

- 16- راشد شبيب العجمي: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة معهد الإدارة العامة، مسقط، 1998، ص: 71.
- 17- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، ط1، الجزء 1، الإسكندرية: مؤسسة حورس، 2005، ص: 309.
- 18- مصطفى عشوي: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسات الاقتصادية، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992.
- 19- بوفلجة غياث: القيم الثقافية، ط1، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998، ص 54.
- 20- Bruchon et Schweitzer : Opcit, PP329-333.
- 21- Paulhan, I. Bourgeois, M : Stress et Coping, Les stratégies d'Ajustement à l'adversité, Paris, PUF, 2eme ed, 1998, P36.
- 22- Xavier Moutserat : Comment motiver, ed organisation, 2004, P92.
- 23- Friedman L.A : Burnout in teachers ; Shattered dreams of impeccable professional performance. Journal of Clinical psychology, 2000, 56 (5) pp 565-606.
- 24- Guéritault-Chalvin V & C.Cooper : Opcit, P 60.
- 25- فؤاد القاضي: الفكر التنظيمي، في سعيد يس عامر، الإدارة في ظل التغيير، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1996، ص 229.
- 26- مراد نعموني: القيم واتساقها، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم نفس العمل، جامعة الجزائر، 2006، ص، 273.
- 27- Coper CL : Identifying Stressors at Work, Recet Research Development. Journal of Psychomatic Research, 1983, 2 PP369-376.
- 28- عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص36
- 29- عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص35.
- 30- Christian Vandenberghe : Le Rôle des Ressources Humaines et de la Communication dans le processus de changement organisationnel, colloque organisé les 28 et 29.02.2004 à l'Hôtel El-Aurassi, par Naftogaz-AM International et DGRHC Sonatrach P: 11.
- *- المفاهيم التنظيمية عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة (الهيكل وتمط القيادة وطرق الاتصال والإجراءات القانونية وغيرها)، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم.



PDF Editor

"عقلنة المؤسسة ونظريات التنظيم"

د. رتيمي الفضيل - أستاذ محاضر

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

تمهيد:

تقوم نظرية التنظيم في إطار المدرسة الوظيفية على مبادئ أساسية مستمدة من أصول هذه المدرسة، وذلك كتأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون. وهذا ما يؤكد كل من الباحثين "باريل ومورغان" - Baril Morgan (1980) في قولهما بأن كل نظريات التنظيم تقوم على فلسفة علوم وعلى نظرية اجتماعية (1).

وإن دراسة المنظمات أصبحت من المحاور الهامة في عدة بحوث نفسية واجتماعية ويمكن تلخيص هذه الدراسة في ثلاثة محاور أساسية:

1- علم الاجتماع المنظمات، ويبدو جليا في إطار نظرية التنظيم البيروقراطي لكل من النظريات الماركسية، نظرية ماكس فيبر (Max Weber) والاتجاه الحديث لكل من "موتون وتروزي" Merton et Truzzi (في الدراسة البيروقراطية).

2- نظرية التنظيم التي تهتم أساسا بدراسة المنظمة الرسمية، والمشاكل المرتبطة بالتنظيم والتسيير، ويتجلى ذلك أساسا في أعمال المدرسة التaylorية.

3- أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تعتني أساسا بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة لدى كل من "التون مايو" Elton Mayo و "لويد وارند" (L. Warner)، ومدرسة شيكاغو، والاتجاه التفاعلي.

ورغم تشعب مواضيع البحث وتعددتها في إطار المحاور المذكورة فإنها تشترك في عدة خصائص ومبادئ أهمها أنها تتفق على تبني المدرسة الوظيفية.

عقنة الإدارة:

تعرف الإدارة بأنها: "عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف والمشاريع التي أعدها الحكومة (2). واعتمدت نظرية الإدارة المرتبطة على التنظيم على فلسفة العقلانية والرشادة في العمل.

