

## توطئة:

من خلال ممارستي التدريس في معهد علم النفس وعلوم التربية بجامعة محمد خيضر – بسكرة، وبعد إشرافي على تقديم محاضرات في علم النفس العمل والتنظيم، لسنوات، لاحظت نقصا كبيرا في الكتب الحديثة حول السلوك التنظيمي، وكذا الهندسة البشرية (الأرغونوميا) الأمر الذي يعيق الأساتذة والطلبة على حدّ سواء في فهم محاور البرنامج المقرر من جهة، وإعداد العروض النظرية والأبحاث الميدانية من جهة أخرى، وعليه تأتي هذه المساهمة المتواضعة مني خلاصة لمجموعة من المحاضرات المستقاة من أحدث الكتب والمراجع في علم النفس العمل والتنظيم، راجيا أن تكون سندا علميا وزادا معرفيا ينهل منه أبنائي الطلبة، ولبنة جديدة تضاف إلى صرح ما كتب بأقلام جزائرية.

الأستاذ/ نور الدين تاويريت

## مدخل عام

إن دراسة السلوك البشري في إطار المنظمات الصناعية (إنتاجية أو خدمية) قد كون فرعا ميدانيا مستقلا في علم النفس يسمى " علم النفس الصناعي " أو " علم النفس العمل والتنظيم" (1)، فكما نعلم أن الإنتاج كان في بداية الأمر داخل البيوت بمشاركة أعضاء العائلة ثم انتقل فيما بعد إلى المؤسسات والمصانع، وبمرور الوقت ظهرت مشكلات تتعلق بالعمال وأصحاب العمل على حد سواء، وكذلك مشاكل أخرى تتعلق بالوحدات الإنتاجية وكيفية الترويج لها وتسويقها، كذلك ظروف العمل، وما أحدثته الثورة الصناعية من تغيرات في أنظمة التسيير، فقد نشأ الطب الصناعي في القرن 16م على يد "بارا سلسوس" ونشر كتاب بعنوان "المناهج وأمراض عمال المناجم" كذلك كانت هناك جهود وأبحاث للعالم "جون هوارت" "JHUN HWART" التي ضمها في كتاب "اختبار العقل" حيث ناقش موضوعات الاختيار المهني والتوجيه المهني وتحديد التدريب المناسب للعمل وفقا لقدراته ليؤدي عمله على وجه صحيح.

- كما أجرى في ق18م العالم "كولومب" عدة دراسات عن "العمل والحركة والزمن والتعب"، إلا أن الدراسة العملية لموضوعات علم النفس الصناعي كانت على يد المهندس الأمريكي "ولسن فريدريك تايلور F.W.TAYLOR" دراسة لطرق العمل، حيث صاغ نظرية حول "الحركة والزمن" "Time Motion Study"، والتي ملخصها" وضع أفضل الطرق المطلوبة لإنجاز عمل معين" ومع نهاية ح.ع. I، وما أسفرت عنه نتائج "تايلور" و"جيلبارت" من نتائج، بدأ علماء علم النفس الصناعي يهتمون بمقولة "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" ومن ثم ظهرت عمليات الاختبار المهني "v.selection" والتوجيه المهني "v.guidance" والتدريب المهني "v.training" ومع ظهور الاختبارات البسيكوتقنية "test psychotic" وتطورها واتساع مجال استخدامها وتأسيس معمل (مخبر) علم النفس التجريبي على يد "فلهام فونت" سنة 1879م بدأ علم النفس الصناعي في التواجد على الساحة العلمية وفي عام 1913م نشر "هوجو مونتشربرج" كتابه المعنون بـ "علم النفس والكفاية الصناعية"، حيث اعتبر الكثير أن هذا المؤلف وظف توظيفا واضحا لعلم النفس في مجال الصناعة فامتدت تطبيقاته لتشمل الكفاءة الإنتاجية والتوافق المهني والروح المعنوية، واتضح أكثر الرؤية بعد جهود وأبحاث "ELTON MAYOT" و"K.LEWIN"، وهكذا وجدت العلاقات الإنسانية طريقها

إلى المنظمة الصناعية والمؤسسات حيث جني ثمار هذا التقدم العلمي العمال وأرباب العمل على حد سواء.

\* **حتمية العلاقة بين الإنسان والآلة:** كان من الضروري أن ينشأ قدرا من الصراع، حيث هناك تيار متطرف أهمل الإنسان وأعلى من شأن الآلة وقد أثبتت الدراسة السيكولوجية خطأ هذا التوجه لأن الإنسان هو الذي يصنعها ويديرها ويشرف على تطورها ولا يمكن في أي حال من الأحوال أن يستعاض على الإنسان بالآلة، مما شجع على ظهور أهم مبحث من مباحث علم النفس الصناعي والمتمثل في الأرغونوميا أو "الهندسة البشرية" نتيجة تلاحم تيارين أساسيين الأول: ويتمثل في: التيار الصناعي: والذي يهدف إلى "تحليل العمل والحركة والزمن" وقد تزعم هذا التوجه "تايلور وجيلبرت TAYLOR-JILBERT"، أما التيار الثاني: تغلب عليه الطابع السيكولوجي والاجتماعي: ويهدف إلى دراسة الجوانب الوجدانية والاجتماعية للفرد، الشيء الذي أدى إلى ظهور حركة القياس النفسي ومختبر "فونت" الشهير الذي وظف لدراسة الأبعاد النفسية والحركية للإنسان بهدف توظيف "الرجل المناسب في المكان المناسب"، وما تجدر الإشارة إليه في هذا المقام أنه منذ بداية السبعينات في U.S.A تم تغيير اسم علم النفس الصناعي ليصبح علم النفس الصناعي التنظيمي من طرف الجمعية الأمريكية لعلم النفس سنة 1971 نتيجة للنمو والتطور الذي شهدته ثلاث مجالات في علم النفس الصناعي وهي (2):

(1) **حركة القياس ودراسة الفروق الفردية:** علم النفس الفارقي وتبرير هذه الفروق.

(2) **حركة العلاقات الإنسانية:** التي اعتمدت على نتائج دراسة العالم "E.MAYOT" في "هاوثورن" وهي ذات صبغة نفسية واجتماعية في دراسة السلوك داخل المنظمات الصناعية.

(3) **حركة الهندسة البشرية التجريبية:** التي اعتمدت في دراسة السلوك على أساليب علم النفس التجريبي، ولقد ظهرت الأرغونوميا نتيجة للتحدي الذي فرضه تطور وسائل الإنتاج والذي طرحة التقدم الهائل في التكنولوجيا وأساليب الإنتاج مما تطلب وضع برامج خاصة لتكييف الآلة مع الإنسان من جهة ومن جهة أخرى وضع برامج خاصة ودورات تدريبية للعمال داخل المنظمة للتكيف مع هذا التطور التكنولوجي الرهيب ليؤدي عمله في أسرع وقت وبأكثر راحة.

## أولاً: تعريف علم النفس الصناعي

على غرار باقي العلوم والتخصصات تعددت التعاريف وتباينت ومرد ذلك أن كل تعريف يعكس وجهة نظر عالم ما أو مدرسة فكرية محددة وسنسوغ بعض هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر.

1- **تعريف أنجلش وأنجلش 1958م:** «يهتم علم النفس الصناعي بإخضاع المشكلات الصناعية للدراسة العلمية الموضوعية حيث تحديد المشكلة وإخضاعها للأساليب والفنيات العلمية واستخلاص النتائج والاستفادة منها في اختيار الأفراد وتوجيههم وتدريبهم والإشراف عليهم ورفع معنوياتهم ودراسة حاجاتهم والعوامل المؤثرة فيها».

**ملاحظة:** نلاحظ أن هذا التعريف يبين ويركز على دراسة مشكلات الإنسان في العمل " زراعي- تجاري- صناعي... "

2- **تعريف فريزر: FRAIZER 1969:** "أقل شمولاً من التعريف الأول"

«إن علم النفس الصناعي هو العلم الذي يدرس الإنسان في حالة العمل».

- أي أنه يزاوج بين علم النفس والإنسان العامل، أو المقبل على عمل ما، حيث دراسة خصائصه وسماته ومهاراته وذكائه... الخ من متطلبات النجاح في العمل.

3- **تعريف جيلمر GILMER 1971:** ملاحظة: إن هذا التعريف يتجاوز بموضوعاته المعنى القديم لبقية العلماء.

«إنه يتناول المشكلات الإنسانية في كل قطاعات الدولة وكذلك تنظيماتها الصناعية والإنتاجية والمهنية والتجارية والاجتماعية والتربوية والرياضية والسياسية والعسكرية... الخ ولذلك يقترح الاسم الملائم لهذا العلم كالتالي "علم النفس الصناعي والتنظيمي جيلمر 1971"».

- نخلص إلى القول أن التعريف الأشمل لعلم النفس الصناعي يمكن بلورته فيما يلي:  
«دراسة العلاقة التفاعلية بين الفرد أياً كان موقعه وخصائصه وأبعاد بيئة العمل المختلفة، وكذلك تحقيقاً لأهداف الفرد والمجتمع على أسس علمية ومنهجية بحيث يمكننا فهم سلوك الفرد الإنتاجي والاستهلاكي والتنبؤ به والعمل على ضبطه»<sup>(3)</sup>.

• أي دراسة العوامل النفسية والعقلية والقيمية المؤثرة في عمل الفرد وذلك بهدف تحقيق الاستقرار النفسي والرخاء الاقتصادي للفرد والجماعة على حد سواء.

**أهمية علم النفس الصناعي وأهدافه<sup>(4)</sup>:**

- (1) يزود الفرد بمهارات التوافق والتكيف مع الآخرين ويبصره بقدراته الحقيقية.
- (2) يساعد الفرد على التنبؤ بالحوادث والضغوط في بيئة العمل ومن ثم يمكنه من معرفة أسبابها وضبطها والتحكم فيها.
- (3) يفيدنا علم النفس الصناعي في الوقوف على مشكلات العاملين وسبل تجنبها وكيفية رفع الروح المعنوية وتنشيط العلاقات الإنسانية وتعميق قنوات الاتصال وتوجيه العاملين وإرشادهم والتفاهم مع الرؤساء.
- (4) بالعمل يحقق الإنسان إنسانيته وهويته عن باقي الكائنات فيمنحه الكرامة وتقدير الذات وتشير أبحاث ADLER إلى أن الأمراض النفسية تنتج عن فشل الفرد إما في منزله أو عمله، حيث علم النفس الصناعي معني باختيار وتوجيه الإنسان إلى العمل الذي ينفق مع قدراته ويوافق بناءه النفسي.
- (5) يفيد في ترقية أداء العاملين من خلال الدورات التدريبية وتقنيات الإشراف.
- (6) يفيد من خلال تطبيق الاختبارات البسكوتقنية من أجل اختيار العاملين في تولي المهام.
- (7) يفيد في تكييف مكان العمل وظروفه الفيزيائية والآلات بما يناسب العامل وهذا توفيراً للجهد المبذول والوقت وسرعة في الأداء وبالتالي وفرة في الإنتاج والإنتاجية كما وكيفا.
- (8) يفيد في ترويج وتسويق المنتجات بواسطة فنيات الدعاية والإعلام والإعلان ودراسة الاتجاهات النفسية للمستهلك ودوافعه وقيمه الإنتاجية والدينية... الخ.
- (9) مهم كثيرا في الوقوف على علل الكوارث وطرق تفاديها مستقبلا.
- (10) يهتم بدراسة دوافع ورغبات العمال ويعد برامج تحضيرية لتحسين الأداء في مناصب عمل يوجه لها العمال من خلال دراسة علمية.
- (11) يهتم بالنمط الثقافي لجماعة العمل "ليصبح العامل مقبولا من طرف جماعة العمل".
- (12) قدمت نتائج علم النفس الصناعي الكثير للمجتمعات الرأسمالية كانت أو اشتراكية مراعية مصلحة العامل والعمل على حد سواء في مجالات عديدة «تحليل العمل- تحليل الفرد- التدريب- الاختبار والتوجيه- الهندسة البشرية» حيث هذا ما أكده "هوال HAWELL" 1976 م .

## ثانياً: تاريخ وتطور علم النفس العمل والتنظيم:

### 1- مداخل دراسة نظرية المنظمة:

يرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة, أن هناك محورين أساسيين يمكن إستخدامهما في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي, ولكل منهما مؤيديه ومعارضيه. أما المحور الأول فيؤكد على أن المنظمات " أنظمة " SYSTEM فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق CLOSED SYSTEM بموجبها يحدث تطوير المنظمة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية ولكن بعد هذا التاريخ تغيرت الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح OPEN SYSTEM وأصبحت هي السائدة في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية المنظمة.

أما المحور الثاني, فقد تعامل مع نهايات أو غايات ENDS هيكل المنظمة ,وهنا أيضا نجد رؤيتان أو موقفان :الموقف الرشيد RATIONAL VIEW الذي يرى أن هيكل المنظمة هو وسيلة لبلوغ وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

في المقابل نجد الموقف الاجتماعي SOCIAL VIEW الذي يؤكد أن هيكل المنظمة هو محصلة لصراع قوى مصلحة عديدة, يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة المادية والفكرية.

ويوضح الجدول رقم ( 1 ) أهم التطورات الحاصلة في الفكر التنظيمي ( نظرية المنظمة ) في ضوء الأفكار المقدمة أعلاه(5).

جدول رقم (1): تطورات المنظمة في ضوء بعدي النظام والغاية خلال القرن العشرين

الإطار الزمني						الخصائص
2000-الآن	1990-2000	1980-1990	1960-1980	1930-1960	1900-1930	
المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مغلق	المنظور التنظيمي
السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني	المنظور الغائي
التعلم التنظيمي	الثقافة الوطنية	القوة والسياسة	التصاميم الظرفية	الأفراد والعلاقات الإنسانية	الكفاءة الميكانيكية	الموضوع الأساسي
المعرفي	ثقافي	سياسي	ظرفي/ موقفي	الإنسان الاجتماعي	تقليدي الميكانيكي	نوع المدخل

انطلاقاً من هذا الجدول، نستنتج أن هناك ستة مداخل أساسية اهتمت بدراسة تطور الفكر التنظيمي للمنظمات، وهي مداخل متتابعة زمنياً في ضوء المنظور التنظيمي SYSTEM PERSPECTIVE والمنظور الغائي ENDS PERSPECTIVE.

حيث يقول الدكتور "مؤيد سعيد السالم" في كتابه "تنظيم المنظمات ط1 الصادر سنة 2002، أنه يجب التنويه أن المدى الزمني لكل مدخل هو موضوع تقريبي، كما أنه هذه المداخل متداخلة ببعضها وعن هذا التداخل يزداد تشعباً وتشابكاً كلما اقتربنا نحو الحاضر.

يؤكد المدخلين الأول والثاني على أن المنظمة يسيطر عليها فلسفة النظام المغلق، والذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية إلا قليلاً، والمنظمة هي أداة لإنجاز أهداف محددة. لذلك انحصر تفكير العلماء في كيفية صياغة المكونات الداخلية للمنظمة ومتابعة وظائفها الأساسية. ونفس الشيء بالنسبة للمدخل الثاني الذي تناول المنظمة كنظام مغلق أيضاً على الرغم من اهتمامها بالبعد الإنساني مع موقع العمل وتأكيداً على أهمية العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين العاملين، وأن المنظمة الفعالة تحقق أهدافها من خلال إتقان تصميم الوظائف وتحديد علاقاتها الرسمية، والاهتمام بموضوع الحوافز والمكانة والعلاقات التي يتوجب استحداثها بين العاملين.

كما يلاحظ أن العقلانية تعود مجددا في المدخل الثالث لتطور نظرية المنظمة, غير أنها عقلانية مقيدة أو محدودة, BOONDED RATIONALITY, فالمنظرون خلال الستينات وأوائل السبعينات تعاملوا مع المنظمة باعتبارها وسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية, لذلك ركزوا على الحجم, والتقنية وعدم التأكد البيئي لمتغيرات موقفية أساسية تحدد الشكل النهائي لما يجب أن يكون عليه بناء المنظمة.

ويصر مفكري هذا المدخل على ضرورة إيجاد الموائمة الجيدة بين الهيكل وهذه المتغيرات لكي تحقق الأهداف بشكل أفضل لأن الفشل في اختيار الهيكل المناسب يعني إضمحلالها مستقبلا. أما في المدخل الرابع فرجعنا مجددا إلى المنحى الاجتماعي ولكن في إطار فلسفة النظام المفتوح, وعليه فإن هيكل المنظمة لا يتشكل بفعل عقلانية المدير, بل نتيجة لجهود كبيرة جدا بين الائتلافات العامة في المنظمة من أجل السيطرة على موارد المنظمة وأهدافها.

وخلال العقدين الأخيرين الماضيين, برز المدخل الخامس وهو المدخل الثقافي في دراسة نظرية المنظمة, كون الثقافة ( الوطنية والتنظيمية ) تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لصيرورة الهيكل التنظيمي. فالثقافة, من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد ستحبذ أو ترفض بعض العمليات الإدارية والسلوكية مما يعمل على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة دون أخرى. ونتيجة للتطورات الهائلة في تقنية المعلومات والنظم والعلاقات الدولية على مختلف الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وحرصا من المنظمات على عدم تلاشيها وضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس, أخذت تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع. ظهر لدينا مدخل جديد في دراسة المنظمة وهو المدخل السادس " المدخل المعرفي " الذي يتميز بتركيزه على مورد أساسي وهو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات أو المعلومات وأهم أدوات هذه المعرفة هي الإنتاجية والابتكار والإبداع. من خلال كل ما سبق يتضح لنا جليا أن تعدد مداخل دراسة المنظمات دليل واضح على أهمية الفكر التنظيمي وتطبيقاته المتطورة في ضمان نجاح وتطور المنظمات(6).

كما نجد أن المختصين في العلوم الإنسانية يخصصون وقتهم واهتمامهم بشكل واضح في دراسة المنظمات و محاولة الإجابة عن سؤال مركزي, هو: كيف تعمل المنظمات ؟ و لماذا تفشل غالبا كلها ؟ وهم يفسرون بأن كل مدرسة داخل العلوم الإنسانية لها وجهات نظرها حول المنظمات, تدافع عن مفاهيمها, و فرضياتها, و أفكارها, حيث تقترح علينا.



1-1 تصنيف " بولمان وديل Bolman et Deal " في مؤلفهما بعنوان " الطرائق الحديثة لفهم و إدارة المنظمات " ( 1984 ) تصنف منظري المنظمة إلى أربع فئات كبرى.

أ-منظرو النظم العقلانية: أصحاب التيار الذي يعتمد على تحليل الأهداف و الأدوار و تكنولوجيا التنظيم بطرائق عقلانية Rational لتطوير البنى التنظيمية.

ب-منظرو و الموارد البشرية: التيار الذي يركز على دراسة العلاقات الإعتماضية المتبادلة بين الأفراد و المنظمة و طرائق تطوير التوافق بين الكفاية و حاجات الأفراد بما تحقق الأهداف التنظيمية.

ج-منظرون السياسة الإدارية: و هم الباحثون الذين يراقبون السلطة و النزاعات و مسألة توزيع الموارد المحدودة على أنها مسائل مركزية للمنظمة، و يعتقدون بأن المديرين بحاجة لفهم السلطة و إدارة التحالفات و النزاعات و إجراء مفاوضات بشأنها.

د-منظرو الرمزية Symbolique: يركز أصحاب هذا التيار الحديث، محدود الانتشار في الأدبيات العربية، اهتمامهم على مسائل مثل معنى التنظيم، و حدود براعة المدير لخلق التجانس التنظيمي من خلال السلطة، و المفهوم العقلاني و الصدفة، و أحيانا الخوارق الطبيعية، التي قد تساهم قليلا في نظام المنظمة.

-يعد المؤلفان هذه الأطر النظرية تساعدنا على فهم المنظمة و إدارتها، و على إقرار العمل الصحيح الواجب اتخاذه.

1-2- تصنيف بارنجير ( Baranger ) ( 1985 ) : كما جمع برنجير المدارس الحديثة للمنظمات في ثلاث فئات كبرى هي :

\*المدرسة الكلاسيكية \*مدرسة العلاقات الانسانية \* المدارس المعاصرة

لقد طور في محاضراته المفصلة " نظريات المنظمة " إلى تسع (09) تيارات نظرية كبرى مع ابرز مؤلفيها، كما يوضح الجدول الموالي، و الذي يوضح تطور الفكر التنظيمي خلال الفترة ( 1911-1985 ) و أوضح مكانة التيار السلوكي و أهميته في نظرية المنظمة(7).

## جدول (2) نظريات المنظمة حسب Baranger

1-النظرية الكلاسيكية:ممثلو النظرية

تايلور-فايول-فيبير-أورنيك

2-العلاقات الإنسانية:ممثلو النظرية

فوليت ( الانتقال )، غريغور، مايو، ليكرت، لوفين، ليفيت، بلاك و موتون

الإمتدادات النظرية: دينامية المنظمة (بينس)، معهد تافيستوك Tavistock

3-الحركة الرياضية:ممثلو النظرية

المفاهيم و العناصر المكونة لبحوث العمليات R.O

4-نظرية النظم:ممثلو النظرية

فورستر، جوهنس، كاست و روزن زويغ

5-المدرسة التقليدية الحديثة: ممثلو النظرية

دوركير، شاندر، بيترز، دوبري، جيلينيه، غاتاز، أرشيبه

6-مدرسة النظم الاجتماعية: ممثلو النظرية

برنار، سيرث، مارش، سيمون، أنسوف

7-النظريات النفسية والاجتماعية:

1-النظريات النفسية:

أ-الرضا: هيرزبرغ

ب-الحفز: هيدرو هومانس، فروم، وأتكسون، لوك

2-النظريات الاجتماعية:

أ-الرأسماليون: فريدمان، كروزيه، تورين، مانزبيرغ

ب-الماركسيون: جيفيشياني

3-النتائج: المنظمات والمسألة الاجتماعية

8-منظمة المشروع المتعدد الجنسيات:ممثلو النظرية

فيرنون، فرانكو، بيان إيميه

9-النظرية النسبية:

1-المضمون: البيئة، الأداء، ملاءمة البيئة

2-ممثلو النظرية: لورانس ولورش

LES THEORIES DE L'Organisation <sup>(8)</sup>

Selon. p. baranger.

## 1- La théorie classique

Représentants : TAYLOR, FAYOL WEBER URNICK

## 2- Les relations humaines

Représentants : M.P follett (transition)

MC GREGOR, MAYOT, LIKERT, LEURIN, LEAVITT, BLAK & MOUTON...

Prolongements : la dynamique de L 'organisation (bennis) – Le Tavistock Institute

## 3-Le mouvement mathématique :

Principaux concepts et éléments constitutifs de la R.O

## 4-La théorie des systèmes :

Représentants : forrester, johnson, kastet, rosenzweig.

## 5-L 'école neo-classique :

Représentants : drucker, chandler, sloan, perters, dubreuil, gelinier, gattaz, archier.

## 6-L 'école des systèmes sociaux :

Représentants : Barnard, Cyert et March. Simon, Ansoff.

## 7-Théories psycho-socialologiques :

1-Theories psychologiques :a) La satisfaction : Herzberg.

b) La motivation : Heider et Homans , Vroom et Atkinson , Locke .

2-Théories sociologiques : a) Capitalistes : Friedman, Crosier , Touraine , Minzberg

b) Maxistes : Givichiani.

3-Conséquences : Organisation et problème social

8-Organisation de l'emn (Entreprise multinationale :

Représentants : Vernon, Franko, Bienayme.

## 9-La théorie relativiste :

1-Exposé : environnements, performance, adéquation de structure.

2-Représentant: Lawrence & Lorsch.

**3-1 روجو ROJOT ونظرية المنظمات:**

شارك " ROJOT " في تأليف كتاب بعنوان "السلوك و المنظمة " و "السلوك التنظيمي ونظرية المنظمات" (1989)، واستند الكتاب إلى الأدبيات الأمريكية والأوروبية معا، فعرضت نظريات المنظمة من ثلاث زوايا:

- النظريات التي ترى في عمل المنظمة أنه آلية بسيطة.
- النظريات التي ترى أنه نظام مفتوح.
- النظريات التي ترى في المنظمة، أنها عمليات داخلية وخارجية ولقد صنف في الفئة الأولى: (المنظمة نظام بسيط):

أ – المدرسة الكلاسيكية للتنظيم: مثل تايلور، فير، فايول...

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية: مايو، هوسمان وليفين، ماسلو وهيرزبرغ، ماكجريجور، ليكرت أوغورس

وأما الفئة الثانية: ( المنظمة نظام مفتوح معقد ) مثل

- تيارات الموقف النسبوية التي تعتمد على متغيرات داخلية كعمر المنظمة، حجمها، والتكنولوجيا المستخدمة...، وخارجية كتغيرات البيئة، الاستقرار، التعقيد... ويمثل هذا التيار: لورانس ولورتش

• منظر والنظم الاجتماعية الفنية: حيث يرون أن المنظمة نظام دينامي مفتوح، يتألف من مجموعة من النظم الفرعية، تتفاعل فيما بينها ومع البيئة الخارجية لتنتج مخرجات فنية كالسلع والخدمات واجتماعية كالقيم والأفكار...

• منظرون اقتصاديون: ويرون في المنظمة أنها سوق، فيعطون لهذا إضافة جديدة لمفهوم المنظمة

يرسم هذا التلخيص تطور نظريات المنظمات، ويبين أن التيار السلوكي قد ساهم في التسطير في ميدان التنظيم والإدارة، وبشكل خاص في مدرسة العلاقات الإنسانية والقيادة، ودينامية الجماعة، والحاجة والحفز والرضا والاتصال وعمليات اتخاذ القرار.

وكنتيجة لما سبق، فقد حاولنا إجراء تلخيص Synthèse لمخصات النظريات المختلفة، بصورة تاريخية توضح موقع المفاهيم العلمية في التنظيم والمجال الإداري والتطبيقي المقابل مربوطة بالمفاهيم الخاصة بالبحث التجريبي كما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (1): بيان تاريخي للمفاهيم العلمية والبحث التجريبي والإداري المقابل<sup>(9)</sup>

المفاهيم العلمية	البحوث التجريبية
المدرسة الاقتصادية: (سميث، كينز) تقسيم العمل، المصلحة، الإنتاج، العمالة غية الكاملة	علم اجتماع المنظمة: (فير، كروزيه) التنظيم العقلاني، السلطة، ...

السلوكية: ( فايول، واطسون... ) الفهم العلمي للسلوك	التنظيم العلمي للعمل: (فايول، تايلور ) زيادة المردود
مدرسة النظم: المنظمة هي نظام عام، الجماعة والفرد، هي نظم فرعية	مدرسة العلاقات الإنسانية: الاتصال يحسن الإنتاجية: دينامية الجماعة الحفز، أسلوب الإدارة
المدرسة العلمية والرياضية: تقديم وسائل للتحليل والدراسة العلمية البحتة	النظام الاجتماعي: (برنارد سيمون، هانسوف) التفاعل، الاستقلالية مدرسة اتخاذ القرارات: ( سيمون، غوليك... ) الاختيار العقلاني، بحوث العمليات
العلوم السلوكية: الأبحاث المتعددة الاختصاصات لفهم علمي للسلوك الإنساني والإداري	المدرسة الموقفية: كل شيء يعتمد على تنظيم الجماعات والأفراد الذين يؤلفونها وتفاعلاتهم مع البيئة.
عملية النظام التطوري السلوك (الفروق، التأهيل، التكيف )	

### أولاً: النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة:

يعد تطور الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجياً في تطوير النماذج الفكرية وبرز عدد كبير من النظريات الإنسانية والتي يمكن تبويبها إلى ثلاثة مجموعات أساسية هي:

- النظريات التقليدية (أو الكلاسيكية)

- النظريات الإنسانية (أو السلوكية)
- النظريات الحديثة

فالمنظمة هي بمثابة الأطر أو القنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التي تسهم في تنظيم حياتهم ومجهودهم نحو إشباع حاجاتهم. كما أن الأفراد يخلقون الحركة ويبعثون النشاط في المنظمة.

