

جامعة ام الواقي.

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. قسم علم الاجتماع.

محاضرات موجهة...

طلبة ماستر 1 علم الاجتماع تنظيم و عمل

مقاييس: 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 ومثيرات الموجهة لسلوكه وينتقل معها.

هو تغير في حركة او مستوى النشاط في زمن معين عقلياً وحركياً ونفسياً .

التفاعل: عملية التأثير المتبادل بين نظامين او اكثر

موقع اجتماعي: مجموعة ظروف ومثيرات اجتماعية

مثيرات ومنبهات: كل ما يحدث في محیط الفرد من تغيرات وتأثير على السلوك

يهم علم النفس الاجتماعي للعمل بل

للمواضيع التالية:

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

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

كما يمكننا ان نخلص الى ان علم النفس الاجتماعي: هو الدراسة العلمية للتفاعلات الاجتماعية والتاثير الاجتماعي.

حسب مستويات التحليل دراسة العلاقة المعقدة بين الافراد والجماعات والمؤسسات fischer موضوع علم النفس الاجتماعي للعمل هو كما حدده فيشر الإجتماعية في مجتمع معين ويهتم بالسلوكيات، والتصيرات داخل بيئات العمل كما يهتم بثلاثة عناصر اساسية هي :التفاعل وقواعد اللعب وحل المشكلات .

مقدمة علم النفس الاجتماعي للعمل والمنظمات:

يولي علم النفس الاجتماعي للعمل والمنظمات عناية كبيرة لدراسة العمليات وال العلاقات بين الافراد والجماعات والتنظيمات والاشكال المختلفة لتنظيم العمل والتي ترتبط اساساً بالموضوعات التالية:

الثقافة ووسط المؤسسة. 1

التسخير والاشراف على العمل. 2

التاثير والتغيير 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

نظم الادارة وتسخير الموارد البشرية 9

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

في دراسته وتفسيره للوضعيات التي يبحث فيها ذكر منها:

الملاحظة 1

والتي تستخدم في مجال ليس واسعاً من أجل دراسة السلوكيات النلائقية التي تصدر من الافراد والجماعات والتي يسجلها الباحث حتى تكون له عوناً في بناء فرضياته الابتدائية من خلال الوقف على المتغيرات المستقلة والتابعة.

كما انه من خلال الملاحظة يمكن التركيز على: 1: الاشخاص

الجماعات 2

حدث وظاهرة ما 3

السلوكيات 4

الاتصال بين الاشخاص 5

تصفح السجلات المخططات، صور، ٤، ٦

منها

الملاحظة انواع:

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

2 المقابلة: هي نوع من الملاحظة من خلال استخدام استماره اسعة معدة بعناية، من اجل دراسة نوع الإدارة مثلاً او التعاون والتظاهر داخل الجماعات المختلفة ثقافياً.

التجربة: 3

وهي الطريقة التي يمارسها بامتياز علماء علم النفس الاجتماعي للعمل في دراستهم للعلاقات السببية بين افعال وظواهر معينة وتقى من خلال اتباع طرفيتين: احداهما عندما يتخل 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 المهاجرين ومحاولتهم تبديل هذه الصورة عن طريق تبديل المعنى. واعتبار المهاجرين اطافة للاقتصاد وليس مناسبا لهم.....

### تيارات ومدخلات نظرية في دراسة الانسان والعمل:

بصفة عامة يتقاسم ويتجاذب في دراسة الانسان في العمل تياران ومنظوريين اثنين هما المنظور الوظيفي والبناء الاجتماعي، كلاهما يبني تصوراته على متغيري الفعل والسلوك بطريقة مختلفة، فالمنظورات الوظيفية تتضرر الى الإنسان على انه إنسان سلبي، غير فعال، وما هو الا قطعة في آلة او محرك مرتبة ومحدد مسبقاً من طرف اخرين او نظام، او نسق في بناء كبير.اما في منظور البناء الاجتماعي فالإنسان ينظر اليه على انه فعال ونشط ويعمل كل الخيارات في افعاله، كما يملك القدرة والقدرة على التخطيط والتنفيذ ، ويمتلك الرؤية والحس الاستراتيجي، مما يمكنه من بناء افعال خلاقة ومبدعة ، على الرغم من العائق والمشاكل التي يتعرض لها، وقلة المعلومات في الوسط الذي يعيش فيه.

