

جامعة ام البواقي.

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. قسم علم الاجتماع.

محاضرات موجهة...

لطلبة ماستر 1 علم الاجتماع تنظيم وعمل

مقياس: علم النفس الاجتماعي للعمل

الاستاذ: محمد رضا بلخيري

مدخل عام لدراسة علم النفس الاجتماعي: الجزء الاول:

علم النفس الاجتماعي هو العلم الذي يتناول بالدراسة الفرد والسلوك واستجاباته التي تحدد تبعاً للعلاقات الاجتماعية التي يمارسها ويتشكل من خلالها، فهو يدرس الانسان باعتباره كائناً اجتماعياً يخضع لمجموعة من المنبهات والمثيرات الموجهة لسلوكه ويتفاعل معها.

هو تغير في حركة او مستوي النشاط في زمن معين عقليا وحركيا ونفسيا . مصطلحات اساسية: السلوك: ...

التفاعل: عملية التأثير المتبادل بين نظامين او اكثر

موقف اجتماعي: مجموعة ظروف ومثيرات اجتماعية

مثيرات ومنبهات: كل ما يحدث في في محيط الفرد من تغيرات وتأثير علي السلوك

يهتم علم النفس الاجتماعي للعمل بل

للمواضيع التالية:

- جماعات العمل و تسييرها .
- الحاجات والدافع.
- القيادة والاتصال.
- ثقافة المؤسسة والعمل.
- والتنشئة التنظيمية.
- و ديناميكية الجماعات... وصراعاتها .

تعريف علم النفس الاجتماعي: هو الميدان الذي يتناول بالدراسة الطرق التي من خلالها تتأثر افكار وسلوكيات ووجدان الفرد بافكار وعواطف وسلوكيات الاشخاص الآخرين في المواقف التي يتواجدون فيها.

كما يمكننا ان نخلص الي ان علم النفس الاجتماعي: هو الدراسة العلمية للتفاعلات الاجتماعية والتأثير الاجتماعي. حسب مستويات التحليل دراسة العلاقة المعقدة بين الافراد والجماعات والمؤسسات fischerموضوع علم النفس الاجتماعي للعمل هو كما حدده فيشر الاجتماعية في مجتمع معين ويهتم بالسلوكيات، والتصرفات داخل بيئات العمل كما يهتم بثلاثة عناصر اساسية هي: التفاعل وقواعد اللعب وحل المشكلات .

ميادين علم النفس الاجتماعي للعمل والمنظمات:

يولي علم النفس الاجتماعي للعمل والمنظمات عناية كبيرة لدراسة العمليات والعلاقات بين الافراد والجماعات والتنظيمات والاشكال المختلفة لتنظيم العمل والتي ترتبط اساسا بالمواضيع التالية:

الثقافة ووسط المؤسسة. 1\_

التسيير والاشراف علي العمل. 2

التأثير والتغير في المؤسسات 3

العمل والتنظيم داخل بيئات اجتماعية و ثقافات مختلفة. 4

الهوية والثقافة والعمل 5

القيم والتمثلات الاجتماعية للعمل 6

القيادة والقرار،. والسلطة. 7

الاتصال و الدافعية والالتزام 8

9نظم الإدارة وتسيير الموارد البشرية

مناهج وطرق دراسة علم النفس الاجتماعي للعمل والتنظيمات: يحوز علم النفس الاجتماعي للعمل والمنظمات علي كم وصندوق من الادوات والتقنيات المناهج و يستخدمها

في دراسته وتفسيره للوضعيات التي يبحث فيها نذكر منها:

الملاحظة 1

والتي تستخدم في مجال ليس واسعا من اجل دراسة السلوكيات التلقائية التي تصدر من الافراد والجماعات والتي يسجلها الباحث حتي تكون له عوناً في بناء فرضياته الابتدائية من خلال الوقوف علي المتغيرات المستقلة والتابعة.

كما انه من خلال الملاحظة يمكن التركيز علي: 1الاشخاص

الجماعات 2

حدث وظاهرة ما 3

السلوكيات 4

الاتصال بين الاشخاص 5

تصفح السجلات المخططات، صور، 6ء

الملاحظة انواع: منها

المباشرة وغير المباشرة او الموجهة. وفي العادة تستعمل الملاحظة المنظمة في دراسة السلوك داخل المؤسسات من خلال استعمال دليل الملاحظة كتقنية يبنى عن طريقها الباحث ادارة الملاحظة من اجل جمع المعلومات والمعطيات وتحليلها وهي في حد ذاتها فن ومنهج .