لقد تأثرت النظريات التقليدية أو (الكلاسيكية) للمنظمة (Classical Organization Theories) بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين. وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد "Rationality" في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك. وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر). حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما يمكننا على وجد التحديد، إبراز النماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية خلال تلك الحقبة التاريخية وهي:

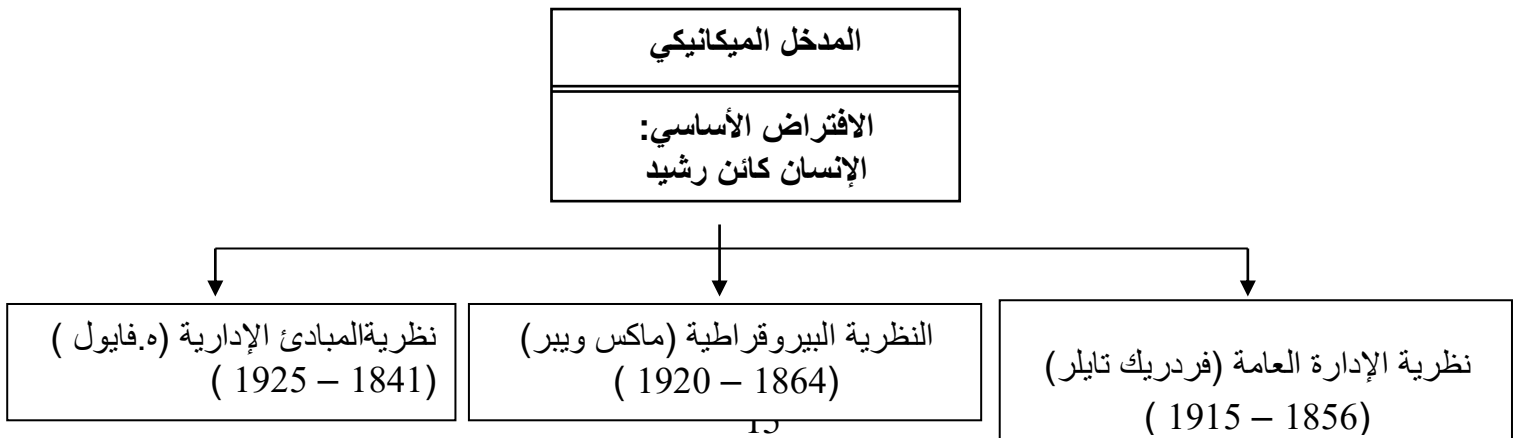
أ- نظرية البيروقراطية

ب- نظرية الإدارة العلمية

ج- نظرية التقسيمات الإدارية

ولقد ظهرت في بداية القرن الماضي (1900- 2000) وتعرف حاليا بالمدخل الميكانيكي أو الآلي أو التقليدي في تنظيم المنظمات ويوضح الشكل الموالي هذه النظريات الثلاث مع أبرز علمائها.

شكل رقم (2) نظريات المنظمة الأساسية المكونة للمدخل الميكانيكي<sup>(10)</sup>



ملاحظة الأساسية التي يمكن الإشارة إليها هنا، هو أن هذه النظريات تركز أساساً على هيكل التنظيم الرسمي فقط، معتبرة إياه أهم جانب في بناء المنظمة وتطورها، كما ترى المنظمة ماهي سوى هيكل للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والنشطة والاتصالات، وغير ذلك من المتغيرات الأخرى الموجودة أثناء عمل الأفراد معاً. وفيما يلي سنقوم بشرح كل على حدة.

## 1- نظرية البيروقراطية:

### 1-1 ماكس فيبر ومفهوم البيروقراطية:

"البيروقراطية" إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وقد تعرضت لنقد شديد من العديد من المفكرين الإداريين فيما يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. ويعد العلامة الألماني "ماكس فيبر" (Maw Weber) (1864 - 1920) أول من استخدم هذا المصطلح، محددًا من خلاله مواصفات "المنظمة المثالية" أو (النموذجية)، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى "فيبر" ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات.

فشركة "جنرال موتورز" الأمريكية، أو "ميتسوبيشي" اليابانية أو "إيني" الإيطالية تعد منظمات بيروقراطية، وتعمل فيها مئات الآلات من الأفراد، كما يبدو من الصور التنظيمية، التي بلورها فيبر حول البيروقراطية قدم وجودها، منذ عهد الفراعنة في مصر، وعهود الصينيين، واليونان والرومان، والدولة العربية الإسلامية الكبرى، ويرى أن البيروقراطية هي أحد المظاهر التنظيمية التي تطورت عبر العصور، ومن هنا فقد اعتبر "فيبر" المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية (أو الرشدة) في معالجة المشكلات، واعتمادها العمل المكتبي، وقد افترض "فيبر" "صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية هي: الدقة والسرعة والوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى.... إلخ.



## 1-2 خصائص المنظمة البيروقراطية: أهمها ما يلي:

أ – تحديد الاختصاصات الوظيفية و اعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل  
ب- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد رسميا وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة  
ج- تخويل السلطات (أو الصلاحيات) لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري

د- الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف وإطار علاقاته غير الرسمية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتميز وعدم الموضوعية.

هـ- تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية، بما يتلائم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.

و- إنشاء تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي ( أو هرمية التنظيم ) ( Hierarchy ) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم وفقا للتسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.

ز- تعتمد الإدارة البيروقراطية الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق، والسجلات، والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تسيير أعمال المنظمة.

ط- تتصف تعليماتها بالشمول، والعمومية والثبات النسبي ما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين  
ي- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، وإجراءات الترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته(11).

## 3-1 أهم الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية:

تعرضت النظرية إلى الكثير من الانتقادات، وتمكن إبراز أهمها على النحو التالي:

أ- إهمال وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنه آلة الأمر الذي ينعكس على انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها.  
ومثال ذلك مبدأ الأقدمية في الترقية.

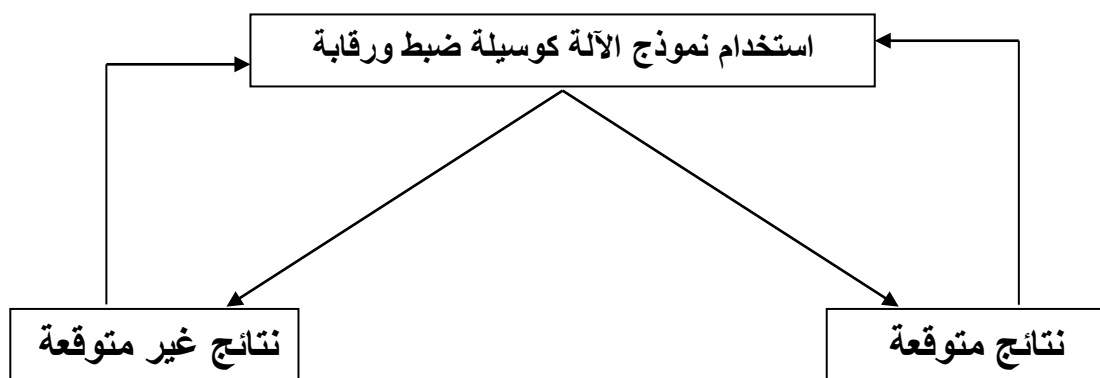
ب - التركيز على تطبيق مبدأ " الرقابة والإشراف" مما يؤدي زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والإشراف، مما ينجم عنه نتائج غير متوقعة، كإخفاض الكفاءة، وتحمل الكلفة العليا، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة...

ج- التناقص بين خصائص " المنظمة المثالية " التي حددها " فيبر" مثل " التدرج الهرمي " وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس للاختيار المهني.

د- لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما لمحيط المنظمة دور أساسي في هذا الخصوص، أي أن: البيروقراطية تتناول المنظمة على أنها نظام مغلق وليس مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها(12).

عموما نستطيع إدراج نموذج البيروقراطية العام في الشكل رقم (3) كما يلي(13):

### شكل رقم (3) نموذج البيروقراطية العام



ولقد انطلقت دراسات حديثة للبيروقراطية من حقيقة نموذج " فيبر" في بناء المنظمة (النموذج المثالي)، ولكن مع مراعات التعديلات المطلوبة، وتفادي بعض الانتقادات التي وجهت إليه، ومن

أشهر النماذج التي جرت صياغتها في هذا المضمار ثلاثة وهي لكل من مورتون، سلزنيك، كولدنز

#### أ- نموذج روبرت مورتون " 1940 R.Merton " (14)

لقد انطلق من الآثار السلبية لتعليم المنظمة (حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة المتعلمة على مواقف متشابهة للتي كانت مناسبة لها مما يؤدي نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة

ويعتمد النموذج على " مطلب الرقابة " صادر عن الإدارة العليا كما يلي:

-تقليص العلاقات الشخصية، والتأكيد على علاقات بين المكاتب والمواقع الوظيفية

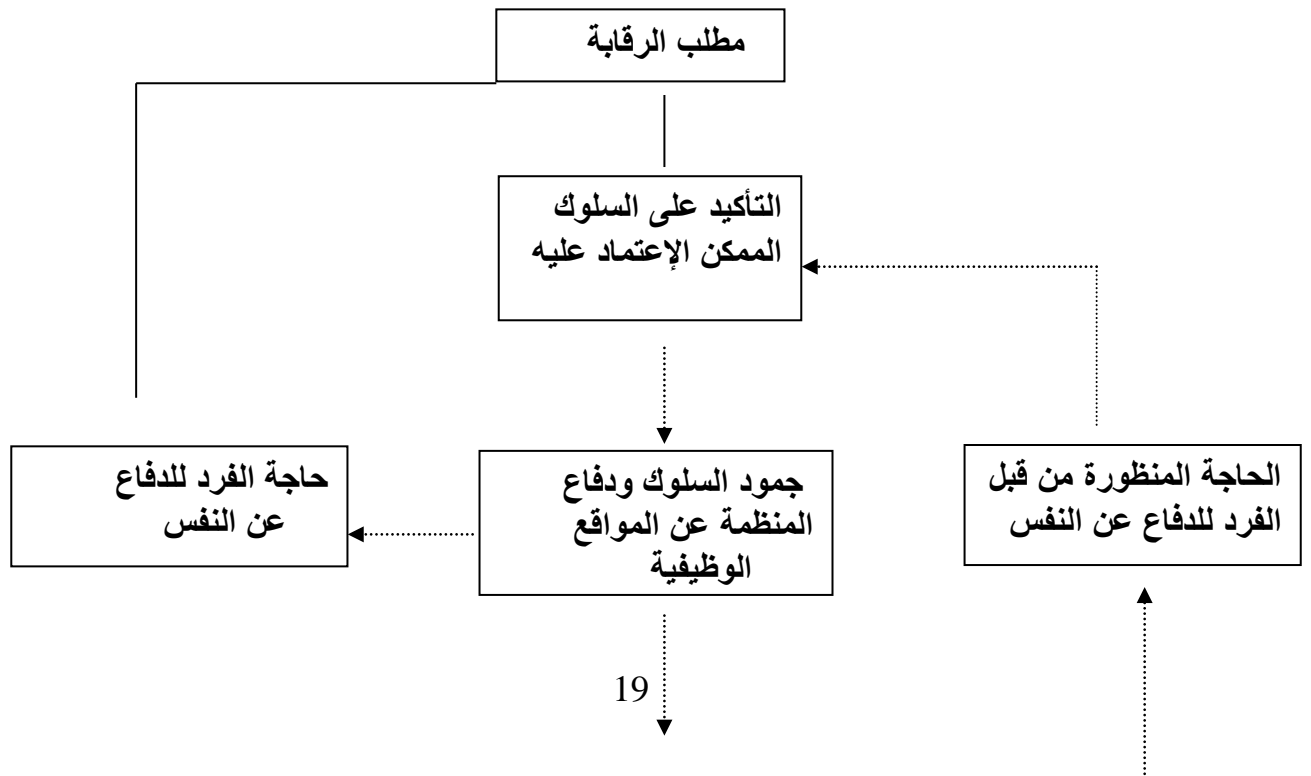
-زيادة تقبل الأعضاء للقواعد والإجراءات الرسمية والالتزام بها

-زيادة استعمال أسلوب " التبويب " في اتخاذ القرارات، وتطبيق أبواب التصرف أي تبويب البدائل

والحد من عملية البحث عنها.

وبالتالي ينتج عن هذا تحول في سلوك المنظمة إلى سلوك قابل للتنبؤ، أي جموده، كما يقود تقليص العلاقات الشخصية إلى تدني الروح المعنوية، أي زيادة مدى التصور الأهداف المشتركة بين أعضائها، مما يدفع للدفاع عن بعضهم البعض اتجاه الضغوط الخارجية، مما يؤكد الاتجاه نحو جمود السلوك.

#### شكل رقم (04) نموذج مورتون للبيروقراطية



## حجم المصاعب مع الزبائن

النتائج المقصودة

النتائج غير المقصودة

ويقود جمود السلوك إلى ثلاثة نتائج هي:

-إشباع الحاجة الأصلية للرقابة وزيادة دفاع الأفراد عن أنفسهم، زيادة مصاعب المنظمة في تعاملها مع الزبائن بسبب هبوط مستوى الإنجاز مما ينجم عنه نتائج غير مرغوبة: جمود السلوك وتنميته حيث يؤدي إلى حلول القواعد والإجراءات التنفيذية محل الأهداف، و تضعف قوة الإدارة في الاستجابة لشكاوى الزبائن، عن بروز ظاهرة جمود السلوك في المنظمة حقيقة أساسية تجاهلها النموذج الفيبري، هذا إلى جانب ضرورة النظرة إلى المنظمة كنظام مفتوح، غير أن نموذج "مرتون" معقد في علاقاته، ولا يجيب المستفسر حول مصداقية النموذج الفيبري.

### ب-نموذج سلزنك(15):

لقد أكد "مرتون" على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب النقابة، أما سلزنك " Zelznick1949 " فيؤكد على تحويل السلطة (أو الصلاحية) في مجال دراسة للنتائج غير المتوقعة، وقد تبلور نموذجية من دراسة لتجربة " سلطة وادي تسني " في الولايات المتحدة الأمريكية.

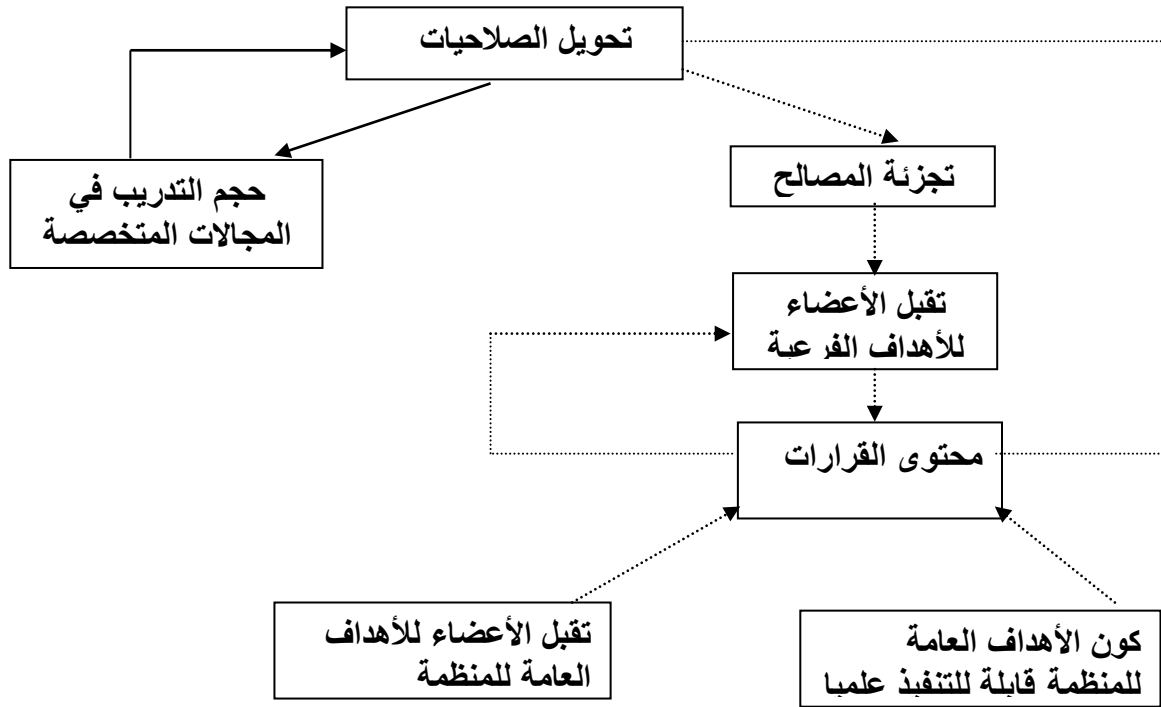
- يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة يؤدي ذلك إلى زيادة تحويل الصلاحيات والذي يؤدي إلى نتائج مباشرة أهمها:

- 1- زيادة تدريب الموظفين في مجالات متخصصة لتنمية القدرة على حل المشكلات
- 2- زيادة الفارق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المحققة لغرض زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة
- 3- الاهتمام بتجزئة المنظمة وتقسيمها، وتوجيه الموظفين نحو التقسيم الذي ينتمون إليه.
- 4- تزايد تجزئة المصالح الفردية بسبب التدريب المتخصص والتحويل.

5- تؤدي تجزئة المصالح إلى الصراع بين الأعضاء لذلك فالقرارات في المنظمة تعتمد على الاستراتيجيات الداخلية.

6- يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمنظمة وإنجازاتها الحقيقية، إلى تحويل الصلاحيات من طرف الإدارة العليا، غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة، وهكذا تتكرر العملية. والشكل التالي يوضح أكثر نموذج سلزنك للبيروقراطية:

شكل رقم (5) نموذج سلزنك للبيروقراطية



النتائج المقصودة

النتائج غير المقصودة

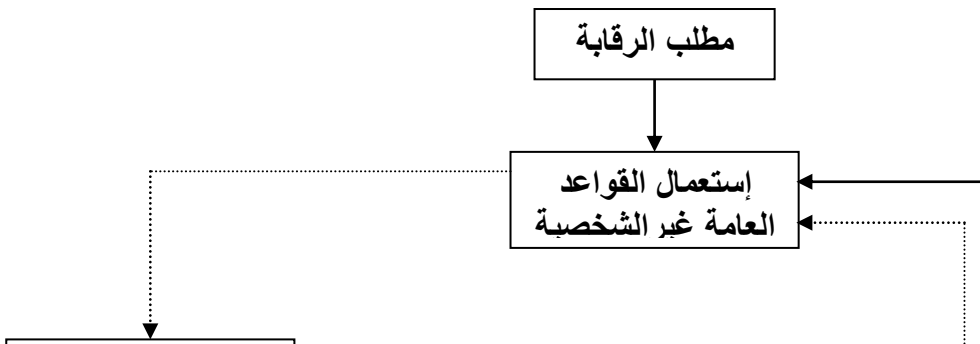
### ج- نموذج كولدنر " Gouldner 1954 " (16):

اهتم بكل من مطلب الرقابة من قبل الغدارة وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد، خاصة وأن القواعد لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية، مما قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام الكبير، ويعمل نموذج Goulner على الوجه الآتي:

- 1- يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة إلى وضع الإجراءات الرسمية مما يؤدي إلى تقليل علاقات القوة داخل الجماعة
- 2- تفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد لضرورة عدالة المعايير، وتمثيل الجماعة لقبول سلطة المشرفين. مما يقلل من التوتر، وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية.
- 3- يخفض الإنجاز الفعلي عن الممكن إنجازها، فالقواعد، بتحديد لها للحد الأدنى من الأداء، توسع من معرفة الأعضاء بتلك الحدود الدنيا.
- 4- يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية. وهذا تخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا، أي إلى عدم التوازن في النظام الأكبر.
- 5- وكاستجابة لعدم التوازن المذكور، تندفع الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الإشراف وإلى أحكامه في إطار النموذج الآلي للمنظمة.
- 6- تؤدي أحكام الإشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة، وإلى زيادة مستوى التوتر جماعة العمل، مما يؤدي إلى الإخلال بتوازنها الذي سبق أنه حققته في ظل القواعد السابقة (السلطوية في الإشراف).

وسنعمل على توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

شكل رقم (6) نموذج كولدنر للبيروقراطية



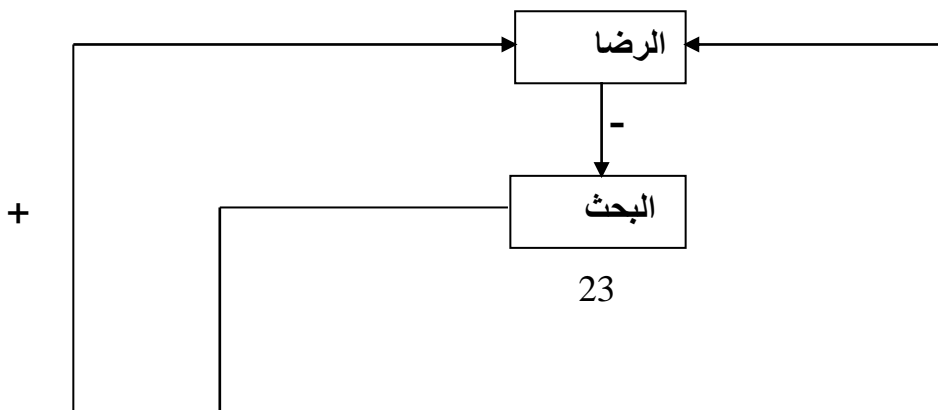
النتائج المقصودة

النتائج غير المقصودة

وعموماً هناك نماذج أخرى يمكن إضافتها إلى النماذج الثلاثة السالفة الشرح، مثل نموذج (1947 Bendix)، ونموذج (Dubin 1949) ونموذج (Bleu 1955) ... الخ  
فهناك نقاط تشابه أخرى تختلف فيها مجموع هذه النماذج، ويمكن لنا أن نتصور نموذج علم للسلوك الدافعي التكيفي والموضح في الشكل رقم (10)، والذي ينطلق من مجموعة من الافتراضات كما يلي (17):

- 1- كلما كان رضا التنظيم منخفضاً كانت هناك محاولة للشروع في البحث بصفة أكبر عن برامج بديلة
- 2- كلما زاد البحث كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية.
- 3- كلما كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية، كان الرضا عالياً.
- 4- كلما كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية كان مستوى طموح التنظيم عالياً.
- 5- كلما كان مستوى الطموح عالياً، كان مستوى الرضا منخفضاً.

شكل رقم (7) النموذج العام للسلوك الدافعي التكيفي



## 2- نظرية الإدارة العلمية:

شهدت الولايات الأمريكية تطورا ملحوظا في حركة الإدارة العلمية ( Scientific Management Mouvement خاصة خلال المدة (1900-1920) بعد التوسع الاقتصادي الكبير، وخاصة في القطاع الصناعي، وتطور البحث العلمي والتكنولوجي، وظهور أبرز الرواد أمثال ( فردريك تايلر F.Taylor ) و ( هنري جانت H.Gantt ) و(هارتون أمرسون H.Emerson ) وغيرهم من المفكرين. لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكبر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية، والعمل والجد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي.

### 2-1 أهم رواد الإدارة العلمية(18):

نمت وتطورت حركة الإدارة العلمية من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة وأبرزهم:

أ-شارلس بابيج ( Charles Babbage): أكد على ضوء الاهتمام بالوقت الضائع، ودراسته باستخدام «الساعة» وهو الأسلوب اعتمده "تايلر" فيما بعد في دراسة الوقت إلى الحركة، كما أشار إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليل أوجه الإهمال، أو التخريب، التي يتعرض لها



العمل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة، وعلى ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة، والرقابة المحكمة على تحقيق الأهداف، وعددا من الجوانب الإدارية الأخرى في المنظمة

#### **ب- هنري ماتكالف (Henry Matcalf):**

كان ضابطاً في الجيش الأمريكي وعمل مديراً لمصنع العتاد الحربي خلال المدة (1880-1893). ونشر كتابه الموسوم " كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة " وضع فيه نظاماً جديداً للكلف والسيطرة على المواد، وطور الأساليب المعتمدة في التنظيم والرقابة واهتم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة، معتمداً على كفاءة الإدارة.

**ج- هنري تاون (Henry Towne) :** أحد المخترعين وصاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال أواخر القرن التاسع عشر، وهو أول من استخدم الأساليب المنهجية في الإدارة باعتماد الطرق العلمية الحديثة في تحسين الأداء الإنتاجي في المنظمات الصناعية ومنها:

-إدارة ورقابة العمل من طرف خبراء وفنيين لتطويره.

-ضرورة تبادل الخبرات والمعارف بين الإطارات عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل

-العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل العاملين

#### **د- فريدريك تايلر (Fredrick Taylor) (1856 – 1915) :**

اقتترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي (Tayor)، كونه قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة (Time and motion study) (Study)، واستمد فلسفته من نفس الأسس تقريباً التي اعتمدها (ماكس فيبر Max Wiber) من حيث الرشد (أو العقلانية) في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب المادية فقط للمنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي:

1-تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة

2-تنفيذ العمال من مهمة القوى العاملة.

3-اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين.

4-يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها

5-وضع مقاييس ومعايير علمية لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج

6- اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول واعتباره أساسا علميا لقياس كفاءة الأداء لموضوعيته

7- الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

8- أهمية الحوافز المادية ضرورة مضاعفتها لرفع الكفاءة الإنتاجية  
-ومن هنا يظهر بوضوح الاتجاه الذي أعتمده تايلر في تطوير المنظمة الصناعية على وفق الفكر الفلسفي المثالي الذي انطلقت منه حركة الإدارة العلمية آنذاك

**هـ - فرانك جيلبرث: (Frank Gilberh) (1868- 1924):**

قام وبمساعدة زوجته "ليليان Liliane" بدراسة حركة أداء الأفراد العاملين في زيادة الكفاءة الإنتاجية واستندت هذه الدراسة على الأسس التالية :

1- تحديد الحركات الضرورية في الأداء الإنتاجي وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية فيه

2- تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء العمليات الإنتاجية

3- تحديد طرق استخدام العدد والأدوات للمساعدة في الأداء بغية تقليص كلف الإنتاج وقد توصلا، من خلال أبحاثهما إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب وتبسيط إجراءات العمل، وتقليل التعب وإعطاء العامل فترة من الراحة لتفادي الوصول إلى حالة الإعياء، وإيجاد الطرق المثلى لإنجاز الفعاليات الإنتاجية تحقيقا لأهداف المنظمة الصناعية.

**و- هنري كانت (Henry Gantt) (1861 – 1919):**

قام باستخدام خرائط كوسائل في التخطيط والرقابة لأنها تتضمن ما ينبغي إنجازه وما تم إنجازه فعلا. ويمثل الانحراف بين المحقق والمخطط هدرا في القدرات والكفاءات البشرية وتقليلا للربح، وعدم تحقيق لبعض أهداف المنظمة. واستخدم خارطته المقترنة باسمه (Gantt Chart) لتحديد العلاقة بين مراحل الإنجاز والزمن (فهي تشمل على محورين، المحور الأفقي يحدد الزمن (الأسابيع، الأيام...))، والمحور العمودي، يحدد مراحل الإنجاز (المرحلة الأولى، الثانية، الثالثة...).

إضافة إلى هذه الخارطة الأساسية، طرح مجموعة من الخرائط المساعدة مثل خارطة الترتيب، وخارطة تسجيل الآلة، وخارطة تسجيل العامل. كما اهتم بربط اجر بالعمل في إطار فلسفة الحوافز، كما اهتم بالعوامل الإنسانية، ولو بشكل محدد عندما حمل الإدارة مسؤولية انخفاض الكفاءة الإنتاجية(19).

## 2-2 خلاصة بأسس حركة الإدارة العلمية :

يمكن تلخيص أهم أسس حركة الإدارة العلمية بما يلي:

أ-الرشد أو العقلانية

ب-تقسيم العمل، أو التخصص

ج-الهيكل التنظيمي الرسمي

د-تحديد نطاق الإشراف

هـ-الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد

و-الاهتمام بالجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل، والنظرة للإنسان كآلة

ز-الاهتمام بدراسة الوقت والحركة

ح-التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق

ط-الاهتمام بتنظيم العمل والأساليب والإجراءات

ي-الاهتمام بالجوانب التقنية (الفنية والهندسية)

## 3-نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية (Administration Departementation Theory) بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالعوامل الفيزيولوجية للعمل، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير.

لذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم. ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما يلي:

أ-تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة

ب-تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة

ج-القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة والمتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات ) متماثلة أو متكاملة.

تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد

-وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها

ومبادئها ومن أهمهم: "موني James Mooney" – "ليندول ارويك Lyndall Urwick" – "

لوثر كوليك Luther Gulick" – " أوليفر شيلدون Oliver Sheldon" وكان أبرزهم

هنري فايول Henry Fayol (1841 – 1925) : مهندساً فرنسياً وجد من خلال الدراسات

والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية وخلص إلى تحديد ستة (06) أنشطة أساسية في

أية منظمة هي :

1- النشاطات الفنية كالإنتاج والتصنيع.

2- النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.

3- النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال أو استثمارها.

4- النشاطات الحسابية لتحديد المركز المالي لمنظمة وإعداد الإحصاءات.

5- نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد

6- النشاطات الإدارية وهي: التخطيط والتنظيم، والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق واعتبر "

فايول" النشاطات الإدارية وهي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة(20).

ولقد صاغ " فايول " أربعة عشر (14)مبدءاً إدارياً في إطار قيام الفرد بمزاولة مهامه

الأساسية في المنظمات المختلفة، تجارية، سياسية أو عسكرية...وهي:

1-تقسيم العمل

2-السلطة والمسؤولية

3-التدريب على النظام

4-وحدة إصدار الأوامر

5-وحدة التوجيه

6-خضوع لمصلحة الشخصية للمصلحة العامة

7-مكافأة الأفراد

8-المركزية

9- التسلسل الهرمي

10- التركيب والنظام (تركيب وتنسيق الأشخاص والمعدات والأشياء...)

11- الإنصاف والمساواة

12- تباين الأفراد في العمل

13- روح المبادرة والابتكار

14- روح التعاون (روح الفريق والتماسك)

-خلاصة المبادئ والمفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية:

يمكن تحديد أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية كالآتي:  
أ-مبدأ التدرج الهرمي:

التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها، بشكل عمودي والتي تنظم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسيه في إنجاز المهمات.  
ب-وحدة الأمر:

لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المسؤولين.

ج-مبدأ الإدارة بالاستثناء: (Management by exception) المقصود به تحويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري، أي تطويراً لعملية تحويل الصلاحيات وعدم إقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء، إلا في القرارات الأساسية والإبداعية والاستثنائية.

د-مبدأ نطاق الإشراف: يمثل نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم، (خمسة أو ستة أفراد)، ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيه.

هـ-مبدأ التخصص الوظيفي:

يشير مبدأ التخصص الوظيفي إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي (التحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف وتجميعها في تقسيمات وظيفية ) ويشمل ذلك جميع المستويات التنظيمية.

-ضرورة التميز بين الاستشاري الذي يقدم الإرشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة والأطر التنفيذية التي تمتلك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة(21).

### ثانياً: النظريات السلوكية (أو الإنسانية):

تعرضت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) وخصوصاً حركة الإدارة العلمية، لموجة عارمة من الانتقادات، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظريات السلوكية (Behaviora Theories) ، أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية (Human School) اتجاهها فكرياً متميزاً في الفكر التنظيمي، حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة

" Small Groop " أو التنظيم غير الرسمي (Informal Organization) باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية. هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية ذلك أن وجود الأفراد العاملين في المنظمة المعنية يخلق (إلى جانب البناء أو التركيب الرسمي للعلاقات ) نوعاً آخر من التنظيم هو " التنظيم غير الرسمي " الذي ينشأ من خلال اتصال الأفراد ببعضهم، والتفاعل بينهم، ولقد أثبتت دراسات إلتون مايو (Elton Mhyo) في شركة "وسترن إلكترونيك" أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الإنتاجية تأثيراً إيجابياً أو سلبياً. على وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وهكذا شكل التنظيم غير الرسمي، في إطار فلسفة المدارس السلوكية (أو الإنسانية)، أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي التي أهملتها النظريات التقليدية فضلاً عن إغفالها لظاهرة الصراع (Conflict) بين عناصر المنظمة.

وتنظم النظريات السلوكية ضمن مجموعات من المدارس الفرعية هي:  
الفلسفة الإدارية، التفاعل، التناقض بين الفرد والمنظمة، والتنظيم الاجتماعي، والعلاقات الإنسانية، هذه الأخيرة سنعمل على دراستها وتلخيصها نظراً لأهميتها، وسنوجز باقي المدارس في ملخص لأهم ما جاءت به.

### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

أبرم خلال الفترة الممتدة بين (1927- 1932م) عقد مشروع للتعاون بين شركة ويسترن إلكترونيك

(western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفارد (Harvard school of business) وتحت إشراف الأستاذ إلتون مايو (Elton Mayo) ضمت كلا من روثليز برجر (Rothlis Berger) وديكسون (Dickson) ووارنر (Warner) حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة. وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع هوثورن "غرب مدينة شيكاغو" في U.S.A ، وذلك عام 1939م في مؤلف بعنوان "الإدارة والعامل" (17)

لقد شرع الباحثون في إخضاع ست (06) فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة، وطول وقت العمل والإضاءة وغيرها من الظروف المادية، وكانت النتائج ارتفاع إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن وعندما حاول الباحثون في مراحل لاحقة من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة أتضح بأن الإنتاجية ظلت مرتفعة، حيث برز إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج.

حيث أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا (Social System) تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل، وعليه لا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا وإنسانيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي، ومن هنا نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية وأسهمت من خلال الدراسات الميدانية وأكدت على التنظيم غير الرسمي والروح المعنوية والدافعية وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي، وأثارت العديد من انتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتماماتها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني، كما أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية "لمايو" في الفكر التنظيمي، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين على النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهم الجوانب التي أكدها "E.Mayo" بهذا الخصوص ما يأتي (22):

أ- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي

ب- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

ج- أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

د-العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.

ه-بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقاً للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية لقد فتحت هذه الإسهامات أبواب واسعة للعديد من الباحثين في صياغة النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية في إطار المنظمة.

## 2-مدرسة الفلسفة الإدارية:"ماكجريجور" وتحسين الفاعلية التنظيمية

يستند دوقلاس ماكجريجور(Douglas Macgrigor) إلى افتراض يقول على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى. وقد تناول مكريفور الفكر الكلاسيكي في نظرية س(x)، والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية ص(y) التي يؤمن بها هو. ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي(23):

### 2-1 نظرية (سx):

تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

أ-أن الأفراد العاملين يكرهون، في المتوسط، العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.

ب-نظراً لكراهية العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه، وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة، أي أن دعاة هذا الاتجاه التنظيمي يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى، ويرون أنه من الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في معاملة الفرد، والتساهل الكبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلباً في تحقيق أهداف المنظمة.

ج-يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من خلال أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن، وتقليص الطموحات الذاتية. لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.



-عمومًا تنظر نظرية (سx) إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، غير أنه أكد على أن للتنظيم الرسمي لوحده (حسبما أورده ماكريغور في نظرية x) لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما أشار أيضا إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب، أو ما أطلق عليه "ماكريغور" تعبير :

(نظرية العصا والجزر The carrot and stick theory) لا تشكل خطر على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق، وبالتالي حافزا له نحو الأداء الأفضل. ولذا فإن الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها.

## 2-2 نظرية (صy):

لقد لاحظ "ماكريغور" ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشار الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية (الكلاسيكية) القائمة على نظرية (x) والبناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين، ونظام السيطرة المحكم... مما جعل ماكريغور يطرح بالمقابل سمات نظرية (صy) على الوجه الآتي:

أ- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، أما الكراهية للعمل فتتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل والإبداع فيه.

ب- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيرا في هذا المجال. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى الفوائد المحققة للفرد من الإنجاز الأفضل، وأهم ما فيها ما يرتبط بإشباع حاجاته في إطار الرغبة في الإنجاز، وتحقيق الذات، والإشباع المستمر للحاجات المتنامية.

ج- أن متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها، ومن هنا يتضح أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توافرت سبل إشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا تحقق أهدافه وطموحاته.

د- إن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات، وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير والإبداع، وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصورا في القدرة الذاتية للأفراد، بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار وبالشكل المطلوب.

ومن هنا يتضح بأن "D.McGregor" يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين معا وفقا لنظرية (y) تتحدد بما يلي:

1- تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2- تحدي الأهداف الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.

3- متابعة إنجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية والفنية تحقيقا للأهداف الفرعية في آجالها المحددة.

4- تقييم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة، ومعرفة الانحرافات عن السياسات المرسومة مسبقا وتشخيص أسبابها بموضوعية، ومحاولة إيجاد السبل الوقائية والتصحيحية.

وهكذا يبدو أن الأبعاد التي تركز عليها نظرية (y) تتوافق والآفاق الإنسانية التي جاءت مبادئ الإدارة بالأهداف (Management by objectives MBO) وما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية لازمة لإطلاق إمكانيات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. كما أن هذه النظرية آمنت أن للإنسان حاجات متعددة، وما أن يرضى حاجته حتى تحل محلها حاجة لاحقة، وتبقى الحاجة غير المشبعة محركة للسلوك حتى يتم إشباعها، وما على الإدارة إلا تنفيذ أحد أهم مهامها الأساسية حسب "ماكجريجور" وهي بأن تجعل العمل الذي يمارسه الفرد داخل التنظيم مصدر إشباع لرغباته، وذلك من خلال العمل الكفاء والإنجاز الجيد بما يحقق الفعالية التنظيمية، ويمكن للإدارة أن تحافظ على مستوى أداء عال للأفراد من خلال مساعدتهم وتخصيص الوقت اللازم لتنميتهم وتوسيع مداركهم وآفاقهم(24).

### 3-نظرية التفاعل:(Interaction theory)

تناولت المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة فقد طرح "ويليام فوت وايت 1959 W.F.Whyte" نظرية التفاعل التي حدد فيها ثلاثة مكونات أساسية للنظام الاجتماعي، أو المنظمة هي:

أ-الأنشطة: (Activities) تمثل صيغ التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة (المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة) خاصة القابلة للقياس.

ب-التفاعل: (Interaction) يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك.

ج-المشاعر: (Sentiments) وتعبر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المنظمة أو العاملين بها وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد وهي:

- الإطار الفكري ( المبدئي ) أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد
  - الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.
  - الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل.
- وهكذا نجد أن نظرة (وايت Whyte ) إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإنما كثنق من الأبعاد السلوكية كما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من التفاعلات والمشاعر والأنشطة تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة. حيث أكد على أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء من خارجها أو في داخلها، فتفكيره إذن منسجما ومتكاملا مع نظرية النظم (System stheory) ويخلق إطار للتنبؤ بالسلوك الإنساني والسيطرة العالية في الحقول المختلفة للمنظمة.

4- نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة: تعتمد نظرية "كريس ارجيرس Kris.Argyris " من خلال كتابة

" الشخصية والتنظيم " على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير الأنماط المختلفة في حقول المنظمة، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

- الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم.
- التنظيم الرسمي، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة وتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء أكانت بصورة منفردة أو متفاعلة، لمتغيرات أهمها حسب (Argyris) ما يلي:

أ-العوامل الذاتية: وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المحددة.

ب-العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل بينها.

ج- العوامل التنظيمية الرسمية وتتعلق بمتغيرات جميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحدها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمدان على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة الركون إلى دراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينبثق عنها من الأنماط السلوكية المختلفة للأفراد.

### 5-نظرية التنظيم الاجتماعي:(W.Bakke)

وترتكز هذه النظرية والتي صاغها "باك Bakke " على تجاوز المفاهيم التقليدية التي تلح على عمليات اتخاذ القرار أو التفاعل وعلاقات القوة (أو السلطة )، وتقسيم العمل فلا بد من إعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه والمعايير الأساسية التي ركز عليها "باك" يمكن تلخيصها فيما يلي:

ا-التأكيد على المفهوم الشامل في النظرة إلى المنظمة يستوعب جميع متغيرات السلوك المنظمي.

ب-التحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي بها، وقد أسهم هذا الاتجاه في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة.

ج-يترتب على الصياغة العامة لمفهوم المنظمة تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها وارتباط علاقاتها مما يمكن الأفراد العاملين فيها من تحقيق أهدافها.

تعتبر نظرية التنظيم الاجتماعي عن نظاما مستمدا من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة تستهدف استخدام الموارد البشرية والمادية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية المتنامية، والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة، فالنظام الاجتماعي، في ضوء هذه النظرية نظام مفتوح في تعامله وتفاعله مع البيئة الخارجية، يعتمد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية ويعطي مخرجات سلعية وخدمية تسهم في إشباع الحاجات الإنسانية. كما أن النظام يتعلق بمجمل الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع البيئة (المجتمع) من حيث أنه يؤثر فيها ويتأثر بها.

### 6-نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل:

رنسيس ليكرت Rensis Likert:

يعد Likert من أبرز المفكرين في مجال الفكر الإداري، وتدور الفكرة الأساسية لنظريته حول مفاهيم أساسية أهمها(25):

- الدافعية: حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي: الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار، الدوافع الاقتصادية. وما على التنظيم سواء بناء نظام تحفيزي يشبع هذه الدوافع ويحقق الفعالية التنظيمية.
- الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية:
- تحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف، والمراقبة، وتوفير شبكة الاتصالات.
- جماعة العمل: حيث يرى Likert أن لجماعة العمل أثر كبير السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل، انعكس ذلك سلباً على الفعالية التنظيمية
- النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة
- الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد.
- المسؤولية ومتطلبات الموقف.

### ثالثاً: النظريات الحديثة للمنظمة:

- تطور الفكر التنظيمي من خلال توجيهات حديثة في نظرية المنظمة ومن أهمها:
- المدخل التنظيمي أو ما يعرف بنظرية النظام، والنظام التعاوني.
  - المدرسة الكمية في الإدارة أو مدرسة اتخاذ القرارات خاصة مع " شيبستر برنارد Chester Barnard".
  - نظرية التوازن التنظيمي و" هربرت سايمون Herbert Saimon".
  - المدخل الموقفي (الشرطي).
  - مدخل التغيير والتطوير التنظيمي.
  - التجربة اليابانية ونظرية "Z" في الإدارة.

وكما نلاحظ فهناك ثراء كبير في أدبيات السلوك التنظيمي وسنعمل بتغطية بعض من هذه المحطات الفكرية باختصار فيما يلي:

### 01-نظرية النظام System Theory<sup>(26)</sup>:

يعرف النظام بشكل عام بأنه "مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص" ومن مميزات هذه النظرية، أن مدخل التنظيم هذا يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، عندما تريد الإدارة تطوير نظرية عمل حديثة لمنظمة معينة، غير أنه يعتبر أسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة أكثر انتشارا في عصرنا هذا

#### \* فكرة النظام المفتوح ومكوناته:

تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات، كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة ( مواد أولية خام مثلا)، ويقوم بتحويلها إلى إنتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع، وبذلك ونظرا لأهمية هذا النظام سنتطرق له بالشرح التفصيلي حيث يتكون من:

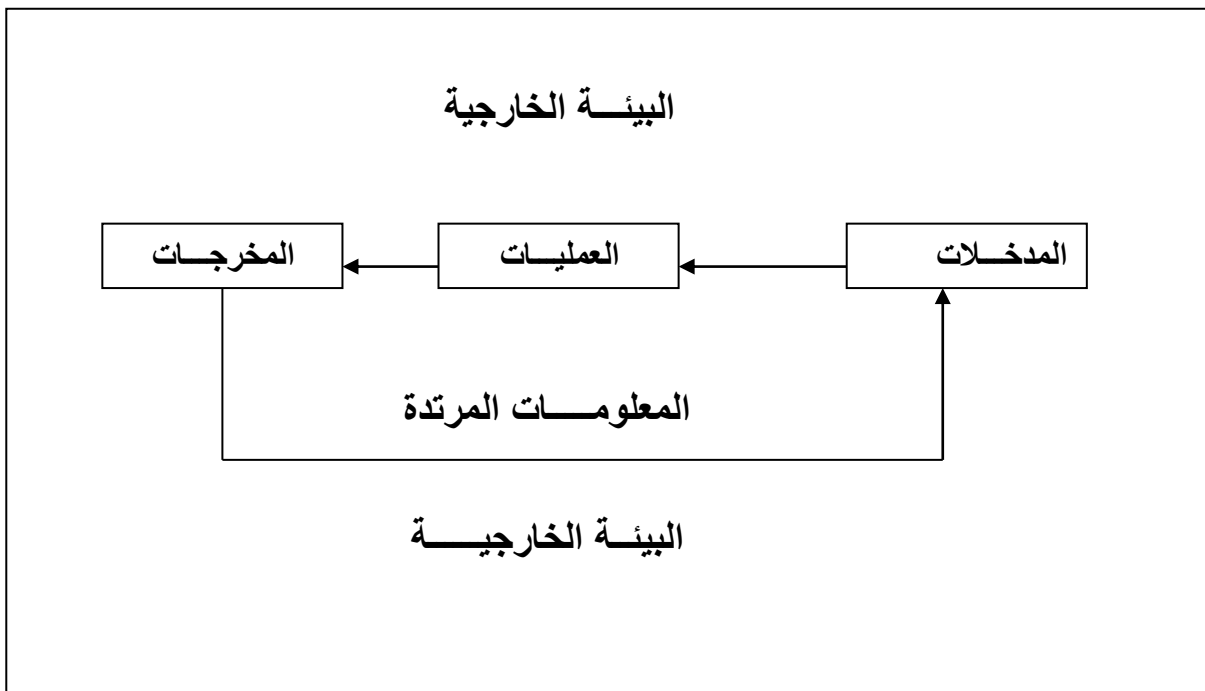
1-1 المدخلات Inputs

2-1 الأنشطة Activites

3-1 المخرجات Out puts

ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي:

شكل رقم(8) المنظمة كنظام مفتوح



1-1- فالدخلات تتكون من:

أ-مدخلات بشرية (وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية).

ب-مدخلات مادية (رؤوس أموال -آلات، معدات...).

ج- مدخلات معنوية حيث تشمل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه، والفرص المتاحة، والقيود المفروضة).

د-مدخلات تكنولوجية ( أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم ).

1-2- أما العمليات والأنشطة: وهي التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:

أ-عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

ب-عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.

ج-عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.

د-عمليات الاختصار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.

هـ-عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.

و-عمليات الرقابة لضمان توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

ز-عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما خطط لها من وقت وجهد(27).

ح-عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.

ط-عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.

وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه(28).

1-3- المخرجات: وهو إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية ( المجتمع ) من سلع وخدمات أو إنتاج

معنوي ومقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي. وفي نفس الوقت وسيلة

التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

1-4- البيئة: تمثل في المنظمات، الهيئات، والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع

البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها وخدماتها.

1-5- التغذية العكسية: Feed Back :

لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج أدائها، ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها، لابد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة تقبل البيئة لتلك المخرجات.

### \* الخصائص العامة للنظام المفتوح:

ليتضح أكثر مفهوم النظام المفتوح نورد أهم خصائصه كما أوردها كلا من دانيال كاتز (Daniel katez) وروبرت كاهن (Robert kahen) في كتابهما الموسوم بـ: " علم النفس الاجتماعي للمنظمات " كما يلي :

**1-استيراد الطاقة:** وهي خاصية أساسية للنظام المفتوح وذلك باعتماده على استيراد الطاقة من البيئة المحيطة وعلاقته المتبادلة معها، عن طريق نوعية المدخلات كالأفراد أو المواد الأولية الخام أو معلومات أو رؤوس أموال.

### **2-النشاط والتحويل:**

قدرة النظام على تحويل المدخلات التي يحصل عليها من البيئة الخارجية ويعيدها إليها مرة ثانية في شكل مخرجات من خلال نشاطه الذي يتمثل في مجهود أعضاء التنظيم وتأخذ شكل عمليات اتصال وقيادة واتخاذ القرارات...

### **3-المخرجات أو المنتج:**

و تتمثل في قدرة النظام على تزويد المحيط بالسلع أو الخدمات... و لهذا يلعب المحيط الخارجي دورا كبيرا في نظرية النظام المفتوح، سواء في تصدير المدخلات أو إستردادها بعد تحويلها إلى مخرجات التي تقف عليها إلى حد كبير بقاء المنظمة و تطورها خاصة في ظل العلاقة التبادلية بين المنظمة و محيطها الخارجي.

### **4-الدورية و استمرار النشاط :**

أي استمرار نشاطات النظام المفتوح و بصورة دورية، للبيئة لتزوده بالمدخلات، و التي تتحول إلى مخرجات ثانية، و هكذا تتكرر هذه الدورة من الأحداث في شكل مدخلات و تحولها إلى مخرجات معينة، و منها يمكن تصور الهيكل التنظيمي للمنظمة باعتباره سلسلة مترابطة من الأنشطة الدائرة.

### **5-اللاتلاشي (الاستمرار و بقاء النظام ):**



لا يظهر اضمحلال و تلاشي التنظيم ما دام في قدرته الحصول على المدخلات من البيئة، و تستطيع النظام المفتوح أن يصمد في وجه الفناء من خلال قدرته على إستيراد مصادر الطاقة من المجتمع بصورة مجددة.

#### **6-تدفق المعلومات (التغذية العكسية) Feed back:**

يحصل النظام المفتوح على معلومات، على مدى تقبل المجتمع لمنتجاته التي يقدمها إليه Feed back-، مما يساعد على تصحيح الانحرافات و الأخطار، و مهم جدا استقبال المعلومات و فرزها و قبول أهمها، و الذي يساعد ويناسب الاحتياجات في فهم الظروف المحيطة بالنسق.

#### **7-الثبات والتوازن:**

إن توافر عنصر التوازن بين الإنتاج والبيع وبين عدد العمال المعينين وحجم العمل المطلوب (بين الجهد والعائد من الجهد المبذول)، هذا التوازن له أهميته في مجال تحقيق الفعالية التنظيمية و خاصة أهداف النمو و التوسع والتفاعل، إلى جانب تكيفه مع متغيرات البيئة بشكل متوازن.

#### **08-التخصص والتميز:**

يقصد به ميل النظام المفتوح إلى التميز والاختلاف عن باقي الأنظمة، فيبدأ بسيطا ويتطور حتى يصل إلى حالة من التخصص في الأدوار و الوظائف، و يتضح ذلك جليا في عملية المكننة ( تحقيق الآلية في مختلف المنظمات ).

#### **09-الاندماج و التنسيق ( وحدة النهاية ):**

و ذلك لضمان تحقيق نشاط المنظمة كوحدة متكاملة، من خلال تنسيق إيقاع العمل في مختلف الأدوار و الوصول إلى نهاية واحدة من عدة بدايات، و كذلك من الممكن أن يصل إلى نفس النهاية التي تصل إليها الأنظمة الأخرى و بطرق متباينة، و ظروف أولية مختلفة، مما يعني أن المشكلة الواحدة يمكن أن تعالج بأكثر من حل و بديل، و تبعا لذلك تختلف المنظمات في طرق حلها لنفس المشكلة، وتستطيع من خلال التنسيق تحقيق الوحدة بواسطة المعايير و القيم المشتركة ( الاندماج ).

#### **10-الشمولية ( تعدد المسارات ):**

تؤلف المنظمة في أقسامها و فروعها وحدة متكاملة، و تناقص هذه الخاصية المبدأ المميز للنظام المغلق القائم على عدم تعدد الممارسات، فالنسق المفتوح يسعى إلى التميز والاختلاف بإتباع شروط وأساليب مختلفة، والأهم هو تحقيق نتيجة واستمرار المنظمة في النجاح<sup>(29)</sup>.

## 02-المدرسة الكمية في الإدارة:

و يطلق عليها أيضا، مدرسة إتخاذ القرارات، والتي كان يرى روادها في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات، أكثر من كونها هياكل تنظيمية، أو مبادئ إدارية ثابتة وقد كان " تشستر برنارد Chester Barnard " من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم نظام من المعلومات، ونمطا من إتخاذ القرارات، وقد طور كل من "هربرت سايمون H. Simon" و"جيمس مارش J.March " هذه الفكرة وأكدوا أن الإدارة هي: "عملية إتخاذ القرارات، وكذلك مفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لإتخاذ القرارات في الأحوال المماثلة، مما سيؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار مختلف القرارات" وسنعمل على إيضاح ذلك من خلال نظريتي برنارد وسيمون كما يلي :

## 2-1 نظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية:

زعيمها العالم Ch.Barnard، والتي صاغها في ضوء المنظمة كنظام تعاوني من خلال كتابه الشهير جدا "وظائف المدير The functions of the executive"، حيث لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في تنظيم المنظمة لاسيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية ورأى بعكس ذلك تماما، ولن يقبل الأفراد (المرووسين)أوامر وقرارات القمة إلا في ضوء شروط معينة، حيث أنه ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة لابد من قيام المدير بتوفير الحوافز الكافية ( الفردية والجماعية )، وتسهيل عمليات الاتصال بينهم...،ولذلك ونظرا لهذه الإسهامات الغنية في مجال تنظيم المنظمات أصبح يطلق على Ch. Barnard لقب " الأب الروحي للتنظيم"<sup>(30)</sup>.

## 2-2 نظرية التوازن التنظيمي H.Saimon :

طور "سايمون H. Saimon " أعمال " برنارد" في كتبه الذائعة الصيت والتي تعكس التواصل الفكري بين هذين العالمين، خاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية إتخاذ القرارات في المنظمة. فالقرارات من وجهة نظره، هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة. وقد أطلق على نظريته في التنظيم " الرشد المحدود" لكونها تبحث عن البديل الذي يحق الرضا للمدير، وليس

الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى، ويرى "Saimon" أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية وهما:  
-أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة.

-وأن يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها.  
ويضيف "Saimon" أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من قبل المرؤوسين، كما احتلت القرارات الخاصة بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، حيث تشكل نظرية التوازن التنظيمي أو البقاء واحدة من أهم إسهامات "Saimon" في مجالات المشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين، تتجسد الأولى بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة، أما الثانية فتتضمن الموازنة بين المتغيرات المقدمة للفرد من قبل المنظمة، والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره للمنظمة.  
وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يتوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة واضمحلالها(31).

### 3- النظرية الموقفية Situational Theory :

بحلول عام 1926 بزغت مدرسة جديدة في التنظيم وهي المدرسة الموقفية، غير أن ميرى باركر فوليت

(Mary Barker Follett) قد سبقت هذا التاريخ إذ طورت عام 1920 "قانون الموقف" حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة.

فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فأن لكل موقف إداري مزايا خاصة به. لقد بينت النظرية الموقفية أن الجوء إلى المدخل الآلي، والهياكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الالتزام والإبداع.

لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغيير في السلوك تأثرا بمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها.

### 3-1 أهم دراسات النظرية الموقفية(32):

#### 3-1-1-دراسة برن وستولكر(Burn and Stalker) - البيئة:

قام هذان الباحثان بمقابلات ودراسة (20) عشرون منظمة في إنجلترا وسكوتلندا، فوجدا أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تخلق من الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، فالميكانيكية تعتمد الهيراركية ( الهرمية ) والتقيد بالقواعد والإرشادات. بينما العضوية (المرنة) فتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، وإن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر، وقد انتهت دراسة كل من "بيرن وستولكر" بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلائم مع كل المواقف. ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة ومستقرة وبيئة مستقرة فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصح. وإن التنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الأصح.

#### 3-1-2-دراسة لورنس ولورش(Laurence and Lorsch) - البيئة والناس:

قامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة "برن وستولكر". فشملت عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة ( البلاستيكية والأغذية وصناعة التعليب ) والتي تختلف من حيث البيئة، وقد تبين لهم أن وضوح البيئة والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية.

#### 3-1-3-دراسة جون وود ورد(Joan Wod Ward) - التكنولوجيا:

قامت "جون وودورد" ومجموعتها بدراسة استغرقت عشرة سنوات لمائة مؤسسة إنجليزية، فتبين أن الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة.

#### 04-نظرية التطوير التنظيمي O.D Organisation development :

عرفت هذه النظرية على أنها جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير وتطوير العاملين (قيمهم ومهاراتهم ) وتغيير العمليات والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. وذلك من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية، أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو الهدفين.

كما عرف على أنه جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها باستخدام العلوم السلوكية.

وتتكون عملية التطوير التنظيمي من العناصر التالية:

1- وصف وتشخيص شامل لمشاكل التنظيم والتعرف على طاقاته البشرية والمادية.