من خلال هذا التقديم سوف نأتي إلى عرض اهم المدارس التي درست واسست لدراسة الإنسان في بीانات العمل منها:  
1- تيار ومدرسة الإدارة والتنظيم العلمي للعمل.

مدرسة وتيار العلاقات الإنسانية 2

مدرسة وتيار التحليل الاستراتيجي 3



1- **تيار الإدارة العلمية للعمل:** يعرف بنموذج الإنسان الاقتصادي وهو من المنظورات الكلاسيكية او العقلانية التي كانت بدايتها في نهاية القرن 18 وبداية القرن

كما thebest way والذي يرى ان حل مشكلات العمل ممكن من خلال استعمال طريقة واحدة مثلي ، taylor 19، ويسمى تيار الإدارة العلمية للعمل لتايير سماها وتنبئ على القواعد التالية:

تقسيم مهام العمل الى اجزاء صغيرة 1.

تصنيف العمل الى صنفين من يخططون ومن ينفذون للعمل 2.

الضبط والتحكم العقلي للوقت وللمكان في تنفيذ العمل 3.

تحفيز العمل عن طريق المكافآت والرواتب والمنح على المردودية 4. اختيار احسن العمل المدربين تدريباً جيداً أداء وجودة العمل

تنظر هذه النظرية للإنسان العامل نظرة الية ميكانيكية ومجده من كل مقومات الكرامة والمشاعر الإنسانية والاجتماعية مما جعلها مرفوضة ومنتقدة ولاقت فشلاً ذريعاً في الأوساط العلمية والعملية والنقابية .. .. .. .. ..

2- **تيار العلاقات الإنسانية الكلاسيكي والجديد :** ويسمى بنموذج الإنسان الاجتماعي، وقد ظهر هذا التيار كرد فعل على ادعاءات وافكار تيار تايلر النظرية العقلانية والميكانيكية للعمل، ودعوه الى اعطاء الاعتناء والقيمة الإنسانية للعامل may elton في 20 و 30 من القرن 20 حيث انتقد التون مايو ، والعمل الذي يعتبر مقوماً وبعد اجتماعياً هاماً في العمل، لا يمكن اهماله، فالعامل ينتمي الى جماعة لها وجودها المستقل المبني على قيم وقواعد وقوانين kurt Lewin، ومورينو .. طبيعية لا يمكن تجاوزها او الاعتداء عليها، وقد تدعم هذا الاتجاه بسرعة باسهامات من قبل انصار كيرت لوين ..

. وكلهم يركزون على أهمية دراسة الجماعات الصغيرة وديناميكيتها واعتبارها عاملًا وعنصرًا أساسياً في العمل وفي الأوساط العمالية. و morino سرعن ما زاد انتشار هذا التيار بسرعة لاحقًا عن طريق انصاره الجديد في أوروبا بعد النجاح والرواج الذي لقيه في أمريكا بسبب بعدها الإنساني لدراسات جديدة جديدة على يد getzioni، تركيزه على الجماعة كركيزة في العمل والمنظمات على حد تعبير اتزيبوني واسست ومهدت maslow1943 وherzberg1971، كل من ماك غريغور mcgregor1974، الذين سينون الخافية النظرية لانصار مدرسة الحاجات والدافع وتحقيق الرضى الوظيفي في العمل.

3تيل ونظري التحليل الاستراتيجي: الذين سينون الخافية النظرية لانصار مدرسة الحاجات والدافع وتحقيق الرضى الوظيفي في العمل.

