**المحاضرة رقم -06-مدارس علم النفس العمل والتنظيم** (تابع)

**2-نظرية العمليات الإدارية (التقسيم الاداري) :**

تنص هذه النظرية على إعداد الهيكل التنظيمي بموجب أعمال محددة هي عبارة عن خطوات متسلسلة ومتلاحقة ومرتبطة مع بعضها حيث كل خطوة تقوم على أساس نتائج الخطوة التي تسبقها وهذه الخطوات هي:

- تحديد الهدف.

- تحديد الأنشطة والاعمال التي يتطلبها تحقيق الهدف.

- تحديد الوظائف وذلك عن طريق تجميع الأنشطة والاعمال المتشابهة والمتكاملة.

- تحديد وحدات إدارية رئيسة تكون مسؤولة عن تنفيذ كل وظيفة من الوظائف.

- تقسيم كل وحدة إدارية رئيسة إلى تقسيمات فرعية تتولى كل منها مسؤولية تنفيذ جزء من مهام الوظيفة بشكل متكامل ومتناسق مع باقي التقسيمات الفرعية.

كما أن العمليات الإدارية لا تتم من قبل مصلحة متخصصة، وإنما في كل مستويات السلطة الهرمية حيث يمكن للعمال المشاركة أيضا في العملية الإدارية بدرجة ما وأنه كلما ارتفعنا في هرم السلطة كلما زادت أهمية هذه الوظيفة العكس صحيح. ونظرة فايول إلى الإدارة من هذه الزاوية تعود أساسا لطبيعة عمله بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية منها على وجه الخصوص منصب المدير العام لمدة ثلاثين سنة لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم شركة كومنتري الفرنسية.

بدأ فايول أعمال بتقسيم المشروع الصناعي إلى ست أنشطة منفصلة مركزا على أهمية النشاط الإداري فيه وهذه الأنشطة هي:

1-النشاط الفني: يقصد به النشاط الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل.

2-النشاط التجاري: يقصد به النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة.

3-النشاط المالي: يقصد به النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها.

4-النشاط الأمني: يقصد به النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات المشروع.

5-النشاط المحاسبي: يقصد به النشاط الخاص بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.

6-النشاط الإداري يقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

**- مبادئ هذه النظرية:**

**- مبدأ تقسيم العمل:** يقصد به تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة أجزاء صغيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال.

فتقسيم العمل من شأنه أن يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهد والمهارات في حدود ضيقة الشيء الذي يسمح للمنظمة أن تحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين الإنتاج في مقابل خفض التكاليف.

**- مبدأ السلطة والمسؤولية:** أن السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر القوة التي تفرض الطاعة إلا أنه مير بين السلطة الرسمية للمدير المستمدة من مركزة والسلطة الشخصية التي تعكسها مجموعة من خصائص شخصيته كالذكاء والخبرة والقدرة على القيادة......إلخ. أما المسؤولية فهي المهام والواجبات التي حددت للإداري عند إسناد العمل إليه. وان المسؤولية هي نتيجة طبيعة للسلطة الممنوحة وعليه يجب تحديد درجة المسؤولية أولا ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة.

**- مبدأ النظام والانضباط:** وهذا المبدأ يلزم كافة العاملين باحترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتي وافقوا عليها عند توقيعهم عقود العمل. وهذا المبدأ يكون جيدا عندما تكون القيادة جيدة عندما يكون معلوما لدى جميع العاملين أن مخالفة الأوامر وعدم احترام القوانين يعني بالضرورة فرض العقوبات.

**- مبدأ وحدة الامر أو الرئاسة** مضمونه أن المرؤوسين يجب أن لا يتلقوا تعليماتهم إلا من رئيس واحد فقط. فتعدد مصادر التعليمات في العمل للعمال سيؤدي بالضرورة إلى حدوث اضطرابات في سيرورة عمل المنظمة في تحقيق أهدافها.

