الفرعية عامل جد قوي وذلك لما تتضمنه من قوة تأثير في المؤسسة.

ج-ثقافة المؤسسة: تتموقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين أي مفهوم الثقافة الخارجية والثقافات الفرعية، وهنا تطرح ملاحظتين في هذا المستوى:

- لفهم أفضل لثقافة المؤسسة يجب تحديد أوساط الثقافة (وطنية، جهوية، اجتماعية)حيث توجد هذه الأخيرة فتقافتها الفرعية وتفاعلاتها تمثل عنصر مكون للثقافة.

- ثقافة المؤسسة حسب التعريف الجزئي فهي نمط للتكيف مع البيئة، إضافة كونها أسلوب لاندماج مختلف هذه الثقافات الفرعية.

- إذن تعتبر الثقافة الخارجية والفرعية مجالين منفصلين لتعريف ما هي ثقافة المؤسسة.

5- القيم التنظيمية:

5-1- تعريف القيم التنظيمية: عرف كثير من علماء النفس أمثال ميرفي **murphy**

ونيوكمب **newcomb** وتلمان **tolman** وودروف **woodruff** القيم تعريفات مختلفة

تكمل بعضها بعضاً، ومن خلال هذه التعاريف نستطيع تقديم هذا التعريف للقيم: القيم عبارة عن نظام معقد يتضمن أحكاماً تقويمية، إيجابية أو سلبية تبدأ من القبول إلى الرفض، ذات طابع فكري، مزاجي نحو الأشياء وموضوعات الحياة المختلفة، بل نحو الأشخاص، وتعكس القيم أهدافنا واهتماماتنا وحاجياتنا والنظام الاجتماعي والثقافة التي تنشأ فيها بما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية. وللقيم خصائص نذكر منها:¹

- تهتم القيم بالأهداف البعيدة التي يضعها الإنسان لنفسه، لا بالأهداف الفرعية.
- أن القيم مرتبة فيما بينها ترتيباً هرمياً، ويعني هذا أن هناك قيماً لها الأولوية في حياة الفرد عن باقي القيم كالقيمة الدينية عند رجل الدين تقع في المنزلة الأولى عن باقي القيم، بل تعتبر باقي القيم خاضعة لسيطرتها، نفس الأمر بالنسبة لرجل التجارة فالقيمة الاقتصادية لها الأولوية لديه عن أي قيمة أخرى.
- تتميز القيم عن الاتجاهات وعن الرأي العام في صعوبة تغييرها لأن جذورها ممتدة في حياة الإنسان منذ السنين الأولى من نموه، ومن الصعب اقتلاعها.
- ترتبط القيم بالمستويات الاجتماعية والاقتصادية، فهناك نظام اجتماعي أو ثقافة معينة تدعم قيماً عن غيرها وهكذا.
- ترتبط القيم بالأنما الأعلى لدى بعض علماء النفس التحليلي (سومرز **sommors** وفلوجل **flugel**) وتقع في مستوى النواحي الأخلاقية لديهم.

¹ محمود السيد أبو النيل : مرجع سابق، ص: 201.

5-2- أنواع القيم داخل التنظيم: يمكن تلخيص القيم داخل التنظيم في أربعة أنساق من القيم

في صورة زوجين متناقضين، القيم الموروثة مقابل القيم الحديثة، القيم المحلية مقابل

القيم المستوردة، هذا التناقض القيمي له انعكاسات داخل التنظيم نوجزها في أربعة

مراحل حسب درجة التناقض وقوة الانعكاس: ¹

أ- صعوبة التكيف مما يؤدي إلى قوة التناقضات بين القيم داخل التنظيم .

ب- فشل التكيف مما ينتج عنه فشل يمكن تحديده في ثلاثة صور:

- سوء العلاقات الإنسانية: أي اختلاف في طبيعة القيم ودرجات الثقافة والتكوين بين

العمال والمسؤولين، فالقيم التقليدية تغلب على ذهنيات العمال بينما تغلب القيم الحديثة

على ذهنيات الإطارات.

- انخفاض الرضا المهني: إن سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني

(كنقص الحوافز والدوافع إلى الانجاز، اللامبالاة، وانخفاض الروح المعنوية).

- الإجهاد الذهني والبدني والضغط النفسية.

ح- المواجهة: فعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات يؤدي إلى ظهور آليات

دفاعية يمكن حصرها في ثلاثة أنماط، وهي:

- الانسحاب (أي ترك العمل نهائيا)

- الصراع (أي مواجهة المواقف بالعنف)

- التخريب

أمام هذه المشاكل الموضوعية والصراعات الحادة داخل المنظمة يجب التدخل للمساعدة

على توافق هذه القيم، وبالتالي القيام بإجراءات تتمثل فيمايلي:

¹ نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص: 183-184.

- حصر العوامل الثقافية والقيمية المؤثرة داخل التنظيم وتصنيف التراث الثقافي والقيمي المؤثر على التنظيم بحيث يؤخذ الايجابي ويترك السلبي .
- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة وتكييفها مع الواقع.
- إيجاد ثقافة خاصة بالتنظيم، ويمكن ذلك باعتماد التكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الايجابية وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الاتصالات ورفع درجة الانتماء عند العمال.

- خلاصة:

ويمكن القول في الأخير أن هذه الإجراءات من شأنها أن تساهم في التخفيض من التناقضات القمية داخل التنظيمات، كما تساهم في وضع أسس سليمة لثقافة تنظيمية مبنية على وحدة الأهداف وقوة الانتماء وضرورة جمع الجهود لتجسيد الأهداف والطموحات.

- المحاضرة الرابعة: الجماعة:

- تمهيد:

تحتل جماعات العمل في المؤسسة المكانة المحورية في مجموعة المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي، لما لها من أهمية في المجتمع الصناعي فهي ترتبط بجميع العمليات التنظيمية بشقيها الهيكلي والمناخي، مما دفع الكثير من الدارسين والمنظرين في المجال التنظيمي والسلوكي يضعونها على رأس المحددات الجماعية لبناء وتشكيل وتوجيه السلوك عند العاملين بالمؤسسة، باعتبارها الوعاء الذي يكتسب العامل عادات وسلوكيات مهنية، وهي عنصر التوازن باعتبار الجهود التي تبذلها لتقريب اتجاهات وقيم الأفراد داخل التنظيم.

1- تعريف الجماعة: عرفها صلاح الدين عبد الباقي 2002 على أنها " تجمع عدد من

الأفراد لا يقل على اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة".¹

2- عوامل نجاح جماعات العمل (فرق العمل): يعتبر العمل في منظمات الأعمال الحديثة

عملاً جماعياً من الدرجة الأولى، فالبشر هم جوهر العملية وأهم عناصرها فمن خلال جماعة العمل تحقق الجماعات أهدافها المرغوبة وعلى الإدارة أن تعمل على جاهدة في مجال عمل بناء فرق العمل وتطوير فعالية جماعات العمل إيماناً منها بأن النجاح في إدارة

¹ صلاح الدين عبد الباقي (2002): السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، ص:

فريق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأفراد لأهدافهم وأهداف التنظيم. وقد أخذت منظمات

الأعمال الاهتمام بأفرادها كفريق عمل من خلال الاهتمام بالعناصر التالية:¹

أ- الاختيار السليم للأفراد الذين يعملون في جماعة أو فريق عمل واحد بحيث يتفقون في

القدرات والمهارات والخبرات والأهداف والقيم والطموح والدوافع والحاجات والميول

والمعلومات لذا يتوافر الانسجام. وهذه أول خطوة ايجابية لبناء جماعة متماسكة.

ب- التدريب السليم لتعديل وتطوير وتنمية سلوك أفراد جماعة العمل وزيادة معلوماتهم ومعارفهم

وخبراتهم وتجاربهم وتحسين أدائهم وفعاليتهم.

ت- مساعدة الجماعة على تحديد أهدافها والتفهم الكامل لهذه الأهداف والاقتناع بها وإشراكهم

في اختيار أنسب الطرق لتحقيق هذه الأهداف.

ث- توفير بيئة عمل يتوفر فيها العدل الوظيفي والأمان والتكافؤ بين الموظفين والعمال.

ج- انفتاح الإدارة على العمال حيث أن بناء فريق العمل الايجابي يتطلب التعامل مع علاقات

مفتوحة ومواجهة صريحة بين أعضائه

ح- بناء الثقة التنظيمية بين فريق العمل من خلال الانضباط وجودة الأداء والتقدم والتطوير.

خ- تنمية الروح والتعاون وحل الخلافات والنزاعات من خلال المناقشات والوصول إلى حلول

معقولة.

د- النقيوم النهائي للتعرف عما إذا كان فريق العمل قد توصل إلى الأهداف المخططة والمرجوة.

3- خطوات بناء جماعات العمل:²

¹ فاروق عبد فلييه، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق ، ص: 101.

² فاروق عبد فلييه، السيد محمد عبد المجيد: مرجع نفسه، ص: 102-103

3-1- جميع المعلومات : مما لا خلاف عليه أن البيانات والمعلومات تعتبر ضرورة حتمية

من أجل فهم وتفسير وتشخيص مشكلات جماعات العمل وفي ضوء البيانات والمعلومات يمكن تحديد احتياجات وتنمية روح الفريق والإجراءات والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك كما أنه في ضوء البيانات والمعلومات يمكن التعرف على أهداف الفريق وطبيعة الاتصالات وقيم الجماعة والنزاعات وكيفية إدارتها.

3-2- مناقشة وتحديد الاحتياجات: على ضوء المعلومات والبيانات التي تم جمعها يمكن

تحليلها وتفسيرها، والوصول إلى نقاط القوة وسبل تدعيمها واستغلالها ونقاط الضعف ومجالات تحسينها كما أنه من المعلومات يمكن الوصول إلى الاحتياجات المادية والنفسية والاجتماعية، لجماعة العمل وإشباعها.

3-3- تخطيط وتحقيق الأهداف: إن تحديد الأهداف ووضوحها والاتفاق عليها منذ البداية

عامل حيوي وهام في بناء فريق العمل حتى أن عملية مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الأهداف، والاتفاق على ترتيب الأولويات، يسهم بشكل كبير في انجاز وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

3-4- تنمية المهارات: إن تطور وتنمية مهارات فريق العمل خاصة المهارات التي يفقدها أو

يفتقر إليها فريق العمل تعتبر الأساس في نجاح مهمة فاعلية بناء فريق العمل، وعادة تطون تنمية المهارات في المجالات التالية: الالتزام المهني، المهارات المهنية، الأدوار والمسؤوليات، انجاز القرارات، حسن إدارة النزاعات.

3-5- تحديد القيادات الإدارية: تلعب القيادات الإدارية الفعالة دورا مهما في توجيه وإرشاد

نشاط وسلوك فريق العمل لأداء مهمته وهذا يعتمد على قدرة القيادات الإدارية على

المشاركة الفعالة لفريق العمل وتفويض السلطات واستعدادات القادة للوصول بفريق العمل إلى النتائج المرجوة.

4- النظريات المفسرة لتكوين الجماعة: من النظريات التي اهتمت بتفسير تكوين الجماعة مايلي: ¹

4-1- نظرية القرب: ترى هذه النظرية بأن شعور الانتماء أو الرغبة في الانضمام للجماعة يتأثر بالواقع المادي للقرب أو الجوار، حيث تتكون الجماعة غالباً من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، أو يعملون على مأكنة إنتاجية واحدة وهكذا، وقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن التقارب المادي في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعات على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يشجع على خلق مثل هذه الجماعات.

- 4-2- نظرية هومانس لتكوين الجماعة:** تقوم هذه النظرية على ثلاث عناصر أساسية هي:
- الأنشطة وتمثل المهمات أو التصرفات أو أفعال الأشخاص داخل الجماعة.
 - التفاعل ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لإنجاز المهمات داخل الجماعة.
 - المشاعر وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد وتتولد لديهم أثناء الاتصالات، وبها يدركون العالم المحيط بهم وللمشاعر عناصر ومظاهر عديدة كالعطف والاحترام والمحبة والفخر والتودد (وعكس ذلك العدا، الازدراء، الخوف والكراهية....).
 - ويرى هومانس أن الجماعة الصغيرة هي بمثابة النظام الداخلي، في حين البيئة التي تعمل بها الجماعة هي النظام الخارجي وبين النظامين علاقات للفعل ورد الفعل.

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود (2014): نظرية المنظمة، ط05، دار المسيرة ، الأردن، ص: 217.

4-3- نظرية الاتزان: تقترن هذه النظرية باسم نيوكومب وتقوم على افتراض أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند إلى الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف وسبل تحقيقها، إذ أن ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف المشتركة ولا تهمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في خلق درجة الانجذاب بينهم، فلأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد دور بارز في تكوين شخصية الجماعات البشرية لأن المصالح والأهداف المشتركة تسهم في تكوين درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها.

4-4- نظرية التبادل: وتعتقد هذه النظرية مقارنة بين العوائد المتحققة للفرد من وجوده في الجماعة مقابل كلفة انتمائه لها، وإذا كلما زادت العوائد التي يحققها الفرد من الانتماء للجماعة زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة فيها، وبالعكس كلما ضعفت العوائد المتوقعة من هذه العلاقة أدى ذلك إلى تفكك الارتباط الجماعي وهكذا.

دور الجماعة في إحداث التغييرات التنظيمية:

تركز أغلب التغييرات التنظيمية على الجماعة، حيث يمكن استخدام الجماعة كأداة للضغط على أعضائها لقبول التغيير، لأن سلوك العضو مرتبط بسلوك الجماعة وبالتالي فالتغيير في القوى الداخلية للجماعة سيشجع على تغيير سلوك الفرد.

بهذا المعنى فإن الجماعة أداة للتغيير وهدف للتغيير ويمكن أيضا أن تكزن محدثة للتغيير وأخذة المبادرة فيه فتطلبه من الإدارة، ولو ساد مثل هذا الجو فإن العاملين يكونون شركاء حقيقيين للإدارة في السعي نحو تحقيق غايات التنظيم، والمشاركة الجماعية وسيلة لكسب التأييد للتغيير حيث تؤدي لزيادة الفهم للموقف، وزيادة الالتزام بالتغيير، كذلك فالمشاركة تؤيد فرص التحسين في التغييرات المقترحة.

ومما لا شك أن قدرة الجماعة على حفز الأفراد على التغيير ستتوقف على قوة ارتباطهم بها فكلما زاد الارتباط زاد التأثير والعكس صحيح.¹

- خلاصة:

تعتبر المنظمة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق رغبات وأهداف مشتركة، العمل الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك وتبادل التفاعلات والأدوار والوظائف، و بالتالي تنطلق الجماعة في أداء مهماتها ومسؤولياتها من أهداف مسطرة ومضبوطة لتحقيقها في مجالات معينة بوسائل محددة مع تقويمها وتحديد نقاط الضعف والقوة قصد الأخذ بمبدأ التغذية الراجعة لتعزيز الصواب ومعالجة ومراجعة المشاكل التنظيمية.

¹ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي (2003): السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة عين شمس، مصر، ص

- المحاضرة الخامسة: الدوافع:

- تمهيد:

إن تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية يستوجب تطبيق الأساليب المناسبة لإثارة الدوافع التي تساعد على خلق بيئة عمل مثالية يسعى فيها العاملون إلى العمل بحماس وولاء وروح الجماعة والشعور بالمسؤولية والانتماء للمنظمة والرغبة في الاستمرار بها. فالحوافز تلعب دورا كبيرا في القضاء على المظاهر السلبية بالمنظمة، لعل أهمها: عزوف العاملين عن العمل في إطار التعاون، سيادة اللامبالاة، غياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقومون بها، انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.

