

السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

مقياس السلوك التنظيمي

المحاضرة الثانية (02) عنونها، مدارس السلوك التنظيمي وتياراته المختلفة.



المدرسة الكلاسيكية - العلاقات الإنسانية - الموارد البشرية - مدرسة الأنساق.

مدارس السلوك التنظيمي:

أ- المدرسة الكلاسيكية:

1- التنظيم العلمي للعمل (O.S.T) :

ترغم هذه المدرسة المهندس فريدريك تايلور (Frederick Taylor) عام 1878 الذي كانت بحوثه الأولية هي أصل النظرية العلمية للمؤسسات ، حيث كان يمارس مهامه كمهندس و يترأس فريق عمل هدفه الأساسي : " كيف نتحصل على المردودية المرغوبة ؟ " ، وكانت مهمته في ذلك هي جعل كل عامل يقدم أقصى مجهوداته الإنتاجية و إستندت خطواته إلى ثلاثة مبادئ أساسية و ارتكازية و التي كانت هي رمز الفلسفة النسبية.

أ-المبدأ الأول: أن هناك طريقة مثلى للقيام بالعمل لأجل الحصول على المردودية القصوى ويتعلق الأمر ب :

- تحليل خصائص العمل وتحديد الوقت اللازم لانجاز هذه المهمة.
- استعمال أفضل التقنيات الملائمة.
- تحقيق الانسجام بين القدرات الإنسانية والتكنولوجية.
- تحقيق التنسيق بين مختلف النشاطات الفرعية.

ب -المبدأ الثاني: هو أن هناك فرق كلي بين الإدارة والعمال إضافة إلى ذلك يجب أن يكون هناك تقسيم في المسؤوليات بين الذين يفكرون والذين يؤدون العمل (المسيرين $\neq$ العمال) ، فالمسؤولون يهتمون بالتخطيط وإدخال مختلف النشاطات و إدماجها ، أما العمال فإنهم هم الذين يسهرون على تنفيذها.

ج -المبدأ الثالث: هو أن المال هو المحفز الوحيد بالنظر إلى المحفزات الأخرى.

إضافة إلى ذلك كله اهتم تايلور بمفهوم العمل المجزأ حيث أن كل نشاط يتكون من مجموعة من وحدات نشاطات فرعية حيث كان اهتمامه مركز على فكرة الفروقات الفردية فليس كل الأشخاص قادرين على انجاز نفس المهام. لذلك تظهر فكرة انتقاء العاملين. (Maillet L: 1998 , 28).

مبادئ الإدارة العلمية للعمل (التنظيم العلمي للعمل):

الإنسان هو تابع للآلة: أنه هدف التaylorية هو تجزئة العمل وضمان أفضل تموين للموارد المادية والتخطيط والتنسيق لإدماج هذه النشاطات لدى العاملين.

انتقاء المستخدمين: هو لب الإدارة لعلمية حيث افترض تايلور أن العمال لهم نفس الطريقة للتكيف مع نفس المهمة لذلك من الأولوية أن نقدم العمل المناسب للشخص المناسب في انجازه لهذه المهمة.

الإنسان كائن عقلائي: إن السبب المناسب الأساسي للصراعات بين الإدارة والعمل هو التعارض والاختلاف في المبادئ والمصالح والأهداف.

التغذية الرجعية الآنية: وهذا فيما يخص المردودية والأجور حيث يجب أن تكون هناك تعزيزات آنية ومالية حينما يتحقق الأداء المطلوب وهنا يظهر مفهوم الكفاءة.

المال هو العامل الأول لدافعية تحفيز العمال: وهنا يعطي تايلور الأولوية للاعتبارات المالية وخصوصا حينما يكون الأمر يتعلق بالأجر بالوحدة أو المشاركة في الأسهم والفوائد.

العمل الفردي هو أكثر فاعلية من العمل الجماعي: اهتم تايلور بالعمل الذي يقدمه الفرد بمعزل عن الآخرين وهنا يظهر مفهوم الإنتاج وظهور فكرة الإيقاع الفردي للعمل.