**- مبدا وحدة التوجيه:** ومضمونه أن يكون هناك رئيس واحد مختص وخطة واحدة لأي مجموعة من الأنشطة تسعى إلى تحقيق هدف واحد.

**- مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** ألا تتعارض وألا تتجاوز الأهداف الشخصية للأفراد العاملين الأهداف التنظيمية الوسيلة الكفيلة بتحقيق ذلك هي العدالة في المعاملة والقدوة الحسنة من جانب الرؤساء والاتفاقيات العادلة كلما أمكن، والاشراف المستمر.

**- مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها إلى المنظمة:** ويشترط في هذه المكافأة ان تكون عادلة كلما أمكن وترضى كل من العاملين والمنظمة.

**- مبدأ المركزية:** أن تركز السلطة في يد فرد واحد في التنظيم ومنه يتم التفويض إلى الأخرين حسب فايول ان مسالة المركزية واللامركزية هي مسالة نسبية.

**- مبدا تدرج السلطة:** أن السلطة تتسلسل من الأعلى إلى الأسفل.

**- مبدأ الترتيب والتنظيم:** لكي تستقيم الحياة في المنظمة وتحقق نجاحها يجب أن تكون هناك أماكن مخصصة لجميع مكونات المنظمة البشرية منها والمادية وغيرها.

**- مبدأ المساواة والعدل:** أن تكونمعاملة الرؤساء لجميع العاملين بالمنظمة عادلة ومنصفة مما يساعد على تحفيزهم على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم.

**- مبدأ ثبات العاملين:** هو أهمية الاستقرار الوظيفي للعاملين وعدم تركهم للعمل حتى يتم تجنب إلحاق الضرر بالمنظمة والمتمثل أساسا في فقدانها لخبرات وكفاءات تكون بأمس الحاجة إليها وهو إن حصل فإنما يحصل بسبب سوء الإدارة.

**- مبدأ المبادرة:** أنتشجيع الرؤساء للعاملين على في طرح أفكارهم في العمل ومن ثم وضعها موضع التنفيذ من شأنه أن يؤدي بالتوازي إلى تحقيق أهداف الافراد العاملين وأهداف المنظمة.

**- مبدأ التعاون والعمل الجماعي: أن** السيادة روح التعاون بين وقيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي والتأكيد على أهمية الاتصالات في تعاملهم مع العاملين، كلها أمور بإمكانها أن تسهم في رفع الكفاءة العمالية وزيادة الإنتاج.

**3-النظرية البيروقراطية:**

يعتبر نموذج خاص بالتنظيم وتقوم علي أساس مجموعة من السمات يمكن تلخيصها فيما يلي:

-تعريف محتوى كل وظيفة وذلك بإصدار قوانين أو لوائح أو قواعد بصفة عامة لا تتعلق فقط بمسائل المواد البشرية إنما تضبط نشاط المؤسسة ككل مثل الإنتاج والعلاقات التجارية والتسيير الآلي.

-تتجاهل البيروقراطية الذاتية حيث لا يمكن أن يعالج أي مشكل بالبيروقراطية إلا بصفة عامة غير شخصية.

-لا يعترف النموذج البيروقراطي للعامل بأية سلطة فيجب عليه فقط تنفيذ ما تمليه القاعدة إذ ليس له المجال لحرية الفعل بذلك تجهل النظرية بأن العامل يمكن أن يلعب بالقاعدة التي يجب عليه تطبيقها، فالمنفذ ليست مهمته تحقيق أهداف المؤسسة بل له مهمة واحدة هي تطبيق القواعد المملية عليه، في حين أن التطبيق الحرفي لهذه القواعد قد يوصل إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

-إن التطبيق الحرفي للقواعد والتعليمات يحمي العامل من مسؤوله الأعلى، حيث يحميه من الفصل التعسفي أو العشوائي، لهذا نجد النقابات العمالية بعض الحجج الموضوعية لتشجيع التنظيم البيروقراطي، وذلك للتهرب بتسيير الموارد البشرية من التعسفية للسلطة الهرمية لأرباب العمل. (عيساوي فلة،2019، ص63)

**2-المدرسة السلوكية:**

**2-1-مدرسة العلاقات الإنسانية:**

لقد ظهرت هذه المدرسة كرد فعل عن الانتقادات التي وجهت للمدرسة التايلورية حيث كثير من المنظمات الاقتصادية في و.م.أ والتي كانت تسير وفق مبادئ التايلورية عانت من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية انعكست سلبا على أدائها ونجاحها وفعاليتها.