2- محاولة تعديل السلوك التنظيمي بما يتفق وأهداف المنظمة وزيادة كفاءتها.

3- إن التطوير التنظيمي يتطلب استمرارية جهود علمية مخطط لها ودراسة تحليلية شاملة العناصر والتنظيم، وأهم مكوناتها مايلي:

أ-دراسة الهيكل التنظيمي ووحداته الإدارية ومدى ملاءمته وإسهامه في رفع كفاءة الأداء.

ب-دراسة النظم والإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، وفق أحدث التقنيات، والتخلص من الجهد الفائض، وحذف العمل غير الضروري، وذلك لزيادة كفاءة الإنجاز.

ج-دراسة الإمكانيات والموارد المتاحة (بشرية)و(مادية:معدات وأدوات)ومدى مناسبتها لعناصر التنظيم وواقع القوى العاملة كما ونوعا وتوزيعها، وتحديد مهاراتها.

د-دراسة الإطار العام لوظائف المنظمة وفق تخصصاتها، وتحديد مؤهلات شاغليها ومستواها التنظيمي، وجدول توصيفها وترتيبها حسب مواقعها في الهيكل التنظيمي(33).

## 05-التجربة اليابانية وإدارة المنظمة:

اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثار إعجاب الكثير منها، وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني، والتنظيم الذي يسود منظمات الأعمال، ولذا سنعمل على تلخيص النقاط التالية:

### \* القيم الروحية للمجتمع الياباني:

أ-العائلة: تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثية ( الحب والتضامن والاحترام والولاء).فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض ولرؤسائهم وتلقيهم إرشاداتهم بالرضا والتنفيذ. وهم يعرفون حق المعرفة أن توسيع المنظمة معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية بين الأفراد، ولذا فهم يولون ذلك بالكثير من الاهتمام للعمل الجماعي منميين فيه الثقة والمشاركة إلى جانب الالتزام(34).

ب-العمل المشترك: يشكل المجتمع الياباني وحدة بشرية متعاونة ومشاركة لتطوير المنظمة، كما أن المدير الياباني لا يتردد في كشف جوانب ضعفه للمرؤوسين، سعيا منه للحصول على المساعدة والولاء.

**ج- السلوك اليومي للعامل الياباني:** لا يفكر الفرد الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية، كما أن الإدارة اليابانية تنظر للفرد من منظار التعاون في إطار ما يسند إليه من مسؤوليات ضمن مجموعة، كون التمرکز حول الذات له دلالاته السلبية<sup>(35)</sup>، كما أن الولاء للمجموعة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية والفرد الياباني يضع مصالح المنظمة فوق مصلحة الأسرة.

**د- الإهتمام بالعنصر البشري:** يعتبر الإنسان حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية، ولقد اعتنت الإدارة بالموارد البشري ومارست أنماطا من السلوك في تعاملها مع العاملين منها:

- التركيز على الخواص الإنسانية في العمل ورفع معنويات المتدني في الأداء.  
- نظام ديمومة الوظيفة.

- مسؤولية الإدارة بربط المنظمة بالمجتمع وبالفرد العامل وتطوير شخصيته.  
- تفضيل الكفاءة على الأقدمية.

- تظافر الجهود والتعاون بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنظمة.

- تعترف الإدارة اليابانية بحاجات الفرد النفسية والروحية والاقتصادية والاجتماعية، وعليه تهتم بالإنسان بشكل عام، لكي يكون عمله مميزا.

**هـ- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية:**

حيث تسعى المنظمات اليابانية دوما لكسب ثقة المجتمع، كما أن أهدافها أقرب لأهداف المجتمع، ذلك أنها تفضل النظر إلى تحقيق الأرباح كوسيلة لكسب ثقة المجتمع مما يحسن علاقاتها به وليضمن لها الاستمرار والتطور.

**و- ضبط النفس والتواضع:**

يتصف الفرد الياباني بالتواضع وضبط النفس وخاليا من التكلف والكبرياء الغطرسة، فهو عمليا إلى أبعد الحدود.

- نستطيع القول أن القيم الروحية للمجتمع الياباني لها أثر كبير على الممارسات الإدارية في المنظمة اليابانية ويتجلى ذلك فيما يلي:

1- عملية اتخاذ القرار التي تتسم بمشاركة الجميع والواقعية.

2- المسؤولية الجماعية في نجاح المنظمة أمام المجتمع، وتقليص أجهزة الرقابة، وسعي الجميع لتحقيق الأهداف وازدهار المنظمة في ضوء تقاليد مستمدة من البيئة اليابانية.

3- يتصف نموذج النظام في الإدارة اليابانية بالنموذج التنظيمي العضوي المرن بعيدا عن الهياكل الجامدة، وروح التماسك في المنظمات بين المناصب العليا والدنيا في التنظيم تحقيقا لأكبر قدر مفاعلية التنظيمية.

4- كذلك للقيم الروحية السالفة الذكر أثر على المناخ التنظيمي الذي تسوده المرونة العدالة والمجاملة والتعاون وهي صفات الفرد الياباني، مما يوفر رجة عالية من الاستقرار والذي يرفع من معنويات العاملين ويزيد من درجة ولائهم للمنظمة.

#### 06- نظرية ( Z ) في الإدارة:

اعتبر عالم الإدارة الياباني "وليام أوتشي William Ouchi" منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية " American Way of Management" ويمكن القول بأن نظرية (A) هي امتداد لنظرية (X) في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة " Japanese Way of Management" فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماها نظرية (Z) والتي يمكن اعتبارها امتداد لنظرية (Y).

ويرجع سبب تسميتها من طرف " أوتشي" بـ (Z) إلى أن تتابع الرموز Z و Y و X برمز ثالث فهو Z وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني وتركز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي "D.Macgregor" وهما نظرية X و Y<sup>(36)</sup>.

ولقد ظهرت نظرية (Z) نموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (Z) إلى قيم أساسية هي الثقة والمهارة والمودة... ونلخص أهم أسسها :

1- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.

2- بطء التقييم والترقية ( الترقية كل عشر سنوات مثلا)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمرين للعاملين.

3- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسيع من آفاقهم.

4- الرقابة غير مباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.

5-القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملاءمة والعدالة.

6-القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، و الابتعاد عن الأنانية الفردية.

7-الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني(37).

\* أخيراً، سندرج في هذا المقام جدول رقم (3).<sup>(38)</sup> والذي يوضح سبع(07) خصائص للمقارنة بين الإدارة اليابانية (J) والأمريكية (A)، واقترح نظري(Z) كنموذج توفيق بين النظريتين، والجدول من الكتاب المشهور الصادر في أوائل الثمانينات بعنوان: النظرية Z في الإدارة للكاتب

: " William Ouchi "

جدول رقم (03) مقارنة بين نظرية " J " و " A " واقترح نموذج (Z)

الخصائص	النظري A	النظرية J	النظرية Z
1-مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	غالبا لفترة طويلة
2-الترقية	سريعا جدا	بطيئة جدا	بطيئة فالتركيز الأكبر يعطي للتدريب والتقييم
3-المجال الوظيفي	متخصص جدا الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	عام: الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار	أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي والاعتماد على التدريب
4-اتخاذ القرارات	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	تتخذ من خلال المجموعة	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة وإتفاق وقبول الجماعة
5-تقييم الأداء	صريح ورسمي	غير رسمي وضمني	غير صريح وغير رسمي، لكن بتقديرات واضحة ورسمية
6-المسؤولية	تحدد بصورة فردية	تشرك الجماعة كلها بتحديد المسؤولية	تحدد بصورة فردية
7-الاهتمام بالموظفين	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة ( الاهتمام بجزء	الاهتمام بحياة العامل من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	يمتد الاهتمام يشمل المزيد من جوانب الحياة ككل للعاملين



**07- إدارة المستقبل :**

إن الإدارة على الطريقة اليابانية تعتبر موضة اليوم وقد عارض " باج Page " ومساعدوه عام 1987 خواصها الجديدة، وهي الخواص التي سنعمل على توضيحها من خلال الجدول التالي:  
**الجدول رقم (04) مقارنة بين الإدارة التقليدية والجديدة:**

عناصر المنظمة	الإدارة التقليدية	الإدارة الجديدة
الموارد البشرية	*تجانس الكفاءات *الأفضلية للمجموعة *المساواة	*الاعتراف بتنوع الكفاءات *الاعتراف بالمبادرة الفردية *إعطاء الأهمية للروح الفردية
بنية المنظمة	*بنية بيروقراطية مستقرة *تسلسل وظيفي وهرمي محدد	*بنية إبداعية (قابلة للتطور والتجديد تقسيم أفقي مرن للعمل)
القيادة	مركزية السلطة قائد ملهم	لا مركزية للسلطة قائد "ثوري"

\* عرض توم بيترس T.Peters، في سلسلة ("Excellent"، 1988) إستراتيجية مستقبلية لإدارة المشروع تحت عنوان معبر: "العالم بالمقلوب" يقول فيها إن سائر ميادين النشاط البشري جرت معالجتها بحسب إستراتيجية الأمس واليوم وإستراتيجية الغد، وفق مايلي :

## جدول (05) إستراتيجية المستقبل لإدارة المشروع

عناصر المنظمة	البارحة واليوم	إستراتيجية المستقبل
الموارد البشرية	* الرقابة * الإختصاص	* المشاركة * التأهيل والتدريب
بنية المنظمة	* التسلسل الوظيفي * التقسيم الوظيفي	* إطار إداري دينامي * تنشيط وتفاعل * إزالة الحواجز الوظيفية
القيادة	* أسلوب جاف وشديد * أركان للقيادة والإدارة	قادة يحبون التغيير * القياديون في خدمة المشرفين والعاملين

وأخيرا يرى ( باج 1987) أن الإدارة سواء كانت أمريكية أم يابانية أم أوروبية، فإن التغييرات الخارجية بين هذه المحاور الثلاثة تقترب من بعضها في طرائقها وأساليب إدارتها، والتفاعل والتبادل بينها هو الذي يشكل التيار المستقبلي في بيئة العولمة والطرائق السريعة لتبادل المعلومات والتنافس على المستوى الكوني<sup>(39)</sup>.

## ثالثا: المنظمة:

### 1-تعريف المنظمة

على غرار الكثير من المفاهيم السلوكية التنظيمية، لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة، غير أنه ومن خلال الدراسات العديدة فقد تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعاريف المنظمة وهي(40):

#### أولا: الاتجاه الهيكلي: Structural Approche

يعتبر هذا الاتجاه المنظمة تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها، ويمكن أن ندرج أهم تعاريف هذا الاتجاه فيما يلي:

#### 1) تعريف Brawn, and Moberg 1980:

«المنظمة عبارة عن هيكل متعمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة».

#### 2) تعريف Redeian, and Zammuto 1991:

«المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين».

#### ثانيا: الاتجاه الاجتماعي: Social Approche

ينظر إلى المنظمة من خلال هذا الاتجاه، أنها تكوين أو تنظيم اجتماعي تتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف، وهناك تعريفات عديدة لهذا الاتجاه، وفيما يلي أهمها:

#### 1) تعريف كانديالا 1977 : khandialla

«المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية، وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع».

#### 2) تعريف Hrebiniak 1978:

«المنظمة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم»

#### 3) تعريف Stephen p. Robbins 1990:

«المنظمة تكوين اجتماعي منظم يوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف».(41)

#### ثالثا:الاتجاه السلوكي: Behavioral Approach

تعتبر المنظمات من خلال هذا الاتجاه عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها، من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها، وقد انعكس هذا الاتجاه في جملة من التعاريف أهمها:

### 1- تعريف 1957، Simon:

«المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة».

### 2- تعريف 1974، Kast and Rosenzweig:

«المنظمة عبارة عن مجموعة سلوكيات المشتركين بالتنظيم».

### رابعاً: الاتجاه الوظيفي: Functional Approach

المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية، وأهم تعاريف هذا الاتجاه ما يلي:

### 1- تعريف كلا من " Silverman, 1976 and Stoner, 1978 ":

«المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة»

### 2- تعريف 1986، Dessler:

«المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة»

وهكذا يتضح التفاوت بين العلماء أحيانا والتداخل بينهم أحيانا أخرى في تحديد مفهوم واضح للمنظمة، ويرجع كل ذلك إلى مدى التغيير الكبير الذي تعرض له هذا المفهوم عبر الإطار الفلسفي والفكري المتعاقب والمداخل المختلفة لنظرية المنظمة والتي سنشرحها لاحقا في ثنايا هذا البحث. وعموما هناك حقائق أساسية عن المنظمة أهمها(42):

- وجود مجموعة من الأفراد.
- السعي لتحقيق أهداف معينة.
- سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها.
- نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تفاعل المنظمة مع البيئة.

فنظرية المنظمة حقلا واسعا، وتميزا في سماته وكبيرا في بناءاته الفكرية وآثاره المختلفة في كافة الميادين الإنسانية.

كما تعرف المنظمة على أنها «تنسيق بين رأس المال والكفاءات الأخرى، تهدف بصورة عامة إلى تحقيق أكبر عائد ممكن من رأس المال المستثمر، تدار غالبا من قبل فريق إداري مستقل نوعا ما، يعمل على تحديد إستراتيجيات المنظمة وتنسيق نشاطاتها كتقديم سلع وخدمات في بيئة محددة»(43).

وتعريف أيضا المنظمة على أنها: «مجموعة من الأفراد يعملون على تحويل مدخلات إلى مخرجات»(44).

لقد عمدت الدراسات الحديثة إلى إعطاء صورة أكثر شمولية في تعريف المنظمة، وكان الاتفاق بين أكثر الباحثين على أن المنظمة: «عبارة عن تجمع فردين أو أكثر يسعون إلى تحقيق أهداف محددة».

## 2- أنواع المنظمات:

حدث الاتفاق في علم المنظمات على بعض المؤشرات أو المعايير التي يمكن أن يسترشد بها في تحديد أوجه التباين والاختلاف بينها، حيث يمكن التمييز بين أنواعها تبعا لمجموعة من القواعد أهمها(45):

### أولا: طبيعة تكوين المنظمة:

حيث يعتبر تكوينها أحد الأسس الرئيسية في تفسير الاختلاف فيما بينها من خلال ما يلي:

#### أ- المنظمات الطبيعية(التلقائية): Natural Or Spontaneous Organization

يطلق هذا المصطلح على المنظمات التي لا يلعب الفرد فيها تكوينها دورا ملحوظا، ويوجد نفسه تلقائيا عضوا فيها، بحكم الانتماء العائلي أو القومي، وكذلك تسمى "منظمات الأمر الواقع"، ومن أمثلتها: الأمة، الأسرة، المؤسسة الدينية... الخ.

#### ب- المنظمات المكونة: Formed Organization

وهي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئية وغيرها، كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على تكوينها لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني ويشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية في الانتماء إليها، ومن الأمثلة الشائعة لها: منشآت الأعمال، الجامعات والمدارس والمستشفيات، والمنظمات الثقافية والنوادي... الخ.

### ثانيا: دوافع الانتماء للمنظمة:

ويمكن أن نميز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما:

#### أ- الدوافع الذاتية للانتماء:

ومن بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، والجمعيات التعاونية، وجمعيات الهوايات، حيث يهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية، وإشباع حاجاته المادية والمعنوية من خلال تفاعله في الإطار الاجتماعي والنفسي بهذه المنظمة.

#### ب- الدوافع الاجتماعية للانتماء:

وعموماً يعتبر أفضل معيار لتصنيف أنواع المنظمات وأسهلها هو معيار المنفعة، والذي بموجبه يمكن أن نميز بين الأنواع التالية:

#### 1- المنظمات العامة:

تعود ملكيتها في الغالب للدولة، وفي حالة وجود ملكية مشتركة تخضع أنشطتها لقوانين وأنظمة تهدف إلى خدمة المواطنين، فتقدم سلع أو خدمات، وتكون أسعارها عادة أقل من أسعار منظمات القطاع الخاص في مثل هذه الخدمة أو السلع، ومثال ذلك المنظمات العامة التي تعنى بتوفير وتوزيع المياه، والكهرباء، والهاتف، وإنشاء الطرق ومد الجسور، والمؤسسات الاستهلاكية العامة... الخ.

#### 1- منظمات الأعمال:

عادة ما تكون ملكيتها بيد القطاع الخاص، وتعود منفعتها لأصحاب المنظمة والقائمين عليها، وقد تسهم الدولة في بعض مشاريع القطاع الخاص إما لتشجيعه، أو لكونها صناعة استراتيجية، وهنا يعود النفع على الدولة وأصحاب المنظمة، وتشمل كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية... الخ، بإستثناء النشاطات التي تحتكرها وتشرف عليها الدولة مباشرة.

ويمكن فرز أربعة أنواع للمنظمات الأعمال تبعا لطبيعة ونوع النشاط الذي تمارسه وهي باختصار:

#### 2-1- المنظمات الإستخراجية:

يتركز نشاطها في استخراج الثروات الطبيعية مهما كان مصدرها، مثل منظمات التعدين، والفحم الحجري، والأملاح... الخ، وكذلك المنظمات الثروة الحيوانية كالأسماك واللحوم،

والجلود والأصواف... الخ، ومنظمات التنقيب عن البترول ومنتجاته كالنفط والغاز... الخ، ومنظمات الثروة النباتية كالأخشاب، والقطن والحبوب والخضروات والفواكه... الخ.

## **2-2- المنظمات الصناعية:**

وهي التي تطبق العمليات الصناعية الإنتاجية على المواد الأولية المستخرجة لتحويلها إلى مواد وسلع ذات طبيعة وشكل مختلف، لزيادة نفعها وفعاليتها ويرفع تبعاً لذلك سعرها، بحكم القيمة المضافة من خلال عملية التصنيع للمواد الأولية المستخرجة، وغالباً ما تصف هذه المنظمات حسب تخصصها إلى الفئات التالية:

### **2-2-أ- الصناعة التحويلية:**

مثل تحويل الأشجار إلى قطع خشبية تستخدم في صناعة الأثاث، وتحويل المعادن لاستخدامها في صناعة السيارات والأدوات المنزلية... الخ.

### **2-2-ب- الصناعات التجميعية أو التركيبية:**

صنع سلع أو خدمات مكونة من أجزاء ذات مواد مختلفة، بعد تجميعها كصناعة السيارات، والأجهزة الإلكترونية، وكذلك صناعة الحلويات وبعض أنواع الأطعمة.

**2-2-ج- صناعة البناء والتشييد:** كإقامة الأبنية والمرافق العامة من طرق وجسور وملاعب وحدائق، وتعتمد في أنشطتها على الصناعات الأخرى.

## **3- المنظمات التجارية:**

تلعب هذه المنظمات دور الوسيط بين المنتج والصانع للسلعة أو الخدمة وبين المستهلك والمستخدم لها، ومن هذه المنظمات، تلك التي تتعامل بتجارة الجملة أو التجزئة، أو نشاطات الاستيراد والتصدير والتوزيع.

## **4- المنظمات الخدمية:**

لا تنتج سلعا مادية، بل تقدم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية لقاء تلك الخدمات، ومجال هذه المنظمات كبير جداً، بحكم التوسع والتطور الذي طرأ في مختلف مجالات النشاط الإنساني، فهناك منظمات تقدم خدمات عادية للمواطنين كمنظمات النقل والمواصلات، والاتصالات والخدمات الصحية، والمنزلية، والمالية، والعقارية والترفيهية، وهناك منظمات تقدم خدمات استشارية متخصصة في مختلف المجالات.

## **5- المنظمات والهيئات التعاونية والتطوعية والخيرية:**

وهي منظمات ذات صبغة خاصة بسبب مجال نشاطها وطبيعة أهدافها، ومن أمثلتها في مجتمعنا منظمات العمل الاجتماعي الخيري في مجال الخدمة الاجتماعية التطوعية والتعاونية، وكذلك النوادي، والنقابات، والمنظمات الدولية ذات الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية... الخ، وتعود الفائدة المباشرة إلى المعنيين مباشرة في هذه المجال، كأعضاء الجمعية أو النادي، أما الفائدة غير المباشرة فتعود إلى المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمات(46).

وما تجدر الإشارة إليه، أننا نستطيع أن نقسم المنظمة من حيث التفاعل السلوكي داخلها إلى قسمين، هما:

#### ● المنظمة الرسمية:

وهي المنظمة التي تشتمل على التنظيم المشتمل على خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات، وكذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية. وهذا التنظيم يعني تحديد الخطوط الرسمية في العلاقات بين العاملين في المنظمة وذلك لتحقيق هدف المنظمة.

#### ● المنظمة غير رسمية:

وهي تعني خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية، أو ما يسمى بجماعة العمل التي تنشأ وتنمو باستمرار، وفقا لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمي للمنظمة.

ويجدر النظر إلى كل من التنظيم واحد غير منفصلين، فإن كان الإنسان عموما لا يستطيع العيش منعزلا عن الآخرين، فإن هذه الحقيقة تمتد إلى التنظيمات، فالعمال أو الموظف لا تقتصر علاقاته مع الآخرين على أمور العمل الرسمية فقط، ولكنه يود أن يكون عضوا في جماعة، يحسن الانتماء إليها ويشبع بعض حاجاته من خلالها(47).

### (3) - سمات المنظمة:

المنظمة في أصلها تكوين اجتماعي له سمات أساسية تتمثل فيما يلي(48):

#### أولاً: المنظمة تكوين اجتماعي:

المنظمة تكوين اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، في تفاعل فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية ذلك أنها تنشأ وتتكون أصلا من أجل:



1- إشباع الحاجات الحياتية(الأساسية) للأفراد (أطعمة، ملابس، أدوات، أجهزة، علوم، معارف...الخ).

2- إشباع الحاجات الاجتماعية(الحب، القبول الاجتماعي، الانتماء وتقدير الذات، الأمان، تحقيق الذات...الخ).

والمنظمة كتكوين اجتماعي يعتمد المؤشرات الآتية:

- يتعاون الأفراد وتنسق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.
- هيكلية وتقسيم الأعمال وتحديد المسؤوليات ومهام الأفراد يسهل أداء الأعمال.
- تساهم المنظمة في سد الحاجات الاجتماعية و الإنسانية للأفراد، حيث تتولى عمليات الإنتاج للسلع والخدمات.

**ثانيا: المنظمات تكوين إنساني:**

فهي تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة، ذلك أنها تضمن لهم العمل، وتسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتوفر الدعم الاجتماعي، والحاجة إلى النمو وتحقيق الذات، وتتمثل سمات المنظمة كتموين إنساني بما يأتي:

1- المنظمة مكونة من أفراد يمثلون العوامل الإنسانية من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية في المنظمة.

2- المنظمة وجدت لخدمة الأفراد فهم وسيلتها وغايتها ولذلك فهي كيان إنساني.

3- المنظمة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية في كثير من المجالات للأفراد والمجتمع.

**ثالثا: المنظمة تكوين مقصود:**

المنظمة تعبر عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية، وتتمثل هذه السمة بالمؤشرات الآتية:

1- تقام المنظمة بشكل مقصود لتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون، وتستمر بشكل دائم، وتنتهي المنظمة أصلا بانتهاء الأهداف المحددة لها.

2- المنظمة تقام عن وعي مؤسسيها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة أنشئت لتحقيق غايات وأهداف محددة ومقصودة.

#### رابعاً: المنظمة كيان ضروري:

المنظمات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المنظمات، فهي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للأفراد والمجتمعات، وهي أيضاً الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع، وتتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

1- المنظمة هي الأسلوب الكفاء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.

2- هي الأسلوب الأساسي والأمثل في تحقيق الإشباع لحاجات الأفراد والمجتمع وذلك من خلال تعدديتها وتنوعها وكفاءتها وفعاليتها.

3- المنظمة هي الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الاحتياجات الإنسانية وذلك من خلال استخدامها للطرق والأساليب والوسائل الحديثة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات.

#### خامساً: المنظمة كيان تطويري:

المنظمات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج، لأنها تلعب دوراً أساسياً في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير وبشكل أكثر فاعلية من الأفراد، فالمنظمات هي التي تستخدم التكنولوجيا الممكنة وتطورها وتطوير المجتمعات بجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها. وتتمثل هذه السمة فيما يأتي (49):

1- كل منظمة تسعى بشكل مستمر لتطوير فعاليتها والتكنولوجيا والمعارف التي تستخدمها في نشاطاتها لتحقيق أهدافها.

2- كي تنمو المنظمة لا بد أن تواكب عمليات التطوير المختلفة وتخلقها وتطبقها بما يجعلها أقدر على المنافسة وأكفأ في إشباع الحاجات.

3- مواكبة المنظمة لمتطلبات وحاجات المجتمع، فليها مسؤولية تطويرية تجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته وظروفه وأساليب أدائه.

#### (4)- دورة حياة المنظمة(مراحل نموها):

##### 4-1- تعريف نمو المنظمة:

النمو يعني الزيادة، ووفقا لذلك فنمو المنظمة يعني:

- 1- الزيادة في حجمها: أي الزيادة في عدد العاملين...
  - 2- التوسع في الهيكل التنظيمي: أي زيادة وتوسع عدد وحجم التشكيلات الإدارية.
  - 3- التوسع في استخدام المدخلات في المنظمة.
  - 4- تطوير وزيادة الإمكانيات المالية والمادية للمنظمة.
- \* ومن الطبيعي أن للنمو دوافع وحوافز منها:

- تحقيق الأمان للمنظمة في حركتها ضمن المجتمع والمحيط.
- تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة وبناء صورتها الاجتماعية.
- تحقيق القوة للمنظمة في مواجهة قوى الضغط والمجتمع.
- الحصول على حصة أكبر في السوق لتوسيع نشاطها وفعاليتها.
- زيادة أرباحها من خلال توسيع برامجها بغرض التحكم في السوق.
- مواجهة متطلبات التغيير التي تفرضها البيئة على المنظمة.

\* وعليه فالنمو يعني تطور المنظمة من خلال سمات أهمها:

- 1- النمو يرتبط بالزيادات الكمية الحاصلة في الأفراد، المدخلات، المخرجات، الهيكل التنظيمي، الأرباح، الإيرادات... الخ.
- 2- النمو يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في استخدام واستثمار الموارد المتاحة للمنظمة.
- 3- النمو لا يرتبط ببعد زمني محدد، ولكنه عملية طويلة الأجل ومستمرة.
- 4- النمو يعتبر أحد مقاييس الكفاءة والفاعلية في المنظمة(50).

#### 4-2- دورة حياة المنظمة:

تولد المنظمات وتنمو وتكبر وتموت (تتلاشى)، غير أن دورة حياة المنظمة ليست ثابتة مثل دورة حياة الإنسان أو الحيوان أو النبات، ذلك لأنها في طبيعتها توجيهية وصفية تهدف إلى التعريف بالأطر العامة لتطور ونمو ونهاية المنظمة. وعموما تمر المنظمة بستة مراحل أساسية في دورة حياتها هي:

#### المرحلة الأولى: التكوين Formation:

\* وأهم مميزاتها ما يلي:

- 1- قلة عدد أفرادها كونها قيد التأسيس والتكوين.

- 2- الوظائف في المنظمة أكثر شمولية وعمومية في محتواها وأقل تخصصا بسبب تنوع وتشعب أعمال المنظمة وقلة الأفراد العاملين فيها.
- 3- مركزية عالية في اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المنظمة.
- 4- الهدف أو الاتجاه الأساسي في المنظمة هو إيجاد الزبائن وبيع المنتج.
- 5- تمر المنظمة بمرحلة اكتشاف لناء موقعها في السوق ولمجالات عملها وأدائها.

### المرحلة الثانية: النمو Growth:

\*وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- 1- درجة الابتكار والإبداع عالية فيها.
- 2- تواجه المنظمة تغيرات مستمرة وسريعة.
- 3- مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المنظمة لقلّة ضوابط العمل الثابتة.
- 4- درجة الثبات الداخلي للفعاليات والإجراءات والقواعد قليلة.
- 5- التوسع في المهام والوظائف وإثرائها في المنظمة.
- 6- بناء إطار واسع من الانتماء العالي للمنظمة من قبل العاملين لزيادة معدلات النمو فيها.