2- الإدارة الصناعية والعامة:

من أكبر الباحثين في مجال الإدارة العامة هنري فايول (Henri Fayol) حيث أن نظريته كانت تنمة لما أتى به فريدريك تايلور، فالأول إهتم بالعمل ومحتوياته والثاني إهتم بالإدارة العليا وهو الذي ساهم إلى حد ما في نجاح هذه المدرسة، و في كتابه المعنون الإدارة الصناعية و العامة عام 1916 اهتم ببند الإدارة و القيادة حيث كان لأفكاره تأثيراً واضحاً في البيئات الصناعية و الحكومية في تلك المرحلة حيث يظهر ذلك من خلال المبادئ الأربعة عشر و هي كالتالي:

تقسيم العمل: إن الشخص هو مصدر المردودية، فالتعددية في التخصصات تتطلب إعادة تكييف دائم و بالتالي يؤدي هذا إلى انخفاض في المردودية، لذلك يجب ان نؤسس لتقسيم المهام من أجل زيادة الإنتاج.

السلطة و المسؤولية: تحدد المؤسسة على أساس مجموع من المستويات، فالمدير هو الذي يملك السلطة الكلية و لديه الحق في قيادة كل العاملين فيها، و عليه أن يتحمل نتائج و عواقب إدارته و قيادته فهو الذي لديه الصلاحية في التحفيز و المكافأة و العقوبات.

الإنضباط: إن أي منظمة مهما كان نوعها تتطلب درجة من الانضباط من قبل عاملها و لا نستطيع أن نتخيل منظمة و مؤسسة ينعم فيها النظام و الانضباط و هو يخضع لسلطة المشرف أو الرئيس مع نوع من التقبل الضمني للأعضاء فيحترمون الاتفاقيات و القوانين و إجراءات و بروتوكولات العمل.

وحدة القيادة: إن ثنائية القيادة ليست بشيء ايجابي فهو مضيعة للوقت و المردودية (المجهودات) فلا يمكن أن يكون للعامل إلا مسؤول واحد، فهذه الوحدة هي مكملة لتقسيم العمل.

وحدة الإدارة : إن الغاية من وجود المؤسسة أو المنظمة هو الأهداف التي تحققها وذلك من أجل التنسيق لكل جهود العمال ، لذلك من الأساسي أن تكون لدى كل العاملين و المسؤولين و المشرفين نفس الرؤية و التوجه للمنظمة التي يعملون بها.

إمثال المصلحة الخاصة للمصلحة العامة : حينما تتوافق مصالح و أهداف المنظمة و أهداف العمال فإن هذا التوافق مآله إلى الإنتاجية و المردودية ، و حينما ينعدم هذا التوافق فانه يخلف نوعا من التعارض و بالتالي الاضطرابات.

أجور المستخدمين : إن الأجر التي يتقدم للعامل يجب أن يتناسب مع مردوديته فهناك أجر بالوحدة و هو أكثر عدالة.

المركزية : إن إتباع الهدف المشترك هو جوهر و أساس المنظمة و حينما نتحدث عن المركزية نتحدث أيضا عن اللامركزية في اتخاذ القرار.

التسلسل الإداري : إن المنظمة هي بشكل هرمي ، فالمسؤول هو قمة هذا الهرم إضافة إلى تواجد مسؤولين فرعيين.

النظام : إن هذا المبدأ يتمحور على مجموعة من الاعتبارات المادية و الاجتماعية.

العدالة : بالنسبة لتايلور فإن مفهوم العدالة غير كافي ، فلا بد من الاهتمام بالرعاية و الرفق بالعاملين و بالنسبة لتايلور فإن المدير أو المسؤول الجيد هو الذي يهتم برغبات و مصالح العاملين معه.

إستقرار العاملين : شيء أساسي في أي منظمة هو بقاء العمال في المؤسسة التي يعملون بها ، و أحد المشاكل التي يجب تجاوزها هو مغادرة العاملين للمؤسسة و أول خطوة لاجتناب هذه الظاهرة هو نظام الإنتقاء الذي يمكننا من تخفيفها.

المبادرة : العضو من المنظمة لديه المسؤولية في إختراع مشاريع جديدة ، فمبادرته يجب أن تضاف إلى مبادرة المسؤول و على هذا الأخير أن يكون مرناً مع تابعيه.

