جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الطور : ماستر
السنة : الاولى

مطبوعة لمقياس علم النفس الاجتماعي للعمل

فرع - علوم اجتماعية- علم الاجتماع التنظيم والعمل
السداسي الثاني
وحدة تعليم اساسية
الرصيد 5 – المعامل 2

من اعداد

الدكتور:بضياف عادل

السنة الجامعية 2020-2021

الفـــــــــــــــــــــــــــهرس

الموضوع	الصفحة
المحور الاول :ماهية علم النفس الاجتماعي للعمل	
مقدمة	**4**
1-التعريف بعلم النفس الاجتماعي للعمل	**6**
2- علم النفس الاجتماعي	**6**
2-1 ماهية العمل	**8**
2-2 الفرد والعمل	**8**
3- علاقة علم النفس الاجتماعي بعلم الاجتماع	**10**
4- علم النفس الاجتماعي للمنظمات	**10**
5- العمل ووظائفه النفسية في حياة الفرد	**11**
المحور الثاني:التطور التاريخي لعلم النفس الاجتماعي للعمل	
1- تطور علم النفس الاجتماعي في العصر القديم	**14**
2- تطور علم النفس الاجتماعي في العصر الحديث	**14**
3- المصادر الأصيلة لعلم النفس الاجتماعي	**15**
4- من نظريات ودراسات علم النفس الاجتماعي	**17**
4-1 النظريات الكلاسيكية :	**18**
4-1-1 نظرية الادارة العلمية للعمل :	**19**
4-1-2 النظرية السلوكية	**24**
المحور الثالث: موضوعات علم النفس الاجتماعي للعمل	
1- نظام العلاقات الانسانية مدخل متكامل لإدارة الأفراد	**28**
2-نظام الاتصال في المؤسسات	**31**
3- القيادة الإدارية الأسس و الخلفيات التاريخية:	**44**
4- السلوك التنظيمي	**67**
5- 5- الرضا الوظيفي	**68**
المحور الرابع: 1- مجالات واساليب الدراسة والبحث في علم النفس الاجتماعي	

1- مجال المجتمع بصفة عامة	**75**
2- مجال التربية والتعليم والتكوين	**75**
3- مجال الصحة النفسية والعلاج النفسي:	**75**
4- مجال الخدمة الاجتماعية :	**75**
5- مجال القوات المسلحة :	**75**
6- مجال الإعلام والعلاقات العامة والاتصال:	**75**
7- مجال الصناعة والعمل	**75**
8- الاختبارات المهنية السيكولوجيية والتدريب في الصناعة	**78**

مقدمة:

يسرني أن أضع بين يدي طلبتي هذه المطبوعة الخاصة بمقياس دينامية الجماعة في الموسسات وهو مقياس يندرج ضمن الوحدة الاستكشافية لتخصص علم النفس العيادي بالسنة الاولى ماستر، ويهدف هذا المقياس الى تمكن الطالب من إكتساب مفاهيم أساسية مثل الجماعة وديناميتها في المؤسسات العيادية والتي ستساعده على التعامل الفعال مع الافراد والجماعات التي سيقابلها في المؤسسات العيادية ويتعامل معها ، فبد توظيفه ستحتم عليه البيئة التنظيمة التفاعل معها ضمن اطر تنظيمية وقانونية تتطلب هذه الاخيرة استجابات سلوكية من طرفه لكي يحقق الاندماج ضمن هذه الجماعات التي تتمتع بثقافة تنظيمة محددة ، وعليه فان الاندماج يتطلب التكيف وفق ماهو موجد قيم واتجاهات ضمن هذه الجماعات مع ضرورة المحافظة على الخصائص الشخصية التي يتمتع بها بذكاء وفطنة وذلك عن طريق استعمال الاليات العلمية للتواصل مع الافراد والجماعات .

كما ان نوعية العلاقة بين عناصر الجماعة في المؤسسات العيادية واثرها على العمل والكفالة النفسية ، تحتاج الى نوع من التوجيه لتعديل هذا السلوك وتوجيهه وفق الاطر العلمية الصريحة ، التي بامكانها ان تاثر ايجابا على الكفالة النفسية للعميل.

المحور الأول

ماهية علم النفس الاجتماعي للعمل

1. التعريف بعلم النفس الاجتماعي للعمل
2. علم النفس الاجتماعي
   - 2-1 ماهية العمل
   - 2-2 الفرد والعمل
3. علاقة علم النفس الاجتماعي بعلم الاجتماع
4. علم النفس الاجتماعي للمنظمات
5. العمل ووظائفه النفسية في حياة الفرد

المحاضرة - (الأولى)

المحور الاول

ماهية علم النفس الاجتماعي للعمل :

1- التعريف بعلم النفس الاجتماعي للعمل :

أ- علم النفس الاجتماعي :

يحتك الفرد منا منذ وقت مبكر في حياته بيئة بيئة اجتماعية معينة ، وهذه البيئة توثر فيه فيكتسب منها نماذج معينة من السلوك ، تتمثل في اتجاهاته ازاء بعض المواقف الاجتماعية والقيم التي يعتبرها معايير له في الحياة ، فالفرد في وقت مبكر من حياته يبدا في الاتصال بغيره من الافراد في جماعات معينة ، ويصبح عضوا فيها ، ويبدا ذلك بالاسرة الضيقة ، ثم بالاسرة الموسعة ثم المدرسة والنوادي والفرق الرياضية ، وهذه كلها موضوعات تتعلق بفرد في مجتمع ، ومايمكن ان تتاثر به العلاقات الناشئة بين الفرد والمجتمع في سلوكه ، **وهكذا يقف علم النفس الاجتماعي بين علم الاجتماع من ناحية وهو العلم الذي يدرس الظاهرة الاجتماعية ذات المظهر الجماعي ، وبين علم النفس العام من ناحية اخرى وهو الذي يدرس الظاهرة السلوكية من حيث انها صادرة عن فرد معين في مجال خاص** ، ومن ثم يهتم علم النفس الاجتماعي للعمل بالاتجاهات في وقياسها ، والقيم الاجتماعية واكتسابها ، وتفاعل الفرد مع الاخرين وتبعية الفرد لمجموعة ، وقيادة الفرد لمجموعة من الناس ، وتاثير العوامل الثقافية السائدة في مجتمع ما على شخصية افراده...[01]

ب- ماهية علم النفس الاجتماعي للعمل :

يساهم علم النفس العمل جنبا الى جنب مع علم النفس الصناعي في تحقيق مانصبوا اليه من الاستفادة العلمية في مجال الانتاج وتحقيق الجودة والفعالية التنظيمية ، لان العامل لايعمل في فراغ وحده بل نجده يعمل في جماعة يتفاعل ويتواصل مع اعضائها ، في بيئة العمل .

[01] – محي الدين مختار (1982) **"محاضرات في علم النفس الاجتماعي"** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة .

وتظهر الاهمية التطبيقية لعلم النفس الاجتماعي للعمل في عدة نواحي ومجالات واهمها:

- فهم العلاقات النفسية الاجتماعية ودراسة اهمية العلاقات الانسانية في العمل ، واهمية العلاقات بين العمال والموظفين والمشرفين عليهم في ميدان العمل .
- اهمية اشراك العمال في وضع خطط العمل والمشاركة في الاشراف على تنفيذها .

وفي مجال الصناعة والزراعة والتجارة والاقتصاد بصفة عامة نجد انتاجية الجماعات موضع اهتمام كبير في علم النفس الاجتماعي ودراساته التجريبية .

وفي النقابات مثل نقابات العمال ونقابات اصحاب العمل ، نجد دراسة علم النفس الاجتماعي تفيد في تفهم الديمقراطية في العمل وغير ذلك من المفاهيم .

ويسهم علم النفس الاجتماعي اسهاما واضحا في مجال الانتاج في الخدمات العامة والعلاقات العامة وميدان الاعلام والتوجيه وقيادة الجماعات العمالية .

والى جانب هذا وذاك يلقى علم النفس الاجتماعي اضواء ساطعة على موضوعات هامة في مجال الانتاج والانتاجية ومنها:

- الاختيار والتدريب في العمل.
- النشاط الاجتماعي للمشرفين والاداريين والعمال.
- الموقف في المؤسسة كموقف اجتماعي والعلاقات الاجتماعية بين العمال
- الدور الاجتماعي في الصناعة وسائر مجالات العمل .
- مشكلات ترك العمل والغيابات .
- قياس الراي العام والدعاية والاعلان والاساليب النفسية المتبعة فيها والعوامل النفسية المؤثرة فيها وطرق قياسها وتقييمها.
- الروح المعنوية في العمل والعوامل المؤثرة فيها .
- دينامية الجماعة والصحة النفسية في الجماعة .
- دور الاخصائي النفسي في مجال العمل والصناعة.
- العوامل الاجتماعية المؤثرة في الانتاج.

- الاتجاهات نحو العمل ونحو جماعة العمل .
- المسؤولية الاجتماعية في العمل وتنميتها.[01]

2- ماهية العمل:

يطلق عادة في ميدان الحياة العملية على ذلك النوع من السلوك أو النشاط أو صرف الطاقة الذي يسير طبق خطة منظمة وتعطي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق عرض انتاجي معين مقابل أجر مادي أو معنوي ولكن هذا التعريف للعمل تعريف عام فإذا أردنا ربطه بتحديد آخر يعتمد على الطاقة المصروفة أثناء العمل فإننا نعتمد على تعريف علماء الفيزياء،فالفيزيائي يعرف العمل بأنه: { عه= ق* ل} القوة في المسافة الذي يجتازها شيء ما أي أنه يعرف العمل بلغة الطاقة المصروفة بإحداث تغيير ما في وضع ما ومن خلال هذا نستطيع أن نميز بين عمل وآخر استنادا إلى الطاقة المصروفة،فعمل البناء مثلا هو أكثر احتياجا لصرف الطاقة إذا ما قرن بعمل الحارس والواقع أن هذه المقارنة ظاهريا فالعمل ليس مستقلا عن مجموعة من الشروط فإذا أردنا أن نتحدث عن مستويات العمل فإننا لا يجب أن نشير فقط إلى الطاقة المصروفة أثناء العمل وحدها،بل إلى النواحي النفسية فيها فتكون أوجه المقارنة:

- يتطلب العمل اعدادا كما يتطلب قدرات لدى الفرد وتكون المقارنة من هذه الناحية إذا تساوت كل الشروط بين العملين وكان الأول يتطلب قدرات أعلى وتكوين أطول في مدته فإنه يكون أعلى مستوى من الأول.[01]

2-1 الفرد والعمل :

2-2 تعريف العمل ووظائفه النفسية في حياة الفرد :

يمكن تعريف العمل Travail بأنه المجهود الإداري الواعي الذي يتفاعل مع مختلف العناصر ويهدف الإنسان من خلاله إلى إنتاج السلع والخدمات بغرض إشباع حاجاته ،أما من منظور علم النفس الصناعي ،فهو نشاط يقوم به الفرد في إطار تنظيمي اجتماعي محدد ، تستعمل فيه أدوات متخصصة بغرض الوصول إلى إنتاج ما .

[01] – حامد زهران (1984) " علم النفس الاجتماعي " علم الكتب للنشر ، ط 5 ،كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة.

ومن خلال الرجوع إلى تعاريف العمل ، يتضح لنا أن هذا الأخير يتشكل من العناصر التالية :

- المجهود الفكري والعضلي الذي يبذله الفرد .
- اثر هذا المجهود الذي هو في واقع الأمر تلك العملية التغييرية التي يحدثها الفعل على المواد الطبيعية (كمواد محسوسة او مجردة) ويحولها الى مواد صالحة للاستعمال او الاستهلاك او الاستخدام او الاستنفاع من قبل الغير.
- الظروف الزمانية والمكانية التي يلتزم فيها العامل باداء عمله .
- صرف العامل لكمية من الطاقة الحرارية.
- قيام العامل بتصفية كمية من المعلومات.
- تبني العامل وضعيات عمل مناسبة .

وللعمل العديد من الوظائف في حياة الفرد ،فعندما نطلب من شخص عن رغبته ماذا سيكون في المستقبل ؟ فالاجابة المباشرة ستكون تصوره للمهنه التي ينوي الالتحاق بها في المستقبل ،كما ان العمل عادة يكون مؤشرا واضحا على المستوى الثقافي والاقتصادي للفرد ،وقد توصلت بعض الدراسات التي اجريت حول اثر البطالة على شخصية الافرد الى ان العمل يشكل مزاج الاشخاص ،فهو يسمح بربط علاقات اجتماعية خارج المحيط العائلي ،وينمي لدى الافراد الرغبة في الوصول الى هدف مشترك ،وهذا مايفسر بعض الصعوبات التي يعاني منها البطالون مثل الشعور بالذنب والاقصاء وتدني مستوى تقدير الذات .

فللعمل اذن تاثير كبير في حياة الفرد وقد حاولت بعض الدراسات ترتيب مختلف مجالات الحياة حسب اهميتها عند الافراد في دول مختلفة ،فتوصلت الى ان العمل يحتل المرتبة الاولى في اليابان ويوغوسلافيا (العمل ،العائلة ، الترفيه ، العشيرة) ويحتل المرتبة الثانية في بلجيكا ،الولايات المتحدة الامريكية ، المانيا ، بريطانيا ، ايرلندا ، روسيا (العائلة ،العمل ، الترفيه ، العشيرة)ن ولعل نظرة وتصورات الفرد العربي عموما والجزائر خصوصا للعمل ومفهومه لازالت تحتاج للاستقصاء والبحث الميداني .

ومهما يكن من امر فان العمل مالبث يتطور ليصبح بالنسبة للفكر الانساني مجالا لتكوين الهوية الفردية باعتباره يحقق العديد من الوظائف النفسية والاجتماعية والاقتصادية والتي من بينها مايلي :

- ❖ اشباع الحاجات النفسية .
- ❖ توفير المتطلبات المادية .
- ❖ الحفاظ على الامن الاجتماعي .
- ❖ التقدم والتفوق الحضاري

3- علاقة علم النفس الاجتماعي بعلم الاجتماع:

ترك اهتمام علم الاجتماع بدراسة التنظيمات أو الوحدات الاجتماعية المختلفة كالاسرة والمدرسة **والمصنع** كما يدرس الجماعة من حيث تركيبها وتكوينها وتنظيمها وطرق استمرارها وكيف تتطور وتتغير هذه الجماعات إلى غير ذلك من الموضوعات التي تتصل اتصالا مباشرا بهذه التنظيمات الاجتماعية.

ولقد تبدى لعلماء، الاجتماع أثناء الدراسات التي يقومون بها على الظواهر الاجتماعية أن هناك بعض الظواهر التي تنشأ متأثرة بعوامل نفسيه كما قام بعض العلماء بتفسير بعض الظواهر الاجتماعية على أسس نفسيه مثل غريزه البقاء وغريزة التجمع,فالأفراد دائما يتجمعون في جماعات ويعيشون في مجتمعات بفعل هذه الغرائز وان العمليات التي تربط الأفراد في هذه الجماعات هي التقليد والمحاكاة والتشابه فالناس تقلد بعضها بعضا.

علم الاجتماع&علم النفس الاجتماعي بينهم صلة قويه:

فعلم الاجتماع يهتم بدراسة الهيكل العام للتنظيمات الاجتماعية من حيث شكلها وهيكلها العام والعناصر المكونته لهذه التنظيمات و حجم الجماعة وتماسكها في حين أن علم النفس الاجتماعي يقتصر دراساته على التفاهم الذي يتم داخل هذه الجماعات وكيف يصبح الفرد متطابقا اجتماعيا وكيف يؤثر الفرد بدوره على سلوك أفراد الجماعة التي يعيش فيها.

4- علم النفس الاجتماعي للمنظمات :

- يدرس سير المؤسسات من وجهة نظر العلاقات التي يكونها الأفراد فيما بينهم وبين محيطهم المهني ، فعلم النفس الاجتماعي للمنظمات يهتم بكل ما من شانه ان يدعم التعاون داخل المنظمة ،وفي هذا المجال فان المسيرين الاكفاء قد يلعبون دورا محوريا في تدعيم روح الفريق وتثمين واستثمار القدرات الابداعية المتوفرة داخل المنظمة .
- ومن ضمن محاور علم النفس الاجتماعي للمنظمات ، نجد التعرف على طبيعة العلاقات الانسانية داخل بيئة العمل والجماعات الرسمية واللارسمية ،والقيادة ورق التسيير وتغيير سلوك الجماعات والاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية والتواصل والمفاوضات وادارة نزعات العمل وغيرها من المواضيع التي يمكنها ان تساعد في فهم العديد من مشكلات المؤسسات الجزائرية اليوم. (01)

5- العمل ووظائفه النفسية في حياة الفرد :

يمكن تعريف العمل Travail بأنه المجهود الإداري الواعي الذي يتفاعل مع مختلف العناصر ويهدف الإنسان من خلاله إلى إنتاج السلع والخدمات بغرض إشباع حاجاته ،أما من منظور علم النفس الصناعي ،فهو نشاط يقوم به الفرد في إطار تنظيمي اجتماعي محدد ، تستعمل فيه أدوات متخصصة بغرض الوصول إلى إنتاج ما .

ومن خلال الرجوع إلى تعاريف العمل ، يتضح لنا أن هذا الأخير يتشكل من العناصر التالية :

- المجهود الفكري والعضلي الذي يبذله الفرد .
- اثر هذا المجهود الذي هو في واقع الأمر تلك العملية التغييرية التي يحدثها الفعل على المواد الطبيعية (كمواد محسوسة او مجردة ويحولها الى مواد صالحة للاستعمال او الاستهلاك او الاستخدام او الاستنفاع من قبل الغير.

(01)) – خاف جاد الرب السيد ، **" تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات "** دار العلم والايمان، دسوق ، 2009ص (20).

- الظروف الزمانية والمكانية التي يلتزم فيها العامل باداء عمله .
- صرف العامل لكمية من الطاقة الحرارية.
- قيام العامل بتصفية كمية من المعلومات.
- تبني العامل وضعيات عمل مناسبة .

وللعمل العديد من الوظائف في حياة الفرد ،فعندما نطلب من شخص عن رغبته ماذا سيكون في المستقبل ؟ فالاجابة المباشرة ستكون تصوره للمهنه التي ينوي الالتحاق بها في المستقبل ،كما ان العمل عادة يكون مؤشرا واضحا على المستوى الثقافي والاقتصادي للفرد ،وقد توصلت بعض الدراسات التي اجريت حول اثر البطالة على شخصية الافرد الى ان العمل يشكل مزاج الاشخاص ،فهو يسمح بربط علاقات اجتماعية خارج المحيط العائلي ،وينمي لدى الافراد الرغبة في الوصول الى هدف مشترك ،وهذا مايفسر بعض الصعوبات التي يعاني منها البطالون مثل الشعور بالذنب والاقصاء وتدني مستوى تقدير الذات .

فللعمل اذن تاثير كبير في حياة الفرد وقد حاولت بعض الدراسات ترتيب مختلف مجالات الحياة حسب اهميتها عند الافراد في دول مختلفة ،فتوصلت الى ان العمل يحتل المرتبة الاولى في اليابان ويوغوسلافيا (العمل ،العائلة ، الترفيه ، العشيرة) ويحتل المرتبة الثانية في بلجيكا ،الولايات المتحدة الامريكية ، المانيا ، بريطانيا ، ايرلندا ، روسيا (العائلة ،العمل ، الترفيه ، العشيرة)ن ولعل نظرة وتصورات الفرد العربي عموما والجزائر خصوصا للعمل ومفهومه لازالت تحتاج للاستقصاء والبحث الميداني .

ومهما يكن من امر فان العمل مالبث يتطور ليصبح بالنسبة للفكر الانساني مجالا لتكوين الهوية الفردية باعتباره يحقق العديد من الوظائف النفسية والاجتماعية والاقتصادية والتي من بينها مايلي :

- ✓ **اشباع الحاجات النفسية .**
- ✓ **توفير المتطلبات المادية .**
- ✓ **الحفاظ على الامن الاجتماعي .**
- ✓ **التقدم والتفوق الحضاري**

المحور الثاني:

التطور التاريخي لعلم النفس الاجتماعي للعمل

1 تطور علم النفس الاجتماعي في العصر القديم

2 تطور علم النفس الاجتماعي في العصر الحديث

3 المصادر الأصيلة لعلم النفس الاجتماعي

4 من نظريات ودراسات علم النفس الاجتماعي

4-1 النظريات الكلاسيكية :

4-2 نظرية الادارة العلمية للعمل :

4-3 النظرية السلوكية

المحور الثاني

التطور التاريخي لعلم النفس الاجتماعي للعمل:

1-تطور علم النفس الاجتماعي في العصر القديم :

بدا علم النفس الاجتماعي كاي علم اخر في احضان الفلسفة ثم وضع منهجه بعد ذلك وتعددة طرق بحثة وتكونت مدركاته الخاصة ايضا ،ويرجع الى تاريخ الفلسفة اليونانية.

ويعتبر افلاطون هو مؤسس معظم قضايا علم النفس الاجتماعي فقد كان ينظر الى الانسان كما لو انه نتاج نموذج اجتماعي ما ،فكان يعتقد انه بالإمكان تكييف الطبيعة الانسانية في أي اتجاه من الاتجاهات عن طريق الاستخدام المناسب لمؤسسات التربوية والاجتماعية .

كما اعلن افلاطون وبصراحة المبادئ والنظم التي تقوم عليها المدينة الفاضلة وسعى الى تحقيقها في كتابه جمهورية افلاطون.

ايضا ما كتبه ارسطو عن الشروط التي يجب ان تتوافر في الخطيب وكيف يجذب انتباه المستمعين ويؤثر في اتجاهاتهم وميولهم ،كما يشير الى الصداقة باعتبارها شيء ضروري في الحياة.

2-تطور علم النفس الاجتماعي في العصر الحديث :

هوبز : Hobbes :

وقد نظر إلى الطبيعة الانسانيه على أنها أنانيه نفعيه ويجب أن تقمع وتراقب عن طريق الجماعة حتى يستطيع الناس العيش في سلام.

جان جاك روسو : Jean Jacques Rousseao

له وجهة نظر تختلف تماما عما يراه هوبز حيث يرى أن الإنسان في حالته الطبيعية طيب القلب برئ النفس ولم تظهر فيه الشرور إلا عندما أحدثت فيه المدنيّه أثارها.

دافيد هيومDavid Hume:

فيلسوف اسكتلندي والمسمى اب علم النفس الاجتماعي قد جعل من التعاطف بين الناس القوه الأولى للعمليات الاجتماعية.

الكتاب الفرنسيين:

والذين برزو في أواخر القرن التاسع عشر حيث تركزت كتاباتهم في توضيح اثر الجماعة على سلوك الأفراد وكذلك تأثير الأفراد بعضهم على بعض .

ادوارد روث 1908مIdward Ruth

نشر أول كتاب في علم النفس الاجتماعي والذي استطاع فيه بمهارة أن يربط علم النفس وعلم الاجتماع حيث ركز على ظاهره التقليد والإيحاء وانتقال الأفكار والعادات والاتجاهات بين أعضاء الجماعة المختلفة.

علماء النفس السلوكيون (Behaviorists):

يدين علم النفس الاجتماعي الحديث بالكثير لعلماء النفس السلوكيين في بداية ثلاثينيات القرن العشرين الميلادي (1930) الذين نادوا بالدراسة العملية للسلوكيات التي يمكن ملاحظتها. ونشرت أوائل الكتب الدراسية في علم النفس الاجتماعي في بداية القرن العشرين الميلادي. ويستمر اليوم تأكيد علم النفس الاجتماعي على التدقيق في قياس أفعال الناس.