### المرحلة الثالثة: البلوغ والنضج Maturity:

\*وأهم ما تتميز به هذه المرحلة ما يلي:

- 1- الاستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية لتأمين سرعة حركة المنظمة لمواجهة ظروف المنافسة ومختلف الظروف البيئية.
- 2- الاستخدام العالي للتخصص في المهام و الوظائف بهدف تنظيم الأداء في المنظمة.
- 3- تطوير مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة والتقليل من درجة المركزية.
- 4- استخدام الاتصالات اللارسمية في المنظمة في كل الاتجاهات لتوسيع المنظمة وثبيتها مسبقا.
- 5- زيادة معدلات النمو في المنظمة بغرض تثبيت مواقعها التنافسية في السوق.
- 6- وصول المنظمة إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى واستخدام كامل مواردها المتاحة.

### المرحلة الرابعة: التوسع Expanding:

\* وتتميز بما يلي:

1- تشجيع عمليات الإبداع والابتكار لتثبيت تطوير نشاطات المنظمة وتوسيع حصتها السوقية.

2- الاتجاه نحو وضع الإستراتيجيات الشاملة والطويلة الأجل للتوسع في أعمال المنظمة.

3- اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات بسبب نشاط المنظمة الكبير في مجالات غنية وتخصصية جديدة.

4- تتميز المنظمة بتقسيم العمل والتخصص في الوظائف بسبب زيادة نشاطها.

5- التركيز على استمرارية تطوير قدرات المنظمة وتأمين استمرار تدفق الموارد المادية والبشرية.

6- تتجه المنظمة نحو تنويع أسواقها وتعددتها.

7- التركيز على تطوير منتجات جديدة.

8- البحث عن فرض نمو جديد للمنظمة.

#### **المرحلة الخامسة: الاستقرار Stability:**

\* وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

1- التركيز على الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال تطويرها الداخلي والذاتي.

2- يتحقق الاستقرار في المنظمة من خلال استقرار القيادات وثبات الهيكل التنظيمي وثبات الأداء في المنظمة.

3- سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات من خلال تفويض الصلاحيات.

4- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية والحد منها بسبب اكتسابها للخبرة في مواجهة ضغوط البيئة ومتغيراتها.

5- زيادة درجة التعقيد في المنظمة بسبب زيادة حجمها وسيادة اللامركزية فيها.

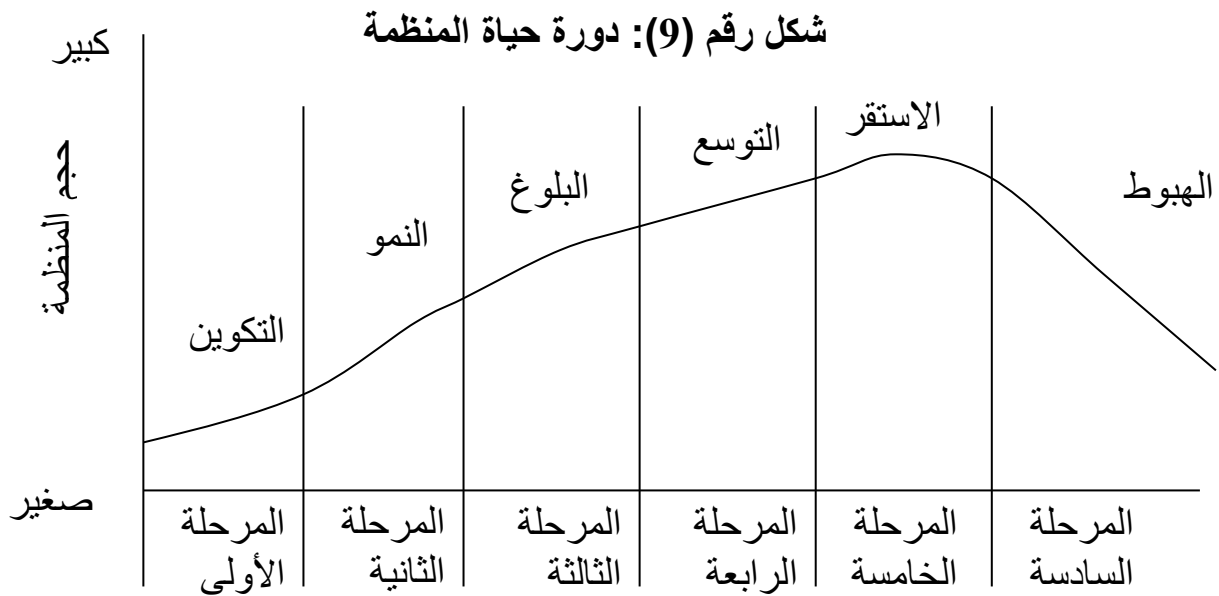
6- توفر القدرة والخبرة الواسعة للمنظمة في التعامل مع المستجدات الجديدة وامتصاص تأثيراتها بما يؤمن استمرارية وبقاء المنظمة.

#### **المرحلة السادسة: الهبوط Decline:**

\* وهي مرحلة فقدان المنظمة لاستقرارها بسبب ضعفها وعدم قدرتها على الاستمرار، وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

1- بطء نموها وعدم قدرتها على الاستمرار لمواكبة التغيرات والظروف البيئية.

- 2- زيادة تأثير المنافسة على المنظمة بشكل كبير مما يؤثر على حصتها السوقية.
  - 3- تقلص حجم الطلب على إنتاج المنظمة لأسباب مختلفة.
  - 4- زيادة دوران حجم العمل بسبب ضعف أداء المنظمة وتقلصه.
  - 5- تزايد حدة الصراع في المنظمة والنزاعات الناجمة عن تردي أوضاع المنظمة.
  - 6- التغييرات المستمرة في قيادات المنظمة والتي تلجأ إليها لمعالجة الحالة المتردية للمنظمة.
  - 7- العودة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، ومع ضخامة حجم المنظمة فإن ذلك سيؤدي إلى ثقل حركة المنظمة وتدهور الأداء فيها بسبب ضعف الرقابة.
  - 8- انخفاض واضح في كفاءة وفعالية المنظمة نتيجة ثقلها وبطء نموها واهتزاز استقرارها.
- والشكل التالي يوضح مراحل دورة (51).



- يظهر الشكل أن المتغير الأساسي في المنظمة عبر الزمن هو حجم المنظمة، أي الزيادة في عدد العاملين المنظمة جيداً بحسب مراحل نمو المنظمة، وان دور حياتها تحدد بشكل أو بآخر سمات مكونات المنظمة (الهدف- الأفراد- المهمة- التكنولوجيا- الهيكل التنظيمي) خلال كل مرحلة من مراحلها، وذلك ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (06): سمات مكونات المنظمة حسب مراحل دورة حياة المنظمة<sup>(52)</sup>

المرحلة	هدف المنظمة	الأفراد	المهمة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي
المرحلة الأولى (التكوين)	معتمد وثابت	قليلون متخصصون تغير في أدائهم	محددة متخصصة نشاطاتها محدودة	كفاءة نسبية تجريبية تخضع للتعديلات	متغير وغير مستقر
المرحلة الثانية (النمو)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون توزيع أعمال	محددة مخصصة نشاطاتها أوسع	كفاءة تعديلات بسيطة	يتوسع مستقر نسبيا التغير نظامي
المرحلة الثالثة (التوسع)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون متنوعي الاختصاص	تتوسع نشاطاتها كبيرة	كفاءة تتوسع	يتوسع وأكثر تخصصا تعددية المستويات
المرحلة الرابعة	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون	واضحة نشاطاتها	كفاءة وثابتة	مستقر تخصصي تحويل

للصلاحيات		كبيرة وثابتة	توسع في أدائهم		(البلوغ)
محدد منتظم ثابت	محددة كفوة	واضحة مستقرة أدائها ثابت	يزدادون متخصصون ثبات في أدائهم	معتمد وثابت	المرحلة الخامسة (الاستقرار)
متغير وغير ثابت	غير كفوة متقادمة	متشعبة متداخلة	دوران انخفاض الكفاءة	متغير	المرحلة السادسة (الهبوط)



## 5- خصائص المنظمة ومسئولياتها:

### 5-1- خصائص المنظمة:

وهي بمثابة الصفات المميزة لها، سنعمل على إيجازها فيما يلي:

- **الأهلية:** يقصد بها إجراءات التأسيس التي يحددها القانون، كما يقصد بها ألا تكون أهداف المنظمة مخالفة للقوانين والأنظمة السارية، ومبادئ الأخلاق العامة والعادات المتعارف عليها في المجتمع.

- **النظام الداخلي، أو الدليل التنظيمي:** وهو عبارة عن هوية تثبت شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، معلومات كالاسم والعنوان والهدف والمؤسسين والعلاقات مع المنظمات الأخرى، كما يتضمن القواعد والتعليمات الواجب إتباعها من قبل العاملين فيها، والنظام التأديبي (العقوبات الخاصة لأنواع المخالفات... الخ).

- **القيادة:** سلطة رئاسية أو قيادة إدارية تقود التجمع البشري في المنظمة نحو تحقيق الهدف المنشود وتوجه يشرف على سير العمل فيها.

- **التعاون:** وهو مستمد من شعار "في الاتحاد قوة" فهو وسيلة أساسية لأي تجمع بشري يميز المنظمة الناجحة ويجنبها الفشل.

- **خدمة المجتمع:** مسؤولية اجتماعية تتمثل في خدمة ومنفعة المجتمع، لا خدمة أعضائها فقط، والمنظمة التي لا تأخذ في حساباتها هذا الاعتبار، لا شك أن المجتمع المتواجدة فيه سينفر منها وتخسر تأييده ويكون مصيرها الاضمحلال.

- **الشكل العام:** أو الهيكل التنظيمي الذي يحدد فيه المستويات التنظيمية وتسلسل الرئاسة والإشراف من القمة إلى القاعدة، وشبكات الاتصال التي تتناسب فيها الأوامر والمعلومات. وكلما توفرت خصائص المنظمة هذه، يجعل لديها القدرة على أداء مهامها بنجاح وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية(53).

## 5-2- مسؤوليات المنظمة:

وتسعى المنظمات باستمرار لأن تكون أداة فاعلة في مجتمعنا كونها خلية أساسية للأداء وإشباع الحاجات، ولذلك فعليها مسؤوليات عامة تجاه البيئة والأفراد، والمجتمع الذي تعمل فيه وتصب هذه المسؤوليات في اتجاهين:

- ضمان بقاء واستمرارية المجتمع.
- تطوير قدرات وإمكانيات المجتمع لمواجهة متطلبات البقاء وعدم التلاشي، وانطلاقاً من هذا ترتب على المنظمة وظائف وواجبات أساسية تجاه المجتمع ترتبط بالمسؤوليات الآتية(54).

1- **المسؤولية الاقتصادية Economical responsibility**: إن أساس وجود المنظمة هو أساس اقتصادي لبناء وإدامة المجتمع من خلال إنتاج وتوفير احتياجاته الخدمية والسلعية والمادية، واستخدامها بأسلوب عقلاني لتأمين العيش، وكذلك الحفاظ على البيئة ونظافتها من التلوث حفاظاً على الطبيعة والموارد البشرية والابتعاد عن الاحتكار والالتزام بمبادئ الممارسة الشريفة...

2- **المسؤولية الاجتماعية Social responsibility**: وهي التزام المنظمة بتحقيق أهداف المجتمع إضافة تحقيق أهدافها بشكل متوازن كما هو موضح في الشكل الآتي:

### شكل رقم (10): درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة

الاهتمام العالي بالمجتمع

الاهتمام الذاتي بالمنظمة

عمل ما هو في صالح المجتمع حتى ولو كان على حساب مصالح المنظمة

عمل ما هو في صالح المنظمة حتى ولو كان على حساب مصالح المجتمع

يتضح من الشكل أن لكل من هذين الاتجاهين سلبياته وإيجابياته، وما على المنظمة سوى تحقيق التوازن بينهما بشكل دائم، والعمل على تأمين الاحتياجات الاجتماعية للأفراد والمجتمع بشكل فعال وكفؤ.

3- **المسؤولية القانونية: Legal Responsibility**: والأساس فيها هو حصول المنظمة على الاعتراف الشرعي بتواجدها وممارسة نشاطاتها والتزام القوانين أثناء أدائها (قوانين دولية وعالمية)، بما يؤمن سيادة الحق والعدالة في التعامل والالتزام مع الآخرين مما يكفل تأمين المسيرة النظامية للمجتمع. والمسؤولية القانونية هنا تحمي الطرفين؛ المنظمة من جهة، كونها كسبت رضا وموافقة المجتمع على قيمها، ومن جهة أخرى قبول المجتمع لهذه المنظمة لممارسة نشاطاتها وفعاليتها.

4- **المسؤوليات الأخلاقية: Ethical responsibility**: الأخلاق جزء مهم من سلوكيات المجتمع، وأخلاقيات المنظمة يجب أن تدعم وتسير وفق أخلاقيات المجتمع الإيجابية، وعليه فالمسؤولية الأخلاقية للمنظمة تأخذ بعين:

- البعد الأول: التزام المنظمة بأخلاقيات المجتمع واعتمادها في أدائها..

- البعد الثاني: التزام المنظمة بأخلاقيات المهنة، ولا بد أن يكون توافق دائم بين الأخلاق المهنية وأخلاق المجتمع.

أي الالتزام بمبادئ الشرف العامة والمهنية للمجتمع، وعدم تجاوز حقوق الأفراد والمجتمع لصالح المنظمة، والعمل على إحداث التوازن بينهما (حقوق الأفراد والمجتمع من جهة، وحقوق المجتمع من جهة أخرى) بما يؤمن أخلاق وقيم العدالة والحق وصحة المجتمع، وتطوير الأفراد كجزء من المسؤوليات الأخلاقية للمنظمة في الحفاظ على الإنسان ورفع كفاءته وزيادة إنتاجيته لخدمة المنظمة والمجتمع على حد سواء.

5- **المسؤولية الذاتية: Discretionary Responsibility**: تعتبر المنظمات جزءا من المجتمع وأنه قاعدتها الأدائية وأن عدم قبولها أو اعتمادها من قبل المجتمع يعني نهايتها، وضمن هذا الإطار ترتب على نفسها مسؤوليات ذاتية تتمثل أهمها فيما يلي:

1. تقديم الخدمات الطوعية لتنمية وتطوير المجتمع، وتقديم التبرعات والمساعدات

والاهتمام بالظروف الإنسانية، والمساهمة في مواجهة الكوارث والأهداف الطارئة.

2. تقديم الدعم المادي والاقتصادي والمعنوي للمجتمع وأفراده، وتطوير قدراته التقنية في

الإنتاج والسلع التي تنتجها المنظمات.

هذه مسؤوليات المنظمة العامة، وهناك مسؤوليات خاصة للمنظمة سنعمل على توضيحها من خلال الجدول الآتي (55):

**جدول رقم (08): مسؤوليات المنظمة تجاه الأطراف ذات التعامل المباشر معها**

الأطراف	مسؤولية المنظمة
الدولة	- الالتزام بالقوانين – دفع الضرائب والرسوم - تجنب المخالفات – دعم نشاطات الدولة الرسمية
المجتمع	- خدمة المجتمع وتطويره – الإيفاء بمسؤولياتها الاجتماعية / الاقتصادية / الأخلاقية/ القانونية / البيئية / الذاتية.
المالكون	- تحقيق العائد على استثماراتهم بشكل كفؤ – استمرار النمو وتحقيق العائد الاستثماري – عدم الإضرار بمصالحهم
العاملون	- توفير العائد المادي المجزي لقاء جهدهم – توفير ظروف العمل الملائمة - تحقيق الرضا عن العمل – تطوير إمكانياتهم وقابلياتهم – التعامل الإنساني والأخلاقي معهم
الزبائن	- توفير سلع جيدة بأسعار منخفضة – الاستمرار في تلبية حاجياتهم - توفير الأمان في استخدامهم للسلعة – التعريف بالمنتوج والمنظمة – حرية اختيار وشراء السلع
المقرضون	- تأمين سداد أموالهم – الدفع في المواعيد – تأمين الثقة لدى المقرض - المحافظة على أصولهم واستثماراتهم.
المجهزون	توفير المعلومات عند الاحتياجات من المواد المختلفة – التعامل الأمين والعادل معهم – دفع المستحقات في المواعيد المحددة – اعتماد المواد الأمنية والسلعية.
المنظمات المنافسة	تجنب الإضرار بمصالح الآخرين – اعتماد قواعد المنافسة الشريفة – تبادل المعلومات غير الضارة بالمنظمة – التنبيه للأخطاء والأضرار المجتمعية.

**06- وظائف المنظمة:**

لقد اتفق الباحثون والمؤلفون على أن هناك وظائف أساسية للمنظمة هي: 1- الشراء 2- الإنتاج 3- التخزين 4- التسويق 5- المالية 6- الأفراد 7- العلاقات العامة 8- البحث والتطوير والمعلومات.

حيث تعتمد وظائف المنظمة على التخصص الأدائي للفاعليات الأساسية المطلوبة من المنظمة، والتي لا بدّ أن تشتري وتنتج وتسوق وتدبر عملياتها المالية والعاملين فيها، وتجري البحوث والتطوير لمستوى أدائها وعلاقاتها مع الأطراف والمحيط الخارجي للمنظمة. وتقوم المنظمات بالتمييز بين الوظائف التي تقوم بها ولكن تختلف درجة هذا التمييز حسب طبيعة الأعباء المطلوب تنفيذها كذلك طبيعة العاملين، فقد يمكن تنفيذ الوظيفة عن طريق فرد واحد أو أكثر من فرد، ومن الوظائف القابلة للتحديد والتمييز بدقة ما يلي (56):

1- **الوظائف ذات التمييز الأفقي: Horizontal Differentiation:** وهي الوظائف التي تقبل تقسيم العمل والأنشطة بين مجموعة من الأفراد والجماعات، مثل الأنشطة الصناعية التحويلية والتدريبية حيث يمكن تقسيمها إلى مستويات تنظيمية مختلفة (الإنتاج – التمويل – إدارة المورد البشري).

2- **الوظائف ذات التمييز الرأسي: Vertical Differentiations:** وهي الوظائف التي تقسم حسب حجم السلطة بين العاملين في المنظمة حيث تميز بين أعضاء الإدارة العليا – الوسطى – الإدارة التنفيذية – الإدارة الإشرافية... (يمكن إدراج وظيفة التمويل مثلا إلى النقدية، والبنك والمدينون، والدائنون، والائتمان، والتمويل واستثمار الأوراق المالية...).

3- **الوظائف ذات التمييز المكاني والجغرافي Spécial Differentiation:** يتم التفرقة بين الوظائف إذا ما وجدت فروعا ومناطق جغرافية متفرقة كما هو الحال في صناعة وشركات النفط ومراكز التصنيع، حيث يبعد السوق عن منابع النفط ومراكز التصنيع، وبذلك يتم تقسيم الوظائف جغرافيا في الفروع الداخلية، والدولية (المحافظات – القرى – المدن – العواصم العالمية وغيرها...).

ويؤثر التمييز بين الوظائف على التفاعل بين الأفراد واتجاهاتهم في العمل، فالمركزية الأفقية كالمركزية الرأسية في درجة تأثيرها على الناس من حيث التبعية أو الاستقلالية، وكذا تحقيق الحاجات والتحفيز والدافعية.

وعموماً للمنظمة وظائف متعددة، تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، ومن وظائفها الشائعة ما يلي:

### 1- وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة أساسية للمنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، فهي وظيفة تحتاج للمزيد من المال والأفراد، ذلك أن الإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جاب تقديم السلع والخدمات، كون المنظمة تسعى على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتطور طرقه وأساليبه، وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته وترتيب مراحلها والرقابة عليه.

### 2- وظيفة التسويق:

إن المفهوم الحديث للتسويق يأخذ في الاعتبار، إلى جانب مصلحة المستهلك، إذ يفترض أنه من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك، وتحقيق رفاهية المجتمع، وتحسين جودة الحياة(57).

كما أن للتسويق وظائف أخرى منها: تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها، وتنظيمها، وتدريبها، وإجراء البحوث والدراسات التسويقية، والرقابة على أنشطة التسويق.

### 3- وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):

وتعني دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتوجيه وتدريب العاملين، والعمل على تنظيم القوى العاملة، وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم، وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة. ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وأخيراً صيانتها(58).

### 4- الوظيفة المالية:

وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي، وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية. والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح(59)، وتوفير السيولة وتنظيم ثروة الملاك.

ونخلص إلى القول، أنه ولتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها أي منظمة، هناك ستة أنشطة يجب تأديتها في جميع المنظمات أو المصالح، وهي: النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، نشاط الأمن، والنشاط الإداري.

وهذه النشاطات مجتمعة، تؤدي إلى وجود وظائف محددة للمنظمة هي(60):

وظيفة التمويل ووظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة التنسيق، وبغض النظر عن كون المؤسسة صغيرة الحجم أم كبيرة، حكومية أو صناعية أو تجارية، فإن جميع المنظمات تؤدي هذه الوظائف لا محالة، ولا يمكن لأي منظمة أن تعمل دون قيامها بهذه الوظائف.

#### 7- أهمية المنظمات في العصر الحاضر<sup>(61)</sup>:

يسمى عصرنا "عصر المنظمات" كونها تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان، فجميع الخدمات التي يستفيد الفرد منها ويتمتع بها (صحية، تعليمية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...) تقدم من خلا وبواسطة المنظمات المختلفة (حكومية أو غير حكومية أو مشتركة...)، إضافة إلى أن نسبة عالية من أبناء المجتمع يعملون في هذه المنظمات التي لولاها ما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية.

على أنه ينبغي أن لا يفوتنا أن نشير إلى الجوانب السلبية من مخاطر وأضرار تسببها بعض المنظمات على مستوى الفرد والمجتمع، حيث لا تولي العنصر الإنساني الأهمية والمكانة والاحترام المناسب، وفرضت قيودا على حريته وإعاقته على التطور والإبداع، ذلك أنها ساوته مع عناصر الإنتاج الأخرى، وعلى مستوى المجتمع، تلحق المنظمات أضرارا كبيرة بالبيئة، ويجلب بعضها التلوث والخراب والدمار من جراء الحروب والمخاطر الصناعية والنووية.

#### \* دور العنصر الإنساني في المنظمات:

ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي، أهم عناصره هو الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية، فلقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات في العشرينات، وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر بالإنسان على اعتباره العامل الحاسم في نجاحها وازدهارها، وعلى مستوى الدول، أخذت كثير منها وبخاصة الدول الأقل تقدما، تركز أكثر فأكثر على الإنسان على اعتباره عماد ثروتها وتطورها.

#### \* أهمية السلوك الإنساني في المنظمات:

إن تطور المنظمات وانتشارها المضطرد إضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمعات يعملون بها، دفع الباحثين والأخصائيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه المنظمات وفعاليتها، فشهدت العقود الثلاثة الأخيرة دراسات مكثفة لحل مشكلات الأداء والدافعية والقيادة

وإعادة تصميم العمل والمنظمات ووضع لسياسات واتخاذ القرارات، كل ذلك من أجل توجيه سلوك الأفراد لخدمة أهداف المنظمة إلى حد أنه سيطر مدخل السلوك التنظيمي على المدخل السلوكي في كثير من التخصصات حاضرا ومستقبلا.

في ضوء ما سبق نخلص إلى القول أن المنظمات تمثل العنصر الأساس في بقاء مجتمعاتنا واستمرارها وتطورها اقتصاديا واجتماعيا، فهي باقية ودائمة لأنها وحدات فعالة ونشطة تنظم وتدبر الحياة وتتبع أهمية المنظمة مما يأتي:

- 1- تعتبر المنظمات الوحدات القاعدية وعنصر التطور والتحديث في المجتمع العصري.
- 2- تعتبر المنظمات المستخدم والموزع للموارد والاختراعات بشكل يؤدي إلى إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية، وعليه فهي وحدات تطويرية للبشرية.
- 3- المنظمات تقود عمليات التغيير المجتمعي والحياتي.
- 4- المنظمات تمثل مركز صنع واتخاذ القرارات التطويرية والفعاليات الأساسية مثل الاتصال، التدرج الاجتماعي، تكوين المفاهيم تكوين العادات وممارسة السلطة وتحقيق أهداف المجتمع... الخ.
- 5- المنظمات لها سلطة تأثيرية فعالة في المجتمع من خلال قوتها الإنتاجية في إشباع الحاجات الفردية والاجتماعية بمختلف صنوفها ومجالاتها.
- 6- تمتلك المنظمات تأثيرا واسعا في سلوكيات المجتمع والأفراد كونها تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تخطيط وترشيد وتعديل وتطوير مختلف جوانب الحياة.
- 7- المنظمات توفر وتضمن للأفراد ممارسة أعمالهم في المجتمع على اعتبار أنها مصدر الدخل والمعيشة.
- 8- المنظمات تقود المجتمعات وذلك بتحملها مسؤولية الرقابة والتوجيه للمجتمعات المختلفة، وقيادتها في متاهات ومجاهل المستقبل بما يوفر الأمان الاقتصادي والاجتماعي للإنسان(62).

## 8- العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى:

لقد تقدمت الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتعاظمت متطلبات الأفراد، ومن ثم برزت المنظمات الكبرى، وسخرت الكثير من المعارف المختلفة لمواجهة مشاكل التنظيم،



وصولاً لتحقيق الأهداف بكفاءة واقتدار، فأسهمت الكثير من العلوم الإنسانية بمد الجسور بينها وبين علم المنظمة، وسنعمل على تفصيل ذلك فيما يلي (63):

### **8-1- علم المنظمة وعلم الاجتماع:**

اهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع الصناعي، وذلك ببحث الظواهر التنظيمية التي برزت إثر الثورة الصناعية، وتضخم المؤسسات وجسامة القوى العاملة التي تطلبها الإنتاج الكبير واتساع السوق، فركز علم الاجتماع على دراسة المجتمع، وتماسكه، وديناميكية الجماعة، مواضيع أغنت علم التنظيم على غرار مواضيع متعددة كالتنظيمات غير الرسمية والقيادات واثار القيم والعادات على عملية التنظيم.

### **8-2- علم المنظمة وعلم الإدارة:**

هناك علاقة عضوية بين علم المنظمة وعلم الإدارة، كون علم الإدارة وظيفية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين ورقابة وتنظيم وتحفيز مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وعليه يتبين لنا عمق العلاقة بينهما، مما اعتبر البعض أن علم الإدارة هو علم التنظيم باعتبارهما لفظان يعبران عن شيء واحد، على جانب عدم إمكان التفريق بين الظاهرة التنظيمية والظاهرة الإدارية، فكلاهما يبحثان عن تنظيم السلوك الإنساني داخل المنظمة، فعلم المنظمة يهتم بالسلوك الإنساني كوجه آخر للكيان التنظيمي يتفاعل ويتداخل معه ليحقق الأهداف، فيما يهتم علم الإدارة بوصف السلوك كونه عملية فعل وتأثير موجه لتحقيق الأهداف.

### **8-3- علم المنظمة وعلم السياسة:**

يعنى بعلم السياسة تدبير شؤون الجماعة وتنظيم علاقاتها في ظل سلطة الدولة، هذا ولكون السلطة هي جوهر العملية التنظيمية والسياسية معا. وتمثل التأطير العلمي للسلوك التنظيمي والسياسي معا، لذا فإن كلا العلمين يلتقيان التقاءً عضويًا فيما بينهما أولاً، ويلتقيان بعلم الاجتماع كقاسم مشترك بينهما.

### **8-4- علم المنظمة وعلم الاقتصاد:**

يهتم علم الاجتماع بقضايا الإنتاج والتوزيع والتسويق إلى جانب اجتماعه برأس المال والعاملين ومشكلات الصناعة والتنمية، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية، وزيادة الدخل القومي، فبرز علم الاقتصاد الصناعي ليعالج مشاكل الصناعة وتنمية وتطوير المنظمات الصناعية والخدمية. ولذا فإن الكثير من الدراسات التنظيمية تعتمد على علم الاقتصاد اعتماداً كبيراً، كما

أسهمت مفاهيم في علم المنظمة إسهاما كبيرا في إرساء تصورات ناجمة عن التنمية الصناعية كجزء من التنمية الشاملة(64).

### 8-5- علم المنظمة وعلم النفس:

قدم علم النفس الكثير لدعم المنظمة، وذلك بدراسة السلوك البشري، ومشاعر الأفراد، ودوافعهم وميولهم ورغباتهم، والفروق بينهم، مما ساعد في اختيار الأفراد وتوجيههم للأعمال، وتحديد برامج التدريب على أسس علمية، كما قدم علم النفس التنظيمي المزيد من المعارف وسخرها لخدمة المنظمة، في دراسته لمواضيع الموائم والهندسة البشرية وظروف العمل... فأثر علم النفس التنظيمي واضح وكبير في معالجة مشكلات الصناعة والإنتاج، وفق منظور إنساني.

