

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

محاضرات في مقياس علم النفس الاجتماعي للمنظمات

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة:

علاونة ربيعة



السنة الجامعية

2018/2017



أهداف المطبوعة

الأهداف:

الهدف العام:

أن يكون الطالب في النهاية قادرا على معرفة، فهم وتحليل السلوك الإنساني، أشكال ونماذج العلاقات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.

الأهداف الخاصة:

- 1- التعرف على ماهية علم النفس الاجتماعي للمنظمات.
- 2- التعرف على محددات السلوك الإنساني داخل المنظمة، وكيفية تفسيره وآليات ضبطه وتوجيهه.
- 3- استكشاف جماعات وفرق العمل داخل المنظمة.
- 4- تمييز سيكولوجية العلاقة بين الفرد والجماعة.
- 5- استيعاب عمليات التفاعل التي تحدث داخل المنظمة.
- 6- استنتاج سيروية التنشئة أو التطبيع الاجتماعي التي تتم داخل المنظمة.
- 7- مناقشة الدور الذي تساهم به الثقافة في تنظيم العلاقة بين العاملين والمسؤولين، وتحديد دور كل طرف داخل المنظمة.
- 8- مقارنة عمليات التغيير التنظيمي وأساليب مقاومتها.

الصفحة	المحاور
أ - ب	المقدمة
المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي	
1	مقدمة
1	1. علم النفس العمل والتنظيم
2	2. علم النفس الاجتماعي
3	3. علم النفس الاجتماعي للمنظمات
المحاضرة الثانية: السلوك الإنساني داخل المنظمة	
6	مقدمة
6	1. تعريف السلوك الإنساني
7	2. التطور التاريخي للسلوك الإنساني
7	3. تعريف المنظمات
8	3-1- الاتجاه الوظيفي والمنظمة
8	3-2- اتجاه البناء الاجتماعي والمنظمة
9	4. نظريات السلوك الإنساني داخل المنظمة
9	4-1- مدرسة المنظمة العلمية للعمل
11	4-2- تيار العلاقات الإنسانية
13	4-3- اتجاه التحليل الاستراتيجي
15	4-4- نموذج نظام الأنشطة
18	ملخص
المحاضرة الثالثة: جماعات وفرق العمل	
20	مقدمة
20	1. تعريف وبنية الجماعات
20	2. الاتجاهات النظرية وتطبيقاتها في المنظمات
21	2-1- نموذج التماسك الاجتماعي
22	2-2- نموذج التوحد الاجتماعي

23	3- خصوصية الجماعات في المنظمات وفرق العمل
المحاضرة الرابعة: سيكولوجية العلاقة بين الفرد والجماعة (ديناميات الجماعة)	
27	مقدمة
27	1. تعريف
28	2. موقع ديناميات الجماعة من خريطة العلوم الاجتماعية
30	3. تعريف الجماعة الصغيرة
30	4. المظاهر المميزة لحياة الجماعة
30	4-1- الظروف السابقة للجماعة
31	4-2- تفاعل الجماعة
31	4-3- اتصال الجماعة
31	4-4- تماسك الجماعة
32	4-5- جو الجماعة
32	4-6- التجمعات الفرعية
33	5- التوجهات النظرية المفسرة لدينامية الجماعة
33	5-1- اتجاه نظرية المجال
34	5-2- اتجاه التنظيم الرسمي
34	5-3- اتجاه القياس السوسيوومثري
34	5-4- اتجاه التحليل العاملي
35	6- ديناميات الجماعة والكفاية الإنتاجية
35	6-1- مستوى عمل الجماعة
36	6-2- مستوى تأييد الجماعة
37	6-3- مستوى الحاجات الفردية
المحاضرة الخامسة: التنشئة أو التطبيع الاجتماعي التنظيمي	
39	مقدمة
39	1. المحتوى والمراحل
43	2. دور المنظمة



44	3. استراتيجيات الوافدين الجدد
46	ملخص
المحاضرة السادسة: الثقافات التنظيمية	
48	مقدمة
48	1. تعريف
49	2. أهمية الثقافة التنظيمية
50	3. خصائص الثقافة التنظيمية
50	4. عناصر الثقافة التنظيمية
52	5. مستويات الثقافة التنظيمية
52	6. توجهات الثقافة التنظيمية
60	7. طرق تقوية الثقافة التنظيمية
61	8. تغيير الثقافة التنظيمية
المحاضرة السابعة: التغيير التنظيمي	
63	مقدمة
63	1. تعريف
64	2. أسباب التغيير التنظيمي
65	3. أهداف التغيير التنظيمي
66	4. مصادر التغيير التنظيمي
68	5. استراتيجيات التغيير التنظيمي
70	6. نظريات التغيير التنظيمي
73	7. مقاومة التغيير التنظيمي
74	ملخص
75	قائمة المصادر والمراجع



لم تكن القضايا الاجتماعية من الأمور التي تشغل أذهان علماء النفس حتى مطلع القرن العشرين، وكان تركيز علم النفس ينصب على ما يسمى بالفرد الانساني، أما دراسة سلوك هذا الفرد في الجماعة والعلاقات الوثيقة التي تربطه بمجتمعه، والتأثير المتبادل بين الفرد والجماعات فقد كانت من الأمور التي تجلب اهتمام مختصين آخرين مثل علماء التاريخ، الاجتماع، الحضارة، وعلماء السياسة. ولعلماء هذه الفروع فضل كبير علينا نحن السيكولوجيين في فهم كثير من الجوانب المعقدة التي تساهم بها العوامل الاجتماعية والحضارية في تشكيل السلوك، وتطور الشخصية الإنسانية لهذا سرعان ما تبلور اتجاه اجتماعي ينظر للإنسان بصفته انعكاسا لمجتمعه الكبير بما يتضمنه من مؤسسات وتقاليد وقيم وأفكار وتكنولوجيا، وأسرته المباشرة وعلاقاته الشخصية بالآخرين في مواقف اجتماعية مختلفة. وهكذا أخذ علم النفس يولي اهتماما لتلك القضايا محاولا رسم حدود واضحة بين جوانب السلوك التي تورث بفعل قوانين الوراثة والاستعدادات العصبية والبيولوجية، وتلك التي تكتسب بفعل التعلم الاجتماعي والتفاعل مع الآخرين، وتبلور ما يسمى بعلم النفس الاجتماعي. هذا العلم حسب ألبرت (1985) أصبح تخصصا رئيسيا في علم النفس تقوم عليه فروع تطبيقية مثل الإعلام والرأي العام، وعلم النفس التنظيمي والصناعي، والحرب النفسية، وعلم النفس الديني والدولي، وظواهر الانتحار، وعلم الإجرام والأسرة، وبعض أنواع العلاج النفسي، وعلم النفس المدرسي. ومن جهة أخرى فعلم النفس الاجتماعي ليس مجرد فرع من علم النفس العام، ولكنه يشكل أساسا لفهم الظواهر النفسية في كافة التخصصات الرئيسية أيضا، فلا يوجد شخص يعيش بمفرده في عزلة عن الآخرين بشكل كامل. فالواقع أن كل شخص في هذا العالم يعيش في وسط اجتماعي يؤثر في كل سلوكياته مهما كان يبدو في الظاهر خصوصيا وبعيدا عن ذلك الوسط كالأحلام، والخيال، والدوافع، وعادات النوم والطعام، وكلها سلوكيات تنبع من الواقع الاجتماعي وتهدف إلى التأثير فيه، مما يدعوننا للقول بأن علم النفس لا يمكن إلا من خلال علم النفس الاجتماعي.

وإذا ما أسقطنا هذا المجال من الاهتمام على محيط المنظمة نجده يتناول دراسة العلاقة بين الفرد والمنظمة، إضافة إلى العلاقات بين الأفراد وعلاقتها بالمهام والهياكل التنظيمية، وهو جوهر اهتمام علم النفس الاجتماعي للمنظمات، هذا الموضوع الذي سنتطرق له بشيء من التفصيل من خلال عرضنا لمجموعة من المحاضرات لإلقاء الضوء على العديد من الموضوعات التي تساعد المهتمين بمجال المنظمات، وقد تناولت المحاضرة الأولى مفاهيم تخص العلوم التي لها علاقة مباشرة بالموضوع. أما الفصل الثاني فقد تناول دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة وأهم المدارس والنظريات التي تطرقت لهذا الموضوع. وناقش الفصل الثالث جماعات و فرق العمل من خلال تعريضها وعرض النظريات التي اهتمت بدراستها. وعرضنا بالفصل الرابع سيكولوجية العلاقة بين الفرد والجماعة أو



كما تسمى ديناميات الجماعة من حيث التعريف، والنظريات التي اهتمت بهذا الموضوع، وكذا تطبيق ديناميات الجماعة في المنظمات وخاصة علاقتها بالإنتاجية. أما المحاضرة الخامسة فتناولت التنشئة أو التطبيع الاجتماعي التنظيمي، حيث تناولنا التعريف، النظريات التي بحثت في هذا الموضوع، وكذا المراحل، دور المنظمة، استراتيجيات الوافدون الجدد. والمحاضرة السادسة تمحورت حول الثقافات التنظيمية، حيث تطرقنا للتعريف، المستويات، الأهمية، الخصائص، وتغيير الثقافة التنظيمية. وفي الأخير، عرضنا موضوع التغيير التنظيمي أولا التعريف، الأسباب، الأهداف، المصادر، الاستراتيجيات، النظريات المفسرة لظاهرة التغيير التنظيمي، وأخيرا مقاومة التغيير التنظيمي.



المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي

المحاور:

مقدمة

1. علم النفس العمل و التنظيم

2. علم النفس الاجتماعي

3. علم النفس الاجتماعي للمنظمات

من خلال هذا العرض التمهيدي سنتناول تعريف علم النفس الاجتماعي وكذا علم النفس العمل و التنظيم باعتبارهما يمثلان جوهر مكونات علم النفس الاجتماعي للمنظمات، على أساس أن هذا الأخير يهتم بتوظيف مواضيع و اهتمامات علم النفس الاجتماعي في محيط المنظمة، و بما أن المنظمة هي ميدان دراسة علم النفس العمل و التنظيم فالعلاقة التي تجمع هذه العلوم هي علاقة تداخل، وعليه ارتأينا في هذه المحاضرة التي تمثل المدخل للمقياس ككل أن نتطرق بصورة موجزة لهذه العلوم.

1. علم النفس العمل و التنظيم:

يهتم علم النفس العمل و التنظيم بتطبيق مبادئ و أساليب علم النفس من أجل تعزيز القدرات البشرية في مكان العمل، كما يدرس تأثير بيئة العمل و أساليب الإدارة على تحفيز العاملين و مدى رضاهم عن العمل و نسبة الإنتاجية.

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن العمل هو جوهر الإهتمام، العمل الذي تم تعريفه من خلال المعاجم بأنه يمثل الجهد المبذول بهدف القيام بشيء، هذا التعريف يوضح أن القيام بالعمل يتطلب توفير طاقة و أن هذه الجهود وضعت في خدمة تحقيق الهدف.

هاتين الخاصيتين غير كافيتين لتعريف العمل بطريقة مرضية حتى و إن تم توفرهما. هذا ما دفع (1987)levy.leboyer إلى إضافة خاصية ثالثة يرى أنها ضرورية لتعريف العمل، ويتعلق الأمر "بالضغوط والإكراهات" التي تأخذ العديد من المظاهر: أولاً و قبل كل شيء العمل هو عبارة عن نشاط مفروض لأنه يوفر موارد ضرورية للعيش، ثم أنه يتم داخل إطار اجتماعي الذي يشكل ثقلاً على الفرد. إن غالبية العاملين يتلقون تعليمات من قبل من هم أعلى منهم حسب التسلسل الهرمي، فحتى الحرفي الذي يبدو لنا في الظاهر منعزل عن هذه الممارسات هو في علاقة مع البنوك، الزبائن والمؤمنين يمارسون ضغوطات عليه. إذن، العمل يمثل إجبار اجتماعي. فهو بهذا المعنى حامل لضغوط معنوية و انفعالية. و انطلاقاً من هذه الاعتبارات، نعرف العمل كنشاط يعتمد على توفير الطاقة لإنتاج شيء أو تقديم خدمات و هو مضغوط بسياق اجتماعي وتقني.

و علم النفس العمل و التنظيم الذي يهتم بهذه الأنشطة قد تكون بشكل تطوري من خلال مراحل، وكل مرحلة تتميز أولاً بظهور مستوى جديد للتحليل، ثم بمجالات دراسة نوعية.

و أخيراً، حتى و إن كان مجرد علم نفس تطبيقي، فإن علم النفس العمل و التنظيم ينتج معارف قادرة على الولوج داخل تطبيقات جد

(Leboyer, Huteau, Louche, 2001)

متنوعة.



و علم النفس العمل و المنظمات هو أولا وقبل كل شيء علم نفس مما يعني أننا نهتم بالأفراد بالدرجة الأولى، بأنشطتهم، وتصرفاتهم و

(J.L Bernaut et Claude Lemoine, 2012, 1)

بتصوراتهم.

من خلال هذا التعريف لعلم النفس العمل و التنظيم نستخلص أنه يدرس الفرد، لكن إذا تحدثنا عن الأنشطة والتصرفات والتصورات الصادرة عن الفرد ينبغي الرجوع إلى البيئة التي تتلقى هذه العناصر أحيانا، كما قد تكون مولدا ومحفا لهذه المكونات الفردية أحيانا أخرى. واعتبارا لهذه العلاقة المتبادلة بين الفرد و محيطه، سنعرض مجالا علميا يتناول هذه المقارنة ويتعلق الأمر بعلم النفس الاجتماعي.

2. علم النفس الاجتماعي:

يركز على دراسة السلوك الاجتماعي و العمليات العقلية للإنسان، ويركز بشكل خاص على طريقة تفكير كل شخص في الآخر و كيفية ارتباطهما ببعضهما البعض. و يهتم علماء النفس الاجتماعيون بشكل خاص بردود الأفعال التي يبديها الأفراد حيال المواقف الاجتماعية التي يتعرضون لها. وتم دراسة هذه الموضوعات في إطار تأثير الآخرين على سلوك الفرد (مثل، الإمتثال والإقناع...) و تكوين الفرد للمعتقدات والإتجاهات والأفكار النمطية عن الأشخاص الآخرين. هذا، وتجمع المعرفة الاجتماعية ما بين عناصر علم النفس الاجتماعي وعلم النفس المعرفي من أجل استيعاب كيفية تعامل الأفراد مع المعلومات الاجتماعية وتذكرهم أو تشويهم لها. تكشف دراسة ديناميات الجماعة عن المعلومات المتعلقة بطبيعة وإمكانية تفعيل وتحسين دور القيادة وعملية التواصل وغيرها من الظواهر التي تحدث -على الأقل- على نطاق اجتماعي ضيق. في السنوات الأخيرة، ازداد اهتمام العديد من علماء النفس الاجتماعيين بعمليات القياس الضمنية والنماذج التوسيطية وتفاعل الفرد مع المتغيرات الاجتماعية ومدى تأثيرها على سلوكه.

أما فيما يتعلق بدراسة السلوك التنظيمي تحديدا من منظور علم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة فتتركز على دراسة كيف يعمل الناس في المنظمات المختلفة والعلاقات القائمة بينهم. ويستخدم المديرون السلوك التنظيمي بهدف تحسين العلاقات بين الناس والمنظمات، ويجاولون خلق مناخ يكون فيه العاملون مدفوعين إلى العمل معا بفاعلية، وكذلك اختيار العمال للعمل وتشجيع العمال الأكفاء عن طريق زيادة أجورهم. يمكن أيضا الاستفادة من دراسة السلوك التنظيمي في تحسين ظروف العمل البيئية و الاجتماعية، وتغيير الإتجاهات السلبية نحو العمل، وتقوية ودعم المعايير التي تحث على العمل والإنتاج.

كما ظهر أيضا أهمية المشاركة ودورها في التغلب على مقاومة العاملين للتغييرات، فالصناعة الحديثة في تطور مستمر سواء في الأساليب التكنولوجية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية أو في الأساليب الإدارية ويترتب على هذا التطور الكثير مما قد يؤثر في الإنتاج كما و كيفا



وفي علاقات العمل داخل المنظمة. فالأفراد يواجهون مواقف جديدة تفرض عليهم أساليب جديدة في العمل تختلف عن الأساليب السابقة. وهي مواقف قد يترتب عليها القلق وعدم الشعور بالأمن وبالتالي قد يستجيبون لها بالمقاومة إما بصورة فردية أو جماعية. والمشاركة من الأساليب التي أوضحت البحوث قيمتها في التغلب على مقاومة التغيير، ويعني ذلك عمليا إتخاذ الخطوات الضرورية لمساعدة عضو الجماعة على الشعور فعلا بأنه عضو في جماعة، وتهيئة الفرصة له للقيام بدور فعال و المشاركة في إتخاذ القرارات وإشباع حاجاته.

تبين أيضا أهمية تحسين أنماط الاتصال داخل المنظمات، لأن ذلك يؤثر في درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإنتاجية وفي إشعار أعضائها بالرضا. والمشاركة في المعلومات هي جوهر الاتصال الفعال في المنظمة الديمقراطية، كما أن الاتصال من أقوى الأساليب في تعديل الإتجاهات وبخاصة في التغلب على مقاومة التغيير في أساليب الإنتاج و علاقات العمل.

(معتز سيد عبد الله، عبد اللطيف محمد خليفة، 2001، 198، 199)

3. علم النفس الاجتماعي للمنظمات:

بعد عرضنا لاهتمامات علم النفس الاجتماعي في إطار المنظمات نعود مرة أخرى للحديث عن علم النفس العمل و التنظيم من خلال تحديد موضوع هذا الأخير، حيث قدمت الشبكة الأوربية لعلم النفس العمل والتنظيم نموذجا يجمع كل مستويات التحليل التي مر بها تطور هذا العلم، فحددت ثلاثة مجالات للبحث ترتبط بمظاهر مختلفة للنشاط الانساني في محيط العمل والتي تعرف بدورها علم النفس العمل و التنظيم، و تتمثل هذه المستويات فيما يلي:

1.3. العلاقة فرد(أو مجموع) والمهمة: و العناصر التي يتم أخذها بعين الإعتبار هنا هي: طبيعة المهمة، الشروط المادية المتنوعة، المواقيت، الإنجاز، الأعباء الجسدية و العقلية، التعب، تنظيم العمل وتكييف الآلة مع الفرد.

2.3. العلاقة بين الفرد والمنظمة: ويتعلق الأمر بإنشاء العلاقة بين الفرد والمنظمة (التوظيف، التنشئة أو التطبيع الاجتماعي)، تطور الفرد (التكوين، الدافعية، الالتزام، تطور المسار المهني)، بالإضافة إلى نهاية مسار الفرد (الذهاب إلى التقاعد).

3.3. العلاقات بين الأفراد وعلاقتها بالمهام و الهياكل(العلاقات الهرمية، دينامية الجماعة، إتخاذ القرار، الهياكل التنظيمية، التعاون والصراع).



و حسب Claude louche يمكننا الآن تحديد موقع علم النفس الاجتماعي للمنظمات بالنسبة لمختلف مستويات التحليل التي وضعتها الشبكة الأوربية لعلم النفس العمل والتنظيم.

يقول Fischer أن علم النفس الاجتماعي هو "دراسة العلاقات المعقدة الموجودة بين الأفراد، الجماعات والمؤسسات داخل مجتمع معين". فهو يهتم أساسا بالتصرفات الاجتماعية التي تندرج في إطار علاقة بالآخرين وبالهيكل. نقول إذا أن المستويين الثاني و الثالث اللذين تم تمييزهما من طرف الشبكة الأوربية لعلم النفس العمل والتنظيم وسبق وأن عرضناهما يمثلان المجال المفضل لعلم النفس الاجتماعي للمنظمات. (Claude Louche, 2012, 11, 12)

المحاضرة الثانية: السلوك الإنساني داخل المنظمة

المحاور:

مقدمة

1- تعريف السلوك الإنساني

2- التطور التاريخي للسلوك الإنساني

3- تعريف المنظمات

3-1- الاتجاه الوظيفي والمنظمة

3-2- اتجاه البناء الاجتماعي والمنظمة

4- نظريات السلوك الإنساني داخل المنظمة

4-1- مدرسة المنظمة العلمية للعمل

4-2- تيار العلاقات الإنسانية

4-3- اتجاه التحليل الاستراتيجي

4-4- نموذج نظام الأنشطة

ملخص

مقدمة:

إن ضرورة دراسة مفهوم السلوك الإنساني تعود أساسا لارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يعني سلوك الفرد داخل المنظمات، وخاصة إذا ما رجعنا إلى الأهداف التي تبرز من دراسة هذا السلوك والتي يمكن حصرها في: التعرف على مسببات السلوك الإنساني، التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك، والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

ومن هنا تتضح لنا أهمية السلوك الإنساني داخل المنظمة أو بتعبير آخر السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

1- تعريف السلوك الإنساني:

عرف الحسينة (1999) السلوك الإنساني بأنه مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عمليات الأقلمة "الأهداف" والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي والبيئي الذي يعيش فيه.

والسلوك الإداري يظهر في بيئة محددة، هي بيئة العمل، ويخضع إلى قواعد ونظم وأصول متعارف عليها، ولذلك سمي بالسلوك التنظيمي.

بينما يرى الحسينة أن السلوك الإنساني يأتي في بيئة أوسع وأرحب وهي غير محددة إلا بقواعد المجتمع وأنظمتها وأعرافه ككل.

وأكد (Davis et Newsroom, 1985) أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات، وأينما يجتمع الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي، ويضيف Davis أن هذه العناصر الثلاثة تتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي (البيئة العامة) وهذا التفاعل للعناصر الأربعة هو السلوك التنظيمي.

(عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، 2010، 144)



2- التطور التاريخي للسلوك الإنساني:

إن الباحث في التاريخ يجد أن محاولات فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات لها جذور تاريخية بعيدة، ففي الحضارة الفرعونية مثلاً وجد أنه كان هناك اعتراف فيما بينهم بضرورة الاستماع إلى شكاوي العاملين، ولا شك أن الاستماع في حد ذاته يكون في أحيان كثيرة علاجاً - ولو مؤقتاً - لبعض العاملين.

وإذا طالعت التاريخ الإسلامي ستجد أن الحضارة الإسلامية قد اهتمت بالسلوك البشري داخل المنظمات اهتماماً بالغاً، فأقرت مبدأ التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار وهذا ما يسمى حالياً بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما شجعت الاتصال المباشر بين الرئيس و المرؤوس، كما أن مفاهيم الإتصال الجيدة كانت لها مجالات واسعة في الدين الإسلامي بشكل كبير.

وقد ظهر في القرن السادس عشر نموذج لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه ألا وهو النموذج الميكافيللي، حيث وضع ميكافيللي نظريته القائمة على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك، وقد أودع ميكافيللي نظريته هذه في كتابه الشهير "الأمير" والذي كان قد كتبه لإرضاء حاكم إحدى المدن الإيطالية، شرح فيه كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء، وكان مبدؤه الأساسي "الغاية تبرر الوسيلة" بمعنى أن أي وسيلة يمكن استخدامها ولو كانت غير نبيلة أو مشروعة طالما أنها ستوصل في النهاية إلى هدف نبيل، إلا أن ذلك لا يمنع من استخدام أسلوب الحوافز والمكافآت على أن يكون في ظلال نظام الردع.

(عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، 2010، 145-146)

3- تعريف المنظمات:

في الواقع، المنظمات تستقطب معظم الأنشطة الانسانية، وهي ترافق كل حياة الأفراد: الأمومة والطفولة، حيث يرى الطفل النور، المؤسسات التربوية، دور العبادة، الجيش، المتجر، المؤسسة، الإدارات المختلفة هي أمثلة لمنظمات، وراء تنوع هذه الأمثلة نجد مكونات مشتركة تظهر هذه المكونات في تجمع أفراد الذي يطور أنشطة مدونة في فترة زمنية، الطابع الجماعي للنشاط يرفق بتقسيم للعمل بين الأعضاء، ومدعماً بميكانيزمات التنسيق، ويتطلب استخدام الموارد المادية وغير المادية ويفرض تبادلات مع المحيط.



يبقى من الصعب تعريف المنظمات أو بالأحرى توجد الكثير من التعاريف وما يميز هذه التعاريف تركيزها على مفاهيم الإنسان وعلى أنشطته المختلفة. نعرض تعريفين للمنظمة: تعريف يندرج في إطار الاتجاه الوظيفي، وآخر مستمد من اتجاه البناء الاجتماعي.

(Claude Louche, 2012, 19)

3-1- الاتجاه الوظيفي والمنظمة:

يعود مصدر الاتجاه الوظيفي في الأصل إلى علم الاجتماع، وهو يركز على مسلمتين أساسيتين وهما: توجد وحدة منظمتية بمعنى أن كل نظام متكون من أجزاء مدمجة مع بعضها البعض بشكل جيد، وأن كل نظام يعيش في وضعية توازن مؤقتة، أي أنه خارج تعديلات طفيفة يعيش القليل من التغيرات، إذن فالمنظمات تعرف كوحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تشكلت وأعيد تشكيلها بغرض تحقيق أهداف محددة.

(Etzioni, 1971, 14)

في هذا التصور، ينبغي الانطلاق من الأهداف المرجو تحقيقها لفهم المنظمات، المنظمة هي إذن أداة منطقية، جهاز موضوع في مكانه من أجل تحقيق الأهداف، هذه الأهداف تكون مقسمة ومشاركة بالنسبة لكل الأعضاء، هذا التصور يبدو أكثر اندماجية. الاتجاه الوظيفي سيطر على التحليل التنظيمي بشكل كبير، غير أن بعض المظاهر التي عكست محدوديته ساهمت في ظهور اتجاه بطابع اجتماعي والذي قدم تعريف مختلف للمنظمة.

3-2- اتجاه البناء الاجتماعي والمنظمة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاتجاه الوظيفي لعب أدوارا عدة من خلال إعطائه تصورا للمنظمة، سمح بتنسيق الأنشطة، وبتقييم الإنجازات، غير أن هذا التصور الذي يجعل من المنظمة جهازا منطقيا يدور حول هدف يمكن أن يكون محل نقاش.

الأهداف تكون أحيانا واسعة ومتضاربة، يمكن أن يكون هناك لا توازن بين الأهداف المسطرة والأهداف الفعلية، فمثلا تفكر في مستشفى الذي يكون من أهدافه دعم المرضى العقليين اجتماعيا ويسبب خلل في الوسائل يتحول إلى دار حضانه بسيط، ثم قد يحدث انتقال في الأهداف.

حسب Etzioni من بين الأشكال المعتادة أكثر هي تلك التي تقوم فيها المنظمة بعكس نظام الأولوية بين أهدافها ووسائلها لنفرض جمعية هدفها دعم البحث الطبي، الوسيلة هي جمع التبرعات، نتحدث عن تبديل للأهداف إذا ما تحولت الأموال إلى أولوية التي تدور حولها كل العملية، ثم إن ملاحظة المنظمات تبين أن هناك اختلاف في الأهداف حسب الوضعية داخل المنظمة، بالإضافة



إلى الاختلاف الذي قد يكون بين الأهداف الشخصية للأعضاء وأهداف المنظمة، وأهداف مشتركة وأهداف متعارضة. حيث أن الأشخاص هم الذين يمثلون هذه الأهداف وليس المنظمات.

إذن، هنا نتحدث عن تصور للمنظمة أقل اندماجية وأقل تماسكا، فالمنظمة حسب **Friedberg (1993)** المنظمة لم تعد عبارة عن آلة مسيرة بطريقة منطقية من طرف المديرية، وإنما هي نسق أفعال يتضمن علاقات تعاون أو تبادل أو صراع بين أفراد فعالين حول اهتمامات متقاربة. **(Friedberg, 1993, 67)**

لدينا تعريفين مختلفين للمنظمة وهما يندرجان ضمن اتجاهين مختلفين (الاتجاه الوظيفي واتجاه البناء الاجتماعي) والأكثر من هذا أهما يعتمدان تصورين مختلفين للسلوك الإنساني.

فالأعمال المطورة في الاتجاه الوظيفي تعتقد أن الإنسان غير فعال، بحيث أنه لا يمثل سوى قطعة من آلة مسيرة من طرف آخرين. في حين أن الأعمال التي تتم في إطار اتجاه البناء الاجتماعي تنظر للإنسان على أنه فعال، فهو الذي يعمل خيارات، ويطور استراتيجيات داخل محيط من الضغوط والموارد.

نحاول الآن عرض بعض المدارس الكبرى وكذا استخراج الاختلافات التي تفرقهم فيما يخص تصور السلوك الإنساني:

- المنظمة العلمية للعمل (الإنسان الاقتصادي).
- تيار العلاقات الإنسانية (الإنسان الاجتماعي).
- التحليل الاستراتيجي (الإنسان الاستراتيجي).
- نموذج نظام الأنشطة (الإنسان متعدد النشاطات).

4- نظريات السلوك الإنساني داخل المنظمة:

4-1- مدرسة المنظمة العلمية للعمل:

تشكل المنظمة العلمية للعمل إطارا للوقاية والتحليل المطور من طرف Taylor، هذا الأخير كان في البداية عاملا في مؤسسة ميكانيكية، ثم عرف تطورا سريعا في مساره حيث تحصل على عدة درجات متتالية في مجال الترقية، من رئيس عمال، إلى قائد ورشة، إلى قائد ميكانيكي قبل أن يصبح مهندسا، وهذا بعد متابعته لدروس مسائية، إنه لا يمكن فصل مقارنة للمنظمات عن نسق أو محتوى



التطور، فإذا تحدثنا عن المنظمة العلمية للعمل فقد تزامن ظهورها مع ظهور العمل ضمن طواقم كبيرة، ومحاولة التخلي عن الانتاج الفردي الذي يتميز بالنشاط المستقل للعامل المؤهل، القادر على التكيف مع مهام متنوعة مثل تنظيم عمله، واختيار حركاته وأدواته، والانتقال بالمقابل إلى انتاج المجموعات، هذا التصور الذي يرى أن المؤسسة قادرة على وضع برنامج الانتاج وتصريف أكبر عدد من المنتوجات المتشابهة على مستوى السوق، بمعنى الارتقاء إلى المؤسسة الصناعية حيث يكون المصنع الكبير هو الشكل المميز للانتاج، وهذا الموضوع يتطلب جمع رأس المال، التقدير الاقتصادي مع تطوير التجهيزات الصناعية.

وقد كان **Taylor** منشغلا بما أسماه التسكع المنظم "Flanerie Systématique" خلال مشواره، ووجد ثلاثة أسباب لهذا التسكع وهي:

1- الفكرة التي ترى أن الزيادة في الانتاج تجعل للمؤسسة تحيل العمال على البطالة.

2- التنظيم السيء للعمل، والذي يجعل المديرية تجهل الزمن المحدد والكافي لانتاج ما هو جديد.

3- التجريب الذي يخص الطرائق المستخدمة، والذي يؤدي بدوره إلى جعل العمال لا يعملون بطريقة فعالة.

وبناء على هذه الملاحظات السلبية التي استقاها من محيط العمل أخذ Taylor والمنظمة العلمية للعمل على عاتقهما الدراسة العلمية للشروط التي يتم فيها العمل، فهم يرون أن العمال يتعلمون من خلال ملاحظة الآخرين وهذا غير فعال، إذ توجد طرائق مختلفة لإنجاز مهمة، من بين هذه الطرائق هناك واحدة تعتبر هي الأحسن ولكن هذه الأخيرة لا يمكن اكتشافها إلا من خلال دراسة علمية، ولهذا ترى المنظمة العلمية للعمل أن كل مهمة تأخذ بعين الاعتبار عمليتين اثنتين وهما:

1- الفكرة، والتي هي عملية عقلية تسعى إلى تحديد كيفية تنفيذ عمل.

2- التنفيذ أو الإنجاز والذي هو عملية يدوية.

وتعتبر المنظمة العلمية للعمل هي الفكرة على اعتبار أنها هي التي تتكفل بتوظيف الطاقم البشري في عملية الانتاج بصورة فعالة، من خلال تحديد الأسلوب الوحيد الأحسن لتنفيذ أو إنجاز عمل مع الفعالية الأكبر، هذا الأسلوب ينحصر في عاملي الحركة والزمن، حيث لاحظ **Taylor** من خلال تجاربه في الشركات التي كان يعمل بها، إضافة إلى الدراسات الميدانية التي قام بها الزوجان فرانك وويليام جيلبرت والتي تناولت دراسة "الحركة والزمن"، حيث قاما بملاحظة أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، ثم يحددون بعد ذلك ما هي أنسب الحركات التي عليه أن يؤديها ليصل إلى أسرع وأفضل أداء ممكن، هذه الحركات تدون في قائمة



لتصبح المعيار المعتمد، فهذه الطريقة حسب المنظمة العلمية للعمل هو الأنجع لأنها تقتصد في الوقت والجهد، حيث تسمح للعامل بأداء أقل عدد ممكن من الحركات وبالتالي يحافظ على جهده من جهة، ويسرع في الانجاز لاعتماده على هذا العدد القليل من الحركات من جهة أخرى، لكن هذه البرمجة الثابتة ينبغي أن تدعم بتحفيز الأجير، وهذا التحفيز يكون يتمثل في الأجر، وهذا الأجر يكون مرتبطا بصورة مباشرة بكمية الانتاج، وعليه يوضح تايلور أنه ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الأهمية الشخصية للعمال الذين ينتجون أكثر، في إطار هذه النظرية نلاحظ أنها تتحدث عن الإنسان الاقتصادي L'homme économique فهو يرى أن المنظمات تعيش وفق نظام الترتيب والانسجام: ولا شيء يمكنه أن يخل بهذا النظام الطبيعي، ففي الواقع لا يوجد تعارض في التصورات بين مختلف الأعضاء داخل منظمة. مثلا، فيما يخص العلاقة مديرة-أجراء يقول Taylor أنه مع المنظمة العلمية للعمل المصالح الحقيقية للطرفين هي نفسها، إذ من الممكن إعطاء لهذا وذاك ما يريدان: للعمال أجورا ضخمة، وللرئيس يد عاملة، سوق جيدة، فحسب المنظمة العلمية للعمل العمل منظم في إطار علمي، والعلم يوفر نتائج لا جدال فيها وموضوعية وتخدم الجميع.

يقول **Claude Louche (2012، 23)** بعد هذا العرض، نستنتج فورا أننا نهتم بالإنسان المنعزل ولا نعطي أي مكان للجماعة، والإنسان تم النظر إليه من الناحية الفيزيولوجية فحسب، كما تم تقييمه على أنه سلبي ودون مشروع، حيث يكفي أن نحدد له الحركات التي عليه القيام بها في وقت محدد، ونقدم له أجرا يرتبط بمستوى الانتاج حتى نجعل هذا الأجير يعمل. كما اعتبرت هذه النظرية أن الإنسان مثله مثل أي مورد آخر من موارد المنظمة من آلات وغيرها، وبالتالي يجب التحكم في هذا المورد عن طريق تصميم وظيفته وتدريبه وتحديد معيار علمي لقياس انتاجه، هذا بجانب تحفيزه على العمل باستخدام الحوافز المالية.

(عبد الرزاق محمد الديلمي، 2011، ص 238)

وقد أدى هذا النقد إلى ظهور مدرسة جديدة تهتم بالعنصر البشري في المنظمات، وتعتبره إنسانا اجتماعيا وليس فقط إنسانا اقتصاديا.

4-2- تيار العلاقات الإنسانية:

تطور هذا الاتجاه بين الحربين العالميتين في إطار الأبحاث الممتدة التي قام بها **Elton Mayo** بمصانع **Hewthorne** في الفترة ما بين 1927 و 1932. **Mayo** هو شخص أسترالي الأصل ومهاجر بالولايات المتحدة الأمريكية في 1922، كان **Mayo** يشغل منصب أستاذ بجامعة **Harvard** عندما شارك في استثمارات للمجموعة الغربية للكهرباء (**Western Electric Company**)، قامت هذه المؤسسة -حسب اتجاه تايلور- بدراسة تأثير الإنارة على مردودية العمال، حيث تمت المقارنة بين



مجموعتين، المجموعة الأولى كانت الإنارة فيها مستقرة عند شدة معينة، والمجموعة الثانية تم فيها إدخال تغييرات على شدة الإنارة بهدف قياس التأثيرات.

لكن النتيجة بينت أن الانتاج تزايد في كلتا المجموعتين: الأولى والثانية، وبالنسبة للمجموعة الثانية كان الانتاج يتزايد بالتساوي في الوضعيتين سواء عند التخفيف في شدة الإنارة أو الزيادة فيها، ومن ثم كان الاستنتاج أن المتغيرات المادية والتي كانت متمثلة في الإنارة لا يمكنها تفسير هذه النتائج.

ثم قاموا بملاحظة مجموعة من العمال تتكون من ستة أشخاص كانوا معزولين في غرفة ومنشغلين بتركيب المحولات الهاتفية وكانت الملاحظة التي تم رصدها هي الزيادة المستمرة في مستوى الانتاج والتي لا يمكن تفسيرها بالمتغيرات المادية التي خضعت للتعديل (مدة العمل، الراحة) وإنما الرضا عن العمل، جو المجموعة والمشاركة كانت هي المتغيرات ذات الاثر والتي تم استنتاجها من الظواهر التي خضعت للملاحظة.

وفي الأخير، عرض **Etzioni** نتائج الدراسات الميدانية التي تمت بمصانع Hewthorne في صورة موجزة وهي أن "مستوى الانتاج يكون خاضعا للمعايير الاجتماعية وليس للقدرات الفيزيولوجية، بمعنى أن المكافآت والعقوبات غير الاقتصادية تؤثر بصورة عميقة، أي أن العمال لا يستجيبون بصفتهم أفرادا، وإنما باعتبارهم أعضاء الجماعة" (Claude Louche, 2012, 24)

إذن هذه النظرية تناقض المدرسة الكلاسيكية من خلال افتراضها أن الإنسان كائن اجتماعي، وهو يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل صفة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبالتالي اختلفت سياسات هذه النظرية عن سابقتها في التعامل مع العنصر البشري للسيطرة على سلوكه، فالتجتهت هذه النظرية إلى القيادة الديمقراطية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع أنظمة الشكاوي والاقتراحات والرحلات والحفلات الاجتماعية. (عبد الرزاق محمد الدليمي، 2011، 239)

وعليه، فهي ترى أن الفرد في المنظمة يتفاعل مع أعضاء المنظمة ويتأثر سلوكه بأرائها ومعتقداتها، وأن شعور الفرد بانتمائه هو الذي يحفز على البذل والعطاء.

ومن هذا المنطلق، صار الاهتمام داخل المنظمة في تفسير سلوك الفرد يرتكز على دراسة الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل، وتزايد الاهتمام بمشاعر الأفراد وكذا التركيز على الحوافز الجماعية وأوضحت هذه النظرية أن العاملين في المنظمة لهم أهداف وطموحات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها.



لقد نجحت هذه النظرية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، وأثبتت الدراسات الميدانية والعلمية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية، إلا أنها لم تقدر على حل المشكلة الانتاجية، كما أنها أفرطت في اهتمامها بالجانب الإنساني والاجتماعي والذي كان على حساب التنظيم الرسمي للمنظمة، إضافة إلى إهمالها للمتغيرات البيئية ومدى تأثيرها في عملية الأداء.

وإذا ما رجعنا إلى المنظمة العلمية للعمل ومقارنتها بنظرية العلاقات الإنسانية نلاحظ أنه في الواقع القطيعة مع التاييلورية محدودة، ولو أن العلاقات الإنسانية جاءت بنظرة أكثر تعقيدا للإنسان ولحاجاته النفسية، إلا أن النظرة الميكانيكية للإنسان في العمل تبقى قائمة، حيث يكفي أن تأخذ مديرية المؤسسة بعين الاعتبار هذه الحاجات النفسية حتى تجعل العامل ينتج، وهذا ما يجعل نظرية المنظمة العلمية للعمل (LOST) والعلاقات الإنسانية ينتميان إلى نفس الاتجاه، وهو الاتجاه الوظيفي، حيث توجد مبادئ واضحة ومشتركة والتي تتعلق بتلك التي تحكم النشاط داخل المنظمات، فبالنسبة لـ Taylor تحدثنا عن توازن طبيعي، ومع الاتجاه الإنساني، التوازن يكون من خلال تلبية الحاجات الاجتماعية، ففي كلتا الحالتين يبقى الإنسان سلبى وغير فعال في المنظمة.

(Claude Louche, 2011, 24)

4-3- اتجاه التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي هو نوع من المقاربة التي تم تطويرها تحديدا من طرف **Crozier et Friedberg** سنة 1977، وهي عبارة عن مقارنة تستند إلى الأخذ بعين الاعتبار مبدأ التقارب في الأهداف بين المنظمة العلمية للعمل ونظرية العلاقات الإنسانية حسب **Crozier et Friedberg (1977)** إذا ما أردنا مناقشة خصوصية الأهداف في السياق التنظيمي ينبغي الانطلاق من حكيمين وهما:

أولا وقبل كل شيء، كل نشاط أو فعل منظم يفترض تقسيما للعمل، وبناء على هذا التقسيم، فإن كل شخص يتصور ويقوم بترتيب الأهداف انطلاقا من وضعيته مع المنظمة. ثم، نحن موجودون في محيط محدود المصادر أو الموارد ومختلف للمجموعات هي في تنافس فيما بينها حول عملية تقسيم أو توزيع هذه الموارد.

التحليل الاستراتيجي يرد على التصور غير الفعال لسلوك الأفراد، حيث يرى أن العامل ليس في وضعية تبعية، وأن سلوكه غير محدد بطريقة آلية من قبل السياق العام، كما أن العامل ليس عبدا للمنظمة.



إذن، ليس فقط أن الأشخاص لا يتكيفون بطريقة سلبية مع الظروف، وإنما هم قادرون على ترويض هذه الظروف واستخدامها أكثر

مما نتصور وبطريقة فعالة. (Crozier et Friedberg, 1977, 37)

فحسبهما كل شخص فعال يتمتع بهامش من الحرية الذي يسمح له بتطوير استراتيجيات، ولتوضيح مفهوم الاستراتيجية يقول

Crozier et Friedberg أن:

- الشخص الفعال نادرا ما تكون لديه أهدافا واضحة ومشاريع منسجمة ومتناسكة.
- السلوك الفعال هو -دون شك- إلزامي ومحدود، ولكن هذا لا يعني أنه محدد بصورة مباشرة.
- تقنين السلوكيات لا يتطابق مع أهداف واضحة، إذ أن الأمر لا يتعلق بتقنين يخلص الأهداف، وإنما هو تقنين محدد بالنسبة للسياق والامتيازات أو المنافع التي يقدمها.