 ويعتبر ***التون مايو*** أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة ***وسترن إلكتريك*** بمصنع ***هاوثورن*** في و.م.أ وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل.

كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي.

اكتشف "مايو أن:

1. كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقاته الاجتماعية.
2. إن المكافأة والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.
3. أن التخصص الدقيق غير الضروري هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية.
4. أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

بناءا على ذلك حددت هذه النظرية مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي:

- القيادة.

- الاتصالات.

- المشاركة.

**- التجارب الأولى:** انطلقت من النظر إلى العامل بصفته وحدة منعزلة وأن العوامل التي تأثر في إنتاجه هي: الحركات الضائعة أو الغير مجدية والتعب ونواحي النقص في البيئة الفيزيقية (الإضاءة والتدفئة‏ والرطوبة.......)، وقد قام ***التون*** مايو بتقسيم العمال إلى مجموعة ضابطة بقيت تعمل في الظروف العادية ومجموعة تجريبيه أدخل عليها العديد من التغييرات مثل تغيير ساعات العمل وتغيير فترات الراحة وتغيير الظروف الفيزيقية كالإضاءة والتدفئة والرطوبة وتغيير طرق تقديم الحوافز المادية. (انطلق من ‏فرضيات ***تايلور*** وجلبرث)، فلاحظ تحسن الإنتاج بالنسبة للمجموعة التجريبية وهو أمر متوقع لكنه لاحظ أيضا زيادة إنتاج المجموعة الضابطة التي لم يدخل عليها أي تغييرات، وهو أمر غير متوقع ارجعه ***التون مايو*** إلى إدراك المجموعة الضابطة أنها محل تجربة فغيرت من سلوكها واصطنعت سلوكا غير طبيعياوهو ما أطلق عليه اسم أثْر ***الهاو ثورن***.

**- التجارب الثانية:** اختار الباحثون فتاتين وطلبوا منهما اختيار 4 فتيات فتكونت مجموعات من 6 فتيات، استخدمت في تجميع أجهزة الهاتف أخريات، المكون من 40 جزء. ثم بدأت التغيرات (مثلا أصبحت الفتيات تحاسب بالقطعة، أعطيت لهن فترات راحة إضافية 10د قدمت لهن وجبات غذاء بدون مقابل، ‏صرفت إلى البيت على سا16 ;30دعوض 17، صرفت على الساعة 16...) ‏ في فترة من 4 إلى 12 أسبوع في كل تغيير، مع العلم أن ملاحظا كان يجلس مع الفتيات ينصت لشكاويهن ويسألهن ويعلمهن. بمجريات التجربة.

وقد لاحظ الباحثون ارتفاع الإنتاج في كل مرة يدخل فيها تغيير، ثم استبعدت كل التغيرات الفيزيقية فبقي الإنتاج مرتفعا (3000 جهاز /الأسبوع عوض 2400)..

لقد سجل الباحثون عدة ملاحظات، من بينها ما يلي:

- نشأ لدى الجماعة إحساس بالمسؤولية نظرا لإعطائهن قدرا من الحرية، وبدلا من نظام تفرضه سلطة أعلى، فقد نبع هذا النظام من داخل الجماعة نفسها.

- شعور الفتيات بأنهن موضوع اهتمام وتقدير، فكان الباحثون يستشيروهن في كل تغيير يراد إدخاله على العمل وظروفه وكان لهن حق الاعتراض على أي إجراء مقترح، فطبيعة الاتصال والإنصات الذي حضين به جعلهن يشعرن بأهميتهن وأنهن أعضاء كاملي الحقوق يمكنهن المساهمة بإيجابية في الشركة.

- العلاقات بين الزملاء، والمشاعر لم تكن أكثر تأثيرا من ساعات العمل، بل كان لها تأثير أكبر من الأجور كذلك، فقد تناقص الغياب عن العمل واختفت علامات التعب المتجمع وارتفع مستوى التعاون والنشاط الاجتماعي بين الفتيات في أوقات العمل وخارجها، فالسلوكات ليست نتيجة الأجر أو الشروط الموضوعية

للعمل مثل الإنارة ووقت الراحة كما هو الحال في التصور ***التايلوري***، بل إنها تخضع لمنطق معقد مرتبط بمعايير وأجواء العلاقات داخل الجماعة.