3-المصادر الأصيلة لعلم النفس الاجتماعي :

يرى الباحثون في نشأة هذا العلم أنّ مصادره الأساسية تتمثل في القنوات الأربع الآتية، التي عبرت من خلالها الروافد الأولى لهذا العلم:

- **وأولها : كتابات الفلاسفة الاجتماعيين** : سواء في الحضارات الماضية أو المعاصرة، ومنهم على وجه الخصوص: أفلاطون في جمهوريته، وأرسطو في كتاباته عن السياسة والأخلاق ومن المحدثين: مونتسكيو, و جان جاك روسو، وغيرهما
- **ثانيا : الرواد الأوائل في عل الأنثروبولوجيا** : حيث يعد ما كتبوه من الأجناس وما بدءوا به عن العمليات العقلية للشعوب البدائية، نقطة البداية في هذا العلم، من حيث اتصالها بالتراث الثقافي للإنسان.
- **ثالثا: علماء التطور** : فقد كان لاهتمامهم بالتوافق الاجتماعي وميض أنتج الخفقات المضيئة لمباحث علم النفس ألاجتماعي من ناحية تناوله بالبحث خصائص الإنسان باعتباره فردا منتميا إلى الجماعة في (وحدة عضوية)

ويؤثر فيها ويتأثر بها, أو ليست الحياة التي نحياها عملية توافق دائمة؟ أو ليست يد الله مع الجماعة، ومن شذ شذ في النار؟

- **رابعاً : علماء الاجتماع:** ويجدر بنا أن نضع في دائرة الضوء، جهود العلماء المسلمين في إرساء حجر أساس لعلم الاجتماع الذي تفرّع عنه مباشرة: علم النفس الاجتماعي. فإن ما تقرءوه الآن من (آراء أهل المدينة الفاضلة) للفارابي (870 – 950م) وحديثه عن حاجة الإنسان إلى الاجتماع والتعاون، وعن ضرورة القيادة في المجتمع, وعن الصفات الاثني عشرة للرئيس، كلها تنبئنا عن الجهد العلمي المبذول من هذا العالم في وضع اللبنات الأولى في صرح هذا العلم.
- **الغزالي (1059–1112م): في إحياء علوم الدين:** يحدثنا حديثا موسعا عن (أثر الحكام في غرس الاتجاهات العلمية في المجتمع) وعن سبب الإقبال على دراسة أوجه الخلاف في الآراء، وعن المناظرة وما تجلبه من إحن وأحقاد بين المتناظرين، وعن صفات المعلم الواجب توافرها فيه وأولها عمله بما علم، إلى غير ذلك من آراء وخبرات هامة ومفيدة.
- **ابن خلدون (1332–1406م)** فحدّث عنه ولا حرج! هذا هو واضع علم الاجتماع بلا مراء.. كيف لا، وهو الذي ساق نظريات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي لم يسبق إليها! وكان له من نظره الصائب، وفكره الثاقب، ما جعله يستقرئ الظواهر الاجتماعية ذات الأصل الاجتماعي أو النفسي فيصوغ منها نظريات سديدة، دلت على قوة، دلت على عارضته، وأصالة بحثه، ودقة رصده للأحداث والظواهر على مر التاريخ! من هنا كان الرجل حقيقاً بدراسة مستقلة توضح جهده في ركام الجهل أو التجاهل عن تراث العلماء المسلمين وجهودهم الجبارة في صنع الحضارة، ومع اعتراف الغربيين بجهود ابن خلدون في وضع بذور هذا العلم، نراهم يعتبرون أوجست كونت (1798–1857م) هو المؤسس الحقيقي لعلم الاجتماع عندهم, يليه في ذلك جوستاف لوبون 1841–1931م), ثم جبريل تارد (1843–1904م)ا

4-من نظريات ودراسات علم النفس الاجتماعي:

أ- نظرية (ليون فستنجر) في التنافر المدرك:

استحدث عالم النفس الاجتماعي الأمريكي (ليون فستنجر)، النظرية التي تقول: "إن الناس يُصَابون بالقلق عندما تصل إلى علمَهم معلوماتٍ جديدة تتعارض مع ما كانوا يعتقدونه من قبل. وقد يقومون بفعل الكثير كي يتجنبوا هذا القلق، وقد سَمَّاه التنافر المدرك".

ولتوضيح نظرية فستنجر، قام الباحثون بجمع البيانات التي برهنت على أن الأفراد الذين يعتقدون أنهم فاشلون، يتجنبون النجاح دائمًا، حتى ولو كان من السهل عليهم الحصول عليه. إذ إن نجاحهم سيتعارض مع اعتقادهم في أنفسهم بوصفهم أشخاصًا فاشلين.

ب- دراسة الفروق الاجتماعية بين الجنسين:

قامت إحدى الدراسات بالتحقيق في مدى تأثير جنس كاتب مقالة ما، على آراء الناس حول المقالة. فالذين كانوا يعتقدون أن الكاتب رجل، كان انطباعهم عن المقالة جيدًا مقارنة بالذين كانوا يعتقدون أن الكاتب امرأة!

ت- نظريات الفكر الاداري:

- **تعرف النظرية على انها**

" مجموعة من المفاهيم والتعاريف والمبادئ المترابطة ،بحيث تقدم اسلوبا منهجيا ومنطقيا لدراسة الظواهر ،من خلال تحديد وتحليل العلاقات بين المتغيرات ،وتفسير هذه الظواهر والتنبؤ بها ،وذلك باستخدام المقاييس العلمية ،وتنمية الفروض ،وإجراء التجارب للتحقق من صحة النتائج.

- **اما الادارة فتعرف**

"على انها حقل من التجارب والتحديات ،ويجمع معظم علماء الادارة على ان الادارة الحديثة ،مزيج بين العلم والفن ،فالإدارة علم ،كونها تعتمد على مجموعة من المبادئ العلمية المستنبطة من الملاحظات ،والممارسات ،والتجارب العلمية ،وهي في الوقت ذاته ،فن كونها تقوم على

استخدام الاساليب والتقنيات المستمدة من القدرات والمواهب الشخصية ،اضافة الى ماهو متاح من علم وتجربة ،للوصول الى افضل النتائج .

- **اما عن علاقة النظرية بالإدارة :**

فيبدو ان تطور الادارة هو في الواقع تطور للنظريات والأفكار التي اطلقها روادها وانعكاس فعلي لأحداث ومعطيات تاريخية ،وقد اعطى تفاعل الادارة مع الاحداث والتطورات ،نظريات ادارية شغلت ومازالت تشغل كبار العلماء والمديرين والباحثين والمفكرين الذين انتجوا بدورهم كما هائلا من هذه النظريات ،واهم هذه النظريات ، **النظري الكلاسيكية ، النظرية السلوكية ،والنظريات الحديثة :**

وان الهدف من استعراض التطور التاريخي لنظريات الادارة ،ليس بمجرد سرد وقائع تاريخية او استعراض احداث ذات اهمية ،وإنما المراد هو ربط الماضي بالحاضر ،ومحاولة المقارنة والتعرف على ماتوصل اليه علم الادارة ،من اساليب حديثة تؤدي الى جودة وتميز في الاداء وبالتالي تكمن اهمية دراسة النظريات الادارية في بعدين : [02]

البعد التاريخي : ان دراسة تاريخ الادارة يساهم في فهم التطورات الحالية بطريقة افضل ،كما انه يقلل من الوقوع في اخطاء السابقين.

البعد التنظيري : يتمثل في التعرف على التطور الذي لحق بنظريات الادارة من وقت لآخر ،في ضوء ماتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ،ووسائل مستحدثة للمعرفة بما يحقق للممارسين قدرة وفهما افضل للربط بين المتغيرات والتعامل مع المشكلات بطرق منهجية والتنبؤ بالأحوال المستقبلية وتتمثل اهم نظريات الادارة في :

4-1 النظريات الكلاسيكية :

لقد سميت بالكلاسيكية ،لأنها تعد المدرسة الاولى التي تميزت بوضع الاسس والقواعد والتقاليد العريقة في الادارة ، والتي لم تكن معروفة من قبل وتتمثل اهم هذه النظريات في :

[02] – رزق الله حنان **" اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية "** مذكرة ماجيستير ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ،2010 ، ص(36)

4-1-1 نظرية الادارة العلمية للعمل :

تعد هذه النظرية من اقدم النظريات وأكثرها شيوعا ،وقد امتدت من 1890 الى 1930 قاد هذا التفكير الاداري فريديرك تايلور (1856-1915) ورواد اخرين امثال : هنري غانت (1861-1919) وفرانك (1868-1924) وليليان جيلبرت وزوجته (1878-1979)

✓ **فريدرك تايلور :Frediric Winsiow Taylr** : لقد حاول تايلور وضع اسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم الانتاج ،وذلك بسبب حالة عدم تقيد العاملين بأي اسس اثناء قيامهم بالأعمال ،وقد اقترح تايلور منهجه المشهور " الطريقة المثلى في العمل "

ويعتبر فردريك تيلر (1856-1915) رائد الإدارة العلمية ويطلق البعض عليه الأب الروحي لها. بدأ حياته مراقب على العمال الخط الأول في مصانع الحديد والصلب وتدرج إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين . كان يعتقد بأن الهدف الأساس لكل مدير وجوب تحقيق أقصى إزدهار / منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل .

لاحظ تيلر تدني مستوى الانتاجية وكان متأكد بأن يمكن زيادة الانتاجية وتحسينها. قام بالدراسات والأبحاث وقام بتطبيق المنهج العلمي (البحث والتجريب) استغرقت أبحاثه سنوات وهدفت إلى تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف مركزاً على أساليب وطرق العمل وأدواته .

✓ **تجارب فريديرك تايلور Frederick Winslow Taylor(الحركة العلمية) (1856-1915)**

لقد حاول تايلور وضع اسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم الانتاج ،وذلك بسبب حالة عدم تقيد العاملين بأي اسس اثناء قيامهم بالأعمال ،وقد اقترح تايلور منهجه المشهور " الطريقة المثلى في العمل "

ويعتبر فردريك تيلر (1856-1915) رائد الإدارة العلمية ويطلق البعض عليه الأب الروحي لها. بدأ حياته مراقب على العمال الخط الأول في مصانع الحديد والصلب وتدرج إلى أن

أصبح رئيساً للمهندسين . **كان يعتقد بأن الهدف الأساس لكل مدير وجوب تحقيق أقصى إزدهار / منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل .**

لاحظ تيلر تدني مستوى الانتاجية وكان متأكد بأن يمكن زيادة الانتاجية وتحسينها. قام بالدراسات والأبحاث وقام بتطبيق المنهج العلمي (البحث والتجريب) استغرقت أبحاثه سنوات وهدفت إلى تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف مركزاً على أساليب وطرق العمل وأدواته .

ولقد قدمت نظريته فكرتين حديثتين في ذلك الوقت ،**الاولى** : ان العناية باختيار الافراد واعدادهم وتدريبهم على الاعمال التي سيؤدونها تجعلهم درجة اولى First-class في اعمالهم نعلى حد قوله ، اما **الفكرة الثانية** : فهي اعتقاد تايلور ان زيادة اجور العاملين تزيد من دافعيتهم للعمل ومن ثم انتاجيتهم ، وبالرغم من ان تلك الفكرة ليست دقيقة او مقبولة كلية بمعايير هذه الايام الا ان ذلك لايعني انكار فضل تايلور في ابراز اهمية الدافعية في الاداء ،كما ان تقديم افكار من هذا النوع قد شجعت على اجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال ، وعبدت الطريق للوصول الى ما ال اليه الان علم السلوك التنظيمي . (01)

ويتفق الكثير من علماء النفس الصناعي على أن الدراسة العلمية المنظمة للسلوك البشري قد بدأت على يد المهندس الأمريكي "فردريك تايلور" الذي جعل من تجاربه حول الحركة والزمن كبداية لتطبيق مبادئ علم النفس الصناعي في منظمات الاقتصادية كان تايلور امريكيا من فيلاديفيا احد العاملين الاوائل في تطبيق علم النفس التجريبي على المشاكل الصناعية ، لاحظ تايلور ان طرق العمل المتبعة من طرف العمال غير دقيقة وغير منظمة ، وهذا مايكلف المصانع خسارة كبيرة ، وكان يرى انه بالامكان قياس اداء العامل قياسا دقيقا وتحديد الحد الاعلى الذي يمكن الوصول اليه في الانتاج اليومي ، ولهذا شرع في اجراء تجاربه المشهورة في شركة مدفيل للصلب ، حيث عين مستشارا في لاادارة فقام بما يلي :

- اختار عاملا هولنديا قوي البنية باعتبار انه افضل رجل لاداء العمل .
- اقترحعلى هذا العامل المزيد من المال شرط ان ينفذ التعليمات بدقة وبدون مناقشة او مراجعة او اقتراح ، فوجد لديه استجابة كاملة .

(01) – جيرالد جرنبرج واجرون ترجمة رفاعي محمد رفاعي واخرون **" ادارة السلوك في المنظمات "** دار المريخ للنشر ،المملكة العربية السعودية 2004 ، ص(30)

- درب هذا العامل على الحركات اللازمة لاداء العمل ، فحمل ساعة الكرونومتر ثم بدا يامره برفع سبائك الصلب ، يضعها ، يسير ، يتوقف ، .....وغيرها.
- حدد تايلور زمن كل حركة .
- احتفظ تايلور بالحركات اللازمة والتي تستغرق اقل زمن ، وحذف كل الحركات الزائدة التي كان يقوم بها العامل من قبل .
- طبق تايلور ماتوصل اليه مع بقية العمل متخذا العامل الهولندي معيارا للقياس .

وقد انتهت التجربة بالعديد من النتائج منها زيادة كمية الانتاج لكل عامل باربعة اضعاف حيث انتقل من 12.5 طن الى 48.5 طن / اليوم ، وانخفظت التكاليف من 10 الى 4 سنت للطن ، كما قلصت الشركة عدد العمال المطلوبين لتحميل العربات من 500 الى 140 عاملا ، والعمال الذين بقو هم من استطاع حمل 48.5 طن/اليوم .

لقد كانت تجارب تايلور ونظريته محل دراسات عديدة لفترة طويلة من الزمن قامت بتمحيصها ومناقشة افكارها باعتبار انها حوت مجموعة من الايجابيات ومجموعة من السلبيات نوجز بعضها فيما يلي :

وكانت بداية تجاربه سنة 1898م .

- ✓ **هنري غانت: Henry Ghant** لقد عمل مع تايلور وقام باستبدال نظام تايلور "الاجر مقابل الإنتاج" بنظام سمي " نظام اجر المهمة او المكافأة " وفحوى هذا النظام ان العامل الذي لايستطيع انهاء عمله ،يحصل فقط على الاجر دون مكافأة.
- ✓ **فرانك وويليان جيلبرت : Liliane Gilberth & Frank** لقد عمل فرانك وليليان جيلبرت معا وسعيا في تطوير الادارة وقد حاول فرانك اكتشاف افضل الطرق التي تقلل من هدر وقت العامل ،وتعبه وجهده ،وقيامه بحركات غير مفيدة للأداء الجيد ،اما ليليان ،فقد حاولت الربط

بين علم النفس وبين علم الادارة وقد شددت على فائد استخدام متغيرات علم النفس ومعطياته في التطبيقات العلمية للإدارة ،وبالتالي في تعتبر من بين الاوائل الذين نادوا بضرورة ادخال العنصر البشري كعنصر مهم في العملية الادارية . [02]

- ✓ **هنري غانت: Henry Ghant** لقد عمل مع تايلور وقام باستبدال نظام تايلور "الاجر مقابل الإنتاج" بنظام سمي " نظام اجر المهمة او المكافأة " وفحوى هذا النظام ان العامل الذي لايستطيع انهاء عمله ،يحصل فقط على الاجر دون مكافأة.
- ✓ **فرانك وويليان جيلبرت : Liliane Gilberth & Frank** لقد عمل فرانك وليليان جيلبرت معا وسعيا في تطوير الادارة وقد حاول فرانك اكتشاف افضل الطرق التي تقلل من هدر وقت العامل ،وتعبه وجهده ،وقيامه بحركات غير مفيدة للأداء الجيد ،اما ليليان ،فقد حاولت الربط بين علم النفس وبين علم الادارة وقد شددت على فائد استخدام متغيرات علم النفس ومعطياته في التطبيقات العلمية للإدارة ،وبالتالي في تعتبر من بين الاوائل الذين نادوا بضرورة ادخال العنصر البشري كعنصر مهم في العملية الادارية . (01)

فلسفة مدرسة الادارة العلمية للعمل :

وتقوم على اساس اربعة مبادئ اساسية هي :

- ✓ استخدام الاسلوب العلمي في الوصول الى حلول المشاكل الادارية واتخاذ القرارات .
- ✓ اختيار الالات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة.
- ✓ بعد اختيار العامل المناسب يعهد اليه بآداء عمل محدد على ان توفر له الادارة التعليمات فيما يتعلق بكيفية الاداء الامثل للعمل .

[02] – رزق الله حنان **" اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية "** مرجع سبق ذكره ، ص(36)
[01] – رزق الله حنان **" اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية "** مرجع سبق ذكره ، ص(36)

- ✓ يجب ان يكون هناك تعاون كامل بين الادارة والعمال وان يعاد توزيع العمل بينهم على اساس تولي الادارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولي العمال مهام التنفيذ.

مبادئ النظرية :

- ✓ استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد احسن طريقة لأداء العمل.
- ✓ استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة او المعدل المطلوب .
- ✓ استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل .

أي ان الادارة العلمية تركز على الصفات والخصائص التالية للتنظيم :

- ✓ العمل .
- ✓ التخصص بالنسبة للعمال والإدارة .
- ✓ الرشد في العمال والإدارة
- ✓ هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.
- ✓ استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الافراد على العمل . [02]

من خلال هذا نرى ان الادارة العلمية تعطي الاهتمام الاول لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم واعتباره نظاما مغلقا Closed System

وباختصار فان النظرية العلمية قد اصبح اسمها مقرونا بمحاولة الانسان وسعيه للتغلب على المشاكل وذلك عن طريق استعمال : النظام والموضوعية والعقلانية والاعتماد على هذه الاساليب يساعد كل ادارة على التخلص من الاحكام التعسفية والاستعاضة عنها بالقرارات العلمية المدروسة ،والقضاء على الخلافات المصطنعة او استبدالها بالانسجام في العمل ،والابتعاد عن التصرفات الفردية الطائشة وإحلال التعاون والاحترام المتبادل محلها ، والتركيز على مضاعفة الانتاج بدلا من الحد منه وتخويف العمال بأنهم قد يطردون ،وتنمية مواهب العمال .

ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم وأمانيهم بدلا من تجاهل طموحاتهم .

[02] ـ أ ، د. الهاشمي لوكيا **" السلوك التنظيمي "** مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ،جامعة منتوري قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة ،الجزء الثاني ،قسنطينة 2006 ،ص(40)

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

وسنعرض فيما يلى اهم الانتقادات الت تعرضت اليها هذه النظرية .

ان اعتماد " تايلور" على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل جعل هذا الاخير بمثابة الة مسخرة لخدمة اصحاب المصانع .

- ✓ ان التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الانسان قد يزيد في تعقيد المشاكل ،لان الفرد هو الذي يتحكم في الالة وليس العكس .
- ✓ ان تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي ،بطبيعة الحال الى خلق تخصصات ضيقة جدا في العمل بحيث لاتستفيد من ذلك إلا فئة الكوادر المؤهلة علميا .
- ✓ إن الاعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها يقود ، في اغلب الأحيان الى خلق الصدمات والمواجهات بين الادارة وعمالها.

هناك مبالغة ومغالاة في القول بان الفعالية والرشادة في العمل سيتحققان ، بمجرد تطبيق اساليب علمية مدروسة ،فالنتيجة قد تكون عكس ما توقعه الانسان لان كل عمل مرتبط بتطور الاحداث ،ووعي العمال ،والتفاهم او الانسجام الذي يسود بين العمال وإداراتهم . (01)

4-1-2 النظرية السلوكية :

لقد قامت النظرية السلوكية على مفهوم اساسه ان التنظيم وسيلة للعمل كما انه وسيلة للحياة ، مفترضة ان التنظيم ما هو إلا انماط واتجاهات سلوكية واجتماعية اكثر من من كونه مجرد هيكل او بناء جامد ، وان القيادة الادارية فن قائم على اساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الانسانية ،وعلى ذلك فبجانب العلاقات الرسمية في المنظمة والمحددة في ضوء السلطات المقررة تهتم النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم المستقرة ، وأنماط السلوك البشري الجماعي داخل التنظيم ،وما لها من تأثير في العلاقات الرسمية المقررة .

وتفترض النظرية السلوكية امكانية اختلاف سلوك الافراد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الرسمية ،وقد تضطر الادارة الى تعديل التنظيمات

(01) – د . عمار بوحوش " **الاتجاهات الحديثة في علم الادارة** " المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1984 ،ص-ص(68-69)

الاجتماعية السائدة في المنظمة كما تفترض هذه النظرية احتمال وجود تباين بين اهداف المنظمة وأهداف العاملين . [01]

كما انصب اهتمام منظري الفكر الكلاسيكي على هيكل والية عمل المنظمات ،انصب اهتمام منظري العلاقات انسانية على العنصر البشري في المنظمة ،وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين ،بحيث اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية ،فان منظري العلاقات الانسانية كانوا من اكاديميين وعلماء اجتماع والنفس والسلوك ،حيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ،ودراسة سلوك المجموعة ،ومفهوم القيادة. [02]

وتضم النظريات السلوكية في التنظيم عدة نظريات محركها الاساسي او توجهها النظري ينصب حول دارسة السلوك في المنظمات ويعد من اهمها وروادها :

نظرية العلاقات الانسانية :

التون مايو Elton Mayo ، روثليسبرغ Roethlsberger ، وليام ديكسون W.D ickson.

وهو اول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة وأول رواد النظرية السلوكية حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة **وسترن الكتريك Western Electric Company** بين سنة 1924 و1932 م تمثل هذه [03]

الدراسات مشروعا للتعاون بين الشركة المذكورة وبين باحثي مدرسة هارفارد للإدارة لإجراء بحوث علمية تطبيقية على نطاق واسع ،وقد ادرك "التون مايو" بعد تجاربه في مصانع " هاوثورن" اهمية البحوث الاجتماعية في الصناعة اذ يرى " انه لايمكن التغلب على المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية إلا بالبحث الاجتماعي الذي يكشف عن حقيقة هذه المشكلات بدلا من الاخذ بنظريات السياسة والاقتصاد التي صاحبت الثورة الصناعية اكثر من قرن ونصف حتي كان لابد من قيام الثورة الادارية .

وقد اكتشف اليون مايو وفريق البحث الذي بمعيته مايلي:

(01) – عمر وصفي عقيلي ،واخرون **" المنظمة ونظرية التنظيم "** در زهران للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ،1994 ص(221) .
(02) - حسن ابراهيم لوط **" المبادئ والاسس الحديثة في ادارة المؤسسات "** دار النهضة العربية ،بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص (85).
(03) – أ.د.العايب رابح **" مدخل الى ميادين علم النفس العمل والتنظيم "** مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ،جامعة منتوري قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة ،2006 ص(30) .

- ✓ كمية العمل التي يؤديها العامل لاتتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحد تبعا لطاقاته الاجتماعية .
- ✓ ان المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.
- ✓ ان التخصص الدقيق في الاعمال ليس بالضرورة هو اهم اشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الانتاجية.
- ✓ ان العمال لايسلكون ويجابهون الادارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم اعضاء في جماعات .

وبناء على هذه الفروض الاربعة ،فقد حددت نظرية العلاقات الانسانية اهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالأتي :

- ❖ القيادة . Ledership

الاتصالات Communication . المشاركة Participation . [01]

[01] ــ أ ، د. الهاشمي لوكيا **" نظريات المنظمة "** مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ،جامعة منتوري قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة ،الجزء الثاني ،قسنطينة ،بدون سنة ،ص-ص (86-89)

المحور الثالث:

موضوعات علم النفس الاجتماعي للعمل

1- نظام العلاقات الانسانية مدخل متكامل لإدارة الأفراد

2- نظام الاتصال في المؤسسات

3- القيادة الإدارية الأسس و الخلفيات التاريخية:

4- السلوك التنظيمي

5- الرضا الوظيفي

المحور الثالث

موضوعات علم النفس الاجتماعي للعمل

1- نظام العلاقات الانسانية مدخل متكامل لإدارة الأفراد:

ويقصد بالعلاقات الانسانية في مجال العمل الصناعية:

هى جميع العلاقات التى تنشأ بين الإدارة وعمالها وبين الإدارة ونقابات تضمهم وكذلك المفاوضات بين ممثلى العمال وممثلى أصحاب العمل.ومجموع المتغيرات المؤثرة فى نظام العلاقات الصناعية : تتضمن:

- ✓ أصحاب الأعمال ومنظماتهم.
- ✓ العمال ومنظماتهم.
- ✓ الأجهزة الحكومية ومسئولياتها نحو مجتمع العمل وظروف العمل.
- ✓ طبيعة العلاقات القائمة بين المجموعات المتعاملة مع بعضها البعض.
- ✓ نمط وموقع السلطات المختصة.
- ✓ تحليل الأفراد ومجالات عملهم.