إذا قام العمال بتطوير استراتيجيات مستقلة أي خاصة بهم في إطار وضعية لا يوجد فيها اجماع فيما يخص الأهداف، فإن السؤال الرئيسي الذي يطرح بالنسبة للتحليل التنظيمي هو السلطة. سلطة الشخص الفعال ستوقف على السيطرة أو الضبط الذي يمارسه في وضعية حرجة مؤثرا على سلوك شخص آخر. يمكننا أخذ مثال مؤسسة للأشغال العمومية مكلفة بإنجاز مشروع معين في آجال محددة وإلا تعرضت لعقوبات مالية ثقيلة، العمال يدخلون في إضراب، فهم بهذه الطريقة قد استغلوا هذه الوضعية الحرجة التي تمر بها المؤسسة لممارسة الضغط عليها، فاستغلال هذه النقطة المهمة لا يؤثر على المديرية إلا إذا كانت العقوبات المالية كبيرة، في هذه الحالة، استعمال السلطة كان فعالا لأنها مست الأخر.

إذن، مسألة أهمية السلطة ينبغي أن تكون دائما مطروحة، باعتبارها مسألة سديدة يجب التفكير فيها دوما، ولكن يشترط أن يكون توظيف هذه السلطة في محله، بمعنى في التوقيت المناسب، فمثلا القيام بإضراب عن العمل في وضعية يكون فيها فائضا في الانتاج لا يشكل بالضرورة سلطة مناسبة.

كما توجد نقاط أخرى غامضة داخل المنظمة يمكن اعتبارها وضعيات حرجة مثل المعارف اللازمة لتنفيذ المهام والتي تعطي لمن يتقنها سلطة الخبرة، وهي تخص تحديدا تطبيق القوانين التنظيمية، فمثلا المسؤول الأول في المنظمة أو المدير بإمكانه أن يغمض عينيه عن التجاوزات التي ترتكب من طرف العمال لقواعد ومبادئ المنظمة، فهو بهذا يصبح يملك السلطة التي تسمح له بالحصول على السلوك الذي يخدمه من جانبهم، والذي يمكن اعتباره كمقابل.



إذن، بالنسبة للتحليل الاستراتيجي للتوازن بين العامل والمنظمة ليس طبيعي ولا هو مبني مسبقا، وإنما هو يخضع لمبدأ التفاوض.

المنظمة هي بناء اجتماعي مكون من طرف أشخاص فعالين مستقلين نسبيا يتمتعون بموارد وقدرات خاصة لحل المشكل الأساسي للفعل الجماعي وهو ما يتعلق بالتعاون في ظل التوجهات المتباينة.

مفهوم "نظام الفعل الملموس": يأخذ بعين الاعتبار للتوازنات المتوفرة لجعل الفعل الجماعي ممكنا، فحسب هذه المدرسة أعضاء المنظمة يتبعون استراتيجيات خاصة خلال مشاركتهم في الأنشطة المنظمة، وفي إطار تطور هذه الاستراتيجيات يلتقون بالأعضاء الآخرين للمنظمة الذين يتبنون أهدافا هي ملكا لهم، بمعنى يتقاسمون معهم نفس الأهداف، ولهذا وضعت استراتيجيات خاصة بمتابعة الأهداف المنظمة.

وحسب (Claude Louche, 2012, 26) "نظام الفعل الملموس" هو الكيفية التي ينسق بها الأشخاص الفعالين بين استراتيجيات متعارضة، هذا النظام ناتج عن تسوية تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة. إن الأمر يتعلق ببناء اجتماعي الذي يعرف على النحو التالي: "يمكننا إذن تعريف نظام أفعال ملموس كمجموعة بشرية مهمتها تنسيق أفعال هؤلاء الأشخاص المشاركين بواسطة ميكانيزمات لعب ثابتة نسبيا". (Crozier et Friedberg, 1977, 246)

التحليل الاستراتيجي يمثل مقارنة معاكسة تماما للمنظمة العلمية للعمل أو اتجاه العلاقات الانسانية حيث أعادت إلى الاعتبار بعض التقسيمات المفاهيمية التي تتعلق بالنظام أو الجهاز التنظيمي (مثل التمييز الرسمي - غير الرسمي)، كما غيرت النظرة للفرد داخل المنظمة من خلال منحه صفة فعال. إلا أنها فصلت هؤلاء الأشخاص الفعالين عن ماضيهم.

4-4- نموذج نظام الأنشطة:

نموذج نظام الأنشطة تم تطويره من قبل فرقة علم النفس الاجتماعي للعمل (مخبر الشخصية والتغيرات الاجتماعية) لجامعة Toulouse.

Le Mirail. Curie, Baubion. Braye et Hajjar

كانوا على رأس هذا التوجه البحثي والذي تم إثراؤه فيما بعد من خلال عمل فرق. (Baubian- Braye, 1998)



والتصور الأول لفكرة نظام الأنشطة كان مقترحا من طرف **Curie** سنة (1986، 1987)، هذا التصور تناول في المرحلة الأولى عمل بحث حول أنماط الحياة للعائلات ابتداء من تاريخ 1976، تناولت الدراسة 65 زوجا من حي Mirail، وتم جمع المعلومات من هؤلاء السكان باستعمال تقنية "الميزانية - الوقت" (Budgets- Temps) وكانت تتمثل في تدوين برنامج خلال فترة زمنية محددة. في هذه الدراسة، هذه المدونة كانت في شكل استمارة تم اعدادها من خلال شبكة موحدة تم بناؤها عن طريق عملية استقصاء مسبق، وقد تبين أن الوظيفة المهنية للمرأة أو غيابها لها أثر غير متساوي، هذا الأثر لم يقتصر على نشاطاتها في ميادين أخرى، وإنما تعداه إلى مختلف المجالات التي ينشط فيها شريكها.

(Hajjar, 1995)

نستنتج من هذا أنه يوجد تنسيق وانسجام في العلاقات التي توجد بين مختلف مناحي الحياة، حيث لا يمكننا أن نعزل العمل عما يوجد خارج إطار العمل، والأكثر من هذا هذه العلاقات لا تنجم عن الوضعية بطريقة آلية، وإنما هذه العلاقات تترجم "نمط الحياة" للفرد والذي يشمل مشاريعه وتوقعاته، نظام قيمه وتصورات. فالفرد يصبح فعالا بصورة شاملة.

التصور الأول لمفهوم أنظمة النشاطات يحمل رد فعل نقدي موازي للطريقة التي اعتقدنا بها العلاقات بين العمل وخارج العمل في التراث حول هذا الموضوع.

(Gadbais, 1975; Curie et Hajjar, 1987)

هذا التصور يركز على إعادة النظر في هذه الارتباطات بشكل مخالف حيث أن قدرا معتبرا من الأبحاث يركز على الفصل بين العمل وخارج العمل، هذا الفصل المطروح، يدرس إذن التحديد الأحادي الذي يفصل بين النوعين من النشاط، بالنسبة لتحديد خارج العمل (Hors Travail) من خلال العمل، يمكننا تقديم كمثال الأعمال التي تبين بأن الوظيفة تؤثر على الحياة العائلية حيث استنتج علماء الاجتماع أو المختصون في علم الاجتماع الأسري أن وظيفة المرأة لها تأثيرات على حجم الأسرة، الطلاق، التكفل بالأعمال المنزلية، كما يبدو أن العمل اليومي يزعج الزوجين، ويمنع العمال من الاستثمار في العلاقات المشتركة.

أما فيما يخص العكس من هذا، تحديد العمل من خلال خارج العمل، فيمكننا ذكر الأعمال التي تشير إلى أن كون الزوجين يحضيان بأبناء فإن هذا يؤثر سلبا على الحياة العملية للنساء، في حين وجدوا أن هذا الوضع ينعكس بالإيجاب على الحياة العملية للرجال.

لكن مع نظام الأنشطة نرفض هذا الفصل، وهذا يقودنا إلى وضع ارتباطات بين مجالات الحياة المختلفة (الاسرة، العمل، الحياة الشخصية، الحياة الاجتماعية) في جوهر التحليل.

(Claude Louche, 2012, 28)



الأنشطة أو الوظائف المنجزة من طرف الأفراد في مختلف مجالات الحياة التي سبق ذكرها لا يمكنها أن تكون منفصلة عن بعضها البعض لأنها تشكل نظاما، كل نظام فرعي أو جزئي يمثل مجالا خاصا من النشاط، أي بصورة نسبية، مستقلة: كل نظام فرعي يجد عن طريق أهداف والتي تتم متابعتها في محيط من الضغوطات والموارد.

نموذج النشاط: هو ضبط مستمر الذي يضمن انسجام الأنشطة داخل النظام الفرعي الواحد: وهو يتكون من سلسلة قيم التي تعود للفرد؛ هذا النموذج ليس ثابتا ولكنه يتغير تحت تأثير متغيرات خارجية وأنشطة تظهر في المجال المحدد، لنأخذ مثال أستاذ - باحث، فهو له مهمة ثنائية وهما التدريس والبحث، وإذا حدث أن وجد هذا الأستاذ - الباحث نفسه متحررا في يوم عمل بعد إلغاء اجتماع، فإنه بإمكانه استغلال هذه الوقت في إضفاء تعديلات على المحاضرة، أو في نشاطات تخص البحث، وذلك حسب الأولويات التي يعطيها لكل نشاط أو الضغوطات التي تمارس عليه. الأنظمة الفرعية هي مترابطة حيث تحدث بينها تبادلات، فالموارد أو الضغوطات الموجودة داخل نظام فرعي معين يمكنها أن تساعد أو تشكل عائقا بالنسبة لباقي الأنظمة الفرعية: مثلا، شخص بطال يستطيع إيجاد عمل عن طريق تعارف حدث له خلال ممارسته لنشاطات رياضية.

نموذج الحياة: هو وحدة تمثل المركز والتي تنظم الارتباطات بين الأنظمة الفرعية، هذه الوحدة تضمن التبادلات بين نماذج النشاط الخاص والمميز لمختلف الأنظمة الفرعية، وهو الذي يسير عملية تحديد الأولويات فيما يخص توزيع الموارد لهذا النظام أو ذاك، (مثال: الأستاذ - الباحث الذي سبق ذكره - إذا ما تبقى له الوقت بعد حضور اجتماع يمكنه توظيف هذا المورد الجديد في تصحيح الأوراق أو في البحث، ولكن يمكنه الذهاب إلى ممارسة سباق راجلا، في هذه الحالة، يكون فضل الحياة الشخصية). تجدر الإشارة إلى أنه في إطار نظام التبادلات الداخلية لنظام الأنشطة يجد نشاط الأفراد مكانه.

استراتيجيات الأفراد لا تقتصر على الموارد التي يحولونها من مجال إلى آخر من مجالات الحياة فحسب، وإنما تتعداه إلى إطار العلاقات التي يبنها الشخص مع محيطه، وكذا مع الآخرين الذين لهم معنى بالنسبة له داخل المحيط.

(Claude Louche, 2012, 29)

والشكل الذي سنعرضه والذي تم اعداده من طرف J.Curie يسمح بتموضع مختلف مكونات النموذج التي قمنا بعرضها وخاصة العلاقات التبادلية التي تربطها:



ملخص:

تعكس هذه الأعمال التي قمنا بعرضها الاهتمام الكبير المنصب حول تقديم نموذج أعد خصيصا لموضوع يمثل تراثا ثريا للتحليل التنظيمي، وقد تم توظيف هذا التراث في تحليل الوضعيات الانتقالية (بطالة، تدريب)، كما سمح بإعادة قراءة للعديد من الظواهر التنظيمية (رضا، ثقافة تنظيمية، تطبيع اجتماعي تنظيمي).



المحاضرة الثالثة: جماعات وفرق العمل

المحاور:

مقدمة

1- تعريف وبنية الجماعات

2- الاتجاهات النظرية وتطبيقاتها في المنظمات

2-1- نموذج التماسك الاجتماعي

2-2- نموذج التوحيد الاجتماعي

3- خصوصية الجماعات في المنظمات وفرق العمل

مثلما سبق وأن رأينا مع تايلور والمنظمة العلمية للعمل أن الفرد المنعزل هو محور التحليل التنظيمي، ثم وبفضل دراسات Hawthorne في السنوات 1930 تأكدت الأهمية للجماعة، وأصبحت هذه الوحدة الاجتماعية تمثل الموضوع الهام للبحث، حيث تم إنجاز الكثير من الأعمال من طرف مجربين يعملون بالمخابر، فقاموا بتحديد المفاهيم المفيدة لتحليل الوضعيات، وإعداد أطر نظرية وتطوير أبحاث بهدف اختبار العوامل المؤثرة في دينامية الجماعة.

وقد خصصت العديد من الأبحاث الميدانية لتطبيق هذا الكم من المعارف بالمحيط الطبيعي وتحديدًا بالمؤسسات.

1- تعريف وبنية الجماعات:

إن ملاحظة عدد كبير من الأشخاص يشكلون طابورا أمام موقف الحافلات لا يكونون جماعة، وإنما الأمر يتعلق بتجمع من الأشخاص (Guimond, 1994) وحتى نتحدث عن مجموعة يجب أن تتوفر عدة شروط وهي:

- أن يكون هناك تفاعل، مما يفترض أن يدخل الأشخاص في علاقات في إطار تبادل.

- أن يكون هناك هدف مشترك.

- أن يكون الأشخاص معتمدين على بعضهم البعض من أجل تحقيق الهدف.

- وأخيرا، أن يعرفوا كأعضاء لجماعة (Claude Louche, 2012, 136)

ويعرف (Forsyth et al, 2006) الجماعة بأنها وحدة اجتماعية بين أكثر من فردين على نحو فريد تربط بينهم علاقات اجتماعية ويحدث بينهم تعاون واتصال بشكل مباشر ومستمر فيؤثر بعضهم في بعض مثل الأسرة وزملاء العمل لهم وحدة الأهداف أو وحدة العمل والشعور بالتبعية أو الشعور بالانتماء. (عبد المريد عبد الجابر قاسم، 2017، 78)

2- الاتجاهات النظرية وتطبيقاتها في المنظمات:

يوجد اتجاهان نظريتان مستمدتان من علم النفس الاجتماعي ويهتمان بتكوين الجماعات ويعملها وهما: نموذج التماسك الاجتماعي ونموذج التوحيد الاجتماعي (Turner, 1981)، هذه النماذج تسمح بالأخذ بعين الاعتبار الظواهر التنظيمية بمستويات مختلفة،



حيث يهتم النموذج الأول بدراسة هذه الظواهر على المستوى الداخلي للجماعة، في حين يتناول الثاني المستوى الخارجي أي مستوى بين الجماعات.

2-1- نموذج التماسك الاجتماعي:

يشير التماسك إلى درجة حرص أعضاء الجماعة على الانتماء للجماعة واستمرارها والدفاع عنها والمحافظة على مواردها وأنشطتها، والتماسك يضمن الانتماء كما يضمن الجاذبية للجماعة وأنشطتها وأهدافها ومقاومة أية قوى تحاول النيل من الجماعة أو الحد من قوتها، والتماسك يعزز فرص تحقيق أهداف الجماعة وتصبح الأهداف الجماعية المشتركة أكثر أهمية من الأهداف الفردية الخاصة بكل عضو. (عدنان يوسف العتوم، 2008، 205)

كما تركز الجاذبية للجماعة على الانسجام أو التقارب الموجود بين حاجات الأعضاء وفرص الإرضاء الممنوحة من الجماعة أو أنشطتها أو البعض من أعضائها، وتوجد قوى أخرى لكنها سلبية مثل الخوف من الرفض. فالجاذبية والخوف من الرفض تشكلان قواعد عاطفية للتماسك، وقد استعمل هذا النموذج لتحليل العلاقات الداخلية للجماعة وتحديد التأثير الممارس من طرف المجموعة على تكيف الفرد وعلى أدائه.

وقد بين (1967) Tannenbaum بأن التماسك القوي يشجع تكيف الفرد وهذا من خلال عدة أمثلة. لكن هذا الأمر تقلص بعد الحرب العالمية الثانية، حيث نجح التوظيف الميكانيكي على المستوى التقني، ولكنه حطم المنظمة التي تركز على الجماعة، حيث توجد الروابط الاجتماعية والتي تمتد حتى بعد العمل وتسمح للعمال بمساندة بعضهم البعض مثلا إذا تعرض أحدهم لحادث، وكذا الحصول على احساس بالأمن في وظيفة أو عمل يتضمن الكثير من المخاطر وهو ميدان المناجم، فالمكننة حطمت هذه البنية من خلال عزل العاملين، وهذا ما ينتج عنه التغييب وزيادة الصراعات والضغطات. وقد قام (1954) Seashore بدراسات تناولت الارتباط بين التماسك والتكيف الشخصي على عينة مكونة من 228 مجموعة تعمل في صناعة الأجهزة الثقيلة، وعرف التماسك من خلال الرغبة في البقاء عضوا وإدراك الانتماء لجماعة. فسجل هذا التماسك وربطه بالضغط الذي يشعر به العاملين.

وقد اعتقد أن الضغط المرتفع يتم الشعور به في الجماعات غير التماسكية. (Claude Louche, 2012, 140)

وبناء على ما سبق، فإن التماسك يخدم الجماعة بعدة طرق، فهو يقدم للأعضاء مساندة قوية وشعورا بالرضا والانتماء، ويزيد من حجم التواصل والتفاعل بين الأعضاء. والجماعة التماسكية تساعد على التخلص بسرعة من أعضائها المعوقين لعملها، فإذا كانت



جماعة تسير نحو هدف معين معلوم من الجميع وموافق عليه منهم، ثم ظهر أحدهم ليعرقل تحقيقهم لهذا الهدف فستتخلص هذه الجماعة منه. كما أن الجماعة المتماسكة تزيد من تحرك الجماعة نحو الأهداف المشتركة، وتعمل على تنمية روح التعاون الحر والذاتي بين أعضاء الجماعة، وبالتالي تعمل على تحقيق مستوى أعلى من الانتاجية العامة للجماعة.

2-2- نموذج التوحد الاجتماعي:

وتمثل هذه الفئة من النظريات أحد الاتجاهات النظرية والبحثية الحديثة للاهتمام بأشكال السلوك المختلفة بين الجماعات، وقد وضع ملامحها وصاغها بشكل عام Tajfel خلال السنوات 1974، 1981 و1988، وكانت اهتماماته في البداية تدور حول موضوع إدراك الأشخاص والتحيز والعلاقات بين الجماعات. وتؤكد هذه النظريات أهمية الدور الذي تؤديه العمليات المعرفية في تحديد أفكار الأفراد عن الجماعات الداخلية (جماعة الانتماء) والجماعات الخارجية الموجودة في المجتمع، ومن بين هذه النظريات نجد نظرية التصنيف إلى فئات وهي تفترض أن العمليات الإدراكية للعالم الفيزيقي يمكن تطبيقها على الفئات الاجتماعية وأعضائها، بحيث تضيي مجموعة من القوالب النمطية على كل فئة من الفئات، أي أن القوالب النمطية تنشأ أثناء قيامنا بعملية التصنيف إلى فئات، وهذه القوالب النمطية تنشأ أثناء قيامنا بعملية التصنيف إلى فئات، وهذه القوالب النمطية تساعدنا على مواجهة مواقف التفاعل الاجتماعي مع الجماعات الأخرى، وذلك إذا تحولت الفروق الغامضة في الخصائص بين الجماعات إلى فروق واضحة. (معتز سيد عبد الله، عبد اللطيف محمد خليفة، 2001، 444-445)

كما يعتمد إدراكنا لطبيعة الجماعة التي ننتمي إليها على مقارنتها بجماعة أخرى مغايرة لها. كما نسعى إلى صيانة وحفظ وإبراز الفروق القائمة بيننا وبين الجماعات الأخرى من خلال طريقتنا في التفكير والنظر إلى الجماعات الأخرى والتصرف نحوها. ومن هذه الأساليب زيادة الفروق بين الجماعات، وتفضيل جماعتنا دائما على الجماعة الأخرى، ومنتنع عن رؤية مشاكلها أو أخطائها وتنافس مع أعضائها. وعليه يتأثر تقديرها لذاتها، نتيجة هذه الإجراءات بنجاح جماعتنا أو فشلها. (فارس حلمي، 2012، 65)

وفي نموذج التوحد الاجتماعي يركز الانتماء إلى جماعة فقط على قاعدة معرفية وهي "معرفة الانتماء" حيث يبني الأفراد إدراك الآخرين وأنفسهم عن طريق وساطة هذه الفئات الاجتماعية، حيث يتم استدخالها بهدف انتاج سلوك جماعة فيما بعد. هذا النموذج يعطي أهمية للعلاقات بين الجماعات، ولطريقتنا في تصنيف أنفسنا أعضاء في جماعات مختلفة في مواقف مختلفة من أجل تعزيز هويتنا الاجتماعية.



ونموذج التوحد الاجتماعي حسب (Claude Louche, 2012) يسمح بشرح ظاهرة معروفة جيدا في المؤسسات والتي تتمثل في وجود شكلين هاميين من التجمع وهما التجمع على أساس الوظيفة، والتجمع على أساس السوق. في التجمع على أساس الوظيفة تظهر الصراعات بين الهياكل الموجودة بالمؤسسة انطلاقا من التخصصات.