1-تعريف الدوافع:

يعرفها وائل محمد مسعود: بأنها حالة داخلية يصعب ملاحظتها بصورة مباشرة و إنما يستدل عليها من خلال المواقف السلوكية التي يسهل ملاحظتها.¹

كما أنها تعبر عن القوة الداخلية لدى الإنسان تدفعه للتصرف و السلوك وهي غير مرئية ، لكن يحس بها الفرد وتتشكل لديه قوة دفع تحثه على التصرف والعمل من اجل إشباع حاجة أو رغبة معينة لديه ، حيث عدم إشباعها يحدث بداخله قلقا وتوترا ، لذا يمكن القول أن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة تعمل على تشكيل دافعية الفرد للعمل.²

¹ وائل محمد مسعود(2012) : الأساليب التي يستخدمها المعلمون لزيادة دافعية و انتباه التلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية نحو التعلم، المجلة الدولية المتخصصة، كلية التربية جامعة الملك سعود، مج 1، ع9، ص:609.

² هاشم حمدي رضا (2010): تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان ،الأردن، ص:

2- وظائف الدوافع : يمكن للدوافع أن تؤدي الوظائف التالية:

- توليد السلوك، فهي تنشط وتحرك سلوكا لدى الأفراد من أجل إشباع حاجة أو استجابة لتحقيق هدف معين، فمثل هذا السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الكائن الحي يعد مؤشرا على وجود دافعية لديه نحو تحقيق غاية أو هدف ما.
- توجيه السلوك نحو المصدر الذي يشبع الحاجة أو تحقيق الهدف، فالدافعية إضافة إلى أنها توجه سلوك الأفراد نحو الهدف، فهي تساعدهم في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق ذلك الهدف.
- تحديد الدافعية شدة السلوك اعتمادا على مدى الحاجة أو الدوافع إلى الإشباع أو مدى صعوبة أو سهولة الوصول إلى الباعث الذي إشباع هذه الحاجة، كما أنه إذا وجدت صعوبات تعيق تحقيق الهدف، فإن محاولات الفرد تزداد من أجل تحقيقه.
- المحافظة على ديمومة واستمرارية السلوك، فالدافعية تعمل على مد السلوك بالطاقة اللازمة حتى يتم إشباع الدافع أو تحقيق الغايات والأهداف التي يسعى لها الفرد، أي أنها تجعل من الفرد مثابرا حتى يصل إلى حالة التوازن الفيزيولوجي أو النفسي اللازمة لبقائه واستمراره.¹

3- أبعاد الدوافع :

3-1- البقاء و الاستمرارية Temporal Duration : تعد الفترة الزمنية لبقاء الدوافع من

أكثر الأبعاد وضوحا في وصفها فبعض الدوافع تستمر فترات زمنية طويلة لتحقيقها بينما بعضها الآخر تستمر فترة زمنية قصيرة جدا وسرعان ما تنتهي . وهناك دوافع لا حصر لها ممن تتباين فيها درجات بقاءها الزمني عند الفرد .

¹ عماد عبد الرحمان الزغلول، على فالح الهنداوي (2014): مدخل إلى علم النفس، ط8، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، ص:295

3-2- الطابع الدوري **Cyclic Character**: نعني بها أن دوافع الكائنات الحية تمر بدورة

كاملة تبدأ بالحاجة الشديدة إلى إشباع الدوافع ، ثم الإشباع وخفض التوتر ثم الحاجة مرة أخرى، وهكذا دواليك، لاحظ أن الدوافع داخلية المنشأ أو الدوافع الفيزيولوجية يكون فيها الطابع الدوري أكثر وضوحاً من غيرها .

4-1- السكون **Dormancy**: نعني بها أن بعض الدوافع قد تتسم بالسكون بصورة تامة

لفترات زمنية طويلة ثم تعاود الظهور فجأة بقوة كبيرة حينما تصبح الظروف مناسبة ¹.

5- أساليب قياس الدوافع: هناك مجموعة من الأساليب لقياس الدوافع و هي كالتالي: ²

أ- الاستخبارات: يكثر استخدام هذا النموذج من الاختبارات في قياس الدافعية حيث تقدم للمفحوص قائمة من الأسئلة، لاختيار أحسن البدائل ، وتعرف باختبارات الورقة والقلم ، وتتميز بالموضوعية ، و تتمتع بصلاحية سيكومترية .

ب- قياس الأعمال غير المتعلمة : وبخاصة الأنشطة الآلية غير المتأثرة بالتعلم ، القلب التنفس و ضغط الدم و غيرها من النشاطات الجسمية ، و يتميز بأنه أسلوب نافع لقياس مستوى الاستثارة العامة للكائن ، وإن كانت بعض الدراسات الحديثة ، قد كشفت عن قدرة الفرد في التحكم بالوظائف الفسيولوجية عن طريق التعلم .

ت- قياس استجابة الحاجة: ينفرد هذا الأسلوب، بقياس الاستجابات التي تعمل على إشباع الحاجات وإزالة التوتر عن الكائن العضوي ، كتقدير كمية الطعام مقابل مقياس درجة الدافع للطعام، ولا يخلو هذا الأسلوب من النقائص ، وبخاصة عند قياس عن قياس استجابات بعض الدوافع ، كالدافع إلى الانتماء بالإضافة إلى صعوبة انتقاء الاستجابة، المعبرة عن

¹ سامي محمد ملحم (2009): أساسيات علم النفس ، ط1 ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان الأردن، ص: 205

² محمد بالزايح : مرجع سابق، ص: 76-77.

الحاجة ، وبين الاستجابات المتعددة ، كان يبدو ظاهريا أن الأكل يتم بدافع الجوع ، إلا أنه في بعض الأحيان ، يكون تحت تأثير منبهات أخرى كشهية الطعام أو التدوق .

ث- قياس الاستجابات المتعلمة : يهتم هذا الأسلوب بقياس قوة الاستجابات المتعلمة ، و علاقتها بدرجة دافعية الفرد، كما يستخدم أيضا في تجارب التعلم .

ج- اختيار الهدف : انطلاقا من أن الحياة ما هي إلا اختيار من بين بدائل ، فإن الفرد يتعامل ويختار الهدف الملائم ، من بين الأهداف المواجهة ، علما أن الاختيار يتأثر بخبرات الشخص السابقة ، و أحيانا يعدل الفرد عن الاختيار بين البدائل، ويتجه الى نشاط مغاير ، ويؤخذ على هذا الأسلوب ، الخلط بين الحافز والباعث.

ح- الاختبارات الاسقاطية : للتعرف على دوافع المفحوص ، يطلب منه الاستجابة لمنبه غامض، فكما أن العمليات السلوكية تؤثر في السلوك ، فإنها تتأثر من جهة أخرى بالدوافع.و يستخدم لذلك أحد الاختبارات المعروفة مثل اختبار الرورشاخ و اختبار تفهم الموضوع ، وتواجه بعض الصعاب في التطبيق ، بالنسبة لثبات و صدق الاختبارات ن و التأثير المتبادل بين الفاحص و المفحوص .

6- نظريات المفسرة للدوافع الانسانية :هناك نظريات عديدة تناولت موضوع الدوافع بالنظر إلى المكانة التي تحظى بها لدى العلماء والمنظرين، مما جعل كل واحد منهم ينظر إلى الدوافع من زاوية مختلفة. ويمكن تصنيف النظريات التي تعرضت لموضوع الدوافع على النحو التالي:

6-1- نظرية التحليل النفسي:

يضع فرويد الحاجة الجنسية مكان الصدارة ، ويعتبرها القوة الأساسية الدافعة في حياة الفرد ، لإشباع الليبيدو أو الشبق أو الدافع الحيوي، فعند كبت الرغبات في اللاشعور، يلتجئ الفرد

إلى آليات التوافق، ولخفض التوتر وتحقيق التوازن ، كالتبرير والإعلاء، وغيرها ويعتقد ادلر
(1937-1870) **A. ADLER** أن دافع السيطرة و شعور المرء بالتفوق والسيطرة في

علاقاته الاجتماعية، يدفعه إلى سلوك يعوض عنه ذلك النقص أو الفشل من عقدة النقص¹.

6-2- النظريات الوجدانية :

تركز هذه النظريات على مفهوم الوجدان "**Affect**" ، على انه المصدر الأساسي للدوافع ، وعلى ذلك نجد أن إحدى تلك النظريات (نظرية إثارة الوجدان) تعرف الدافع على انه " ارتباط وجداني قوي يتصف بخاصية مستقبلية ومبني على ارتباط سابق لبعض المؤثرات بالسرور أو الألم " بمعنى انه إذا ارتبط حدث معين بالسرور أو الألم بالنسبة لشخص ما فإن تكرار هذا الحادث سوشي إلى الفرد بتوقع السرور أو الألم وبالتالي يدفعه السلوك في اتجاه معين . وفي هذا الاتجاه لدراسة الدوافع، فإن كل الدوافع تعتبر مكتسبة أو مصدرها التعلم ، وإن العواطف هي مصدر الدوافع و يمكن من خلالها تقسيم الدوافع إلى قسمين²:

- دوافع ايجابية (تقدم نحو الهدف) - دوافع سلبية (تجنب أشياء معينة) .

وبالنسبة للحاجات البيولوجية فإن تلك النظريات تعتبرها مجرد شرط من شروط التي تحقق الارتباط الدافعي في الأشخاص ولكنها ليست الأساس الوحيد في للدوافع.

6-3- نظريات الحافز Drive Theories: يسمى المنظرون هذه المجموعة أحياناً بنظريات

الحاجة- الحفز الباعث. وهذا يشير إلى أن حالات الحرمان هي أساس وجود الحافز .
فحاجات الكائن الحي هي التي تثير الحوافز التي تعد بمثابة التمثيل السيكولوجي لها .
و أن هذه الحوافز هي التي تعبئ النشاط حتى يتمكن الكائن الحي من الوصول إلى

¹محمد بالرابح: مرجع سابق ،ص: 258.

²على السلمي :السلوك الإنساني في الإدارة ، ب ط، مكتبة غريب للنشر ،ص: 112.

موضوع الهدف أو الباعث ثم ينخفض الحافز في النهاية بعد إشباع الحاجة . و من النظريات التي اشتهرت في هذا الجانب، نظرية هـل Hull الذي يرى أن أي فعل يقوم به الكائن الحي تسبقه (أو تصاحبه) حاجة تدفع أو تحفز النشاط المرتبط بها، ووضع لأجل ذلك معادلته الشهيرة على النحو التالي: ¹

$$\text{جهد الاستثارة} = \text{قوة العادة} \times \text{الحافز} \times \text{دافعية الباعث}$$

وتشير مفردات المعادلة هذه إلى الآتي :

- **جهد الاستثارة**: تعني ميل الكائن الحي إلى إصدار استجابة معينة . و تتحدد درجة هذا الميل إما من خلال سرعة الاستجابة أو سعتها أو مقاومتها للخمود.
- **قوة العادة**: تعني درجة تعلم الكائن الحي إلى إصدار استجابة معينة ،ومن ثم ترتبط قوة العادة بعدد المرات التي أصدر فيها الكائن الحي استجابة ما و تلقى عليها تدعيميا .
- **الحافز**: يشير إلى درجة التوتر التي يشعر بها الكائن الحي نتيجة اختلال "التوازن الذاتي" لديه . فكلما زاد هذا الاختلال زاد الحافز . و كلما زاد الحافز ، كانت الاستجابة أسرع و أكثر مقاومة للخمود.
- **دافعية الباعث** : تشير إلى حجم المكافأة المقدمة إلى الكائن الحي و نوعها لمساعدته على إصدار الاستجابة.

4-6- نظريات الجذب (Cue-Stimulus (Non drive Theories): ²

¹ سامي محمد ملحم: مرجع سابق، ص: 207

² سامي محمد ملحم: نفس المرجع نفسه ، ص: 208

بنيت هذه الفئة من النظريات على أساس افتراض أنه من الممكن الوقوف على السلوك المدفوع دون الاستعانة بمفهوم الحافز المعبئ للطاقة.

و تعد نظرية سكينر **Skinner** نموذجا لهذه الفئة من النظريات ، فقد اهتم سكينر بالبواعث الخارجية بوصفها حاكمة للسلوك. وأهمل دور الحالات الداخلية للكائن الحي مفترضا أن البيئة الخارجية بوصفها كمصدر للإثابة و التدعيم تعد مدخلا صحيحا لزيادة احتمال صدور استجابة معينة أو خفض هذا الاحتمال . وهذا ما أشار إليه بالتشريط الأدائي .ويمكن تلخيص نظرية سكينر في المعادلة التالية:

(تكرار السلوك = صدور السلوك + تدعيم هذا السلوك لعدد من المرات)

5-6- النظريات الاجتماعية للدوافع:¹

تلك المجموعة من النظريات تركز وتبرز أهمية البيئة المحيطة بالفرد ومجموعة العوامل الموجودة في موقف معين كمحددات أساسية للدوافع الإنسانية، أي أن مصدر الدوافع في تلك النظريات ليس حاجات نابعة من داخل الفرد، ولكنها عوامل موجودة في البيئة التي يعيش فيها وخارجة عن ذات الشخص ، ولذلك نجد أن تلك النظريات تركز على :

الحوافز - معرفة نتائج العمل - مستوى التطلعات -الطموح.

¹ على السلمي : مرجع سابق :ص:113-114

- خلاصة:

تعتبر الدوافع القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته و استمراره في الأداء، وفي مدى تقدميه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، ويمكن فهمه على أنه موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس العاملين، وفي اكتساب بعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث ودفع العاملين ورفع حماسهم في إنجاز أعمالهم الموكلة لهم.

المحاضرة السادسة: الحوافز:

- تمهيد:

تلعب الحوافز دوراً هاماً في إثارة سلوك العاملين وتوجيهه، لهذا يجب إلى إدارة المنظمة العمل على وضع نظام للحوافز يتلائم وتطلعات العاملين بها ويتناسب مع دوافعهم ويشبع رغباتهم ، وذلك من أجل زيادة الإنتاجية وتطور مستوى الأداء لديهم، لأنها تعد من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات في المؤسسة، فقد تلجأ المنظمات إلى حوافز مادية كالمكافآت المالية وزيادة الأجور و العلاوات وغيرها وقد تلجأ إلى حوافز معنوية كمكافآت التقدير والتشجيع لذلك على المؤسسة إتباع الأساليب الحديثة القائمة على العناية البالغة بالعنصر البشري الذي يعتبر ثروة حقيقة لأي منظمة وكل هذا ينعكس على اندماج المورد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرارية والالتزام بها حيث تعتبر الأساليب المحفزة للمورد البشري استراتيجيات حديثة تبنتها المؤسسات المحلية لتطوير طاقتها وتحقيق أهدافها والمحافظة على مشاريعها.

1-تعريف الحافز: تعد الحوافز بمثابة المؤثرات الخارجية التي يتم بواسطتها إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين، فعدم التحفيز الفعال للموارد البشرية يؤدي بالضرورة إلى تدني مستوى الإنتاجية في المنظمة، حيث يرجع السبب حسب مختلف التحاليل الاقتصادية الحديثة إلى نقص تجنيد وتحفيز الموارد البشرية باعتبار أنه لا يوجد نموذج تحفيزي عام يطبق على كل المنظمات والمؤسسات لاتصافه بالنسبية وملائمة الوضعية التي توجد بها المؤسسة.¹

¹ حمامي فريد (2022): الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط الاتجاهات، ع03، مج10، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية ص: 938.