2 المقابلة: وهي نوع من الملاحظة من خلال استخدام استمارة اسئلة معدة بعناية، من اجل دراسة نوع الإدارة مثلا او التعاون والتضامن داخل الجماعات المختلفة ثقافيا.

### 3: التجريب:

وهي الطريقة التي يمارسها بامتياز علماء علم النفس الاجتماعي للعمل في دراستهم للعلاقات السببية بين افعال وظواهر معينة وتتم من خلال اتباع طريقتين: احدهما عندما يتدخل الباحث عند تعديله المتغيرات وشروطها رغبة في التأثير على النتائج الحاصلة وقياس تأثيراتها او من خلال التخطيط المسبق المحكم من اجل ملاحظة سلوك جماعات مختلفة من اجل المقارنة بينها. مثل الدراسة التي اقامها باحثون كنديون ، عن الصورة السلبية التي يحملونها عن المهاجرين ومحاولة تبديل هذه الصورة عن طريق تبديل المعنى. واعتبار المهاجرين اضافة **للاقتصاد** وليس منافسا لهم.....

### تيارات ومداخل نظرية في دراسة الانسان والعمل:

بصفة عامة يتقاسم ويتجاذب في دراسة الانسان في العمل تياران ومنظورين اثنين هما المنظور الوظيفي والبناء الاجتماعي، كلاهما يبني تصورات علي متغيري الفعل والسلوك بطريقة مختلفة، فالمنظورات الوظيفية تنظر الي الانسان علي انه إنسان سلبي، غير فعال، وما هو الا قطعة في آلة او محرك مرتبة ومحددة مسبقا من طرف اخرين او نظام، او نسق في بناء كبير. اما في منظور البناء الاجتماعي فالإنسان ينظر اليه علي انه فعال ونشط، ويملك كل الخيارات في افعاله، كما يملك القدرة والقوة علي التخطيط والتنفيذ، ويملك الرؤية، والحس الاستراتيجي، مما يمكنه من بناء افعال خلاقة ومبدعة، علي الرغم من العوائق والمشاكل التي يتعرض لها، وقلة المعلومات في الوسط الذي يعيش فيه.

من خلال هذا التقديم سوف ناتي إلي عرض اهم المدارس التي درست واسست لدراسة الإنسان في بيئات العمل منها: 1 تيار ومدرسة الإدارة والتنظيم العلمي للعمل.

مدرسة وتيار العلاقات الانسانية 2

مدرسة وتيار التحليل الاستراتيجي. 3



**1 تيار الإدارة العلمية للعمل:** يعرف بنموذج الانسان الإقتصادي وهو من المنظورات الكلاسيكية او العقلانية التي كانت بداياتها في نهاية القرن 18 وبداية القرن

كما the best way والذي يري ان حل مشكلات العمل ممكنا من خلال استعمال طريقة واحدة مثلي ، 19 taylor, ويسمي تيار الإدارة العلمية للعمل لتابلر سماها **وتبني علي القواعد التالية:**

**1\_ تقسيم مهمات العمل الي اجزاء صغيرة.**

**2\_ تصنيف العمال الي صنفين من يخططون ومن ينفذون للعمل.**

**3\_ الضبط والتحكم العقلاني للوقت وللمكان في تنفيذ العمل.**

**تحفيز العمال عن طريق المكافآت والرواتب والمنح علي المردودية. 5 اختيار احسن العمال المدربين تدريبا جيدا أداء وجودة العمل. 4\_**

تنظر هذه النظرية للانسان العامل نظرة الية ميكانيكية ومجردة من كل مقومات الكرامة والمشاعر الانسانية والاجتماعية مما جعلها مرفوضة ومنققدة ولاقت فشلا ذريعا في الاوساط العلمية والعمالية والنقابية .

2 taylor **تيار العلاقات الانسانية الكلاسيكي والجديد :** ويسمي بنموذج الانسان الاجتماعي، وقد ظهر هذا التيار كرد فعل علي ادعاءات وافكار تيار تابلر النظرة العقلانية والميكانيكية للعمل، ودعو الي اعطاء الاعتبار والقيمة الانسانية للعامل elton. may في 20 و 30 من القرن 20 حيث انتقد التون مايو ، والعمل اللذي يعتبر مقوما وبعدا اجتماعيا هاما في العمل، لا يمكن اهماله، فالعامل ينتمي الي جماعة لها وجودها المستقل المبني علي قيم وقواعد وقوانين mo.. ومورينو ، kurt Lewin طبيعية لا يمكن تجاوزها او الاعتداء عليها، وقد تدعّم هذا الاتجاه بسرعة باسهامات من قبل انصار كبيرت لوين . .