وحدة المستخدمين : تنطبق عليها مقولة "في الاتحاد قوة" على هذا المبدأ ، ذلك على المدير أن يكون واضحاً في تعليماته و الأوامر التي يوجهها و أن يتجنب كل سوء فهم و الذي هو سبب الصراعات و الضغوطات بين العمال و الإدارة. (Maillet L: 1998 , 30).

3- السلطة الشرعية و ماكس فيبر :

كان ماكس فيبر (Max weber) ألماني الجنسية ، عالم اجتماع ، فيلسوف ومن الناحية الكرونولوجية فإن الأبحاث التي قدمها كانت سابقة لما أتى به كل من فايول و تايلور ، و كان لدراسته الأثر البالغ و المباشر في تطوير الفكر الإداري و بالأخص في السلوك التنظيمي ، و الفكرة الجوهرية في أبحاثه هي التفرقة التي أتى بها من خلال النتائج الثلاثة للسلطة.

(1) السلطة الكارزمية.

(2) السلطة الكلاسيكية

(3) السلطة الشرعية.

فالسلطة الكارزمية أو الشخصية التي يمارسها الفرد أو المسؤول ، المدير على العاملين من خلال سماته و صفاته الشخصية. أما بالنسبة للنموذج الثاني و هو النموذج القديم أو الكلاسيكي الذي يبنى على إعطاء أولوية و الامتياز للسوابق العائلية و تأثير الميراث في امتلاك المؤسسات ، لأن أغلب مؤسسات تلك المرحلة كانت من النمط العائلي ، لهذا اقترح ماكس فيبر النموذج الثالث للسلطة و هو السلطة الشرعية و عقلنة العمل فهو نموذج جديد يبنى على احترام القوانين و المبادئ المعلنة و الإجراءات و الذي كان هو ميلاد البيروقراطية.

خصائص البيروقراطية حسب ماكس فيبر :

ماهي البيروقراطية ؟: هي نموذج نظري للتنظيم حدده ماكس فيبر يتميز بتقسيم العمل و وضع تسلسل إداري محدد و قواعد و معايير دقيقة علاوة على نمط من العلاقات اللاشخصية.

تقسيم العمل- هيكلية السلطة- الانتخاب الرسمي-القواعد و المعايير الرسمية- اللاشخصية- التطور المهني:

- إن النشاطات المنتظمة هي ضرورية من أجل تحقيق الأهداف المتبعة من قبل المنظمة ، حيث تشمل مجموعة من المهام الغير قابلة للتحويل ، فمتطلبات المنصب في كل هيكل تنظيمي هي مؤكدة بطريقة واحدة و دقيقة ، و هذا التقسيم للعمل يسمح بانتقاء أفضل العاملين لأفضل المناصب و هذا الإجراء الإداري هو صلب التخصص.
- إن التنظيم البيروقراطي هو نابع من مبدأ التسلسل الإداري (الهيكلية الإدارية) حيث أن كل مستوى من العمل إلا و لديه مشرفين عليه.
- إن التنظيمات البيروقراطية يتم تسييرها من خلال نظام منطقي من قواعد و قوانين.
- المسؤول المثالي يسير كل الأشخاص بغض النظر عن الاعتبار الشخصية فكل أعضاء المنظمة و العاملين يتوجب عليهم أداء مهامهم و مسؤولياتهم من دون تمييز البعض عن الآخر.
- النموذج البيروقراطي يبنى على أساس الكفاءة لذلك يجب تجنب القرارات العفوية المزاجية.
- تحول الفكر الإداري البيروقراطي من مبدأ تسيير أقترحه ماكس فيبر إلى نظام تقني قادر تحقيق الوصول إلى درجة عالية من المردودية و الفعالية التنظيمية.