وفى صدد تحليل هذه العوامل المستخدمة كدليل للتعرف على المتغيرات السابقة ممكن الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ماهى المتغيرات العامة التى تبدو أكثر من غيرها تأثيراً فى نظام العلاقات الصناعية؟
- ما أثر امتداد اتجاه هذه المتغيرات على نظام العلاقات الصناعية فى المستقبل؟

(أ) العمال والمجالات المهنية:

- حجم القوى العاملة .
- نسبة القوى العاملة فى السكان.
- نسب الفنيين المهنيين.

- نسبة العاملين فى الزراعة أوالصناعة.
- ساعات العمل.
- المستويات التعليمية.
- الحراك العمالى.

(ب) المنظمات:

- الحجم وعدد العاملين.
- نسب العمال غير المنتجين. [01]
- معاملات الإداريين التنفيذيين أو الاستشارين.
- منظمات الموظفين.
- عضوية منظمات أصحاب الأعمال.
- تقدم التنمية الإدارية داخل المنظمة.

(جـ) دور الحكومة:

- نسبة العمالة فى القطاع العام.
- نطاق التأمين الاجتماعي.
- مجال التحكيم الإداري.
- النظام العام للنقابات.
- القيود على تصرفات الإدارة.

* الاتجاهات السائدة فى العلاقات الصناعية:

تنبع من الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظف وتظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة وانتشار قبل أسلوب التوفيق والتحكيم لحل منازعات وقضايا العمل- وقد يؤدى اتجاه العمالة نحو الاشتغال فى المنظمات الأكبر وقد يؤدى الاتجاه نحو زيادة التدخل الحكومى فى المفاوضة الجماعية.

(01) – **طلال الزبيدي " لعلاقات الصناعية فى إدارة الموارد البشرية"** أكاديمك للتدريب والتعليم عن بعد 2011 http://www.707077.com/show_articles.php?no_articles=51

1-1 الخصائص الأساسية للعلاقات الصناعية:

إذا كانت المساومة الجماعية هى الخاصية الأساسية للعلاقات الصناعية، فإنما ينبع ذلك أن تتم هذه المساومة بين الأطراف المختلفة المعينة، لكن هذا التصور لأطراف المساومة الجماعية يبسط الواقع تبسيطاً يخرجه عن الدقة والواقعية لسببين:

- لا يتوحد أى طرف لأطراف المساومة الجماعية يبسط الواقع تبسيطاً يخرجه عن الدقة والواقعية لسببين:
- لا ينبغى أن يتجاهل الطرفان دور طرف ثالث وتأثيره وهو الحكومة الذى يمكن أن يأخذ تدخلا أشكالاً مختلفة.

1-2 دور المدير فى إطار نظام العلاقات الصناعية:

ماذا يحتاج المدير معرفته من أجل أن يساعده فى إدارته للعلاقات الصناعية فى مكان العمل؟

- التخطيط المسبق أمر ضرورى بالنسبة للعلاقات الصناعية مثلها فى ذلك الوظائف الأخرى التى يؤديها المدير.
- الاستفادة كلما كان ذلك ممكناً من نظام المساومة المتكاملة.
- المعرفة الكاملة بالمنظمة التى ينتمى إليها المدير. (01)
- معرفة دور ومكانة إدارة الأفراد فى منظماتهم وأن يقدروا العلاقات بينهم وبين العاملين فى المنظمات.
- ينبغى أن يعرف المدير معلومات أكثر عن النقابات التى سوف يتعامل معها

1-3 الخصائص الأساسية للعلاقات الصناعية:

إذا كانت المساومة الجماعية هى الخاصية الأساسية للعلاقات الصناعية، فإنما ينبع ذلك أن تتم هذه المساومة بين الأطراف المختلفة المعينة.

(01) – طلال الزبيدي " لعلاقات الصناعية فى إدارة الموارد البشرية" أكاديمك للتدريب والتعليم عن بعد 2011 http://www.707077.com/show_articles.php?no_articles=51

- لكن هذا التصور لأطراف المساومة الجماعية يبسط الواقع تبسيطاً يخرجه عن الدقة والواقعية لسببين:
- لا يتوحد أى طرف لأطراف المساومة الجماعية يبسط الواقع تبسيطاً يخرجه عن الدقة والواقعية لسببين:
- لا ينبغى أن يتجاهل الطرفان دور طرف ثالث وتأثيره وهو الحكومة الذى يمكن أن يأخذ تدخلا أشكالاً مختلفة.

1-4 دور المدير فى إطار نظام العلاقات الصناعية:

ماذا يحتاج المدير معرفته من أجل أن يساعده فى إدارته للعلاقات الصناعية فى مكان العمل؟

- التخطيط المسبق أمر ضرورى بالنسبة للعلاقات الصناعية مثلها فى ذلك الوظائف الأخرى التى يؤديها المدير.
- الاستفادة كلما كان ذلك ممكناً من نظام المساومة المتكاملة.
- المعرفة الكاملة بالمنظمة التى ينتمى إليها المدير.
- معرفة دور ومكانة إدارة الأفراد فى منظماتهم وأن يقدروا العلاقات بينهم وبين العاملين فى المنظمات.
- ينبغى أن يعرف المدير معلومات أكثر عن النقابات التى سوف يتعامل معها. (01)

2- نظام الاتصال في المؤسسات :

2-1 مفهوم الاتصال:

يعتبر الاتصال من أهم الوظائف في المنظمة، فهو أداة للتعبير للآخرين عن الرؤى و الأهداف والإستراتيجيات و السياسات المراد تحقيقها أو تنفيذها، كما أنه وسيلة لفهم حقيقة ما يري في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

(01) – طلال الزبيدي " لعلاقات الصناعية فى إدارة الموارد البشرية" أكاديمك للتدريب والتعليم عن بعد 2011
http://www.707077.com/show_articles.php?no_articles=51

2-2 تعريف الاتصال:

إن كلمة الاتصال في أصلها الإنجليزي Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare ومعناها جعل الشيء عاما To make common أو تقاسم To transmit ،وعليه فإن لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني " أما في المجال التطبيقي فتعرف الكلمة اختلافا بينا بين الناس والمهتمين حولها ،ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة تخصص وعمل كل من يتناولها ،فنجد مثلا المختص في العلاقات العامة قد يقصد بها " توصيل وتحسين صورة المشروع أمام المجتمع " ، بينما رئيس مجلس الإدارة يقصد بها "تقريب وجهة نظره بين المشروع والحكومة "،ويقصد بها مدير الموارد البشرية "توفير معلومات كاملة عن سياسات المشروع للعاملين ".وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية (A M A) الاتصال بأنه " أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى " (01)

كما يعرف على أنه "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر" .(02)

"ويعرف بأنه "هو عملية اجتماعية، والتي تتم من خلالها تبادل للمعلومات، أو الفهم المشترك بين فردين أو أكثر .كما أنه عملية ذات اتجاهين، تتم عبر الوقت وليس عملية لحظية ".(03)

كما يعرف بأنه عبارة عن تبادل المعلومات أو الأفكار بين شخصين أو أكثر ،فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو حدوث التبادل ،أن يتم بين شخصين أو أكثر ويتضح من هذا أن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما الإرسال ،والاستقبال ،ويمكن تصور عملية وميكانيكية الاتصال حيث تتضمن ثلاثة عناصر هي : (04)

1- المرسل -2- الرسالة 3 -المستقبل

المرسل ⟵ الرسالة ⟵ المرسل

------ -------

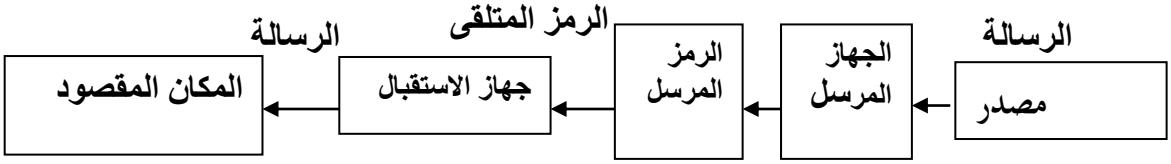
اتصال شفهي أو كتابي اتصال شفهي أو كتابي

(01) - جمال الدين المرسى، وآخرون، **السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج)**، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر، 2004 ص (601).
(02)-بالقاسم سلاطنية ،وآخرون، **تنمية الموارد البشرية** ،مرجع سابق، ص(231).
(03) - راوية حسين، **السلوك التنظيمي المعاصر** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2002 ص(227).
(04) –عبد الغفار حنفي ،**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية** ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،2002 ،ص (491).

كما يعد تعريف "شانون" و "ويفر" SHANON AND WEAVER (1949) من أكثر تعاريف الاتصال شهرة ، إذ اعتبر أساسا لتعاريف ونماذج تالية حاولت شرح عناصر الاتصال ، وقد قدّمنا فيه نموذجا لعملية الاتصال يرتكز على النظرية الرياضية ، ثم طُبِّق في العلوم الإنسانية ، وهو نموذج استخدم أصلا لوصف الاتصال الإلكتروني ، حيث كان " كلود شانون " موظفا كمهندس في شركة " بل " للهاتف في الولايات المتحدة الأمريكية USA ووضع تصميمه المعروف انطلاقا من عملية الاتصال الهاتفي (01) .

أما " ويفر " فقد طور هذه النظرية لحل العديد من مشاكل التفاعل و التبادل في علم النفس و علم النفس الاجتماعي ، و لهذا فقد عرف الاتصال كعملية خطية ذات طريق واحد ، يجتاز مراحل هي نفسها مراحل العملية الاتصالية الهاتفية ، و تتمثل فيما يلي :

شكل رقم (05) : مخطط الاتصال حسب SHANON AND WEAVER



من هذا المنطلق ، يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه عملية هادفة ، تتم بين طرفين أو أكثر ، لتبادل المعلومات و الآراء ، وللتأثير في المواقف والاتجاهات .(02)

2-3 أهمية وأهداف الاتصال في المنظمة:

أ- همية الاتصال في المنظمة:

يساعد الاتصال أعضاء التنظيم في:

- تحقيق الأهداف الشخصية و المؤسسية.
- تحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية و التنظيمية.

(01)- Amado.G et Guillet.A : « **Dynamique des communications dans les groupes** » , ed: Armond Colin, 2 ème édition , Paris, 1991, P 4 .

(02) - مصطفى عشوي، **أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات** ، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال ، تأليف جماعي ، بإشراف عبد الرحمن عزي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992، ص(16) .

- إحداث التنسيق بين الأنشطة التنظيمية.
- تحقيق التكليفات و المهام على الوجه المرغوب.
- التصدي الفعال للمشكلات و معوقات العمل و للاتصال أهمية كبيرة في تحقيق أهداف و استراتيجيات المنظمة، ذلك أن الأدوار التي يضطلع بها المدراء في المنظمة من المستحيل القيام بها بدون اتصال، ناهيك على أن معظم أوقات العمل الرسمية للمد راء يتم قضاؤها في شكل اتصالات.[03]

ب- أهداف الاتصال في المنظمة: يهدف الاتصال إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

-تحقيق التنسيق بين أجزاء المنظمة: فبدون اتصال تنقسم العلاقة بين مختلف أجزاء المنظمة، و تميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة و أهداف المنظمة.

-**المشاركة في تبادل المعلومات:** يساعد الاتصال الأفراد العاملين داخل المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين على تبادل المعلومات الهامة بشكل أوامر أو تقارير، كما يتيح الاتصال للمنظمة التعامل مع المحيط الخارجي لها.

اتخاذ القرارات :وهذا على ضوء المعلومات التي تتاح للأفراد عن طريق الاتصال لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، ثم اتخاذ القرار الصائب و تقييم النتائج.[01]

2-4 الاتصال التنظيمي :

إن الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة ،فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ،والاتصال مع الزملاء ،ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع ،حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع ولا يخفى ما لذلك من آثار سيئة على معنويات العاملين وبالتالي إنتاجيتهم

(03) - جمال الدين المرسى، وآخرون، **السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج)**،مرجع سابق ،ص(602).
(01) - راوية محمد حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**،مرجع سابق ،ص(223).

كما يرى شستر برنارد " أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال ".
كما أكد هربرت سيمون أنه " بدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم " ،فالاتصال التنظيمي هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ،ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين .

وبما أن الاتصال التنظيمي هو عملية علائقية يحدث فيها تبادل ونقل المعلومات والمعنى هو جوهر النظام التنظيمي كما أشار إليه كاهن وكاتز فإنه يتأثر بالعوامل الفردية والعوامل التنظيمية .

2-5 العوامل التي تؤثر على الاتصال :

أ- العوامل الفردية :

تختلف هذه العوامل في تأثيرها على الاتصال في الموقف التنظيمي تبعا للفروق الفردية لدى العاملين ،فالأشخاص يمكن أن يستجيبوا لأشياء لا يشعرون بها ،ويمكن أن يتأثرو بعوامل عاطفية ،يستخدمون إشارات غير مناسبة ،ويقومون بوزن الأحداث بطريقة غير متوازنة.

لقد بين الأدب الموروث حول الموضوع تأثير الإدراك على عملية الاتصال أن خصائص الشخص المدرك تؤثر على الشيء المدرك ،ويذكر" زاكليند وكاستيلو" أربع أمور مستخلصة من الأبحاث وذلك فيما يتعلق بالشخص المدرك وهي : [02]

أ – معرفة الشخص لنفسه تجعل من السهل رؤية الآخرين على حقيقتهم .

ب – خصائص الشخص تؤثر على الخصائص التي من المحتمل رؤيتها في الآخرين .

ج – الشخص الذي يكون مقتنعا بذاته أكثر احتمالا لأن يستطيع أن يرى الجوانب المحبوبة في الناس الآخرين .

د- الدقة في المهارة .

ب- العوامل التنظيمية :

إن المنظمات تقوم بتطوير وإيجاد ثقافتها الخاصة بها إلى جانب اللغة والطقوس وأساليب الاتصالات، فقد وجدت (كانتر 1977) في دراستها لإحدى الشركات الكبيرة أن الشركة تعين دائما الرجال البيض مديرين على افتراض أن هذا التجانس الاجتماعي سوف يسهم في وجود

[02] – الهاشمي لوكيا ،**السلوك التنظيمي** ،الجزء الثاني ، مرجع سابق ،ص (225 -228) .

نظام اتصالات واضح ،وعلى الرغم من وجود ثقافة مشتركة ومحاولات التجانس ،فإن المنظمات تحمل في جنباتها بذور المشاكل الاتصالية عند مناقشة مكوناتها الرأسية والأفقية .

أ – الاتصال الرأسي
- الاتصال الهابط (قانون الجاذبية)
- الاتصال الصاعد (اختلال الهرم الوظيفي)

إن كثافة الاتصالات العاطفية اجتماعيا تتجه إلى أعلى ،لأن هناك نزعة لدى أولئك الذين هم في مراكز اجتماعية دنيا إلى التطلع إلى إقامة علاقات مع أولئك الذين هم في مراكز اجتماعية عالية .

ب – الاتصالات الأفقية (التنسيق والتشاور بين الزملاء لتأدية العمل) وهذا التفاعل بين الأفراد حيوي في عملية التنسيق نظرا لأنه لا المشرف ولا الوحدة التنظيمية يمكنها أن تتوقع المفاجآت في العمل ،لذلك يذكر" كاهن وكاتز" أن التفاهم المتبادل بين الزملاء واحد من قوة الزملاء كمجموعة .

6-2 معوقات الاتصال التنظيمي :

رغم أهمية الاتصال في الإدارة والمنظمة إلا أن هناك قيودا تهدد فعاليته وهي "معوقات الاتصال " ويكن اختزالها في عاملين أساسيين هما :

- العامل النفسي الاجتماعي
- العامل التنظيمي

أ- المعوقات النفسية والاجتماعية :

يختلف الأفراد في ميولهم ولذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبير في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب مايختلجهم من عواطف وشعور . [01]

صعوبة نقل المعاني بواسطة الرموز:

[01] – الهاشمي لوكيا ،**السلوك التنظيمي** ،الجزء الثاني ، مرجع سابق ،ص (229 -231) .

إن الألفاظ كرموز تعبيرية لاتعني نفس الشى لجميع من يسمعنا ،كما أن الصورة التي تكونها الكلمة في ذهن الفرد والسلوك الذي يترتب عليها قد يختلف عن الصورة التي تقصدها الإدارة أو السلوك الذي تتوقعه ،فاستخدام نوع من الآلات الجديدة قد يعني بالنسبة للإدارة إنتاجا أكبر وجودة أفضل وتكاليف أقل ، إلا أنه قد يعني بالنسبة للعاملين بطالة أو استغلالا أو أرباحا .

صعوبات التعلم :

قد يهدف الاتصال إلى تعليم الأفراد بغرض تفسير مواقفهم أو إعادة تكيفهم مع سياسات وبراج المنظمة ،فعندما تعمد الإدارة إلى الأخذ بنظام جديد للأجور بهدف زيادة الإنتاج وتحقيق العدالة فإن العاملين قد يلجأون إلى تخفيض معدلات الإنتاج لعدم فهمهم لأغراض النظام الجديد ويكون موقفهم هذا تعبيرا عن تكيفهم مع النظام الجديد أو ردهم عليه ،فمن أهم مشكلات الاتصال كوسيلة للتعليم أن تركيز الأفراد ذهنيا ذو مدى محدود نسبيا في حين أن التحليل المنطقي للموقف يتطلب الكثير من التركيز الذهني .

ب- المعوقات التنظيمية :

ويمكن حصر هذه المعوقات في تلك الناجمة عن وجود المستويات الإدارية وكذا مصدر الاتصال .

المعوقات الناجمة عن وجود المستويات الإدارية :

ثمة مشكلات ناتجة عن الهيكل التنظيمي للإدارة ،فالإدارة المباشرة تشعر بضرورة معارضة الإدارة العليا ،وهذه الأخيرة قد تعتبر أن ولاء المشرفين هو بجانب العمال أكثر منه في جانبها ،كذلك فإن تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة أحيانا قد يفسر عن وصول البيانات والمعلومات بمضمون مختلف وربما مشوه كما في حالة الاتصال الهابط مثلا ،كذلك فإن المشرفين في حالة الاتصال العكسي قد يترددون في نقل آراء مرؤوسيهم إلى الإدارة العليا حرصا على مراكزهم مما قد يؤدي إلى تطور المشكلات البسيطة وتحولها إلى أزمات يحتاج علاجها الكثير من الجهد والوقت والتكاليف .

مصدر الاتصال :

قد يحتفظ من يتلقى البيانات تبعا لمصدر الاتصال ومدى الثقة به، وذلك بغض النظر عن مضمونها ،فثمة تهييء ذهني ونفسي لدى العاملين بأن الإدارة تحاول الإيقاع بهم واستغلالهم

كما أن الإدارة تنظر إلى مطالب العمال على أنها وسائل تكتيكية يرمي مقدموها من ورائها إلى كسب أصوات الناجحين من أعضاء النقابة مثلا

كما توجد بعض المعوقات الأخرى التي تؤثر على سلامة الرسالة (مضمونها)وعلى الاتصال كالحذف والتشويه والزيادة .

* **الحذف** : وهو إلغاء جوانب من المعلومة ويمكن أن يكون مقصودا .

* **التشويه** : وهو تحريف معاني المعلومات أثناء مرورها من خلال المنظمة ،ويختلف باختلاف الخلفية الشخصية والمهنية . [01]

* **الزيادة** : وهي كثرة المعلومات الواردة ،تتلقى المنظمة قدرا هائلا من المعلومات فتتجمع ولا تستطيع تصفيتها أو تنقيتها .

2-7 أهداف الاتصال التنظيمي :

لقد ذكرنا سابقا أن الاتصال التنظيمي هو عملة علائقية يحدث فيها تبادل المعلومات ونقل لمعنى بين الفاعلين في التنظيم ،غير أن هذه العملية تعتبر هادفة لأنها تسعى لتحقيق جملة من الأهداف أهمها :

أ- **تحقيق التناسق بين الأفعال والتصرفات** :يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة ،فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض ،وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة .

ت- **المشاركة في المعلومات** : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على :

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف .
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم

[01] – لوكيا الهاشمي ،**السلوك التنظيمي** ،الجزء الثاني ، مرجع سابق ،ص (232 -2341) .

ث- **اتخاذ القرارات** : يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات ،فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها .

ج- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وإحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين ،حيث يستطيع الموظف أو العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف،كما يمثل الاتصال جزاء هاما في عمل المدير ،فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية ،وبهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة .

ح- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي .

2-8 معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر

المعوقات النفسية:

- إن الأفراد لا يشعرون بالاطمئنان عند دخولهم المؤسسة ، و هو ما نتج عنه تفشي مشاعر القلق المزمن ، و غياب الرضا عن العمل ، و الضجر من كل شيء ، و الرغبة الشديدة في التغيير .

فالعامل الجزائري – بحُكم عدة تراكمات نفسية و تاريخية – أصبح سريع الانفعال ، شديد الغضب و النرفزة ، يميزه الطبع الحاد و المزاج المتقلّب ، و هو لا يفتأ يغتنم أول فرصة لبثّ شكاواه التي طالما كبتها في صدره ، و قد يصل حد العنف و العدوان ، كخير تفسير لعدم شعور الأفراد بالاطمئنان و افتقاد الشعور بالانتماء[01]

لجماعة العمل و للمؤسسة . إنّ افتقاد العاملين الجزائريين لعنصر الطمأنينة أفقدهم الشعور بالانتماء و الإخلاص لجماعة الانتماء ، و بالتالي فقد حُرم الجزائريون من استثمار الساعات الثمانية التي يقضونها سويا ويوميا ، و عجزوا عن بناء شبكة علاقات مهنية منسجمة و قويّة

(01) - سالمي جمال، **تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة** ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب – البليدة ،الجزائر ،بدون سنة ص(12).

، و في هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن الهدف من الاتصال التنظيمي هو جعل المعلومة تمثل " فلسفة " المؤسسة ، تاريخها ، تقاليدها ، أهدافها ، مهمتها ،وسياستها من أجل خلق الشعور بالانتماء .

- تأثّر الأفراد إلى حد كبير و قاس بالظلم والتفرقة في المعاملة ، و معلوم أن الجزائريين حسّاسون إلى درجة كبيرة للمعاملات السيئة ، وإذا تميزت أجواء العمل بالظلم و "الحقرة " ، أو شعر العامل بنوع من التفرقة الجائرة في المعاملة ، ازداد غيظا و نفورا من المؤسسة و من القائمين عليها ، و رغبة في عدم إكثار الاتصال بالعاملين . –
- الخوف من الاتصال التنظيمي عقدة نفسية أصابت الكثير من العاملين ، ووقفت حائلا أمام قيامهم باتصالات مع زملائهم ، و لاحظنا أن عددا لا بأس به من العاملين يغزوهم خوف رهيب من التحدّث مع الزملاء ، فضلا عن المسئولين ، و لقد صار الشعور السلبي بالخوف من الاتصالات عائقا حقيقيا و قويا ، إذ يؤدي إلى حرمان إدارة المؤسسة من ردود فعل العاملين Feed-Back التي غالبا ما تحملها الاتصالات التنظيمية الصاعدة .
- يحمل أغلب الأفراد تصوّرات سلبية نحو زملائهم معتبرين إياهم "سيئين" و في أحسن الأحوال "خبثاء ماكرين"، و هذه التحيزات و الأحكام المسبقة عائق خطير أمام الاتصال .
- انعدام التفاهم بين العاملين ، وخاصة بين الإطارات و العمال .
- اتجاه الأفراد نحو القيام باتصالاتهم التنظيمية على أساس " مهني " ثم يأتي الاعتبار " المصلحي – النفعي " و إقامة جدران نفسية بين العاملين داخل المؤسسة .
- معاناة أغلب العاملين من الميول التسلطية لمسئوليهم الذين يفرضون آراءهم و أفكارهم ، بغض النظر عن خطئها أو صوابها .