هذه الصراعات يمكن تفسيرها بالرجوع إلى الهوية الاجتماعية، إذن فالهوية الاجتماعية الإيجابية تم الحصول عليها في إطار علاقة بمجموعات أخرى. كذلك، مصلحة الصيانة لها صورة سلبية على الإنتاج، والعكس صحيح بالنسبة للتجمع في إطار السوق. يتم تحصيل الهوية الاجتماعية الإيجابية من خلال مقارنة جماعته الخاصة والتي هي في السوق بجماعة أخرى التي هي متواجدة في سوق أخرى. أو أن هاتين الجماعتين ليستا في تفاعل على مستوى المهام في ظل هذه الظروف، العلاقات التي تكون عرضيا سلبية لا يكون لها أي تأثير على تحقيق الهوية الاجتماعية الإيجابية. والعكس صحيح عندما يتعلق الأمر بمنظمة في إطار الوظيفة، فإن الجماعات تكون في وضعية تبعية، وبالتالي، فإن عملية البحث عن الهويات الاجتماعية الإيجابية من طرف كل مصلحة تؤثر سلبا على التفاعلات. الصراعات المعروفة بكثرة بين الإنتاج والصيانة يمكنها أن تستند إلى قواعد نفسية حتى لو تعلق الأمر بالصراعات الموضوعية حول اهتمام أو مصلحة. (Claude Louche, 2012, 140- 141)

3- خصوصية الجماعات في المنظمات وفرق العمل:

العديد من النماذج النظرية التي تناولت موضوع الجماعات كانت تنطوي تحت غطاء علم النفس الاجتماعي، ومنها الاتجاهين النظريين اللذين سبق وأن تطرقنا لهما، غير أن الجماعات التي تعمل داخل المنظمات هي في سياق خاص مما يجعل عملها مميزا، وهذا ما دفع العديد من الباحثين أمثال (Lemoine, 1995; Savoie, 1995; Trgnan et Desagnes, 2001) إلى التخلي عن مفهوم "جماعة" للحدوث عن "فريق العمل".

وقد عرف (Savoie et Mendes (1993 فريق عمل بأنه مجموعة رسمية محددة بطريقة جيدة بفردين أو أكثر مرتبطين بإنجاز مهمة ويتقاسمون المسؤولية المشتركة نحو المنظمة.

هذا التعريف يسمح باستخراج خصوصية فرق العمل والتي تتمثل في الخصائص التالية:

- الفرق تشكل كيانا محمدا بوضوح، في حين أن دائرة الجماعات المحدودة هي أكثر ليونة وأقل وضوحا.

- الفرق تشكل نظاما اجتماعيا كاملا، حيث تكون الأهداف محددة بوضوح، الأدوار موزعة وخطوط الاعتمادية مرسومة.



- المهام تكون مقررة من طرف هيئة خارجية عن الفريق، الفريق هو مسؤول عن الإنجاز، ليتم تقييمه فيما بعد.

- الأنشطة تمارس في علاقة مع المحيط، هذا المحيط يشمل مصالح أخرى، زبائن ومومنين. وتكون له توقعات تجاه الفريق.

والعلاقات نحو المحيط تتم في اطار متابعة الأهداف المهمة التي تنتظر الانجاز. وهذه العلاقات تتضمن حقوق وواجبات، فالمصلحة المكلفة بالعقوبات في مؤسسة من الضروري أن تكون على علاقة مع مصلحة الإنتاج، مصلحة الزبائن والمحاسبة، وعليه يمكننا القول أن علاقات الاعتمادية بين الأعضاء نجدها في الجماعات الصغيرة كما نجدها في الفرق، غير أن فرق العمل تتميز عن الجماعات من خلال وضوح حدودها، وكون العلاقات تكون محددة مسبقا عن طريق مهمة تكون موجهة في كثير من الأحيان من سلطة خارجية والتي تمارس التقييم لفرق العمل.

ويرى (Argote, McGrath, 1993) أن فرق العمل وخلال انجازها لأنشطتها تقوم بثلاث وظائف أساسية وهي: الإنتاج المساندة واستمرار المجموعة.

- الإنتاج: وهو وظيفة تخص صناعة منتج ما أو تسيير علاقة المصلحة، فهو يمثل مهمة قاعدية للمؤسسة، إذن فالفرق وضعت للوصول لهذا الهدف.

- المساندة: وهي وظيفة تخص العاملين وحاجاتهم وتشجيعهم على المشاركة في الأنشطة.

- استمرار أو بقاء المجموعة: وهي وظيفة موجهة لتشجيع استقرار المجموعة، من خلال الحرص على مواصلة المجموعة عملها كوحدة اجتماعية، هذه الوظيفة تعمل على خلق التزام لدى الأعضاء نحو الفريق.

وهذه الوظائف الثلاث تعتبر ضرورية لتقويم فعالية الفرق. (Claude Louche, 2012, 141- 142)



المحاضرة الرابعة: سيكولوجية العلاقة بين الفرد والجماعة

(ديناميات الجماعة)

المحاور:

مقدمة

1- تعريف

2- موقع ديناميات الجماعة من خريطة العلوم الاجتماعية

3- تعريف الجماعة الصغيرة

4- المظاهر المميزة لحياة الجماعة

4-1- الظروف السابقة للجماعة

4-2- تفاعل الجماعة

4-3- اتصال الجماعة

4-4- تماسك الجماعة

4-5- جو الجماعة

4-6- التجمعات الفرعية

5- التوجهات النظرية المفسرة لدينامية الجماعة

5-1- اتجاه نظرية المجال

5-2- اتجاه التنظيم الرسمي:

5-3- اتجاه القياس السوسيوومثري

5-4- اتجاه التحليل العاملي

6- ديناميات الجماعة والكفاية الإنتاجية

6-1- مستوى عمل الجماعة

6-2- مستوى تأييد الجماعة

6-3- مستوى الحاجات الفردية

مقدمة:

الإنسان كائن اجتماعي يتأثر بالسياق النفسي والاجتماعي الذي يعيش فيه، ولهذا لا يمكن فهم السلوك الإنساني دون أن نأخذ في الاعتبار طبيعة الجماعة التي يعيش فيها، ويتأثر بها ويؤثر فيها، ويتفاعل الفرد مع غيره من أفراد الجماعة أو الجماعات التي ينتمي إليها، ويكتسب قيمه واتجاهاته وعاداته، ويتعلم ضروب السلوك المختلفة. ويتحدد من خلال هذا التفاعل بناء الجماعة، مدى التجاذب أو التنافر بينهم... إلخ. لهذا ظهر علم ديناميات الجماعة كفرع من فروع السيكولوجية، استقطب اهتمام العديد من الباحثين والدارسين لإلقاء الضوء على أهمية هذا الفرع من الناحيتين النظرية والعلمية. (معتز سيد عبد الله، عبد اللطيف محمد خليفة، 2001، 139)

1- تعريف:

يستخدم مصطلح ديناميات الجماعة كمصطلح عام للتدليل على العمليات التي تتم في الجماعات ونتائج هذه العمليات، كما تطلق بالتحديد على التجريب على الجماعات بالأسلوب الذي بدأه **K. Levin** ولا زال لدينامية الجماعة التركيز على دراسة آثار العمليات الاجتماعية في الجماعات الصغيرة.

على أي حال إن أي جماعة هي جماعة دينامية، لأنها في حركة دائمة، وفي تغير مستمر، كما أنها قد تتعرض للنمو أو الاضمحلال.

(سعد جلال، 1984، 207)

ويذكر **Cartwright et Zander** ثلاثة استخدامات مختلفة لديناميات الجماعة تتمثل في:

- هنالك من يستخدمها للدلالة على ايديولوجية سياسية معينة تتصل بطرق تنظيم الجماعات وإدارتها.
- ينظر البعض الآخر إلى علم ديناميات الجماعة بوصفه مجموعة الأساليب التي تستخدم في البرامج التدريبية، بقصد تحسين المهارة في قيادة الجماعات والعلاقات الإنسانية.
- يرى فريق ثالث أن علم ديناميات الجماعة يهدف إلى دراسة طبيعة الجماعات والكشف عن القوانين التي يخضع لها نمو الجماعة وعملها وفي ارتباطها بالأفراد والجماعات الأخرى في المجتمع.

وأخيرا يمكننا تعريف دينامية الجماعة بأنها ذلك الفرع من علم النفس الاجتماعي الذي يبحث في تكوين الجماعات التي تقوم بتوجيه نفسها والتغيرات التي تطرأ عليها ووظائفها. ولا تتكون الجماعات أو يطرأ عليها التغيير بشكل أوتوماتيكي ولكن بمجهود الجماعة في



سبيل حل مشاكلها وإشباع حاجاتها. فالجماعة الدينامية في عملية مستمرة في إعادة بنائها وملائمة أعضائها لبعضهم البعض للتخفيف من التوترات وإبعاد الصراع وحل المشاكل المشتركة بين الأعضاء.

وتعرف أحيانا بأنها التكتيك الذي يحاول المزاجية بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالمسائل والممارسات الهامة. والبحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة، ولكن ابتداء التكتيكات التي يمكن بها جعل قرارات الجماعة ذات فاعلية وما تقوم به من عمل له فاعلية كذلك. ويدخل في نطاق البحث طبعاً طبيعة حياة الجماعة، والقوانين التي تتحكم في تكوينها، وعلاقة الجماعة ببعضهم البعض، وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات والنظم السائدة.

2- موقع ديناميات الجماعة من خريطة العلوم الاجتماعية:

يتضح مما سبق أن ديناميات الجماعة تهتم بالجماعة، والجماعة مكونة من أفراد ولكل فرد سلوكه، ومن مجموع سلوك الأفراد يأتي في النهاية مجمل سلوك الجماعة. ولكن من ناحية أخرى فإن سلوك الجماعة ليس فحسب هو مجرد حاصل جمع سلوك أفرادها، حيث أن الجماعة كجماعة متميزة عن الأفراد، وسلوكها كجماعة متميز عن سلوك الأفراد. فدينامية العلاقة بين الرئيس ومرؤوسه ليست مجرد حاصل جمع سلوك الرئيس على أفراد، وسلوك المرؤوس على أفراد، فهما معا يسلكان كجماعة متفاعلة، وهذا الاعتماد المتداخل بين سلوك الفردين يجعلنا في النهاية أمام نوع متميز من السلوك لا يمكن أن يكون هو سلوك أي فرد من أفراد الجماعة، وبالتالي ليس مجرد حاصل جمع لسلوك جميع أفراد الجماعة.

وبهذا الشكل فنحن أمام مجال للدراسة، ليس منتمياً بكامله إلى أحد فروع المعرفة التي اكتملت هويتها من فروع العلوم الاجتماعية المعروفة، ولكنه مما لا شك فيه يحتل موقعا جديدا على خريطة العلوم (مثل علوم النفس والاجتماع والاقتصاد والإدارة والسياسة) ويرتبط بها، فيستفيد منها ويفيدها في آن واحد.

ونظرا لأن مركز اهتمام علم ديناميات الجماعة هو سلوك الجماعة، فهو أقرب إلى علم النفس الاجتماعي، حيث أن مجال دراسة هذا العلم يقع عند مفترق الطرق بين الدراسات النفسية التي تركز انتباهها على سلوك الفرد بجوانبه المختلفة، وبين الدراسات الاجتماعية التي تهتم بسلوك الجماعات بجوانبه المتعددة.



ولهذا نجد أن معظم كتب ومؤلفات علم النفس الاجتماعي، إن لم يكن جميعها يشتمل على قسم خاص بديناميات الجماعة. وذلك سواء على مستوى التأليف العالمي أو المحلي. مما لا يدع مجالاً للشك أن علم ديناميات الجماعة هو أحد فروع علم النفس عموماً وأحد أقسام علم النفس الاجتماعي المتميزة على سبيل التخصص.

ويرى **Cartwright et Zander** أنه لتمييز مجال ديناميات الجماعة عن المجالات الأخرى علينا أن نضع في الاعتبار الخصائص التي تميزها، ومنها ما يأتي:

- أنها تركز على البحوث الامبريقية أو الواقعية، حيث تعطي أهمية كبيرة للتجريب في مجال الجماعة بدلاً من التركيز على التأملات النظرية.

- التركيز على ديناميات التفاعل والاعتماد المتبادل بين الظواهر المختلفة، فالدارس لديناميات الجماعة يريد أن يعرف كيف أن الظواهر التي يلاحظها تعتمد كل منها على الأخرى، وكيف أن ظاهرة جديدة يمكن أن تتولد من خلق ظروف لم تكن موجودة من قبل.

- العلاقة الوثيقة بين ديناميات الجماعة والعلوم الاجتماعية الأخرى التي تدرس الجماعة من زوايا مختلفة. ومن هذه العلوم علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الجماعات والمنظمات الاجتماعية والسياق الاجتماعي بوجه عام، وعلم السياسة الذي يهتم بالجوانب السياسية واتخاذ القرار وغيرها من المجالات. كذلك هناك علم الاقتصاد وعلوم النفس المختلفة وبالتالي فإن استفادة ديناميات الجماعة من هذه العلوم تبدو واضحة ومهمة للغاية.

- إمكانية تطبيق نتائج بحوث ديناميات الجماعة في المجالات العملية. مثل المجال التربوي ومجال العلاقات الإنسانية وفي المجال المرضي كذلك. فيمكن مثلاً تدريب القادة على أفضل أساليب القيادة ورفع الروح المعنوية في المؤسسات الانتاجية وغيرها.

خلاصة ما سبق أن علم "ديناميات الجماعة" وإن كان له طابعه السيكولوجي، إلا أنه يعتمد على ما يتراكم من معلومات ومعارف جديدة في مجالات ودوائر العلوم الأخرى، ويهتم بدراسة الأبعاد والقوانين السيكولوجية للجماعة، ومن ثم فهو في النهاية وجه متميز

من وجوه علم النفس الاجتماعي. (معتز سيد عبد الله، عبد اللطيف محمد خليفة، 2001، 139-142)

3- تعريف الجماعة الصغيرة:

ويقصد بها أي جماعة تتكون من شخصين أو أكثر قد يصل إلى 20 شخص، يتفاعل كل منهم مع الآخر بشكل يكشف عن تأثير كل منهم في الآخر وتأثره به، ويشتركون في عدد من المعايير الاجتماعية التي تنظم سلوكياتهم. ويقصد بالتفاعل الاجتماعي التأثير المتبادل بين فردين أو أكثر عندما يمثل كل منهما تنبها لسلوك الآخر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

(معتز سيد عبد الله، عبد اللطيف محمد خليفة، 2001، 144)

4- المظاهر المميزة لحياة الجماعة:

معظم الجماعات تعمل نحو هدف ما، وهي في سبيلها إلى تحقيق هذا الهدف تصادف عقبات تعوق تحركها وتقدمها نحوه، ودراستنا لديناميات الجماعة أثناء تحركها نحو الهدف، تحدد تلك المظاهر المميزة لحياة الجماعة، وسوف تساعدنا أكثر على رفع كفاية العمل في أوضاع الجماعة، سوف تكشف الدراسة عن الجماعات التي تسهل أو تعطل الوصول إلى الأهداف الاجتماعية المرغوبة، وتبصرنا بجوهر طبيعة حياة الجماعة ويمكننا هذا الفهم والاستبصار من البحث عن تلك الأهداف بتعقل بواسطة المعرفة القائمة على البحث العلمي. والمشكلة هو تحويل المعرفة الأساسية إلى ممارسة اجتماعية، وتحويل المبادئ إلى تطبيقات ووسائل. وبعبارة أخرى إن معرفة نتائج البحث يجب أن تساعد في الشؤون العملية للجماعات.

ومع أن البحث الذي يصح أن نعطيه عنوان "ديناميات الجماعة" يميل إلى التركيز على الجماعات الصغيرة، وغير الرسمية، والأولية، فإنها غير مقتصرة على دراسة نوع معين من الجماعات، ولا يحددها نوع معين من طرق البحث، أو التمسك بنظام نظري واحد، وإنما يمكن تحديدها فقط بهدفها الجوهرية وهو فهم طبيعة حياة الجماعة ويمكن تحليله في ضوء الظروف السابقة للجماعة، جوهرها وتماسكها، التجمعات الفرعية، المعايير والوسائل والأهداف، القائد وسلوك العضو، وفيما يلي سوف نعرض تفسيراً لهذه المفاهيم الأساسية:

4-1- الظروف السابقة للجماعة:

كل جماعة لها تاريخ مكون من خبراتها السابقة بالإضافة إلى أفكارها واتجاهاتها الشخصية التي يأتي بها الأعضاء للجماعة. كل هذا له آثاره على حياة الجماعة. كما توجد كذلك استجابات ومشاعر الجماعة التي تولدت في الماضي. التقاليد والمعايير والأهداف والوسائل والنشاطات التي أنشأتها وثمرتها للجماعة. وما يهمنا هو تاريخ الجماعة وكيف يؤثر هذا التاريخ في العلاقات بين الأعضاء وفي عمل الجماعة.



4-2- تفاعل الجماعة:

في كل موقف جماعي يتفاعل الناس بعضهم مع بعض بطرق مختلفة كثيرة، ويمكن وصف المشاركة في ضوء من يتكلم إلى من، ومدى الكلام الذي حدث، ومن تكلمه. تشير نماذج المشاركة إلى شيء عن مكانة وقوة الجماعة، وغالبا تدل على مدى كفاءة الجماعة في استخدام طاقات أعضائها. المشاركة من أجل المشاركة ليست هي الهدف وإنما المشاركة المناسبة للعمل. ومنابع الطاقة لدى أعضائها ومدى استعداد الجماعة للعمل.

■ هل المشاركة تظهر ما يمكن أن يساهم به الأعضاء المختلفين؟ هل هناك عوامل معينة تؤثر في المشاركة؟

4-3- اتصال الجماعة:

المقصود بهذا مبدي هو ما يقوله الناس، وكيف يقولونه، وما أثر هذا القول. على أية حال، أكثر الإتصال أهمية يكون عادة "غير لفظي" كما في وضع الشخص أثناء جلسته، أو تعبير الوجه، أو الإيماء... إلخ. واستجابتنا أيضا غالبا ما تكون على مستوى "غير لفظي". وفي الاتصال "اللفظي" يؤدي الوضوح والأمانة في التعبير عن المشاعر الحقيقية، والقدرة على الإنصات للآخرين إلى تأثير هام في فاعلية الجماعة.

■ فما هي مدى الخبرة والمشاعر التي في عزم الأعضاء المشاركة بها؟ وما مدى الوضوح في تعبير الأعضاء عن أفكارهم؟

وكم من الأعضاء يستمعون فعلا؟ هل كل واحد منهم يفهم كل ما يقال وما هي الوسائل غير اللفظية للاتصال التي

تستخدم؟

4-4- تماسك الجماعة:

يرتبط هذا بمدى جاذبية الجماعة لأعضائها، ويتضمن تماسك الجماعة عوامل متنوعة، مثال ذلك الوسائل التي يعبر بها الأعضاء عن مشاعر الحب لبعضهم البعض قد يؤثر في تماسك الجماعة. كما أن الخوف من عدو مشترك أو الشغف والحماس لعمل مشترك يمكن أن يؤثر في التماسك. وربما كان أكثر أنواع التماسك فاعلية هو الذي يمكن الأعضاء من العمل معا بطريقة تآزرية يعتمدون فيها على بعضهم البعض، حيث يشعر كل عضو أنه حر في استثمار طاقاته وأن يسهم في العمل الاجتماعي، بينما لا يزال محتفظا بفرديته.



ولتقدير مدى تماسك الجماعة يجب أن نقدر مدى توافق الجماعة في العمل، ومدى تقبلها ونبذهم لما يسهم به الأفراد. وكذلك مدى رغبة الأعضاء في قبول قرارات الجماعة وعزمهم على تنفيذها وإذا ما كان التماسك قائما على المحبة والكرامية بين الأشخاص، أم يعتمد على وجود هدف مشترك للجماعة.

4-5- جو الجماعة:

يقع جو الجماعة - في أي وقت - في مكان ما بين قطبين متضادين هما الجو "المتقبل" والجو "الدفاعي". فإذا كان جو الجماعة يسودها الاستماع والتفاهم والثقة، والمرونة والهدوء، وبالاختصار متقبلا، فإن الجماعة سوف يكون انتاجها أكثر ابداعا، ويساند هذا علاقات التعاون بين الأعضاء.

أما الجو الدفاعي، فيكون الأعضاء فيه غير قادرين على الاتصال بجرية، ويختلفون معا، ويعرضون أفكارا ومشاعر تجري في عكس الاتجاه الذي تتخذه الجماعة، وإذا كان الجو يتسم بالتحكم، العقاب والجمود فإن سلوك الجماعة سوف يميل نحو الامتثال، الاتكال، والتبلد.

وللتميز بين الأجواء المختلفة في الجماعات ينبغي أن نأخذ في الاعتبار كيفية شعور أعضاء الجماعة بجريرتهم في التعبير عن أنفسهم والمشاركة في المشاعر الشخصية، ومدى مساندة الجماعة لأعضائها كأفراد، ومدى مرونة جو الجماعة في التكيف لحاجات الأعمال المختلفة.

4-6- التجمعات الفرعية:

غالبا ما تنشأ في الجماعات تجمعات فرعية أو جانبية. مثل هذه التجمعات تنشأ على اساس الصداقات، أو بناء على حاجة أو ميل عند مرحلة معينة من حياة الجماعة، أو لأن هناك نفور أحيانا ضد أعضاء آخرين، أو معارضة لاتجاه الجماعة، ويمكن أن تتغير التجمعات بداخل الجماعة بالنسبة لأعمال جديدة أو أعضاء جدد.

وهذه التجمعات الفرعية يمكنها التأثير بقدر بالغ في كفاية الجماعة، وعملها بمائل عملية الاستقطاب التي تحدث في البطاريات الكهربائية، حيث تعمل التيارات المحلية (الجانبية) على إضعاف شدة التيار الأصلي الرئيسي بسيرها في عكس اتجاهه وكذلك تعمل التجمعات الجانبية في الجماعة على استقطاب الطاقة الرئيسية للجماعة، وبذلك لا تنتج بكامل طاقتها.