. وكلهم يركزون على أهمية دراسة الجماعات الصغيرة وديناميكيتها واعتبارها عاملا وعنصرا أساسيا في العمل و في الاوساط العمالية. و morino سرعان ما زاد انتشار هذا التيار بسرعة لاحقا عن طريق انصاره الجدد في اوروبا بعد النجاح والرواج الذي لقيه في امريكا بسبب بعدها الإنساني لدراسات جديدة علي يد «etzioni والاجتماعي و تركيزه علي الجماعة كركيزة في العمل والمنظمات على حد تعبير اتزيوني واستهدت 1971, herzberg وهرزبرغ, 1943, maslow وماسلو, 1974, mcgregor كل من ماك غريغور

الذين سببوا الخلفية النظرية لانصار مدرسة الحاجات والدوافع وتحقيق الرضى الوظيفي في العمل. :3تيار ونظرية التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي نظرية طورها عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزي

وصاحبه فريدبرغ سنة 1977، في نفس اتجاه وخط مدرسة العلاقات الانسانية، وجاءت لتبني اطارا نظريا جديدا لفهم عمل المنظمات et Friedberg، التي هي اساسا منتوجا اجتماعيا يعبر، عن القوة وعلاقات السطوة والسيطرة

للفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسات والمنظمات وكيف يبنون استراتيجيات مستقلة عن الإطار الرسمي والشكلي للمنظمات، لتحقيق الاهداف لافرادها. وحسب هذه النظرية فإن الافراد والجماعات في الاوساط العمالية يمارسون قدرا من الاستقلالية والحرية تسمح لهم بالمنورة واستغلال الظروف في سياقات محددة لممارسة السلطة والتأثير في فضاءات واماكن غير معروفة، وبعيدة عن الرقابة الرسمية وعن القانون واللوائح، بل حتي ان المنظمات نفسها لاتفهم وهي جاهلة لهذه الاماكن والعمليات، لقلة المعلومات، والخبرة والمعرفة التقنية، وضعف العلاقات مع المحيط الخارجي، وضعف الحس الاستراتيجي وهي مبادئ وقواعد ومعارف لا يعرفها الا قلة من اللاعبين والفاعلين الموهوبين، كقادة بعض الشركات الكبيرة والخبراء والمتخصصين النادرين، والعارفين بأسرار العمل والاقتصاد وعالم الاعمال...

ويرتكز مفهوم الاستراتيجية علي الافتراضات التالية:1' الفاعل نادرا ما يملك اهدافا واضحة و مشاريع حقيقية ومحددة.

سلوك الفاعل يبدو نشطا وحركيا، ولكنه مرتبط بالظروف و المواقف التي يتواجدون فيها، ولا يمكن

تحديد سلوكياتهم غير المتوقعة.

لا يرتبط الطابع العقلاني للسلوكات باهداف ومقاصد واضحة، ولكن يتعلق بالسياق العام للمصالح وللنفع. 3

يفضل الفاعل الاستراتيجي التواجد في مناطق واماكن غير مضمونة، ومجازفة لا تعترف بالقوانين الرسمية المعروفة، المعلومات 4 خاصة غائبة ولا يمكن الحصول عليها، في هذه الظروف فقط يعمل الفاعل الاستراتيجي، ويجد حريته في ممارسة اللعب بقواعد يخلقها ويتعلمها، بعيدا عن المراقبة الرسمية للمنظمات التقليدية، للحصول على الفوائد والنفع والربح وتحقيق الصفقات .

تعتمد قوة الفاعل الاستراتيجي علي اربع قدرات ومداخل إستراتيجية للعمل وهي: 5

- ❖ القدرة على الحصول علي الخبرة التقنية والمعرفة المتخصصة والمحددة.
- ❖ التحكم في نظم المعلومات والمعطيات الخاصة بالعمل و بالاعمال.
- ❖ التحكم الذكي في الموارد والوسائل .
- ❖ social ingéniering. القدرة والتحكم في العلاقات العامة مع المحيط واتقان علم التفاوض الاجتماعي. ، او بما يعرف بعلم الهندسة الاجتماعية..

وظيفة المختص النفس الاجتماعي للمنظمات وللعمل:

يمارس المختص النفس الاجتماعي للعمل ثلاثة ادوار : 1\_ دور و وظيفة التشخيص والتدخل مع خبراء اخرين كمهندسي العمل والتسبير والامن الصناعي(ارغونوميا)لتحليل وضعيات العمل.