### 8-6- علم المنظمة وعلم الإنسان:

يبحث علم الإنسان في تاريخ البشرية وحضارتها، ويهتم بدراسة الإنسان والتطور الحضاري، والجماعات البشرية، ودور الفرد في المجتمع، لذا فقد قدم دراسات عديدة ساعدت علم المنظمة في التعرف على أنماط مختلفة من الشخصية، وإدراك المتغيرات المتصلة بالبيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ومشاكلها(65).

### 9- اضمحلال المنظمة:

إن بقاء المنظمة أكثر هدف معترف به بالنسبة للمنظمة الحديثة ولكنه معقد جدا ومعرض لتأويلات تدخل فيها قيم مختلفة، إلا أن استمرار المنظمات لفترة طويلة نادرة لأسباب إلى حد ما غير مفهومة.

### \* أسباب فشل المنظمات:

يرجع فشل المنظمات غالبا لأسباب داخلية وخارجية، نلخصها كما يلي(66):

#### 1- عدم التكيف مع البيئة الخارجية:

إن أكثر العوامل المؤثرة في تحديد بقاء المنظمة هو عدم تكيفها مع بيئتها، حيث أن سرعة حركية المحيط وتطوره، وعدم استجابة المنظمة لتغيراته بصورة مستمرة ودقيقة يشكل عاملا حاسما في تحديد نمو المنظمة واستمراريتها، كما أن التكيف لم يكن أمرا سهلا بل تهدده مقاومة التغيير وهو سلوك غريزي.

#### 2- الضعف الداخلي:

مثل ما تحتاجه المنظمة أن تكيف وضعها الداخلي تحتاج لتكيف كيانها الخارجي.

ومن أسباب الضعف الداخلي هي:

أ- تعنت وتحجر الإدارة، والتردد في إتباع سياسات جديدة، والوقوف في وجه أي مبادرة للمواهب الشابة.

ب- الاهتمام المتزايد بالتكيف الخارجي على حساب التكيف الداخلي، وعدم تطوير مواردها الداخلية على الرغم من أهميتها في مستقبل المنظمة.

ت- سرعة التحولات المستمرة في سياسة المنظمة وضعف القدرة التنظيمية، في مواكبة البناء التنظيمي لتلك المتغيرات.

ج- التوزيع غير العادل للسلطة مما يضعف روح المبادرة والاندفاع لدى بعض الإدارات، مما يساهم في الصراع وخلق النزاعات بينها.

د- التباين بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية، وتغليب المصالح الفردية والشخصية على المصلحة العامة للمنظمة، مما يؤدي إلى ضعفها واضمحلالها، كما أن عدم الاهتمام بالمشاعر الفردية وتجاهلها من ناحية أخرى، يضعف المساهمات الفردية ومن ثم يسهم في تدهور نمو المنظمة وتبديد طاقاتها البشرية وتلاشيها.

## رابعاً: ميادين علم النفس العمل والتنظيم

يعتمد الاختيار والتوجيه المهني وكذلك التدريب والتأهيل المهني على دعامتين أساسيتين في علم النفس العمل والتنظيم هما: (I: تحليل الفرد و II) تحليل العمل.

(I): **تحليل الفرد**: ويهدف إلى قياس وتشخيص:

- 1- **خصائص الفرد الجسمية**: (الطول، الوزن، جوانب العجز والأمراض الجسمية...).
  - 2- **الخصائص العقلية**: مثل (القدرة الاستدلالية، الاستعدادات، القدرة الحسابية والمكانية اللغوية...).
  - 3- **الخصائص الانفعالية**: مثل الانطواء، الانبساط، العدوانية، تحمل المسؤولية... الخ.
  - 4- **الخصائص الحسية الحركية**: قدرة الحواس كالتأزر الحسي الحركي بين العين واليد، ومهارة الأصابع... الخ.
  - 5- **الخصائص التحصيلية**: المتمثلة في مؤهلات الفرد وخبراته التنبئية.
- \* طرق ووسائل تحليل:**

أهمها شائع الاستعمال في عمليتي الاختيار والتوجيه المهني وهي:

### 1- الاستفتاء أو دراسة طلب الاستخدام (طلب الالتحاق بالعمل):

ويعتبر من أهم الأساليب، حيث تحكم مكاتب التوظيف على صلاحية طالب العمل من خلال دراسة طلب الاستخدام " Demande d'emploi"، التي تتطلب معلومات دقيقة حول المعني للمفاضلة بينه وبين غيره من المتقدمين، وقد يشمل تاريخ الميلاد، المؤهلات العلمية، كما يشمل على خبراته ومدى إجادته للغات الأجنبية، كذلك مدى تحكمه في تقنيات الإعلام الآلي. مثال: لو كان طلب الالتحاق الخاص بوظيفة مهندس على الكمبيوتر (مهندس في الإعلام الآلي)، وكنت الشخص في بند المؤهل المهني (العلمي) ليسانس في الزراعة، فإنه يمكن استبعاد الطلب والتنبؤ بعدم صلاحيته للوظيفة والعكس صحيح، وذلك لو قدم أو حمل المقدم شهادة ليسانس في الإعلام الآلي.

2- **المقابلة:**

وهي باختصار لقاء بين شخصين: الأخصائي في المقابلة والعامل يتخلله حوار يتصف بالود والتقبل (الاحترام المتبادل) يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات عن الشخص المتقدم ومن بين الخصائص الواجب توفرها في الأخصائيين من بين النخبة الممتازة من طلبة أقسام علم النفس تمتع بالمرونة والموضوعية، والنضج النفسي وان يحرص على الحضور لعدة دورات تدريبية مع خبراء في مجال المقابلة، وعموما تأتي المقابلة بعد طلب الاستخدام لمناقشة شفويا حيث يمكن الحكم على بعض العيوب الجسمية، وعيوب النطق والكلام والسمع والمظهر العام للشخص، إلا أن لها عيوب منها: تدخل الذاتية، فقد يتدخل العامل الشخصي في الحكم فيكون غير موضوعي، كما تتدخل الوساطة والمحسوبة والرشوة... الخ.

**3- الاختبارات النفسية:** هي مجموعة من المثيرات والمواقف المنظمة والمقننة والتي تعرض على المفحوص ويستجيب لها بعدد من الاستجابات يمكن معالجتها كميًا وكيفيًا، وتعد من أهم الوسائل المستخدمة في تحليل الفرد وأكثرها موضوعية في تحليل القدرات العقلية والسمات المزاجية للعمال المتقدمين لشغل المناصب وهي أنواع وأهمها:

أ- / اختبارات القدرات. ب/ اختبارات سمات الشخصية. ج/ اختبارات الميول المهنية.

د/ اختبارات الاستعدادات. هـ/ قياس الاتجاهات.

- وقد تطبق الاختبارات فردية أو جماعية (وأحسنها الجماعية) لأنها أكثر اقتصادية في الوقت والجهد، وتهدف الاختبارات إلى:

1- انتقاء أحسن العناصر (الأفراد).

2- توجيه هاته العناصر للأعمال التي تتناسب مع قدراتهم.

3- تستخدم في الحكم على الأفراد عند الترقى لوظائف أخرى.

4- تخفف من أثر الوساطة وتجنب الذاتية.

5- باختيار أفضلهم يتم التقليل من حوادث العمل ونقص تكاليف التدريب.

6- يؤدي كل ما سلف ذكره إلى توافق العمال وتكيفه ورضاه فيه ومنه يزيد الإنتاج كما وكيفا.

**(II) تحليل العمل:**

يهدف التعرف على الخصائص التي يتطلبها العمل في الفرد، إضافة إلى وصف العمل ذاته من واجبات الوظيفة والمؤهلات والخبرات والتدريب اللازمة لمن يشغلها، كذلك الأعمال الدورية والأدوار والأجهزة المستخدمة وطبيعة العمل والأخطار التي قد يتعرض لها بالإضافة إلى متطلبات العمل في الظروف الفيزيائية (إضاءة، تهوية، حرارة، رطوبة، وكذا فترات الراحة، وساعات العمل، والتعب والملل (الروتين))... الخ.

- ويجب أن يتضمن تحليل العمل ثلاث أجزاء أو ثلاث (03) مراحل وهي:

(1)- تعريف العمل وتحديد تحديدها تماما ودقيقا.

(2)- وصف واجهات العمل وصفا دقيقا.

(3)- وضع وضبط الشروط والمؤهلات التي يقتضي العمل توافرها في العامل للأداء الناجح والتميز.

\* وفي تحليلنا للعمل نعمل على الإجابة على أربع (04) أسئلة هامة هي:

س1/ ماذا يفعل العامل؟. س2/ كيف يؤدي العامل عمله؟.

س3/ لماذا يقوم العامل بعمله؟. س4/ ماهي المهارات التي يتطلبها العمل؟.

وهذه المفاهيم الأربعة الأساسية يطلق عليها معادلة تحليل العمل.

\* فوائد تحليل العمل واستخدامها: عديدة يمكن تلخيصها كما يلي:

(1) الاختيار والتعيين والتوجيه: فتحديد القدرات والسمات والواجبات التي يتطلبها العمل هو السبيل الوحيد للبحث عنها في الفرد الذي نريد توجيهه أو تعيينه أو اختباره وتدريبه على عمل معين أو تأهيله فيه.

(2) تحديد وتصميم البرامج والدورات التدريبية للعمال

(3) تحديد الأمور: يزودنا تحليل العمل بالبيانات والمتطلبات لكل عمل تمهيدا لتثمينه، ووضع جداول الأجور الخاصة به.

(4) النقل والترقية: يفيد في نقل العمال من عمل لآخر أو ترقيته فيه.

(5) تحسين طرق العمل: حيث نستطيع أن نتبين الحركات الزائدة التي تعطل العامل أو تعرضه للحوادث.

(6) تحسين بيئة العمل: حيث يفيدنا في تحديد الشروط الفيزيائية الأمثل للإنتاج الأجود.

(7) تصنيف الأعمال: وهذا حسب نوعية العمل مثلا يدوي أو عمل روتيني.

## 8) الإرشاد المهني.

### \* فنيات ومصادر جمع البيانات حول تحليل العمل:

عندما تقوم تحليل العمل نلجأ إلى المصادر التالية:

1) الدراسات السابقة عن هذا العمل: وتشتمل البحوث والتقارير التي تلقي الضوء على طبيعة هذا العمل.

2) الملاحظة: يقوم الأخصائي بملاحظة العامل أثناء أدائه لعمله وتدوين كل شيء يتعلق به.

3) المقابلة: حيث يقوم الأخصائي بمقابلة العمال والمشرفين والخبراء لاستعمال بيانات تحليل العمل.

4) الإستبيان: وهو يوفر كثيرا من الوقت والجهد ويمكن الاستفادة منه كثيرا إذا أحسن إعداده وتصميمه.

5) الأحداث الحرجة **Incident Critique**: ونقصد بها جمع النواذر و الحكايات التي تدور عن العمل والعمال أثناء الأداء.

ويقترح "فلانجان FLANAGAN" صاحب هذا الأسلوب أن يهتم الأخصائي بالاعتبارات التالية عند تحليله للحكايات والنواذر:

س1/ ما السبب الذي أدى إلى وقوع الأحداث الحرجة؟

س2/ ما الأشياء التي فعلها الفرد وكانت لها آثار واضحة؟

س3/ ما هي الأشياء التي لم تكن لها آثار واضحة؟

س4/ ما هو الناتج عن هذا السلوك الحرج؟

س5/ وهل كانت هذه الأشياء (الأحداث) تحت سيطرة العامل؟

### \* قائمة تحليل العمل

بعد إتمام جمع المعلومات لابد من عرضها من خلال تقرير علمي منظم ينطلق عليه ويشمل (قائمة تحليل العمل) التي تحتوي على:

- (1)- تعريف العمل.
  - (2)- واجبات وحقوق ومسؤوليات هذا العمل.
  - (3)- المهارات الواجب توفرها في هذا العمل.
  - (4)- ظروف وصعوبات ومميزات هذا العمل.
  - (5)- علاقة العمل ببقية الأعمال وأوجه الاتفاق والاختلاف بينهما.
- وللاطلاع أكثر على قائمة تحليل العمل فهي موجودة في كتاب علم النفس الصناعي والتنظيمي للمؤلف حمدي ياسين وآخرون الصادر سنة 1999، وكذلك في كثير من المنظمات الصناعية.



## \* الاختيار والتوجيه المهني

من بين ما يهدف إليه علم النفس العمل والتنظيم زيادة الكفاية الإنسانية وزيادة التوافق المهني لدى العاملين من خلال تطبيق الحقائق والمبادئ النفسية على المشكلات المترتبة على علاقة العامل بالعمل باستخدام الوسائل والمقاييس لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولن تتم هذه الموائمة إلا من خلال تحليل العمل، حيث تم التعرف على متطلبات المهنة ثم تحليل الفرد للكشف على خصائص الفرد والقدرات التي يمتلكها الفرد، ويمكن توظيفها للعمل المناسب أي أن تحليل الفرد يعتمد في الأساس على التوجيه والاختيار المهني وسنتطرق بالشرح المفصل لكل من التوجيه والاختيار وكذا التدريب والتأهيل المهني.

### أولاً: التوجيه المهني

عرفه "سوبر" SUPPER «يقصد به مساعدة الفرد على تقبل صورته عند ذاته image de soi من خلال عمله، ومساعدته على اختيار هذه الصورة في عالم الواقع»  
أي مساعدة الفرد على أن يختار بنفسه عمله وتحت مسؤوليته مهنة تتناسب مع استعداداته وقدراته وميوله وعلى نحو يكفل له النجاح في مهنته والرضا عنها وعن ذاته وتحقيق المنفعة لذاته وللمجتمع على حد سواء.

### I/ أهداف التوجيه المهني:

- 1) مساعدة الفرد على معرفة خصائص مجموعة من المهن التي يحتمل أن يختار واحدة من بينها.
- 2) مساعدة الفرد على اتخاذ القرار بشأن اختيار المهنة على أساس الرضا ومدى إشباع حاجاته المختلفة وتنمية قدراته عن طريق العمل بهذه المهنة.
- 3) مساعدة الفرد على اكتساب الطريقة الملائمة لتحليل بيانات مهنته وعلى تقبل الدور الذي يقوم به في عالم العمل.
- 4) مساعدة الفرد على الإلمام بالأسس الهامة للتوجيه المهني وأهمها هي:  
أ/ القدرات والاستعدادات اللازمة للعمل المطلوب.  
ب/ الرضا الشخصي عن المهنة أو العمل.  
ج/ الخدمة التي يستطيع الفرد أن يقدمها لمجتمعه من خلال هذا العمل.

### II/ أهمية التوجيه المهني:

بتحقيق الأهداف المرجوة للتوجيه المهني يمكن أن نحقق التوافق الشخصي و الانطباعي والمهني بصفة عامة للعاملين في كافة مجالات لأعمال، فالفرد الناجح في عمله والمحب له ينعكس ذلك على شخصيته، فيسعد ويشعر بالثقة والكفاية وكذلك الاستقرار والرضا المهني...، وكذلك يمكن التقليل من الإصابات والحوادث في العمل حيث أثبتت الدراسات أن أكثر العمال استهدافا للإصابة هم أولئك الساخون عن عملهم، مما يعود على الفرد والمنظمة بأحسن النتائج.

### III/ خطوات التوجيه المهني :

يحدد الدكتور "مصطفى فهمي" هذه الخطوات فيما يلي:

(1) دراسة تحليلية شاملة للفرد: من حيث قدراته الجسمية والعقلية وللحس حركية دراسة موضوعية.

(2) إجراء تحليلات دقيقة لجميع المهن: من عدة جوانب كالجانب الفني والسيكولوجي والظروف الاقتصادية لكل مهنة ( من حيث الأجور فيها وفرص الترقية... )، والجانب الأمني(الأمن الصناعي...الخ).

(3) وضع خطة شاملة للتدريب والتوظيف والمتابعة: وذلك بتعاون الأخصائيين النفسانيين والاجتماعيين والمهنيين والأطباء كفريق عمل واحد لوضع برامج تقي نجاحات الفرد والمجتمع.

### VI/المبادئ الأساسية لعمل الموجه المهني:

أ/- تبصير الفرد على إدراك ذاته إدراكا موضوعيا صحيحا من خلال قدراته واستعداداته الحقيقية وتبيان نقاط قوته وضعفه مما يساعده على تقبل التوجيه المهني الصحيح.

ب/- مساعدة العاجز في عمله على التغلب على الصعوبات والمعوقات التي تواجهه، فمهمة الموجه المهني تقترب من مهمة المعالج النفسي.

ج/- أن يخبر الموجه المهني الفرد بأن كمال جوانب الشخصية أمر لا يوجد إلا في عالم الخيال فيذكره بالجانب المشرق والمعتم على حد سواء.

د/- أن يكون الموجه ملما بجميع نتائج الاختبارات النفسية والعقلية والتربوية، بحيث يكون توجيهه للفرد توجيها صحيحا، وأن يقنع الأفراد ويعطيهم فرص الموازنة بين الحلول وبدائل الحلول الأنسب(67).

## ثانياً: الاختيار المهني

إن عملية اختيار وانتقاء فرد يصلح لعمل ما، اختيار يتصل في جوهره بسعادة ورضا الفرد ولصالح عملية الإنتاج، ذلك أن لكل مهنة مطالبها من الاستعدادات الخاصة لوضع الشخص المناسب في العمل المناسب له، ويعتمد الاختيار المهني أساساً على: «مقارنة بيانات الفرد ببيانات العمل وتكون نتيجة هذه المقارنة إما أن يوافق على اختيار العامل لهذا العمل أو رفضه واستبعاده، فعملية الاختيار إذن هي غربلة وتصفية وفرز الأفراد في ضوء ما يمتلكونه من متطلبات وقدرات ومؤهلات تكون الوظائف في حاجة إليها للأداء الجيد»، وهكذا فالهدف من الاختيار المهني هو انتقاء أصلح وأكفأ الأفراد للوظيفة، وبعد ذلك تأتي عملية التوجيه المهني حيث يتم مساعدة الفرد على اختيار المهنة المناسبة له (لقدراته) من مجموع المهن المعروضة. فكليهما يعتمد على الاختيار، فالاختيار المهني هدفه اختيار أحسن شخص لعمل ما. أما التوجيه المهني فيستهدف اختيار أحسن عمل لشخص ما، ويعتمد في كل هذا على تحليل العمل وتحليل الفرد والموائمة بينهما، يضاف إلى ما تقدم أن الاختيار المهني يتصل باستبعاد الأشخاص غير المناسبين للأعمال المعروضة، بينما عملية التوجيه تتكفل وتساعد هؤلاء على اختيار الوظائف المناسبة لقدراتهم، وتنصحهم بعدم الالتحاق بالمهن التي تفوق قدراتهم.

### \* /الفرق بين التوجيه المهني والاختيار المهني(68):

- 1- يستهدف التوجيه الكشف عن أحسن عمل يلائم شخص معين أما الاختيار المهني يستهدف الكشف أو انتقاء أحسن الأفراد لعمل معين وغالباً ما يتداخل في الاثنين معاً فمثلاً يمكن أن نعتبر عملية وضع فرد في العمل الذي يناسبه بمثابة عملية توجيه.
- 2- يهدف الاختيار المهني إلى استغلال القوى البشرية لصالح العمل بينما يهدف التوجيه المهني إلى استغلال الأعمال لصالح الأفراد.
- 3- مجال الاختيار أضيق بكثير من مجال التوجيه، فلا يتطلب الاختيار إلا معرفة المهنة أو العمل الذي يختاره الأفراد، في حين يتطلب التوجيه معرفة آلاف المهن والأعمال، لذا نجد أن الاختيار قطع شوطاً أبعد بكثير من التوجيه المهني.
- 4- يتفقان من حيث الهدف البعيد وهو الموائمة بين العامل وعمله، وكذلك من حيث البرنامج العام (تحليل الفرد وتحليل العمل على حد سواء).

### \* /العوامل والدوافع المؤثرة في الاختيار المهني :

أشارت الدراسات إلى أن بعض الناس يختارون مهنتهم إما لظروف طارئة، أو نصائح عارضة، أو تأثير كقراءة قصة في كتاب أو سماع محاضرة من شخصية محببة، أو تأثير بضغط الوالدين أو مساييرة لرغبة الأقران، فاختيار المهنة لم يعد مجرد كسب لقمة العيش كما كان الحال في الماضي بل أصبح وسيلة لإرضاء وإشباع الدوافع الشعورية واللاشعورية تؤثر بوضوح في اختيار الفرد لمهنة، فنحن نختار المهنة أحيانا من باب مجاراة أحد الأقارب أو الامتثال لرغبة الوالد وعلى أي حال فيمكننا تلخيص العوامل المؤثرة في اختيار الفرد لمهنته على النحو التالي:

**(1)- تأثير الوالدين:** وذلك من خلال وراثة المهنة فقد أثبتت نتائج إحدى الدراسات أن 95% من أبناء المزارعين يواصلون العمل الزراعي هذا فضلا عن أن الآباء يشكلون نماذج سلوكية للأبناء فهناك بعضهم يجبرون أبنائهم في اختيار مهنة معينة كانت أميئتهم لولا أنهم فشلوا لسبب أو لآخر (حتى يحقق الابن ما فات الأب في شبابه)، كذلك فقد يكون ذلك لأنا تليق بالمستوى الاجتماعي للعائلة، تغيير هذا المستوى والارتقاء به.

**(2)- تأثير الأقران والجماعات المرجعية:** وذلك من باب استمرار السلوك التعليقي.

**(3)- المدرسة والمعلم:** أحيانا ينظر إلى المعلم وكأنه الأب البديل، فقد يتأثر التلميذ بشخصية معلمه مما يؤثر في اختيار المهنة المستقبلية.

**(4)- التمييز الجنسي:** يتأثر الاختيار بنوع وجنس العامل (ذكر أو أنثى) وتشير دراسة "جورج جونسن" أن النساء يرغبن في اختيار الأعمال ذات المتعة والظروف المريحة أما الرجال فيقدمون على اختيار الأعمال المريحة أكثر وذات الأجر العالي والمصحوبة بتقلد المستويات المرضية للطموحات.

**(5)- خصائص الفرد وقدراته:** يختار الفرد مهنته وفقا لقدراته الحقيقية.

**(6)- المكانة الاجتماعية:** التقدير والمكانة الاجتماعية الذي يمكن أن تحققها مهنة معينة هي التي تدفع الفرد لاختيار مهنة أو ترك أخرى.

**\*/ أهداف الاختيار المهني:**

لا تنحصر وظيفة الاختيار المهني في:

-انتقاء أحسن الأفراد لمهمة ما... وإنما تتجاوز هذه الأهمية لتشمل ما يلي:

1)- نقل العمال من مكان لآخر داخل العمل الواحد أو من عمل لآخر: فالاختيار يتضمن المتابعة للكشف عن ارتياح العامل ونجاحه في عمله من عدمه وذلك ليتماشى العمل مع قدرات ومهارات الفرد.

2)- اختيار العمال الذين يصلحون للبرامج التدريبية: حيث يتم الاختيار في ضوء أهداف ومحتوى برنامج التدريب ومدى ملائمة لمهارات وقدرات العامل بهدف الارتقاء بهذه المهارات للمستوى الذي تتطلبه المنظمة.

3)- توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات على العاملين داخل المنظمة: ويكون ذلك في ضوء ما تسفر عنه نتائج تحاليل العمل وتحليل الفرد.

4)- ترقية العمال: ويتم ذلك في ضوء الخبرات وسنوات العمل التي قضوها والدورات التدريبية التي حضروها، وهذا من شأنه رفع الروح المعنوية لديهم.

5)- اختيار القادة والمدراء والمشرفين: وذلك في ضوء حاجات العمل وتوافر الشروط اللازمة في هؤلاء الأشخاص ووجود المناصب الشاغرة لهذه المواقع القيادية.

### **\* طرق الاختيار المهني:**

يعتمد الاختيار المهني على تطبيق مجموعة من الاختبارات والتي تعين الجوانب المعرفية والمهاراتية والنفس حركية والاجتماعية والتربوية والخلقية والمهنية للشخصية، حيث تساعدنا في التنبؤ بنجاح العاملين في أي منظمة.

- وعموما فإن للاختيار المهني طريقتين هما:

أولاً: التمييز بين المترشحين المتقدمين والحاصلين على الشروط اللازمة للعمل وبين الأفراد الذين لا تتوفر لديهم هاته الشروط: وأساس الاختبار في هاته الحالة هو توفر الخصائص والشروط التي وضعت سلفاً لمن ينبغي تعيينه في هذه الوظائف.

ثانياً: ترتيب الأفراد من حيث درجة الصلاحية للعمل: ويتم هذا الترتيب تنازلياً، بحيث نبدأ بالأكثر صلاحية، ثم أقلهم، ويكون الاختيار في هذه الحالة هو عدد العمال المطلوب تعيينهم، ويتم اختيارهم من بين العمال الذين يقعون في أعلى الترتيب.

### **\* فوائد الاختيار المهني:**

للاختيار المهني فوائد عديدة سبق وأن أشرنا لبعض منها، ونلخص أهمها فيما يلي<sup>(69)</sup>:

**أ/ زيادة الإنتاج:** لقد أكدت الدراسات أن العامل غير الكفؤ يكون إنتاجه متدنيا كما وكيفا، وكذلك إن الاختيار المهني الذي يعتمد على الأسس العلمية والذي يكون مفاده " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب له" سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما وكيفا.

**ب/ زيادة الأرباح:** إن زيادة الإنتاج تعني ضمنا زيادة الأرباح، ولقد أكدت الدراسات أنه يزداد ربح المنظمة عند تطبيق وسائل الاختيار المهني القائم على الأسس العلمية، والذي يعني تجنب الإصابات وتفادي الوقوع في الحوادث، وتعني كذلك المعنويات العالية للعمال والمشرفين والقادة... والدوافع القوية وكل هذه العناصر تعتبر مقويات أساسية لزيادة الإنتاج وزيادة الأرباح.

**ج/ الانتقاء المهني الجيد والاستقرار في العمل والرضا فيه:** هذا من شأن التقليل من فترات التدريب والنفقات اللازمة للتأهيل وكذلك المدة الزمنية المستغرقة في التدريب، فلو أسئى انتقاء العامل واختياره، وتم إلحاقه بصالونات (مراكز) التدريب اللازمة فإننا لن نضمن أن يصل به التدريب للكفاءة المطلوبة والتي يمكن تحقيقها من خلال اختيار مهني قائم على أسس علمية وموضوعية.

**د/ التقليل من الفقد البشري والمادي:** يفيد في التقليل من ظاهرة الهدر (الترك) المهني، فنفقات عمال يتركون مهنتهم بعد فترة قصيرة من الالتحاق مما يؤدي لضياع أموال كبيرة سبق وأن نفقت في عملية إعدادهم وتأهيلهم، فضلا على ما تنفقه المؤسسة الإنتاجية من أموال وتضييع للوقت على تدريب عمال جدد، هذا فضلا عما يحدثه انتقال العمال من تخصص لآخر من اضطرابات وقلق لبقية العاملين وما يصاحب ذلك من ضعف الأداء ونقص الأرباح ومجمل الانعكاسات على المنظمة.

**هـ/ تقليل من الإصابات والتورط في الحوادث:** إذا أحسن العامل لاختيار مهنته بما يوافق قدراته فلا شك أنه سيتوحد معها، ويرتفع مستواه المهاري، ومن ثم تقل نسبة التورط في الحوادث، والتي سنخصص لها محاضرات لاحقا.

**و/ عدالة توزيع الأجور والحوافز والترقيات:** مفيد في استبعاد العالم الذي يقتصر في إنتاجه كما وكيفا، فلاختبار المهني يتضمن أيضا إحاطة العامل بالمرود المهني سواء كان سلبا أو إيجابا، وفي هذا فائدة للمنظمة حيث توفر لها من الناحية المالية، وثمة فائدة للعمال الذين يشعرون بعدالة التعامل وأنه على قدر عطاء وعرق التعب يكون تقدير وتقويم المسؤولية في المنظمة.

## \* التدريب المهني

### I / تعريفه :

يشير التدريب في مفهومه العام إلى أنه عملية تعلم وتعليم تساعد الفرد على إتقان مهنته والتوافق مع ظروف عمله، كما يعرف على أنه مجموعة المواقف التي تهدف إلى اكتساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد في أداء عمل معين: والتدريب لا يقتصر على العمال الجدد فقط بل يشمل القدامى منهم، وكذلك القادة والمشرفين والمتخصصين.