2- الفرق بين الحوافز والدوافع: ¹

أن الدوافع شيء داخلي والحوافز شيء خارجي، أي يجب استعمال الحوافز من أجل توليد الرغبة للفرد وتحريك القوى الكامنة من أجل تحقيق الأهداف، وهو شبيه كالمثير والاستجابة لذلك المثير، فالمثير في هذه الحالة يمثل الحوافز والتي بواسطتها تحصل الاستجابة، والتي هي توليد الدافعية للفرد من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، وهذا يعني أن الفرد يقوم بأداء عمل معين و ينتظر منه تلبية حاجاته أو تحقيق هدف مسطر في ذهنه، وهناك نظريات عديدة تطرقت لتفسير الدوافع لدى الأفراد، فمنها من تركز على العوامل المحركة للدوافع ومنها الموجهة للسلوك، و مهما قلنا عن الدوافع فإنها عموما تثير سلوك ما لأداء عمل معين لإشباع الحاجات كما يوضحها هذا المخطط البسيط :

الحاجة (شعور بعدم التوازن) ← سلوك موجه ← إشباع حاجة

3- أهمية الحوافز في المؤسسة: تعتبر الحوافز وسيلة مهمة لأية مؤسسة كانت من أجل

تحقيق الأهداف المسطرة، يتم استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين كونهم المستفيدون الأوائل منها بشرط أن تستخدم استخداما عقلانيا وتتحدد أهمية الحوافز في المؤسسة في النقاط التالية: ²

- تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

- إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية والرفع من الروح المعنوية لهم، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية.

¹ نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص: 117-118.

² حمادي فريد: مرجع سابق: ص: 940-941.

- إعادة تنظيم لائحة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولويتها لتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى ترسيخها لدى العاملين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الأفضل.
- بلوغ بعض الأنشطة والأعمال التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها وتعتقد المؤسسة أن ذلك لا يتحقق إلا بالمشاركة الفعالة من قبل العاملين.
- كما تسعى المؤسسة من خلال وضع نظام للتحفيز إلى تحقيق مايلي:
- المساهمة في زيادة الإنتاج والإنتاجية طبقا لخطط موضوعية.
- تستخدم الحوافز في الكثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال.
- تعمل الحوافز المادية على تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال، وتنمية طاقاتهم الإبداعية.
- تبرز أهمية الحوافز من حيث تأثيرها على العامل إلى تحقيق رضاه الوظيفي وإشباع حاجاته الضرورية النفسية والاجتماعية وهذا بتحسين أحوال معيشة العمال وتهيئة الظروف المناسبة للعمل.
- إيجاد علاقات اجتماعية مع الزملاء تقوم على التفاعل الفعال وعدم العداء تجاه بعضهم البعض، واتجاه الإدارة وتحقيق أو خلق جو يسوده التفاهم داخل التنظيم الواحد.

4- مراحل تقييم نظام الحوافز: إن نظام الحوافز الجيد لابد أن يأخذ مجموعة من الشروط التي تمر

بالمراحل التالية¹:

2-1- تحديد الهدف من نظام الحوافز : أن أي حافز يجب أن يستوعب أهداف المنظمة وإستراتيجيتها

المحددة ولابد من أن تنعكس أهداف الحوافز على أهداف المنظمة وتتفاعل معها.

2-2- دراسة الأداء : وهذا يستدعي ما يلي :

- وجود تصميم للوظائف على مستوى مرضي.
- تناسب عدد الموظفين مع حاجات المنظمة.
- وجود قواعد عمل سليمة.
- توفر بيئة عمل مناسبة.
- هيمنة الفرد وسيطرته على عمله من حيث الجودة والتدرج.
- تحديد موازنة مناسبة للحوافز تتلاءم مع حاجات وقدرات المنظمة.
- وضع إجراءات عملية لتنفيذ نظام الحوافز لتحديد مستواها وتوقيتها وأنوعها وكيفية منحها.
- الاستفادة من قدرات الموظفين وتوظيفها بشكل فعال ما يقلل من سلبيات.
- التحفيز الطبيعي للموظفين.
- استطلاع المجالات التي من شأنها تحفيز الرغبات الذاتية والحاجات الاجتماعية.
- للموظفين ومنها حاجات الاحترام والتقدير والانتماء والأمان والحاجات الفسيولوجية.

¹ مجيد الكرخي(2014): إدارة الموارد البشرية، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص: 203-204

- خلاصة:

تعتبر الحوافز المحرك الأساسي الذي يدفع بالأفراد إلى العمل والإبداع، حيث كلما كانت الحوافز مدروسة بطرق علمية وواقعية تتماشى مع ازدواجية تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، فإننا نصل إلى تحقيق مبدأ تجسيد الثقافة التنظيمية داخل الفرد، كما تلعب الحوافز والدوافع دوراً مهماً في تحديد سلوك أداء الأفراد، فعلى الرغم من اختلاف أسباب الأداء الوظيفي إلا أن قوة الرغبة والدافعية يعدان من أهم هذه الأسباب، فالتحفيز هو بمثابة المحرك الأساسي والجوهرى للموارد البشرية للقيام بأدوارها على أكمل وجه، والمسير الجيد هو الذي يعرف متى يستعمل هذه الحوافز في الوقت و المكان المناسبين.

المحاضرة السابعة: القيادة

- تمهيد:

تعتبر القيادة إحدى أهم المتغيرات التنظيمية لما لها من أهمية كبيرة ، كون أن جناح المنظمة يقوم على أساسها، لأنها تعمل بشكل مستمر ومتواصل من أجل تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين بها، فهي بمثابة القدرة على توجيه الآخرين بمرونة وقابلية ، وهذا ما تسعى إليه القيادة فهي تعمل على إيجاد الحلول للمشكلات التنظيمية والحرص على تنمية روح الفهم والتعاون والمشاركة في صنع القرارات وعمل الفريق والاعتراف بجهود الآخرين، وبهذا الأسلوب يتحقق الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري أي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهذا ما يفتح فرص للعاملين لإثبات ذواتهم، كما تتم الاستفادة من خبراتهم.

1-تعريف القيادة: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.¹

فالقيادة هي بمثابة القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، و هذا التأثير في العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين ، فالقائد يؤثر على المحيطين

¹ محمد عمر الزغبى، محمد تركي البطانة(2014): القيادة الإدارية ، دار وائل للنشر، ط 01، الأردن ، ص: 14،

من ناحية ويتأثر بهم من ناحية أخرى ، فيؤدي ذلك إلى تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين¹.

2- عناصر القيادة: تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تحدث في مواقف معينة، وهناك أربعة

عناصر أساسية ينبغي توفرها في أي موقف قيادي وهي:²

2-1- القائد: ويعتبر ركنا أساسيا في العملية القيادية ويلعب دورا كبيرا في نجاحها، فهو

شخص يوجه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق الهدف المحدد، ومما يجب أن يتوفر في القائد:

- أن يتسم بصفة العضوية في الجماعة.
 - يجب أن يفهم اتجاهات الأتباع وقيمهم ومخاوفهم وإحباطاتهم ومثلهم الأعلى وأهدافهم.
 - أن يكون للقائد خطط وسياسات تتفق مع رغبات الجماعة وأهدافها.
 - أن يكون قادرا على التنظيم والإدارة
 - القدرة على خلق الروح المعنوية العالية في جماعته والمحافظة عليها.
 - أن يكون قائدا مرنا قادرا على التكيف مع بعض الجماعات.
- 2-3- الأتباع: هم جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعة إلى تحقيقه ولكي تتم عملية القيادة لا بد من توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية وتباين مسؤوليات أعضائها، فالأتباع يؤثرون أيضا في العملية القيادية وهم عنصر أساسي فيها.

¹ الحربي قاسم عائل (2008): القيادة التربوية الحديثة، ط01، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ص:19

² صالح محمد علي أبو جادو (2001): سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

2-4- **الهدف والموقف المناسب:** يجب أن يكون لدى أعضاء الجماعة هدف مشترك يعملون من أجل تحقيقه وهذا يوضح أهمية الهدف الذي يهتم الجماعة، وردود الفعل عند القائد في موقف معين تكون سببا في تعزيز مكانة القائد داخل الجماعة.

2-5- **التفاعل الاجتماعي المتبادل:** وهو أساس كل علاقة داخل الجماعة ويعتبر جوهر العملية القيادية، فالتفاعل يعني التقبل والتعرف والاستجابة لحاجات الشخص الذي نتفاعل معه والقبول هو أساس التفاعل، ولكي يكون هناك تفاعل بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يستلزم وجود إحساس بحاجات الآخرين.

3- **مصادر قوة القائد:** يعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة كالتالي¹:

3-1- **السلطة الشرعية:** هي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.

3-2- **سلطة منح المكافأة:** هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

3-3- **القوة القسرية:** أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

¹ محمود سلمان العميان (2018): السلوك التنظيمي في المنظمات، ط06، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،

3-4- القوة المبنية على الخبرة: أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوعاً من القوة الفنية على صاحب المشروع تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الأخيرة.

3-5- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة نظراً لمتعة القادة بصلاحيّة الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمورا هامة وسرية في بعض الأحيان.

3-6- قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه توافر الجاذبية في شخصية القائد.

4- أنماط القيادة:¹

4-1- القيادة الإرغامية: هي القيادة التي تتركز السلطة بيد الرئيس فهو الذي يتخذ القرارات ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب، فالمرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار، يشجع على تقليل الاتصال بين أعضاء الجماعة.

4-2- القيادة الاقناعية الديمقراطية: يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات آخذ بعين الاعتبار آراء المرؤوسين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، التشجيع على تكوين علاقات شخصية، رفع الروح المعنوية لهم كسب ودهم وحبهم كل ذلك يجعلهم يتقبلون أوامره بروح راضية وهادئة ويبدلون كل ما في وسعهم لتنفيذها.

¹ مصطفى كامل: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 83

قد أثبتت البحوث والدراسات أن إنتاج جماعة القائد الديمقراطي تكون أقل من جماعة القائد الديكتاتوري ولكن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على الإنتاجية عكس جماعة القائد الديكتاتوري.

4-3- القيادة الفوضوية: هو الذي يعطي الحرية للمرؤوسين لأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشارك القائد المرؤوسين بدرجة ضئيلة مثل إمداد الأفراد بالمعلومات والمعارف والمواد إذا طلب منه ذلك ولكن لا يقوم بأي عمل آخر.

5- نظريات القيادة:

4-5- نظرية السمات أو الخصائص:

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً قوياً بنظرية "الرجل العظيم" القائم على أساس أن بعض القادة يولدون وهم يحملون صفات موروثية وليست مكتسبة، وفقاً لهذه النظرية القائد يولد ولا يصنع، أي أن الفرد الذي يمتلك مجموعة من الصفات الشخصية مثل الذكاء، والدهاء، والحزم، والقدرة على التعاون والحماس و الثقة بالنفس والطموح والصبر والمبادأة و القدوة الحسنة، والمهارة اللغوية وتقدير المسؤولية، يعتبر قائداً حيث أن لهذه الصفات ذات جذور متأصلة بالنفس ولا يمكن اكتسابها عن طريق التعلم أو التدريب.

ركزت هذه النظرية على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمه التي يتميز بها والتي يعتقد أنها تصنع قائداً ناجحاً، سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، أجريت العديد من الدراسات والأبحاث لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القائد الناجح و التي يمكن استخدامها بشكل مستمر في التميز بين القادة، والسبب في ذلك يرجع إلى تجاهل هذه النظرية الأخذ بعين الاعتبار بثقة القيادة، وبالرغم من ذلك فقد وجد

أن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في الصفات الشخصية ويتفوق بها على عدة مرؤوسيه. فقد قدمت هذه النظرية بعض الإسهامات في توضيح طبيعة القادة، و على السمات اللازمة لنجاحهم¹.

4-6- النظريات الموقفية: تستند هذه الأطروحات إلى مدخل النظرية البيئية للقائد، فالقائد يظهر متى توفرت له ظروف معينة وتهيأت لمساعدته على ذلك، فإمكانيات الفرد وقدراته غير كافية إنما يجب توافر مواقف مناسبة وظروف محددة، يرى ستوجديل stogdill أن العضوية في جماعة تجعل من الفرد قائدا متى توفرت الشروط الملائمة، ذلك لأن أي عضو في الجماعة قد يصلح قائدا في موقف معين وقد لا يصلح أن يكون قائدا في موقف آخر.

4-7- النظريات الوظيفية: القيادة ليست خاصية أو صفة للفرد لكن هي قبل كل شيء صفة الجماعة، فالقيادة مجموعة من الوظائف تقوم بها في ظروف معينة، وصفات القائد تتغير وتختلف تبعا لخصائص الجماعة، كما أن الجماعة الواحدة قد تحتاج إلى قادة مختلفين وفقا للظروف و وظيفة الجماعة في كل وضعية معينة، فالقيادة ليست إلا القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد على تحقيق أهدافها ومهامها.

4-8- النظريات التفاعلية: ترى هذه النظريات أن القيادة تفاعل بين القائد والأعضاء والظروف في إطار العلاقات الاجتماعية، ودور الأعضاء هو التفاعل أما دور القائد هو التوجيه للوصول للهدف المنشود.²

¹ إبراهيم سامية، بوقندورة يمينة (2019): ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية الاجتماعية، جامعة زيان عاشور

الجلفة، الجزائر، ص: 567

² خوجة عبد العزيز: مرجع سابق، ص: 57-58

- خلاصة:

تعد القيادة الأداة التي تؤثر في سلوك الأفراد، باعتبارها أداة من أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع القائد التأثير في سلوكيات أفراد المنظمة وبالتالي التشجيع على الروح المعنوية والعمل بروح الفريق، ومهما اختلفت نوع القيادة المتبناة إلا أنها كلها تنصب في خانة علاقة التأثير بين الرئيس والمرؤوس، نظرا للدور الذي تلعبه القيادة كموجه لمختلف سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

المحاضرة الثامنة: اتخاذ القرار:

- تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرارات التنظيمية محور العملية الإدارية حيث أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة المدير على اتخاذ القرارات المناسبة باعتبار أن هذه العملية تشمل كل جوانب التنظيم الإداري وأن أي تفكير في العمليات التنظيمية بالمؤسسة ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات المناسبة لذلك.

1- تعريف اتخاذ القرار:

هو " عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار.¹

2- أهمية اتخاذ القرار:

يتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة على قدرة وكفاءة المسؤولين الإداريين على اتخاذ القرارات الإدارية فهمهم لها ولأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وإدراك أهمية وضوحها ووقتها ومتابعة تنفيذها وتقويمها..

تعتبر اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطاتها، حيث يتم اتخاذ قرارات عند ممارسة كل الوظائف الإدارية، وهكذا تجري عملية

¹ عمر أحمد الهمشري (2001): الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى، دار الصفاء، ص: 255.

اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، سواء تعلق الأمر بوظيفة أو التنظيم أو التخطيط أو الرقابة .

ويرى سيمون أن عملية اتخاذ القرار مهمة اتخاذ القرار لا تقف عند النقطة التي يتم فيها تحديد الهدف العام للمنظمة، ذلك أن مهمة اتخاذ القرار تعم جميع نواحي المنظمة الإدارية كما هو الحال تماما و بنفس القدر بالنسبة للفعل أو التنفيذ ¹.

3- أنواع القرارات التنظيمية: تتنوع القرارات وتتعدد بتنوع المجالات التي تتخذ فيها وتصدر بشأنها إلا أنه يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين: ²

3-1- القرارات التقليدية: هي القرارات التي تتعلق بالأمور والمشكلات العادية والمتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذ الإجراءات المتصلة أيضا بالنشاط الجاري في المنشأة وهذه يمكن تقسيمها إلى نوعين أيضا هما:

أ- القرارات الروتينية: هي القرارات المتعلقة بالمشكلات البسيطة والمتكررة ذات الصلة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل، وهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها ومع ذلك فإن مثل هذه القرارات لها أهميتها لأن أي قرار منها متى اتخذ فإنه سيمثل سياسة يجب إتباعها.

ب- القرارات الفنية المتخصصة: وتتصف بأنها متكررة ولكنها تزيد عن سابقتها بأنها تتضمن نواحي فنية وتفصيلية، كما أنها تتعلق بمشكلات يوكل أمر مواجهتها إلى رؤساء فنيين ومتخصصين.

¹ هيربرت سايمون: ترجمة عبد الرحمان بن الهيجان، عبد الله بن اهنية (2003): السلوك الإداري - دراسة لعمليات اتخاذ

القرارات في المنظمات الإدارية، ط04، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص: 21.

² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص: 224-225

3-2- القرارات الحيوية: وهي التي تشمل مشكلات هامة وحيوية أي مشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فوري يل تتطلب البحث والدراسة المتعمقة والمستفيضة والمتخصصة والتي تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومن الأمثلة على المشكلات التي يجب أن يتخذ فيها قرارات حيوية تلك المشكلات أو الأمور المتعلقة برسم سياسة العمل وكذلك المشاكل التي تعترض الخطط عند التنفيذ.

4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: يتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل أهمها ما يلي:¹

4-1- العوامل النفسية: يقصد بالعوامل النفسية تكوين الفرد ويشمل الدوافع والاتجاهات والخبرات السابقة، فعملية اتخاذ القرارات تتأثر بسلوك الفرد والتغيرات التي تحدث له من انفعالات تنتبأه خلال المواقف المختلفة كالفرح والحزن والقلق. كما أن الحالة النفسية تؤثر على الفرد متخذ القرار في جميع مراحل اتخاذ القرار فإذا كان تأثير هذه العوامل ايجابيا فإن القرار سيكون ناجحا ومنطقيا

4-2- العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية بالضغط التي تفرضها الجماعة المحيطة بالفرد، بالإضافة إلى الضغط الذي يمارسه المجتمع ككل.

4-3- توافر القدرات الشخصية لمتخذ القرار: تعتبر القدرات التي يتحلى بها الشخص من مقومات اتخاذ القرار السليم، فهي تتمثل في الذكاء وأسلوب التفكير والقدرات القيادية ، فهي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

¹ محمد البشير إبراهيم أحمد (2022): المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، ع8، مج 04، مجلة الباحث للعلوم الرياضية ، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص: 149-150.

4-4- العوامل الثقافية: فهي تشمل القيم والعادات والتقاليد والقواعد الأخلاقية السائدة التي

تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل، لذا فإن متخذ القرار يتأثر بهذه العوامل في

وصوله للقرار الأمثل

5- مراحل عملية اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل مترابطة ومتكاملة، يرى

أصحاب نظرية القرار أنها قواعد إرشادية ضرورية، وهي : ¹

5-1- إدراك المشكلة والفرص وتحديدتها: على كل الرؤساء إدراك مشاكل مؤسساتهم والفرص

المتاحة أمامهم لاتخاذ القرارات، وهذا للأسف غائب على الكثيرين خاصة في الدول النامية

مما يولد الخوف من المستقبل فالمدير الناجح هو الذي يدرك المشاكل قبل حدوثها بدل

تجنبها، وهذا يتطلب ما يلي:

- إدراك الأهداف بوضوح والمعايير المراد إنجازها بدقة

- وجود نظام استرجاع للمعلومات، لإدراك الانحرافات الحاصلة من جهة، ومعرفة

المتغيرات من جهة لأخذها بعين الاعتبار.

لهذا وجب وضع تخطيط فعال يحدد الأهداف والاستراتيجيات والإجراءات والقواعد

والطرق المساعدة في اتخاذ القرارات.

5-2- تحليل المعلومات والبيانات: بعد جمع المعلومات يكون تحليلها حسب نماذج رياضية

معينة والاستعانة بالخبراء في ذلك.

¹ خواجه عبد العزيز (2005) : مرجع سابق، ص: 80 - 82.

5-3- وضع الحلول البديلة: وهو وضع البديل أو الحل المتخذ من طرف صاحب القرار، ولا يجب الاقتناع بحل أو وسيلة واحدة إنما التعدد في ذلك خاصة في القرارات الهامة والمعقدة، ويتم وضع الحلول من خلال:

- حلول من خلال التجارب السابقة.
- اقتباس حلول وضعها الآخرون في مواقف متشابهة مع تكيفها مع طبيعة المشكل.
- الاستعانة بخبراء يمدون المدير بحلول معينة.
- ابتكار حلول جديدة وإبداعية.

5-4- تقييم البدائل وانتقاء الحل الأنسب: وهي عملية اختيار بديل البدائل المقترحة، ويجب وضع أهداف ومعايير لاختيار الحل الأنسب، وتحديد قيمة كل معيار، مع تقدير النتائج السلبية والإيجابية لكل قرار من المعايير مثلاً: الوقت، والجهد، والتكلفة... والبديل يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمنظمة لا قسم واحد منها فقط.

5-5- وضع القرار حيز التنفيذ ومتابعته وتقييمه: بعد اختيار البديل يتم شرحه للمنفذين والاستماع لآرائهم وتفسيراتهم وإشعارهم بأهميته وأن القرار قرارهم ونجاحه هو نجاحهم، وبعد وضع القرار حيز التنفيذ لابد من السلطة التي اتخذته متابعته وتقييمه بشكل مرحلي لتفادي الانحراف في وقته وقبل فوات الأوان، أو إضافة وتعديل بعض النقاط في هذا القرار ثم التقييم النهائي.

- خلاصة:

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات الإدارية من أهم الموضوعات أو العناصر وربما أكثرها تأثيراً في حياة المؤسسات والأفراد، بل وحتى الدول، وذلك من خلال علاقته بعمل الفرد اليومي، أو بحياته العائلية، أو أي مجال من مجالات الأنشطة البشرية، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات من أجل توجيه الأعمال والنشاطات الخاصة بها من جهة، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع هذه القرارات أو تنفيذها أو يكونون هم المعنيون بها من جهة أخرى، وكذلك من ناحية ارتباطه وعلاقته القوية بتحقيق أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها.

المحاضرة التاسعة: التغيير التنظيمي:

- تمهيد:

يعتبر التغيير من المهام الرئيسية داخل التنظيم، وإن كانت الإدارة مسؤولة عنه أكثر من المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة، حيث يقع عليها عبء مساندة التغيير المادي والمعنوي وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، وكذا المساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء عملية التغيير، وليتسنى للمؤسسة تنفيذ هذا التغيير يتوجب عليها إشراك كل الفاعلين ضمن محيطها، ما يعتبر صعباً حيث يتطلب تخطيطاً ليتم تنفيذ هذه الخطة على وجه فعال.

1- تعريف التغيير:

التغيير هو عبارة عن تحولات وتغيرات فالظواهر المحيطة ، في صيغ الوظائف والهياكل و العمليات والقرارات والسلوكيات أما في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو التفاعل بينهما جميعاً فالتغيير علة السبب والنتيجة فإما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي ، أو كرد فعل، أو قد يكون مرتبطاً بالحاضر واحتمالات الحدوث في المستقبل.¹

و عرفه JONES بأنه عبارة :عبارة عن تحرك المنظمة من الوضع الحالي إلي الوضع المستقبلي بغرض زيادة الفعالية .²

¹أفريد النجار(2006) : التغيير و القيادة و التنمية الإدارية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر، ص:12

²منان غالب المرهضي(2010) :نظرية المنظمة و التغيير التنظيمي، ط4، مركز الأمين للنشر والتوزيع صنعاء، اليمن، ص: 187.

2- أهمية التغيير التنظيمي:

تعد ظاهرة التغيير من الظواهر بالغة الأهمية باعتبارها وجه مرافق لكل نواحي الحياة المختلفة خاصة الحياة التنظيمية، حيث تتجاوز أهميتها ما تحققه في الحاضر و تمتد إلى المستقبل و يمكن إبراز أهمية هذه الأخيرة في الجوانب التالية: ¹

أ- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل لمؤسسات والمنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

ب- تنمية القدرة على الابتكار :

التغيير يحتاج دائما إلى الجهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف أو السلبي بالرفض ، وكلا النوعين يتطلب إبداع وسائل و أدوات وطرق مبتكرة ،و من ثم يعمل ، التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب في الشكل و المضمون .

ت- غرس روح التغيير بين أفراد المنظمة: ²

¹ أسامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل(2010): التطوير التنظيمي ، ط1 ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان ،الأردن ،،ص:275

² خضر مصباح إسماعيل الطيطي(2011): إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1 ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ص:71-72.

أن عملية التغيير مبنية على التحفيز وإذكاء الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الارتقاء و التطوير و تحسين العمل و ذلك من خلال عدة جوانب:

عمليات الإصلاح و مواجهة المشكلات و معالجتها.

عمليات التجديد و تطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج و العمل.

التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة حيث أن التكنولوجيا المتطورة و الأساليب الحديثة توجد و تولد الأسباب و البواعث الطبيعية و الذاتية نحو التغيير .

ث- الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء :¹

حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية ، وذلك من خلال محورين هما:

اكتشاف نقاط و مجالات الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء ومعالجتها.

معرفة مجالات ونقاط القوة و تأكيدها مثل حفز المجالات التي تشجع الإنتاج وترفع الإنتاجية ، وتحسين مناخ العمل ، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء و الارتباط بالعمل هذا من جهة ومن جهة أخرى فان للتغيير أبعاد تحدده و تضع إطارا ودوائر حوله كما تضع قيود وضوابط على حركته واتجاه هذه الحركة.

¹سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل : مرجع سابق، ص: 276.

3- أبعاد التغيير التنظيمي: توجد ثلاثة أبعاد للتغيير في المنظمات، وذلك بحسب كل من

Grouard & Meston، وهي على التوالي : عمق التغيير، سرعة التغيير، وكذا

طريقة حدوثه أو نمط التغيير:¹

3-1- عمق التغيير: يقصد بهذا البعد درجة تأثر واقع المؤسسة، وهذا يعني أن التغيير يمكن

أن يكون سطحيا أو عميقا، فالتغييرات السطحية تخدم المؤسسة التي تريد النمو والتطور، وتمارس نشاطها في محيط يتصف بالحركة. كما تتميز بسهولة اتخاذ القرار وتعتبر تكاليف هذا النوع من التغيير بسيطة، كما أن عواقب التغيير السطحي في حالة فشله ليست مدمرة. لكنها تتطلب سرعة في التنفيذ، لضمان نجاحها واستمرارية المؤسسة. في المقابل، فإن التغيير العميق يؤثر بدرجة كبيرة وعميقة على المؤسسة. حيث يتطلب تجنيد عدد كبير من الموارد البشرية والمادية على حد سواء، إن التغييرات العميقة تمس بالخصوص الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة. والتغييرات بهذا العمق تثير اضطرابات كبيرة على الهياكل، والاستراتيجيات. مما يجعل عواقبها وخيمة في حالة الفشل، كما تتميز التغييرات العميقة كذلك بأنها أكثر تعقيدا وتعتبر تكلفة تنفيذها مرتفعة.

3-2- سرعة التغيير: ويشير هذا البعد إلى المدة التي يستغرقها، ومن المنطقي أن يكون

التغيير السريع أفضل من البطيء، وذلك تفاديا لفقدان التحفيز الذي يسببه طول مسار عملية التغيير لدى الموظفين، إضافة إلى أن سرعة التغيير تسمح بتحقيق نتائج أفضل وذلك باعتبار أن سرعة الاستجابة تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة في المحيط الذي يتسم بالتغير السريع، وتجدر الإشارة إلى أن النقاط الأساسية التي توفر للمؤسسة المرونة، والسرعة،

¹ بوترفاس محمد أمين (ديسمبر 2023): أثر الاتصال التنظيمي على التغيير التنظيمي، ع 02، مج 19، مجلة دفاتر،

جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص: 318

اللازمين لتنفيذ التغيير، هي القدرة العالية للمؤسسة على التأقلم، إضافة إلى جاهزية موظفيها - حيث تقل لدى هؤلاء مقاومتهم للتغيير-.

3-3- طريقة عرض التغيير: يمكن أن يكون التغيير مرفوضا، وقد يكون سبب ذلك الطريقة

التي تعتمد المؤسسة في تطبيقه، كأن تقوم الإدارة العليا بفرض تطبيقه دون إشراك باقي الموظفين في قرار اعتماد التغيير من عدمه. كما يمكن أن نجد في المقابل، التغيير الذي ينبع من اتفاق الأطراف وإجماعهم عليه، حيث تعتمد الإدارة في هذه الحالة على عامل التحفيز والانخراط لدى الأفراد المهتمين. إضافة إلى هذه الأبعاد الثلاثة، يضيف Dawson

P، بعدا رابعا، وهو موضوع التغيير ويقصد به الطبيعة الأساسية ومحتوى التغيير قيد التنفيذ.

4- مجالات إحداث التغيير التنظيمي: يحدث التغيير التنظيمي وفق العديد من المجالات

نذكر منها ما يلي:

4-1- التغيير الثقافي :

عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات، يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، وعلى هذا الأساس فإن التغيير الثقافي هو جوهر عملية التغيير التنظيمي ويرتبط به ارتباطا وثيقا ويعتبر حلقة أساسية في عملية التغيير التي لا تكتمل من دونه وهذا التغيير يأتي كاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية¹

¹ مباركي صفاء (أوت 2023): أثر مجالات إحداث التغيير التنظيمي والانتماء التنظيمي، ع 02، مج 09، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، ص: 336

4-2- المجال الهيكلي للتغيير التنظيمي:¹

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيير في الهيكل التنظيمي ، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة ، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة. لذا يجب دراسة الهيكل التنظيمي ومدى مرونته للتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة من بين الوسائل التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها ويمكن تعريفه على أنه الوسيلة التي تقسم المنظمة من خلالها نشاطاتها وكيفية تنظيمها وتنسيقها وينتج عن الهيكل التنظيمي قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد اشمل: تقسيم العمل، أسس تكوين الوحدات، نطاق الإشراف، وتفويض الصلاحيات.

4-3- المجال الوظيفي:

يحصل التغيير في المهام عند حدوث تغيير في عمل او نشاط ما نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة ، أو إعادة تنظيم ، إن تغيير بعض الأعمال بهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية يعني الحاجة إلى الاغناء الوظيفي، و للاغناء الوظيفي أربعة جوانب، الأول ويتضمن تغييرات أساسية في العلاقات بين العاملين و العمل بقصد الحفاظ على مستويات الرضا و الإنتاجية ، والثاني ينطوي على تغييرات في سلوكيات العاملين التي يجب أن تتجانس مع توجهات الأعمال و المنظمة ، والثالث يعكس ما يوفره الاغناء من فرص لتحسين الاستعانة بالتكنولوجية المتاحة ، أما الجانب الرابع فيشير إلى دور الاغناء في تطوير

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي(2003) :السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة،ص:353-354.

إنسانية المنظمة ، حيث يشهد العاملون إسناد نفسي بسبب تدعيم ثقتهم بالوظيفة و بطريقة أدائهم للأعمال¹، كما يتمثل باستحداث وظائف جديدة ، أو ترك أعمال قائمة ، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية ، وتدخل التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملا مؤثرا في هذا التغيير.²

4-4- المجال التكنولوجي :

هو إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطورا، أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج ، وهذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية ، وإضافة له يشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة ، وتستطيع المنظمة أيضا أن تطور كافة معاملاتها و أنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي ومن الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الالكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الانترنت (التجارة الالكترونية).³

5- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تعتبر الإستراتيجية أداة أو وسيلة يمكن للمنظمة أن تحقق من خلالها رؤيتها المستقبلية، ولتحقيق هذه الإستراتيجية يستلزم عليها وضع خطط عقلانية تتوافق مع إمكانياتها المادية

¹شوقي ناجي جواد (2010): المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، عمان الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، ص:503.

²رغد محمد يحي خروفة (2010):قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي، مجلة تنمية الرافدين جامعة الموصل، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد99، المجلد32، ص:07.

³بركان دليلة(جوان 2015):مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ADE –وحدة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر، العدد السابع عشر، ص:327.