ولذا كان من الضروري معرفة التجمعات الفرعية الموجودة بكل جماعة وكيفية عملها، وما هي الحاجات والموضوعات والقوى التي تدور حولها. (شفيق رضوان، 2008، 107-110)

5- التوجهات النظرية المفسرة لدينامية الجماعة:

عدة نظريات اهتمت بدراسة الجماعة وهذه النظريات تمثلت في نظرية المجال والتنظيم الرسمي والقياس السوسيو مترى والاتجاه العاملي، وفيما يلي سنعرض هذه النظريات:

5-1- اتجاه نظرية المجال:

لقد وضع Lewin صيغة تفاعلية لحدوث الظواهر الاجتماعية بين أفراد الجماعة، وتعني هذه المعادلة أن السلوك الاجتماعي يحدث عندما تتفاعل الخصائص الشخصية لعضو الجماعة مع العوامل البيئية للجماعة المتكونة من الأعضاء الآخرين، وبذلك فإن سلوك الجماعة لا يمكن فهمه عن طريق فهم سلوك فرد واحد فقط، بل يتفاعل جميع الأعضاء مع بعضهم البعض لأن عندما يتفاعل الأعضاء مع بعضهم يكونون وحدة اجتماعية واحدة يشترك فيها الأعضاء بالمعايير والقيم والمعتقدات نفسها، مما يقدم لنا فهما مشتركاً لأفكار الأفراد ومشاعرهم وأهدافهم الاجتماعية، ومن ثم فهم السلوك الاجتماعي ككل للجماعة. (عبد المريد عبد الجابر قاسم، 2017، 45)

وأحسن مثل لما قام به Levine ما أمدنا به في التجربة ذات الآثار البعيدة التي قام بها بالاشتراك مع Lippit et white (1939) على "المناخ الاجتماعي"، وخلاصة هذه التجربة أنهم خلقوا مجالاً طبيعياً لعدد من أندية الصبيان ما بين العاشرة والحادية عشرة يتقابلون فيها مناخاً "تسلطياً" وآخر "ديمقراطياً" وثالثاً "لامبالياً" وذلك بالسلوك الذي يسلكونه مع الصبيان، وقاموا باستخدام تكتيك الملاحظة والتكتيك السوسيو مترى لقياس آثار هذه القيادات على الجماعات المختلفة، وقد بنيت نتائج هذه التجربة فروعاً واضحة عن آثار المناخ الذي خلقته هذه الأساليب، فالقيادة التسلطية على سبيل المثال أدت إلى تقبل سلمي للقيادة ولكنها كانت مصحوبة بالكثير من العدوان تجاه أعضاء الجماعة الآخرين خاصة في حالة غياب القائد، وكان من النتائج الرئيسية للقيادة التسلطية عامة وضع قيد جامد على استجابات الأولاد التلقائية كالمزاح الخشن. كان المزاح الخشن في مرحلة البداية قليلاً جداً تحت القيادة التسلطية وزائداً تحت القيادة اللامبالية، بيد أن انخفاضها في القيادة التسلطية كان بضمن غال جداً، إذا كلما خفت القبضة كانت تحدث زوبعة مثيرة من النشاط وكان الانتقال من مناخ أوتوقراطي إلى مناخ ديمقراطي أو لامبالي يؤدي إلى نفس النتيجة على الرغم من زيادة ارتفاعه في حالة الانتقال من الأوتوقراطي إلى اللامبالي واستمراره كذلك.



ويبين هذا البحث بوضوح وجهة نظر Levine في أن سلوك الفرد وسلوك الجماعة يتوقفان على خصائص الموقف وظروف "المجال" الذي تؤدي إليه هذه الخصائص، كما تكشف هذه النتائج أيضا وبدقة كيف أن الخبرة الماضية تكيف التوقعات والأفعال في المواقف الجديدة، كما تبين من آثار تغير القيادة. (سعد جلال، 1984، 235)

5-2- اتجاه التنظيم الرسمي:

هذا الاتجاه يهتم أساسا بوضع فكر منطقي عن التنظيم وفهم طبيعة القيادة في المنظمات الرسمية س، لشارتل وزملائه في جامعة ولاية أوهايو وتركز أساليبه على ملاحظة التفاعل في هذه الأنظمة والوصف التفصيلي لتركيبها.

5-3- اتجاه القياس السوسيومترى:

يتناول هذا الاتجاه الناحية الانفعالية لحياة الجماعة خلال التفاعل الذي يحدث بين أعضائها والذي يحدد مقدار جاذبية الجماعة ودرجة التماسك بين أعضائها، وأساس هذا المقياس الذي وضعه مورينو لقياس التجاذب والتنافر، وفيه يسأل العضو عن يمكنه أن يختاره أو لا يختاره كرفيق أو زميل في عمل ما كالقيام بنزهة أو الاستذكار... إلخ، وهذا هو المقياس السوسيومترى، ثم تحلل العلاقات بين الأعضاء في رسم السوسيوغرام الذي يوضح مكانات الأعضاء، حيث يوجد النجوم الذين يختارهم أكبر عدد من الأعضاء، وهناك الخطوط التي توصل بين المكانات وتوضح مقدار التماسك. (عبد المرید عبد الجبار قاسم، 2017، 45-46)

5-4- اتجاه التحليل العاملي:

يتمثل هذا الاتجاه في أعمال كاتل ومساعديه في جامعة إلينوي وفيه يتم تحديد الأبعاد الرئيسية في الجماعات بواسطة التحليل العاملي، ويشير كاتل إلى وجوب دراسة عدد كبير من الجماعات نخرج منه بعدد محدود من القواعد العامة المستقلة والتي يمكن بها وصف وفهم الجماعة، وقد ابتكر كاتل مصطلحات لوصف الجماعة استعارها من علم النحو مثل مصطلح Synality أي التركيب ليشير به إلى مجمل خصائص الجماعة، ويهتم كاتل بعوامل مثل الطاقة والقدرة في دراسته للجماعة.

ويشير كل من فهمي وعطية (2003) إلى وجود خطوط رئيسية لدينامية الجماعة يكمل بعضها بعضا ولا تعارض بينها، ولا يستغني واحد منها عن الآخر وهي:

- النظر إلى الجماعة الصغيرة كنظم اجتماعية مصغرة تمهد الطريق لدراسة المجتمع الكبير ويمثله Blaes.



- اعتبار أن الجماعات التي يتبادل أعضاؤها التأثير وجها لوجه وحدات رئيسية للمجتمع، واعتبار أن الجماعات الصغيرة هي العوامل الرئيسية في التنشئة الاجتماعية والنظر للجماعة كوسط إحداث التغيير في أعضائها، وقد يمتد هذا التغيير إلى الاتجاهات وسمات الشخصية والاهتمامات والمهارات إلى غير ذلك مما يحدث أثناء التفاعل بين أعضاء الجماعة، ويمثل هذا الاهتمام Kooley.

- النظر إلى الجماعات الصغيرة كمجال مناسب لدراسة العلاقات بين الأفراد، فالجماعة مجال طيب لعلاقات تتكون وتتغير وتلاحظ، ويمثل هذا الاتجاه Moreno.

- النظر إلى الجماعة كوسيلة للقيام بعمل في البيئة المادية أو الاجتماعية، ويهتم بالعلاقات بين أفراد الجماعة في مجالات الإنتاج ويمثله Mayo.

- التركيز على دراسة الجماعات الصغيرة بقصد استخلاص التعميمات والافتراضات التي يبدو أنها تبرز بصورة متكررة في تاريخ البحوث في هذا الميدان، وحتى نتخيل الصورة الديناميكية للجماعة لا بد أن نتصور أنه في نفس الوقت الذي يصدر فيه سلوك من فرد تصدر فيه أيضا أنواع متعددة من السلوكيات من باقي الأفراد فترى الجماعة كلها وأنها بوتقة يدور فيها تفاعل بين عناصر متعددة.

(عبد المرید عبد الجبار قاسم، 2017، 47-48)

6- ديناميات الجماعة والكفاية الإنتاجية:

إن محاولة رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للجماعة تستلزم إدراك علاقة بقاء الجماعة وديناميتها بأداء العمل. فكل جماعة تعمل في مستويات ثلاثة يجب أن تتفطن إلى أهمية كل منها: مستوى عمل الجماعة، مستوى تأييد الجماعة ومستوى الحاجات الفردية.

6-1- مستوى عمل الجماعة:

لدى معظم الجماعات بعض الأعمال التي يجب أن تنجزها، بل إنها وجدت أساسا لكي تؤدي هذا العمل. وكثيرا ما تتفطن الجماعة إلى حاجتها الماسة لإنجاز هذا العمل، إلا أنها لا تتفطن إلى المستويات الأخرى التي تجري في نفس الوقت، وهي مستوى تأييد الجماعة ومستوى الحاجات الفردية. ومن وظائف القيادة في الجماعة هو تسهيل وتنسيق جهود الجماعة في الاختيار وتعريف المشكلة العامة وفي حل تلك المشكلة وخطوات ذلك ما يلي:

- **الشروع في العمل:** عرض الأعمال أو الأهداف، وتحديد مشكلة جماعية واقتراح طريقة أو أفكار لحل المشكلة.



- البحث عن معلومات وآراء: إلتماس الحقائق، البحث عن معلومات تتعلق باهتمام الجماعة وطلب الاقتراحات أو الأفكار.
 - إعطاء المعلومات أو الآراء: تقديم الحقائق، إعطاء معلومات متعلقة باهتمامات الجماعة، تصوير عقيدة ما، إعطاء اقتراحات أو أفكار.
 - البيان والإكمال: تفسير أو بسط الأفكار والاقتراحات، التخلص من الخلط والبلبل، الإشارة إلى بديلات وموضوعات أمام الجماعة مع إعطاء أمثلة.
 - التلخيص: تجميع الأفكار المترابطة معا، إعادة تقرير الاقتراحات بعد مناقشة الجماعة لها، وتقديم قرار أو استنتاج ختامي للجماعة لكي تقبله أو ترفضه.
 - اختيار اجماعي: محاولات تجريبية لمعرفة ما إذا كانت الجماعة قد اقتربت من استنتاج ختامي، أو مراجعة ذلك مع الجماعة لرؤية مدى الاتفاق الذي وصلت إليه.
- 6-2- مستوى تأييد الجماعة:**

- كما أن الأعضاء تشترك سويا في عمل الجماعة، فإنهم أيضا يفعلون شيئا من أجل الجماعة ومع بعضهم البعض. وبالتالي تتكون الجماعة من شبكة متغيرة باستمرار من التفاعلات والعلاقات، والجماعة تحتاج إلى يقظة نامية بنفسها كجماعة، وعليها أن تعمل على صيانة العلاقات بداخلها إذا كان لها أن تنجز عملها. "إن مستوى التأييد يشير إلى ما يحدث بين الأشخاص أثناء إنجاز العمل".
- وكما أن من وظائف القيادة مقابلة حاجات مستوى العمل في الجماعة فإنه أيضا من وظائف القيادة اللازم تغيير أو صيانة الأسلوب الذي يعمل فيه أعضاء الجماعة سويا، حيث ينمو ولاء بعضهم لبعض وللجماعة كلها، وتتلخص وظائف هذه الفئة فيما يلي:
- التشجيع: على العضو أن يكون ودودا، دافئا، مستجيبا للآخرين ولما يسهمون به وييدي الاهتمام بالآخرين.
 - التعبير عن مشاعر الجماعة: الإحساس بالمشاعر، الحالات المزاجية والعلاقات بداخل الجماعة، مشاركة الأعضاء للآخرين في مشاعرهم.
 - التوافق: محاولة لإصلاح الخلافات، خفض التوتر، مساعدة الناس على اكتشاف الفروق بينهم والعمل على انسجام الجماعة.



- إيجاد الحلول المرضية: حينما تدخل الفكرة الشخصية أو مكانة الفرد في صراع يجب تقديم حلا وديا وسطا يرضي الوضع الخاص

لل فرد، الاعتراف بالخطأ، تنظيم وضبط النفس للمحافظة على تماسك الجماعة.

- الاتصال: محاولة حفظ ضروب الاتصال المفتوحة، وتسهيل اشتراك الآخرين، اقتراح الوسائل للمشاركة في مناقشة وسائل الجماعة.

- وضع المعايير: التعبير عن معايير تحاول الجماعة تحصيلها، واستخدام المعايير في تقييم أداء الجماعة وإنتاجها.

6-3- مستوى الحاجات الفردية:

كل عضو فرد يأتي إلى الجماعة بمجموعة معينة من الحاجات التي تصطدم بالجماعة وبعملها، لأن الحاجات الفردية غالبا ما تكون

متوارة خلف حافر العمل لدى الجماعة، أو خلف نماذج سلوكية متطورة نامية جدا.

عندما تعمل الجماعة من أجل توازن المستويات الثلاثة، تصبح أكثر فعالية ونضجا، وإذا أهمل واحد أو أكثر من تلك المستويات،

أفسدت كفاية الجماعة وأحبط نموها ويبدو أن الجماعات تعمل بأقصى كفاية حينما يؤدي الأعضاء وظائف العمل والتأييد معا،

وحينما تصبح هذه الوظائف مسؤولية جميع الأعضاء لا القائد المعين بمفرده. (حلمي المليجي، 1972، 133-135)



المحاضرة الخامسة: التنشئة أو التطبيع الاجتماعي التنظيمي

المحاور:

مقدمة

1- المحتوى والمراحل

2- دور المنظمة

3- استراتيجيات الوافدين الجدد

ملخص

للعامل الذي تم توظيفه حديثا يجد نفسه في مواجهة مع مهمة، مع قواعد، مع عمال آخرين، في مواجهة مجموعة من التصورات والقيم. التنشئة الاجتماعية التنظيمية هي ظاهرة معقدة متأثرة بتغيرات متعددة.

(Whitely, Peiro, Sarekielli, 1982 ; Fejj, 1998)

الأبحاث الأولى في هذا الموضوع (Bakke, 1953)، أشارت إلى أن التطبيع الاجتماعي تتميز بحركة مزدوجة تمثلت في أنه عملية استدخال من طرف الفرد لسلوكات وأساليب تفكير المجموعة التي ينتمي إليها، لكن وبالموازاة هو عملية شخصية التي من خلالها يساهم الفرد في تشكيلة المنظمة التي تستقبله. إذا، المنظمة في عملية التطبيع الاجتماعي، تبحث عن التأثير في الدخيل الجديد والتحكم فيه. لكن هذا الأخير يحاول الوصول إلى تعريف للدور الذي يرضيه. هذا الطرح حول الطابع المتبادل للعلاقة بين الفرد والمنظمة يمثل جوهر الأبحاث التي تتناول التطبيع الاجتماعي التنظيمي. (Claude Louche, 2012, 67)

1- المحتوى والمراحل:

التطبيع الاجتماعي التنظيمي يعني عدة مظاهر، الوافد الجديد ينبغي عليه أولاً تعلم كيفية التحكم في مهمته، طبيعة المهمة تغير طبع الكفاءات التي تم استهدافها، بالنسبة لعمل يحمل طابع التنفيذ، فإن الأمر يتعلق بقدرات جسدية (سرعة التنفيذ، الدقة والانتقاء). في عمل إداري، يتعلق الأمر بإدماج وضعيات تسمح بالمواجهة في وضعيات مختلفة، الوافد الجديد يجب عليه بناء علاقات مع أقرانه ومع المسؤولين باختلاف رتبهم.

ومن الضروري أن يعرف القيم التي تحكم السلوكات الجماعية.

وكذا حدود تطبيقها، حيث توجد بعض القيم التي تطبق في جماعة محدودة، في حين البعض الآخر يخص المنظمة ككل، في الأخير الوافد الجديد عليه معرفة ثقافة المنظمة والمعايير المشتركة.

هذه الأخيرة التي ستحدد له السلوكات المسموح بها داخل المنظمة.

لقد ميّزنا العديد من مظاهر التنشئة على المستوى المفاهيمي، التحكم في المهمة، توضيح الدور، تحديد العلاقات مع الآخرين، تعلم الثقافات المميزة للمنظمة. في الواقع التنشئة الاجتماعية تحدث في كل هذه المجالات التي تم عرضها في نفس الوقت، فمثلا العامل الذي



يتمتع بالاندماج الجيد داخل المجموعة يمكنه الاستفادة من دعم زملائه خلال انجازه لمهامه. هذه المظاهر يمكنها أن تختلف من حيث المدة، فالتحكم في المهمة يتطلب وقتاً أطول من تكوين علاقات اجتماعية داخل جماعة العمل (Fisher, 1986). هذه النتيجة ينبغي اعتمادها مع كثير من الحذر على كل حال، لأن هذا يتوقف على نوع المهمة المكلف بإنجازها بدرجة كبيرة (Claude

(Louche, 2012, 68

يعتقد Feij (1998) أن التنشئة الاجتماعية داخل منظمة بمعنى (التنشئة الاجتماعية التنظيمية)، يتوقف أولاً على تنشئة اجتماعية مسبقة عامة مرتبطة بالعمل، يمكن أن تكون غير مباشرة (أسرة، مدرسة، أصدقاء). ولكن مباشرة في نفس الوقت (تربصات يحصل عليها أو وظائف يشغلها مسبقاً)، التنشئة الاجتماعية التنظيمية تمكن الفرد من تطوير توقعات نحو الوظيفة الجديدة، وهي تحضره على الأقل لاستدخال دور جديد وعلى أساس هذه القاعدة التمهيدية تتدخل التنشئة الاجتماعية التنظيمية.

وهي تحدث بناء على عدة مراحل، وهذه المراحل حسب العديد من الباحثين (Fisher, 1986) متشابهة بدرجة كبيرة، وهذه المراحل هي:

* **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة تنشئة اجتماعية سابقة والتي تتميز بتدخلات المنظمة الموجهة لتسهيل اندماج العمال، هذا التأثير يمكنه أن يمر عبر عملية التوظيف، مثلاً، الإعلان عن عطلة عمل يمكنها أن تثبت تحديداً عبر مؤسسات تعليمية التي لها ثقافة قريبة من تلك الخاصة بالمنظمة وبالموظفين الذين تم توظيفهم، هذا يسهل عملية اندماج الموظفين الجدد من خلال السماح بتحكم الثقافة التنظيمية. المنظمة يمكنها أيضاً التنبؤ بإجراءات تسمح بتقليص أي تفاوت منتظر بين توقعات العمال والواقع التنظيمي.

(Almudever, Le Blane, 2001)

كما بينَ Bauer et Green (1994) أن تحقيق التوقعات يؤثر إيجاباً على التنشئة الاجتماعية، وهو مرتبط أيضاً بالإنجاز والالتزام الذي يأتي فيما بعد داخل المنظمة.

* **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تحضير وتهيئة، وهي تمثل اللقاء الأوّل بين الفرد والمنظمة، الموظف الجديد يبدأ في التعود على مهمته وبناء علاقات مع جماعته التي ينتمي إليها، توقعاته قد تكون حظيت بالتأكيد والتثبيت أو لاقت عراقيل، كما قد يتعرض لبعض الغموض فيما يخصّ الدور، في هذه المرحلة، الفرد يبدأ في التأقلم مع دوره بمعنى يعرب عن خياراته من بين كل تلك الممكنة الممنوحة له. عوامل كثيرة تؤثر في المرحلة التحضيرية، البعض منها يرجع للعمال، من بينها القلق الذي يظهره أمام الوافد الجديد من الوضعية



1-3-1 مرحلة الاستثمار:

في هذه المرحلة الفرد والمنظمة يبحثان عن معلومة متبادلة بهدف تحديد المصلحة أو الفائدة التي يقدمها الاندماج، وإذا كانت المعلومة المتحصل عليها مرضية لكلا الطرفين، الوافد الجديد يدخل في المجموعة.

1-3-2 مرحلة التنشئة الاجتماعية:

الجماعة تحاول نقل معاييرها وقيمها للفرد، والفرد من جهته يبحث عن التأثير في الجماعة، بعد هذه المرحلة المتميزة بمحاولات التأثير المتبادلة يصبح الفرد عضوا في المجموعة بشكل كامل.

1-3-3 مرحلة البقاء:

في هذه المرحلة الفرد والجماعة يتفاوضان انطلاقا من مصالحهما الخاصة للأدوار التي أسندت للوافد الجديد هي تمثل الكيفية التي يشارك بها هذا الأخير في نشاطات الجماعة، وإذا لم يتقبل الفرد الدور الذي تتمنى الجماعة أن يشغله، فإننا سندخل في مرحلة إعادة تنشئة ويمكن أن ينتهي الأمر بمغادرته الجماعة.

1-3-4 مرحلة الذكرى:

وهي آخر مرحلة والتي تعتبر مرحلة الحصيلة، الجماعة تبحث عن إجماع حول العضو السابق ومساهماته، والفرد من جهته يستخلص نتائج منها تلك التي تتعلق بالرضا الذي تمكن من تحقيقه داخل الجماعة.

قدّم كل من Moreland et Levine إطارا للتنشئة الاجتماعية داخل الجماعة، غير أن هذه المراحل لا تتم بنفس الكيفية وبنفس الترتيب بالنسبة لكل العمال الجدد، كما أنه من الصعب التأكيد بأنّ كل الوافدين الجدد يمرون بنفس المراحل، حيث يعتبر الدخول إلى المنظمة ظاهرة جدّ معقّدة تحكمها العديد من المتغيرات.

(Claude Louche, 2012, 69,70)



2- دور المنظمة:

المنظمة لا تبقى بلا نشاط، وإنما تتدخل على مستوى التنشئة المسبقة، كما يمكنها القيام بإجراءات تسهل الاندماج، وهي تسمى بالأساليب أو حفظ التنشئة الاجتماعية والتي تعني الاجراءات التي تسخرها المنظمات لتسهيل إندماج الوافدين الجدد.

وقد استعمل (Van Maanen et Scheim (1979) ستة أبعاد لتمييز هذه الاجراءات وهي:

- الطابع الفردي أو الجماعي، حيث يمكن اعتبار الأفراد منعزلين أو على العكس من ذلك أن يعتمد الاندماج على تجارب المجموعة.