وظيفة المتابعة والاستشارة، ووضع الخطط والاستراتيجيات ومتابعة تغير احوال العمل والمنظمات...2

وظيفة المتابعة والتكوين للمستخدمين والعمال بتحسين المستوى والقدرات.3

يمكننا ان نخلص الي ان عمل المختص النفس الاجتماعي للعمل والمنظمات هو: التدخل والتوجيه، والاستشارة و مساعدة مختلف الفاعلين داخل المنظمات على تبني الخيارات والقرارات الاستراتيجية للتطوير والتقدم وهذا يتطلب تمرسا وتحكما على مستويين النظرية والتطبيق... ..

الجزء الثاني:

## ديناميكية الجماعات والعمل

تعتبر دراسة الجماعات وصراعاتها موضوع ميدان ديناميكية الجماعات والعمل، وهو من المواضيع الأساسية والهامة لعلم النفس الاجتماعي، ولأنها من العمليات الجماعية الإجتماعية الكبرى، في الاوساط العمالية والعمل، مما جعلها تحوز على اهتمام وتركيز كبيرين في الاديبيات العلمية وعلم النفس الاجتماعي التجريبي التي اسست ليس فقط لعلم النفس الاجتماعي، بل ليصير ميدانا علميا متخصصا، ومكتف بذاته، وفي الحقيقة موضوع الجماعات وديناميكتها يمثل المخبر الكبير الذي تظهر فيه العمليات الكبرى للبناء الاجتماعي، والعلاقات التي تنمو بين الافراد في تاسيسهم للجماعة، وفي تضامنها وفي ترابطها، وكذلك في انحلالها وتفككها وفي صراعاتها، عندما تخرق قوانينها الطبيعية التي تحكم نموها وتطورها، وظهورها وافولها او اختفاءها.

### تعريف الجماعة: . . . . .

هي تفاعل بين شخصين او اكثر، لهم نفس الاهداف، يبنون علاقات مستقرة نسبيا، ويشعرون بأنهم جزء من هذه الجماعة.

### صفات عامة للجماعة:

### توصف الجماعة: 1. قيم ومعايير وحاجات مشتركة. .

روابط وعلاقات للتواصل الاجتماعي والوجداني. 2.

الاستقرار النسبي في الزمان والمكان. 3.

وجود تنظيم محكم يحدد الادوار والمهام والمسؤوليات. 4

يعرفها انزيو: علاقة يؤسسها ويبنيها اشخاص بطريقة قصدية وعن قناعة والتزام جماعي، حجمها صغير ومحددة نسبيا، وهي تختلف عن فرق العمل علي anzieu بالرغم من ان هذه الاخيرة هي كذلك جماعة.

## ديناميكية الجماعات.

### ديناميكية Group Dynamique:

Kurt Lewin<sup>2</sup> ديناميكية الجماعات هي عملية التغيير والتاثير الذي يمس الحياة الوجدانية والعاطفية للجماعة، ويرجع الفضل الى الدراسات الاولى لكيرت

لويين كيرت

والتي تركز على مواضيع: التاثير، التماسك والارتباط، والصراع

### انواع الجماعات:

تنقسم الجماعات الى: جماعات رسمية شكلية، وجماعات غير رسمية.

### الجماعات الرسمية: 1. .

يمكن التعرف على الجماعة الرسمية من خلال توزيع وتنظيم الادوار الخاصة بالاعضاء، وشكلت واسست من قبل ادارة ما، من اجل تحقيق اهداف خاصة، وتتميز بالصفات التالية: تتميز ببنية وهيكل تنظيمي يوظف ادوارا واهدافا محددة. والمكان، والسلم الوظيفي.

سلوكات متوقعة ومنظمة من خلال الادوار الوظيفية، التي تحقق قيم ومعايير اجتماعية، تساعد على الارتباط والتماسك الاجتماعيين.

كيف يمكن التعرف على الجماعة او المنظمة الرسمية؟

يمكن التعرف على الجماعات الرسمية، عن طريق دراسة وبحث الوثائق الادارية والرسمية، والقوانين التنظيمية، والتقارير الادبية والمالية، توزيع المهام، الهيكل التنظيمي... تلخ،

### الجماعات غير الرسمية: 2.

تختلف الجماعات الرسمية وتتعارض مع الجماعات غير الرسمية التي تأسست وتكونت بطريقة طبيعية وتلقائية، وغير مخططة، تزامنا مع التفاعلات الاجتماعية بين العمال تحقيقا الحاجات، والقيم والقناعات، المتقاسمة والمشاركة داخل المنظمات وأماكن العمل، وفي النوادي الثقافية، والنقابات، والجمعيات الرياضية... وما ينتج عن ذلك من علاقات وروابط وجدانية، وعاطفية بين أعضاء جماعة ما، أو تنظيم ما، وما يشكلونه من اتجاهات ومواقف، وجهات النظر، وتصورات بينونها عن قضايا تعني لهم وتعبّر عن هويتهم وثقافتهم...