التحليل الاستراتيجي نظرية طورها عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزي

وصاحبه فريديبرغ سنة 1977، في نفس إتجاه وخط مدرسة العلاقات الإنسانية، وجاءت لتبني إطاراً نظرياً جديداً لفهم عمل المنظمات et Friedberg، التي هي أساساً متوجهاً اجتماعياً يعبر، عن القوة وعلاقات السلطة والسيطرة

للفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسات والمنظمات وكيف يبنون استراتيجيات مستقلة عن الإطار الرسمي والشكلي للمنظمات، لتحقيق الهدف لفرازها. وحسب هذه النظرية فإن الأفراد والجماعات في الأوساط العمالية يمارسون قدرًا من الاستقلالية والحرية تسمح لهم بالمناورة واستغلال الظروف في سياسات محددة لممارسة السلطة والتاثير في ظواهرات وأماكن غير معروفة، وبعيدة عن الرقابة الرسمية وعن القانون واللوائح، بل حتى أن المنظمات نفسها لاتفهم وهي جاهلة لهذه الأماكن والعمليات، لفترة المعلومات، والخبرة والمعرفة التقنية، وضعف العلاقات مع المحيط الخارجي، وضعف الحس الاستراتيجي وهي مبادئ وقواعد و المعارف لا يعرفها إلا قلة من اللاعبين والفاعلين الموهوبين، كقيادة بعض الشركات الكبيرة والخبراء والمتخصصين النادرين، والعارفين بأسرار العمل والاقتصاد وعالم الاعمال ...

ويرتكز مفهوم الاستراتيجية على الافتراضات التالية: 1) الفاعل قادرًا ما يملك أهدافًا واضحة ومشاريع حقيقة ومحددة.

سلوك الفاعل يبدو نشطاً وحركيًا، ولكنه مرتبطة بالظروف و المواقف التي يتواجدون فيها، ولا يمكن 2

تحديد سلوكاتهم غير المتوقعة.

لا يرتبط الطابع العقلاني للسلوكيات بأهداف ومقاصد واضحة، ولكن يتعلق بالسياق العام للمصالح والمنافع. 3

يفضل الفاعل الاستراتيجي التوأّد في مناطق وأماكن غير مضمونة، ومجازفة لا تُعْرَف بالقوانين الرسمية المعروفة، المعلومات 4 خاصة غائبة ولا يمكن الحصول عليها، في هذه الظروف فقط يعمل الفاعل الاستراتيجي، ويجد حرية في مما رسمه اللعب بقواعد بخلافها ويتعلمها، بعيدًا عن المراقبة الرسمية للمنظمات التقليدية، للحصول على الفوائد والمنافع والربح وتحقيق الصفقات .

تعتمد قوة الفاعل الاستراتيجي على أربع قدرات ومداخل إستراتيجية للعمل وهي: 5

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

وظيفة المختص النفسي الاجتماعي للمنظمات وللعمل:

يمارس المختص النفسي الاجتماعي للعمل ثلاثة أدوار : 1\_ دور وظيفة التشخيص والتدخل مع خبراء آخرين كمهندسي العمل والتسفير والامن الصناعي(ارغونوميا) لتحليل وضعيات العمل.

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

وظيفة المتابعة والتكون للمستخدمين والعمل بتحسين المستوى والقدرات. 3

يمكننا ان نخلص الى ان عمل المختص النفسي الاجتماعي للعمل والمنظمات هو: التدخل والتوجيه، والاستشارة ومساعدة مختلف الفاعلين داخل المنظمات على تبني الخيارات والقرارات الاستراتيجية للتطوير والتقدم وهذا يتطلب تمرساً وتحكماً على مستوى النظري والتطبيق... ..

## **ديناميكية الجماعات والعمل**

تعتبر دراسة الجماعات وصراعاتها موضوع ميدان ديناميكية الجماعات والعمل، وهو من المفاهيم الأساسية والهامة لعلم النفس الاجتماعي، ولأنها من العمليات الجماعية الإجتماعية الكبرى، في الأوساط العمالية والعمل، مما جعلها تحوز على اهتمام وتركيز كبار في الأدب والعلوم والنفس الاجتماعية.

