

## المحاضرة الرابعة: النظريات المفسرة لعلم النفس العمل والتنظيم

**مقدمة:** يحاول الإنسان منذ قديم الأزل أن يقدم تفسيراً متكاملًا للسلوك الإنساني وتأتي الأديان السماوية لتقدم لنا نظريات متكاملة لتوجيه السلوك الإنساني، إلا أن الباحثين لم يستطيعوا حتى الآن وضعها في قالب متكامل يخدم العمل الإداري والمديرين.

إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين، وفي الجزء التالي سنعطي مثالاً لنموذج من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في القرن السادس عشر وهو نموذج الميكافيللي، ثم ننتقل إلى مجموعة الدراسات المنظمة والعلمية، فنبدأ بالنظريات الكلاسيكية في السلوك التنظيمي، والتي تبدأ بالإدارة العلمية لتايلور، ثم نموذج العملية الإدارية لهنري فايول، ثم النموذج البيروقراطي لماكس فيبر ثم نعرض نظرية العلاقات الإنسانية، وأخيراً نظرية العلوم السلوكية أو النظرية الحديثة لعلم النفس العمل والتنظيم.

### النظرية الكلاسيكية:

تشير النظرية الكلاسيكية إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذجها بأنها الأفراد كسالي، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعاليين، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، وسنعرض ثلاثة نماذج من النظرية الكلاسيكية ألا وهي **نموذج الإدارة العلمية، نموذج العملية الإدارية، ونموذج البيروقراطي.** (أحمد

ماهر، 2000، ص28).

**أولاً- نموذج الإدارة العلمية:** افتراضات هذه النموذج قائمة على اعتبار أن الأفراد كسالي، وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المادية وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم وبالتالي ظهرت محاولات رواد هذه المدرسة للسيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات من خلال عمل تصميم مثالي للوظائف ومن خلال الحوافز المادية، وتعتبر محاولات **فريدريك تايلور** هي أول المحاولات المنظمة في هذا المجال. (أحمد ماهر، 2000، ص28).

وقد ترجم تايلور الفكر الناتج عن هذه التجارب في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، وهذه المبادئ هي:

- 01- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- 02- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة كما في النقطة.
- 03- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

04- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز، وهي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها. (أحمد ماهر،

2000، ص 29)

تلت جهود تايلور ما قام به الزوجان فرانك وليليات جيلبرت بما يسمى دراسة الحركة والوقت، حيث قاما ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، ثم يحددون بعد ذلك ما هي أنسب حركات عليه أن يؤديها ليصل إلى أسرع وأفضل أداء ممكن.

حيث يتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع. واستطاع الزوجان أن يكونا فريقاً فيما بينهما لدراسة الحركة والوقت بكثير من الشركات، ففتح الزوج مكتباً للاستشارات الإدارية وحصلت الزوجة على دكتوراه في علم النفس، وكان عنوان رسالتها علم النفس الإداري، وذلك في عام 1915م، ومن الطريف أن يذكر أبناء فرانك وليليات جيلبرت أن والدهم كان يطبق نفس الدراسات داخل المنزل، عندما حاول أن يطبق ذلك على حلاقة ذقنه، استطاع أن يختصر المدة إلى 40 ثانية عندما استخدم ماكينتين للحلاقة وحركات معينة، إلا أنه للأسف كان عليه أن ينفق دقيقتين كاملتين لتصميم جراح ذقنه، وعلى هذا يمكننا القول أن أسرع الطرق ليس في كل الأحوال أكفأها.

(أحمد ماهر، 2000، ص 29)

ثانياً- نموذج العملية الإدارية:

تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حل لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة. وأيضاً وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني، وكان من أشهر رواد العملية الإدارية مديراً لشركة مناجم في فرنسا يدعى هنري فايول Henry Fayol الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. وبناءاً على هذه الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه. ([www.islonnenv.ee/For.el](http://www.islonnenv.ee/For.el)).

مبادئ العملية الإدارية:

01- تقسيم العمل والتخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه أو تعيين متخصصين للقيام به.

02- السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

03- الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

04- وحدة الأمر: تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.

05- وحدة الهدف: وتعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.

06- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم. (أحمد ماهر، 2000، ص31).

07- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.

08- المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.

09- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصالات.

10- النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداماً أمثل.

11- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

12- استقرار العمالة: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسريحهم.

13- المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطوير المشروع.

14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين. (أحمد ماهر، 2000، ص32).