### II / أهداف التدريب :

- 1) يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال التدريب قبل العمل وأثناءه والذي يؤدي إلى تكوين رأس مال بشري وتوفير الأيدي العاملة الماهرة المطلوبة للعمل.
- 2) مساعدة العامل على أداء عمله بطريقة أفضل وتقوية المسؤولية لديه نحو موقع العمل ونحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- 3) يقلل من الإصابات ويمنع الحوادث.
- 4) تنمية الشعور بالرضا لدى العاملين وتقليل الإحساس بالملل والتعب ونتيجة تحسن الأداء الناجم عن التدريب العلمي المنظم.
- 5) يؤدي التدريب الجيد إلى ارتفاع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج كما وكيفا وانخفاض التكاليف والنفقات مع قلة الزمن المستغرق في العمل وبساطة الجهود وقلة الخسائر ويعمل على حل مشكلات الإدارة والعمل على حد سواء.

### III / تخطيط برامج التدريب :

- يتوقف إنتاج ونجاح برامج التدريب إلى حد كبير على نجاح مرحلة تخطيط هذه البرامج من حيث مضمونها كالتالي:
- 1) **بالنسبة لتحليل العمل:** تحديد بدقة متطلبات هذا العمل من المهارات اللازمة لأدائه، بناءا على برنامج مسطر للتدريب.
- 2) **بالنسبة لتحليل الصعوبات:** يجب على مسؤول التدريب معرفة أهم الصعوبات التي تواجه العامل أثناء الأداء ليتمكن من وضع الأساليب الملائمة لمواجهة هاته الصعوبات.
- 3) **دراسة الحركة والزمن:** وظيفة التدريب اكتشاف أفضل الطرق لأداء عمل ما بأقل جهد ممكن وفي أقصر وقت لإنتاج أكبر قدر من المنتجات كما كيفاً.

- سؤال: مت يجري التدريب؟

- جواب: هو عملية دائمة ومستمرة وقد يكون:

أ- قبل التحاق العامل وتعيينه لإعداده لمزاولة العمل بنجاح.

ب- أثناء العمل: لتحديد المعلومات وتزويد العامل بالمهارات.

ج- عند تغيير العامل لعمله: أو نقله من عمل لآخر.

د- عند الترقي: للتدريب على ما يسند لهم من مهام جديدة.

هـ- عند استحداث الآلات أو العتاد: وذلك بتطويرها، فيجب تدريب العمل عليها.

**VI- مكان التدريب :**

- سؤال : أين يجري التدريب؟

- جواب : يتوقف مكان التدريب على نوعين:

(1) قد يكون جماعيا: حيث يكون الاستعانة بمراكز التدريب أو المدارس لمعاهد الفنية و التقنية أو الورشات.

(2) وقد يكون فرديا:والذي يتم داخل المؤسسة في حد ذاتها، فيلحق العامل بكل قسم أو مصلحة أو إدارة فترة معينة للتدريب.

**V/ كيفية التدريب :** يتم أحيانا عن طريق وسائل الإنتاج أو الخبرات المباشرة تحت إشراف المختصين.

**IV/أنواع التدريب :**

(1)- التدريب عن طريق النشرات والمحاضرات والمطبوعات.

(2)- التدريب عن طريق وسائل الإيضاح: وذلك عبر الأفلام السينمائية وتسجيلات الفيديو والرسوم...الخ.

(3)- التدريب عن طريق المناقشات الجماعية: ويكون ذلك بين العاملين والمشرفين.

(4)- التدريب عن طريق الأداء الفعلي للعمل المراد التدريب عليه.

**\*- مراحل التدريب وخطواته:**

إن نجاح التدريب وفاعليته يعتمد على عدة متغيرات أهمها:

أولا: استعداد وفاعلية المدرب: من خلال:



- ا/- تحديد الهدف من التدريب حتى لا يضيع وقته واستبعاد لكل غموض أثناء عملية التدريب.
- ب/- تحديد المهارات التي يتم التدرب عليها.
- ج/- تحديد الطريقة التي تتبعها المدرب في التدريب في عرض البيانات والمعلومات.
- د/- أن يتقن المدرب المهارات والإلمام بالمعلومات التي لا تضيع الفوائد المتوقعة من التدريب.
- ه/- إعداد مكان التدريب وتوفير المعدات لإتمام العملية التدريبية.

### ثانيا: التهيئة الذهنية للمتدرب:

حتى تتم المتدرب ذهنيا ونفسيا ينبغي إتباع ما يلي:

- ا/- خفض درجة القلق لدى المتدربين بالبشاشة والحوار التفاعلي.
- ب/- تنمية الدفاعية (الرغبة) لدى المتدرب (المتعلم) في الإقبال على البرنامج التدريبي، لا بد من توافر الرغبة والدفاعية القوية لنجاح التدريب.
- ج/- استشارة وشد انتباه المتدرب وتفادي كل من شأنه إحداث روح الملل والنفور لديه.

### \*- توظيف تقنيات (فنيات) التدريب:

- 1- أن يبدأ من المعلوم ثم الانتقال إلى المجهول.
- 2- أن يبدأ بالسهل والانتقال إلى الأصعب، أي ضرورة التدرج في التدريب.
- 3- أن يكون التدريب قائما على العمل أي ارتباط التدريب بالأداء الفعلي.
- 4- أن تتوفر المناقشة والحوار بين المدرب والمتدرب.
- 5- الاستعانة بوسائل الإيضاح تذكيرا للصعوبات التي قد تواجه المدرب.

### \*- تقويم التدريب:

يستهدف قياس مدى تقدم العمال المستفيدين من البرامج التدريبية، فهل حققت البرامج الأهداف التي سطرته المنظمة، وهل هذه البرامج تشكو من نواحي القصور التي يمكن معالجتها وعموما هناك تقنيات لتقويم التدريب أهمها(70):

- ا/- يمكن قياس تحصيل الفرد من خلال تطبيق الاختبارات النفسية التحصيلية واختبارات الكفاية الإنتاجية والتي تقيس عينة من العمل الفعلي للفرد.
- ب/- تحليل سجلات النتائج الفعلية: للمتدرب للوقوف على مدى تقدمه.
- ج/- مقياس زيادة الإنتاج: حيث يعتبر محكا فعليا بحيث تقاس الفروق بين إنتاج متدرب قيل البرنامج التدريبي وبعده.

- د/- قياس خفض الوقت: تشير سرعة ودقة الأداء إلى نجاح وفعالية البرنامج التدريبي.
- ه/- خفض نسبة الغياب: حيث لا يميل الفرد للغياب أو التمارض بل يحرص دائما على الحضور.
- و/- مقياس خفض إصابات العمل والحوادث: كلما زاد التدريب الفعال زادت مهارات العمال وإتقانه وانخفضت نسبة الخطأ وتلاشت بالتالي معه نسبة الحوادث.

## \* التآهيل المهني

يقصد به التوجيه المهني لبعض الفئات الخاصة من ذوي العاهات والعمل على إيجاد عمل مناسب لهم يستوعب ما لديهم من قدرات ومهارات ويتحدد دوره في اتجاهين رئيسيين:  
**أولهما: تحقيق الذات:** أي تحقيق ذات العامل، وذلك بإيجاد عمل مناسب له يحفظ له كرامته وإنسانيته ويتكيف من خلاله مع أفراد المجتمع.

### ثانيهما: تعبئة كافة طاقات العمل للإنتاج والتفوق فيه:

ولقد أشارت الدراسات حول الكفاية الإنتاجية والتفوق المهني لذوي العاهات إلى أنهم حققوا مستوى عالي في أعمالهم كالأسياء تماما، ففي دراسة "فارلاندر" التي قارن فيها 685 عاملا من ذوي العاهات وعددا مماثلا (685) من الأسياء ووجد تفوق المعاقين في الإنتاج وحصلوا على زيادة في الأجور بنسبة 4.6% كما أن معدل غيابهم أقل نسبة (7%) من الأسياء.

\* كما قام "نوفيس" بدراسة على 1008 عاملا من 63 مؤسسة تبين منها أن كفايتهم الإنتاجية فوق المتوسط حسب تقارير أصحاب الأعمال، وأن نسبة تعرضهم للحوادث غير ملحوظة، وأنهم أكثر انتظاما في العمل من زملائهم الأسياء، فعملية التآهيل المهني إذا تساعد على تحقيق الكفاية والراحة النفسية في المنظمة.

\* ويتلخص دور الأخصائي في علم النفس، وعلم الإجماع في مراكز التآهيل المهني في جمع المعلومات الشاملة على الحالة وتاريخها وتفسيرها من وجهة نظر نفس- اجتماعية ودراسة مواقف المجتمع واتجاهاته نحو ذوي العاهات، وتخطيط الخدمات النفسية والاجتماعية والطبية والرياضية والمهنية لهم.

## خامسا: الأرغونوميا "الهندسة البشرية":

**المعنى اللغوي:** مصطلح لاتيني مركب من كلمتين: Ergone تعني العمل و: Nomos تعني قواعد وهي مجتمعة تعني **قواعد العمل**.

**المعنى الاصطلاحي:** عرفها الملتقى الرابع للأرغونوميا المجتمع في بريطانيا 1969 واتفق الحاضرون على التعريف التالي(71):

"الدراسة العلمية للعلاقة بين الإنسان ووسائل العمل وظروفه ومحيطه وهدفها هو تشكيل بمساعدة الفروع العلمية التي يكونها هيكل من المعارف التي تعمل على تحقيق التكيف الأمثل لوسائل الإنتاج التكنولوجيا ومحيط العمل والظروف للإنسان".

- **تعريف غراند جين (سويسرية):** "الأرغونوميا علم متعدد الاختصاصات حيث يشكل من الفيزيولوجيا وعلم نفس العمل والأنثروبومترية (علم قياس أبعاد الجسم) وسوسولوجيا العمل، أما هدفها العملي فهو تكييف منصب العمل وعدده وآلاته وساعاته وظروفه الفيزيائية لمتطلبات الإنسان وتحقيق هذا الهدف على المستوى الصناعي يعمل تسهيل العمل وعلى زيادة فعالية المجهود الإنساني وزيادة الإنتاج".

- **تعريف J. le plat:** "إنها تكنولوجيا هدفها تهيئة نظم الإنسان- الآلة وفق عدد معين من الاعتبارات منها ما يهم الكائن البشري وأهما الأمن الصناعي والراحة والرضا".

● مسألة تكييف العمل للإنسان هي المحور الأساسي لمجمل تعاريف الأرغونوميا.

● العلم ميدان من المعرفة، أما التكنولوجيا فهي المجال التطبيقي الذي يطبق فيه العلماء العلم

بحل المشكلات، فبدأت الأرغونوميا تكنولوجيا لاستفادتها من عدة علوم ثم أصبحت علما بعد تطورها أي أصبحت لديها مناهج ووسائل وتقنيات... الخ.

\* **الأرغونوميا وبركرست:** هو لص يوناني بنى فندق بجانب طريق وكان يشترط دفع مبلغ مالي من المار على هذا الطريق أو الزبون، أو ينام على أحد السريرين الذين صممهما (قصير جدا أو طويل جدا)، فإما قص أو قطع من أرجل المار أو عمل على تمديده كي يتوافق مع السرير، وهذا ما يعكس التناول للأرغونومي في تصميم مناصب العمل.

منصب العمل في المنظمة يعمل للعامل مثلما كان من الممكن أن يفعلهُ اللص اليوناني للزبائن، أي إذا لم يصمم تصميمًا جيدًا يهدف أول ما يهدف إلى تكييف العمل للإنسان وليس العكس.

فأخذ الأرغونوميون هذا التناول ليصفوا به مناصب العمل التي لم تصمم لتلائم الإنسان العادي

(قدراته، مهاراته...).

مثال: دراسة "فرايزنت" على مقاعد الجرارات والتي تفتقد إلى المسند مما يسبب ضغطا عاليا على الظهر والعمود الفقري خاصة وأن السائق في وضعية عمل.

- **مصطلح بروكر ستيز:** يصف به الأرخونوميون مناصب العمل التي لم تصمم لتتناسب مع قدرات أو متطلبات الإنسان.

كذلك العمل الروتيني والذي يقلص من قدرات الإنسان وحيويته، يعتبر تناول بروكرستيزي تناول غير أرغونومي أو لا أرغونومي.

كذلك مطالبة جندي للحراسة أكثر من أربع ساعات متتالية تفوق قدراته وبالتالي (تمديد للإنسان).

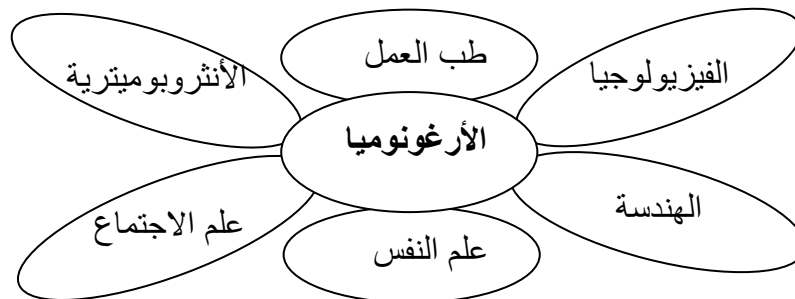
### \* طبيعة الأرخونوميا متعددة الاختصاصات:

تعتبر علما متعدد الاختصاصات والذي كان سببا في تطورها وأهم هذه الاختصاصات:

(1) **علم الفيزيولوجيا:** يدرس وظائف الأعضاء والأرخونوميون يستفيدون منه عندما يصممون مناصب العمل للتوافق مع قدرات الإنسان.

(2) **علم التشريح:** يدرس بنية الجسم، فعندما نريد تصميم منصب عمل ما للإنسان ولا نكون على علم بنية هذا الإنسان (بالتأكيد لا يمكننا تصميم منصب عمل تصميميا جيدا).

(3) **علم النفس:** يستفيد منه الأرخونوميون: كيف تتكون المهارات، كيف يرسل الإنسان ويستقبل المعلومات (لأن الإنسان في تعامل مع الآلة)، كذلك يفيدنا علم النفس في كيف يفكر هذا الإنسان، حتى يمكننا تصميم العمل تصميميا جيدا يتناسب ويتوافق مع قدرات الإنسان، والأرخونوميون الأوائل تكلموا على العلوم الثلاثة السالفة الذكر بينما الجيل الثاني أضاف علوما أخرى مثل طب العمل وعلم الاجتماع... ويرجع ذلك لتطورها.



\* تطور الأرخونوميا:

بتاريخ 12 جويلية 1943 في اجتماع فريق من الباحثين متعددي الاختصاصات، يقال أن العالم "ميورال" هو أول من اقترح هذا المصطلح، وفي 16 جويلية 1956 تمت الموافقة على استخدام كلمة الأرغونوميا من أجل تكيف أمثل للعمل لمتطلبات الإنسان.

- سؤال: متى بدأت الأرغونوميا؟

- جواب: بدأت عندما بدأ الإنسان يفكر ويصمم مناصب العمل ووسائله وطرقه لتكون مناسبة لقدراته وهي غير مرتبطة بزمن معين، فهي موجودة منذ أن وجد الإنسان، وإنما كأعمال متناثرة تفنقر للصبغة العلمية، وعموما تطورت عبر أربع مراحل هي:

## أولا- مرحلة ما قبل ح ع II:

تميزت بدراسات أرغونومية ضعيفة علميا على العموم، لكنها ساهمت في بناء أساقوي ومتمين لها، وشملت أعمال باحثين مثل العالم "تايلور" و"جيلبرت وزوجته"، "فيرينيه" و"سيشور" في الربع الأول من القرن الـ19م، فمثلا "تايلور" مؤسس "O.S.T" أثناء محاولته البحث عن إيجاد أحسن العمال محاولتا لتكييف وسائل العمل وطرقه ودور الآلة (دراسة الحركة والزمن)، فمثلا صمم مجرفة تحمل 9.7 كلف حققت أقصى فعالية في الإنتاج في العمل كان ذلك سنة 1913م.

- **جيلبرت وزوجته ليليان**: مهندس ميكانيكي وزوجته سيكولوجيه، وهذا ما تبحت عنه الأرغونوميا وهو إتحاد سيكولوجي ميكانيكي.

مثال: صمما سقاية ميكانيكية تصعد وتنزل بسهولة وتكفي لحمل العاملين ووسائل العمل معا، وتهدف إلى الإسراع في العمل والقضاء على وضعيات الانحناء المتعب لعمال البناء (أي تكيف وتعديل الطريقة لتلائم الإنسان).

\* وأهم الموضوعات التي تناولتها الأرغونوميا في هذه المرحلة هي: أجهزة العرض – أدوات التحكم الأنثروبومترية – دراسة العمل اليدوي (غير التقني) – دراسة الظروف الفيزيائية في تحسين الإنتاج.

**ثانيا- مرحلة ح ع II:** ساهمت كقوة دافعة لها، لأن متطلبات الحرب والظروف التي خلقتها كانت من أهم الأسباب التي دفعت المتخصصين إلى أن لا يبقوا ينظرون إلى الإنسان على أنه سبب الحوادث والمشاكل وعدم الفعالية القتالية (الحربية)، فقد لوحظ أن حوادث الطائرات كانت جد مرتفعة على الرغم من الاختبار والتدريب والتوجيه للطيارين، فوجد مثلا الباحث "ويسترمان Wisterman" حين تحليله لهذه الحوادث أنها كانت لا تعود إلى الجنود في حد ذاتهم، وإنما تعود

إلى تصميم الطائرات والغواصات والدبابات... الخ، فطرح السؤال التالي:  
س/ ألا تكون الآلة من أهم أسباب الحوادث؟ وبدأ الاهتمام بدراسة الآلات وتبين نوعين من المشاكل:

- (1) الحالات التي كانت فيها الآلات دون مستوى إمكانيات وقدرات الإنسان.
- (2) الحالات التي كانت فيها الآلات تتطلب أعلى مما يوجد لدى الإنسان من قدرات وإمكانيات ومهارات.

- وفي كلتا الحالتين كانت الآلة غير مصممة تصميمًا جيدًا لتلائم الإنسان وكانت هذه الدراسات في تبلور وتطور الأرغونوميا.

### المرحلة الثالثة: ما بعد ح ع II:

بانتهائها (الحرب) انتقل مجال الاهتمام الأرغونوميون من الميدان العسكري إلى ليشمل القطاع الصناعي (الخطوة الجديدة)، فنقل تكييف المعدات الحربية للمقاتل لزيادة الفعالية القتالية إلى تكييف المعدات والآلات ووسائل الإنتاج لزيادة الفعالية الإنتاجية لدى العامل، فازدهرت الصناعة في U.S.A في الخمسينات، فتم زيادة الإنتاج كَمَا ونوعًا مع تحقيق أكبر قدر من الراحة والأمن، وعملوا على البحث للإجابة عن السؤال التالي:

ما هي أنجع السبل لاتي تعمل على نشر الأرغونوميا؟

### المرحلة الرابعة: المرحلة العالمية الشاملة:

وتبدأ من السبعينات إلى يومنا هذا، وسميت شاملة لأنها لم تبق محصورة في الميدان الصناعي بل شملت كافة ميادين الحياة (الزراعة، المطبخ، الصحة...).

وسميت بالعالمية لأنها انتقلت من USA إلى أوروبا ثم دول العالم الثالث، عن طريق التبادل الثقافي (تكوين إطارات ونقل التكنولوجيا...)، وهي عوامل ساعدت في فتحت أمام الأرغونوميا.

- فجاء دور المتخصصين في العالم الثالث فأقروا بضرورة الاستفادة منها ونستطيع أن نميز كيفيتين بارزتين:

1- لا يمكن استيراد التكنولوجيا من طرف الدول الفقيرة وكذلك الحالة العلمية غير المتطورة مما يبرر تطور وسائل العمل مثل (المنجل، الكتابة، كرسي...) من حيث الشكل، الوزن والحجم... الخ.

2- الأرغونوميين الذين نادوا باستخدام الأرغونوميا في نقل التكنولوجيا تفاديا للنقل الأعمى لها

والذي كان وراء الكثير من المشاكل والحوادث الخطيرة مثال (بحث الجرارات ضعيفة التصميم وكذلك الحافلات المستوردة من طرف الجزائر على سبيل المثال لا الحصر).

- وتقسّم الأرغونوميا إلى قسمين:

(1) الأرغونوميا التصميمية: تلائم الدول النامية، وهي تمارس في مرحلة التخطيط، ويستخدم فيها البيانات القاعدية الأساسية للأفراد المرتبطة بالقدرات والمعارف، الطول، الوزن.. الخ.

(2) الأرغونوميا التصحيحية (الممارسة): تلائم الدول المتقدمة وهي التي تطبق، عندما يتم تصميم الشيء ويكون جاهزا ثم إعادة تصميمه، وهي مكلفة جدا، وتعتمد على بيانات الحدود: ما هو الحد الذي يجب تجاوزه أو لا تتجاوزه، مثلا: في الضوضاء تحدد درجة 90 ديسبال، كذلك درجة الحرارة والرطوبة...).

وفي الدول النامية تسعى إلى توفير أقصى ما يمكن من البيانات القاعدية حول الأفراد وللأسف في الجزائر مثلا هناك محاولات بسيطة وضعيفة علميا، ونقص كبير في الأبعاد الأنثروبولوجية.

#### \* طرق البحث في الأرغونوميا:

هناك طرق تجريبية وأخرى غير تجريبية، هذه الأخيرة تقصد بها مجموعة من الممارسات تميزا لها عن الطرق التجريبية، والتي تتميز بضبط المتغيرات (م.م) (م.ت) (م.د):

- م.م (متغير مستقل): يغيره الباحث ويتحكم فيه بالزيادة أو النقصان وفي كل مرة يرى أثره في م.ت.

- م.ت (متغير تابع): هو الذي يرى الباحث أثر م.م فيه (الاستجابة).

- م.د (متغيرات دخيلة): هي التي يمكن إن لم يتوخّ الكاتب الحذر (وذلك بعزلها) أن يؤثر إلى جانب م.م على م.ت.

أما الطرق غير التجريبية: هي عديدة مثل (البحث الوصفي، البحث المقارن، البحث شبه التجريبي، البحث التاريخي، مثلا: دراسة تأثير مادة الكالكار الموجودة في الماء).

فبالنسبة للأرغونوميا تستخدم الطريقتين معا، وذلك ما ساهم في تطورها (العمل المخبري والعمل الميداني، أي أن التدريب يمكن أن يكون مخبريا أو ميدانيا)، فالميداني هو الذني يجري في الواقع، أما المخبري فهو الذي يجري في المخبر.

- نجد أن العمل المخبري من حيث الدقة والتحكم في المتغيرات جيدة، لكن مصداقية نتائجه غير متماشية مع الواقع في كثير من الأحيان.



- أما التجريب الميداني ففيه يستغل الباحث فرصة حدوث الظواهر وإجراء التجارب والأبحاث، وتستغل نتائجها خاصة في قضايا الظروف الفيزيائية.

\* **النفقات والعائدات في الأغر ونوميا:** عموما يفوق عمرها 50 عاما إلا أنها ليست منتشرة بالطريقة المنتظرة خاصة من طرف أرباب العمل، ونحن نعلم أن عدم تطبيقها يكلف خسائر كبيرة، على العكس من تطبيقها يعود بعائدات كبيرة للمنظمات والأمم وأحسن مثال نسب الحوادث في الجزائر في تزايد مستمر حيث بلغ أكثر من 92 ألف حادثة عمل سنة 1995.

## 1- نظام إنسان- آلة:

س/ هل نظام إنسان آلة منصب عمل؟

ج/ نعم هو منصب عمل، لكن ليس كل مناصب العمل إنسان- آلة حيث من شروط هذا النظام أن يكون هناك إنسان أو أكثر + آلة أو أكثر.

فالحراسة مثلا: منصب عمل لكن ليس في إطار نظام إنسان-آلة.

والمحراث التقليدي منصب عمل ويسمى نظام إنسان-حيوان-آلة.

إذن نظام إنسان – آلة يشترط أن يكون بالإضافة إلى إنسان أو أكثر + آلة أو أكثر، وكذلك يجب أن يكون هناك هدف (اجتماع الإنسان والآلة لتحقيق هدف مسطر ومعين)، كذلك من الشروط لابد من توفر:

- المدخلات inputs: تكون في شكل مواد أولية، معلومات، كلمات...

- المخرجات outputs: النتائج التي يتوصل إليها نظام إنسان- آلة.

وكذلك من أهم الشروط التفاعل بين الإنسان والآلة وعدمه يعرقل تحقيق الأهداف والمخرجات، ويتم هذا التفاعل من الإنسان عن طريق الحواس والأطراف، ومن الآلة عن طريق أدوات التحكم وأجهزة العرض.

ففي هذا النظام يتلقى الإنسان معلومات من أجهزة العرض عن طريق حواسه (خاصة حاسة البصر) وبعد معالجتها وفهمها يقدم الإنسان قرارا للآلة، عن طريق أطرافه العليا أو السفلى، فتستقبلها الآلة بواسطة أدوات التحكم، ومن أهم الشروط فعالية الوظائف المختلفة لهذا النظام، وأهمها:

1/ استقبال المعلومات: يستقبل الإنسان المعلومات عن طريق الحواس والآلة عن طريق أدوات التحكم، ويشترط أن تكون الشاشة ملائمة ويمكن إدراكها، وفي حواس الإنسان مثلا: شروط إضاءة كافية، حروف بحجم معين ومدروس، كلمات بخطوط ومسافات معينة ومحددة، وظروف فيزيقية معينة، كما يجب أن تكون الألوان متناسقة وعليه يجب أن تؤخذ كل هذه الأمور في تصميم أجهزة العرض.

2/ تخزين المعلومات: بالنسبة للإنسان يعرف لحد الآن أنها الذاكرة التي تخزن المعلومات أما بالنسبة للآلة (ذاكرة الكمبيوتر أو الأشرطة)، ويمكن لمهندسي التصميم أن يصممو ما يمكن أن يخزن فيه المعلومات.

3/ معالجة المعلومات واتخاذ القرار: بالنسبة للآلة تتم حسب الطريقة التي تصمم بها تلك الآلة، أما بالنسبة للإنسان - وهذا المجال يهتم به الأرغونوميون- هي عملية معقدة تبدأ من وقت استقبال المعلومات من طرف الإنسان إلى أن تتم الحركة، أي المسافة الفاصلة بين الاستقبال والحركة، وهنا يقدم علم النفس التجريبي خدمات جلييلة للأرغونوميا حيث أظهر مجموعة من المعلومات أهمها:

- استرجاع المعلومات من الذاكرة إلى مركز الانتباه في الإنسان (العقل).
- التعرف على تلك المعلومات، حيث يلعب العقل بأكمله الدور، فإما أن تكون الحركة أو لا تكون أصلا.

- أثناء عملية التعرف يقوم الإنسان بمجموعة من العمليات العقلية المعقدة التي قد تستخدم في العمليات الحسابية، التحليل المنطقي، الربط بين المعطيات... الخ.

4- القيام بالحركة أو النشاط: بالنسبة للإنسان، فالنشاط تقوم به الأطراف (العليا-السفلى)، وبالنسبة للآلة فإن النشاط يتمثل في تلك المعلومات التي تقدمها الآلة للإنسان في أجهزة عرضها المختلفة، كذلك يمكن أيضا إدخال الحركة التي تقوم بها الآلة والذي يعتبر نشاطا مكملًا لحركة الآلة، اهتزازها حيث يستخدمها الإنسان.

## 2- أجهزة العرض وأدوات التحكم

من أهم الموضوعات التي انطلقت بها الأروغونوميا في مراحلها الأولى: أجهزة العرض وأدوات التحكم، ذلك أن هناك تفاعلا ضروريا بين الإنسان والآلة والعناصر الأساسية لهذا التفاعل أدوات التحكم وأجهزة العرض بالنسبة للآلة والحواس والأطراف بالنسبة للإنسان.

**أولا- أجهزة العرض:** المقصود بها كل وسيلة في الآلة تستخدم لتزويد العامل (الإنسان) بمعلومات تمكنه من تحقيق أهداف النظام، ففي الخمسينيات كانت معظمها ميكانيكية (سلم - مؤشر - ترقيمات... الخ)، وتطورت فيما بعد إلى أجهزة عرض إلكترونية، وأخرى حديثة مثل المرآة الخارجية للحافلة.