- التغيرات الفيزيقية الى أدخلت لا يمكن أن تفسر شيئا، فارتفاع الإنتاجية وجد تفسيره في علاقات الثقة مع الإدارة والممثلين داخل الجماعة وأن الرضا في العمل يأَتيَ أساسا من الشكل الاجتماعي للجماعة، وهذا ما يعنى أن الشروط الفيزيائية للعمل تأتي في الدرجة الثانية.

- هذه التجربة أبرزت أن العمل، كما أنه يشبع حاجة مادية لدى الفرد، فإنه كذلك يشبع حاجات نفسية اجتماعية لم تنل اهتماما كبيرا من قبل.

أهم ما توصل عليه دراسات إلتون مايو وزملائه:

1**-الفرد:** اهم عناصر العملية الإنتاجية لابد من الاهتمام به من طرف أصحاب المنظمة.

2**-الانسجام الاجتماعي:** إن التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء الجماعة العمل أساسي في العملية الإنتاجية. وليس ظروف المادية فقط كما ذهبت إليه النظرة الكلاسيكية.

3**-السلطة الرسمية:** إن صبغ العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية وبين العاملين بالصبغة الرسمية دون سماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملين لا يتناسب مع طبيعة الانسان الذي خلق اجتماعي بطبعه.

4**-الحوافزالمعنوية:** إن الحافز المعنوي له تأثير كبير في دافعية الافراد بمعنى أنه لابد من توفير كلا من النوعين من الحوافز المادية والمعنوية لإحداث إشباع متكامل للحاجات الإنسانية.

5**-تقسيم العمل والتخصص:** إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة يؤدي إلى الملل والسأم ويشعر الفرد أنه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية ولذلك يجب أن يكون هناك حدود استخدام هذا المبدأ التنظيمي.

6**-جماعة العمل:** إن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها وبالتالي لا يمكن النظر إلى العمال كوحدة منعزلة بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الافراد وتحرك سلوكهم في اتجاه دون الاخر. فالفرد يعتبر عضو في الجماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها.

7**-الروح المعنوية:** هناك علاقة أساسية وطردية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية. كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد كلما ارتفعت إنتاجيته والعكس صحيح.

8**-إنتاجية الفرد:** للوصول إلى الروح المعنوية وبالتالي إنتاجية عالية يتطلب ما يلي:

- توفير قيادة ديمقراطية (الصداقة، المشاركة، حرية في العمل).

- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي، ومحاولة توجيهه لمصلحة التنظيم الرسمي وبالتالي يجب التقرب منه والتعاون معه وكسب ثقته والعمل جنبا إلى جنب لمصلحة العاملين والتنظيم الرسمي بآن واحد.

- عند إعادة الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد تقسيماته الإدارية كذلك تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات فيه، لا بد من استخدام المبادئ الكلاسيكية في هذا المجال، ولكن يجب مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي وحاجات الافراد.

- تنمية شبكة وقنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم.

- الكرامة الإنسانية للفرد شيء أساسي يجب توفيرها، وهذا يتم عن طريق الاحترام والتقدير للدور الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم مهما قل شأن العمل الذي يقوم به.

- دراسة مشاكل العاملين ومحاولة حلها.

**أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية**:

1-إن الدراسات التي أجريت ضمنها اكتفت بالمستويات السفلى للهرم.

2-إعتبرت المنظمة نظاما مغلقا متجاهلة الظروف الخارجية والبيئية التي تأثر تأثيرا مباشرا على ما يجري داخل المنظمة.

3-أخذت العنصر البشري مجالا للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم، اعتبرت الجماعات الاجتماعية متماثلة ومتحدة الهدف والغاية لكن إذا كانت للجماعات أهداف مشتركة فإن لها كذلك أهداف وغايات مختلفة ومتعارضة فيما بينها من الصعب تخيلها وحدة واحدة بمعنى إذا كان الانسان اجتماعيا بطبعه فهو أناني كذلك وطموح، منافس راغب في السيطرة والتسلط.