كيف يمكن التعرف على الجماعة أو المنظمة غير الرسمية؟

تظهر الجماعات غير الرسمية في الأوقات التي تعجز فيه الجماعات الرسمية من تلبية وتحقيق رغبات وحاجات أساسية لأفرادها، مثل: الحاجة للاستقلالية، الحاجة للتوزيع العادل للدور والوظائف، وضعف الدافع والحافز للعمل، وغياب التقدير والاعتراف الاجتماعي وغياب المسؤولية.

وحسب عالم الاجتماع غوفمان "يمكن للجماعات غير الرسمية أن تتكيف مع الضغوط التي تمارسها الجماعات الرسمية، عن طريق سلك طريقتين:

الأولى التكيف مع املاءات المنظمة الرسمية والخضوع لها. والثانية عدم الطاعة والعصيان، مثل خرق القانون، عدم العمل، التمرد واتلاف وسائل العمل، وخلق قواعد جديدة للعمل والبحث على تحالفات،

وفي نفس السياق يمكننا كذلك تحديد وتعريف للجماعات والمنظمات غير رسمية على ضوء الاختلال الوظيفي، للجماعات والمنظمات الرسمية، والتركيز على ملاحظة

السلوكات الفردية والجماعية الطبيعية والشاذة، والصراع والهامشية، ويمكننا الوقوف على تحديد هذه الاختلالات، عن طريق القيام بتحقيقات ميدانية وجمع المعلومات من السجلات، والتقارير الرسمية...

#### ■ الارتباط والتفكك داخل الجماعات

يرجع الفضل إلى مورينو مؤسس السوسيو دراما أو ما يعرف بالقياس السوسيو مترى، وهي تقنية وطريقة ابتكرها مورينو لقياس درجة ومستوى العلاقات الاجتماعية والروابط داخل المجموعات والمنظمات وبين الأفراد، للوقوف مثلا على مستوى المسافة الاجتماعية، والأقصاء، وفي التباعد، التجانب والنفور.

وهي كلها مظاهر تنم عن معنى ومدلول في أبجديات علم القياس النفسي الذي هو جزء هام في دراسة الجماعات الانسانية.

#### ➤ الصراع داخل الجماعات..

يعبر الصراع عموماً عن حالة عدم الرضى والاشباع، للأفراد داخل الجماعات، والذي يؤثر سلبيا على نموها الطبيعي والصحي، مما يعيق ويجهد تحقيق الاهداف التي نشأت، من أجلها، المنظمات والجماعات، والذي ترجع اسبابه الى صراع القادة، والتنافس على السلطة والمواقف والمرجعيات والانتماءات، التي يحددها ويرسم، حدودها نظام القيم والمعايير والثقافة...

#### ➤ اشكال الصراع:

كمصدر لضغوط العمل الجماعية وصراعات الجماعات، تظهر ثلاثة اشكال وانواع من الصراع:

1. الصراع على مضمون سياسة العمل والرسالة التي تأسست من أجلها الجماعة والمنظمة كالصراع على القيم والمعايير.
2. صراع الأشخاص وهو يخص الصراعات الشخصية الوجدانية والعاطفية، داخل مكان العمل والمؤسسة، والتنظيمات، كالصراع الاثنى والعرقى أو صراع الاقليات العرقية والثقافية تلج
3. الصراع التنظيمي وهو صراع يخص الاختلاف على الاجراءات التنظيمية، كشكل الإدارة ونوع التسيير، والهيكل
4. التنظيمي للمؤسسة، الادوار والوظائف، وعلى السياسات العامة المنتهجة في العمل وفي ادارة الاشخاص وتسيير الأعمال، واجمالا هذه الصراعات هي
5. بين نوعين من الجماعات والمنظمات الرسمية وغير الرسمية

#### الارتباط والتفكك داخل الجماعات:

■ يدرس علماء النفس الاجتماعي الجماعات والمنظمات، من خلال البحث والتنقيب على مستويات الصراع واشكال التعارض، ومنه يمكن الوقوف على مستوى الانسجام ومدى الارتباط اضعف الروابط الاجتماعية وارتفاع مستويات الانحلال والتفكك... وفي الواقع ينظر الى الصراع من جانبين ووجهتين، جانبا سلبيا هداما عندما يحدث الصراع بين أفراد الجماعات والتنافس، وهذا يوقف ويعيق النمو الطبيعي للجماعة، ومن جانب آخر يكون الامر ايجابيا ومنتجا وبناءا، عندما يكون الصراع داخل الجماعات والمنظمات عاملا على التعاون ودافع ومحفزا على،

الارتباط والانسجام

والتضامن، والشر اكتمو الاتفاق والتفاوض...