التجريبي التي استند ليس فقط لعلم النفس الاجتماعي، بل ليشير ميدان علميا متخصصاً، ومكفي بذاته، وفي الحقيقة موضوع الجماعات وديناميكتها يمثل المخبر الكبير الذي تظهر فيه العمليات الكبرى للبناء الاجتماعي، والعلاقات التي تنمو بين الأفراد في تأسيسهم للجماعة، وفي تضامنها وفي ترابطها، وكذلك في انحلالها وتفكها وفي صراعاتها، عندما تخرج قوانينها الطبيعية التي تحكم نموها وتطورها، وظهورها وأفلالها أو اختفاءها.

### **تعريف الجماعة:**

هي تفاعل بين شخصين أو أكثر، لهم نفس الهدف، يبنون علاقات مستقرة نسبياً، ويشعرون بأنهم جزء من هذه الجماعة.

صفات عامة للجماعة:

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

### **روابط وعلاقات للتواصل الاجتماعي والوجدياني.**

الاستقرار النسبي في الزمان والمكان.

وجود تنظيم محكم يحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات.

يعرفها انزيو : علاقة يؤسسها وبينها اشخاص بطريقة قصدية وعن قناعة والتزام جماعي، حجمها صغير ومحددة نسبياً، وهي تختلف عن فرق العمل على الرغم من أن هذه الاختلاف هي كذلك جماعة.

### **ديناميكية الجماعات.**

### **Group Dynamik:**

ديناميكية الجماعات هي عملية التغيير والتاثير الذي يمس الحياة الوجديانية والعاطفية للجماعة، ويرجع الفضل إلى الدراسات الأولى لكيت لوين كيرت Lewin Kurt.

والتي ترتكز على مفاهيم التأثير، التماสك والارتباط، والصراع

**أنواع الجماعات:**

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

### **الجماعات الرسمية: 1**

يمكن التعرف على الجماعة الرسمية من خلال توزيع وتنظيم الأدوار الخاصة بالأعضاء، وشكلت واستندت من قبل إدارة ما، من أجل تحقيق أهداف خاصة، وتتميز بالصفات التالية: تتميز بنية وهيكل تنظيمي يوظف أدواراً وآدفافاً محددة، والمكانة، والسلم الوظيفي.

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

كيف يمكن التعرف على الجماعة أو المنظمة الرسمية؟

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

### **الجماعات غير الرسمية: 2**

تختلف الجماعات الرسمية وتعارض مع الجماعات غير الرسمية التي تأسست وتكونت بطريقة طبيعية وتلقائية، وغير مخططة، تزامناً مع التفاعلات الاجتماعية بين العمال تحقيقاً الحاجات، والقيم والقناعات، المتقاسمة والمترددة داخل المنظمات وأماكن العمل، وفي النادي الثقافي، والنقابات، والجماعات الرياضية... وما ينتج عن ذلك من علاقات وروابط جدانية، وعاطفية بين أعضاء جماعة ما، أو تنظيم ما، وما يشكلونه من اتجاهات وموافق، وجهات النظر، وتصورات يبنونها عن قضايا تعنى لهم وتعبر 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 واحتياجات أساسية لفرادها، مثل: الحاجة للاستقلالية، الحاجة للتوزيع العادل للأدوار والوظائف، وضعف الدافع والحفز 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 إملاءات المنظمة الرسمية والخضوع لها، والثانية عدم خرق القانون، عدم العمل، التمرد، اتلاف وسائل العمل، وخلق قواعد جديدة للعمل، و البحث على تحالفات ،

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

#### **لارتباط والتفكك داخل الجماعات**

يرجع الفضل إلى موريتو مؤسس السوسبيودراما أو ما يعرف بالقياس السوسبيومترى، وهي تقنية وطريقة ابتكرها موريتو لقياس درجة ومستوى العلاقات الاجتماعية والروابط داخل المجموعات والمنظمات وبين الأفراد، للوقوف مثلاً على مستوى المسافة الاجتماعية، والقصاء، وفي التباعد، التجاذب والنفور.

وهي كلها ظواهر تنم عن معنى ودلول في أبعاديات علم القياس النفسي الذي هو جزء هام في دراسة الجماعات الإنسانية.