والمعنوية وكذا مختلف الظروف التي تحيط بها، مع مراعاة عدة نقاط والتي تسهم بشكل كبير

في نجاح هذه الأخيرة .ولقد حددها **NEDLER 1989**¹:

- أ- العقلانية : لتوضيح حاجة المنظمة إلى الرؤية ، أو لماذا تحتاج المنظمة للتغيير .
 - ب- ذوي المصالح مع المنظمة: مناقشة ذوي المصالح في المنظمة، وما هي الفوائد التي سوف تقدم لهم من خلال عملية التغيير .
 - ت- أهداف الأداء : تحديد القيم والمعتقدات الرئيسية التي تدفع المنظمة إلى التغيير .
 - ث- العمليات و البناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي للمنظمة؟ وما هي العلاقة بين كل العناصر فيها، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية ؟
 - ج- أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض .
- ومن الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتحقيق التغيير نذكر:

5-1- إستراتيجية استخدام السلطة الفردية²:

وهذه الإستراتيجية قائمة على إدخال التغيير في المنظمة بقرار من الإدارة العليا ، ويمكن أن تتم ذلك بعدة أساليب وهي :

¹خضر مصباح إسماعيل الطيطي:مرجع سابق،ص:75-76.

²المعتصم بالله الجوارنة، ديمة محمد وصوص(2008):التربية وإدارة التغيير،ط1،عمان ، الأردن، دار الخليج للنشر و التوزيع، ص:95-96.

- تتخذ الإدارة العليا قرارات التغيير وتضع خطة التغيير و تحدد كيفية تنفيذها من خلال سلطاتها الرسمية و بقرارات إدارية تطلب من العاملين في المنظمة تنفيذ خطة التغيير في مجالات عمل العاملين.

- تقوم الإدارة العليا باستبدال الأفراد ذوي المراكز الحساسة و المطلوب إدخال تغيير في إداراتهم بأفراد ذوي أفكار جديدة و قدرات ابتكاريه أفضل ، حيث أن تغيير الأفراد يعمل على التغيير للأصلح في المنظمة ،وقد يرتبط تغيير هؤلاء الأفراد بأفراد جدد يطلب منهم بموجب قرارات صادرة من الإدارة العليا تنفيذ خطة موضوعية للتغيير بواسطة الإدارة .

- إعادة تصميم هيكل المنظمة و تحديد علاقات جديدة بين الأقسام فمن المتوقع أن يعمل التصميم الجديد لهيكل المنظمة على إدخال التغيير فيها.

ويلاحظ انه في هذه الإستراتيجية لا يتم مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير و التخطيط له ، كما أن معلوماتهم عن مبررات التغيير ، وكيفية تنفيذه قد تكون محدودة ، وقناعاتهم بالتغيير في الغالب تكون كذلك ، ولذلك غالبا ما تظهر عند استخدام هذه الإستراتيجية مقاومة شديدة من العاملين للتغيير ،و ربما تؤدي هذه الإستراتيجية إلى إفشال إدخال التغيير في المنظمة .

5-2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:¹

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه ، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم،

¹سيد سالم عرفة (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ،ص:91.

وبالتالي فإنهم يقاومونه و لا يقبلونه .فيحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على المقاومة عن طريق النوعية و التثقيف و إزالة المخاوف و تنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير و راغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين و مقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

5-3- إستراتيجية التفويض:¹

تعد إستراتيجية التفويض السلطة من المبادئ الأساسية في إدارة الموارد البشرية بحكم أن تفويض السلطة يفتح المجال لحرية الرأي ولاتخاذ المبادرة ويعطي أيضا مجالا واسعا للإبداع و الإتقان في الأعمال و المهام.

5-4- إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:²

تعتمد المنظمة على خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة الى التصحيح ، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما يتعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف تعزيز حالة عدم الرضا و بالتالي ضمان تأديتهم للتغيير التنظيمي ، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة ، ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل ، فتكون بذلك الرغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيه للمستقبل .

5-5- إستراتيجية التغيير التجريبية _ العقلانية:³

¹ محمد مسلم (2010) : تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات ،دار طليطلة للنشر ، المحمدية، الجزائر ، ص:20.

² محمد الصيرفي(2007):إدارة التغيير، ط1، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، مصر، ص:86.

³رافدة عمر الحريري:مرجع سابق، ص:162.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى إبدال التغيير العشوائي الارتجالي ، بالتغيير المخطط والمدرّس ، ويطلق على هذا التناول -تناول إنتاج المعرفة لتطبيق هذه الإستراتيجية ، وكانت كلها تهتم بتطوير عملية منضبطة ذات خطوات متتابعة وواضحة تبدأ من مرحلة اكتشاف معرفة جديدة إلى مرحلة وضعها موضع التطبيق، والهدف الأساسي من ذلك هو تقليص الفجوة بين الجانب النظري والجانب العملي، ومن ابرز هذه النماذج (بحث، تطوير ، بث، تبني) والذي سوف توضيحه كمايلي:

- البحث : و يتضمن إيجاد المعرفة الجديدة و اكتشافها.
- التطوير : ويشمل على تصميمات حل المشكلات ، و تطوير فهم و إدراك الظروف المحيطة ، والتكاليف ، وتطوير حلول لمشاكل عملية ، وتطوير سبل لتقييم هذه الحلول ثم طرح رزم متطورة للحلول .
- البث: يشكل هذا المستوى مرحلة التسويق لما يتم تطويره في المرحلة السابقة، ويهدف إلى جعل الرزم المطورة جاهزة وبشكل يغري على الاستخدام ويسهله ويقلل تكلفته إلى أدنى حد.
- التبني : تمثل هذه المرحلة الغاية التي يهدف إليها النموذج ، وهي وضع الأفكار الجديد موضع الاستخدام ، ويتطلب التجربة، والتركيب أي تقديم ما يبرهن تجربته بأنه ملائم للنظام ، والانتقال إلى جعل الجديد المتبني مكونا طبيعيا من مكونات النظام الأساسية .

5-6- إستراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية:¹

¹عدمان مريزق،عدمان محمد: التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالجزائر نموذجاً-ص:08.

تتمثل الفكرة الأساسية في هذه الإستراتيجية في البدء بعملية التغيير التنظيمي من خلال جمع البيانات حول أنشطة التنظيم باستعمال استقصاءات تفصيلية يتم توزيعها على العاملين في المنظمة. ومن ثم يتم تغذية النتائج لمجموعة من الأفراد لإعطائهم فرصة لاستكشاف معاني ومضامين هذه النتائج والخلوص إلى استنتاجات والوصول إلى إجراءات تصحيحية، ثم يصار إلى جمع البيانات مرة أخرى بعد تطبيق الإجراءات التصحيحي ويعاد تقويمها لمعرفة أثر الإجراء التصحيحي(التغيير).

وتتمثل الوظيفة الأساسية لعملية التغذية الراجعة في إظهار التناقض بين ما تفعله المنظمة وما يتوجب عليه فعله وجعل هذا التعارض واضحا للمشاركين في المنظمة، وتؤثر التغذية الراجعة على السلوك عن طريق توليد الطاقة عند الأفراد وحفزهم للبدء باتخاذ إجراء تصحيحي لأنها تقدم للأفراد والجماعات في المنظمة معلومات تتعارض مع إدراكهم ومعتقداتهم.

6- نظريات التغيير:

6-1- النظرية الحتمية:¹ يرى أصحابها أن عملية التغيير تتم بصورة مقررة وموضوعية وإجبارية نتيجة عوامل معينة، و أن ظهور رأي أو فكرة أو مخترع أو مكتشف أو قائد في المجتمع يحمل في طياته عنصرا كامنا يحتم عملية التغيير، علما أن هذه النظرية تحمل شكلين هما :

6-2- نظرية الحتمية التطورية: وهي تؤمن أن التطور شيء حتمي و لابد أن يتغير كل شيء ، وان عملية التغيير عامة و حتمية ، ولكنها تتطور، أي تتغير في الأحسن و الأفضل .

¹فرحان حسين بريخ: مرجع سابق، ص:38.

6-3- نظرية الحتمية الاقتصادية: يؤمن أصحاب هذه النظرية أن تطور النظام الاقتصادي أمر حتمي ، وهذا يؤدي بدوره إلى تغيير المجتمع كليا ، مما يدل على صحة هذه النظرية أنه إذا ما تم اكتشاف ثروة طبيعية ما، فإن ذلك مدعاة إلى حدوث تغييرات ايجابية في الميزان الاقتصادي و بالتالي تغيير في المجتمع، وكثيرا ما يزهر المجتمع ويتطور بعد ذلك .

- خلاصة:

يعد التغيير التنظيمي أحد الأنماط أو السلوكات الإدارية التي تنقل المؤسسة من وضع إلى آخر بغرض التكيف مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فالهدف الأساسي من التغيير التنظيمي هو تنمية المؤسسات وتوجيهها للاستخدام الأمثل لمختلف مواردها وكذا تحسين قدرتها على حل مشاكل العمل المرتبطة بها مما سينعكس على زيادة فعاليتها وتجديد حيويتها باستمرار .

المحاضرة العاشرة : الاتصال التنظيمي:

- تمهيد:

إن الاتصال التنظيمي أي الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في الموقف والاتجاهات- فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمة.

1-تعريف الاتصال التنظيمي:

- الاتصال مع شخص أو أكثر من شخص، وهذا يشير إلى الاتصال مع الأصدقاء أو يشير إلى الاتصال داخل قاعة الاجتماعات مليئة بالناس.¹

2-أساليب الاتصال التنظيمي:يمكن التمييز بين أسلوبين للاتصال في المنظمات:²

✓ **الاتصال المحرر:**تستخدم الكتابة كأسلوب لإتمام عملية الاتصال بين المرسل والمرسل إليه، من خلال الخطابات، المذكرات والتقارير، الأوامر، القرارات والتعليمات.

✓ **الاتصال الشفهي:** يمكن اللجوء إلى الأسلوب الشفهي في الاتصال الرسمي مبينا ومفسرا للكلمات ومشيرا إلى مقاصدها.كما يمكن الاعتماد عليه أ يعزز بمكتوب وتلبية لمتطلبات الأداء في المنظمات وطبيعة الموضوعات المقترحة.

3- **أهداف الاتصال:** تسعى العملية الاتصالية لتحقيق هدف عام والمتمثل في التأثير في الشخص المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير

¹فؤادة عبد المنعم البكري(2005): الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، ط2، عالم الكتب القاهرة، ص 19.

² رضوان بلخيري،سارة جابري(2014): مدخل للاتصال والعلاقات العامة،ط01، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر،ص:38.

على أفكاره لتعديلها، أو تغييرها، أو على اتجاهاته أو على مهاراته لتقويمها، وبناءا على

ذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى مجموعة الأهداف التالية:¹

✓ **هدف توجيهي:** ويمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل

اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة، مرغوب فيها، وهذا ولقد أوضحت نتائج

الدراسات العديدة التي أجريت في هذا الشأن أن الاتصال الجماهيري.

✓ **هدف تثقيفي:** ومنه يتجه الاتصال نحو تبصر وتنوير المستقلين بأمور تهمهم بقصد

مساعدهم وزيادة معارفهم، واتساع أفقهم وفهمهم بما يدور حولهم من أحداث.

✓ **هدف تعليمي:** حيث يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو

مفاهيم جديدة.

✓ **هدف ترفيهي أو ترويحي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة

والسرور والافتناع إلى نفس المستقبل.

✓ **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع

المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

✓ **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم البعض

الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، وفي الواقع أن الاتصال قد يجمع بين

أكثر من هدف في وقت واحد.

¹زكي محمد محمد حسن (2010): الاتصال في المجال الرياضي، ط01، دار الكتاب الحديث، القاهرة ، مصر، ص:53-54.

4- مهام الاتصال بالمؤسسة: من بين أهم مهام الاتصال في المؤسسة نذكر على سبيل

المثال لا على سبيل الحصر ما يلي: ¹

✓ إيجاد معيار مشترك للتفاهم يشكل أبرز عوامل ثقافة المؤسسة. إيجاد علاقة قوية.

✓ تمكن من التماز وتتمي التمارب.

✓ العمل على استمرارية هذه العلاقة التي بنيت.

✓ العمل على الحركة وحث الآخرين على التحرك.

✓ تجاوز الخلافات والأفكار المسبقة التي عموما ما تعكر وتوتر أجواء العمل.

✓ تعرف مختلف الفاعلين على صيرورة التغيير وآليات تنفيذه.

✓ السماح بتثمين الجهود المختلفة.

✓ المساعدة على توقع المشاكل وحلول الصعوبات الناجمة.

✓ إيجاد حلقة وصل بين المسؤولين وبين المساعدين تضمن سيولة في التعامل.

✓ يعمل الاتصال أيضا على تحميل المسؤولية ويشجع على تفويض السلطة.

✓ البحث على الفعالية والانجاز في المنظمة.

✓ يعزز علاقات العمل.

✓ من وظائف الاتصال تطوير الموارد البشرية.

5- أركان الاتصال: للاتصال عوامل أساسية يقوم عليها من بينها: ²

✓ عوامل مصدرها قوة المرسل يقصد بها تلك السلطة التي تعطي التنصل القوة التي تجعل

المرسل إليه يستمع، أو يقر أو ينفذ ما يطلبه المرسل.

¹ محمد مسلم (2010): تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، ص: 204-205.

² علي عبد الفتاح (2013): إدارة الإعلام، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص: 155-156.

✓ عوامل مصدرها درجة الثقة: تزداد الثقة في المصدر كلما زادت درجة الاعتماد فيه أو درجة الدقة، وهذا بدوره يتوقف على مدى معرفة أو إدراك المرسل إليه أن المرسل يعلم الشيء الصحيح أم لا، وأن لديه الدافع على نقل ودرجة إدراك وتيقن المستقبل لخبرة وموضوعية المصدر.

✓ عوامل مصدرها جاذبية المصدر ومن زاوية أخرى يتوقف تأثير المستقبل عن درجة جاذبية المصدر فكلما كان المتصل معروفاً يجد المرسل إليه إشباعاً في مشاركة المصدر فيما يدعوه إليه، ومحور هذه العوامل أن يظهر المرسل إلى المستقبل إنهما متشابهان وإن مصالحها واحدة أي استخدام إستراتيجية الانتماء.

6- أشكال الاتصال التنظيمي: تعتبر عملية الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل كل مؤسسة، إذ تمارس القيادة ويتحقق التنسيق من خلال الاتصال، من خلال الاتصال، فكلما ازداد فهم المدراء لمشكلات الاتصال وتطورت مهاراتهم فيه كلما ازدادت فاعلية المؤسسة، وبهذا تتم الاتصالات وفقاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يحدد المسؤولون تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، وتنقسم الاتصالات في المؤسسة إلى قسمين أساسيين:¹

6-1- الاتصال الرسمي: وهو الطريقة أو القناة التي تحدد مسبقاً بصفة رسمية ملزمة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية من أجل إتباعها في جميع اتصالاتهم أثناء أدائهم لمختلف النشاطات داخل المؤسسة. ويأخذ الاتصال الرسمي الشكل الكتابي في معظم الأحوال مثل التقارير والطلبات والشكاوي والمراسلات الرسمية وغيرها وقد تتخذ الشكل أو الأسلوب الشفهي في بعض الأحيان كحالة إصدار المدير لأوامر الشفهية إلى مدير مكتبه. ويصنف علماء الإدارة الاتصال الرسمية إلى ثلاث أنواع:

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري: مرجع سابق، ص: 39-46

أ- الاتصال النازل: هو ذلك الاتصال الذي يتم من الأعلى إلى الأسفل، بمعنى أنها تصدر من القيادة الأعلى للمؤسسة إلى مستويات الإدارة المختلفة سواء المتوسطة إلى المستويات السفلى من الإدارة حيث يوجد العاملين المنفذين في قاعدة الهرم.

ويتميز هذا الاتصال بالوضوح والسهولة في المنظمات الإدارية الصغيرة والمتوسطة الحجم ولكن هذا لا يمنع من أنها تواجه صعوبات بالنسبة للمنظمات الإدارية الضخمة إذ أنه يحدث سواء فهم للتعليمات والأوامر الهابطة من الأعلى نظرا لمرورها على عدد كبير من العاملين في المنظمة.