وهذا النوع من الصراع هو ماتحتاج

- اليه الجماعات والمنظمات، وتظهر اثاره وثماره في المظاهر التالية: تطوير و
- وتحسين مستويات الاداءات

- انتاج افكار مبدعة وخلاقة في العلاقات والتنظيم.

- اعادة التفكير في الأهداف والوسائل

-

تعزيز مظاهر وافعال الاتفاق والتصالح وتمتين او اصر الروابط العميقة

عوامل الارتباط داخل الجماعات والمنظمات:

- ❖ تتأسس وتبنى الجماعات والمنظمات على الروابط والصلات التي تحدث تلقائيا في دورة حياتها التاريخية بناءا على مجموعة من العوامل والمتغيرات والتي ستحدد جودة العلاقة و درجاتها حسب 1

### 1. حجم الجماعة

الادوار والمكانة في الهيكل التنظيمي واستقرارها النسبي.

المنافسة والصراع مع الجماعات والمنظمات الاخرى.

مستوى الخطر والاحساس بالخطر الخارجى.

مستوى الاتصال والعلاقات داخل الجماعات والمنظمات وشدة

التفكك والانحلال.

وضوح الهدف والخطط وتوفير الإنسجام والتوافق في الجماعات والمنظمات.

د رجات ومستويات الشعور بالرضى والاحساس بالدافع والحافز داخل الجماعات والمنظمات.

### الجماعة ودورة الحياة

تعتبر الجماعة بناءا كبيرا من العناصر المتفاعلة، والمتساندة و المترابطة من القيم والمعايير والسلوك، المشكلة لثقافة التنظيم، على مدى السيرة التاريخية، للنظم المجتمع، ودورة الحياة الوجدانية التي تحدد حياة الجماعات والمنظمات، ونهايتها في وسط ما.

m حدها ودرسها عالم النفس الاجتماعى ماكينزى :انها شكل إجتماعى يمر بمراحل تتحدد كما يلي:

مرحلة النشأة والتأسيس وفيها يلتزم الاعضاء باحترام قيم، معايير، تحديد اهدافها، وادوارها، 1

مرحلة تحديد الهوية الشخصية والاختلاف. 2

مرحلة التغير والتحول من اجل التكيف والاندماج مع المحيط.3

بمرحلة التبادل والارتباط والدخول في علاقات مع المحيط الخارجي 4

مرحلة الاستمرار في الحياة والعمل او5

التوقف والاختفاء والموت.

### ثقافة المؤسسة:.

مفهوم الثقافة: هناك مجموعة من المفاهيم والتصورات، حيث عرفها ثيفني: بأنها مجموعة القناعات والافتراضات، والمسلمات الأساسية، المشتركة بين أعضاء منظمة العمل، تعمل بطريقة لا واعية، من أجل حل مشاكل المنظمة في العمل... وعرفها شين بأنها: الوظيفة الأساسية

للمنظمة، لحل مشكلات التكيف الداخلي والخارجي، وهي ناقلة القيم والمعايير والضبط، بالنظر لدورها في تعليم الافراد والجماعات وهي تعمل علي مستويات ثلاثة:

المستوى 1: ويخص بناء الافتراضات والمسلمات الأساسية للأفراد من أجل تحقيق الحاجات العقلية والمعرفية ، للاستقرار والتكيف. ،

المستوى 2: ويخص بناء وادماج قيم الجماعة ومعاييرها، من أجل تعزيز عمليات التكيف والاندماج مع المحيط.

المستوى 3: ويخص تحقيق واسقاط قيم المنظمة علي الواقع، بطريقة ملموسة، و تعبر عن الهوية الجماعية للمنظمة، و لسلوك افرادها، وحتى الشكل العام الهندسي لمحيطها، ورموزها، وطقوسها، التي تميزها وتعرفها. وعرفها اكنوف عمر: بأنها مجموعة من القناعات و ، القيم والمعايير المشتركة، بين أعضاء المنظمة أو المؤسسة، تعطيهم الإحساس والشعور بالانتماء والوحدة، والعيش من أجل تحقيق اهداف واحدة. ورسالة و رؤية موحدة. ومشاركة.....

المظاهر العامة لثقافة المؤسسة: تنمو وتتطور ثقافة المؤسسة، خلال دورة الحياة.

1- تعبر عن قيم ورموز، وطقوس، تعرفها و

يخلقها الافراد، ويصعب تغييرها.