المعوقات التقنية:

- يفضّل أغلب الأفراد استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية ، محبذين هذا النوع السهل و المباشر و التقليدي من قنوات و أساليب الاتصال التنظيمي على غيره من القنوات . و في رأينا فإن ذلك يعود إلى انتشار الاعتماد على الثقافة الشفويّة في مجتمعاتنا ، و نفور الكثير من العاملين من التقيد بالكتابة و التوثيق.
- انعدام الاهتمام بالملصقات Les Affiches ، و اكتفاء الإدارة بإعلانات الاجتماعات أو مواقيت العمل الواجب احترامها ، و قد انعكس ذلك سلبا على الاتصال التنظيم إذ تم اختزاله في الأوامر والتعليمات[01]

و بعض الشكاوي ، و غالبا ما يكون كل ذلك شفويا ، كما حرم المؤسسات و عمالها من إرساء تقاليد اتصال أكثر تطورا و جاذبية .

- إن الخلل التقني في وسائل الاتصال التنظيمي الموجودة قيد الاستعمال في المؤسسة يؤدّي إلى إعاقة السير العادي لمختلف عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عن طريق :
- صعوبات الحصول على التلكس أو الفاكس .
- معاناة الشبكات التلفونية من أعطال وتقادم وانعدام للخطوط .
- بطء البريد أو ضياعه .
- سوء الصيانة .
- المواصلات و الانتقال المكاني .
- أدوات غير كافية مثل عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية حجم الاتصال .

المعوقات التنظيمية

بينت نتائج الدراسة أن مؤسساتنا الاقتصادية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى ، التي تعرفها البلاد نحو ديناميكية اقتصاد السوق ، و ما يرافقه من تطوير في أنماط التسيير و التعامل مع العاملين ، كما بقيت الذهنيات التي لا تبالي بالاعتبارات الإنسانية ، و في مقدمتها الاتصال التنظيمي ، تقف حجر عثرة أمام أي طموح تنظيمي في اللحاق بالركب

[01] -- سالمي جمال، **تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة** ،مرجع سابق، ص (13).

العالمي المتقدم ، و في هذا السياق ، فإن وجود نقائص تنظيمية عديدة و متراكمة ، سوف تعرقل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية ، و تزيد من " العفن " التنظيمي ، المعيق لأي تطوّر أو تحسّن ، من ذلك على سبيل المثال لا الحصر :

- إن المصدر الرئيسي للمعلومات – التي يحصل عليها غالبية العاملين – لم يكن الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي ، و لا وسائل إعلام المؤسسة ، بل عن طريق الاتصالات الخفية غير الرسمية ؛ من خلال الإشاعات أو أثناء الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء.
- إن أبرز انطباع يحمله أغلب الأفراد عن نوعية التنظيم ، الذي تتميز به المؤسسات ، التي يعملون بها هي أنها تتسم بالجمود و البيروقراطية– في أشدّ مظاهرها السلبية – و ليس كما نادى بها MAX WEBER ، وهي – كما وصفها بعض الباحثين – بيروقراطية ليست بالمعنى الويبري بل بالمعنى المتبادل اليوم : عراقيل و فوضى . . وهو السبب المباشر – في رأينا – للجوء العاملين إلى البحث عن المعلومات المهنية من مصادر أخرى ، حجتهم في ذلك – كما اتضح من مقابلاتنا لبعضهم – جمود .

التنظيم و عدم قدرته على تلبية احتياجاتهم المعلوماتية في الوقت المناسب ، و كذلك البيروقراطية المعرقلة لكل اتصال تنظيمي فعال . [01]

- يرى أفراد المؤسسة أن التعاون و التفاعل بين الإدارة والعاملين ، لا وجود له إلا أحيانا ، في المواعيد " الهامة " و المواقف " الصعبة " ، وفي دراسة مقارنة بين أجواء العمل في كل من الجزائر و مونتريال بكندا ، وجد أحد الباحثين – من خلال الملاحظات و المعاينات الميدانية – أن كثيرا من رؤساء المصالح Les chefs des services يستخدمون مناصبهم كوسائل لمعاقبة العمال

[01] – سالمي جمال، **تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة** ،مرجع سابق، ص (14).

- تعاني أجواء العمل من مظاهر سلبية للغاية ، تشكّل " بؤرة " جدٌّ مناسبة لنسف أي تقارب أو تفاعل بين العاملين أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك و الغياب الكبير و المتنامي للثقة بين العاملين.
- وجود التحالفات أو الأحلاف Clans التي تتكون بين البعض دون البعض ضد البعض ، مما أدى بأغلب العاملين إلى البحث عن تكتل عمالي ، يوفر ما عجز التنظيم الرسمي عن توفيره من معلومات و اتصالات .
- عدم احترام السلّم التنظيمي أثناء القيام بالاتصالات التنظيمية .
- الشيء الإيجابي في هذه المؤسسات محل الدراسة هو أن العاملين يتلقون الأوامر واللوائح و التعليمات من المسئول المباشر ، و هو ما يفيد كثيرا سريان الاتصال التنظيمي النازل من أعلى إلى أسفل
- يسود الغموض – لدى غالبية العاملين – حول أهداف وسياسات المؤسسة ، فهم لا يعرفون عنها شيئا يُذكر ، و في أحسن الأحوال لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط جدا الذي يمكن حتى لرجل الشارع أن يعرفه .

المعوقات البيئية :

كما تبين أن منظومة الاتصال التنظيمي تتأثر إلى حد بعيد بالمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة ، و لذلك كانت المعوقات البيئية من أخطر الحواجز التي تعيق فعالية الاتصال داخل المؤسسات .

وقد كشفت الدراسة ما يلي :

- إن التباعد الجغرافي بين الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة،وتعدد مواقع العمل يؤدي إلى مشاكل في الاتصال التنظيمي ، مشكّلا معيقا بيئيا له .

- ينتج عن اختلاف القيم و الأفكار و المرجعيات الثقافية لأفراد المؤسسة إعاقة عمليات الاتصال التنظيمي و تحقيق فجوات اتصالية بين العاملين ، قد تصل إلى الجفوة و احتدام الصراع نتيجة تناقض القيم بين الأفراد ، داخل التنظيم .
- تتأثر اتصالات الأفراد بما يجري حاليا في البلاد ، و رمت الأزمة بظلالها على عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؛ فقد تأثرت أحاديث العاملين و اتصالاتهم – حسب إجاباتهم – تأثرا " كبيرا للغاية "بيوميات الوضع الأمني المأساوي ، و بالتقلبات و الأحداث ، و كذا بالمفاجآت السياسية التي مرت بها الجزائر – بوتيرة سريعة ، متسارعة ومتسرّعة – في سبيل " دَمَقرطة" الساحة السياسية ، كما تأثرت اتصالات الأفراد – أيضا – بالأحوال المتردية للمعيشة في هذه السنوات العجاف ، و كان للوضع الاقتصادي [01] المتدهور تأثيره الكبير أيضا على أحاديث الأفراد ، خاصة ما يحدث من تسريح للعمال، وغلق لبعض المؤسسات ، و تحرير عشوائي النشاطات و الأسعار .
- يرى أغلب العاملين أن الاتصالات الخارجية لمؤسستهم مع غيرها من المنظمات و الإدارات دون المستوى بل "سيئة"، و هو ما يزيد من القيود و العراقيل التي يسببها المحيط ، و التي تنعكس بشكل سلبي على الاتصالات التنظيمية الداخلية. [01]

3- القيادة الإدارية الأسس و الخلفيات التاريخية:

3-1 مفهوم القيادة الإدارية :

تعتبر القيادة عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الأخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة ومن هذا يعرفها "هيمان" بأنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم .[02]

[01] - سالمي جمال، **تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة** ،مرجع سابق ص (15).
[01] - سالمي جمال، **تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة** ،مرجع سابق ص (15).
[02] – سالم بن حسن ،القحطاني ،(2001)**"القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي "** مرامر للطباعة والنشر ،الرياض ، ص(11).

والقيادة هي وظيفة إدارية تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية ، بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.

غير أن التعريف الذي نراه أكثر شمولا هو الذي يعرف القيادة بأنها "الطريقة التي يحاول بها احد الأفراد التأثير بموجبها لتحقيق هدف أو أهداف معينة "

وهذا التعريف يلقي الضوء على نقاط هامة متعلقة بالقيادة وهي :

- ✓ تستند القيادة على مفهوم التأثير، والذي يعتبر احد أوجه القوة (القوة الشرعية وقوة الثواب، القسرية، التخصصية والمرجعية) ويتم شرحها مفصلا لاحقا.
- ✓ تستعمل القيادة أربعة مراحل تستخدم فيها التأثير:

فالمرحلة الأولى هي توزيع المهام وشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات، والمرحلة الثانية

تتضمن: التنفيذ والتوجيه والمراقبة والتفويض ودعم المرؤوسين في أداء عملهم، ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة من خلال نشاطات تتعلق برقابة وتقويم العمل، وأخيرا يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المركزة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة.

- ✓ هناك نتائج لعملية القيادة وهي:المرتبطة بالعمل مثل الإنتاجية، والمرتبطة بالأداء مثل الرضا الوظيفي، دوران العمل،والغياب.....الخ

ومن خلال التعاريف السابقة التي تم طرحها لمفهوم القيادة نلاحظ وجود عناصر أساسية يمكن تحديدها فيما يلي: [03]

أ- أن القيادة عبارة عن عملية Process

ب – القيادة تتضمن التأثير.

ت – القيادة تنشأ داخل الجماعة.

ث – أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه وبذلك نعرف القيادة على أنها " عملية التأثير التي تنشا داخل الجماعة والتي تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف ". [01]

[03] – ميروح عبد الوهاب (2011)**"السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال "**مذكرة ماجيسير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر،ص(56).
[01] – ميروح عبد الوهاب (2011)**"السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال "**مذكرة ماجيسير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر،ص(56).

وعليه نرى انه إذا كانت القيادة عملية تتضمن التأثير داخل الجماعة ، فان هذا التأثير لا يمكنه أن يحقق فعاليته إلا إذا تحققت الشروط المناسبة التي يوفرها له التنظيم .

3-2 تعريف القيادة الإدارية :

لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة ، إلى ازدياد حاجة الإدارة إلى أناس يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من ممارسين للسلطة، و أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تقاد ، و من هنا بدا الاهتمام بما يعرف بالقيادة الإدارية لمواجهة المسئوليات و المهام في هذه التنظيمات الإدارية.

فالقيادة الإدارية تعرف بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.[02]

كما يعرف(**عقيلي1997)** القيادة الإدارية "على أنها صفة عامة يتحلى بها الرئيس أياً كان مستواه الإداري ومجال عمله وهي تتمثل بمجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والإشراف السليمين، فتمكنه من رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه وجعلهم يحبونه ويقتنعون به قائداً لهم ويشعرون بالانتماء إليه وللمنظمة معاً وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية ". [03]

ومن خلال الدراسات واهم التعاريف المقدمة نلاحظ القيادة الإدارية تختلف عن القيادة بشكل عام و ذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات و الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها ، ثم على ما يتوفر لها من السمات و الصفات الشخصية ، و بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم و الأنشطة و الاختصاصات

(02) -بالحسن علي واخرون ، (2010)" **القيادة التربوية** " ، الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب المنعقد بثانوية ،أبي بكر الحاج عيسى بالأغواط خلال الفترة :من 02 نوفمبر 2010 إلى 04 نوفمبر ص (05).

(03) - عقيلي، عمر وصفي، (1997)"**الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**" دار زهران للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، ص(381).

وخلاصة القول يمكن أن نعرف القيادة الإدارية تعريفا مختصرا حسب توجة الدراسة "على أنها النشاط الذي يمارسه القائد داخل كليات مختلف الجامعات من أجل التأثير في سلوك العاملين معه و جعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المشتركة وفق ما توفره هذه المؤسسات الجامعية من إمكانيات تجعل العملية تتم بشكل فعال" .

ونحن نعني بالقيادة الإدارية في هذا البحث ، الرئاسة التي من خلالها يكون القائد له سلطة رسمية يتمتع بها من خلال تعيينه في المنصب الإداري محل الدراسة والمعبر عنه برئيس القسم ، عن طريق مجوعة من الإجراءات الإدارية ، ومن خلال ممارسته لمختلف المهام يمكنه أن يستفيد من السياسات والإجراءات المقدمة من طرف المؤسسة ، هذه الأخيرة التي تساعده على رفع قدراته القيادية لتجعل منه رئيسا وقائدا في نفس الوقت ، يتمتع بسلوكيات قيادية عالية .

إن مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم المحورية التي تشير إلى مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد مع الجماعة من أجل حث أفرادها على تحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الفعالية وبأعلى درجة من الكفاءة، وتعد القيادة الإدارية« محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، وخصائص الأتباع، وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة ». [01]

3-3 الإدارة :

أ- تعريف الإدارة :

ويعرف محمود السيد أبو النيل وآخرون الإدارة بأنها " عملية يتم فيها تأثير رجال الإدارة في عملية التعاون والتآزر والاتصال بين كل أعضاء المنظمة بطريقة تدار بها كالتسلطية والديمقراطية والتعاونية والفوضوية ، ويسمى ذلك بنم الإدارة ، ويشير مفهوم الإدارة إلى الطريقة المستخدمة في الإدارة حسب التدرج الموجود بين أفرادها والمتمثلة في الاتصال والتعليمات والضبط ، والإدارة أيضا تعني معالجة وتوجيه الناس والبيئة وعملهم من اجل الحصول على اكبر قدر من النتائج المناسبة ذات الفاعلية .

كما أن الإدارة عملية إنسانية ونشاط إنساني غايتها تحقيق أهداف محددة. وتعني مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين فئات ومهن ذات أهداف وتطلعات متباينة

[01] - شوقي، طريف، (1992)" **السلوك القيادي وفعالية الإدارة** " ، مكتبة غريب ، القاهرة، م ص (41) .

- الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين .
- الإدارة علم وفن، إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة .
- الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد .
- الإدارة هي توفير التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من اجل تحقيق هدف معين
- الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.
- الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، للوصول إلى هدف محدد . [02]
- الإدارة هي عملية صنع القرارات بصورة رشيدة لانجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني الموضوع لها.
- الإدارة هي عملية تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها ، وذلك بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة وفي الإطار الزمني المحدد لها .
- الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة .
- الإدارة هي إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية .

3- 4التسيير

أ- تعريف التسيير :

يستند عبد العزيز عبادة في تعريف التسيير وذلك بالتطرق إلى تعريفات بعض الباحثين وهم كالتالي :

يرى تايلور Taylor أن التسيير هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وارخص التكاليف ولذلك يجب على المسيرين تقبل المسؤولية كاملة في التخطيط والتنظيم والإشراف على العمل .

[02] – محمود السيد ابو النيل ، واخرون ،(بدون سنة) **" معجم علم النفس والتحليل النفسي"** دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ص(37).

كما يعرف الجوهري التسيير انه توجيه صادر من فرد منحت له سلطة وقيادة رسمية لتنسيق وتنظيم أعمال تابعيه ، بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة سواء من ناحية تنفيذ القرارات الإدارية مع الأخذ في الاعتبار حاجات عماله ومتطلباتهم المختلفة بحيث يسهر على إشباعها وتحقيقها.

أما منظمة الشغل الدولية في تقرير لها ، فقد ركزت على عنصر التنظيم عند شرحها لمفهوم التسيير ، حيث ترى أن التسيير هو تنظيم ومراقبة النشاط البشري نحو نهايات محددة والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وجاء في كتب المركز الوطني الجزائري للوثائق التربوية أن التسيير (المناجمنت) هو فن أو عملية أو طريقة قيادة منظمة وتوجيهها ، وتخطيط تقدمها ، ومراقبتها في جميع المجالات . [01]

ب- العلاقة بين القيادة والإدارة والتسيير :

يعتقد إبراهيم الغمري أن المتكلم عن الإدارة هو في حقيقة الأمر يتكلم عن العملية التسييرية، كما يعتقد انه يجب عدم إغفال حقيقة أخرى، هي عدم إمكانية فصل مفهوم الإدارة عن مفهوم القيادة ، إذا كانت القيادة تعبر عن نوع قديم من العلاقات الإنسانية بين زعيم وتابعيه ، فان الإدارة تعبر عن نوع مستحدث من العلاقات البيروقراطية أو الوظيفية بين المدير أو المسير والمستخدمين ، تتصف بالموضوعية ويستعمل فيها العقل والقانون وغيرها من العلوم ، كالعلوم الإنسانية .

أما عمار بوحوش فيحبذ فكرة أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال هما فرعان لأصل واحد ، فكلاهما أي التسيير والإدارة يشتركان (بدرجات متفاوتة) مع القيادة التنظيمية في وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه ، لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة ، وعليه فان الاختلافات بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال (أو التسيير) أو القيادة التنظيمية ما هي إلا اختلافات في الأهداف وليس اختلافات في العمليات أو الوظائف .

أ- التداخل والتمييز بين مفاهيم القيادة والإدارة والتسيير :

وجد مولنز Mulins نوعا من الارتباط في تسيير مصطلحي التسيير أو إدارة الأعمال والإدارة العامة ، لأنه قد يشار أحيانا إلى التسيير بأنه " إدارة المؤسسات التجارية والصناعية والى الإدارة بأنها " تسيير الشؤون العامة " ويوجد حسب عبد العزيز عبادة ما يؤيد هذا الرأي في

[01] – مدحت ابو النصر(2007) **" إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة "** مجموع النيل العربية ، ص-ص (36-37).

التعاريف السابقة لمفهومي التسيير والإدارة من الناحية اللغوية والاصطلاحية والاستعمالية في ميدان العمل ، أي انه يوجد تداخل واضح بين هذه المفاهيم وخاصة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال / التسيير .

ويبدوا أن كل باحث يميل إلى استعمال المصطلح (التسيير ، الإدارة ، أو القيادة) وفق مايلائم موضوعه .[01]

3-5 أهمية القيادة الإدارية:

إن القيادة الإدارية ليست مجرد علاقة شخصية بين شخص وآخر وإنما يمتد تأثيرها إلى الأنظمة المختلفة في المنظمة ، ومن خلال سلوك القيادة الإدارية في المنظمة يتم تكوين عادات وتقاليد وقيم معينة تنعكس في السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة ،فالقائد الناجح هو الذي" يخلق في دائرته وبين أتباعه العاداتوالتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع"

وهكذا فالقيادة الإدارية تلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير على أداء العاملين ، لاسيما نحو الإبداع الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض حالها على المنظمة في العصر الحالي والتي لم يعد أمامها خيار آخر، فإما أن تكون منظمة مبدعة وإما أن تفشل أمام المنظمات المنافسة، إذ لا يمكن لأي منظمة الاستمرار في ظلسياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف والإبداع والابتكار، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا في ظل وجود قيادة إدارية لديها نظرة متجددة لما يدور حولها من وقت لآخر. [02]

3-6 الفرق بين القيادة والإدارة:

إن القيادة تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

أما الإدارة تركز على النقيض من القيادة، على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة،كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا، وكم بعنا، وما إلى ذلك؟ ، والحقيقة

(01) – بزايد نجاة ،(2011)" **التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات ،سوناطراك"** اطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران ، الجزائر ، ص-ص(21-23)

(02) – د. عبد اللطيف مصلح عايض ،(2013)" **دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه "** المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، جامعة العلوم والتكنلوجيا اليمنية ، المجلد السادس ،العدد (11) ،2013 ص-ص(104-105).

أن كلا الأمرين مهم فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد، إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ، وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاغي بالإنتاج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.

نحن نعلم أن الإنسان يمكن أن يتعلم علم الإدارة، فهو يدرس في الجامعات والمعاهد وهناك العديد من المتخصصين الذين يقدمون الدورات المتميزة فيه، ولكن هل يمكن تعلم فن القيادة؟ حيّر هذا السؤال العالم، واختلف فيه الباحثون والدارسون، فمنهم من يرى أنها موهبة فطرية تولد مع الشخص ومن هؤلاء "وارينبينيس" الذي يقول: إنك لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما، ومنهم من يرى أنها كأي مهارة أخرى يمكن أن تكتسب فيقول "بيتر دركر": يجب أن تتعلم القيادة، وباستطاعتك أن تتعلمها.

إننا نعتقد أن القيادة تنقسم إلى جزأين، جزء يمكن تعلمه وإتقانه وجزء يجب أن يكون موجوداً بالفطرة في الشخص، وبدون هذين الجزأين لا يمكن أن تكتمل شخصية القائد ونجاحه كقائد، أما الجزء الذي يمكن تعلمه فهو ما يتعلق بمهارات التواصل والتخاطب، والنظريات الإستراتيجية والأساليب القيادية المختلفة، وكلها أمور يمكن تعلمها في المعاهد والمراكز والجامعات في دورات تطول أو تقصر، لكن الجزء الذي لا يعلم ولا يمكن اكتسابه بشكل مصطنع هو المتعلق بالمشاعر والعاطفة وسرعة البديهة والاهتمام بمن حولك، وهي صفات تصنع القائد وتحبب الناس فيه فيسهل عليهم أتباعه وهكذا فإن من لديه هذه الصفات يستطيع أن يتعلم المهارات الأخرى عبر التدريب والتعليم والتوجيه وصقل المهارات.

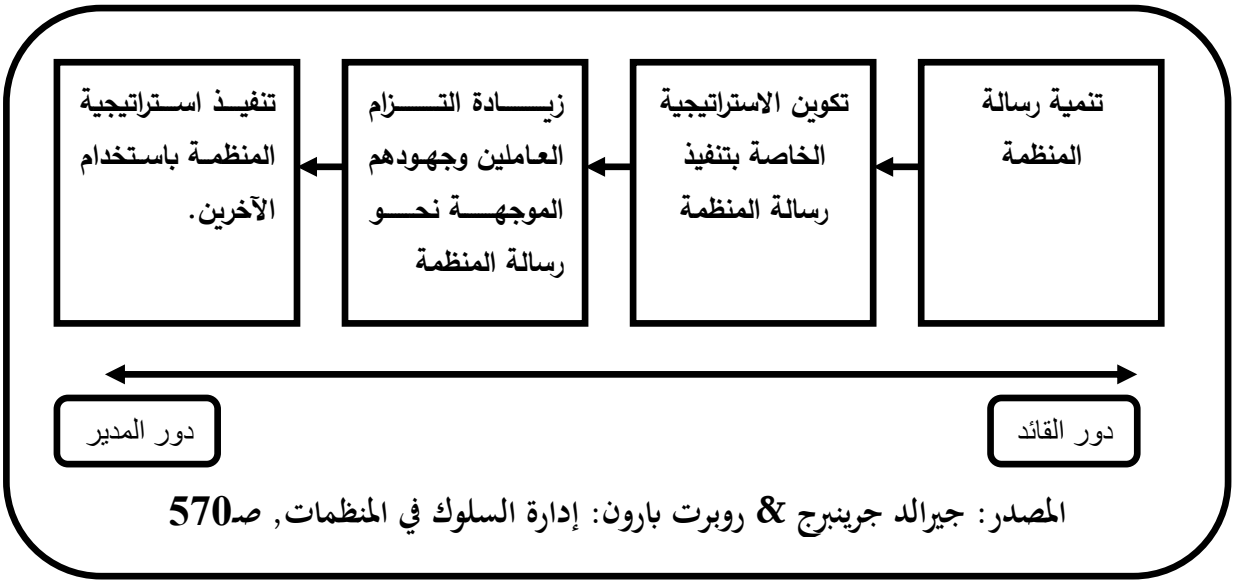
وبصفة عامة فإن القيادة تتعلق بشخصية الإنسان ككل، وهي بروز الشخصية القيادية الحقيقية وهذا أمر يحتاج إلى الكثير من الوقت والصبر، إذ أن الشخصية القيادية لا يمكن أن توجد وتدرب وتصقل وتكتسب الخبرة اللازمة للقيادة في يوم وليلة، بل هي عملية تأخذ سنوات من العمر. (01)

(01) - المنتدى العربي الموحد ، **"كيف تفرق بين مفهوم القيادة والإدارة "**، من موقع : www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-48513.html -- يوم 2012/2510

ان الوظيفة الاساسية للقائد هي تنمية الهدف او العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الاستراتيجية الموصلة الى ذلك ،وبالمقارنة بذلك فان الوظيفة الاساسية للمدير هي تنفيذ ذلك ،فالوظيفة الاساسية للمدير هي وضع الرؤية الاستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الادوات المساعدة على ذلك ،وعلى ذلك فبينما تعمل الادارة على التعامل مع الظروف المعقدة ، فان القيادة تعمل مع التغيير ،وبالتحديد فان المديرين يضعون الخطط ويقيمون نتائجها ،بينما يقوم القادة بتنمية الاتجاهات عن رؤيتهم الاستراتيجية للمستقبل وعل ذلك فان القادة المؤثرين هم الذين يحصلون على اعتقاد تابعيهم بصحة رؤيتهم الاستراتيجية وان يسيروا وفقا لها.