#### **الصراع داخل الجماعات:**

يعبر الصراع عموماً عن حالة عدم الرضى والاشياع، للأفراد داخل الجماعات، والذي يؤثر سلباً على نموها الطبيعي والصحي، مما يعيق ويجدد تحقيق الأهداف التي نشأت، من أجلها، المنظمات والجماعات، والذي ترجع أسبابه إلى صراع القادة، والتنافس على السلطة و الموافقات والمرجعيات والانتماءات، التي يحددها ويرسم، حدودها نظام القيم والمعايير والثقافة...

#### **أشكال الصراع:**

كمصدر لضغط العمل الجماعية وصراعات الجماعات، تظهر ثلاثة أشكال وأنواع من الصراع:

1. الصراع على مضمون سياسة العمل والرسالة التي تأسست من أجلها الجماعة والمنظمة كالمصدر على القيم والمعايير.
2. صراع الأشخاص وهو يخص الصراعات الشخصية الوجاذبة والعاطفية، داخل مكان العمل والمؤسسة، والتنظيمات، كالصراع الثنائي والعرقي أو صراع الأقليات العرقية والثقافية بلج
3. الصراع التنظيمي وهو صراع يخص الاختلاف على الإجراءات التنظيمية كشكل الإدارة ونوع التسيير، والميكل التنظيمي للمؤسسة، الأدوار والوظائف، وعلى السياسات العامة المنتهجة في العمل وفي إدارة الأشخاص وتسيير الأعمال، واجمالي هذه الصراعات هي
4. بين نوعين من الجماعات والمنظمات الرسمية وغير الرسمية
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 وأشكال التعارض، ومنه يمكن الوقوف على مستوى الانسجام ومدى الارتباط أو ضعف الروابط الاجتماعية وارتفاع مستوى الانحلال والتفكك... وفي الواقع ينظر إلى الصراع من جانبين وجهتين، جانباً سلبياً عندما يحتمل الصراع بين أفراد الجماعات والتناقض، وهذا يوقف ويعيق النمو الطبيعي للجماعة، ومن جانب آخر يكون الأمر إيجابياً ومنتجاً وبناءً، عندما يكون الصراع داخل الجماعات والمنظمات عاملاً على التعاون ودافع ومحفزًا على

الارتباط والانسجام  
والتضامن، والشراكة والاتفاق والتفاوض...

## وهذا النوع من الصراع هو ما تحتاج

- الى الجماعات والمنظمات، وظهور اثاره ونمائه في المظاهر التالية: تطوير وتحسین مستويات الاداءات

- انتاج افكار مبدعة وخلافة في العلاقات والتنظيم.

- اعادة التفكير في الاهداف والوسائل

تعزيز مظاهر وافع الاتفاق والتصالح وتمتين اواصر الروابط العميقية

### عوامل الارتباط داخل الجماعات والمنظمات:

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

#### حجم الجماعة. 1

الادوار و المكانة في الهيكل التنظيمي واستقرارها النسبي 2

المنافسة والصراع مع الجماعات والمنظمات الاخرى. 3

مستوى الخطر والاحساس بالخطر الخارجي. 4

مستوى الاتصال والعلاقات داخل الجماعات والمنظمات وشدة 5

الانكماك والانحلال.

وضوح الهدف والخطط وتوفّر الانسجام والتوافق في الجماعات والمنظمات. 6

درجات ومستويات الشعور بالرضى والاحساس بالدافع والحافز داخل الجماعات والمنظمات. 7

## الجامعة ودورة الحياة ..

تعتبر الجماعة بناءا كبيرا من العناصر المتقابلة ، والمساندة و المترابطة من القيم والمعايير والسلوك، المشكلة لثقافة التنظيم، على مدى السيرورة التاريخية، للنظم المجتمع ، ودورة الحياة الوجانبية التي تحدد حياة الجماعات والمنظمات، ونهائيتها في وسط ما .

m حددها ودرسها عالم النفس الاجتماعي ماكينزي : إنها شكل إجتماعي يمر بمراحل تتعدد كما يلى:

مرحلة النشأة والتأسيس وفيها يلتزم الاعضاء باحترام قيم ،معايير، تحديد اهدافها، وادوارها،<sup>1</sup>

مرحلة تحديد الهوية الشخصية والاختلاف.<sup>2</sup>

مرحلة التغيير والتحول من أجل التكيف والاندماج مع المحيط.3

مرحلة التبادل والارتباط والدخول في علاقات مع المحيط الخارجي 4

مرحلة الاستمرار في الحياة والعمل او 5

التوقف والاختفاء والموت.