- الطابع الرسمي أو غير الرسمي، عندما تكون الإجراءات رسمية يكون الوافد الجديد منعزلا عن المجموعة من أجل اتباع برنامج محدد، بينما في الاجراءات غير الرسمية، الأمر يكون مختلفا، حيث لا يكون مختلفا عن باقي العمال.

- الطابع التسلسلي: فيما يخص الاجراءات التي تتناول التسلسل تكون مراحل التنشئة الاجتماعية ثابتة إلى حد كبير.

- الطابع الثابت أو المتغير، فيما يخص الاجراءات الثابتة تكون المراحل مبرمجة بصفة مؤقتة.

- استعمال "نموذج دور"، ويقصد به الاجراءات التي تشمل وضعية يكون فيها عاملا أساسيا يشغل نفس المنصب مع العامل الجديد، ويكلف بمهمة توجيهه.

- الموقف من وجهة نظر الوافد الجديد، هذا المعيار يعارض الوضعيات التي تهدف من خلالها المنظمة إلى تحويل الوافد الجديد مع الوضعيات التي لا تستغل فيها التنشئة الاجتماعية لتغييره، في هذه الحالة الأخيرة التركيز يكون على اعطاء الأهمية للقدرات، والمعايير والمواقف التي من المفروض أن يمتلكها العامل الجديد.

هذه الخطط للتنشئة الاجتماعية تركز على إدماج دور للعامل الجديد، يرى (Schein (1971 أن الأدوار المراد تكييفها تتضمن الكثير من المظاهر: مظهر وظيفي والذي يشمل المهام الواجب إنجازها، مظهر تسلسلي والذي يتعلق بالمرتبة داخل الشبكة أو السلم الذي تضعه السلطة، وأخيرا، مظاهر علائقية التي تدور حول الاندماج مع مجموعة.



ويمكن للفرد أن تكون له العديد من المواقف تجاه هذه الأدوار، يمكنه بكل بساطة تكييفها مع الحالة، بعبارة أخرى التظاهر بالامتثالية، كما يمكنه الإبداع على مستوى محتوى الدور، بمعنى يمكنه تغيير الممارسات التي ترتبط به، ويتصرف كمتدرب، كما يمكنه أيضا إعادة تحديد الدور كليا من خلال تعديل المهمة التي كان مرتبطا بها بشكل تقليدي، فيكون سلوكه يعكس صورة الشخص المبدع.

أساليب التنشئة الاجتماعية تمارس تأثيرا على الوضعية التي يتخذها الفرد أمام الدور، التنشئة الاجتماعية الجماعية مثلا، مثل التنشئة الاجتماعية الرسمية تساعد على الامتثالية.

الاجراءات المتغيرة تخلق الشعور بالقلق الذي يدفع بدوره إلى الامتثالية، وقد تم اخضاع العديد من الفرضيات التي طرحها

Van Maanen et Schein إلى الاختبار في العديد من الأبحاث.

حيث بين (1986) James أن الأساليب الفردانية (الفردية، غير الرسمية) تشجع الإبداع، وعلى العكس من ذلك مؤسساتية الاندماج (أساليب رسمية، جماعية) تقود إلى الامتثالية. لكن بالمقابل هذه المؤسساتية تقلص صراعات الدور وكذا غموض الدور.

(Claude louehe, 2012, 71, 72)

3- استراتيجيات الوافدين الجدد:

متلما سبق وأن رأينا الأساليب المطور من قبل المنظمات بهدف ادماج العمال الجدد، ففي هذا التوجه لاحظنا أن هؤلاء الأفراد المنظمين حديثا للمنظمة يتعاملون بطريقة سلبية مع التأثير الممارس من طرف الهياكل التنظيمية التي وضعت لاستقبالهم، غير أن هناك دراسات حديثة فتت هذه الفرضية من خلال لفت الانتباه للدور الفعال الذي يلعبه الأفراد المنظمين حديثا للمنظمات في تنشئتهم الاجتماعية، البعض منها (Depolo, Fraccaroli, Sarchuelli, 1998) أعطى الأهمية الكبيرة لمفهوم النشاط في تحديد تدخل للشخص في تسيير علاقته مع محيط عمله الجديد، هذا التدخل تناولته العديد من الدراسات، نذكر منها دراسة Morrison (1993) التي بينت أن البحث عن المعلومة من قبل الأفراد المنظمين حديثا للمنظمة يمثل عاملا يدعم التنشئة الاجتماعية، بالنسبة لهذا الباحث التنشئة الاجتماعية تحتوي على عدة واجهات وهي:

- اتقان المهمة: ينبغي على الوافد الجديد للمنظمة تحصيل معرفة ومهارات ضرورية لإنجاز مهمته.

- تعريف الدور: على هذا الوافد الجديد توضيح الدور الذي يشغله داخل المنظمة.



- **الثقاف:** ينبغي عليه فهم الثقافة التنظيمية، واكتشاف السلوكات والمواقف الأكثر أهمية.

- اندماج الوافد الجديد في جماعات العمل.

وحسب Morrison نشاط البحث عن المعلومة يدعم عملية التنشئة الاجتماعية من خلال الأشكال المختلفة التالية: البحث عن المعلومة هي تقنية تسمح بإتقان جيد للمهمة. البحث عن المعلومة فيما يخص توقعات الدور تساعد على توضيح الدور الذي سيعطى للوافد الجديد، البحث عن تغذية راجعة اجتماعية تدعم الثقاف والاندماج الاجتماعي.

وفي الأخير يطور هو الوافد الجديد توقعات حول المؤسسة التي وظفته، هذه التوقعات قد تكون مخيبة من قبل الواقع أو على العكس من ذلك جد مرضية مما كان يتصور، إذا كان الفرق سلبي (توقعات غير مرضية) هذا قد يؤدي إلى فقدان الالتزام الوظيفي، إلى رضا ضعيف. غير أن هذا يمكن أن يؤدي إلى آثار إيجابية، حيث بينت العديد من الأعمال كيف أن عملية ادراك الفارق تثير البحث عن استراتيجيات فعالة للإدماج والتنشئة الاجتماعية. ومن بين هذه الأعمال نجد نموذج الأنشطة المتعددة الذي تم تطويره من طرف Curie وآخرون (1986، 1987) الذي سبق وأن عرضناه، هذا النموذج يسمح بتجاوز هذا التناقض، وقد أجريت دراسة تناولت 94 شخصا تم توظيفهم في مؤسسات خاصة بالبحث أو التكوين وبينت أنه: لا يوجد أي ارتباط مباشر بين الفارق المدرك والبحث عن المعلومة. وأن البحث عن المعلومة مرتبط بالتقويم الذي يخص مختلف مجالات الحياة.

التقويم الذي يتناول الجانب الشخصي يدعم البحث عن المعلومة بواسطة "طلب مباشر"، وشدة البحث تبقى ضعيفة.

بينما التقويم الذي يخص الوسط الاجتماعي يقود بالأحرى إلى "ملاحظة الآخرين" وتكون مرفوقة ببحث عن المعلومة أكثر شدة.

وفي الواقع، إن الاستثمار في مختلف مجالات الحياة هو الذي سيحدد استجابات الأفراد أمام التفاوت بين توقعاتهم والواقع، حيث أن الأفراد المنظمون حديثا للمنظمة والذين يقومون بمجال الحياة الشخصية لا يوجد لديهم التزام نحو المنظمة، في حين أولئك الذين يفضلون الميدان الاجتماعي سيطورون بحثا عن المعلومة أكثر حدة. (Claude Louche, 2012, 72-74)



ملخص:

التنشئة الاجتماعية التنظيمية تمثل وضعية ثرية بشكل خاص، فهي بالنسبة للفرد بمثابة المرحلة الانتقالية التي تسمح له بإعادة بناء نظام تصوراتهِ والتكيف مع محيط جديد، عليه بناء نظام جديد للعلاقات مع المرتبة التي يشغلها ومع نظرائه، وسينجح من خلال إيجاد توازن بين المتطلبات المتعارضة.

أما فيما يخص أهمية التنشئة الاجتماعية بالنسبة للمنظمة فإن التنشئة تتضمن رهانات عديدة، أولها، نجاحها يضمن استقرار الطاقم وهي تمثل أيضا عاملا لتحقيق الإنجاز.



المحاضرة السادسة: الثقافات التنظيمية

المحاور:

مقدمة

1- تعريف

2- أهمية الثقافة التنظيمية

3- خصائص الثقافة التنظيمية

4- عناصر الثقافة التنظيمية

5- مستويات الثقافة التنظيمية

6- توجهات الثقافة التنظيمية

7- طرق تقوية الثقافة التنظيمية

8- تغيير الثقافة التنظيمية



تمثل الثقافة مرجعية قديمة لعلم نفس المنظمات، ففي عام 1939 تحدث كل من Roethlisberger et Dickson عن نظم أفكار ومعتقدات تتحدد من خلالها معايير المنظمة وكذا رموز تنظم حولها هذه المعايير كما ظهر مصطلح ثقافة المؤسسة في 1980 إذن: فالثقافة كان ظهورها كعامل حاسم يفسر نجاح المؤسسات اليابانية، وهذا ما أعطاها اهتمام الكثير من الأبحاث، وسنحاول في هذا المحور تقديم تعاريف ومحددات الثقافة التنظيمية، ثم سنعرض بعض الاتجاهات البحثية الكبرى، وسنختم المحور بأعمال تدعم إدماج هذه الافتراضات المختلفة.

1- تعريف:

تعريف الثقافة التنظيمية كثيرة وقد أجمع المؤلفون على أن "الثقافة تتكون من قيم، معتقدات، آراء وسلوكيات، كل هذا يكون مشتركا بين أعضاء المنظمة، ويتم تعليمه للأشخاص الجدد. وهو ما ينظم الأفعال وكذا كيفية معالجة مختلف المشكلات التنظيمية، كما أنها تعمل على تتين العلاقات باعتبارها ميكانيزم غير رسمي للضبط والتنسيق".

(Ruigrok et Achtenhagen, 1999, 523)

ويعرفها نعيم ابراهيم الظاهر بأنها "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل المنظمة من العاملين وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف انتاج أعراف وأنماط سلوكية وخاصة بكيفية انجاز الأعمال في المنظمة". (نعيم ابراهيم الظاهر، 2009، 166)

كما يعرفها Schein (1985) بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات

(Jean Francois, 2006, 425) وإدراكها وفهمها.

وتعرف بأنها "مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر، تؤثر هذه القيم فتشكل أسس ومعايير وأنماط السلوك التنظيمي المقبول وذلك المفروض. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999،

(2)

من خلال هذه التعريف التي قدمت للثقافة التنظيمية يمكن أن نستخلص اجماعها على أنها عبارة عن مجموعة القيم والأفكار والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وكذا الأشخاص المنظمين حديثا والتي تنظم بدورها السلوك الإنساني داخل المنظمة.



2-1- بناء احساس بالتاريخ: الثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة. (History)

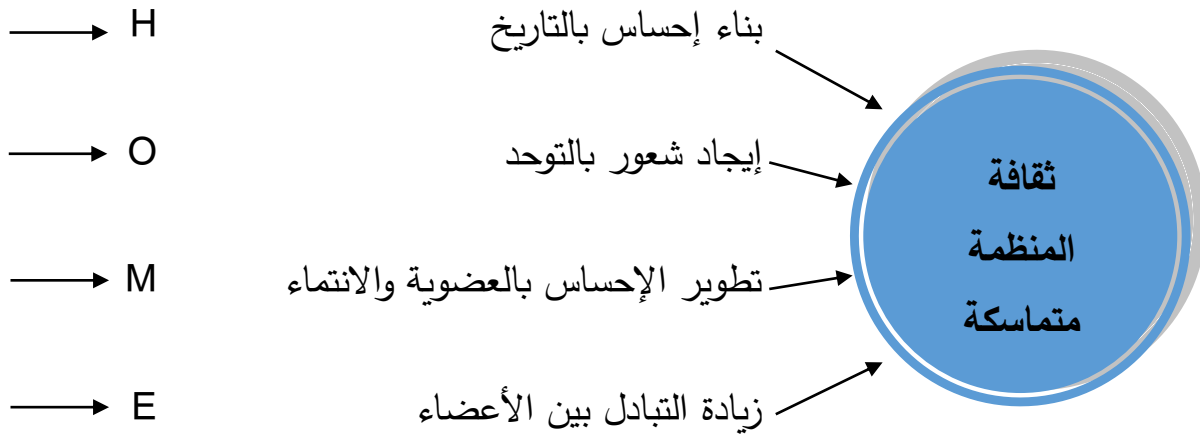
2-2- إيجاد شعور بالتوحد: إذ أن الثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، تقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي. (Oneness)

2-3- تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم. (Membership)

2-4- زيادة التبادل بين الأعضاء: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومن الملاحظة أن الأحرف الأولى تكون كلمة على اعتبار أن ثقافة المنظمة HOME القوية تعطي احساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط. (حسن محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس، 2007، 296)

والشكل التالي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية:



شكل رقم (01): يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.

3- خصائص الثقافة التنظيمية:

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل معها في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والاجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات. (محمد سليمان العميان، 2005، 314)

3-1- نظام مركب: لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.

3-2- نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

3-3- نظام متغير ومتطور: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3-4- نظام مرن: تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

(بلال خلف السكارنه، 2009، 371-372)

4- عناصر الثقافة التنظيمية:

يعتقد Dension بأن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة بالمؤسسة لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة، فهو يرى أن زيادة الفعالية أو تناقصها هي دالة على القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المؤسسة.

4-1- القيم التنظيمية: حيث عرفها Lammont بأنها نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد، بمعنى أنها عملية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة، فالقيم تحتوي عنصرا حكيما يعتنقه الفرد من أفكار حول ما هو صحيح ومرغوب فيه وجيد، والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو خطأ وبين ما هو مرغوب، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون. (خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون، 2009، 165)

ويوجد على مستوى المنظمة نوعان من القيم هما القيم الوسيطة والقيم النهائية.



فالتقييم الوسييلية هي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكيات الوسييلية، الجدية، احترام السلطة وتقاليد العمل، الحيطة والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع، الأمانة وتحمل المخاطرة.

أما القيم النهائية فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز الثابت، الاقتصاد، الإبداع، الجودة... (مؤيد سعيد سالم، 2002، 169-170)

4-2- التوقعات التنظيمية:

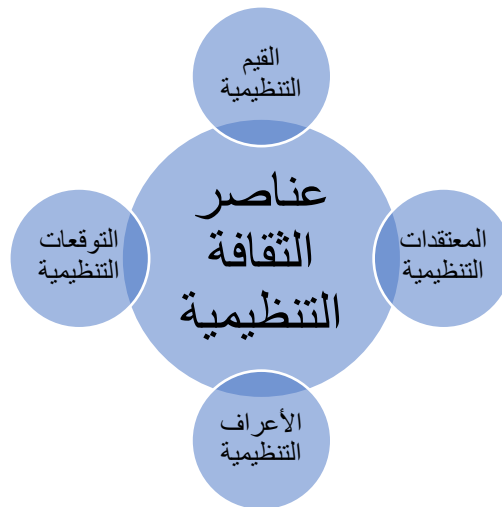
وهي ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء، توفير الاحتياجات، الحاجة إلى الاحترام، توفر شروط العمل النفسية والاقتصادية. (بوحنية قوي، 2002، 71)

4-3- المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية. (أحمد عبد الله الصبيان وآخرون، 2005، 392)

4-4- الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع. (بلال خلف السكارنه، 2009، 172)



شكل رقم (02): يوضح عناصر الثقافة التنظيمية.



يعتقد الكثير من المهتمين بالثقافة التنظيمية أنها تتضمن العديد من المستويات، لكن Schein (1985) حدد ثلاثة مستويات وهي:

5-1- مستوى التظاهرات:

وهو الأكثر ظهوراً، وهو يتكون من الدلائل الصريحة للثقافة مثل تحديد الفضاء، تاريخ المؤسسة كما هو معروض على لافتة الاستقبال، التقاليد (الأنشطة الجماعية والتي تعتبر ضرورية من الناحية الاجتماعية) اللغة الشفوية والمكتوبة.

5-2- مستوى المعايير:

وهو يشمل سلوكات، أهداف، غايات وحالات مرجوة التي تخلق وضعيات خاصة والتي يتم تطبيقها كمعايير للحكم والاختيار من بين أنماط السلوكات المؤقتة، وتمثل المعايير متغيراً يتم استنتاجه ويمكن توضيح هذا من خلال مثال، لنفرض أنه في مؤسسة وقع تراجع مفاجئ في المبيعات، اذ قال المسؤول "يجب القيام بإشهار" عليه اختيار سلوك من بين السلوكات الممكنة (تحليل سلوك التجار، والمنتج المصنع) هذا الاختيار يعبر عن معيار والذي هو "الإشهار يرفع المبيعات" الذي يكون أيضاً موصولاً للعمال.

5-3- مستوى المسلمات الأولية:

وهو المستوى الأكثر غموضاً على عكس المستوى الأول، ويتكون من معايير تعتبر مقتناة ومقدسة لا يمكن مسها.

(Claude louche, 2012, 164)

6- توجهات الثقافة التنظيمية:

6-1- الثقافات الوطنية:

ظهرت في هذه الفترة أعمال Hofstede من خلال الأبحاث التي قام بها عام 1980 والتي كانت غايتها وصف الثقافات الوطنية: "هي في الجوهر برمجة عقلية مشتركة، هي جزء من التكيف الذي نشركه مع الأعضاء الآخرين من أمتنا".

خلال الفترة الممتدة ما بين 1967 إلى 1971 كان Hofstede يشغل منصب أخصائي نفساني بمؤسسة متعددة الجنسيات جد معروفة تصنع أجهزة الكمبيوتر فقام بتمرير استبيان على 116000 شخصاً في مناصب عمل مختلفة، يدور محتوى الاستبيان حول



المواقف والقيم، وكانت البيانات المتحصل عليها من 40 دولة فأظهرت خصائص مستقرة وهي تكون الثقافة الوطنية، لكن مسألة التعميم على العاملين الذين لا ينتمون إلى الجنسيات المتعددة التي عمل عليها Hofstede تبقى مطروحة. بعض الأعمال بررت التعميم، ويمكن استحضارها من خلال الدراسة التي أجراها Hofstede عام 1971 حينما كان يشغل منصب أستاذ بمعهد دولي لإدارة الأعمال، العينة تكونت من مسيرين من دول مختلفة، وطلب منهم ملء الاستبيان الذي سبق تطبيقه في المرحلة الأولى من الدراسة، فأعطى نفس الإجابات المتحصل عليها فيما يخص متعدد الجنسيات، ثم بعدها قام Hofstede بفحص 40 دراسة منشورة، فبين تشابه النتائج أن الظواهر الملاحظة لا تتوقف على تعدد الجنسيات، وإنما نحن أمام حقيقة هي الثقافات الوطنية، هذه الثقافة محددة بواسطة أربعة أبعاد:

6-1-1- الفردية مقابل الجماعية:

في الوضعية التي تتضمن الفردية، المجتمع يعطي حرية كبيرة لأفراده، الروابط تكون ضعيفة والفرد يهتم خاصة بمصالحه الشخصية وعلى العكس من ذلك في المجتمعات الجماعية، كل فرد يكون منشغلا بمصالح الجماعة والفرد يتبنى الوضعيات، يبدو أن درجة الفردية مرتبطة إحصائيا بالغنى، بينما الدول الجماعية هي الدول الأكثر فقرا.

6-1-2- التسلسل الهرمي:

هذا البعد يعرف من خلال الكيفية التي نعالج بها التباينات (قبولها مقابل تخفيفها)، يمكننا أن نوضع بعض الدول حسب الأبعاد التي تم تحييدها (الفردية والهرمية). دول شمال أوروبا والدول الأنجلوسكسونية يتميزان بفردية عالية، والاختلافات الهرمية غير مقبولة، وفرنسا تنفرد عن الدول من خلال قبولها لتباينات السلطة ولا تعمل على تخفيفها، غير أنها تقترب من تلك الدول فيما يتعلق بموضوع الفردية.

6-1-3- ضبط التردد:

المستقبل يعرف بالجهول، فهو يفرض الشكوك والترددات على الأفراد، بعض المجتمعات تبرمج أفرادها على قبول هذه الشكوك، دول أخرى التي تعرف بالمراقبة والضبط الشديد للتردد والشك تبحث عن خلق الأمن من خلال استعمال العديد من الوسائل مثل التكنولوجيا التي تحمي من مخاطر الطبيعة والحرب، القانون، القواعد والمؤسسات التي تساعد على مواجهة الطوارئ أو الأحداث غير المتوقعة لدى الأشخاص، وأخيرا الدين والإيديولوجيات.



وهو البعد الرابع للنموذج الذي أعده Hofstede، وهو يضع المجتمعات التي تفصل الأدوار الذكورية والأنثوية بشكل كامل مقابل المجتمعات الأخرى التي لا تفصل بينهما، ويمكن الحديث عن المجتمعات الذكورية، إذا كان هناك فصل بين الأدوار الذكورية والأنثوية، وكان الذكور يشغلون الأدوار المسيطرة في المجتمعات الأنثوية يكون فصل الأدوار المرتبط بالجنس أقل ملاحظة.

بالنسبة لدول شمال أوروبا نجد مؤشرا جد مرتفع للأنثوية بمعنى الرجال والنساء يشغلون كل الأدوار الاجتماعية دون تمييز، اليابان لديه مؤشر مرتفع للذكورة، كما يميز طابع الذكورة ألمانيا أيضا، النمسا وسويسرا، في حين أن فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية هما في وضع وسط.

وحسب Erez (2006) نموذج Hofstede يمثل مرجعية نظرية وتطبيقية قوية.