ومن السهل فهم الفرق بين المدير والقائد ، ولكن التمييز بين تنمية الهدف والعمل على تحقيقه يكتنفه بعض الغموض في الواقع العملي ، والشكل التالي يوضح ذلك . [02]

شكل رقم (20) يوضح الفرق بين الدور الاستراتيجي للمدير والقائد



المصدر: جيرالد جرينبرج & روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات, صـ570

[02] - جيرالد جرينبرج & روبرت بارون ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واخرون " **إدارة السلوك في المنظمات** "، دار المريخ للنشر ،المملكة العربية السعودية ،2004 ،ص-ص(569-570).

جدول رقم (11) أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس

المدير	القائد	الرئيس
-يصدر الأوامر ويقرر. -يعتمد على السلطات الممنوحة . -يهتم بحل المشكلات . -متخصص في أداء عمله . -يلتزم بتنفيذ التعليمات . -يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية . -الحرص على أن تكون هناك هوة بينه وبين المرؤوسين . -لا يميل إلى التجدد والابتكار. -يكون مفروضا على الجماعة . -يهتم بتحقيق الأهداف . -المهارات الإدارية أولا. -الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل .	-يدرب وينصح . -يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين . -يفجر الحماسة في المرؤوسين . -يتكلم بالصيغة الجماعية (نحن). -يبحث عن حلول للمشكلات . -يستشير ويطلب النصيحة. -يفجر العمل الجماعي . -يركز على التجديد والابتكار. -صلاحياته مستمده من الجماعة -يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين . -سلطة التأثير في الآخرين. -الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس .	-يقرر ويصدر الأوامر. -يعتمد عل سلطاته . -يستشعر الخوف من المرؤوسين . -يتكلم بصيغه (الأنا) . -يحدد الأخطاء ويصدر الأوامر . -يوجه الجهد الفردي . -يضع كل الأهداف والمعادلات. -مفروض على الجماعة. -لايهتم بالعلاقات الاجتماعية ويصب اهتمامه -بتنفيذ الأوامر والأهداف . -يصدر العقوبات والواجبات ويمنح المكافآت .

المصدر: صلاح هادي الحسيني ،"**القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً**" ، ماجستير في إدارة الأعمال رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية في الدنمارك ،2009 ص(61).

إن ما يلعبه اليوم القائد الإداري من دور في مختلف المجالات وفي المواقع التنظيمية المختلفة يعود إلى التغييرات المتسارعة والمعقدة التي شهدتها الدول والمنظمات في مواجهة أعباء الحاضر والاستعداد للمستقبل على أساس منظور الإدارة العلمية لمتطلبات تطوير المنظمة في الأمد البعيد لذلك أصبح من المهم جداًأن يتولى أدارة المنظمات قادة إداريون ذوي مهارات وقدرات مميزة تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق باستمرار. [01]

ويمكن تلخيص مواصفات القائد الإداري بالاتي:

- ✓ السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- ✓ الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- ✓ القوة البدنية والسلامة الصحية.
- ✓ المرونة وسعة الأفق.
- ✓ القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- ✓ المظهر الحسن والايجابية في العمل.
- ✓ خصائص ذاتيه (فطرية) كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- ✓ مهارات إنسانية (اجتماعية) كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
- ✓ القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- ✓ تتسم علاقته مع زملائه بالكمال والتعاون.
- ✓ الجمع بين المعرفة بأنظمة وأهداف وقوانين العمل والقدرة على التأثير في الآخرين.
- ✓ الفهم الكامل لأبعاد الشخصية العاملة.
- ✓ أن يمتلك القدره على محاورة الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

[01] - صلاح عبد القادر ألنعيمي،(2008) **"المدير القائد والمفكر الإستراتيجي"**، أثراء للنشر والتوزيع، ص (102).

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن اكتمال الشخصية القيادية التي تدير موقعاً معيناً في أي منظمة لابد أن يمتلك المعرفة بقوانين العمل، مُلماً بأهدافها مع ما يمتلكه من مواصفات شخصية (المرونة، القدره على الاستيعاب، التواضع، الالتزام) هذا الخليط من المعارف والمواصفات أذا ما توفر في شخصية القائد الإداري الذي يتصدر موقع القيادة في إدارة الموارد البشرية كمثال لحالة الدراسة يمكن أن يوفر للمنظمة عوامل رئيسية منها:

أولاً: الحصول على أفراد كفيئين لشغل الوظائف داخل التنظيم.

ثانياً: كسب ولائهم وخلق روح الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف التنظيم .

ثالثاً: زيادة فاعلية المنظمة في تنفيذ خططها ورسم إستراتيجياتها وضمان استمراريتها.

رابعاً: خلق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد مع ألمساهمة في زيادة رأس المال الفكري للتنظيم بصورة عامة. [01]

3-7 أنماط القيادة الإدارية:

لما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه ، فان اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في اساليب القيادة وأنماطها .

وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الاجتماع وعلماء الادارة و النفس والاجتماع حول تحديد افضل اسلوب او نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه ان يحقق الاهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية ،وقد توصلت هذه الدراسات الى تصنيفات متعددت لأنماط القادة ، ولعل من أهم هذه التصنيفات تلك التي انبثقت عن الدراسات التي قام بها كل من كيرت ليوين (K.Lowin) ورونالد ليبت (R.Lippitt) البداية الصحيحة للبحث في موضوع انماط القيادة ومعرفة طبيعتها وقد كان هؤلاء علماء النفس في جامعة ايوا(Lowa) الأمريكية وقاموا بدراساتهم سنة 1939 حيث كانت تهدف الى محاولة التعرف على طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها ومدى ارتباطها بالأجواء الاجتماعية التي تسودها وتسيرها.

وقد قاموا في تجاربهم بتشكيل ثلاث مجموعات من الأفراد نظمت المجموعة الأولى على أساس "ديكتاتوري" يتولى القيادة فيها قائد ديكتاتور يقوم بتحديد السياسة وتقرير ما يجب عمله

[01] - أحمد عبد المحسن العساف، (2005)**"مهارات القيادة وصفات القائد"**، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى،الرياض، سنه ، ص (40).

وكيفية تنفيذه[01] كما يتولى توزيع المهام على أفراد المجموعة ويقرر لكل عضو زملاءه في العمل ، وهكذا رسم القائد الديكتاتوري بنفسه كل شيء لمجموعته ، كما انه كان شخصيا في ثنائه ونقده لكل عضو.

اما المجموعة الثانية فنظمت على اساس ديمقراطي يتولى القيادة فيها قائد ديمقراطي لا ينفرد بأي قرار بنفسه انما يشرك مجموعته في اتخاذه ، كما يسمح للأعضاء باختيار زملائهم الذين يؤدون العمل معهم ، وهكذا كان الأفراد في الجماعة الديمقراطية على معرفة بكل خطوات العمل ويسودهم اتفاق تام ،كما ان قائد الجماعة كان يتسم بالموضوعية في تعليقاته.

اما المجموعة الثالثة فنظمت على اساس فوضوي تركت فيه الحرية الكاملة للجماعة او الفرد لاتخاذ القرار ، ولم يمارس القائد اي سيطرة على المجموعة ، وتركهم يعالجون مشكلاتهم بأنفسهم دون تدخل منه و لايقوم بدوره في المناقشة ولا يشترك في اي عمل من الاعمال ، ويسمح للمجموعة بالتقارب فيما بينهم الى حد كبير

وكانت النتائج التي توصل اليها القائمون بهذه التجربة انهم لاحظوا اختلافا بين المجموعات الثلاثة في الجو الاجتماعي ، والسلوك ، والانجازات ففي ظل القيادة الديكتاتورية كان افراد المجموعة في شجار وعدوان فيما بينهم وتعود بعضهم ان يعتمد على القائد ، كما أن استمرار العمل لم يكن إلا بمعدل بسيط، اما القيادة الديمقراطية ففي ظلها عمل الافراد في جو من الصداقة، وكانت العلاقات مع القائد تتسم بقدر وافر من الحرية والتلقائية ،كما ان العمل كان يسير في يسر حتى عند غياب القائد اما القيادة الفوضوية ففي ظلها كان العمل يتقدم بطريق الصدفة وبمعدل منخفض في الانجاز رغم النشاط الكبير ،إن الأعضاء كانوا يضيعون وقتا طويلا في المجادلات والمناقشات بينهم على اساس شخصي ،وفيما يلي عرض مفصل لأنماط القيادة أ- أ- **النمط القيادي الأوتوقراطية : (الديكتاتورية) Autocratic**

تتمثل اهم السمات المميزة لسلوك هذا القائد في اتخاذه من سلطته الرسمية اداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز العمل ،ولذلك فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفصيل ويصر على اطاعة مرؤوسيه له .

[01] – علي احمد عبد الرحمن عياصرة (2006) **" القيادة والدافعية في الإدارة التربوية "** دار ومكتبة الحامد عمان ،ط 1 ،ص(37).

ويتبع هذا القائد اسلوب الاشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته لهم ، بل انه دائم الشك فيهم ،غير مدرك لما يترتب على ذلك من اثارة روح القلق والتوتر في نفوسهم .

ويركز القائد الاتوقراطي اهتمامه على انجاز العمل ،وعلى المحافظة على مركزه ، حيث يبدوا اهتمامه بنفسه واضحا من خلال محاولته تحسين مركزه ولو على حساب مرؤوسيه وفي اغلب الاحيان ينسب كل نجاح يتحقق في ادارته لنفسه وليس لموظفيه وكأنه حقق هذا النجاح بمجهوده الفردي، والاهم من ذلك انه اذا فشل في حل بعض المشكلات التي تتطلب كفاءة ومهارة فانه يحاول التنصل من المسؤولية، وقد يتهم مرؤوسيه بالقصور وعدم الفهم وعم الالتزام بتعليماته و أوامره وهذا النمط مبني على افتراض ان القائد يعرف كل شيء ، ويعرف الأفضل للمنظمة .

وان الأفراد كسولون ويفضلون ان يقادوا ،وإذا استخدم القائد الأوتوقراطي سلطته ، فانه يفهم السلطة على أنها اداة ضغط وتهديد ، فيضغط على مرؤوسيه ويهددهم بالفصل أو الخصم من الراتب ، أو الحرمان من المكافآت وفي مثل هذا الجو يصعب على المرؤوسين نقل امالهم وشكواهم اليه وحتى اذا حاول النظر في بعض الشكاوي فذلك يكون مبنيا في الغالب على اسس شخصية، وليس على اسس موضوعية تتفق مع الصالح العام للتنظيم وأهدافه فالقائد متغطرس وعدائي ومتباهي ومغرور.

وعلى اي حال فان وجود بعض الخصائص الميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معيارا يمكن ان يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره ، ذلك لان استخدام القائد الاوتوقراطي لسلطته–مثلا–كأداة للضغط على مرؤوسيه لانجاز العمل يكون عل درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود انماط متعددة لسوك القائد الأوتوقراطي :

- ✓ **النموذج الأول فهو القيادة الأوتوقراطية المتسلطة (Authoritarian Autocratic) :**

يتميز هذا الاسلوب بنظرته للإنسان كأداة للعمل وكمصدر من مصادر الانتاج ،بغض النظر عن كونه مخلوقا اجتماعيا يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية، ويلجا القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره على المرؤوسين ،دون مشاورتهم واخذ رأيهم حين اتخاذ القرارات والتعليمات ،لأنه يعتقد انهم غير مؤهلين للمشاركة وتولي مهام السلطة خشية ان يقعوا

في اخطاء يكون هو مسئولا عنها ،وهو من يحدد سياسة الجماعة ويرسم الخطط الرئيسية ويمارس الاتصال الرسمي من وجهة واحدة ، كما انه يقوم باستخدام الرقابة المباشرة على سلوك المرؤوسين حتى يضمن عدم وقوعهم في الأخطاء ، والقائد في هذا الأسلوب يعمد الى التهديد بالعقاب دون اي تقدير لمشاعر وعواطف المرؤوسين وفي حال ظهور اي خلافات او مشاكل في العمل فانه يحاول اخمادها وهو يعتقد ان هذا الاسلوب هو الامثل في التعامل مع المرؤوسين لأنه يعتقد أن الإنسان لا يعمل إلا بوجود الضغط والمراقبة الشديدة عليه ،ضاربا بعرض الحائط المشاعر والأحاسيس الانسانية.

- ✓ **النموذج الثاني فهو القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة(Autocratic Benevolent) :**

يتميز هذا الاسلوب باستخدام القائد الاقناع في معاملة مرؤوسيه بالإضافة الى تحليه بالطيبة والرقة عندما يريد من مرؤوسيه ان ينفذوا عملهم بشكل جيد ، وهو يؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان،[01]

ومن الملاحظ أن القائد الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصا طموحا يؤدي عمله بإخلاص وكفاءة ويتميز بأنه حازم ، ونشيط وملتزم بانجاز أعماله ويهتم بالتكلفة والعائد .

- ✓ **النموذج الثالث فهو القيادة الاتوقراطية- المناورة أو اللبقة (Manipulative Autocratic):**

يعد هذا الاسلوب اقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع مرؤوسيه ويستعمل المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل ،ويعتقد هذا القائد بان مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون اشتراكهم فعليا ويعتمد هذا القائد اسلوب المؤتمرات الاخبارية وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد ان يشرح لهم افكاره والحلول التي استنتجها وهو لا يأخذ أرائهم بعين الجدية مهما كانت

[01] – علي احمد عبد الرحمن عياصرة (2006) **" القيادة والدافعية في الإدارة التربوية "** دار ومكتبة الحامد عمان ،ط 1 ،ص-ص(38-39).

فعالة انما يحاول الحصول على طاعتهم له وتأييدهم لقراراته وضمن هذا النموذج قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرا من الحرية من اجل مشاركتهم في صنع القرارات. [01]

- **الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية:**

يتضح من خصائص النمط الأوتوقراطي وخصائص مختلف أشكاله أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج ايجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله، وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه.

ونوجز في ما يلي مزاياه بمختلف أشكاله :

- ✓ إن بعض أشكال النمط الأوتوقراطي – النمط المتسلط – قد يكون ناجحا في ظل الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة وحزم وسرعة في اتخاذ القرارات .
- ✓ إن النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدراتهم، أو المشاغبين ذوي السلوك العدواني، فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة

كفاءتها وفاعليتها .

- ✓ إن النمط الأوتوقراطي يكون ايجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة، ويكون خط السلطة مفهوما، فيتقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجدواها.

نخلص مما تقدم أنه للنمط الأوتوقراطي جدوى في بعض المواقف والظروف لكن هذا لا يعني ايجابيته كنمط قيادي في كل الأحوال، ذلك أن الكثير من الدراسات أكدت وجود آثار سلبية كثيرة تترتب عن تطبيقه، من أهمها ما يلي : [02]

[01] – علي احمد عبد الرحمن عياصرة (2006) **" القيادة والدافعية في الادارة التربوية "** دار ومكتبة الحامد عمان ،ط 1 ،ص (39-41).
[02] - نواف كنعان ، (2007)**"القيادة الإدارية"** ، ط 1، الإصدار السابع ، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ص-ص (162-163).

- ✓ مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات تستدعي إلمام القائد بالكثير من الأمور، ذلك يصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في التنظيمات الحديثة التي تتصف في الغالب بالتعقيد .
- ✓ إصرار القائد الأوتوقراطي على إصدار التعليمات المفصلة بدقة يؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى المرؤوسين مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.
- ✓ إن استخدام هذا النمط القيادي لا يتفق مع الشخصيات الكفأة في التنظيم وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة.
- ✓ استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي

يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل .

- ✓ استخدام القائد الأوتوقراطي أسلوب الضغط والشدة على المرؤوسين يؤدي إلى الشعور بالإحباط التي من أبرز مظاهرها السلوك العدواني وارتداد الشخصية .
- ✓ إن النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي

مما يصعب توجيههم والتحكم فيهم .

يتضح مما سبق، ومن خلال كل هذه الآثار السلبية عدم جدوى النمط الأوتوقراطي خاصة في الإدارة الحديثة، ويبدو لنا أن هذا النمط القيادي ملائما للإدارة في الماضي فهي غير معقدة وتتسم بالوضوح ومواردها البشرية لم تكن ذات مستوى من العلم والمعرفة، إلا أن بعض الكتاب على غرار ريدن يرونأن النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لازال يطبق في الإدارة الحديثة، وكذلك يمكن للنمط التسلطي أن يكون فعالا وناجحا في بعض المواقف [01] .

نلاحظ من خلال هذا النمط أن هناك الكثير من المعطيات التي تتلائم وطبيعة القائد محل الدراسة " رئيس القسم " فنحن ومن خلال طرحنا للصفات الواجب توفرها في هذه الشخصية لمسنا في هذا النمط الكثير من المتطلبات التي بإمكانها مساعدة رئيس القسم في تطوير قدراته

[01] - نواف كنعان ، (2007)**"القيادة الإدارية"** ، ط 1، الإصدار السابع ، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ص-ص (162-163).

، وهذا ما يتوافق مع الإدارة الحديثة ، كما لقينا الكثير من الخصائص والسمات التي تتعارض مع نمط تسيير الإدارة الحديثة ، والتي بطبيعة الحال لا تخدم القائد أو المسير في الإدارة الحديثة و لا تجعله يتقدم من اجل تطوير نفسة وتطوير مؤسسته ، وعليه ومن خلال كل نمط نحاول الاستفادة مما جاءت به هذه المداخل من جوانب ايجابية ، طامحين إلى الاستفادة من جميع الأنماط القيادية ومحاولين تجسيدها في الواقع .

ب- النمط القيادي الديمقراطي :

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافتراضاتها، كان للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم. ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي

وبشكل عام يمكن القول إن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وكذا المشاركة في صنع القرار ، فضلا عن تفويض السلطة[01] للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

- ✓ سيادة رو الفريق بين العاملين.
- ✓ ساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.
- ✓ عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها .
- ✓ تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

ب- **المشاركة في صنع القرار** : ويقصد بها دعوة القائد لمرؤوسيه لمنافسة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب

[01] – مصطفى ابوزيد فهمي،واخرون ،(2003) **"الادارة العامة"** ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ،، ص (259).

اتخاذه ، كما أن المشاركة في صنع القرار[02] تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله ، وتساعد على تسيير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه .[03]

ت- **تفويض السلطة** : وفيما يتعلق بتفويض السلطة نذكر أن الأصل في علم الإدارة العامة هو أن تتركز السلطة في يد قائد المنظمة ، لكن النمط الديمقراطي للقائد ينص على ضرورة أن تتنوع هذه السلطة داخل المنظمة من خلال التفويض وذلك بتوسيع تفويض السلطة والصلاحيات لمرؤوسيه .

وقد يكون التفويض شفويا أو مكتوبا ، وقد يكون صريحا أو ضمنيا ، وقد يستفيد التفويض من الأسلوب الذي يري عليه سير العمل ، وقد يون عمليا أو جزئيا ، وقد يون من أعلى إلى أسفل ، وبالعكس من أسفل إلى أعلى ، أو في المستويات المماثلة .

ويشمل التفويض العناصر التالية :

- ✓ واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم.
- ✓ سلطة: تمكن المفوض إليه من انجاز الواجبات التي التزم بتحقيقها.
- ✓ مسؤولية : حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسئولية انجاز ما فوض فيه أمام المفوض .

ويحقق التفويض بعضا من المزايا هي :

- ✓ -تخفيف العبء على كاهل الرئيس صاحب السلطة كي لا يستغرق وقته في حل مشكلات ليست جسيمة.
- ✓ تدريب المرؤوسين على العمل القيادي .
- ✓ السرعة في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات .

وهناك بعض الموضوعات التي لا يجوز التفويض فيها ، وهي على سبيل المثال : المسائل المالية ، واقتراح التغيير في السياسات العامة ، والتعيين في الوظائف الخاصة بالمنظمة ، وإقامة الدعاوى أمام القضاء ، وإنهاء المنازعات القضائية.

[02] - نواف كنعان ، **"القيادة الإدارية"** ، مرجع سبق ذكره ، 2007، ص (140).
[03] - نواف كنعان ،(2007) **"القيادة الإدارية"** ، نواف كنعان ، **"القيادة الإدارية"** ، مرجع سبق ذكره ، ص (140).

هذا ويتعين على التفويض ألا يتعارض مع القواعد الأساسية للتنظيم ، بمعنى أن لا يترتب عليه تعدد الرئاسات، وذلك حتى لا يترتب على هذه الظاهرة في حالة وجودها فقدان وحدة الأمر، مما يعود بنتائج سلبية على المؤسسة ونشاطها . [01]

وبناء على طرحنا لفرضية التمكين الوظيفي كان من بين المحاور التي اعتمدتاها تفويض السلطة ، لأننا رأينا في عملية التفويض الدور المهم ، فالقائدة يجب أن يكون ديمقراطيا لا يستبد بآرائه وأفكاره ، بل ينزل إلى منزلة التخلي عن بعض الصلاحيات التي بإمكان المرؤوسين انجازها، من اجل مشاركتهم في صنع بعض من القرارات التي لا تكون ضرار على المسئول والمؤسسة ، وبالتالي يكون هناك تدريب للمرؤوسين على العمل القيادي .

- **الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية :**

يتضح من المرتكزات والأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية :

- ✓ إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن

يسلكه ويحتاج إلى أفكار مرؤوسيه القادرين على تقديمها، وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية، فإن النمط الديمقراطي يعمل جيدا في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية أو لتوليد أفكار إبداعية لتنفيذها.

- ✓ نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم .
- ✓ إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج .
- ✓ إتاحة الفرصة لنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال أمثل لطاقاتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل . [02]

[01] – حسين عبد الحميد احمد رشوان ،(2012) **"القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي "** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ص-ص (102-104).

[02] – شهيناز ديوش ، (2012)**"اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة "** ، مذكرة ماجيستير ، كلية العلوم الاقتصادية ،2012 جامعة منتوري قسنطينة ، ص (90).