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية :

كانت البداية مع العالم النفسي (Hugo Munsterberg, 1913) و الذي أعتبر أب علم النفس الصناعي —الدراسة العلمية للأفراد في العمل من أجل زيادة إنتاجيتهم و تكيفهم المهني. من خلال كتابه المعنون "Psychology and Industrial Efficiency" حيث أكد أن الدراسة العلمية للسلوك البشري تسمح بمعرفة الأشكال القاعدية و تفسير الفروقات الفردية و لهذا أوصى باستعمال الإختبارات النفسية لتحسين إنتقاء الموظفين حيث دافع عن الإهتمام بنظريات التعلم لتطوير مناهج التكوين و ثَمَنَ دراسة السلوك البشري لتحديد تقنيات التحفيز الفعالة. كما يجب الإشارة أن هذا العالم للمرة الأولى حاول أن يربط بين الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي.

ظهرت هذه النظرية على يد إلتون مايو (Elton Mayo) إضافة إلى مساهمة عالم آخر هو فريتز و الذي حاول أن يدرس السلوك الإنساني ضمن المؤسسات من خلال التجارب التي عمل على تحقيقها في مؤسسة وسترن إلكتريك (Western Electric) في شيكاغو و اشتهرت هذه الدراسة بتجارب هاوثرن و التي كانت رائدة حيث كان اهتمامها الأول هو المشكلة الحقيقية المتمثلة في مغادرة العاملين لمؤسسة النسيج ، حيث تجاوز ما اقترحه النظرية الكلاسيكية ، فحاول أن يشرك العمال في اتخاذ القرار على مستوى فترات العمل و الراحة فكانت النتيجة عجيبة ، حيث انخفضت هذه الظاهرة و تم ملاحظة تحسن الروح المعنوية للعمال فلاحظ مايو أن هناك أهمية كبيرة للاتصال الشخصي بين العمال و بالتالي تأثير هذا الاتصال و هذه الجماعات المتشكلة في تحسين الأداء و المردودية ، و الشيء الذي يجب التنويه إليه هو أن الإسهام الذي أتى به مايو لم يقصي فلسفة المدرسة الكلاسيكية و إنما أضاف إليها .

تجارب هاوثرن "Expériences de Hawthorne"

تمثل هاته التجارب بدون شك أهم المساهمات في الإدارة و التسيير من زاوية العلاقات الإنسانية في بادئ الأمر كان هدفها ملاحظة تطور إنتاجية العمال تحت تأثير الإضاءة حيث تم تقسيم العينة إلى مجموعتين الأولى تم تغيير الشدة الضوئية في حين المجموعة الثانية (الشاهدة) عملت تحت الإضاءة المعتادة والثابتة. حيث رأى المهندسون أن المردودية الفردية مرتبطة مباشرةً بالشدة الضوئية فلاحظوا أن الزيادة في الشدة الضوئية يحسن فعلياً مردودية كلا المجموعتين علاوة على هاته المفاجئة إكتشفوا أيضاً أن المردودية تواصل و تستمر في الزيادة حتى ولو خفضنا من مستوى الإضاءة. مما جعل المهندسين يستنتجون بأن الشدة الضوئية ليس لها تأثير مباشر على إنتاجية مجموعة الإختبار مما جعلهم عاجزين عن تفسير أسباب السلوك الملاحظ

كانت تجارب هاوثرن بدايتها في 1922 حيث درست العلاقة الموجودة بين مستوى الإدارة و مردودية العمال أين أكتشف أن هناك علاقة لها عدة دلالات بين هاتين الجزئيتين ، و لكي يشرح إلتون مايو هذه الظاهرة قام بدراسة أخرى دامت خمس سنوات من 1927 إلى 1932 من خلال إشتغالها على مجموعة العوامل : فترات الراحة ، عدد ساعات العمل ، ظروف العمل و مستوى المشاركة في اتخاذ القرار .

للمرة الثانية كانت النتائج مبهرة ، فكل هذه العوامل كانت مبهرة في زيادة الإنتاجية ، و من خلال هذه الأبحاث أكتشفت الجماعة الغير الرسمية حيث كانت هي التي تسيطر على زمام الأمور من حيث سلوك عاملها و توجهات الأعضاء فيها ، و إتجاه الإنتاج و كان لهذه الجماعة مجموعة من المبادئ التي لم تكن معلنة و إنما ضمنية .