### ثقافة المؤسسة:

مفهوم الثقافة: هناك مجموعة من المفاهيم والتصورات، حيث عرفها ثيفني: بأنها مجموعة القناعات والافتراضات، والسلمات 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 الأفراد والجماعات وهي تعمل على مستويات ثلاثة:

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

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

المستوى 3: ويخص تحقيق واسقاط قيم المنظمة على الواقع، بطريقة ملموسة، وعبر عن الهوية الجماعية للمنظمة، ولسلوك افرادها، وحتى الشكل العام الهندسي لمحيطها، ورموزها، وطقوسها، التي تميزها وتعرفها. وعرفها اكتوف 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 ومشتركة ..... .

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

1- تعبير عن قيم ورموز، وطقوس، تعرفها و

يخلقها الأفراد، ويصعب تغييرها.

2- الثقافة كادة التسيير والإدارة

تقوم ثقافة المؤسسة بتنظيم نشاط الأفراد، وفق رؤية موحدة لبلوغ اهداف محددة من خلال: 1- انتقاء وتدريب موارد بشرية، 2- التكوين ، التدريب والتعليم، 3- نشر مضمون الثقافة عن طريق تحويلها إلى رموز، طقوس ومجاز لغوي.

3- الثقافة كعامل تطوير وتقديم وتفعيل من خلال ثلاثة شروط:

ـ قوة المؤسسة وروحها-1

- تناسب الحاجات الاستراتيجية للوقت الحاضر-2.

ـ الثقة المتبادلة والبنية على الحق و العدالة بين الفرد والمنظمة.3

ـ إنتاج الثقافة داخل المؤسسة:.

حسب سانسيلييو ينتج الأفراد اربع اشكال مختلفة من الثقافة 1- شكل الارتباط 2- شكل المفاوض 3- المشتق عن المنظمة والمستقل بذاته 4- المهمش والمقصى من المنظمة .

ـ التغير الثقافي داخل المؤسسة:

لا يكون التغير 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 على ايجاد طرق للتكييف مع محيط البيئة الداخلية والخارجية للعمل، والنشاط.

٢- تغيير الاتجاهات والقناعات والموافق 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 لاداء العمل.

تعريف الدافعية: تعرف الدافعية بأنها مجموعة الظروف والشروط والاستعدادات النفسية الداخلية والخارجية التي، تطلق وتدفع قوي ، النشاط والفعل الإنساني إلى أقصى مستوياته والتجلّي، والتحكم الذاتي ...

تعريف الدافعية:

يصنف منظري علم النفس الاجتماعي نظريات الدافعية إلى ثلاثة منظورات وهي: ١- نظريات الحاجات والقيم .

٢- نظريات الاختيار المعرفي

٣- نظريات الحكم والضبط الذاتي

نظريّة الحاجات:

تفترض هذه النظرية أن السلوك الإنساني تحفزه مجموعة من الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية، والدّوافع العقلية والمعرفية النفسيّة ، ترتبط أساساً بوجود قيمة إلى حياة الإنسان، عن طريق التجديد وإطلاق القوى الخلاقة والطاقات وتبني هذه النظرية مسلماتها على مبدأ أن حاجات ورغبات العملية لتحقيق الحاجات هي ما يدفعه دوماً وأبداً البحث عن أقصى . حيوية يسعى الإنسان باستمرار لتلبيتها وتحقيقها في حياته... .

التجارب والتحديات للوصول إلى التوازن والاستقرار، كمان الإنسان تحركه قياماً ومعاينته تلبي حاجاته، للتوازن والاستقرار رخصة، في الظروف الصعبة، وال الحاجات عموماً تعبير عن فقدان التوازن والاستقرار.....