- ✓ يتضح لنا أن النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لأن هذه الأخيرة
- ✓ تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية وبتوافرها وتكاملها تستطيع المؤسسة أن تحقق الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفاعلية، ولكن لتحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي يجب **مراعاة العناصر التالية :**

1. البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه .
2. الموقف الذي يعايشه القائد، فقد يكون الظرف يتطلب سرعة في اتخاذ القرار والانجاز أو يكون ذا طبيعة سرية .
3. نوعية المرؤوسين كما سبق الإشارة إليه في حالات نجاح النمط الأوتوقراطي فإن هناك نوعيات من المرؤوسين الذين لا يتقبلون النمط الديمقراطي من خلال إحجامهم عن المشاركة وتقبل السلطات التي يفوضها لهم القائد .

بالرغم من كل هذه الآثار الايجابية للنمط الديمقراطي، لا يمكن التسليم بأنه نمط يقبل بصفة عامة كأفضل نمط يطبق في جميع الحالات وجميع المواقف، فقد ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن[01]

التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وأن مبالغتها في التركيز على المرؤوسين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية ، بالإضافة إلى هذه الانتقادات تكشف الدراسات في ذات الاتجاه على عدة آثار **سلبية للقيادة الديمقراطية نستعرضها فيما يلي :**

- ✓ إن إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين ومللهم، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملا في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك ، فقدان الاتجاه، تضييع الوقت والفرص، بالإضافة إلى أن السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية.

(01) ــ شهيناز ديوش ، **"اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة "** ، مذكرة ماجيستير ، كلية العلوم الاقتصادية ،2012 جامعة منتوري قسنطينة ، ص (90).

- ✓ يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه كما أن المغالاة في التفويض يمكن أن تؤدي إلى خروج المسؤوليات من يد القائد إلى المرؤوس .
- ✓ يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين

مرؤوسيه ويؤدي إلى نشوء الصراعات .

ويعلق بعض الباحثين أن أغلب هذه الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن هذا النوع من القيادة تفوق مزاياه ما يترتب عنه من آثار سلبية، ومع ذلك لا يمكن الجزم أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية في جميع المواقف . [(02)]

ث- نمط القيادة الاستشارية :

وتمثل القيادة الاستشارية حالة وسط بين القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية ، حيث يحتفظ القائد بعملية صنع القرار، بنفسه ويترك لمرؤوسيه حرية التعبير والمناقشة فقط كمشاركين سواء في إثارة التساؤلات أو تقديم الأفكار والآراء ، ومقترحات الحلول التي يتم اتخاذ القرار من جانب القائد على ضوئها.

وهناك نوع يعطي للقائد فرصة اكبر للتعرف على كل جوانب وأبعاد الموقف خاصة ما يتعلق منها بالواقع العملي الذي يمارسه المرؤوسون .

وبالتالي يكون القائد كمتخذ للقرار في وضع أفضل ، حيث يطمئن إلى مدى صحة القرار، ما يضمن له تأييد المرؤوسين التابعين وإقناعهم بالقرار ومن ثم يدفعهم ذلك إلى زيادة التزامهم عند التنفيذ.

إن ما ذكرناه من لزوم كون القائد الناجح استشارياً، إنما هو في غالب المواقف لا في المواقف الطارئة، فإن القائد الناجح يستخدم القيادة الاستشارية في معظم أعماله، لكن قد يحتاج إلى القيادة المستبدة المتسلطة في بعض المواقف، لأنها هي التي تكون مفيدة مثل ظروف

(02) – شهيناز ديوش ، (2012)"**اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة** " ، مرجع سبق ذكره ، ص (91).

الطوارئ كسيل أو حرب أو زلزال[01] أو ما أشبه ذلك، فإن هناك عدداً من الاعتبارات التي تؤثر على اختيار نوع القيادة كالزمان والمكان والأفراد، فمثلاً في حالة الحريق أحياناً يجب استخدام القيادة المتسلطة، إذ الإستشارة تفوت الوقت وتوجب الخراب أكثر فأكثر، فهنا لا وقت لأخذ آراء الجماعة ومناقشتها والعمل بأكثريتها، وكذلك إذا كان للمنشأة مثلاً عشرات الفروع منتشرة في مختلف البلاد أو في مختلف أماكن المدينة الواحدة الكبيرة كالعواصم، فإن المكان يمنع استخدام القيادة الشخصية فاستخدامها توجب خبالاً، وإنما اللازم استخدام القيادة غير الشخصية التي يجب أن لا تستخدم إلاّ في مثل هذه الحالات.

3-8 دور القيادة في إدارة الموارد البشرية:

1-القيادة وتنمية رأس المال الفكري:

بلا شك إن جميع المنظمات لم تعّ بفهم كامل أهمية رأس المال الفكري ولا بالإبعاد المعرفية الناتجة عنه، وان كان الاهتمام في جوانب معينه كرأس المال مثلاً، باعتبارها مصدر من مصادر التنافس بدا واضحاً في الفكر الإداري ، إلا أن الاهتمام بالفرد على انه ميزة تنافسية لم يظهر إلا في أوقات متأخرة نسبياً. ولم يعد اليوم في ظل عالم المعرفة وأنظمة الاتصالات المجال مفتوح لكافة المنظمات لان تخوض التنافس والبقاء بفاعليه في سوق العمل ما لم تمتلك معرفة حقيقية بأهمية التنافس والياته إضافة إلى مقدرتها على استثمار رأس المال البشري والفكري داخل التنظيم باعتباره مصدر مهم للتنافس لا يمكن تقليده.

وتعتمد هذه المعرفة على مجموعة عوامل منها إدارة عليا تهتم بالموارد البشرية وتعي دورها ووجود إدارة موارد بشرية إستراتيجية قادرة على القيام بمهامها بفاعلية إضافة لوجود قيادات إدارية تعمل وفق أسس علمية لاستظهار القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين وتحويلها لمعارف وعلوم جديدة ، تعتبر خزين علمي[02]

للمنظمة يمكن أن يساهم في تكوين رأس مال (معرفي/مادي) يضعها في مصاف المنظمات المنافسة والبقاء لفترة أطول، ولان القائد الإداري مسئول عن استظهار الكفاءات واكتشاف القدرات وتعهدها بالرعاية، وإعدادها لتولي الدور القيادي في مستقبل حياتهم الوظيفية ، فأن إمكانية استظهار تلك القدرات تتم من خلال:

[01] – إبراهيم إبراهيم بسيوني (1997) ، **"إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية "** ، دار النشر لجامعة طنطا ، مصر، ص (417).
[02] - راويه حسن، (2002)**" مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية "** ، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ص-ص (372-373).

أ- تشجيع مديري الإدارات لاصطحابهم معاونيهم في اجتماعات الرؤساء.

ب- تشجيع المدراء على الإشادة بالكفاءة من معاونيهم ، وتشجيع وإظهار الأفكار والآراء القيمة.

ت- اعتماد أنظمة رقابية تساهم في نقل صورة حقيقية عن مستوى الأداء وعن مواطن الإبداع والمعرفة لدى العاملين ويتم ذلك عن طريق الملاحظة الشخصية أو رفع التقارير أو المشورة.

ث- تفويض قائد المجموعة لمعاونيه البعض من سلطاته ليساهم في تنمية قدراتهم الإدارية ورفع الروح المعنوية من خلال نظام اللامركزية الإداري .

4- السلوك التنظيمي

4-1 ما المقصود بالسلوك التنظيمي ؟؟

السلوك التنظيمي وهو اتجاهات **وسلوكيات العاملين** في التنظيم سواء كأفراد أو جماعات ويقوم علم السلوك التنظيمي بالدراسة المنظمة لهذه الاتجاهات والسلوكيات وكيفيه إدارة العاملين في التنظيم وتغيرهم بطريقة فعالة ومن بين الموضوعات التي يهتم بها السلوك التنظيمي

1. الرضا الوظيفي .
2. مدى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة
3. التعاون والصراع والابتكار والاعتزال .

4-2 تعريف السلوك التنظيمي :

يرى سيزلاقي ووالاس (Szilagyi& Wallace) ان السلوك التنظيمي هو: الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.

كما يعتقد Mitchell ان مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحو أكثر إنتاجيةً ورضاً في منظمات العمل.

ويحللCommings مجال السلوك التنظيمي وأبعاده الرئيسية، ويرى أنها تحتوي على العوامل التالية:

1 – التأكيد على تأسيس العلاقات السببية. 2 – الولاء والتعهد للتغيير. 3– الاهتمام الإنساني بالأفراد. 4– الاهتمام بالفعاليات الإنسانية والتنظيمية. 5– استخدام البحوث والأساليب الكمية.

ويرى الطحيح إن مجال السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي تطرق لها الباحثون في مجال الإدارة، وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلاً يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.

ويعتقد العديلي إن السلوك الإنساني والتنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة، سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية– المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية – ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات...الخ وبمعنى أدق يعني السلوك الإنساني والتنظيمي تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية(سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل الأخرى المؤثرة) [1] **(عبد الحق علي إبراهيم ،دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال ،ص 33)**

3-4 ما هي اهداف دراسة السلوك التنظيمي ؟؟

بصفة عامة، يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها؟. إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

يرى العديلي إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها – سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها –(وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل) **(العميان،محمود سلمان،2004، ص21)** [2]

1. التنبؤ بالسلوك التنظيمي سواء داخل أو خارج المنظمة حيث يوجد اهتمام بالغ بمحاولة التنبؤ بالسلوكيات المؤثرة على كفاءة وفاعلية التنظيم مثل سلوكيات الميل للابتكار والغياب وغيرها ..
2. شرح السلوك التنظيمي وهو عادة ما يسبق التنبؤ ويتم الشرح عن طريق تحديد أسباب حدوث ظواهر تنظيميه معينه مثل الأسباب التي تزيد أو تقلل من الدافع للعمل والرضا لدى الموظفين واتجاهات ترك العمل ، ويعتبر شرح السلوك أكثر صعوبة من التنبؤ به نظراً لتعدد الأسباب التي تؤدى إلى حدوث نفس الحدث .
3. إدارة السلوك التنظيمي تعرف الإدارة بأنها فن إنجاز المهام داخل المنظمات مما يتطلب من المديرين توزيع واستعمال الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم .

لذا فإن التنبؤ و شرح السلوك التنظيمي يمثلان التحليل لسلوك معين بينما إدارة السلوك التنظيمي فتمثل العمل والفعل .

فالتنبؤ بالحدث وشرح أسبابه شرطان أساسيان لإمكانية السيطرة عليه وإدارته بطريقة فعالة .

4-3 علاقة السلوك التنظيمي ببعض الاهتمامات الإدارية الحديثة :

حيث يمكن للسلوك التنظيمي أن يساعد في فهم وحل بعض المشكلات التي حدثت نتيجة لبعض الظواهر الحديثة ومن بينها

1. تنوع العاملين محلياً وعالمياً فهناك **كبار السن** الذين يعملون جنباً إلى جنب مع **صغار السن والسيدات** إلي جانب الرجال وكذلك هناك تعامل نوعيات مختلفة من العاملين مع وجود ثقافات مختلفة نتيجة لاتجاه كثير من المنظمات لنشاطها عالمياً ويهتم علم السلوك التنظيمي بالموضوعات التي ترتبط بهذا التنوع مثل **الصراع والتعاون وفرق العمل** حتى يمكن للمنظمات أن تحقق مزايا تنوع العاملين بها .

2. **الأزمـــة الأخلاقيـة** ترتب على العديد من التغيرات التنظيمية التي حدثت مؤخراً مثل (الاندماج – الانكماش) إلى ظهور الكثير من المشاكل الاخلاقيه ويقدم السلوك التنظيمي العديد من الحلول لهذه المشاكل ومن أهمها الاتصالات .
3. التركيز على الجودة والسرعة أدت المنافسة الشديدة بين المنظمات إلى زيادة التركيز على جودة السلع والخدمات حيث يساعد السلوك التنظيمي على التحديد السليم لحاجات المستهلك والعمل على إشباعها قبل وأثناء وبعد البيع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية .

نماذج دراسة السلوك التنظيمي :

تهدف هذه النماذج إلى محاولة التعرف على الفرد وسلوكه، من خلال تفسير العلاقات بين المؤشرات التي يتعرض لها الإنسان، وهناك ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير السلوك الإنساني

داخل المنظمات المختلفة وهي:

أ – نموذج السلوك الفردي.

يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي:

- **مبدأ السببية:** ترتكز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فلكل سلوك سبب، ولذلك لكي تستطيع تفسير سلوك الفرد لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك،

وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان، وكذلك العوامل الوراثية الخاصة به.

- **مبدأ الحاجة أو الدافع:** بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.
- **مبدأ الهدف:** ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين.

ويمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع، وينتهي بتحقيق هدف، ويمكن توضيح ذلك بمثال بسيط فحينما يشعر الفرد بأنه جائع. فإن هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة من الطعام، وهذا السبب يخلق الحاجة أو الشعور بالجوع، ويتحقق الهدف بحصول الفرد على الطعام، وهنا يتوقف الشعور بالحاجة إلى الطعام وينتفي السبب بامتلاءالمعدة بالطعام.

ب – نموذج السلوك بين فردين:

يركز النموذج الأول مع المتغيرات الخاصة بالفرد باعتبارها المحدد الرئيسي للسلوك. وتبين أن الإنسان يتأثر بالعالم المحيط به، وبالأفراد الذين يتعامل معهم وهذه الأمور تؤثر على سلوكه، ويعني ذلك أن سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني، فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، ولكنه يتأثر أيضاً بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه، مثال ذلك، لو كان سلوك الفرد الأول غاضباً، فإن ذلك بسبب سلوكاً غاضباً للفرد الثاني.

ج – نموذج سلوك الجماعة:

في النموذج السابق "**نموذج السلوك بين فردين**" يؤثر سلوك الفرد في سلوك فرد آخر، لكن في نموذج سلوك الجماعة نجد أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها، ويتحدد السلوك الفردي يرتبط بسلوك الجماعة ويستجيب لمطالب الجماعة السلوكية حتى يحقق الفوائد لنفسه، ولذلك فإن الفرد يرتبط بالجماعة ويتخذ من سلوك الجماعة نموذجاً لسلوكه، إذن سلوك الفرد وفقاً لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:

- الجماعة.
- المنظمة التي توجد بها الجماعة.
- المناخ والظروف الاجتماعية.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل.

د- النموذج المتكامل للسلوك الإنساني:

يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على ثلاثة مجموعات من العوامل المحددة للسلوك الإنساني:

أ: العوامل الخاصة بالفرد. وتشمل:

- **إدراك أو تفكير الفرد:** فسلوك الفرد وتصرفاته ناتجة لأفكاره، وعلى ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد.
- **دوافع الفرد:** يتحدد سلوك الفرد أيضاً بدوافعه ورغباته وحاجاته التي يريد الفرد إشباعها. وعلى ذلك فيمكن تفسير الفرد من خلال التعرف على دوافعه ورغباته وحاجاته.
- **اتجاهات الفرد:** تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوك الفرد، ولذلك يفسر سلوك الفرد عن طريق معرفة اتجاهاته.
- **خصائص شخصية الفرد:** إن خصائص الفرد وصفاته بالإضافة إلى العوامل السابقة تعمل على تشكيل السلوك الإنساني، وهذه الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة والخبرات المكتسبة.

ب: العوامل الاجتماعية للإنسان:

الإنسان عضو في جماعات متعددة، كالأسرة، الأصدقاء، الزملاء في العمل، وتؤثر هذه الجماعات في الفرد وتمارس عليه ضغوطاً معينة، فالفرد في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات، وبالتالي فإن سلوكه وتصرفاته يتحدد بسلوك وأهداف الجماعة، وفي داخل المنظمات يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات وكذلك الأفكار السائدة في المنظمات.

(عبد الحق علي إبراهيم، 2015،ص 40) [3]

مصادر السلوك الإنساني :

إن السلوك الإنساني هو تراكمات تربوية تبدأ مع النفس مرورًا بجميع المراحل التي تمر بها في جميع مساراتها البشرية المختلفة، وبالتالي فإن ما يصدر من الإنسان من سلوك معين دون الآخر ينطلق من مصادر عدة يمكن تحديدها بما يلي:

أ- الذات:

إن الإنسان بفطرته يسعى إلى تحقيق أهداف وغايات محددة في هذه الحياة، وذلك لأنها تمثل صدى في نفسه واشباعاً لرغباته، وفي سبيل ذلك فإنه يسعى إلى اتباع سلوكً محدد يخضع في ذلك إلى نظرته الذاتية وتقديره الخاص، ولكن هذه النظرة قد تكون محفوفة بالمخاطر لأنها قد تتعارض مع القواعد والأخلاق العامة في المجتمع ما يولد الفوضى وعدم الاستقرار.

ب- الأسرة:

تلعب الأسرة دورًا مقدَّرًا في سلوك الفرد، فما يتلقاه الإنسان من تربية تعبر عنه بيئته المعيشية وظروف حياته المادية ينعكس بصورة واضحة عليه، فالأسرة التي تربي أفرادها وأبناءها على المثُل والقيم والأخلاق الفاضلة يظل هؤلاء الأفراد والأبناء متمسكين بهذه القيم وتنتقل معهم إلى المنظمة التي سوف يعملون فيها مستقبلاً، وعلى العكس من ذلك فإن الأسر التي تربي أبناءها على عدم التقيد بالقيم والأخلاق ينعكس ذلك على سلوكهم وعلى منظمات أعمالهم.

ج- المؤسسات التعليمية:

تلعب المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها دوراً رئيسياً في تنمية سلوك الفرد الإيجابي تجاه المسؤولية والإخلاص بما يتفق مع الأخلاق والقواعد العامة في المجتمع، وبما يتفق ويتجانس مع الدور المنوط به في المستقبل، وهذا يؤكد على أهمية مواكبة المناهج التربوية مع ما يحقق هذه الأهداف المنشودة في تنمية وتطوير السلوك الإنساني.

ت- المجتمع:

إن قيم المجتمع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعقائدية تمثل مصد رًا رئيسياً لسلوك أفراد المجتمع وتنعكس على وظائفهم وممارساتهم لأعمالهم، فالقيم تختلف باختلاف المجتمعات حيث إن المجتمع يختلف عن ذلك الصناعي، والمجتمع الغربي يختلف عن الشرقي، والمجتمع الأفريقي يختلف عن المجتمع العربي.. وهكذا فكلما كانت قيم المجتمع متناغمة ومتماسكة وتحرص على سيادة العدالة والمساواة وعدم الظلم فإنها ستسيطر على الفرد حين انتقاله إلى المنظمة وممارسته لدوره الوظيفي، وذلك لأن معايير المجتمع الأخلاقية وقوتَها في محاسبة أعضائها تجعل الأفراد يحرصون على عدم العبث بهذه القيم أو محاولة الالتفاف عليها لأنها أقوى من ذواتهم كأفراد، وبهذا يصبح المجتمع وقيمُه المحددَ الأساسي للذات الإنسانية كمصدر من مصادر السلوك الإنساني.

هـ- التشريعات والقوانين واللوائح:

الصادرة استناداً إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تُعد من المصادر المهمة للسلوك الإنساني وما يصدر عنه من أخلاقيات ومعاملات، وذلك لأنها تعتمد على تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد حيال الوظيفة والمنظمة، وواجبات ومسؤوليات المنظمة حيال الفرد والمجتمع العام والخاص، فالقوانين واللوائح تمثل القيود الأساسية التي يجب أن تُحترم حتى

تسير الحياة المدنية بنظام وانتظام والا فإن المجتمع سوف تسود فيه الفوضى واشباع الهوى الشخصي وشريعة الغاب. [4] **(بطرس حلاق، ص 28 ، 2020)**

5-الرضا الوظيفي :

5-1 مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في اللغة : " هو ضد السخط وارتضاه معناه رآه أهلا له ورضي عنه يعني أحبه و اقبل عليه "[(01)]

وكذلك عرفه المعجم السلوكي ولمان wolman

الرضا هو " حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة ."[(02)]

أما اصطلاحا: فقد بذل الكثير من الباحثين في مجال الإدارة و علم النفس العديد من المحاولات لوضع تعريف ملائم للرضا الوظيفي .[(03)]

فليس من السهل إيجاد تعريف للرضا المهني ذلك لأنه يرتبط بعوامل كثيرة منها ما يرتبط بنوع العمل و كيفية اختياره ومدى الاستعداد له ، ومنها ما يتعلق بالشروط الفيزيقية و النفسية ، ومنها ما يتصل بالظروف فيها (الوقت ،وسائل النقل، المسافة بين مكان العمل ومكان الإقامة ،جو المؤسسة.....الخ). ومنها كذلك ما يتعلق بالجانب التنظيمي له(محيط و حجم المؤسسة ، نموذج الوسائل و التقنيات المستعملة.....الخ)ومنها ما يرتبط بشخصية الفرد العامل (طموحاته،حاجاته،مكانته الاجتماعية في المؤسسة و في المجتمع ،ثقافته و كفاءته الشخصية.....الخ).

ونظرا لتداخل عوامل الرضا الوظيفي و تشابكها و تعدد المصطلحات المتداولة في التعبير عن الرضا يأتي لزاما التعرض له من المنظور السيكولوجي، الاجتماعي،و الاقتصادي،

(01) –علي اسعد محمد محسن ،وآخرون ،**الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية** ،مركز البحوث والتنمية ،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة 1984 ص(34) .

(02) – محمد عليمات ،**الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن** ،مجلة أبحاث اليرموك ،الأردن ،اربد ،المجلد 10 ،العدد 01 ،1994 ص (483).

(03) –احمد صقر عاشور ،**إدارة القوى العاملة**،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت 1983 ،ص (138).

بالاعتماد على تعاريف وضعها باحثون أخصائيون في علم النفس التنظيمي ينتمون إلى مدارس مختلفة .

و يؤكد وجهة النظر هذه (المالكي) الذي يرى في بحثه "أنه لا يوجد هناك اتفاق محدد حول معنى الرضا الوظيفي، إلا أن هناك اتفاقا حول إشباع الحاجات والتوقعات الإنسانية، كما أن السبب في عدم الاتفاق على مفهوم واحد يعود للتباين بين الأفراد في حاجاتهم و توقعاتهم ، وأن تلك الحاجات و التوقعات تختلف من فرد لأخر وذلك يعود لتغير البيئة و الظروف المحيطة بالعامل " .[01]

أما (هرز بيرغ) و زملاؤه فقد حددوا ثلاث أنواع للرضا عن العمل هي:

1-الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين أولاهما المتعة المتأتية من إنهاك الفرد في عمله، و الثاني إحساس الفرد بالإنجاز و بأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.

2-الرضا الناتج عن الظروف النفسية و الوظيفية للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد.

3-الرضا الخارجي الذي يتصل بالعائدات المادية.[06]

أما الدراسة الحالية فتعرف الرضا الوظيفي على أنه الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلا لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته و لغيره، و يؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء و الرؤساء و ينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه و يبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية.

2-5 - طبيعة الرضا عن العمل :

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه عمله ،فهناك الروح المعنوية Morale والاتجاه النفسي نحو العمل ،وهناك أيضا الرضا عن العمل ،وهذه المصطلحات وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها ،إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا ،وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية ،وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله ،فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته ، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية ، أي كلما كان راضيا عن عمله ، وكلما كان تصور الفرد أن عمله لايحقق له

(01) – علي عسكر ،**اتجاهات زيادة دافعية العنصر البشري في مجال العمل** ،معهد الإدارة العامة ،الرياض السعودية ،العدد،52 ،1986 ص(119).
(06) – نواف كنعان ،**القيادة الإدارية** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 ،عمان ،الأردن ، 2002 ص(112) .

الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع ،كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية ، أي كلما كان غير راض عن عمله .[01]

5-3- أهمية الرضا الوظيفي للمديرين :

إذا كان الرضا الوظيفي اتجاها أو حالة ذهنية للفرد ،فلماذا يهتم المديرون به علما بأن التركيز على عناصر أكثر موضوعية مثل ،الأداء،الكفاءة ،والاستمرارية ،يتزايد ويتعاظم ؟ والإجابة على ذلك توضح أن هذه الاتجاهات ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الدافعية لدى الموظف .