الثقافة كاداة التسيير والادارة/2

تقوم ثقافة المؤسسة بتنظيم نشاط الافراد، وفق رؤية موحدة لبلوغ اهداف محددة من خلال: 1- انتقاء و تدريب موارد بشرية، 2- التكوين ، التدريب والتعليم، 3- نشر مضامين الثقافة عن طريق تحويلها الى رموز، طقوس ومجاز لغوي.

الثقافة كعامل تطوير وتقدم وتفعيل من خلال ثلاثة شروط:4

قوة المؤسسة وروحها-1

تناسب الحاجات الاستراتيجية للوقت الحاضر.-2

الثقة المتبادلة والمبنية على الحق و العدالة بين الفرد والمنظمة.3

إنتاج الثقافة داخل المؤسسة:.

حسب سانسيليو ينتج الأفراد اربع اشكال مختلفه من الثقافة ١: شكل الارتباط ٢ شكل المفاوضات ٣ المنشق عن المنظمة والمستقل بذاته ٤ المهمش والمقصي من المنظمة .

التغير الثقافي داخل المؤسسة:



لا يكون التغيير سهلاً عندما يكون الأمر متعلقاً بالعادات السلوكية، القيم ومعايير، تحدد ثقافة حياة الجماعات والمنظمات، وقد تمر التحولات في ثقافة المؤسسة بثلاث مراحل: ١- تغير الظروف قد يجبر أعضاء الجماعة أو المنظمة علي إيجاد طرق للتكيف مع محيط البيئة الداخلية والخارجية للعمل، والنشاط.

٢- تغيير الاتجاهات والقناعات والمواقف عن طريق التأثير والاقناع.

٣- التغيير باستعمال السلطة بالقوة والإكراه.

علاقة الفرد بالمؤسسة.:

تحدد علاقة الفرد بالمؤسسات، والمنظمات عن طريق توظيف واستثمار استعداداتهم، وقدراتهم المشتركة والالتزام تجاه قيم وثقافة المؤسسة. كما يظهر ذلك من خلال قياس مستويات الدافعية، الحافز والجاهزية لأداء العمل.

تعريف الدافعية: تعرف الدافعية بأنها مجموعة الظروف والشروط، والاستعدادات النفسية الداخلية والخارجية التي، تطلق وتدفع قويا، النشاط والفعل الإنساني الي اقصى مستوياته. والتجلي، والتحكم الذاتي...

### تعريف الدافعية:

يصنف منظري علم النفس الاجتماعي نظريات الدافعية الي ثلاث منظورات وهي: 1- نظريات الحاجات والقيم .

نظريات الاختيار المعرفي 2

نظريات التحكم والضبط الذاتي 3

### نظرية الحاجات:

تفترض هذه النظرية ان السلوك الإنساني تحفزه مجموعة من الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية، والدوافع العقلية والمعرفية النفسية، ترتبط اساسا بوجود وقيمة الي حياة الانسان، عن طريق التجديد واطلاق القوي الخلاقة والطاقات وتبني هذه النظرية مسلماتها علي مبدأ ان حاجات و رغبات العملية لتحقيق الحاجات هي ما يدفعه دوما وابدأ البحث عن اقصى . حيوية يسعى الانسان باستمرار لتلبيتها وتحقيقها في حياته... التجارب والتحديات للوصول الي التوازن والاستقرار، كما ان الإنسان تحركه قيما ومعايير تلبي حاجاته، للتوازن والاستقرار خاصة، في الظروف الصعبة، والحاجات عموماً تعبير عن فقدان التوازن والاستقرار.....

### نظرية ابراهام ماسلوي للحاجات: ❖

. ظهرت هذه النظرية العام 1954 . مفسرة الحاجات الإنسانية وقيمتها في تفسير السلوك التنظيمي، مفترضة بأن الانسان تحركه

لاؤدفعه مجموعة من الحاجات الإنسانية، وهي تأخذ منحى تصاعدياً من قاعدة الهرم الي قمته، وهي على مستويات خمسة كما يصفها ماسلوي في هرم الحاجات وهي:

مستوي الحاجات البيولوجية كالحاجة للطعام والشراب والتزاوج والتكاثر لحفظ النوع و. السلالة.. 1

الحاجة للامن: يحتاج الانسان كباقي الكائنات للشعور بالأمان وان حياته بعيدة عن المخاطر والتهديد. 2

الحاجات الاجتماعية: كالحاجة للدخول في علاقات مع الآخرين. 3

او الشعور بالانتماء و الارتباط مع المحيط الذي يعيش فيه.