في الوقت الذي تطورت فيه التبادلات الدولية، زاد الاهتمام بضرورة الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الثقافية الوطنية، في وقت سابق كانت المؤسسات تعتقد أنه بإمكانها فرض ثقافة موحدة، والحال أنه كلما كانت هناك تجربة استدخال فعلية معمقة، كلما لاقى مقاومة من تنوع الثقافات، بمعنى كل ثقافة تتميز عن الثقافات الأخرى بخصائصها ومضمونها، وهذا ما أكدته D'Iribarne (1999) حين رأى أنه على كل المؤسسات التي تتواجد بها وضعيات بينثقافية أن تجند الأبحاث التي تأخذ بعين الاعتبار التشابهات والاختلافات الثقافية، فهي تسمح بتوفير شبكات للقراءة تساعد على تكوين علاقات بينثقافية واضحة وبالتالي تكون فعالة أكثر.

(Claude Louche, 2012, 166- 167)

6-2- الثقافة كأداة للإدارة والتسيير:

يعرف Lemaitre (1984) الثقافة كنظام للتصورات والقيم متقاسمة بين كل أعضاء المؤسسة، وثقافة المؤسسة هذه تجند الطاقات وتوجه السلوكيات، الإدارة تراقب أغلبية العوامل التي تحددها، إذن الثقافة تمثل أداة للإدارة والتسيير، وهي تجسد من خلال اجراءات متعددة:

6-2-1- اختيار الموظفين:

بعض المؤسسات تراقب الامتثال المسبق للمرشحين مع القيم الثقافية للمؤسسة، وعليه يتم الاستنجد بجمعيات القدماء لبعض التخصصات في التكوين مما يسمح بالحصول على أشخاص يستفيدون بالقبال الثقافي الذي يرغب في تدعيمه.



أنشطة التكوين التي يخضع لها الأشخاص الجدد في المؤسسة تساعد على تعلم المهمات ولكن على نشر الثقافة أيضا.

6-2-3- التسيير الرمزي:

والثقافة تحول أيضا عن طريق التسيير الرمزي، حيث أن اللغة لها شكل، إذ تشكل فصلا للواقع حامل القيم، ويقدم Claude Louche مثلا يوضح فيه العلاقة بين اللغة والثقافة، وهو عبارة عن استبيان تم اقتراحه على رؤساء المؤسسات، هذا الاستبيان كان مترجما من الأمريكية، وخلال عملية الترجمة ورد مصطلح مرؤوس، هذا الأخير جذب انتباه أحد الرؤساء فقال أنه في مؤسسته لا يوجد مرؤوسين، ويوجد فقط مشاركين، اللغة المختارة تمحي التفاوتات الهرمية وتدفع العاملين لتحمل المسؤولية، فهي قد استعملت لترميز ثقافة.

6-2-4- الثقافة عامل للإنجاز:

حسب Lemaitre الثقافة هي عامل للإنجاز مراقب من طرف المديرية، غير أن هذه المراقبة تكون جزئية، في الواقع، التعلم الثقافي يطبق في جماعات متعددة، حيث يمكن أن تتطور ثقافات متعارضة، وبالنسبة لهذا الكاتب الثقافة لا يمكنها أن تكون عاملا للإنجاز إلا إذا توفرت ثلاثة شروط:

- ينبغي على المؤسسة أن تكون على درجة عالية من الثقافة، حيث تتوفر تغطية واسعة للتصورات والقيم لمعظم أعضاء المنظمة.

- يجب على المؤسسة أن تكون على اتفاق مع الحاجات الاستراتيجية الراهنة، مثلا حاجة المؤسسة للإبداع تتطلب ثقافة تفضل الخطر والاختراع.

- وأخيرا، يجب على الثقافة أن تشجع الصدق والأمانة المتبادل بين الفرد والمنظمة. (Claude Louche, 2012, 170-) (171)

6-3- إنتاج الثقافة من قبل العاملين:

مثلما سبق وأن رأينا مع Lemaitre et Hostfede من خلال مقارباتهما بأن العامل هو عبارة عن وعاء لثقافة منقولة من الخارج (الثقافة الوطنية)، أو عن طريق جماعة مهيمنة (المديرية).



لكن العاملون هم أيضا منتجين للثقافة التي تتكون داخل الارتباطات المنتظمة للعمل، هذه الثقافة تساهم في تحديد الهويات المشتركة، هذا البناء من طرف العاملين كان محل تحصيل من قبل Sainsaulieu (1985) من خلال دراسات تناولت العاملين في عدة وظائف مختلفة، وتوصل إلى استخراج أنواع من الثقافة من خلال العلاقات في العمل، والمعايير التي تميزها تتمثل في العلاقات بين الزملاء، مع النظراء، مع المسؤولين، فكانت هناك أربعة نماذج تترجم أربعة أشكال للاندماج داخل محيط العمل وهي:

6-3-1- نموذج الانصهار:

هذا النموذج يعني تحديدا العمال المتخصصين، هؤلاء العمال لديهم مسؤولية شخصية قليلة، وجهات نظر ضئيلة، أصول فردية قليلة، يعطون قيمة أكثر للمجموع ويخففون من الاختلافات التي يمكنها تهديدهم، الوحدة هي قيمة قوية، والرؤساء ينظر لهم أنهم عبارة عن ضروريات لأنهم يحافظون على بقاء هذه الوحدة.

6-3-2- نموذج التفاوض:

وهو يخص المحترفين والتأطير، العلاقات بالآخرين هي كثيرة، قوية وتندرج في اطار التعرف على الاختلافات، ويفضل القائد الذي يبرز من الجماعة على القائد المفروض.

6-3-3- الانفصالية:

ويتضمن هذا النموذج الارتقاء الوظيفي، حيث ينفصل الأشخاص الذين شملتهم الترقية عن مجموعة الانتماء الأصلية، أو أولئك الذين يعيشون مغامرة الحركة بطريقة قاسية وأحيانا قلقمة مثل الموظفين الجدد في المخابر أو مكاتب الدراسات وما يخضعون له من أساليب مثل تسجيل الحضور الذي يفرض على المهندسين الشباب أو المستخدمين المعنيين بالترقية.

(Piotet, Sainaulieu, 1981, 207)

العلاقات بين شخصية تكون قوية ولكنها قليلة العدد، وهنا تنهزم الجماعات لأنها تشكل عائقا أمام الترقية، والمسؤولون يأخذون مكانا أساسيا في هذا السياق، ويمكنهم فعلا تقديم المساندة الضرورية داخل سيرورة النجاح هذه.



6-3-4- نموذج المنسحب:

وحسب هذا النموذج العمل لا يمثل سوى ضرورة اقتصادية، ولا يكون موضوع استثمار قوي، العلاقات مع النظراء تبقى سطحية وقليلة التطور والاتصال مع المسؤول تكون له الأهمية في هذا السياق، ويخص نموذج المنسحب الأشخاص المقصيين من السلطة (الشباب العامل المتخصص، المستويات الدنيا في التصنيف، نساء، مهاجرين) أو أجراء دون مشروع مهني.

موقف المنسحب يتخذ الأشخاص الذين يتواجدون في وضعية ضعف داخل اللعبة الاجتماعية، وهم يستثمرون في مجالات خارج العمل. الأشخاص الذين يندمجون في المنظمات يطورون استراتيجيات مرتبطة بمواقفهم. فالتفاوض مثلا يتم اختياره من طرف أولئك الذين يستمدون السلطة من كفاءاتهم. الانصهار داخل مجموعات يمنح قوة التكتل لأولئك الذين يفتقدونها. ثقافة الانفصال تميز وضعيات الحركة، ويتعلق الأمر باستراتيجية جد فردية التي لا يمكنها أن تضغط إلا على المسؤولين المباشرين.

6-3-4-1- فضاءات التوحد:

وهي تشتمل على أربعة فضاءات، تكمص محتوى العمل، المؤسسة دينامية المشروع الشخصي واتخاذ المجتمع كمرجعية.

6-3-4-2- نظام التصورات:

تصورات السلطة، ومقاصد العمل ومقاصد المؤسسة تساعد على إدراكها.

6-3-4-3- سلوكات التطابق الجماعي:

وهي السلوكات التي تخص الجانب العلائقي المطور نحو التسلسل الهرمي ولكن أيضا نحو الزملاء بالإضافة إلى المواقف اتجاه العمل.

ومن خلال البيانات التي تم الحصول عليها من مئات المؤسسات سمحت باستنتاج بعدين اثنين وهما:

* الاندماج الجماعي:

وهو يحدد أساسيات إدماج الأفراد في محيط العمل، ويوجد نوعين من الاندماج وهما: نوع من الاندماج عن طريق القواعد وهو الذي يخدم الهيكل التنظيمي، بينما النوع الثاني يختلف عنه تماما، باعتباره يمثل الاندماج عن طريق التفاعل الذي يفضل النقاش داخل الجماعات.



ويتضمن هذا البعد مواجهة الوضعيات التي تشتمل على العلاقات القوية مع الزملاء الذين يتواجدون في وضعيات تكون العلاقات فيما يميزها التجنب. وبعدها سمح لنا التحليل الاحصائي باستنتاج ستة تصورات هوياتية، أربعة نماذج تتطابق مع قيم متعارضة كلياً على

المحورين الاثنين بينما النموذجين الآخرين يتميزان بقيم وسطية، هذه النماذج جاءت على النحو التالي:

- نموذج الخدمة العمومية: ويتميز بتآلفات جد ضعيفة وميل خفيف إلى نوع الاندماج عن طريق القواعد.

- النموذج المحترف: وهو يتميز بنوع اندماج جماعي محقق من خلال التفاعلات في العمل، والتآلفات هنا تكون جد قوية.

- النموذج التنظيمي أو القانوني: ويتميز بتآلف ضعيف، كما أنه يشبه في بعض جوانبه نموذج المنسحب.

- النموذج المشترك: وهو يشبه نموذج الانصهار، وهو نموذج يميل جزئياً إلى الزوال.

- النماذج الناشئة: و النموذج المحترف للخدمة العمومية يمثل واحداً من هذه النماذج، وهو يتعلق بالعمال الأجراء في القطاع العام

الذين يرفضون العمل الروتيني للإدارة، وهم يضعون العلاقة مع الممارسين في قلب البناء الهوياتي. في الميدان نبتعد عن التصور القانوني

البحث للإدارة لتأخذ مكان المهنة مستشار الذي يترك للأجير قدراً كبيراً من الاستقلال.

- نموذج ريادة الأعمال: وهو دون أدنى شك النموذج الأكثر حداثة، وهو يتميز بتقمص شديد للمؤسسة مرفوق بتعلق قوي بالمنتج

أو المهنة ويترجم إلى تعبئة قوية نحو تحقيق أهداف اقتصادية.

إذن نلاحظ أن التحولات الاقتصادية تكون مرفوقة بتنوع الثقافات التي تتمحور حول أنشطة العمل. غير أنه على المستوى العام، نحن

متواجدون أمام توجهات متعارضة على مستوى تحليل الثقافات فبالنسبة لكل من Hofstede et Lemaitre، الأجير هو عبارة

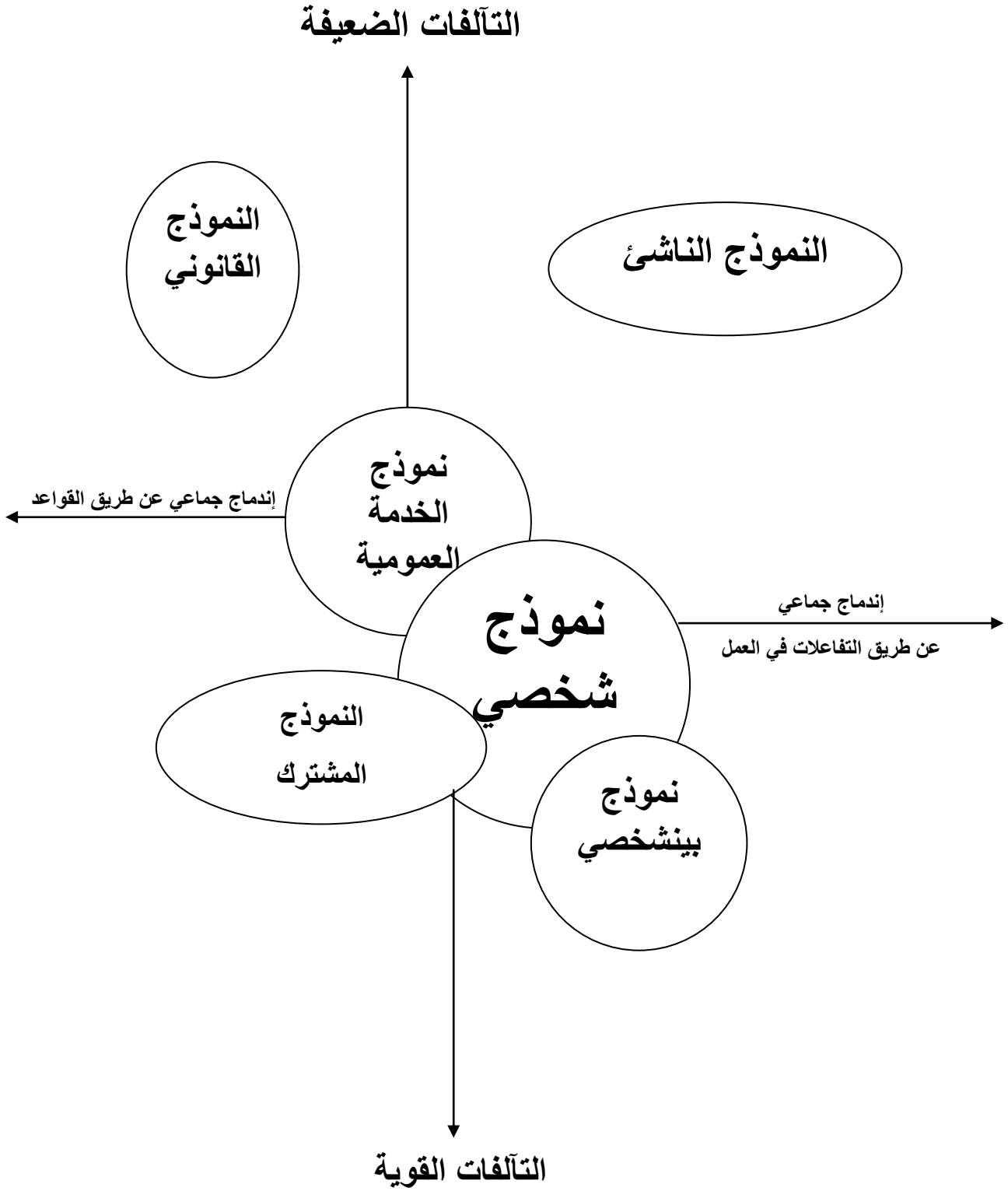
عن وعاء الذي يستوعب بطريقة سلبية نموذج شامل للثقافة الذي هو موحد، أما Sainsaulieu فيرى أن الثقافة لا يتم تقاسمها،

هذه الأشكال المتنوعة تكونت انطلاقاً من علاقات السلطة التي تطورها الجماعات داخل المنظمات، وعليه، يبدو أن المؤسسة تظهر

وكأنها المكان المفضل للتنشئة الاجتماعية. (Claude Louche, 2012, 173- 176)



و فيما يلي نعرض شكل يوضح ستة أنماط للهويات المشتركة بالعمل:



شكل رقم (03): يمثل ستة أنواع للهويات الجماعية في العمل.



بعد الانتهاء من انشاء الثقافة التنظيمية ونشرها، يمكن للمنظمة أن تعزز وتقوي أو تضعف الثقافة التنظيمية الحالية، حيث يمرور الزمن ومع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما ومعايير، مما يضطر المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية أو إضعاف ثقافتها التنظيمية.

وتعتمد هذه الطرق على ما يطلق عليه التطبيع الاجتماعي Socialization وهو يشير إلى تعليم وتعويد أعضاء المنظمة على القيام بتصورات سلوكية تتماشى مع القيم والمعايير الخاصة بالثقافة التنظيمية، ويشير إلى تحفيز من يتمسك بها ومعاينة من يخرج عنها، وفيما يلي طرق تقوية (أو إضعاف) الثقافة التنظيمية:

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.
- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وعلى نشرها في صفوف من حولهم.
- تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة، وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.
- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية من خلال الشعارات والقصص واللغة والمصطلحات الدارجة، والطقوس والشعائر والاحتفالات.
- مكافأة العاملين الذي يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحيية للثقافة التنظيمية المرغوبة.
- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم والمعايير السلوكية الواجب تعزيزها (أو إضعافها).
- استخدام نماذج للدور، يمكن أن يمثل بعض المديرين كنماذج للقيم والمعايير السلوكية الواجب الالتزام بها، ويجب ذكرها في الاجتماعات والاحتفالات وبرامج التدريب.
- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يروون القصص عن الثقافة التنظيمية، وكنماذج يمكن الاقتداء بها.
- الاهتمام بالطقوس والشعائر والاحتفالات، فالاتفاق على مثل هذه الأمور له مردود في تقوية السلوك المرغوب والثقافة التنظيمية.

(أحمد ماهر، 2004، 440، 441)



إن استخدام هذه الطرق لتقوية وتعزيز الثقافة التنظيمية (أو إضعافها وتقويضها) يجب أن يكون بشكل مخطط ومدرس، وبالإضافة إلى هذا هناك مناسبات أو ظروف يمكن انتهازها لتقوية الثقافة التنظيمية أو تعديلها.

8- تغيير الثقافة التنظيمية:

تتميز ثقافة المنظمة بالثبات النسبي، ولكن ذلك لا يعني أنها لا تتغير أبداً، بل العكس حيث يعتقد الكثير من علماء الإدارة أنه يمكن تعديل ثقافة المنظمة وتغييرها وذلك نتيجة ظهور التأثير بالعوامل التالية:

- ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤية مختلفة يؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة.
- دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة، ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.
- حجم وعمر المنظمة، فالمنظمات صغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم، وكذلك الحال في المنظمات صغيرة السن.
- قوة الثقافة الحالية، فكلما كانت قوية ويلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح.
- وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة يصعب من عملية تغيير الثقافة الأصلية.
- كون هذه الثقافة نابعة من المجتمع أو البيئة المحيطة، فالتغيير يكون أصعب مما إذا كانت هذه الثقافة تمثل اتجاهات فردية للعاملين في المنظمة. (زهد محمد الديري، 2011، 314-315)



المحاضرة السابعة: التغيير التنظيمي

المحاور:

مقدمة

1- تعريف

2- أسباب التغيير التنظيمي

3- أهداف التغيير التنظيمي

4- مصادر التغيير التنظيمي

4-1- القوى الداخلية للتغيير

4-2- القوى الخارجية للتغيير

5- استراتيجيات التغيير التنظيمي

6- نظريات التغيير التنظيمي

6-1- نموذج البحث - عمل (k.Lewin)

6-2- اتجاه تطور المنظمات

6-3- النظرية الاجتماعية البيداغوجية في المنظمات

7- مقاومة التغيير التنظيمي

ملخص

يعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظاما يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)، فإن أي تغيير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس على تغيير المنظمة بالضرورة.

وتسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه، والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتمييزها تنافسياً.

(تحية سيد عمارة، 1995، 21)

1- تعريف:

لم يتفق الفكر الاقتصادي على تعريف محدد لمفهوم التغيير التنظيمي نظراً لاتساع مجالاته وتنوعها، وسنعرض البعض من هذه التعاريف.

1-1 يعرف التغيير التنظيمي بأنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في

المكان والزمان. (عثمان فاروق السيد، 2000، 9)

1-2 التغيير التنظيمي: هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي

بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع

تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على المنظمات الأخرى. (أحمد ماهر، 2000، 432)

1-3 التغيير التنظيمي هو تبني تصرف جديد من حيث رسم سياسات جديدة وسلوكيات جديدة ونماذج جديدة وطرق جديدة

ومنتجات جديدة وأفكار تسويقية جديدة، بهدف زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة

على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية. (محمد أحمد الحضيري، 1993، 37)



1-4- التغيير التنظيمي: هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي

أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو اجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة

والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2003، 362)

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية تحول ينتج عنها إحداث تعديلات في أهداف وسياسات

الإدارة، فهي عملية مدروسة ومخططة تهدف إلى تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2- أسباب التغيير التنظيمي:

تكمن أهمية التغيير في المنظمات في كونه بات من أهم متطلبات التطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض

المؤسسات تبعاً لظروف معينة التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت

الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير لأن الصفة

والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي، وتتولد الحاجة إلى

التغيير التنظيمي للأسباب التالية:

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي

من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الانتاجية والتنوعية. (الطيب ولد

لعروسي، 2005، 112)

- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة

العالمية للتجارة. (مصطفى محمود أبو بكر، 2001، 321)

- متطلبات الجودة الشاملة.

- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر للتوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

- التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.

- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.



- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الانتاجية.

- متطلبات التجارة الدولية حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب. (سعيد بن عامر، 1992، 37)

3- أهداف التغيير التنظيمي:

إن أية منظمة تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج لذلك فهي تسعى إلى إنجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها، ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي نجد:

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو.

- خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها.

- البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة.

- الوصول إلى جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن خصوصا وأفراد المجتمع عموما. (جمال الدين لعويسات، 2003، 84)

- تخفيف التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية كالألات المتاحة، والموارد، والطاقة ورأس المال.

- زيادة قدرة المنظمة على الابداع والتعلم.