يميز باحثوا السلوك التنظيمي بين الدافعية والرضا الوظيفي ،فهذا الأخير على وجه التحديد يتضمن تقويم الموظف لظروف عمله أو أحاسيسه تجاه ظروف عمله ،فيما تشير الدافعية إلى العملية التي تدفعه ليتصرف ويؤدي عمله .

ومن الممكن أن يتم التعبير عن اهتمام المديرين بالرضا الوظيفي بسؤالين : ما هي العوامل التي تؤدي بالناس إلى حالة عدم الرضا بوظائفهم ؟ وماذا يفعل الناس حينما يكونون راضين أو غير راضين بوظائفهم ؟ يتناول الأمر الأول الرضا الوظيفي كمتغير تابع ويركز على مسبباته أو محدداته ،فيما يعامل الأمر الثاني الرضا الوظيفي كمتغير مستقل ويركز على نتائجه .[02]

5-4-فوائد القيام بدراسة الرضا الوظيفي:

1-إن القيام بدراسة الرضا الوظيفي بشكل جيد ،مدعم لخطة متابعة و منفذة بشكل فعال له تأثير إيجابي في الحفاظ على العمال ،و القيام بمثل هذه الدراسات هو بمثابة رسالة تبعث بها إدارة المؤسسة إلى عمالها مفادها أنهم ذو قيمة لديها.

2-القيام بدراسة الرضا الوظيفي يعمل كنظام إنذار مبكر يهدف إلى الكشف عن المشاكل الموجودة أو المحتملة قبل خروجها عن السيطرة.

3-يساعد في التعرف على الأسباب المؤدية إلى قلة إنتاجية العمال.

4-يساعد في معرفة آمال و تطلعات العمال.

5-تسمح بتفهم ردود أفعال العمال اتجاه التغيرات الأخيرة و المشاريع الجديدة.

(01) – عبد الفتاح محمد دويدار ،**أحوال علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته** ،دار المعرفة ،الإسكندرية ،مصر 2006 ص(45).
(02)-اندررودي سيزلاقي ،وآخرون ، **السلوك التنظيمي والأداء**، مرجع سابق، ص(75).

6-ترسيخ فكرة أهمية العمال لدى المؤسسة.

7-يساعد في اتخاذ قرارات توزيع الموارد.

5-5-متى وكيف يحدث الرضا الوظيفي:

يحقق الفرد الرضا الوظيفي عندما يقبل وظيفته كما هي باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، فهو قد يشعر بالرضا نتيجة أداءه في عمله و تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق و كذا مساعدة الزملاء، أو كنتيجة لزيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء.

يمكن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة ، و هذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، قالوا يمكن أن تستمتع بعملك الحالي بينما تستعد لعمل أفضل، و الكثير من الناس يحققون قدرا معقولا من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية لأنهم يحسنون استغلال وقت العمل بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤدوها.

وعلى العموم فإنه يمكن القول بأن أهم المظاهر التي تحقق الرضا هي:

1-أن يكون العمل شيقا يبعث على السرور.

2-أن تكون أدوات العمل موجودة و مشجعة.

3-الحضور إلى العمل يؤدي إلى تراكم الخبرات.

4-يؤدي الموظف عمله بكل ارتياح.

5-الأجر يساوي الجهد المبذول.

6-التعاون مع الزملاء في العمل.

7-الشعور بتنمية القدرات أثناء العمل.

8-الشعور بالأمن النفسي داخل العمل و بدون تهديد.

9-أن يرى الفرد نتائج عمله مع التعزيز و الدعم.

10-أن يعمل مع حجم القدرة المتاحة والمسؤوليات الممكنة.

11-أن تكون له الحرية في تقرير الطريقة التي يمارس بها عمله.

12-أن تكون الظروف الفيزيقية في العمل مريحة.

13-أن لا يكون هناك متطلبات متناقضة و متصارعة أو تيارات متضاربة في العمل.

14-أن يشعر الفرد بأن العمل هو أحد طرق الترويح عن النفس.[01]

و يبقى الرضا حالة نفسية أو مجموعة من الأحاسيس التي تظهر على الفرد من خلال سلوكاته حيث توضح بأن الفرد إما أن يكون راضيا أو غير راض، لكن تجدر الإشارة إلى أن الرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا، ذلك لأن الأسباب المؤدية إلى الأول تختلف عن الأسباب المؤدية إلى الثاني ،و هذا كما بينه (هرزبيرغ) و زملاؤه من خلال مجموعتين مستقلتين بالكامل للعوامل التي تسبب الرضا و عدم الرضا و هذا ما اصطلحوا على تسميته بنظرية العاملين حيث نجد:

المجموعة الأولى: وتسمى بالعوامل الدافعة: و هي تتعلق بطبيعة العمل ذاته و حاجة الفرد للنمو النفسي، هذه الأخيرة ضرورية لحدوث الرضا و لكن نقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا، و هي تتعلق بالإنجاز و المسؤولية ،النمو،و العمل نفسه.

المجموعة الثانية: و تسمى بالعوامل الوقائية أو الصحية: و تتعلق بمحيط العمل،توافرها لا يؤدي إلى الرضا ،لكن نقصها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضا و هذه العوامل هي: الأجر ، العلاقات الشخصية للفرد، و حسب (مصطفى كامل) فإن الرضا عن العمل يتحقق عندما يتوافر الحد المعقول من العوامل الوقائية و العوامل الدافعة.[01]

5-6 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد ،إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي، وسيتم استعراضها فيما يلي .

لقد حدد كيث ديفز(Davis) ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي ،تتصل ثلاثة منها بالعمل مباشرة والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة .

5-6-1 الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل :

أ- كفاية الإشراف المباشر :فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال ،لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر الأثر فيما يقومون به من أنشطة يومية .

(01) –خديجة بوخلف ، **اثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا والأتباع** ،مرجع سابق ،ص (121).
(01) – مصطفى كامل، **إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية** ،مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ،القاهرة ،2003 ص(118) .

ب- طبيعة العمل نفسه : فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه ،ويكون هذا الرضا دافعا له في إتقان عملهم وبذل مالديهم من طاقة للقيام به.

ت- العلاقة مع الزملاء في العمل : فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم.

2-6-5 الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:

أ-تحديد الأهداف في التنظيم : يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال [03].

ب-تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار .

ج-الحالة الصحية والبدنية والذهنية : هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

أما (بدر) فقد صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل وهي :

أ- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها : تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة مثل، : الإجازات ،التامين الصحي، السكن، الراتب ، التثبيت في الخدمة،فرص الترقية ،والعلاقات مع الآخرين ،(زملاء,رؤساء،ومرؤوسين).

عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها:تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة ،ودرجة إثراءها،وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة راسيا وبعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا ،وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ،ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط ،الرقابة،والتنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها ،ومدى شعور الفرد بالإنجاز،واستغلال قدرته في وظيفته،ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها ،والمستوى الإداري للوظيفة

ب- عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: فما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ،ونظم الاتصال في المؤسسة .

ت- عوامل متعلقة بالفرد نفسه : مثل شخصية الفرد ،ودرجة استقراره في حياته ،والسن ،والمؤهل العلمي ،وجنسه ،وأهمية العمل بالنسبة إليه.

ث- عوامل بيئية : وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد ،وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه ،

[03] – سالم تيسير الشرايدة ،**الرضا الوظيفي** ،دار الصفا للنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان الأردن ،2008 ،ص(98).

أما العديلي فيشير إلى تسعة عوامل وهي :

- المسؤولية والاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين .
- النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل.
- أساليب الإشراف .
- ظروف العمل وبيئته المادية (إضاءة ،تكييف،وأثاث)
- فرص الترقية والتقدم الوظيفي .
- متطلبات العمل (ساعات العمل،وظروفه وغيرها).
- الحالة الاجتماعية ،السمعة ،المكانة الاجتماعية للوظيفة وشاغلها. [01]

5-7 الاتجاهات النفسية والرضا الوظيفي :

5-7-1 تعريفها ومظاهرها : الروح المعنوية Morale وأثرها في كسب الحروب من الأمور التي يعترف بها القواد العسكريون ويعملون لها حسابا من قديم الزمان ،غير أن رجال الصناعة لم يهتموا بها إلا منذ عهد قريب مع أنهم يعرفون مدى أثر الروح المعنوية في مقدار الإنتاج ونوعه ،وفي تغيب العاملين وتمارضهم ،وتركهم أعمالهم إلى أخرى ،ودرجة تعرضهم للحوادث ،وتأثرهم بالتعب والملل .

5-7-2 مظاهر الروح المعنوية العالية :

أ- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لانتيجة سلطة خارجية .

ب- وجود أقل قدر من الصراع والاحتكاك بين أعضائها لما قد ينقلب إلى فرقة وانقسام.

ت- قدرة الجماعة على التكيف للظروف المتغيرة ، وميل أعضاءها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى الجماعة وحدتها وتماسكها .

ث- ذيوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة ، وهو شعور ينجم عن توحد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه .

ج- وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجلها .

[01] - سالم تيسير الشرايدة،**الرضا الوظيفي** ،مرجع سابق2008 ،ص-ص(99-101).

ح-وجود اتجاهات نفسية إيجابية لدى الأعضاء نحو أهداف الجماعة ورئيسها ،فهم يرتضون هذه الأهداف ويتقبلونها ،وكذلك اتجاههم من رئيس الجماعة .

5-7-3 مظاهر الروح المعنوية المنخفضة :

تبدو الروح المعنوية المنخفضة للجماعة في افتقاد العلامات السابقة مما ينجم عنه مايلي :

أ- نقص في الإنتاج عما هو متوقع مع زيادة في مقدار المواد التالفة .

ب- زيادة عدد الحوادث كما تبدوا في كثرة تغيب العمال أو تأخرهم وتركهم العمل .

ت- تعدد الشكاوي والمظالم وشيوع التذمر.

ث- زيادة التوتربين العمال أثناء العمل .

ج-التباطؤ والتكاسل في انجاز العمل والانصراف قبل موعده وفترات الراحة .

ومن هذه المظاهر والعلامات نستطيع أن نرد الروح المعنوية إلى كتلة من المشاعر والميول والاتجاهات النفسية تسود أعضاء الجماعة فتؤثر في سلوكهم تأثيرا حسنا أو تأثيرا سيء ،لذا يعرف بعض العلماء الروح المعنوية للجماعة بأنها جملة الاتجاهات النفسية التي تغشى أفراد الجماعة في مجموعهم .[01]

5-7-4 شروط الروح المعنوية :

يتوقف مستوى الروح المعنوية للجماعة على عوامل عدة مادية،نفسية واجتماعية ،على مايحيط بأعضائها من جو مادي ومعنوي ،وبعبارة أخرى على مدى إرضاء الجماعة لحاجات أعضائها العضوية والنفسية والاجتماعية، فالروح المعنوية العالية للعاملين مرهونة بعوامل وظروف شتى أهمها:

أ-الظروف الفيزيقية للعمل :

فالذي يعين نوع الروح المعنوية ومستواها هو الجو السيكولوجي الذي يغشى هذه الظروف فالكلمة الطائشة أو النظرة الساخرة أو العبارة التي يساء تأويلها تخفض الروح المعنوية أو الكفاية الإنتاجية أكثر بكثير من تحسين الإضاءة أو تكييف الهواء ومن ثم فالتحسينات المادية قد تؤدي إلى رفع هذه الروح أو إلى خفضها ،وهذا يتوقف على نظرة العاملين إليها وشعورهم نحوها فإن ضنوا أن هذه التحسينات ماهي إلا وسيلة لزيادة الإنتاج ليس غير لم تتغير روحهم

[01] - اشرف محمد عبد الغني شريت ،وآخرون ،**سيكولوجية الصناعة أسس وتنظيماته** ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،مصر 2004 ،ص-ص (347-348).

المعنوية ،وهذا على خلاف ما إذا اعتقدوا أنها لصالح راحتهم ،إلا أنه في واقع الأمر أن العاملين لايشكون من الظروف السيئة بقدر ما يشكون من عدم اهتمام وإهمال الإدارة لهم .

ب-الأجور المعقولة العادلة :

لنظام الأجور صلة وثيقة بالروح المعنوية للجماعة ،فالعاملون يرتقبون أجورا عادلة ،والعدل في توزيع الأجور أمر نسبي فمن العدل أن تتقارب أو أن تتساوى أجور العمال الذين يقومون بنفس العمل ،ومن العدل أن تتناسب الأجور مع أرباح الشركة ،ومهما يكن من أمر فتقدير الأجور يجب أن يقوم على أساس سليم إن لم يكن على أساس علمي ،وقد رأينا من قبل أن تحليل الأعمال يستهدف توزيع الأجور توزيعا عادلا ، كل عمل على حسب خصائصه ومستواه وصعوبته وأهميته وما يتطلبه من خبرة وما يقتضيه من واجبات ومسؤوليات وقدرات .

5-7-5 مؤثرات أخرى في الروح المعنوية :

- قيادة ديمقراطية لا تعسف فيها .
- تقدير منصف لاتحيز فيه لمجهود العامل .
- تشجيع العامل على مايقوم به من أعمال ممتازة وإشراكه في وضع خطة العمل وأهدافه.
- الاستماع لشكواه إن شعر أنه ظلم .
- إتاحة فرص التقدم والترقية أمامه وإشعاره أن المؤسسة تهتم براحته وطمأنينته وكرامته.[01]

5-8 الآثار السلوكية للرضا الوظيفي:

رغم أن مشاعر الرضا الوظيفي تمثل مشاعر عاطفية ضمنية إلا أن هذه المشاعر يمكن أن يتم التعبير عنها بسلوك خارجي ، و يمكن تقسيم سلوك العمل إلى ثلاث مجموعات و هي:

- **سلوك الأداء:** بناء على الدراسات التي أجريت في هذا المجال فإن علاقة ارتباط الرضا بالأداء تقوى في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالأداء، أما في حالة مشاعر الرضا التي تتولد عن المقارنة بالآخرين فإن شعور الفرد بالإجحاف يؤدي إلى تخفيض هذا الفرد للجهد المبذول ، أما شعوره بالذنب نتيجة إدراكه أنه يحصل على عوائد أكبر يؤدي إلى زيادة جهده المبذول.

[01] - اشرف محمد عبد الغني شريت ،وآخرون ،**سيكولوجية الصناعة أسسه وتنظيماته** ،مرجع سابق ،ص-ص(250-251).

- **سلوك الانتظام:** و يرتبط بمشاعر الرضا أكثر من ارتباطه بأي بعد أخر، وتوجد هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و درجة الانتظام ، و تجدر الإشارة إلى أن مؤشرات الانتظام في العمل ليست وليدة الخبرات العاطفية فقط ، و إنما تؤثر فيها عوامل خارجية أخرى.
- **سلوك الصراع و النزاع:** و يرتبط بمشاعر رضا العدالة بشكل مباشر ، و يمثل هذا السلوك محاولة من قبل الفرد لاستعادة الفرد التوازن العادل عن طريق محاولة زيادة العوائد ، مثل حالة الشكاوبو التظلمات و الإضرابات كوسيلة لاستعادة حقوقه.

5-9 مسببات الرضا عن العمل :

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى قسمين :

5-9-1 المسببات التنظيمية :

أ- نظام العوائد :مثل الحوافز ،والمكافآت ،والترقيات ،ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب ،وبالشكل العادل .

ب-الإشراف : إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ،والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم .

ج-سياسات المنظمة : وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ،ولوائح ، وإجراءات ،وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه .

د- تصميم العمل : حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة ،والتكامل ،والأهمية ،والاستقلال ،وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل .

هـ- ظروف عمل جيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ،ومن أهم هذه الظروف مايمس الإضاءة ،والحرارة ،والتهوية ،وحجم المكتب ،والتلفون ،وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية ،وحجم الغرفة وغيرها .[01]

[01] - احمد ماهر ،**السلوك التنظيمي ،مدخل بناء المهارات** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر ،2003 ،ص(230).

5-9-2 المسببات الشخصية للرضا :

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد ،فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ،ومن أهمها مايلي :

أ- احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه ،واحترام ذاته ،والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل ،أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم ،أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل .

ب- تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها ،كلما كان أكثر رضا ،أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين .

ج- المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله ،أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

5-10 نتائج عدم الرضا عن العمل :

يترتب في حالة الرضا عن العمل العديد من النتائج وسيتم التركيز هنا على ناحيتين :الأولى الانسحاب من العمل (مثل :الغياب ،ومعدل الدوران) والثانية :مستوى أداء العمل .[01]

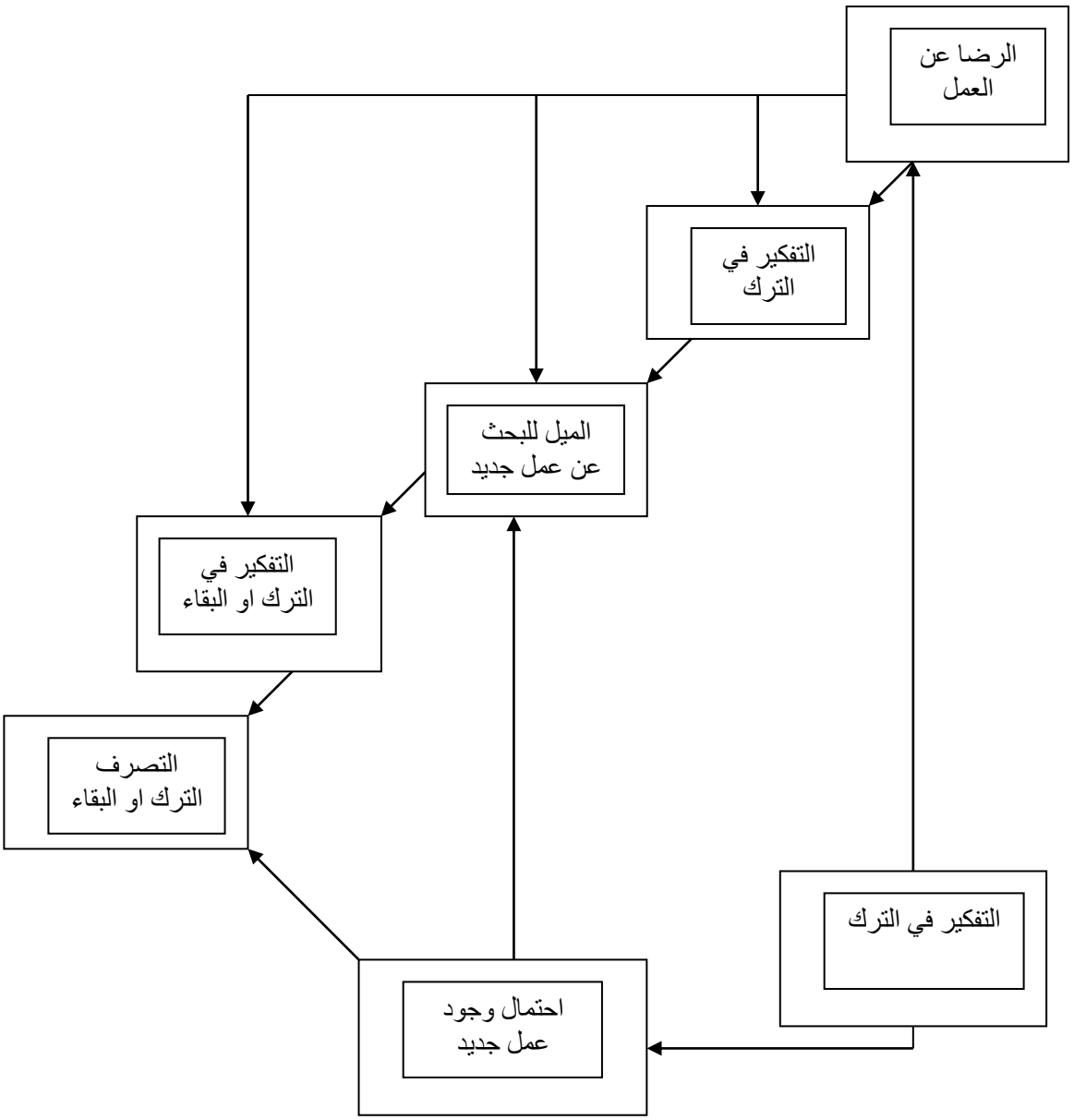
- **الانسحاب عن العمل :**

حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا عن العمل فإنه يحاول بشتى الطرق أن يبتعد عنه ،وتسمى هذه الظاهرة :بظاهرة الانسحاب من العمل ،وقد يأخذ هذا الانسحاب شكل الغياب عن العمل ،و ترك العمل كلية والبحث عن عمل آخر .

وبالنسبة لظاهرة الغياب فإن حالة عدم الرضا قد تدفع الفرد إلى كثرة التغيب عن العمل، إلا أن ذلك قد لايحدث بالضرورة في كل الحالات،فقد يكون الفرد غير راض عن عمله ولكنه لايتغيب عنه ،لاستشعاره بضرورة التواجد لإنجاز مشروع له دور هام فيه ،وهذا يعني أن عدم الرضا عن العمل لايؤدي بالضرورة إلى الغياب وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب .

[01] –احمد ماهر ،**السلوك التنظيمي ،مدخل بناء المهارات** ،مرجع سابق ،ص(231).

كذلك قد يؤدي عدم الرضا إلى التفكير في ترك العمل كلية ، ومن ثم يحاول البحث عن عمل بديل فإذا نجح في الحصول على عمل بديل فإنه يفكر مليا هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل للعمل البديل،وكل هذه الأمور متداخلة مع بعضها البعض ،كما يتضح في الشكل رقم (07).[02]



[02] - جيرالد جرينبرج ،وآخرون ، **إدارة السلوك في المنظمات**، مرجع سابق ص (211).

شكل رقم:(07): نموذج الترك الاختياري للعمل

المصدر: جيرالد جرينبرج ،وآخرون ، إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق ص (212).

5-11 الرضا الوظيفي ومستوى أداء العمل:

يعتقد الكثير من الناس أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل أكثر إنتاجية ،ولكن إلى أي مدى يصح هذا الاعتقاد في الواقع ؟ لقد أشارت الدراسات بوجه عام إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية إلا أن تلك العلاقة لم تكن قوية من الناحية الإحصائية ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب هي :

- أن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكون محددا حيث يكون هناك حد أدنى للإنتاجية لبقاء الفرد في عمله أو أن يكون عمله مرتبطا بأداء زملائه أو بأداء الآلة .
- إن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لاتكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور والمكافأة .[01]

إن أي دراسة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكنها أن تتجاهل النسق الاجتماعي- الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأنّ السخط عن محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى **السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار والتفاهة وعدم الانتماء والولاء**، ولعلّ إهمال البعد الاجتماعي والاقتصادي للسلوك التنظيمي والاقتصادي على التناول الجزئي عند دراسة هذا الموضوع هو الذي أدّى إلى التخبّط في معالجة هذا المفهوم.

[01] -جيرالد جرينبرج ،وآخرون ، **إدارة السلوك في المنظمات**، مرجع سابق ص (212).

6- التغيير التنظيمي :

أ-التجديد والتغيير في الادارة :

ويقصد به تلك العملية المنهجية المنظمة التي تتضمن ادخال المعرفة العلمية الجديدة ،وإضافة التكنولوجيا المعاصرة الى مدخلات وعمليات النظم الادارية من فكر واهداف ، وسياسات وخطط وبرامج وتجهيزات بما يمكن الادارة او المؤسسة من الانتقال والتحول في مسارها من وضع قديم الى وضع جديد يحظى بالتوازن النسبي في حركة مكونات واليات وجودة المخرجات الادارية بما يمكن المؤسسات الادارية من تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية في اطار من التشريعات والقوانين والمعايير العلمية والاجتماعية والفكرية والتشريعية ، وبناء على ماسبق فان التجديد يقصد به التحديث مسايرة للمعاصرة والعولمة والمتغيرات الدولية والمحلية من حيث الادارة او المنهج وا المساقات والمقررات .