إعتمد إلتون مايو و فريق عمله على عدة طرق و مناهج في الدراسة فأستخدم المنهج الوصفي باعتباره لجأ إلى الاستبيان و المقابلات بحيث تجاوز عدد المقابلات 20 ألف مقابلة علاوة على ذلك أستعمل المنهج التجريبي من خلال دراسة المردودية و الإنتاجية كنتيجة و إهتمامه بالعوامل التي تحدث هذه النتيجة و التي ذكرناها سابقا .

ج- مدرسة الموارد البشرية :

كانت نظرية العلاقات الإنسانية معبراً لهذه المدرسة الجديدة و التي عرفت باسم التيار الإنساني في التسيير . فكيف ذلك ؟

إن المعطيات التي درستها نظرية العلاقات الإنسانية تم استثمارها من قبل هذه المدرسة الجديدة حيث لاحظ المسيريون بعد تجارب إلتون مايو أن هناك تقسيماً للأشخاص هو صادر من المدرسة التaylorية بين الذين يفكرون و الذين ينفذون و هذا مخالف لطبيعة البشر ، فالشخص الذي ينفذ هو في نفس الوقت يفكر . حيث تلتقي مدرسة العلاقات الإنسانية و مدرسة الموارد البشرية في مجموعة من المبادئ:

- أن الأشخاص لديهم نفس الحاجات و الرغبات .
- يشعرون بأن لديهم الحاجة لأن يكونوا نافعين .
- يبحثون دائماً أن تتقبلهم الجماعة .
- يحبون المجاملات و التقديرات المعنوية في عملهم .

إضافة إلى ذلك فإن العامل يبحث دائماً عن تقدير كفاءته و قدراته و ممارستها في العمل لذلك يحاول أن يتقدم و يتطور في عمله ، و هنا نتحدث عن نظرية التطور الشخصي لروجرز 1951 و نظرية ألجيز 1968 فالعمل ليس هو فقط موضوع يجب تجنبه كما ذكر تايلور ، و إنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف الشخصية . فمن خلال العمل يحقق الأشخاص ذواتهم ويطوروها و يحددوا من طاقتهم .

هناك نظرية رائدة والتي وضحت جيداً هاته المدرسة و هي نظرية ماك غريغور 1960 و سميت بنظرية x و y ، تتكون هذه النظرية من نظريتين إثنين **نظرية x** و **نظرية y** حيث أن هذه النظرية ربطت بين طبيعة الإنسان تجاه عمله و نمط التسيير الملائم .

نظرية x : تفترض هذه النظرية أن الإنسان يكره عمله و يشعر بعدم الرغبة و الاشمئزاز إتجاه هذا الشيء انطلاقاً من هاته الخصوصية البشرية فعلياً أن نضغط عليه و نراقبه و نهدهد بالعقاب لأجل أن نتحصل على الجهد المطلوب و الملائم لكي نحقق الأهداف التنظيمية ، فالكائن البشري يفضل أن يكون مسيراً و متحكماً فيه و

هذه النظرية سميت ذات المسير البيروقراطي أو التحكمي

نظرية y: هناك مجموعة من المسلمات :

- أن الجهد الفيزيقي و الفكري في العمل هو شيء طبيعي مثله مثل اللعب أو الراحة .
- إن المراقبة الخارجية بالتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتحقيق الجهد ولأن الإنسان لديه القدرة على التسيير الذاتي والمراقبة الذاتية لكي يحقق الأهداف التي طلبت منه ،
- أن الكائن البشري يتعلم في ظروف مشابهة.
- لدى الأفراد القدرة على الخيال و الإبداع و حل المشاكل التنظيمية.
- في الظروف الحاضرة للحياة الصناعية المعاصرة يتم استغلال جهد ضئيل من إمكانيات الكائن البشري

د- نظرية الأنساق (المدرسة النسقية) :

تسمى هذه النظرية كذلك بنظرية الأنظمة في بعض المقررات المشرقية العربية حيث اعتبرت هذه النظرية تكملةً للنظريات السابقة خصوصاً نظرية الموارد البشرية حيث إهتمت ببعض العناصر منها الفرد إضافة إلى الآليات البيروقراطية و أصحاب هذه النظرية يرون أن المنظمة هي عبارة عن كل متكامل - نسق كلي - حيث تحتوي على عدة أنسقة فرعية ، وأهم تصنيف هو نسق فرعي تقني ، ونسق فرعي اجتماعي وبذلك تصبح المنظمة عبارة عن نسق اجتماعي تقني حيث أن التقني يشمل التكنولوجيا والأدوات والوسائل والإجراءات والبنية الإدارية... الخ ، أما النسق الفرعي الاجتماعي هو مجموع العناصر المكونة للجماعة منها الدافعية والروح المعنوية والتكوين والأداء... إلخ .