الحاجة للتقدير والاعتراف: كالحاجة للاعتراف والشعور بالقبول من الآخرين لتعزيز الثقة بالنفس، والشعور بالاهمية.. 4

الحاجة الي تحقيق الذات: وهي الهدف الاسمي لحياة الانسان، بعد ان يحقق الحاجات الاخرى، وهي قمة الهرم , فالإنسان يسعى طيلة حياته لتحقيق أهداف سامية في الحياة كالشعور بالنجاح المادي والمهني، او الاخلاقي والفكري عند بعض النخب.. 5

.. وبناء علي نظرية ماسلوي حاول كثير من المهتمين بحقل العمل ودراية الجماعات والمنظمات ان يطبقوا هذا النموذج واسقاطه علي السلوك التنظيمي لكنها تبقي عامة . ولا يمكن التحقق منها علي نطاق واسع وكبير، يمكن قبولها علي عينات صغيرة فقط، لكن ذات فائدة عموماً..

### نظرية الاختيار i. vie

## نظرية الاختيار المعرفي:

تنطلق هذه النظرية من مبدأ ان الانسان في العمل،تحركه،مجموعة من القيم والمعايير والقناعات والتي توجه

( vie الاهداف والجهد المبذول في العمل واطلقت هذه النظرية العام 1964 من قبل فيكتور فروم وهي،اختصارا لنموذج نظريي يسمى القيمة،. التوقعات،الادواتية) (Valence+ expectations+instrumentality) ..

ثلاثة ابعاد : : بعد التوقعات: وهي الأهداف والنتائج التي يبتغي الفرد تحقيقها بناءا علي العمل و الجهد المبذول .

بعد القيمة: .وتكون اما ايجابية اوسلبية وهي متعلقة بالاهداف المتوقع تحقيقها،في العمل كالحصول علي المكافآت،والعقوبات،. والرواتب والترقية،التقدير والاعتراف داخل المؤسسة والعمل..

الادائية والوسائل :.وهي الوسائل والشر وط التي يستخدمها العاملون لتحقيق أهداف سامية في مكان العمل،وهي مرتبطة كذلك بمستوي الكفاءة والقدرات والحوافز والدافع. وتكمن فائدة قيمة هذه النظرية،في التدخل المهني،و لمساعدة المشرفين والمسيرين للعمل الحصول علي التغذية الراجعة والتقييم الازمين الاداء والفعالية في العمل بناءا علي الجهد المبذول ومستويات الكفاءة والقدرة والجودة في العمل .،.

### نظرية الضبط الذاتي والمعرفي:

حسب روسل تبني وتدرس هذه النظرية العمليات الكبرى المعرفية وموارد معرفية والوجدانية،التي يستخدمها الفرد عندما يبحث عن أهداف ونتاج يريد تحقيقها، و عندما يختار ويقرر طريقة واستراتيجية محددة في استعمال واستغلال المعلومات في تتبعه لوجهة وهدف معين،وكيف يقرر في ظرف تحت الضغط،وكيف يوجه سلوكياته. ويمثل هذه النظرية منظورين وهما: منظور تحديد الاهداف ،ومنظور الضبط والقرار الذاتي.

#### 1. منظور تحديد الاهداف. للوك ... ..

2. هذه النظرية اطلقها الباحث لوك العام1968،والتي تفترض وتسلم بان دافعية الانسان في العمل ترتبط بالاهداف والمنافع والنتائج التي يبتغي تحصيلها وتحقيقها،وحسب لوك تاخذ الاهداف فعاليتها حسب المظاهر التالية: ان تكون هذه الاهداف محددة،واضحة.
3. صعبة واقعية،فيها تحدي
4. مشاركة الجميع في تحقيقها
5. التقييم والتغذية الراجعة للقياس وللتعديل.
6. ترتبط بنظام من الحوافز والمكافآت والهدايا.

#### .. منظور الضبط والقرار الذاتي

- اساس وقاعدة هذا المنظور ان الانسان يتمتع بقدرات الضبط والتحكم
- الذاتيين،يسمحان له لممارسة قدر من الحرية والشعور بالحرية والمسؤولية الشخصية،في الافكار وفي اختيار السلوك والتصرف،مما يمد بالقوة والدفع والشعور بالحافز والمعني في تحقيق الاهداف والخطط،ويتحقق هذا المنظور في الواقع في ثلاثة ابعاد وقدرات:الحاجة الي الشعور بالكفاءةوالقدرة في اداء ال عمل والتحكم في البيئة.
- الحاجة للشعور بالاستقلال الذاتي والشعور بالمسؤولية التامة في الاختيار والتصرف.
- الحاجة للشعور بالانتماء والارتباط مع الجماعة،عن طريق قيم ومعايير لكن لا تكبح السلوك والمبادرة الذاتية والحرية الشخصية مع تحمل المسؤولية ..