إن توفير هذا الجو التنظيمي وهذه المبادئ في التنظيم فما من شك أنها سترفع من مستوى الأداء لدى الأفراد وعدم توفرها سيحدث العكس، فالأداء الفعال عند فايول قائم على ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها.  
ثالثاً- نموذج البيروقراطي:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وجعل الاعتبارات الموضوعية العقلية غير واردة في محيط العمل وقد انعكس ذلك على وضعهم للنموذج البيروقراطي، من أجل السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات حيث تذكر النظرية أنه سيتم السيطرة على السلوك الإنساني من خلال وجود نظام صارم القواعد والإجراءات داخل المنظمة، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

(أحمد ماهر، 2000، ص33).

مبادئ النظرية البيروقراطية:

01- التخصص وتقسيم العمل: هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

02- التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.

03- نظام القواعد: مطلوب لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.

04- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

05- نظام من العلاقات غير الشخصية: مطلوب لشيوع الموضوعية الجيدة في التعامل.

06- نظام اختيار وترقية العاملين: يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل، يلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ، وذلك لنمو وزيادة حجم هذه المنظمات.

وبالرغم من أن هذه النظرية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبت التجارب أنها ناجحة إلا أنه مازالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية والمنظمات التي تغطيها النظرية، فقد اهتمت النظرية بالجوانب السلوكية مع إغفال العمليات الإدارية والتنظيمية.

وأهم عيوب النظام البيروقراطي:

- 01- تضخم الأعباء الروتينية.
- 02- عدم اعتناء العاملون بصالح المنظمات، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
- 03- شعور العاملون بأنهم يعاملون كآلات، وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم .
- 04- تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات، ثم إلى تحجر السلوك مما يزيد الأداء صعوبة.
- 05- القضاء على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي. (أحمد ماهر، 2000، ص34)
- الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية بصفة عامة:**
- 01- إن هذه النظريات على الرغم من الفائدة المحققة التي تنطوي عليها إلا أنها لا تخلوا من ثغرات ونقاط ضعف فقد رأينا كيف أن هذه النظريات قد تناولت مشكلات التنظيم من منظور واسع، أفقدها في كثير من الأحيان الدقة التي قد تتصف بها نظرية أو دراسة ضيقة النطاق نسبياً، فضلاً على أن هذه النظريات قد استخدمت في بعض الأحيان مفاهيم غير دقيقة مما يصعب ربط هذه المفاهيم بالواقع الاجتماعي الذي تعبر عنه.
- 02- كذلك تنظر النظريات التقليدية إلى التنظيم على أنه آلة صماء يحكمها الطابع الهندسي البحت، أي أن لا مجال في المشروع لحدوث أي تصادم في العواطف والأحاسيس البشرية وأن أفراد القوى العاملة يحكمها في توجيه سلوكهم المنطق الاقتصادي الذي يحكم رجال الاقتصاد أي تحقيق أكبر عائد اقتصادي ممكن، باعتبار أن العمل هو السبيل الوحيد للحصول على الأجر.
- 03- كما تفترض هذه النظريات أن الأفراد يفكرون بطريقة منطقية بحتة، أو يريدون أفضل الحلول للمشكلات القائمة، معلقة ذلك بأنهم يبحثون عن الحلول التي ترضي أنفسهم، وليس لأفضل الحلول في حد ذاتها، إذ تسيطر عليهم حاجاتهم ودوافعهم الشخصية. (رضا قجة، 2003، ص26).
- إن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر والآلات وتنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى المال، الأرض، اليد العاملة والإدارة. (نور الدين حاروش، 2011، ص111).

### **نظرية العلاقات الإنسانية: من عام 1924-1932.**

كانت المؤسسة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية تعاني من مصاعب تنظيمية وسلوكية في منتصف العشرينات من القرن الماضي، كالعجز في رفع الإنتاج، والاضطرابات والغيابات، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية **إلتون مايو Elton Mayo** وطلابه بمبادئ نظرية تطبيقية للتغلب على المصاعب التي كانت تعاني منها المؤسسات المسيرة وفق مبادئ الإدارة العلمية.

كانت مدرسة العلاقات الإنسانية – بالدرجة الأولى – من نتاج دراسات **هاوثورن** وهي مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت بين عامي 1927 و1932، في الشركة الغربية للكهرباء وقد مرت هذه الدراسات بأربع مراحل:

**المرحلة الأولى:** تمحورت حول دراسة تأثير الضوء في الإنتاجية، باستخدام مجموعتين من العمال، واستعمال الضوء كعامل مستقل في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد تأثير للضوء في الإنتاجية، إلا إذا وصل مستواه درجة ضعيفة جداً (لكلتا مجموعتي الاختبار التجريبية، والمجموعة الضابطة).