فنظرية الأنساق تعتبر أن المنظمة هي كائن حيوي فاعل له علاقة عضوية مع المحيط وأحسن مثال على ذلك هو أن المنظمة شبيهت بالخلية البيولوجية. فالخلية تتبادل الطاقة مع النسيج الحيوي سواء كان نباتي أو حيوي وتقوم بعملية تحويل هذه الطاقة إلى منتج ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية التحويل حيث تحول المنظمة أو المؤسسة المدخلات إلى مخرجات.

ومن خلال دراسة السلوك التنظيمي هناك أربعة مكونات للنسق هي : الفرد ، التنظيم الرسمي ، التنظيم الغير الرسمي ، المحيط أو السياق .

1 - الفرد : هو البعد الأساسي في المقاربة النسقية حيث يجسد كل المفاهيم التي أتت بها مدرسة العلاقات الإنسانية ومدرسة المواد البشرية ، وهي هذه المقاربة يعطى الاهتمام لطبيعة الفرد وخصائصاته بما فيها شخصيته ومجموع قيمه واتجاهاته وبصورة أخرى على المنظمة أن تتكيف مع العامل.

2 -التنظيم الرسمي: إن هذا النسق الفرعي الذي نجده في الهيكل التنظيمي والقوانين ، الانضباط وسياسات

المؤسسة وحسب النموذج البيروقراطي لماكس فيبر ، فإن التنظيم الرسمي هو الذي يوضح لنا درجة السلطة والمسؤولية لكل منصب عمل إضافة إلى أهمية احترام التسلسل الإداري .

3 - **التنظيمات الغير الرسمية :** وهنا تعطى الأهمية للتنظيم الغير الرسمي كنسق فرعي ، حيث تشكل الجماعات الغير الرسمية أحد رموزها فتكون هذه الجماعات من خلال الروابط الوجدانية لأعضائها ، تم لتصبح في النهاية قوة مؤثرة في النسق حيث أنه منذ دراسات **إلتون مايو** ظهر عدة باحثين وضحووا الدور المركزي الذي تلعبه الجماعات الغير الرسمية في المنظمة .

4 - **المحيط أو السياق :** كما لا يجب أن نغفل دور المحيط الخارجي للمنظمات حيث تعطي الأهمية في الدراسة التأثيرات الاقتصادية و التقنية أو التكنولوجية أو السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية و التي كلها تأتي من الخارج و لكي يصبح المسير أكثر فعالية و أداءا عليه أن يراعي هذه الخصوصية لكي يضمن حياة مؤسسته .

كما أنه حينما يدرس موضوع المقارنة النسقية فإن التحدث عن مسألة النسق المفتوح والنسق المغلق هي من البديهيات في هذه المقارنة فالنسق المفتوح هو الذي يتبادل المعلومة مع الخارج ، أما النسق المغلق هو الذي لا يسمح بأي تأثير من المحيط أو الخارج.

وفي الدراسة كاتز و كان وضحووا و شرحوا عدة خصوصيات للنسق المفتوح منها:

1. استيراد الطاقة.
2. تحويل الطاقة الأولية.
3. العوامل المؤثرة.
4. دخول المعلومة و التغذية الراجعة.
5. الاستقرار و التغير الديناميكي.
6. تعددية الوسائل للوصول إلى الأهداف .

ومن صفات النسق المفتوح أنه نسق ديناميكي ومرن وحيوي عكس النسق المغلق الذي هو نسق صارم وصلب ليس فيه أي درجة من المرونة.

طلبتني الأعضاء من لديه أي ملاحظة أو سؤال يرجى التواصل معي على هذا البريد الإلكتروني وشكراً

Mrebaipsy@yahoo.fr

مع التوفيق

الأستاذ: ربيعي محمد