والتجديد في الادارة يعني التغيير الايجابي في الاوضاع القائمة وتحويلها الى اوضاع افضل لصالح الفرد والمؤسسة بل والمجتمع.

وهذا يتطلب ممارسات واجراءات متعددة لها اسس معرفية تحدد اوجه النشاط المبذول لتوجيه مسارات العمل الاداري نحو تحقيق الاهداف.

ب- التغيير

لغويا يقصد به التبديل أي جعل الشئ على غير ماكان عليه وفي الاصلاح يقصد به تغيير الشئ عن حاله الذي كان عليه من قبل واستبداله بغيره ، والتغيير عكس الثبات . [01]

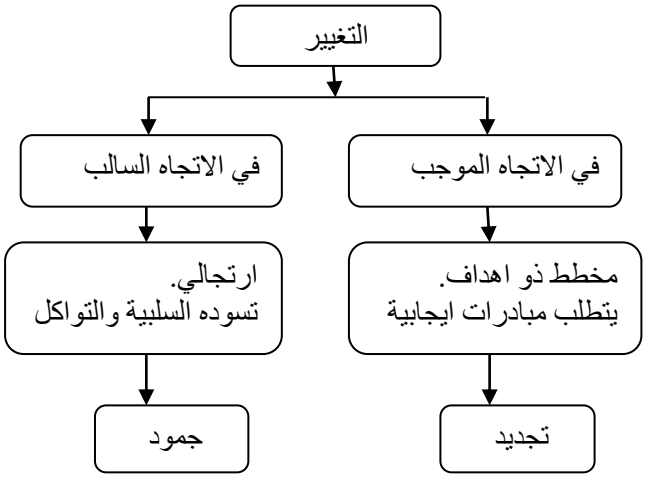
ج-العلاقة بين التجديد والتغيير :

الملاحظ ان التغيير ذو اتجاهين احدهما ايجابي يسير في الاتجاه التقدمي ، ويحمل في طياته المرغوب نحو الافضل لصالح الفرد او المجتمع او كليهما ، وهو التغيير الخلاق المبدع

[01] – فاروق عبده فيليه واخرون (2014) ، " السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية " دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، ص-ص (359-360).

اما النوع الثاني فيتجه الى السلبية ويسير في الاتجاه اللامرغوب ، وهو تغيير يتميز بالاهدار والنقص والسير نحو التخلف ، وهو ضد مصلحة الفرد والمجتمع.

والتغيير ليس غاية او هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة للاصلاح الشامل المنظم المنسق وفق قيم وفلسفة ومفاهيم واساليب وطرق علمية ذات اهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق ، وهنا يكون التغيير تجديدا لصالح الفرد والمجتمع على حد سواء ، وعليه فان التجديد في الادارة واساليبها هو تغيير ايجابي للفكر والممارسات والاجراءات .



المصدر: – فاروق عبده فيليه واخرون (2014) ، " السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية " دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، ص

المحور الرابع:

مجالات واساليب الدراسة والبحث في علم النفس الاجتماعي

1- **مجال المجتمع بصفة عامة**
2- **مجال التربية والتعليم والتكوين**
3- **مجال الصحة النفسية والعلاج النفسي:**
4- **مجال الخدمة الاجتماعية :**
5- **مجال القوات المسلحة :**

6- مجال الإعلام والعلاقات العامة والاتصال:

7- مجال الصناعة والعمل

8- الاختبارات المهنية السيكولوجيية والتدريب في الصناعة

المحور الرابع

مجالات واساليب الدراسة والبحث في علم النفس الاجتماعي:

يمكن تحديد الميادين أو المجالات التي تكون لها أهمية في علم النفس الاجتماعي فيما يلي:

1- مجال المجتمع بصفة عامة:

وهذا من خلال التركيز على فهم صيرورة السلوك الاجتماعي للفرد والجماعة، ومعرفة العوامل المحددة لذلك السلوك وذلك من خلال:

- دراسة الحاجات النفسية الاجتماعية للفرد ومدى توافقه الشخصي والاجتماعي.
- البحث في بناء الجماعة وتركيبها، وبحث مدى فاعلية التفاعل الاجتماعي حرصا على تحقيق أهدافها.
- البحث في تماسك الجماعة والعوامل المزعزعة لالإستقرارها.
- قياس الرأي العام والدعاية والإعلان والإعلام والأساليب النفسية المتبعة فيها والعوامل النفسية المؤثرة فيها وطرق قياسها وتقييمها.
- كشف الدوافع الاجتماعية للسلوك البشري بهدف التحكم في توجيهه توجيها سليما.
- بحث المعايير الاجتماعية للسلوك والتي تتضمن التعاليم الدينية والقيم والقوانين والأعراف والتقاليد، والعمل على إرسائها

من خلال التنشئة الاجتماعية

الاهتمام بالتنشئة الاجتماعية والمؤسسات القائمة بهذه العملية.

- الاهتمام بالنمو الاجتماعي للفرد من الطفولة حتى الشيخوخة.
- الاهتمام بوسائل الإعلام بمختلف أشكالها وأنواعها.
- الاهتمام بتربية القائد وتنمية السلوك القيادي وتنظيم العلاقات المتبادلة بين القائد والأتباع.

2- مجال التربية والتعليم والتكوين :

كل ما يهم التعليم أو التكوين أو التربية يدخل ضمن ميادين علم النفس الاجتماعي باعتبار التلميذ أو المتعلم يكون في جماعات ، وكل جماعة لها خصوصياتها من حيث التأثير والتأثر في العلاقات الانسانية.

3- مجال الصحة النفسية والعلاج النفسي:

باعتبار أن العوامل الاجتماعية تلعب دورا في ظهور الأمراض النفسية ، كما أن التشخيص للأمراض النفسية يعتمد أساسا على الجوانب الاجتماعية والسلوك الاجتماعي للمريض ، والعلاج النفسي يتضمن العلاج الاجتماعي والعلاج الجماعي.

4- مجال الخدمة الاجتماعية :

باعتبار الخدمة الاجتماعية طريقة علمية لخدمة الإنسان ونظام اجتماعي يقوم بحل مشكلاته وتنمية قدراته، والمساهمة مع النظم الاجتماعية القائمة في المجتمع لأداء دورها وتحقيق رفاهية الأفراد.

5- مجال القوات المسلحة :

أين يهتم الباحث بدراسة أسس السلوك والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات والوحدات العسكرية في وقت السلم ووقت الحرب، وفي عملية التعليم وتصميم المواقف التدريبية ، وفي العلاج النفسي للحالات المرضية التي يمكن أن تصيب رجال القوات المسلحة أثناء المواقف التدريبية أو في المعارك الحربية.

6- مجال الإعلام والعلاقات العامة والاتصال:

كلنا يعلم ما للإعلام من دور هام في التأثير على الأفراد والجماعات ، والذي يمكن أن يكون في حالة حسن استخدامه عاملا مهما من عوامل التقدم الإنساني والاجتماعي.

7- مجال الصناعة والعمل:

غني عن التعريف أن علم النفس الاجتماعي يسهم اسهاما كبيرا وواضحا في مجال الصناعة والعمل، فهو يطبق خاصة في الخدمات والعلاقات العامة داخل المصنع والجماعات العمالية ، كما يطبق في

ميدان الإعلام والتوجيه وقيادة الجماعات العمالية عموما، حيث يرتكز البحث في الموضوعات التالية:

- الاختبار المهني السيكولوجي والتدريب في الصناعة.
- النشاط الاجتماعي للمشرفين والإداريين والعلاقات بين العمال وبين الإدارة.
- الدور الاجتماعي في الصناعة وسائر مجالات العمل.
- قياس الرأي العام والدعاية والإعلان والأساليب النفسية المتبعة فيها والعوامل النفسية المؤثرة فيها.

-الروح المعنوية في العمل والعوامل المؤثرة في الإنتاج

-الاتجاهات نحو العمل.....الخ. [01]

8- الاختبارات المهنية السيكولوجيية والتدريب في الصناعة .

7-1 عوامل اختيار المهنة:

يختار كثير من الناس مهنهم نتيجة لرغبات طارئة , أو نصائح عارضة من صديق أو قريب , علي أثر قراءة قصة في كتاب , أو مشاهدة فيلم سينمائي أو سماع محاضرة حماسية , أو الاتصال بشخصية بارزة في مهنة , أو تحت ضغط الوالدين وتقاليد الأسرة , أو لأن المهنة تتمشى مع مستوى الطموح الذي رسمه الفرد لنفسه في الحياة .. كل أولئك دون أن ينظر الفرد إلي ما لدية من قدرات واستعدادات وصفات مختلفة لابد منها لنجاحه في مهنته .

[01] –مزوز بكركو **" مجالات الدراسة في علم النفس الاجتماعي " محاضرات** ،قسم علم النفس الاجتماعي ،جامعة باتنة، اكاديمية علم النفس http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=2014

وأغلب الأمر أن الإنسان لا يختار مهنته نتيجة لعامل واحد أو دافع واحد , بل نتيجة تفاعل عوامل ودوافع شتي تهيمن علي هذا الاختيار وتتحكم فيه , عوامل ذاتية تتصل بشخصيته وتكوينه النفسي الفطري والمكتسب , أو أخري خارجية تتصل ببيئة الاجتماعية وبمجال العمل في المهن المختلفة ..

دوافع شعورية يفطن إلي وجودها كمن يفضل مهنة التدريس علي مهنة التصوير إرضاء لدافع التقدير الاجتماعي في ظنه , ودوافع لاشعورية – أي لا يفطن إلي وجودها – كمن يختار مهنة شديدة البعد عن مهنة والده لأنه يحمل لأبيه كراهية مكبوتة . [02]

الواقع أن الإنسان يختار مهنته – كما يختار زوجته – ونفسه زاخرة بكثير من الدوافع والعواطف والعقد النفسية والمعتقدات وعادات صالحة أو غير صالحة للتعامل مع الناس .. إلي غير تلك من الدوافع التي اكتسبتها تدريجيا من جو الأسرة التي نشأ فيها طفلا صغيراً ؛ والمدرسة التي اختلف إليها , والأتراب

الذين زاملهم , وفي ظل الطبقة الاجتماعية التي تنتمي إليها الآسرة .. ولكل أسرة ثقافتها الخاصة , ووضعها الاقتصادي الخاص , وطموحها وتقاليدها وشعائرها ونظرتها الخاصة إلي مختلف المهن، نظرة احترام إكبار لبعض المهن ونظرة ازدراء و لمهن أخري . يضاف إلي ذلك ما يتسم به الفرد من حيوية موروثة ومزاج خاص وذكاء فطرى . والذكاء من دون شك عامل له خطره في اختيار المهنة : فالأذكياء يكونون أقرب إلي الواقع عادة وأبعد عن الخيال في اختيار مهنهم لأنهم أدني إلي فهم أنفسهم وقدراتهم ممن لا ينعمون بمستوى رفيع من الذكاء.

هذه العوامل والدوافع التي بدأ مولدها من عهد مبكر في حياة الفرد .. يتفاعل بعضها مع بعض , يؤثر بعضها في بعض . بما يجعله يميل إلي اختيار مهن معينة . فإذا به يستجيب للنصح أو لما يقرأ أو يسمع إن تمشى ذلك مع هذا الميل , أو يعزف عن مهن أخري فلا يجدي فيه النصح ولا تؤثر فيه قراءاته ومشاهداته .. حتى **ليمكن القول أن اختيار المهنة يبدأ من عهد الطفولة .**

[02] – طلال الزبيدي **" علم النفس الصناعي / الموارد المهنية /التوجيه والاختيار المهني" محاضرات** ،اكاديمية علم النفس ،2011/02/15http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=8305

7-2 سوء اختيار المهنة وضرره بالفرد وبالمجتمع

قد تكون مهنة الفرد مصدر أمن واستقرار وسعادة له , أو تكون مصدر قلق وتأزم واضطراب وشقاء له ولذويه . والمهنة الملائمة مصدر الأمن والسعادة يجب أن تتوافر لها شروط ثلاثة:

- أن يستطيع الفرد أداءها بنجاح أنها تتمشى مع حيويته وذكائه واستعداداته الخاصة .

أن يرضي عنها الفرد ويميل إلي ممارستها لأنها تتمشى مع مستوى طموحه وفكرته عن نفسه ومكانته الاجتماعية .

- أن يكون الجو الإداري والاجتماعي الذي يحيط بها جواً رضيا لا تشوبه القوانين واللوائح الظالمة , أو الإدارة المتعسفة أو الزملاء المنافرين .

7-3 انتقاء أصلح الأفراد لمهنة معينة

ما الأساس السيكولوجي لكل من التوجيه والاختيار فيقوم , من ناحية علي ما بين الأفراد من فوارق جسمية وعقلية ومزاجية شتي . وهي فوارق تؤهل بعضهم للنجاح في مهنة أو فصيلة من المهن ولا تؤهله للنجاح في غيرها , كما أنها تجعل بعضهم أكثر إنتاجا أو جود إنتاجا من غيره بالرغم من تشابه الظروف التي يعملون فيها , أو الآلات والأدوات والمعدات التي يستخدمونها . كما يقوم , من ناحية أخري , علي ما تتطلبه المهن المختلفة
من قدرات خاصة وصفات شخصية معينه يجب أن تتوافر في الأفراد اللذين يلتحقون بها . وسنبدأ بالحديث عنا بين الأفراد من فورق مختلفة.

7-4 الفوائد الاجتماعية والاقتصادية للاختيار

ما الفوائد التي يجنيها كل من الفرد والاقتصاد القومي من الاختيار المهني العلمي أي عن طريق الاختبارات النفسية فهي هي بعينها فوائد التوجيه المهني السليم ويكفي أن نذكر بعض الخسائر التي يمكن أن تتكبدها الشركة أو المصنع الذي أساء اختيار عماله :

- فالعامل غير الكفء أقل إنتاجا من غيره , وإنتاجه أقل جودة ونوعا . وقد دلت آلاف البحوث دلالة لا يرقي إليها الشك على أن استخدام الطرق السيكولوجية في الاختيار يؤدي إلى

تحسن هائل في الإنتاج . وهذا ليس بمستغرب فالفوارق بين الأفراد في القدرة على أداء عمل معين شاسعة . ولقد ظهر أن الاختيار العلمي يؤدي إلى زيادة في الإنتاج قد تصل إلى أربعة أمثاله . كما دل البحث على أن هذا الفارق الكبير لا يرجع إلى فوارق في الرغبة أو التحمس للعمل بل إلى فوارق فعلية في القدرات العقلية أو اليدوية . [01]

– والعامل غير الصالحين يحتاج إلى مدة أطول من التدريب , ومن ثم إلى نفقات أكثر . ومع هذا فليس هناك ما يضمن وصوله إلى مستوي المهارة المطلوب . ومن أحد الإحصاءات الأمريكية أن تعيين عامل جديد وتدريبه على عمله يكلف الشركة أو المصنع ما بين 25,400 دولار في المتوسط . بل هناك برنامج تدريب طويلة تستغرق عامين أو ثلاثة فتكلف أموالا طائلة .

– والعامل القاصر في إنتاجه يتقاضى من الأجر ما يتقاضاه زميله ذو الإنتاج الوفير الجيد .. ذلك وتلك خسارة مادية غير منظورة تتحملها الشركة أو المصنع .
– وكم من الأخطاء والزلات يرتكبها العامل غير الكفء مما يؤدي إلى عطب الآلات وتلف الأدوات وتبذير في استخدام المواد الخام . هذا إلى ما يتورط فيه من حوادث تتحمل الشركة أعباءها وعواقبها وتدفع ما تقتضيه من تعويضات .
– والعامل القاصر مصيره في أكبر الظن أن يترك عمله طائعا أو كارها مما يضطر الشركة أو المصنع إلى استئجار عمال جدد والاتفاق على تدريبهم لفترات تطول أو تقصر . هذا إلى ما يحدثه ترك العمال أعمالهم من ارتباك واضطراب في الإنتاج , وإساءة إلى سمعة الشركة
– هذا إلي أن سوء توافق العامل مع عمله قد يجعله مصدراً للشغب والمتاعب وانخفاض الروح المعنوية لزملائه . **(01)**

(01) – طلال الزبيدي **" علم النفس الصناعي / الموارد المهنية /التوجيه والاختيار المهني" محاضرات** ،اكاديمية علم النفس ،2011/02/15http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=8305
(01) – طلال الزبيدي **" علم النفس الصناعي / الموارد المهنية /التوجيه والاختيار المهني" محاضرات** ،اكاديمية علم النفس ،2011/02/15http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=8305

قائمة المراجع

1 إبراهيم إبراهيم بسيوني (1997) ، "**إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية** " ، دار النشر لجامعة طنطا ، مصر، ص (417).

2 أحمد عبد المحسن العساف، (2005)"**مهارات القيادة وصفات القائد**"، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى،الرياض، سنه ، ص (40).

3 المنتدى العربي الموحد ، "كيف تفرق بين مفهوم القيادة والإدارة "، من موقع : www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-48513.html -- يوم 2012/2510

4 الهاشمي لوكيا " **السلوك التنظيمي** " مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ،جامعة منتوري قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة ،الجزء الثاني ،قسنطينة 2006 ،ص(40)

5 الهاشمي لوكيا " **نظريات المنظمة** " مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ،جامعة منتوري قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة ،الجزء الثاني ،قسنطينة ،بدون سنة ،ص-ص (86-89)

6 بالحسن علي واخرون ، (2010)" **القيادة التربوية** " ، الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب المنعقد بثانوية ،أبي بكر الحاج عيسى بالأغواط خلال الفترة :من 02 نوفمبر 2010 إلى 04 نوفمبر ص (05).

7 بالقاسم سلاطنية ،وآخرون، **تنمية الموارد البشرية** ،مرجع سابق

8 بزايد نجاة ،(2011)" **التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات سوناطراك**" اطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران ، الجزائر ، ص-ص(21-23)

9 جمال الدين المرسى، وآخرون، **السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج)**، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر، 2004 ص (601).

10 جيرالد جرينبرج & روبرت بارون ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واخرون " **إدارة السلوك في المنظمات** "، دار المريخ للنشر ،المملكة العربية السعودية ،2004 ،ص-ص(569-570).

11 حامد زهران (1984) " علم النفس الاجتماعي " علم الكتب للنشر ، ط 5 ،كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة.

12 حسن ابراهيم لوط " **المبادئ والاسس الحديثة في ادارة المؤسسات** " دار النهضة العربية ،بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص (85).

13 حسين عبد الحميد احمد رشوان ،(2012) "**القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي** " ، مؤسسة شباب الجامعة ،

14 خاف جاد الرب السيد ، " **تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات** " دار العلم والايمان، دسوق ، 2009ص (20).

15 راوية محمد حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**،مرجع سابق ،ص

16 رزق الله حنان " **اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية** " مرجع سبق ذكره ، ص(36)

17 سالم بن حسن ،القحطاني ،(2001)"**القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي** " مرامر للطباعة والنشر ،الرياض ، ص(11).

18 سالمي جمال، **تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة** ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب – البليدة ،الجزائر ،بدون سنة ص(12).

19 شهيناز ديوش ، "**اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة** " ، مذكرة ماجيستير ، كلية العلوم الاقتصادية ،2012 جامعة منتوري قسنطينة ، ص (90).

20 شوقي، طريف، (1992)" **السلوك القيادي وفعالية الإدارة** " ، مكتبة غريب ،

القاهرة، م ص (41) .

21 صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 130.

22 صلاح عبد القادر ألنعيمي،(2008) "**المدير القائد والمفكر الإستراتيجي**"، أثراء للنشر والتوزيع، ص (102).

23 طلال الزبيدي " **علم النفس الصناعي / الموارد المهنية /التوجيه والاختيار المهني**" **محاضرات** ،اكاديمية علم النفس ،http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=830515/02/2011

24 عبد الغفار حنفي ،**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية** ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،2002 ،ص (491).

25 عبد اللطيف مصلح عايض ،(2013)" **دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه** " المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، جامعة العلوم والتكنلوجيا اليمنية ، المجلد السادس ،العدد (11) ،2013 ص-ص(104-105).

26 عقيلي، عمر وصفي، (1997)"**الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**" دار زهران للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، ص(381).

27 علي احمد عبد الرحمن عياصرة (2006) " **القيادة والدافعية في الادارة التربوية** " دار ومكتبة الحامد عمان ،ط 1 ،ص (39-41).

28 عمار بوحوش " **الاتجاهات الحديثة في علم الادارة** " المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1984 ،ص-ص(68-69)

29 عمر وصفي عقيلي ،واخرون " **المنظمة ونظرية التنظيم** " در زهران للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ،1994 ص(221) .

30 لعايب رابح " **مدخل الى ميادين علم النفس العمل والتنظيم** " مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ،جامعة منتوري قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة ،2006 ص(30) .

31 محمد سعيد سلطان: "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 195، 196

32 محمود السيد ابو النيل ، واخرون ،(بدون سنة) " **معجم علم النفس والتحليل النفسي**" دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ص(37).

33 مدحت ابو النصر(2007) " **إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة** " مجموع النيل العربية ، ص-ص (36-37).

34 مزوز بكركو " **مجالات الدراسة في علم النفس الاجتماعي** " **محاضرات** ،قسم علم النفس الاجتماعي ،جامعة باتنة، اكاديمية علم النفس http://www.acofps.com/vb/showt

35 مصطفى ابوزيد فهمي،واخرون ،(2003) "**الادارة العامة**" ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ،، ص (259).

36 مصطفى عشوي، **أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات** ، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال ، تأليف جماعي ، بإشراف عبد الرحمن عزي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992، ص(16) .

37 ميروح عبد الوهاب (2011)"**السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال** "مذكرة ماجيسير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر،ص(56).

38 نواف كنعان ، (2007)"**القيادة الإدارية**" ، ط 1، الإصدار السابع ، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ص-ص (162-163).

39 محي الدين مختار (1982) "**محاضرات في علم النفس الاجتماعي**" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة

40 جمال الدين المرسى، وآخرون، **السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج)**،مرجع سابق ،ص

41 راويه حسن، (2002)" **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية** " ، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ص-ص (372-373).

42 نواف كنعان ،(2007) "**القيادة الإدارية**" ، نواف كنعان ، "**القيادة الإدارية**" ، مرجع

سبق ذكره ، ص (140).

43 Amado.G et Guillet.A : « **Dynamique des communications dans les groupes** », ed: Armond Colin, 2 ème édition , Paris, 1991, P 4 .

السداسي: الأول

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

اسم المادة: علم النفس الاجتماعي للعمل

الرصيد: 5

المعامل: 2

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

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

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

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان... إلخ

امتحان كتابي + مراقبة مستمرة

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

6 **التعريف بعلم النفس الاجتماعي للعمل**

7 **التطور التاريخي لعلم النفس الاجتماعي للعمل**

8 **موضوعات علم النفس الاجتماعي للعمل (العلاقات الإنسانية، الاتصال، القيادة، ألإشراف، السلوك التنظيمي، الرضا الوظيفي،التغيير التنظيمي، الصراع التنظيمي..)**

9 أساليب البحث في علم النفس الاجتماعي للعمل.

المراجع: (كتب، *ومطبوعات، مواقع انترنت*، إلخ)

- أحمد صقر عاشور: **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، الإسكندرية، 2002.

(01) –كمال عبد الحميد الزيات (2001) **" العمل وعلم الاجتماع المهني "** دار غريب، القاهرة، ص(144)

[1] - عبد الحق علي إبراهيم (2015): "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال " أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا

[2] - محمود سلمان، العميان (2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 ، دار وائل للنشر، الأردن.

[3] - عبد الحق علي إبراهيم (2015): "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال " مرجع سبق ذكره

[4] - بطرس حلاق (2020): " السلوك التنظيمي " بدون ذكر الطبعة ،من منشورات الجامعة الافتراضية السورية .