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين. (سعيد بن عامر، 1992، 37)



تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الانتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي. أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواجهه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي

للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية والعوامل الايديولوجية الثقافية. (Albraak Abdurrahman, 2008, 2)

4-1- القوى الداخلية للتغيير:

4-1-1- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغيرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الامكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

4-1-2- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة اذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

4-1-3- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

4-1-4- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

4-1-5- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء. (أحمد ماهر، 2000، 436)



تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا من القوى الداخلية لانتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات.

4-2-1- البيئة الاقتصادية: زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعملة وانفتاح السوق، وانضمام الكثير من الدولة إلى المنظمة العالمية للتجارة، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على السوق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة خصوصية القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية. (محمد فريد الصحن وآخرون، 2002، 306)

4-2-2- البيئة السياسية والقانونية: وهي البيئة التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدولة التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدر لسلع منافسة للمنتجات المحلية، بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الإنسحاب من بعض الأنشطة و تنظيم البعض الآخر و نتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...). (عبد الحكيم أحمد الخزامي، 2001، 23)

4-2-3- البيئة التكنولوجية:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هياكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة، ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات، الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة



المعلومات، وتغيير في نمط التبادل، ونتيجة لذلك تشدد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها

مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة. (رحيم حسين، 2005، 175)

4-2-4- البيئة الاجتماعية:

تمثل هذه القوى في العادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل

على إرضائه. (صلاح محمد عبد الباقي، 2000، 339)

4-2-5- البيئة الثقافية:

حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة على الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج وأساليب التعامل مع

العملاء. (علي عبد الله، 2002، 4)

غير أنه في الواقع العملي غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوى الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوى وقوى أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام ودون استثناء في موقف صعب جدا لن تستطيع الصمود أمامه إلا عن طريق وضع استراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأودت إلى فشل الكثير منها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

5- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

وتعني التوجه العام للتغيير نفسه والذي ينظم المنظمة وهو يمثل الاطار المفاهيمي والعلمي الذي يقوم التغيير التنظيمي على أساسه، وهو في شكله العام يعكس الغاية الرئيسية من التغيير والمنهج التغييرى. (حسن محمد أحمد محمد مختار، 2014، 110)

ومن أهم الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التغيير التنظيمي:



5-1- استراتيجية النظم الحية للتغيير: يعتمد هذا المدخل على مبدأ أساسي هو أن عملية التغيير عملية مستمرة مع فترة حياة المنظمة، ولا تنتهي إلا بنهاية المنظمة، ويرتكز أسلوب النظم الحية على مبدأ المشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة في المساهمة لتنفيذ التغيير من خلال التفاعل المستمر مع ثلاثة حقول رئيسية هي هوية المنظمة، المعلومات والعلاقات. وما على قائد التغيير إلا أن يكون على دراية تامة ومستمرة عن كيفية عمل المنظمة والمجموعات التي تنتمي إليها في ظل هذه الحقول الثلاثة.

5-2- استراتيجية التغيير المخطط: وهو تغيير يتم وفق خطط موضوعة مسبقا، وهذا التغيير يكون فعالا عندما يكون في الإمكان التنبؤ بمستقبل بيئة العمل بصورة أسهل، مما يعطي بعض المؤشرات للتغيرات التي سوف تحدث في هذه البيئة، ومن ثم تحيأ المنظمة لتغيرات هذه البيئة بوضع الخطط التي تمكن المنظمة من مواكبة هذه التغيرات، ويمكن تقسيم الاستراتيجيات المرتبطة بالتغيير المخطط إلى استراتيجيتين هما:

5-3- استراتيجية التغيير التدريجي: تعتمد على ادخال التغيير بجرعات صغيرة ومتدرجة وفق خطوات منطقية، وذلك بتجميع المعلومات البيئة المرتبطة بالمنظمة بتمحيص وتدبير شديدين وهذه الاستراتيجية تصلح للتغيير التطويري أو العقلاني أكثر من التغيير المتطرف.

5-4- استراتيجية التحول الجذري: هذا النوع من التغيير يشمل المنظمة بكاملها ابتداء من الهيكل التنظيمي ومرورا بالسياسات والنظم الانتاجية والعلاقات وحتى الثقافة التنظيمية للمنظمة.

5-5- استراتيجية التغيير الطارئ: هو مجموعة التغييرات التي تحدث بالمنظمة دون تخطيط مسبق وبشكل تلقائي عند حدوث أمر يستدعي هذا التغيير ويعد أحد الأساليب التغييرية الجديدة نسبيا، وبالتالي لا يمكن معرفة الخطوات اللازمة لإجراء هذا التغيير اللازم لتوافق المنظمة مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها، وهو أسلوب يناسب منظمات الأعمال التي تعمل في بيئات متقلبة وشديدة التعقيد.

(حسن محمد أحمد محمد مختار، 2014، 111-128)

مثلا رأينا فقد تعددت استراتيجيات التغيير لتشمل التغيير المقصود والمتعمد وهو الذي تسعى المنظمة لتحقيقه بدافع تحسين وضعها الداخلي أو مكانتها في المحيط الخارجي، أو لمواكبة التطورات الحاصلة وتحقيق الجودة والتميز، وتقوم به المنظمة بصفة دائمة. بينما التغيير المخطط فهو عبارة عن تغيير مدروس ومنظم يشمل كل مكونات المنظمة باعتبار أنها لم يسبق لها أن قامت به قبل من جهة، وأنها تهدف إلى ضمان نجاحه من جهة أخرى. وقد يكون هذا التغيير تدريجي أي يحدث على مراحل ويتناول مكونات المنظمة بصورة منفصلة، وقد يكون عبارة عن تغيير جذري يحدث في آن واحد وفي كل مجالات المنظمة. ويبقى الأسلوب الأصعب في التغيير هو



التغيير الطارئ الذي يحدث دون سابق إنذار وبالتالي دون تخطيط فهو مفروض وعلى المنظمة أن تبذل كل ما في وسعها حتى تتكيف معه وتحافظ على بقائها.

6- نظريات التغيير التنظيمي:

6-1- نموذج البحث - عمل (k.Lewin):

وقد تبني Lewin فكرة توظيف علم النفس في معالجة المشكلات الاجتماعية، وعمل على التوفيق بين دور العالم ودور المواطن المتمزم بعمل، فهو نموذج يندرج في اطار الأعمال الموجهة للكشف عن الأسلوب الجيد للعمل الذي يسمح بدوره بتحقيق هدف. والسؤال المطروح هو كيف نقود جماعات أطفال؟ وكيف ندخل تغييرات داخل ورشات مصنع؟، وقد اعتمد Lewin طريقة البحث التجريبي للتغلب على مقاومة التغيير. وقد قام Cosh et French (1948) بدراسة لتوضيح المحاولة في البحث. عمل. وفكرة البحث التجريبي استخدمت للتغلب على مقاومة التغيير، وقد تم تطبيق هذه المحاولة في مصنع للملابس الجاهزة، فالتغييرات التي تطرأ على الموضة مثل تغييرات الفصول السنوية تفرض تغييرات في أساليب العمل. ومن خلال كل تغيير تظهر مقاومة (انخفاض في مستوى الانتاج، احتجاجات، شكاوى) وقد أخذ Cosh et French هذه الوضعية بعين الاعتبار، فقاما في المرحلة الأولى باعداد نظرية توازنات شبه ثابتة والتي تفضي إلى التفكير بأنه من الأفضل والأكثر فعالية تخفيف القوى التي تواجه التغييرات من اللجوء إلى ممارسة ضغوطات لصالح التغيير. فتفسير التغيير عن طريق المناقشة الجماعية تسمح بهذا التخفيف.

وقد أجرى Cosh et French تجربة تهدف إلى إجراء تغيير في أساليب العمل من خلال ثلاث طرائق:

- داخل مجموعة ضابطة: التغيير هنا تم بطريقة تسلطية، حيث نعلم العاملين خلال اجتماع، نشرح لهم ونجيب على الأسئلة.
- مشاركة عن طريق الممثلين كوسطاء: هؤلاء الممثلون يتم اعلامهم بالحاجة إلى التغيير، ثم يخضعون للتكوين على الطرائق الجديدة، ويأخذون على عاتقهم مسؤولية تكوين زملائهم في العمل.
- المشاركة الكلية: وفي هذه الوضعية يشارك كل العاملين في تحضير التغيير.

وكانت نتائج هذه التجربة على النحو التالي: في المجموعة الضابطة يبدو أن التغيير لم يتم قبوله حيث ميزته احتجاجات وعرقلة.

بينما لم يتم ملاحظة صعوبات بالنسبة لوضعيي المشاركة غير المباشرة أو الكلية، لكن يبدو أن القاعدة تم بلوغها مع مجموعة المشاركة المباشرة بشكل سريع، في حين مع مجموعة المشاركة غير المباشرة لم يتم بلوغ القاعدة إلا بعد 17 يوما. على مستوى الانتاج، كانت



التأثيرات متماثلة لدى مجموعتي المشاركة و التي جسدت من خلال بلوغ القاعدة حيث اختفى مشكل التوقف، والقاعدة تم بلوغها بسرعة مع مجموعة المشاركة الكلية. فالمشاركة الكلية والمشاركة غير المباشرة تؤدي إلى جو اجتماعي جيد.

وبعد الانتهاء من هذا طلب من أفراد العينة تحديد ما هو الدور المستخلص من طرف المبحوث في هذه المحاولة البحثية، وكان الهدف من هذا هو التخفيف من مقاومة التغيير. فكانت النتيجة الملاحظة هو أنه انطلاقا من تحليل نظري يستخرج حلولا، يقوم بتجربة من أجل تثبيت الخلاصات أو النتائج، هو عامل يضع نفسه في خدمة المنظمة، يستدخل أهداف الطالب، يتدخل على الفئة المعنية انطلاقا من وضعية الخبير، فهو يمثل المتدخل الذي يتقن المعارف النظرية والمنهجية التجريبية. وقد تم تعميم الحل المتمثل في اقام عنصر معارض كمشارك في المناقشات حول التغيير في عروض مختلفة، ففي الولايات المتحدة مثلا تسيير التغيير عن طريق المشاركة كان مرفوقا بانخفاض كبير في مقاومة التغيير، وهذا يعني مثلما سبق وأن ذكرنا، أن سلوكيات العاملين ليست محددة بطريقة آلية عن طريق خيارات الخبراء، وهذا يوضح محدودية التدخلات التي تندرج ضمن اتجاه تكنوقراطي ضيق. (Claude Louche, 2012,)

(184, 185)

وهذا ما يؤكد العلي وآخرون (2006) من خلال الإشارة إلى أن عملية التغيير التنظيمي تقتضي التحول في المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية، ويذكرون من بين هذه العناصر الخمسة عنصر التحول من نظم الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، حيث تخدم المعلومات أغراض مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع.

(عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، 2010، 86)

6-2- اتجاه تطور المنظمات:

اتجاه تطور المنظمات كان متأثرا بأعمال (1971) Mc Gregor وأعمال Maslow، وهو النموذج المعروف بنظرية (X) ونظرية (Y) والذي قارن فيه افتراضات رواد الإدارة التقليديين (نظرية X) بافتراضات الحركة السلوكية (نظرية Y) تجاه الفرد والسلوك الإنساني. فيما افترضت نظرية X بأن الفرد يميل إلى الكسل وغير خلاق، وعليه يجب توجيهه ومراقبته وحتى تهديده حتى نجعله يعمل، لأن الفرد يفضل أن يكون موجهها ويتمنى تجنب المسؤوليات، وبالمقابل لهذا النموذج يضع نظرية (Y) المستمدة من أعمال Maslow، هذا الأخير الذي يعتقد أن بذل الجهد في العمل والسعي إليه هو طبيعي ومقبول، والمراقبة الخارجية والتهديد ليس



الوسيلتين الفعالتين للإدارة، والفرد بإمكانه توجيه نفسه بنفسه، إرضاء الحاجات الاجتماعية تساعد على الحصول على مشاركة

العاملين، والفرد لا يرفض المسؤوليات. (Claude Louche, 2012, 186)

ولهذا يرى أنصار نظرية (Y) أن الإنسان خلاق بطبيعته ولا يحتاج إلى من يحثه على العمل، وأن لديه العديد من القدرات الكامنة التي تحقق أهداف التنظيم إذا أحسنت الإدارة التعامل معها واستغلالها وتوجيهها. (عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي

دباس العبادي، 2010، 164)

وقد أجريت دراسات ميدانية مستوحاة من نظرية (Y)، وهدف التجربة كان وضع أساليب تدعو للمشاركة، تطوير التعاون داخل جماعات العمل، تشجيع الاتصالات، الثقة، وتعويض المراقبة الخارجية بالمسؤولية الشخصية. أما على المستوى التطبيقي فقد تضمنت المحاولات عدة مراحل كانت على النحو التالي:

- تحليل المنظمة والذي يتم من خلال مقابلات واستبيانات.
- تقديم نتائج هذه الدراسة لكل الأشخاص المعنيين، والغاية من هذا هي أن يكون لدى كل المشاركين نظرة مماثلة للمشاكل.
- وضع برنامج تغيير.
- التنفيذ.

تمثل المعالجة الذي تندرج في سياق تطور المنظمات مثل اتجاه البحث، عمل توجهها تكنوقراطيا، فمعارف الوكيل حول أنماط القيادة مثلا يتم استخدامها لوضع حلول، إنه توجد -دون شك- محاولة لتصويب النتائج التي يمكنها أن تضع المنظمة أمام حقيقة نشاطها، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى الوعي الذي يشجع التفكير الجماعي، لكن في تطور المنظمات محاولة تصويب النتائج لا تزال موجهة، ويتعلق الأمر بالانطلاق من وجهة نظر مشتركة للوضعية الخاصة لقبول مخططات أعمال الوكيل -الخبير.

(Claude Louche, 2012, 188)

6-3- النظرية الاجتماعية البيداغوجية في المنظمات:

و تتميز هذه النظرية برفضها للمحاولة المطروحة من قبل التوجه التكنوقراطي، بالنسبة للباحث (1972) Meignant تطبيق النظرية الاجتماعية البيداغوجية يتضمن إشكالتين اللتين تم تطويرهما بصورة مستقلة و هما: تكوين الراشدين و التدخل النفس-إجتماعي



في المنظمات، ويتعلق الأمر بربط التكوين بالشروط التنظيمية لتطوره، وهذا يعني أنه أمام طلب تكوين سي طرح مشاكل سير المنظمة لجعل التكوين ممكنا. ولا يتم التوقف عند طرح هذه المشاكل، و إنما سيبدل كل جهده للتحريض على تغيير يكون عميقا على الأقل في هذا العمل الداخلي للمنظمة، و الأكثر من هذا، و المهم البيداغوجي سيبحث على تضيق قدرة المنظمة على تحليل عملها الخاص لكي تبقى معالجة مشاكل التكوين و أيضا المشاكل عامة مستمرة بعد انسحابه بعد نهاية التدخل. و بعد هذا العرض الذي تناول توضيح مغزى التدخل و الذي يتمثل في توظيف التكوين بهدف إدخال تغيرات تنظيمية محددة من طرف الجماعة. و يمكننا إعطاء تعريف لهذا العمل التطبيقي بأنه "يوجد تدخل اجتماعي بيداغوجي عندما يدخل شخص أو هيئة والذي يمثل الطرف المتدخل في علاقات مع منظمة أو جماعة فرعية لمنظمة والتي تمثل طرف الزبون. وأن هذه العلاقات تأخذ مصدرها من طلب موجه من الطرف الذي يمثل الزبون إلى الطرف المتدخل، وأن العمل المتعهد به و طبيعة هذه العلاقات موجهان لإحداث تغيير في نظام الزبون".

(Claude louche ,2012 , 190 , 191)

7- مقاومة التغيير التنظيمي:

مقاومة التغيير هي الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع الراهن أو هي رفض تغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة لعمليات التغيير في المنظمة. فمقاومة التغيير هي كل السلوكيات التي يقوم بها الأفراد الراضين للتغيير التنظيمي في المنظمة وذلك من أجل البقاء على الحالة الأولى، وقد يكون رفضهم للتغيير بسبب عدم تقبل التغيير أو الخوف منه مما يؤدي لمقاومته بأشكال مختلفة.

والمنظمة للتخفيف من حدة هذه المقاومة التي قد تؤثر سلبا على استقرارها ونجاحها عليها أن تتبع استراتيجيات معينة ومنها:

7-1- التعليم والاتصال: يمكن أن تقلص مقاومة التغيير من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف على منطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال، فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي لتقليل المقاومة.

7-2- المشاركة: يصعب على الأفراد مقاومة التغيير الذي شاركوا في اتخاذه، وبذلك وقبل إدخال التغيير يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية إتخاذ قرار بشأن القرار المتعلق بذلك التغيير.

7-3- التسهيل والدعم: يمكن لوكلاء التغيير تقديم مدى من جهود الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف من التغيير عالية لدى العاملين فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف. ومن مساوي



هذا الأسلوب كما هو الحال في الأساليب الأخرى، أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها تضمن تحقيق النجاح.

7-4- المفاوضات: وهي تقديم شيء ذي قيمة لتقليل المقاومة، وقد يكون أسلوب المفاوضات ضروريا حينما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة المالية لهذا الأسلوب، كما أن هنالك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء الأفراد قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة للمطالبة بنفس المزايا.

7-5- المناورة والكسب: تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة، من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، مما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب معلومات غير مرغوب بها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير.

7-6- الإجبار: أي ممارسة التهديد المباشر أو القوة على المقاومين للتغيير، كالتهديد بالنقل أو الحرمان من الترقية، أو تقييم سيء للأداء أو كتابة توصية سيئة مثلا. (ماجدة العطية، 2003، 355-357)

ملخص:

لقد قمنا بعرض بعض الاتجاهات النظرية في صيغة تدخلات في المنظمات، وقد عرضنا اتجاهات تكنوقراطية واتجاهات يكون فيها المستشار يتعامل كوسيط، هذه الاتجاهات تعتمد على نماذج السلوك الانساني بالمنظمة، هذا الموضوع الذي سبق وأن تطرقنا له بالمحاضرات السابقة "الاتجاه التكنوقراطي" يستند على نظرة ميكانيكية للسلوك الإنساني، أما عندما يكون المستشار أو المتدخل في وضعية وسيط، فإنه يرى المنظمة كبناء اجتماعي بدرجة أكبر، غير أن هذا التمييز بين الاتجاهات لا يكون أحيانا في الميدان، فمثلا يمكن لمستشار في الاتجاه التكنوقراطي أن نجده أحيانا بصدد التفاوض مع العاملين فيما يخص الحلول التي يقترحها، كما هو الحال بالنسبة للمتدخل الذي يشغل دور الوسيط، حيث يمكنه أحيانا أن يقدم للمشاركين نماذج نظرية تكون مفيدة في تحليل الوضعيات.



قائمة المصادر والمراجع:

- 1- أنسكو و ج. سكوبلر، ترجمة، عبد الحميد صفوت إبراهيم، (1993)، علم النفس الاجتماعي التجريبي، ط 1، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- 2- جابر عوض سيد حسن، (2007)، العمل مع الجماعات - أسس ونماذج نظرية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- 3- جون هيز، ترجمة مروان طاهر الزعي، (2011). مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 4- خواجه عبد العزيز، (2005). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران.
- 5- روبرت. بارون، نيلا. برونسكومب، ترجمة، مُجد بن عبد المحسن التويجري وآخرون، (2015). علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الفكر، عمان.
- 6- سعد جلال، (1984). علم النفس الاجتماعي، الاتجاهات التطبيقية المعاصرة، منشأة المعارف، الاسكندرية.
- 7- سلمى محمود جمعة، (2008). طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- 8- سلوى مُجد عبد الباقي، آفاق جديدة في علم النفس الاجتماعي، مركز الاسكندرية للكتاب.
- 9- شفيق رضوان. (2008). علم النفس الاجتماعي، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- 10- طارق كمال. (2005). أساسيات في علم النفس الاجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- 11- عادل هادي محسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي. (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعملة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- عبد الرزاق مُجد الدليمي. (2011). الهندسة البشرية والعلاقات العامة. هندسة القبول والرضا، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- كولن فريزر وآخرون، ترجمة فارس حلمي، (2012). تقديم علم النفس الاجتماعي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 14- عبد المريد عبد الجابر قاسم، (2017)، دينامية الجماعة - بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 15- ماجدة العطية، (2003)، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16- ماجد عبد المهدي مساعدة، (2013)، إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 17- مُجد السيد عبد الرحمن. (2004). علم النفس الاجتماعي المعاصر -مدخل معرفي- ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 18- معتز سيد عبد الله، عبد اللطيف مُجد خليفة، (2001). علم النفس الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.



- 19- نصيف فهمي منقريوش. (2009). النظريات العلمية والنماذج المهنية بين البناء النظري والممارسة في العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- 20- محمود السيد أبو النيل. (1984). علم النفس الاجتماعي - دراسات عربية وعالمية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت.
- 21- وليم. لامبرت، وولاس. لامبرت، ترجمة سلوى الملا، مُجد عثمان نجاتي. (1993). علم النفس الاجتماعي، ط2، دار الشروق، القاهرة.
- 22- Claude Louche, (2012). Psychologie sociale des organizations, 3eme ed, Armand Colin, Paris.
- 23- David. G. Meyers, Luc Lamarche, Psychologie sociale Mc GRAW- Hill, Quebec.
- 24- Jean- Luc Bernard, Claude Lemoine, (2012). Traité de psychologie du Travail et des organizations, 3eme ed, Dunod, Paris.
- 25- Serge Moscovicé. (1998). Psychologie sociale, 7eme ed, PUF, Paris.
- 26- Willem Doise, Gabriel Mugny. (1997). Psychologie sociale et développent cognitif, Armand Colin/ Masson, Paris.