وتقسم أجهزة العرض إلى سمعية (جرس)، لمسية (نقط براي)، بصرية (وهي التي أخذت حصة الأسد في البحث الأروغونومي)، وتقسم إلى:

- 1- جهاز العرض ذو السلم الثابت والمؤشر المتحرك (الساعة التقليدية).
- 2- جهاز العرض ذو السلم المتحرك والمؤشر الثابت (الميزان عند التجار).
- 3- جهاز العرض الرقمي والذي يقدم قيمة عددية محددة ثابتة مثل (الساعة الإلكترونية والآلة حاسبة).

**ثانيا- أدوات التحكم:** إنها الوسيلة التي تعمل من خلالها على إدخال المعلومات إلى الآلة أو إلى النظام، فالفأس مثلا ندرسها من خلال طول المقبض - الحجم - الوزن...  
- الإنسان والفأس: فالمقبض أداة التحكم والأرض جهاز عرض (نظام إنسان-آلة بسيط جدا)، فوظيفة التحكم إنسان-آلة تتمثل في إدخال معلومات للنظام، وهي وظيفة رئيسية، وما تجدر الإشارة إليه لا بدّ من التمييز بين أدوات التحكم لتفادي العواقب الوخيمة.

### ثالثا- الأنثروبومترية:

هي ذلك العلم الذي يقيس أبعاد الجسم قياسا كميا، يعني الخروج بكميات لاستخدامها في أغراض التصميم، وإعادة التصميم لتحقيق مبدأ تكييف العمل للإنسان.

### \* الفروق الفردية في الأنثروبومترية:

مثلها مثل باقي الظواهر النفسية المختلفة، حيث لا نكاد نعثر عن تشابه بين الناس في بعد أنثروبومتري معين، بل هناك اختلافات بين الأفراد والتي تعود لأسباب كثيرة فمثلا في طول القامة أو عرض اليد والأصابع، ويمكن جمع هذه الأسباب فيما يلي:

- (1) **الجنس:** هناك اختلاف بين الذكور والإناث في أبعاد الجسم خاصة في عرض الصدر – الحوض – البطن...
- (2) **العرق:** هناك ثلاث تقسيمات:  
أ-الجنس القوقازي: ينتمي إليه معظم الأوروبيون يتسم بصفات كمية وكيفية تختلف عن باقي الأجناس.  
ب-الجنس الجنزي: يشمل معظم الأفارقة السود، القامة الطويلة، شعر مجعد، وملامح وجه خاصة.  
ج-الجنس الماغولي: يقع نسبيا بين العرقين، وهناك من يصف ويضم العرب لهذا الصنف.
- (3) **السن:** من أهم المصادر التي تسبب الفروق في الأبعاد الجسمية، فمثلا طول القامة يتضح جليا في السن، ويحدد المختصون ثلاثة مراحل هامة: الطفولة – المراهقة – الشيخوخة حيث يتضح في كل مرحلة أثر السن في أبعاد الجسم.
- (4) **التغير الجيلي:** وهو ما يطرأ على الهيكل البشري من تغييرات في فترات زمنية مختلفة، ويقال أن في أوروبا التغير الجيلي قد توقف على عكس الدول النامية نظرا إلى المشاكل التي تعيشها هذه الدول من سوء التغذية.
- (5) **المهنة:** حيث نجد أن بعض المهن من كثرة تأثيرها تتسبب في أمراض، وعموما نجد نوع وطبيعة المهنة وخاصة التي تتطلب أعمال شاقة تساهم في زيادة أبعاد الجسم الحساسة (في شكل أمراض مهنية) كالتهابات على مستوى المفاصل الخ..
- (6) **المكانة الاجتماعية:** إن التفاوت في المكانة الاجتماعية له تأثير على الأبعاد الجسمية (غنى - فقر - سوء التغذية - عوامل الصحة المتردية...).
- (7) **الوقت:** وقت اليوم: بينت الدراسات أن أبعاد الجسم خاصة القامة تكون في أقصى قيمها في الفترة الصباحية، وتكون في أدناها في الدقائق السابقة لوقت النوم، ويصل الفرق أحيانا إلى 02 سم، مثال: القامة عند عمال الشحن والتفريغ حيث تنقص القامة خاصة عند ولاية العمل حيث استخدمت في قياس وضعيات العمل، وضعية الجلوس، وضعية الحركة، وهكذا قامت دراسات حول ما يعرف بالعمل الستاتيكي (الساكن)، وكذا العمل الديناميكي (المتميز بالحركة والنشاط)، وكلها معلومات في دراسة فيزيولوجيا العمل.

## سادسا: السلوك التنظيمي

هو دراسة السلوك داخل المنظمة –إنتاجية كانت أو خدمية- من ثلاث جوانب:

1- على مستوى الفرد، 2- على مستوى الجماعة – على مستوى التنظيم، أي دراسة الأفراد والجماعات كفريق عمل داخل المنظمة، بهدف الوقوف على السلوك الإنتاجي للأفراد من جهة والسلوك التنظيمي فيما بينهم من جهة أخرى، وسنعمل على تلخيص أهم المواضيع التي يتناولها السلوك التنظيمي أو ما يطلق عليه في U.S.A علم النفس الاجتماعي للمنظمة في النقاط التالية:

### I- التوافق المهني:

من أبرز التعاريف "تقبل الفرد للعاملين معه ورضاه على التغييرات التي تعترضه (مستوى) محيط العمل من وقت لآخر، وانسجامة مع ظروف العمل المختلفة لتميزها الكمي والكيفي في الأداء".

وللتوافق المهني مظهرين أساسيين:

- يتمثل في الرضا عن الزملاء والمشرفين والأجر وكل متغيرات بيئة العمل.
- وفي الإرضاء ويتضح ذلك من خلال إنتاجيته، غيابه، تأخره، مواعمة العمل لقدراته.

### ❖ مظاهر سوء التوافق المهني:

أهمها ما يلي: كثرة الشكاوي – ازدياد الغيابات – الإصابات – مخالفة النظام – التذمر والعصيان – إثارة المشكلات – العصبية الزائدة – التمارض – الرفض العصابي للمهنة والإضراب عن العمل.

### ❖ طرق تحقيق التوافق المهني:

- الاختيار والتوجيه والتدريب المهني الصحيح المبني على أسس علمية.
- تقوية شعور الانتماء والولاء وعلاقة العامل بمؤسسته، وخلقه الانسجام وعلاقة دينامية بين العامل وعمله) الذي يتضمن الظروف الفيزيائية، العلاقة بين الزملاء.
- تقبل العامل لمهنته وخلق مواعمة بين العامل والآلة مما يكفل أمنا صناعيا ونفسيا جديدا.

### II- الدافعية المهنية:

نستطيع القول بأن هناك سلوكا دافعيًا صادرًا عن الفرد، ومن هذا المنطلق نجد كل من (هيرسي - بلانكارد 1988) يعرفان الدوافع على أنها " الحاجات والرغبات الكامنة داخل الفرد توجه نحو أهداف يدركها الفرد شعورياً أو لا شعورياً".

- ومن هنا نجد الدافعية تعبيراً يستخدم لتفسير "سبب السلوك" (72).

فمفهوم الدافعية عملياً يتضمن إثارة الفرد للقيام بعمل يشبع من ورائه الحاجة وفي الوقت نفسه يتحقق الهدف للطرف القائمة بعملية التحفيز.

ففي مجال العمل قد يسعى الفرد للحصول على وظيفة واضعاً نصب عينيه تحقيق هدف أو غرض محدد مثل زيادة عائد مالي، أو تحقيق مكانة اجتماعية أو ليصبح جزءاً من جماعة... الخ. وأهم نظريات الدافعية "تسلسل الحاجات" لأبراهام ماسلو"، ونظرية العاملين "هيرزبرغ".

وتشير غالبية النظريات الخاصة بالدافعية إلى تكامل الحاجات المختلفة وعلى المنظمات

في سبيل تحقيق مناخ عملي فعّال في وحداتها وتحقيق العناصر التالية:

- 1- **المردود الاقتصادي الكافي والمناسب لمتطلبات الحياة:** فمثلاً: المال يكون له دور في إشباع رغبات الفرد، ونقص القلق، ومن ثم الاستقرار.
- 2- **الضمان الوظيفي:** يكفل للعاملين حياة كريمة في حالة العجز الناجم عن إصابة أو حادثة أثناء تأدية المهام الوظيفية أو بعد سن التقاعد.
- 3- **ظروف العمل المناسبة والمساعدة على الإنتاج:** مثل الإضافة الكافية التهوية... الخ.
- 4- **العلاقات الاجتماعية:** التعامل مع الزملاء والإداريين.
- 5- **الإمام بكل ما يجري في مكان العمل:** وذلك عن طريق مطبوعات ومجلات دورية تتبنى اقتراحات وآراء العاملين.
- 6- **التقدير المعنوي للجهود المبذولة:** في إطار الاحترام المتبادل وإعطاء الأهمية لآراء واقتراحات الأفراد.
- 7- **وجود فرص للترقية والتطور المهني:** من خلال الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات والملتقيات مع أهل الخبرة والاختصاص.
- 8- **الاستقلالية:** وذلك بإعطاء الحرية للفرد بتنفيذ المهام المطلوبة منه لزيادة النمو الشخصي والمهني لديه.
- 9- **ضرورة إيجاد القائد المتفهم بطبيعة عمل الأفراد:** واللم بأساليب التعامل البشري والممارسة

### III- الاتصال التنظيمي:

يعرف بأنه " العملية التي يتم عن طريقها إيصال مختلف المعلومات بين الأعضاء وفي جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات مناسبة، إذن عملية الاتصال تتضمن مجموعة عناصر يكون لوضوحها ودقتها الأثر الفعال في أن تحقق العملية هدفها.



#### \*- أهداف الاتصال:

أبرزها في محيط العمل هي:

- (1) إعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة.
- (2) إعطاء معلومات محددة حول مجريات الأمور داخل المنظمة.
- (3) إعطاء معلومات مرتبة للعاملين على مستوى الأداء لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتغييره وتحسينه.
- (4) إبراز دور العاملين بالأقسام الأخرى ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة.
- (5) تنمية روح التعاون للعاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك والذي له أثر وانعكاس إيجابي على الإنتاجية والروح المعنوية لدى العمال.

#### \*- أهم عوائق الاتصال:

- 1- عوائق مادية: بحكم التسلسل الوظيفي (وجود بعد بين الأفراد).
- 2- عوائق فردية: إصدار أحكام شخصية على الرسائل المستقبلية.
- 3- لغة الاتصال: ومدى فهم المستقبل لمضمون الرسالة.
- 4- غياب الثقة بين المرسل والمستقبل: مقاومة أو رفض الرسالة.
- 5- كثرة المعلومات: الاتصال الزائد.

### VI- القيادة التنظيمية:

تشير في معناها العام إلى: قدرة التأثير في جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتستمد هذه القدرة من مصادر النفوذ التي يمتلكها القائد، وهي نوعان حسب العالم "Etzioni":



## (1) نفوذ منصبى (2) نفوذ شخصى

س/ ماهى الحاجة للقيادة؟ ج/ يشير الباحثون فى السلوك التنظيمى (C.O) إلى أربعة عوامل رئيسة لوجود قيادة فى مجال العمل حسب "Katz and Kahn" وهى:

- 1) عدم اكتمال تصميم المنظمة من حيث اللوائح والهيكل التنظيمى بما يستدعى وجود قيادة.
- 2) التغيير الذى يحدث فى البيئة المحيطة بالمنظمة من شأنه التأثير على المنظمة على اعتبارها نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة مما يتطلب تغييرات تهدف إلى تحقيق التكيف مع الظروف الجديدة.
- 3) ديناميكىة المنظمة وميلها نحو التوسع مما يتطلب تغييرا فى الأنشطة لإحداث التوازن بين مختلف الوحدات.
- 4) الطبيعة البشرية المتميزة بالتباين فى الميول والاتجاهات والدوافع والقدرات مما يتطلب اتخاذ إجراءات تنسق وتعمل على إيجاد نوع من الولاء لأهداف المنظمة التى تتكامل مع الأهداف الشخصية للعاملين.

### \* القيادة غير الرسمية والقيادة الرسمية:

1/ القيادة غير الرسمية: تساوى فى تأثيرها جماعة العمل غير الرسمية الذين تربطهم اهتمامات ومنافع مشتركة، وتتحدد درجة فعالية القائد فى مدى الاستفادة من هذه الجماعات فى تنفيذ خطط العمل المختلفة من خلال قوة التأثير على الآخرين، على الرغم من عدم وجودهم فى مناصب قيادية، وعموما لا بدّ من توافر المهارات الفنية والإنسانية فى شخص القائد وكذلك العلاقات الإدراكية.

### \* نظريات القيادة: مجموعة من النظريات أهمها:

1. نظرية السمات: والتي ركزت على سمات معينة لدى القائد وافترضها الرئيسي هو أن "القائد يولد ولا يصنع"، وعدم جدوى التدريب فى إعداد القادة.
2. النظريات السلوكية: الأخذ بعين الاعتبار نوعية السلوك لدى القائد فى علاقته مع العاملين إلى جانب الاهتمام بالإنتاج.

### 3. النظرية الاجتماعية: وهى المبنية على الموقف بأبعاده المختلفة وأهمها:

- 3-1- نموذج المقياس الاستمراري للأسلوبين التسلطي والديمقراطي.
- 3-2- نموذج مستوى نضج العاملين: أي درجة القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة فى الإنجاز من جانب العاملين للمهمة المطلوب تنفيذها.

## V- الضغط والإجهاد في العمل Stress:

تستخدم عبارة أو مصطلح الضغط للدلالة على حالتين مختلفتين (73):

**الحالة 1:** تشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد والتي تسبب له نوعا من الضيق والتوتر لوجود مسببات مختلفة من مصادر خارجية.

**الحالة 2:** تشير إلى ردود الفعل الداخلية التي تحدث بسبب هذه المصادر والشعور غير السار وتباين ردود الفعل من مواقف الضغط من اهتزاز الأطراف والشعور بالعجز واليأس... وعموما يمكن تصنيف ثلاث أنواع لردود الأفعال اتجاه الضغط:

**أولا- استجابة فسيولوجية:** تتمثل في زيادة نبضات القلب – ارتفاع في ضغط الدم –

حسب (هانز سيلبي Hans Seley).

**ثانيا- استجابة نفسية:** مثل مشاعر الخوف والتوتر والقلق والإحباط.

**ثانيا- استجابة ظاهرية:** بأنواع من السلوك التكيفي بهدف التقليل من الآثار السلبية أو

الشعور الإيجابي نحو الذات، عن طريق اللجوء إلى ما ينسي ويشغل الفرد عن مصادر التهديد وإقناع النفس أنه ليس هناك خطر حقيقي ولا داعي للقلق والمخاوف.

### ❖ مسببات الضغوط:

**أولا- عوامل ذات علاقة بالعمل.**

(1) متطلبات العمل ودرجة تفاوتها من مهمة إلى أخرى.

(2) التعارض في الأدوار المطلوبة من الفرد.

(3) عدم وضوح المسؤوليات.

(4) المسؤولية على الآخرين.

(5) زيادة أو قلة العبء الوظيفي (زيادة أو قلة الإثارة).

(6) غياب الدعم الاجتماعي من الزملاء.

(7) غياب المشاركة في أخذ القرارات وعدم تشجيع الاستقلالية.

(8) عملية تقويم الأداء خاصة إذا أدرك الفرد غير عادلة.

(9) بيئة العمل المادية (تهوية – إضاءة – ضوضاء – تنظيم المعدات والأثاث... الخ)

(10) التغييرات التي تحدث على المنظمة من حيث الآخر (السياسة العامة للمنظمة وإعادة التنظيم فيها).

## ثانيا- عوامل ذات علاقة بسمات الفرد:

- 1) أحداث الحياة المختلفة مثل الزواج، الطلاق، الوفاة، العطل، التقاعد...
- 2) الفروق الفردية في درجة التفريغ والتخلص من مشاعر التوتر والقلق.
- 3) نمط الشخصية فأحدها أكثر قابلية لظروف العمل بسبب رغبته في إنجاز أكبر عدد من المهام في أقصر وقت ممكن والمبالغة في طموحاته ويعرف هذا النمط ب Type A على عكس النمط الثاني Type B الذي يتميز بالثقة والهدوء والبساطة وأخذ الوقت الكافي في التعامل مع الأمور.
- 4) مركز التحكم عند الفرد (مدى تحكم الفرد في الأحداث المحيطة به).
- 5) قدرات وحاجات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات المنظمة.

### ❖ نتائج الضغط:

يمكن تصنيف النتائج والآثار السلبية لضغوط العمل كالآتي:

- أ/ **الحالة الصحية:** تسمى الضغوط بالقاتل الصامت Silence Killer وتكون وراء مشكلات الصداع وإصابة المعدة وأمراض القلب والتهاب المفاصل...
- ب/ **الحالة النفسية:** الجسم نظام متكامل فإن أي خلل جسمي من شأنه التأثير على الجانب النفسي والعقلي، فالفرد الواقع تحت الضغط يوصف بأنه سريع التحول في مزاجه وانفعالاته ولديه تقدير منخفض للذات، غير راضٍ عن عمله ويبني اتجاهات سلبية من حوله.
- ج/ **الأداء في العمل:** بينت الدراسات أن الضغوط تؤدي إلى الغياب وترك العمل واللجوء إلى المهدئات، ومن المناسب هنا التطرق إلى حالة نفسية تعرف بالاحترق النفسي The Burn Out، وأول من استخدم هذا المصطلح "Freudenberg"، مدعيا بأن المخلصين والملتزمين هم أكثر الأفراد عرضة للاحتراق النفسي، والذي يتولد نتيجة التعرض للضغط، كما يعرف بأنه "الاستنزاف البدني والانفعالي" ويتمثل في مجموعة من المظاهر السلبية مثل (التعب، الإرهاق، الإنهاك، الشعور بالعجز وفقدان الاهتمام بالآخرين والعمل، السخرية، السلبية في مفهوم الذات عند الفرد...).

### IV-سيكولوجية الحوادث والأمن الصناعي:(74)

تعتبر حوادث العمل من أهم الموضوعات في علم النفس التنظيمي، ويرجع تاريخ الاهتمام بها إلى البحوث التي قدمها كل من:

" ووردز- شاني- هانا" سنة 1918-1919م.

**1- تعريف الحوادث:** هناك عدة تعاريف لهذا المفهوم ولعل من أهمها ما يلي:

**1-1: تعريف "جيزلي وبراون":**

«الحادثة هي كل ما يحدث دون توقع حدوثها، مما ينجم عنه ضرر بالناس والأشياء».

**2-1: تعريف فرج عبد القادر طه (1972م):**

« حدث يقع فيه الفرد أو يتورط فيه، دون سابق معرفة لأ، توقع وينتج عنه أضرار تصيب الفرد أو الآخرين أو المعدات».

وعموما نستطيع صياغة التعريف التالي لحادثة العمل.

« الحادثة هي أي إصابة، يتعرض لها العامل، مما يؤدي إلى تعطيل النشاط المبذول، وما يترتب على ذلك من خسائر مادية ومعنوية للعامل والمنظمة على حد سواء».

وتحليل التعاريف السابقة وغيرها، يمكننا أن نلاحظ أن الحادثة ترتبط بما يلي:

- ترتبط بالفجائية- أي غير متوقعة وتتصل بالقدر ويصعب التنبؤ بوقوعها-
- تحدث قطيعة وكف للإنتاج وكل الأنشطة المبذولة من قبل العامل.
- تؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية، تصيب الفرد والجماعة معا وتؤدي إل الإساءة إلى صورة وسمعة المنظمة.

**2- أهمية سيكولوجية الحوادث:**

تتجلى أهمية دراسة سيكولوجيا الحوادث من خلال الاعتبارات التالية:

أ- تسجل في كل سنة جراء الحوادث أكثر من خمس وعشرون مليون (25 مليون) عامل مصاب بأضرار تتراوح بين العجز الكلي أو الجزئي أو الوفاة.

ب- تتجاوز الخسائر المادية الملايين من الدولارات، فضلا عن ملايين أخرى تدفع كتعويضات.

مثلا في الولايات المتحدة الأمريكية U.S.A، نجدها تدفع " 08 مليار دولار تعويضات عن حوادث العمل.

ج- كذلك هناك فقد وهدر ناتج عن الحوادث وبعدها، هذا فضلا عن ما يصاحبها من إضطرابات نفسية تصيب جماعة العمل وتؤثر على تماسكهم وتكيفهم.

د- هناك خسائر غير مباشرة للحوادث، كالإنتاج الضائع بسبب تجمع العمال لمشاهدة الحوادث أو مساعدة الشخص المصاب ونقله إلى المستشفى ومن ثم توقف العمل.  
هـ- كذاك ثمة نفقات مالية كبيرة تضيع نتيجة تدريب عمال بدلاء للمصابين، أو نتيجة لتعطيل الآلات وإتلافها مما يتطلب إصلاحها أو شراءها وقتا طويلا ينعكس على الإنتاج سلبا، وكذلك وجود فقد في المواد الخام، ونقص إنتاجية المصاب بعد عودته للعمل، وماله من عواقب على المنظمة المشغلة لهؤلاء الأفراد.

### 3- تصنيف الحوادث:

هناك تصنيفات عديدة للحوادث، ولعل أهمها ما يلي:

**3-1: من حيث النوع:** حوادث مرور، جوية(طائرات)، وفي المجال البحري، كذلك داخل مواقع العمل، وهناك حوادث خطيرة وأخرى غير خطيرة... الخ.

**3-2: من حيث النتائج:** كالحوادث التي تتلف الآلات والمعدات وأخرى تصيب الورشات بأضرار... الخ.

**3-3: من حيث الخطورة:** حوادث تؤدي إلى الموت، وأخرى تؤدي إلى العجز الدائم، كفقْد العينين واليدين، وحوادث تؤدي إلى عجز جزئي دائم كفقْد عين واحدة أو يد واحدة، وحوادث أخرى تؤدي إلى عجز كلي مؤقت كإصابة عين أو يد ثم شفاء هذا العضو بعد فترة معينة... الخ.

**3-4: من حيث الأسباب:** ثمة حوادث بسبب عوامل بشرية، كضعف ذكاء العامل وإهماله وقلة خبرته، وشرود الذهن وقلة التركيز، وهناك حوادث ترجع إلى عوامل مادية كالعطب المفاجئ أو سقوط وانفجار آلة... الخ.

### 4- إستهداف الحوادث:

عموما هناك عوامل كامنة في البيئة المحيطة الخارجية، وعوامل نفسية(سيكولوجية)ذاتية، ولقد أشارت الدراسات في هذا المجال إلى أربع احتمالات تفسر توزيع الحوادث:

أ- **الصدفة والحوادث:** أي أن جميع الأفراد لديهم استعداد للوقوع فيها وترجع لعامل الصدفة.  
ب- **عدالة توزيع الحوادث:** بمعنى أن العامل الذي وقع في حادث ما، تعلم كيفية تجنب الوقوع فيها مرة ثانية، على أن تترك فرصة الوقوع فيها لشخص آخر، لم يسبق له أن وقع في الحادث.

ج- **القابلية المتزايدة للحوادث:**

هناك آراء تؤكد أن العامل الذي ارتكب حادثه، يميل للوقوع فيها مرة ثانية نتيجة الخوف وفقدان الثقة في النفس...الخ.

د- القابلية للحوادث نتيجة تكوين بيولوجي ونفسي.

#### 5- أهم النظريات المفسرة للحوادث

تباينت الرؤى المفسرة للحوادث واختلفت باختلاف المدارس العلمية وسندرج أهمها فيما يلي:

#### 1-5: الرؤية القدرية:

يرى أصحابها أن الناس يقعون بين السعادة والتعاسة، فالسعيد لديه حصانة ضد الحوادث على عكس التعيس فإنه أميا للتورط في الحوادث، وعموما فهذا الرأي لا يسنده منطق ويفتقر للموضوعية العلمية الإجرائية.

#### 2-5: الرؤية الطبية:

ملخصها أن الشخص الأميل للحوادث غالبا ما يعاني من أمراض جسيمة أو عصبية تكون سبب في وقوعه في الحوادث مثل الخلل السمعي أو البصري...الخ.

#### 3-5: رؤية التحليل النفسي:

ترى أن التورط في الحوادث يرجع إلى أسباب لا شعورية كالهفوات مثل اصطدام سائق سيارة بشجرة راجع إلى صراع بينه وبين زوجته والشجرة رمز الزوجة التي يريد أن يقتلها ويتخلص منها على مستوى اللاشعور، والإصابة الجسدية حسب التحليل النفسي عدوان لا شعوري موجه نحو الذات، وهكذا يؤكد " فرويد freud" أن التورط في الحوادث، ما هو إلى تعبير عن الصراعات العصبية فضلا عن الإحساس أو الشعور المفرط بالذنب والشعور بالاضطهاد أو التمرد على السلطة...الخ.

#### 4-5: رؤية علم النفس التجريبي:

ملخصها أن للحوادث أسباب مادية يمكن ملاحظتها وقياسها، فالخلل البصري أو السمعي للسائق أو العامل تؤدي إلى الوقوع في الحوادث، كما أن الضوء الباهر، والطرق الوعرة، وعدم ضبط الإطارات والفرامل ووجود الضباب والظلام، كذلك صغر السن وقلة سنوات الخبرة...الخ.

#### 6- أهم المتغيرات المرتبطة بالحوادث:

**6-1: الأسباب الشخصية:** الذكاء- الدافعية- الخبرة- الحالة الانفعالية والوجدانية التي يعيشها العامل، العوامل اللاشعورية.

**6-2: الظروف الفيزيائية:** حرارة- إضاءة- ضجيج- ساعات راحة غير كافية- ترتيب الآلات غير ملائم... الخ.

**6-3: متغيرات ديموغرافية:** الجنس- السن- مستوى التعليم- الإقامة- طبيعة العمل في حد ذاته (الشاق).

**6-4: العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل:** أهم مظاهرها التماسك والتجانس والتواصل بين جماعة العمل، وكلما قلت هذه المظاهر أصبح العمال أكثر عرضة للحوادث.

### **7- الأمن الصناعي وكيفية التقليل من حوادث العمل:**

نعني بالأمن الصناعي: «اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع أو تقليل حوادث العمل، والعمل على تخفيض الإصابة بالأمراض المهنية مع تقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج».

وعموماً هناك أساليب وقائية علاجية للتخفيف من نسبة التورط في الحوادث أهمها ما يلي:

- لا بد من توافر أخصائيين في الهندسة لتفهم الأسباب الميكانيكية، ونفسانيين لتحليل الأسباب النفسية والاجتماعية المسؤولة عن الإصابة بالحوادث.
- تدريب الأخصائيين على كيفية توظيف الاختيارات النفسية والعقلية بغرض الاختيار والتوجيه والإرشاد المهني الصحيح للعمال.
- الإشراف على شراء الآلات وتركيبها وتخزينها وصيانتها.
- تحقيق العلاقات الإنسانية داخل جو العمل.
- تنظيف الورشات والمصانع من الشحوم، وكذا تنفيذ قواعد السلامة المهنية.
- تصميم وإعادة تصميم الآلات وتكييفها لإمكانيات وقدرات العامل.
- تحسين ظروف العمل وبيئته، والتقليل من مشاعر التعب والملل والإحباط...، ورفع الروح المعنوية للعمال.
- إعداد وتصميم البرامج الوقائية والعلاجية النفسية للتقليل من المشكلات التي تعترض العاملين والعمل على حلها لزيادة توافقهم وتكيفهم المهني.

- 
- (1)
  - (2)
  - (3)
  - (4)
  - (5)
  - (6)
  - (7)
  - (8)
  - (9)
  - (10)
  - (11)
  - (12)
  - (13)
  - (14)
  - (15)
  - (16)
  - (17)
  - (18)
  - (19)
  - (20)
  - (21)
  - (22)
  - (23)
  - (24)
  - (25)
  - (26)
  - (27)
  - (28)
  - (29)
  - (30)
  - (31)
  - (32)
  - (33)
  - (34)
  - (35)
  - (36)
  - (37)
  - (38)
  - (39)
  - (40)
  - (41)
  - (42)
  - (43)
  - (44)
  - (45)
  - (46)
  - (47)
  - (48)
  - (49)



---

(50)  
(51)  
(52)  
(53)  
(54)  
(55)  
(56)  
(57)  
(58)  
(59)  
(60)  
(61)  
(62)  
(63)  
(64)  
(65)  
(66)  
(67)  
(68)  
(69)  
(70)  
(71)  
(72)  
(73)  
(74)