❖ نظرية إبراهام ماسلو للحجاجات:

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

لأنه ينبعه مجموعة من الحاجات الإنسانية، وهي تأخذ منحى تصاعدياً من قاعدة الهرم إلى قمته، وهي على مستويات خمسة كما يصفها ماسلو في هرم الحاجات وهي:

مستوى الحاجات البيولوجية كالحاجة للطعام والشراب والتزاوج والتکاثر لحفظ النوع . السلالة .. ١

الحاجة للأمن: يحتاج الإنسان كباقي الكائنات للشعور بالأمان وان حياته بعيدة عن المخاطر والتهديد. ٢

ال الحاجات الاجتماعية: كالحاجة للدخول في علاقات مع الآخرين. ٣

والشعور بالانتماء و الارتباط مع المحیط الذي يعيش فيه.

الحاجة للتقدير والاعتراف: كالحاجة للاعتراف والشعور بالقبول من الآخرين لتعزيز الثقة بالنفس، والشعور بالأهمية.. ٤

الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي الهدف الأساسي لحياة الإنسان، بعد أن يحقق الحاجات الأخرى، وهي قمة الهرم ، فالإنسان يسعى طيلة حياته لتحقيق أهداف ٥ سامية في الحياة كالشعور بالنجاح المادي والمهني، أو الأخلاقي والفكري عند بعض الخبر..

.. وبناءً على نظرية ماسلو حاول كثير من المهتمين بحقل العمل دراسة الجماعات والمنظمات ان يطبقوا هذا النموذج واسقاطه على السلوك التنظيمي لكنها تبقى عامة . ولا يمكن التتحقق منها على نطاق واسع وكبير، يمكن قبولها على عينات صغيرة فقط ، لكن ذات فاعدة عموماً...

i. نظرية الاختيار vie

## نظريه الاختيار المعرفي:

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

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

ثلاثة ابعاد : **بعد التوقعات: وهي الاهداف والنتائج التي يتبعها الفرد لتحقيقها بناء على العمل والجهد المبذول .**

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

**الاداتية والواسع: وهي الوسائل والشروط التي يستخدمها العاملون لتحقيق اهداف سامية في مكان العمل، وهي مرتبطة كذلك بمستوى الكفاءة والقدرات والحفز الدافع. وتكمن فائدة وقيمة هذه النظرية، في التدخل المهني، ومساعدة المشرفين والمسيرين للعمل الحصول على التغذية الراجعة والتقييم الازميين الاداء والفعالية في العمل بناء على الجهد المبذول ومستويات الكفاءة والقدرة والجودة في العمل ..**

## نظريه الضبط الذاتي والمعرفي:

حسب روسلي تبني وتدرس هذه النظرية العمليات الكبيرة المعرفية وماوراء معرفية والوجدانية، التي يستخدمها الفرد عندما يبحث عن اهداف ونتائج يريد تحقيقها، و عندما يختار ويقرر طريقة واستراتيجية محددة في إستعمال واستغلال المعلومات في تتبعه لوجهة وهدف معين، وكيف يقرر في ظرف تحت الضغط، وكيف يوجه سلوكاته. ويمثل هذه النظرية منظوريين وهما: منظور تحديد الاهداف ، ومنظور الضبط والقرار الذاتي .

### منظور تحديد الاهداف. lok ... ..

1. هذه النظرية اطلقتها الباحث لوك العام 1968، والتي تفترض وتسليم بان دافعية الانسان في العمل ترتبط بالاهداف والمنافع والنتائج التي
2. يتبعها وتحقيقها، وحسب لوك تأخذ 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 والتصريف، مما يمد بالقوة والدفع والشعور بالحافز والمعنى في تحقيق الاهداف والخطط، ويتتحقق هذا المنظور في الواقع في ثلاثة ابعاد وقدرات: الحاجة الى الشعور بالكفاءة والقدرة في اداء ال عمل والتحكم في البيئة.
- الحاجة للشعور بالاستقلالي الذاتي والشعور بالمسؤولية التامة في الاختيار والتصريف.
- الحاجة للشعور بالانتماء والارتباط مع الجماعة، عن طريق قيم ومعايير لكن لا تكبح السلوك والمبادرة الذاتية والحرية الشخصية مع تحمل المسؤولية ..