4-إن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم الغير رسمي تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمي وأثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

5-ركزت على الحوافز والمكافآت غير المادية وتجاهلت أثر الحوافز المادية من اقتصادية.

**2-2-مدرسة الأنساق التقنية**

تعد مدرسة الأنساق التقنية من الاتجاهات النظرية الأكثر تأثيرا في الفكر العلمي المعاصر، ويمكن تحديد فترة ظهور هذا التناول خلال النصف الثاني من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية. ولأهميته تجدر الإشارة إلى أن هذه المدرسة لم تتأسس كمنهج في البحث قائم بذاته وكطريقة متميزة في فهم الظواهر إلا بفعل التأثير الحاسم الذي مارسته الأحداث المرافقة للحرب العالمية الثانية وما صاحب تلك الأحداث من تحولات على صعيد‏ المعرفة العلمية وتطبيقاتها التكنولوجية وكذلك نتيجة للانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية.

وقد تطورت هذه المدرسة نتيجة تصورات ومساهمات عديدة لمفكرين ينتمون إلى عدة ميادين من البحث العلمي، ونذكر على سبيل المثال العالم المنطقي ‎***Anatol Rapapport***‏ والفيلسوف الاقتصادي***Kennet***

‎***Boulding***‏ ***h*** والعالم الاجتماعي‎**Talgott *– Parsons*** .كما أن نموذج النسق كإطار فكري فهو عادة ما ينسب إلى العالم  ***Ludwing Von Bertalanfy*** الذي لخص الأسباب التي أدت إلى تطور الأنساق التقنية فيما يلي:

1-تعقد التكنولوجيات والمجتمعات المعاصرة أدى إلى عجز المدارس الكلاسيكية (خاصة التايلورية ومدرسة العلاقات الإنسانية) وعدم كفايتها في معالجة المشاكل المترتبة عن ذلك؛ وهذا ما استدعى إلى تطور الأنساق التقنية التي تتيح إمكانية مواجهة المشكلات الاجتماعية والنفسية والتربوية والاقتصادية.

2-تطور المعرفة الإنسانية ذاتها ساهم في ظهور وتطور هذا التناول، ذلك أن الاتجاه الذي أصبح يفرض نفسه على العلوم الاجتماعية والطبيعية هو النظر إلى موضوعاتها باعتبارها مجموعة من العناصر المنظمة والمتفاعلة فيما بينها.

**تحديد مفهوم الأنساق**:

يلاحظ أن المفهوم المركزي الذي تقوم عليه هذه المدرسة؛ والذي تستمد منه كذلك حقلا من المفاهيم الأخرى هو مفهوم النسق الذي يعرفه كل من "عبد اللطيف الفاربي" و"عبد العزيز الغرضاف” على أنه مجموعة من العناصر والمكونات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها تخضع لتحولات وسيرورات تطرأ

داخله وتحكمها قوانين وقواعد تشكل النظام الضابط للنسق من أجل بلوغ غاية.

إذا كان النسق جملة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، والتي تسير نحو تحقيق غاية معينة، فإن ذلك يتحدد من خلال مظهرين:

**المظهر البنائي:** إن النظر إلى النسق كمجموعة من العناصر، يعني أن كل عنصر يشغل موقعا محددا داخله وفق تنظيم معين، وجملة هذه المواقع هي التي تكون بنية النسق حيث تحدد ما يلي:

- العلاقات بين العناصر

- تراتب العناصر

- شبكه التواصلات بين العناصر

- حدود النسق التي تفصله عما يحيط به.

**المظهر الوظيفي:**

إذا كان المظهر البنائي يحدد بنية العناصر داخل النسق، فإن المظهر الوظيفي يحدد الوظائف التي تؤديها العناصر داخل النسق ويؤديها النسق ككل.

والوظائف هي الأدوار والعمليات والأفعال التي يقوم بها كل عنصر داخل النسق وتجدر الإشارة إلى أن هناك ارتباطا بين المظهرين البنائي والوظيفي إذ غالبا ما تكون وظيفة عنصر ما محددة بموقعه داخل النسق والعكس صحي.