**المرحلة الثانية:** دراسة مدى تأثير ظروف العمل المادية على الإنتاجية (فترات الراحة وأيام العمل، وتقديم بعض المرطبات والأكل والحوافز المادية).

اتضح في نهاية الدراسة أن ظروف العمل المادية لم تؤثر تأثيراً واضحاً في الإنتاجية.

**المرحلة الثالثة:** تناولت بالدراسة مقارنة تأثير العامل البشري بالعاملين المادي والتقني (أي متغيري المرحلة الثانية السالفة الذكر)، وكانت النتيجة أن الإنتاجية كعامل تابع ارتبطت أكثر بالعامل الإنساني. المتمثل في التفاعل الاجتماعي غير الرسمي لجماعة العمل فيما بينها، ثم بينها وبين المشرفين عليها، وانتهت الدراسة إلى أن مجموعة العمل غير الرسمية هي التي تضع الأسس للإنتاجية أي ما يسمى بإنتاج اليوم العادل حسبها.

**المرحلة الرابعة:** تلخصت في اختبار نتائج المقابلات وإجراء اختبارات على مجموعة العمال بعضهم سريع وبعضهم بطيء.

**(د. بوحفص مباركي، 2008، ص58)** كما قدم لهم نظام الحوافز، وخلصت الدراسة إلى أن التفاعل الاجتماعي وارتباط علاقات أفراد المجموعة ببعضهم ببعض كان أهم من أنظمة الحوافز.

كانت أبرز نتائج هذه الدراسات وضع إطار نظري جديد للسلوك التنظيمي، يقوم أساساً على مبدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، حيث يقول إلتون مايو في كتابه المعنون **"المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية"** بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية رغم أهمية هذه الأخيرة، وهنا بالذات نلاحظ التحول من تمجيد الروح الفردية إلى التركيز على الناحية الجماعية. فإن أهم إسهام منهجي جاءت به دراسات **How Thorne** هو إخراج الدراسات العلمية في مجال إدارة المنظمات من تلك القوالب الكلاسيكية للاتجاه الميكانيكي الذي كان تحت سيطرة المهندسين إلى الانفتاح أكثر.

**(بوحفص مباركي، 2008، ص59).**

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

**أهم مبادئ النظرية:**

- 01- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- 02- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- 03- أن التخصص وتقييم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين به.
- 04- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
- 05- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.

**(أحمد ماهر، 2000،**

**ص35).**

ولقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات والرحلات والحفلات الاجتماعية، وما يعيب هذه النظرية أنها تغالي في استخدام

العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد، كما أن هذه النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير فعال على إنتاجية العاملين.

**الانتقادات:** بالرغم من الإسهامات الكثيرة التي أتت بها هذه النظرية إلا أنها تعرضت إلى انتقادات عدة، أشارت إلى جوانب الضعف في اتجاهات العلاقات الإنسانية أهمها:

01- سيادة اتجاه التحريض ضد النزعة الفردية حيث سلموا بأن العامل لا يمكن أن يكون سعيدا في عزله إلا إذا انتمى إلى جماعة.

02- نظروا إلى العامل باعتباره لا يستجيب كفرد رشيد عاقلا، وإنما كفرد تسيطر عليه عناصر الإحساسات والمشاعر.

03- أغفل اتجاه العلاقات الإنسانية عناصر الصراع بين العمال والإدارة ومشكلة القوة والتغيير.

04- أغفلوا أثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية على النسق الاجتماعي للمصنع.

### **نظرية العلوم السلوكية:**

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية (أو الكلاسيكية الحديثة) حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم، ومن رواد هذه الفكرة كريس إرجيرس، ودوجلاس ماك جريجور، ورتسيس ليكرت، وإبراهام مازلو، وفردريك هرزبرج والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.

### **ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ الآتية:**

01- يختلف الناس في حاجاتهم فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.

02- يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين، وناجحين في العمل، وهم يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، وذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعدة على النجاح.

03- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفرضها الإدارة تؤدي هذا الشعور بالانضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة، مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم، يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.

04- يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.

05- تتضافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في عمله، ومن أهمها طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية، والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.

(أحمد ماهر، 2000، ص37)