ب- الاتصال الصاعد: الاتصال الصاعد يعمل على إبلاغ الرؤساء الإداريين بالمعلومات ومدى فهم البيانات وإخبارهم بالمشاكل والعقبات التي تعرقل تنفيذ برامج المنظمة وقراراتها في المستويات السفلى منها وتمثل المنبع الذي تستقي منه القيادة الإدارية شتى المعلومات ومختلف البيانات المتعلقة بشؤون منظماتهم الإدارية مما يتيح لها الفرصة لإصدار قرارات سليمة.

ت- الاتصال الأفقي: يتم بين العاملين في مستوى إداري واحد أو مستويات إدارية مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية في نفس المنظمة الإدارية أو بينهم وبين العاملين في منظمة إدارية أخرى.

لقد زاد الاهتمام بهذا الاتصال بعد وضوح الدور الهام الذي يلعبه في تحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة داخل المنظمة الإدارية، لكي يعمل الجميع كفريق واحد متكامل.

6-2- الاتصال غير الرسمي: يعتبر الاتصال غير الرسمي جزءا طبيعيا من حياة المؤسسات

ينشأ من انتشار الأخبار و المعلومات والإشاعات حول أمور عامة ترتبط بميدان العمل

وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة لا يمكن للإدارة الإغفال عن وجوده إذ يحقق أهدافا لا تتحقق ، وأهداف الاتصالات الرسمية بل قد تعمل على تعطيلها لأنه ينتقل عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود فهي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل وأفقيا دون حاجز. يتم هذا الاتصال بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها.

7- **عوائق الاتصال:** إن الاتصال داخل الجماعة أو بين شخصين خاصة في وضعيات الاتصال المختلفة داخل المنظمة أو في إطار العمل، فيعرف كثيرا من أنواع العوائق إن هذه العوائق قد تصنف إلى خمسة أصناف على الأقل: ¹

7-1- **العوائق المادية:** إن من بين العوائق المادية التي تعترض سبيل الاتصال الفعال خاصة داخل التنظيمات أو وضعيات العمل الجوانب المادية، كيف يتم ذلك؟ نأخذ مثلا المقابلة التي ستجرى بين المسؤول أو المشرف ومساعدته، ولتكن هذه المقابلة لمقابلة لتقدير القدرات والتي ينبغي أن يتجرد خلالها من السلم الهرمي، لأنه في هذه الوضعية يعتبر أولا مقوم وأمامه مقوم، فإذا استقبله من وراء مكتبه، فهذا إحياء بأنه لم يستطع التخلص من مرتبته في السلم الهرمي، فالمكتب هنا يمثل حاجزا لعملية الاتصال.

وهناك عائق آخر، قد تدخل الكاتبة مرات عديدة أثناء المقابلة، فينقطع الحوار، وهذا سيء جدا بالنسبة للمقابلة، كما أن الهاتف قد يرن، وقد يتعاط معه المشرف، فهذه السلوكيات كلها تعتبر عوائق مادية، وقد تكون القاعة غير صالحة للمقابلة لأنها معرضة إلى تشويش يصدر عن

¹ محمد مسلم: مرجع سابق، ص: 228-231.

ضجيج الآلات، وقد يكون الكرسي الذي يجلس عليه المساعد غير لائق ومتعب مما قد يسبب عائقاً للاتصال.

7-2- العوائق الشخصية/ النفسية: إنها كثيرة ومتعددة قد يرجع بعضها إلى المشرف، وقد يرجع بعضها الآخر إلى المساعد نفسه. ومن الأسباب التي تعود إلى المساعد قد نجد الخجل الذي يجعله في وضعية لا يستطيع فيها التعبير عن كل ما يجول في خاطره، وقد يتوقف أحياناً عن الكلام لمدة مثير للانتباه. وقد يكون المشرف معجباً بنفسه ومتكلاً، وهذا ما قد يثير حفيظة المساعد لأنه يشعر بالاستصغار، فيرفض التعاطي مع المقابلة بشكل جدي وفعال، وقد تظهر أحياناً عدم قدرة المشرف على امتصاص الغضب وتلطيف جو المقابلة أو الاجتماع، وهذا نوع آخر من العوائق.

7-3- العوائق الثقافية: إن الاتصال الفعال في المنظمات على وجه الخصوص ينبغي أن يمر بإدماج بعض الجوانب الثقافية مثل الاتجاهات والقيم والمعايير مع اعتبار مختلف الفاعلين في هذه المنظمة على أنهم أناساً لهم أبعاد نفسية وأخرى ثقافية اجتماعية لابد من مراعاتها، لأن التعرض إلى القيم والمعايير الثقافية للشخص قد يجعله ليس فقط غائباً عن الاتصال بل قد يثير لديه إستراتيجية الهجوم، وقد يلجأ أحياناً إلى المقاومة غير المعلنة.

7-4- العوائق النفسية الاجتماعية: إن أهم عنصر في العوائق النفسية الاجتماعية هو الاتجاهات المتعلقة بأساليب القيادة، نذكر منها:

- **الاتجاهات السلطوية:** المتمثلة في إعطاء الأوامر وطلب تنفيذها مما قد يثير سلوكيات سلبية جداً من طرف المساعدين والعمال، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى قتل روح المبادرة، فإنها زيادة على ذلك تؤدي بالضرورة إلى الإحباط الذي سيؤدي إلى الانفجار أو الكف والانطفاء

وهي جوانب سلبية لا تتماشى مع مبادئ الإدارة العليا، ما يؤدي إلى التصادم وإلى الصراعات.

- **الاتجاهات التعاونية:** قد يرى الكثير أنها الأمثل، صحيح نسبيا ولكنها مع ذلك تؤدي هي الأخرى إلى الحد من روح المبادرة وقد تثير سلوكا سلبيا يتمثل في رفض المساعدين بعض أوجه التعاون لأنه في تصورهم قد يشكل حاجزا أمام تطوير قدراتهم وتحملهم روح المسؤولية واتخاذ القرار.

- **الاتجاهات التوضيحية:** وهي التي يلجأ إليها المشرف لتقديم الإمكانيات الضرورية لمساعدته أو للذين يشرف عليهم، فيحاول مناقشه أبعاد المشكلة معهم حتى يدركوا ويفهموا جدا المسألة ثم يترك لهم حرية حل المشكلة واتخاذ القرار.

- خلاصة:

إن الاتصال يشكل السند الأساسي للتجانس والتلاحم داخل المؤسسة، لأن الاتصال الفعال وحسن ضبط العلاقات من شأنه أن يؤدي المشاركة الفاعلة لكل الفاعلين في المؤسسة، إن الاتصال بهذا المعنى يعزز التجانس، يخفض مستوى الصراعات وينمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

المحاضرة العاشرة: مقاومة التغيير:

- تمهيد:

أن إحداث التغيير التنظيمي يتم انطلاقاً من عدة مجالات والتي لها تأثير على الانتماء التنظيمي للعاملين، وهذا ما يستوجب زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وإشراكه في عملية التغيير وجعله طرفاً فعالاً في هذه العملية وذلك لتجنب الانعكاسات السلبية لعملية التغيير من خلال مقاومة التغيير التنظيمي وذلك بالتركيز على تعزيز أداء الفرد بما يحقق أهداف المؤسسة ككل

1- تعريف مقاومة التغيير :

يقصد بمقاومة التغيير البعد عن الافتراضات المنطقية لطرق وأدوات ومناهج إحداث التغيير، بدافع القلق و الخوف من جانب الأعضاء أوالمدير، لأنهم سوف لا يستطيعون اكتساب المهارات المطلوبة الجديدة ، وبالتالي الفشل في أداء أدوارهم المتوقعة منهم طبقاً لتطبيق المناهج التنظيمية الجديدة.¹

2- أسباب مقاومة التغيير :²

تتعدد جهات النظر فيما يخص الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير التنظيمي فمنها ما يتعلق بالعمال داخل المنظمة ومنها ما يتعلق بالمنظمة في حد ذاتها و البيئة التي تشط بها، و يمكن إيجاز هذه الأسباب فيما يلي:

أولاً: الأسباب المتعلقة بالعمال:

¹ عبد الحكم احمد الخزامي(1998):المنظمات و التغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا لنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص:210.

² راند يوسف الحاج:إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص:203-204.

أ- أسباب اقتصادية : وتتمثل فيمايلي:

- التخوف من بطالة التكنولوجيا .
- التخوف من ساعات العمل المدفوعة .
- التخوف من تنزيل وتخفيض الحدود الدنيا من الأجور .
- الخوف من رفع معدلات الإنتاج المعيارية وتخفيض المكافآت و الحوافز المادية .

ب- أسباب شخصية: وتتمثل فيمايلي:

- الاستياء غير المباشر بأن الطرق و الأساليب المتبعة في العمل غير ظاهرة.
- التخوف من أن مهارة العمل و الفخر الشخصي للعامل قد ينخفض.
- توقع ازدياد التخصيص وما ينتج عنه من شعور بالملل والتكرار وانخفاض الشعور بقيمته.
- عدم الرغبة في بذل المجهود المطلوب لإعادة التعلم والتدريب على العمال الجدد.
- التخوف من احتمال زيادة متطلبات العمل .
- التخوف من المجهول الذي لا يفهمه

ت- أسباب اجتماعية : و تتمثل فيمايلي :

- عدم حب التكيف من جديد مع التغيير .
- لا يجب كسر و تغيير العلاقات الاجتماعية القائمة .
- التخوف من الموقف الاجتماعي الجديد قد ينتج عنه درجة إشباع اقل.
- لا يجب التدخل الخارجي أو بعض الأشخاص الذين يقدمون التغيير.
- استياء من عدم المشاركة في إحداث التغيير .
- ينظر إلى التغيير على انه في صالح المنظمة عموما أكثر مما هو في صالحه،أو صالح زملائه العمال أو الصالح العام.

- ثانيا : الأسباب المتعلقة بالمنظمة : ¹

إذ بينما تحاول المنظمة التأقلم مع البيئة التي تنشط بها ، فإنها تجد نفسها تواجه ميولا معاكسة في توازنها نحو الانغلاق ، فالقانونين والإرشادات توضع من أجل التعامل مع العديد من الحالات، المنظمة تشعر بالطمأنينة عن إطار العمل ذلك فإن التغيير يجري معاكسا للمصلحة التي قامت عليها تلك الأسس ، والتي تشمل كلا من الاستقرار الاستثمار السابق والتعاقدات والالتزامات السابقة. و فيما يلي توضيح موجز لتلك الأسس:

أ- **الاستقرار**: حيث تحاول معظم المنظمات وبخاصة الكبيرة الحفاظ على درجة من الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق وذلك بهدف التمكن و التنبؤ وزيادة الإنتاجية.

ب- **الاستثمار السابق** : حيث أن كثيرا من المنظمات تقاوم التغيير لأنها كانت استثمرت مواردها في مشروع معين اضطرت بسببه إلى الالتزام بإستراتيجية معينة .

ت- **التعاقدات و الالتزامات السابقة**: حيث لا يوجد هناك منظمة لا تقوم بعمل تعاقدات كالتزامات مع وزارة العدل و الموردون والمنافسين و العملاء والنقابات ... و غيرهم، وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة.

3- استراتيجيات المؤسسة في التعامل مع مقاومة التغيير: ²

¹ زيد منير عبوي :الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية،مرجع سابق ص: 178

² منال رشاد عند الفتاح (2012):إدارة المؤسسات التربوية الأولويات والمستجدات ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع القاهرة مصر ، ص: 137.

من بين الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة تبنيها من أجل التقليل من حدة مقاومة العمال لعمليات التغيير نذكر مايلي:

أ- التعليم والاتصال:

هذه الإستراتيجية تساهم في رؤية العاملين للحاجة للتغيير والوقوف على منطقه وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو المذكرات والتقارير، ويتم اللجوء لهذه الطريقة في حالة القصور في كمية المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة انه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

ب- المشاركة والاندماج:

لا شك أن المشاركة في برامج التغيير من قبل العاملين تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة تتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير.

ت- التسهيل و الدعم :

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم ، وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، كما أن هذه الطريقة تعتبر من أفضل الطرق المطبقة لتفادي مقاومة التغيير، لكنها تحتاج إلى وقت و تكلفة لتطبيقها .

ث- التفاوض و الاتفاق:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير.

ج- الالتزام الضمني أو الصريح¹:

يبدو هذا المدخل لازماً عندما يتقرر تخفيض أو تلطيف المقاومة للتغيير، بينما يكون هذا التغيير حتمياً ولا يتوافر مدى زمني لأي جهد للإقناع بالتغيير، و الالتزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة، أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أما الالتزام الصريح فيتمثل في قرار يخطر به المستهدف بالتغيير، باعتباره توجهها رسمياً يتعين الالتزام به، وفي كل الحالات يجب أن يصاحب - أيا كانت الصيغة - اتصالات رسمية وغير رسمية تلطف الأثر السلبي الذي يصيب المستهدف بالتغيير نتيجة التزامه به، بحيث يبدو الأمر إلزاماً وليس إكراها عليه

4- المزايا الناتجة من عملية مقاومة التغيير:

على الرغم من أن مقاومة التغيير تعد أمراً سلبياً داخل أي مؤسسة، إلا أن لديها جوانب ايجابية يمكن للمؤسسة التركيز عليها وتحويلها إلى نقاط قوة بحيث يمكنها الاستفادة منها ومن بين هذه الجوانب نذكر:²

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله و آثاره بشكل أفضل.

- تساعد في توفير درجة من الاستقرار و التنبؤ بالسلوك، بحيث أنه لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشاً أو عشوائياً.

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، السلوك التنظيمي منحنى تطبيقي معاصر، مرجع سابق، ص: 545 .

² محمودي قادة مختار: مرجع سابق، ص: 122.

- تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات .
- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشر أو غير المباشر .
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق و بجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة .
- يمكن أن تكون مصدر لإثارة وجهات النظر الفردية و الوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة.
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير و التحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أكبر .

- خلاصة:

تعد مرحلة مقاومة التغيير من المراحل الطبيعية التي تمر بها أي منظمة خلال إحداث أي تغييرات على مستوى العمل المنظمي، وهذا راجع لطبيعة الروتين الذي تعود عليه أفراد المنظمة ونظرتهم لها التغيير لذا يجب على الإدارة العليا التعامل مع مواردها البشرية بتفهم ومحاولة إشراكهم في هذا التغيير وتعريفهم بأهدافه، وهذا لتجنب الانعكاسات السلبية لهذا الأخير .

المحاضرة الثانية عشر: إدارة المعرفة:

- تمهيد:

إن تطبيق إدارة المعرفة يعتبر السبيل الأهم للوصول إلى التميز في عالم تنظمي يمتاز بالتغير والتجدد، إذ أن توجه المؤسسات نحو الحصول على المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية واستثمارها سيؤدي بالمؤسسة إلى بلوغ الميزة التنافسية تؤهلها إلى التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية منها والخارجية، حيث تقوم إدارة المعرفة بالمؤسسة على مبدأ استخدام المعرفة الجماعية المتراكمة التي يملكها جميع العاملين بالمؤسس وتطبيقها في أعمالهم اليومية، من أجل تحقيق أهداف تنظيمية معينة.

1- تعريف إدارة المعرفة:

- المعرفة: عرف قاموس أكسفورد المعرفة (knowledge) بأنها "دراسة مكتسبة بواسطة الخبرة، وهي متاح للإنسان من المعلومات، إضافة إلى أن الفهم النظري والتطبيقي لهذه المعلومات يمثلان في مجموعهما ما يعرفه هذا الشخص".¹

- إدارة المعرفة: هي مجموع الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة (بما يتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات)

¹ أحمد على الحاج محمد (2014): اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص77.

واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.¹

- تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار والمساعدة في اتخاذ القرار.²

2- أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة لتحقيق جملة من الأهداف داخل أي تنظيم ونذكر منها ما يلي:³

- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير ضرورية والحد من الروتين.
- الارتقاء وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الكبت والضغط النفسي.
- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضخم حجم المعلومات في حقول المعرفة البشرية.

¹ عصام نور الدين (2010): إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن، ص:32.

² نجم عبود (2005): إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، ط01، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص21

³ جمال يوسف بدير (2010): اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:51-52.

- إمكانية الحصول على كميات هائلة من المعلومات في وقت قصير.

3- مكونات إدارة المعرفة:¹

- أهداف العمل: ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة.
- القيادة: تؤدي دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة ودعمها والمشاركة فيها، وتتولى القيادة إرشاد العاملين وترسيخ قناعاتهم بأهمية إدارة المعرفة.
- التقنيات: تسهم في تفعيل إدارة المعرفة من خلال استعمالها ببرامج تطوير الموارد البشرية.
- التنظيم: يتطلب عمل إدارة المعرفة تنظيما فائقا، مع إشراك فرق العمل التي تسهم في انجاز المهام الخاصة كالانترنت والمكتبات وغيرها.
- الثقافة: إن تطبيق إدارة المعرفة واستعمالها يستلزم وجود موارد بشرية ذات ثقافة عالية.
- العمليات: عمليات إدارة المعرفة هي الأنشطة الرئيسية التي تتفاعل في قلب المنظمة المعرفية لاستقطاب وخزن وتوليد ونشر وتقاسم وتطبيق واستثمار المعرفة بهدف تحقيق أهداف المنظمة.
- العلاقات: من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة بين الموارد البشرية عموما وبين العقول والخبرات المعرفية بشكل خاص، لغرض زيادة قدرة المنظمة على التكيف المستمر مراعاة للظروف المستجدة.
- التعلم: إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير، والتعلم المنظمي والتطبيق والتفكير الإبداعي.

¹أكرم سالم الجنابي(2012): إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ب ط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 68-69.

4- عمليات إدارة المعرفة:¹

- إنشاء المعرفة: يتطلب إنشاء المعرفة إبداعا، يحتاج في حد ذاته إن يدار، فالإبداع عامل قوي لمؤسسات اليوم وسعيها إلى تحقيق إنتاجية أعلى وميزة تنافسية، والإبداع يتطلب مهارات خاصة في عالم اليوم المعقد والسريع التغير وهو يوفر بدائل للطرف المألوفة والسائدة لحل المشاكل.
- تطوير المعرفة: يعد تطوير المعرفة قسما مهما في إدارة المعرفة، حيث لا يمس مجالات البحث عن خبرات جديدة، ومنتجات جديدة، وأفكار عملية جديدة، وهي مجالات تسعى المؤسسات للوصول إليها وتحقيق قدر من التمكن والتفوق بها يعطيها السبق على منافسيها، ويمكن لهذه المجالات أن تطور من داخل المؤسسة بالاعتماد على دوافع إستراتيجية واقتصادية قوية، ويمكن أن تسعى المؤسسة إلى شرائها واقتنائها.
- تنظيم المعرفة: تستلم المؤسسات يوميا أحجاما هائلة من المعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفعالية.
- تقاسم ونشر المعرفة: لا يحدث تقاسم المعرفة وإعادة استخدامها في مؤسسة ما، إلا عندما يتبنى مدير المعرفة مبدأ تقاسم المعرفة بالمؤسسة بأكملها، ومن وجهة نظر تكنولوجية، ومن الأمور المشجعة في هذا الصدد أن تتولى المؤسسة مبدأ تقييم ومكافئة العاملين الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة.

¹ياسر الصاوي(2007): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ، ص

- استخدام المعرفة وتطبيقها: ينبغي على المديرين بذل جهود متتامية لنشر ثقافة مؤسسية تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، مع وجود ضمان وجود مكافآت اجتماعية ومالية بخصوص أنماط سلوكية تشجع استخدام المعرفة.

5- نماذج إدارة المعرفة: تعددت نماذج المفسرة لإدارة لمعرفة والتي توضح إستراتيجية تطبيق هذه الأخيرة في المؤسسة ونذكر منها مايلي:¹

✓ نموذج دينس وينوسكاى D.E. Winnosky "نموذج موئل":

قدم هذا النموذج model ويقوم على أساس أن المعرفة كالموئل، خبرة متسلسلة بشكل لا نهائي لإدارة المعرفة و تتضمن أربعة مكونات متفاعلة :

- القاعدة الأساس لإدارة المعرفة، ويتمثل بالبيانات والمعلومات المتداولة في الشركة والمتمثل في الهيكل الفنية.

- ثقافة إدارة المعرفة، وتحديد القيم والاتجاه والتفضيلات، وهي التي تستدعي الإستراتيجية وتحدد الممارسات والتقنيات الملائمة.

- أهداف إدارة المعرفة، وتتمثل في تحسين القدرات واستغلال الموارد والكفاءات.

- معايير إدارة المعرفة، وتشير إلى الممارسات الأفضل بالعلاقة مع الزبائن والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين.

✓ نموذج ديفيد سكايرم D.Skyrme:

هذا النموذج يتكون من قوتين محركتين أساسيتين هذا النموذج وهي:

¹أكرم سالم الجنابي (2012): مرجع سابق، ص90-94

القوة الأولى: الاستعمال الأفضل للمعرفة في الشركة من خلال طرائق النقاسم وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات، لتجنب التكرار وإعادة الإخفاق.

- القوة الثانية: هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات.

✓ نموذج ممارسة عمليات الأعمال لإدارة المعرفة: فيدراسة قدمها هيسيجوفوربيك Heisi&Vorbeck عرضاً هذا النموذج خلالها، ويقوم على أساس أن المعرفة تصف الطرائق والوسائل التي تسهم في تعزيز العمليات الأساس المتمثلة بتحديد أهداف المعرفة، وتشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

✓ النموذج كتل البناء لإدارة المعرفة: قدم هذا النموذج جلبرت بروسست Probst G

1998 وتمثل الكتل النشاطات التي تربط مع المعرفة بشكل مباشر، وتتألف الدورة

الداخلية لبناء الكتل

✓ من التعريف أو التجديد والامتلاك، والتطوير، والتوزيع، والاستعمال، والخزن. أما الدورة الخارجية فتتألف من هذه الأنشطة فضلاً عن الأهداف وقياس المعرفة، كما توضح التغذية العكسية أهمية قياس المتغيرات القابلة للقياس لكي يركز على الأهداف.

✓ نموذج Gupta & Jason: ينطلق هذا النموذج من فكرة أن إدارة المعرفة عملية

إستراتيجية، تتضمن تحقيق هدف متميز. ويفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات

أساسية لإنتاج إدارة معرفة فاعلة وتسير هذه المكونات تسلسلياً على النحو التالي:¹

¹ هيثم على حجازي (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط01، عمان، الأردن، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ص: 80-81.

- **الحصاد Harvesting**: ويعني وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى الميزة التنافسية.
- **التقنية filtering**: ويعني هذا وجوب تحديد أي معرفة هي ذات فائدة للمنظمة بحث تخدم رسالتها وأهدافها.
- **الترتيب configuration**: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد الميزة التنافسية.
- **النشر Dissemination**: تعتبر عن عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمة العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على النحو المناسب.
- **التطبيق Application**: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- خلاصة:

إن اعتماد المؤسسات اليوم تطبيق إدارة المعرفة، هو سعيها إلى بلوغ مستوى معين والمحافظة عليه في ظل البيئة التي تنشط بها، حيث أن إدارة المعرفة تعمل على تسهيل العملية الإدارية من خلال التشارك المعرفي الذي يحدث في كافة المستويات التنظيمية مما يمنح قاعدة معلومات موحدة تسهم في تسهيل الاتصال والسرعة والتنفيذ بأقل جهد ووقت وكذا بأقل قدر من الأخطاء السابقة. وهناك طرق ومداخل مختلفة عديدة لتنفيذ برامج إدارة المعرفة (الجانب البشري، التكنولوجي، العمليات، أو الأداء الكلي)، كما أن اهتمام المؤسسة بالجوانب التقنية والتكنولوجية الحديثة للرفع من مستوى العام للمؤسسة من أجل مواكبة التطورات المتسارعة. يتطلب تدريب مواردها البشرية وتأهيلهم لتسهيل امتلاك أساليب وطرق استخدام والتحكم في التكنولوجيات الحديثة المستحدثة بالمؤسسة. وذلك لإتاحة فرصة امتلاك المعرفة لجميع أفراد التنظيم. كما يجب على القيادات بالمؤسسة إدارة المعرفة وذلك بتطبيق أساليب حديثة في التسيير كنفويض السلطة والرقابة الإلكترونية وذلك من أجل الوصول إلى العدالة التنظيمية بمختلف أنواعها.

المحاضرة الثالثة عشر: الثقة التنظيمية:

- تمهيد:

تعتبر الثقة التنظيمية من أبرز المداخل التي يمكن من خلالها للمؤسسة تعميق أوصل الترابط والتواصل بينها وبين موظفيها، لذلك فهي تعد بمثابة حجر الزاوية في عمل مؤسسات اليوم، لما لها من دور في خلق اتجاهات ايجابية لدى الأفراد تجاه مؤسساتهم والتي يعد الولاء من أبرزها.

1- تعريف الثقة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقة من المفاهيم الإدارية التي يصعب الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين، ففي الوقت الذي أجمعوا على أهمية الثقة المتبادلة في التنظيم، إلا أن ثم اختلاف فيما بينهم في نظرتهم إليها، ويشير مفهوم الثقة التنظيمية حسب الخالدي " إلى توقعات الأفراد والجماعات العاملين في المنظمة والمتعاملين معها بأنه يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة أو مرغوبة لديهم، وأنه يمكن الاستمرار في العمل فيها أو التعامل معها، بسبب ما يجدونه من كفاءة في النظام الإداري فيها، وكفاية مديرها، وجودة إنتاجها، ووفائه والتزاماتها المترتبة عليها اتجاه الجمهور الداخلي أو الخارجي على حد سواء".¹

¹الخالدي إبراهيم بدر شهاب (2011): معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 189-190.

كما تشير إلى إيمان الموظف بأن المؤسسة سوف تهيأ الظروف وتتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالحه، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به، كما أنها ستلتزم بوعودها تجاهه وستكون مؤمنة لرعاية أهدافه ومصالحه.¹

2- خصائص الثقة التنظيمية: تمتاز الثقة بالخصائص التالية²:

- أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
- أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نشق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
- أن الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية.
- درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بالفرد العامل.

3- أبعاد الثقة التنظيمية: بناءا على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على

تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد رئيسية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة)، كما أن معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية أيضا قسمت الأبعاد إلى ثلاث أبعاد وهي:³

¹ سعيد ديب بنات عابدة (2016): الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ص: 115.

² مزيو ألفه (جوان 2013) : تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 13، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 116.

³ نبيلة بوودن، زعبيط مريم (أكتوبر 2021) : الأبعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس، جامعة قسنطينة 02، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، ع 04، مج 04، جامعة جيجل، الجزائر، ص: 212-213.

3-1- الثقة بالمشرفين: هي تمثل التوقعات الإيجابية للمرؤوسين اتجاه مشرفيهم في العمل

وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامرهم لأنهم على ثقة بأن كل حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع من يروونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم .

فاكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين وأن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحضي بثقتهم، تلك الثقة التي تبنى كالبنا من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة " أنا أربح وأنت تربح".

3-2- الثقة بزملاء العمل: المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والميل الموقفي

الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والتشارك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين، وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها) .

3-3- الثقة بإدارة المنظمة: وتشير إلى ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة وبما تعكس

إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة، فضلا عن ذلك مدى تطابق القيم ومبادئ الأفراد والمنظمة وامتلاكها لتلك القدرات التي تمكنها من انجاز أعمالها . كما أن شعور الأعضاء بأن الإدارة العليا تعمل ما في مصلحتهم، وأنها عند اتخاذ قراراتها أو صياغتها لأهدافها

الإستراتيجية فإنها تراعي مصالحهم، وتدمج أهدافهم الشخصية ضمن أهدافها الإستراتيجية ، ومن ثم يدفعهم هذا الشعور إلى الاستعداد للتضحية من أجل هذه المنظمة، والاستعداد لتقديم مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية.

4- الثقة في النظم الإدارية:¹

4-1- الثقة في الإدارة اليابانية : تترجم إلى أن " المؤسسة هي الناس/الشعب " The

Enterprise is The people " هو من الشعارات التي تهدف المؤسسة اليابانية والتي ينظر إليها على أساس أنها مؤسسة عائلية **Family Organization** يتقاسم أفرادها العمل، ويعيشون مسيراتهم ومعاناتهم معاً، ويتصرفون وكأن الجميع ينتمون إلى عضوية عائلة واحدة.

يسود المؤسسة اليابانية إحساساً وفهماً ضمنياً باستمرارية علاقة العامل بمؤسسته وبأبدية هذه العلاقة وهي علاقة مستمرة ما دام العامل قادراً على العمل.

يستعمل اليابانيون تعبيرات لها دلالاتها في التعامل مع العاملين الجدد بهدف إشعارهم بالقبول تماماً كما يعامل المولود الجديد في الأسرة، ومن تعبيراتهم الشائعة قولهم للعامل الجديد بهدف إشعارهم بالقبول تماماً كمثل يعامل المولود الجديد في الأسرة، ومن تعبيراتهم الشائعة قولهم للعامل الجديد " أنت واحد منا"

أما الالتزام للعاملين في المؤسسة اليابانية يقوم على الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وتعتمد هذه الثقة على مصداقية الوعود سواء المعلن عنها أو المتضمنة من

¹ سحر عيسى قموه (2011): الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم، دار البراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص: 43-46

خلال النظام الإداري المفتوح الذي يرسخ الحفاظ على جسور الثقة بين الرئيس والمرؤوس، مما يعزز الاتصال المفتوح والثقة التي تولد الشعور بالالتزام والولاء والانتماء.

4-2- الثقة في الإدارة الأمريكية: إن مؤشر الثقة في الإدارة الأمريكية يميل إلى الفردية، إذ أن الثقة في المنظمة الأمريكية تؤدي إلى مزيد من العلاقات العمودية الهرمية الأمر الذي يؤدي إلى التردد والروتين والخوف والتضحية بالأفكار الجيدة وتدن في مستوى الأداء وخير دليل على ذلك أن (65000 عامل) في شركة تويوتا اليابانية استطاعوا إنتاج (4,5 مليون) سيارة في نهاية الثمانينات في حين أن (75000 عامل) في شركة جنرال موتورز الأمريكية استطاعوا إنتاج (8 ملايين) سيارة في نفس المدة.

4-3- الثقة في الإدارة البريطانية: فهي حديثة العهد فمع تطور الاقتصاد البريطاني في هذا القرن الذي يتصف بعدم الثقة فيما بين اتحادات العمال والحكومة مما أدى إلى شلل الاقتصاد وتخفيض مستوى الحياة في البلاد وهذا ما تنبأ به كارل ماركس بأن جو عدم الثقة سيكون نتيجة التي تتمخض عنها الفلسفة الرأسمالية والتي تشكل في الوقت نفسه القوة التي تقوض أركانها.

4-4- الثقة في المنهج الإسلامي: يعمل على أساس تقوية روابط الثقة بين الأفراد العاملين في المنظمات على جميع مستوياتهم التنظيمية، وهو أساس متين لمنهج بناء الأفراد العاملين في المنظمات على جميع مستوياتهم التنظيمية، وهو أساس متين لمنهج بناء الثقة بالمنظمات بشكل متكامل في تنظيم حياة البشر .

حيث أن الإسلام يوجه الفرد والجماعة والتنظيم إلى إرساء دعائم قوية للثقة لا تحطمها مزاجية ولا تقف في مواجهتها أنانية فردية، بل على كل عامل أينما كان موقعه في التنظيم العمل على بناء جسور من الثقة وتوفير مقوماتها.

- خلاصة:

إن بناء وتكوين الثقة بالمنظمة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك، فبدون الثقة يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكن ومستحيل التحقيق، حيث أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة.

المحاضرة الرابعة عشر: التعلم المنظمي:

- تمهيد:

تهدف عملية التعلم المنظمي لجعل العمل المنظمي مسؤولية الجميع، وحث جميع العاملين على تقاسم المعرفة والتشارك فيها ضمن كافة المستويات التنظيمية، والتركيز على نوعية المورد البشري من حيث قدراته المعرفية والتنظيمية، وذلك من أجل إشراكه في عملية تطوير المنظمة والرفع من مستواها وإسهامه في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال فعاليته في القيام بالأدوار التنظيمية الممنوعة به.

1- تعريف التعلم المنظمي:

عملية تقنية واجتماعية تتفاعل فيها الجهود في إطار المنظمة لتمكين الأفراد والجماعات وجميع أصحاب المصلحة للمساهمة في تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرائق حل المشكلات وصناعة القرار لإجراء التحسين أو التغيير الجذري لسلوك وسياقات المنظمة.¹

2- خصائص التعلم المنظمي: يمتاز التعلم المنظمي بالخصائص التالية:²

- أنه عملية هادفة ومخططة، تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم، لتحسين وزيادة أدائهم.
- أنه عملية مستمرة، لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة.

¹اصلاح الدين عواد كريم الكبسي ، عبد الستار ابراهيم دهام (2007): التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد45، المجلد 13،الأردن ، ص:137.

² عمر أحمد همشري: (2013): إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:390.

- أن ينصب على ذاكرة المنظمة، ويسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة.
 - أنه يحدث في جميع المنظمات، وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما أن هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم.
 - أنه يركز على فهم المعلومة واكتسابها، بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.
- 3-مبررات التعلم المنظمي:** إن التعلم المنظمي كتوجه حديث تبنته أغلب المنظمات كمتغير يحدث farkا داخل المنظمة خاصة من خلال التغيرات التنظيمية التي يحدثها داخل المنظمة. وقد عرض **Buehel& Probst** مبررات التعلم المنظمي في النقاط التالية:¹
- الضغط المتزايد على المنظمات نتيجة عدم القدرة على مواجهة البيئة المعقدة، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف والمرونة لمواكبة التغيرات البيئية.
 - الحاجة إلى بناء كفاءات أكثر ملائمة لها القدرة على التعامل مع الممارسات والمواقف الجديدة.
 - قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يتطلب امتلاك قدرات غير تقليدية، تستطيع من خلالها المنظمات التعلم أسرع من المنافسين.
 - حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والانجاز الذاتي.
 - تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور.

¹المساعدى مؤيد نعمة (2013): كيف تدار منظمات الألفية الثالثة- مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي- الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ص:22.

- التغييرات الكبيرة في حاجات ورغبات الأفراد والتي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم ومحاولة تقييم نفسها من خلالهم.
- الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية، لحل مشاكل الإنتاج المتعلقة بالجودة والكلفة والكمية والتسليم.
- تمكين العاملين من الانجاز في إطار ظروف معقدة وصعبة.
- الدور المتميز للتعلم التنظيمي في زيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز.

4- خطوات التعلم المنظمي: تمر عملية التعلم التنظيمي حسب ما حددها الكبيسي في الخطوات

التالية:¹

أ- إدراك الهوة أو الفجوة **Recognized a Gap**: والتي تشير إلى التناقض أو عدم الملائمة بينما هو قائم ومطبق فعلا، وبينما تدعو له المعايير والقواعد وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع، ويمكن أن تكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرف على النقائص، وتشخيص الوضع والوصول إلى المعلومات وإجابات محددة، واكتشاف هذه الهوة والتناقض يعد الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

ب- انطلاق عملية التحقيق والتحقيق **The Process Enquir**: وذلك بتحليل الواقع

وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب المشكلات من خلال ماتم الحصول عليه في الخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة، المعاشية أو

¹ الكبيسي خيضر عامر (2004): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، العالم الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية .مصر،

استطلاع الآراء أو بواسطة مسح الاتجاهات بطرق موضوعية، وكلما من شأنه تفسير الوضع الحالي.

ت- تطوير أو اكتشاف فكرة، نموذج أو مقترح : عدم اتم في الخطوتين السابقتين، فإن تصميم تصور لإحداث التغير المنشود، والتحول نحو صورة ذهنية تسعى لقيادة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق والقضاء على الفجوة التي تم تشخيصها وجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

5- أنماط التعلم المنظمي: هناك أنماط مختلفة للتعلم المنظمي، من أهمها مايلي:¹

أ- التعلم الابتكاري Innovative Learning : يرى بيتر دراكر P ,Drucker

أن التعلم الابتكاري في المنظمات اليابانية والذي أطلق عليه آنذاك اسم التقليد الابتكاري، وأشار أن الابتكار مهما يكن جذريا أو تدريجيا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو ممارسة فردية إلى نمط سلوكي وممارسة جماعية شاملة في كل المنظمة وإن القاعدة الجديدة هي ابتكار متعلم في كل المنظمة، وعليه فإن التجربة الأسوأ ليس هي الفاشلة، وإنما التجربة التي لم يتم التعلم منها.

ب- التعلم الإستراتيجي strategic learning : كانت المنظمات وفي كل الأزمنة يتعلم

بعضها من بعض بالتقليد وعلى نحو آني، إلا أن الجديد هو منظمات التعلم منظومة مستمرة لا تتوقف، فتضع له الأهداف الإستراتيجية (بعيد المدى) وتربطه ربطا وثيقا بإستراتيجيتها الشاملة وبإستراتيجية إدارة المعرفة، مما يجعل هاتين الإستراتيجيتين مرنتين على نحو كبير ويعد بعضهم التعلم الاستراتيجي ضرورة ملحة، وهو الأساس في تعديل استراتيجيات المنظمات المتوافرة وتطوير تلك الجديدة اللاحقة.

¹عمر أحمد همشري: مرجع سابق، ص: 392-393

ت- التعلم الإلكتروني **Electronic Learning**: يعد التعلم الإلكتروني خيارا استراتيجيا

للمنظمات المتعلمة، ويجب إيلاؤه الأهمية البالغة فيها وعلى الرغم من ذلك، إلا أنه ليس بديلا كلياً على التعلم التقليدي، وإنما معزز وداعم له، ويفيد في بناء الموقف التنافسي للمنظمة والمحافظة عليه، ويعزز من سمعتها، كما يساهم في تزويد العاملين بالمهارات والمعارف المطلوبة لوظائفهم، ويزيد من سرعتهم في الوصول إلى هذه المعارف ومن قدرتهم على مشاركتها بين بعضهم، مما يزيد من تحسين أدائهم وجودته.

ث- التعلم التكيفي **Adaptive Learning**: هو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي

تواجه الأفراد أو المنظمات، ويهتم بتطوير القدرات لإدارة مواقف جديدة من خلال تحسينات وتعديلات مستمرة تلبى متطلبات تلك المواقف وتتوافق معها.

- خلاصة:

يجب على المؤسسة أن تعمل على تدريب أفرادها على مهارات إدارة المعرفة، وتعليمهم أي المعرفة هي المعرفة القيمة والمطلوبة، وكيفية توليدها، ويجب التأكد من أنه تم الاعتناء بمهارات الاتصال الرئيسية لضمان التعلم داخل المنظمة، حيث أنه يمكن أن يؤدي التشارك بالمعرفة الغرض منه بشكل أفضل إذا عمل الأفراد على تطوير مهارات الاستماع، مما يساعد على فهم أعمق للمضمون، بالإضافة إلى مهارة الحصول على التغذية الراجعة.

- خاتمة:

من خلال ما جاء في عرضنا لهذه المطبوعة، تم توضيح أن دراسة الإطار النفسي الاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها، كل هذه العناصر تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض، وكيفية تفسير الظواهر الإنسانية المتمثلة في مشكلات واعتراضات يثيرها العمال ضد ما يحدث والمؤسسة من تعديلات في أنظمة العمل، وبناء على هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسة الناجحة والكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة المرغوبة.

فمن خلال هذه المطبوعة تم تغطية أهم المواضيع التي لها علاقة بعلم النفس الاجتماعي للعمل من أجل تمكين الطالب من كم معرفي يتوافق مع البرنامج المسطر وزاريا.

- قائمة المصادر و المراجع:

- أولاً :المعاجم و القواميس

1. الخالدي إبراهيم بدر شهاب (2011): معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا :الكتب :

1. أحمد على الحاج محمد (2014):اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

2. أحمد محمد عبد الخالق، عبد الفتاح محمد دويدار(1999): علم النفس أصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية.

3. أنور الدين حاروش(2016): إدارة الموارد البشرية، ط02، دار الأمانة للنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر،.

4. أكرم سالم الجنابي(2012): إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ب ط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

5. جمال يوسف بدير(2010): اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

6. الحربي قاسم عائل(2008): القيادة التربوية الحديثة، ط01، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.

7. خضر مصباح إسماعيل الطيطي(2011): إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن.

8. خليل محمد حسن الشماخ ، خيضر كاظم حمود (2014): نظرية المنظمة، ط05، دار المسيرة ، الأردن..
9. رائد يوسف الحاج:إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
10. رضوان بلخيري،سارة جابري(2014): مدخل للاتصال والعلاقات العامة،ط01، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر.
11. رياض الزعل (1993): مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي ، دار قتيبة للنشر والتوزيع .
12. زكي محمد محمد حسن (2010): الاتصال في المجال الرياضي، ط01، دار الكتاب الحديث، القاهرة ، مصر.
13. الساعدي مؤيد نعمة (2013): كيف تدار منظمات الألفية الثالثة- مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي- الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
14. سامح عبد المطلب عامر،علاء محمد سيد قنديل(2010):التطوير التنظيمي ،ط1 ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان ،الأردن .
15. سامي محمد ملحم (2009):أساسيات علم النفس ،ط1، ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان الأردن.
16. سحر عيسى قموه (2011): الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميه، دار البراع للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

17. سعيد بن يمينة (2015): تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
18. سنان غالب المرهضي (2010): نظرية المنظمة و التغيير التنظيمي، ط4، مركز الأمين للنشر والتوزيع صنعاء، اليمن.
19. سيد سالم عرفة (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن .
20. شوقي ناجي جواد (2010): المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، عمان الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع.
21. صالح حسن أحمد الداهري، وهيب مجيد الكبسي (1999): علم النفس العام، ط01، دار الكندي، الأردن .
22. صالح محمد علي أبو جادو (2001): سيكولوجية التشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
23. صديق محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي (2003): السلوك التنظيمي، ط01، مكتبة عين شمس، مصر.
24. صلاح الدين عبد الباقي (2002): السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر.
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي (2003): السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة.
26. طائل السيد نور (2018): فلسفة الإدارة والتحديات المعاصرة- مدخل تطبيقي على المنظمات الحكومية، ط01، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

27. عبد الحكم احمد الخزامي(1998):المنظمات و التغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا لنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
28. عبد السلام حامد زهران (1984): علم النفس الاجتماعي، ط5، القاهرة، مصر عالم الكتب للنشر والتوزيع .
29. عبد العزيز القوسي (1975): علم النفس أساسه وتطبيقاته التربوية، مكتبة النهضة المصرية، مصر.
30. عبد العزيز خواجه (2005): مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران، الجزائر .
31. عدمان مريزق،عدمان محمد: التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالجزائر نموذجا.
32. عصام نور الدين (2010): إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن.
33. علي عبد الفتاح (2013): إدارة الإعلام، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
34. عماد عبد الرحمان الزغلول، على فالح الهنداوي (2014): مدخل إلى علم النفس، ط08، دار الكتاب الجامعي، الإمارات
35. عمر أحمد الهمشري (2001): الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى، دار الصفاء.
36. عمر أحمد همشري: (2013): إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

37. فريد النجار(2006) : التغيير و القيادة و التنمية الإدارية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر.
38. فؤادة عبد المنعم البكري(2005): الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، ط2 ،عالم الكتب القاهرة.
39. كامل محمد محمد عويضة (1996): رحلة في علم النفس، دار الكتب العلمية، لبنان،
40. الكبيسي خيضر عامر (2004) : إدارة المعرفة وتطوير المنظمات،العالم الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية .مصر.
41. مجيد الكرخي(2014): إدارة الموارد البشرية، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
42. محمد أبو العلا أحمد(1979) : علم النفس الاجتماعي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
43. محمد الصيرفي(2007):إدارة التغيير، ط1، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، مصر،
44. محمد عمر الزغبى، محمد تركي البطانية(2014): القيادة الإدارية ، دار وائل للنشر، ط01، الأردن .
45. محمد مسلم (2010): تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر.
46. محمد مسلم (2010) : تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات ،دار طليطلة للنشر ، المحمدية، الجزائر.
47. محمود السيد أبو النيل(2009): علم النفس الاجتماعي، ط01، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، مصر.

48. محمود سلمان العميان (2018): السلوك التنظيمي في المنظمات، ط06، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
49. مصطفى كامل: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
50. معاوية محمود أبو غزال (2015): علم النفس العام، ط2، عمان، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع ..
51. المعتصم بالله الجوارنة، ديمة محمد وصوص(2008): التربية وإدارة التغيير، ط1، عمان ، الأردن، دار الخليج للنشر و التوزيع.
52. منال رشاد عند الفتاح (2012): إدارة المؤسسات التربوية الأولويات والمستجدات ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع القاهرة مصر.
53. نجم عبود (2005): إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات، ط01، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
54. هاشم حمدي رضا (2010): تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
55. هريبت سايمون: ترجمة عبد الرحمان بن الهيجان، عبد الله بن اهنية(2003): السلوك الإداري- دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية، ط04، معهد الإدارة العامة، الرياض.
56. هيثم على حجازي(2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط01، عمان، الأردن، دار الرضوان للنشر والتوزيع.

57. ياسر الصاوي(2007): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط01، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

ثالثا : :الرسائل و المذكرات الجامعية :

1. سعيد ديب بنات عابدة (2016): الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رابعا :المجلات:

1. إبرييم سامية، بوقندورة يمينة(2019): ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية الاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

2. بركان دليلة(جوان 2015): مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ADE -وحدة بسكرة ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر، العدد السابع عشر.

3. بوترفاس محمد أمين(ديسمبر 2023): أثر الاتصال التنظيمي على التغيير التنظيمي، ع 02، مج19،مجلة دفاتر، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

4. حمامي فريد (2022): الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط الاتجاهات، ع03، مج10، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية .

5. رغد محمد يحي خروفة (2010):قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي، مجلة تنمية الرافيدين جامعة الموصل، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد،العدد99، المجلد32 .

6. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي ، عبد الستار ابراهيم دهام (2007): التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 45، المجلد 13، الأردن .

7. مبارك صفاء (أوت 2023): أثر مجالات إحداث التغيير التنظيمي والانتماء التنظيمي، ع 02، مج 09، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

8. محمد البشير إبراهيم أحمد (2022): المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، ع 8، مج 04، مجلة الباحث للعلوم الرياضية ، جامعة زيان عاشور الجلفة.

9. مزيو ألفة (جوان 2013) : تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 13، جامعة بسكرة ، الجزائر.

10. نبيلة بوودن، زعبيط مريم (أكتوبر 2021) : الأبعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة 02، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، ع 04، مج 04، جامعة جيجل، الجزائر.

11. وائل محمد مسعود (2012) : الأساليب التي يستخدمها المعلمون لزيادة دافعية و انتباه التلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية نحو التعلم، المجلة الدولية المتخصصة، كلية التربية جامعة الملك سعود، مج 1، ع 9..