أولاً: التaylorية والإدارة العلمية:

كان "فريدريك تايلور" F. Taylor من رجال الإنتاج والإدارة، ومن أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، فمفهوم العمل عنده يركز على ثلاثة محاور:

الأول: الاستمرار، ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن

الثاني: الإنتاج، وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

الثالث: الأجر، إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة.

أوضح تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد "تايلور" ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية (3).

وكانت التaylorية تستهدف استخدام الأفضل للكائن العضوي الإنساني في التنظيمات الصناعية، من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة بهم. فمن المسلم به أن العامل إذا ترك وشأنه فأغلب الظن أنه لن يصل بنفسه إلى أمثل الطرق لأداء عملية يدوية مثلاً مهما طالبت

مدّة مزاولته لها. كذلك لا يجب أن يترك اختيار العمال للصدفة المحضة، بل لابد أيضا أن تنظم هذه العملية على نحو يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته واستعداداته.

ولقد كان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثمّ تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل.

وكان يعتقد - تايلور - أنّ الخبرة والتدريب على الحركات الصحيحة كفيلاّن بإيصال العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة، والحركات الصحيحة اللازمة لعمله، بل وكفيلاّن كذلك بإزالة الحركات الطائشة والداخلية المؤثرة في كفاءة العمل. وتناولت دراسة "تايلور" كل مرحلة من العمل بالملاحظة والتحليل والتجريب، أي تحليل العمل إلى حركات وعملياته الأولية التي لا يمكن تحليله إلى أبسط منها، ثمّ استبعاد الحركات الزائدة والطائشة، وتقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا، وأخيرا التاليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أنسب طريقة وأسرعها لأداء العمل وهي "الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل في أداء عمله" (4).

ويمكن أن نلخص التايلورية في المبادئ التالية:

1- تقسيم العمل وتحديد كميا إذا أمكن، وهكذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الأداء.

2- ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني.

3- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط (طاقة) خارج الإطار المحدد لهم. وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين والمسيرين.

4- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق
امثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما (5).

ونشير هنا أن التaylorية ركزت على أربعة مفاهيم أساسية والمتمثلة
في الطاقة، السرعة، التحمل، التكلفة.

وقد وجهت عدة انتقادات إلى المدرسة التaylorية منها:

- تعتبر المدرسة التaylorية تشكيلا للإطار الفلسفي قاعدته تجميد
الروح الفردية وقمته صبغ هذه المبادئ بالطابع العلمي.

وفي الحقيقة فإن هذه المبادئ لم توضع إلا لخدمة المبادئ الرأسمالية
التي وجهت بفضل إمكانياتها المادية - البحوث النفسية - الاجتماعية - لمعالجة
مشاكلها المختلفة التي واجهتها في ميادين التخطيط والتنفيذ والتقييم.

- حلت العمل تحليلا ميكانيكيا واعتبرت الإنسان خاضعا للألة،
وبهذا فقد اهتمت بالعوامل الفيسيولوجية المؤثرة في أداء العمل. وقد استغل
هذا النوع من التنظيم في رفع أرباب الأعمال على حساب العمال.

وبالرغم من اهتمام "تaylor" بالعمال، فإن الاهتمام لم يتعدّ درجة
صيانة العمال "للبقاء" لمدة أطول وبفعالية أكبر في دورة الإنتاج الرأسمالي.

- إن التقسيم الشبه - ذري للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على
مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة اضطراب العمال خاصة في وحدات
الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة والتي أدت العمال
بالإحساس بالملل، وبتفاهة الأشغال التي يقومون بها وبالتالي الإحساس
بتفاهة مستواهم الاجتماعي.

وأدى بهذا الإحساس إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة منها، أخل بكمية
ونوعية الإنتاج، وقد بينت عدة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية
مثلا، ارتفاع نسبة التغيب ودوران العمل وتسرب العمال والاستقالة
والتذمر في أوساط العمال الذي يشتغلون وفق طريقة العمل المتسلسل في
مصانع السيارات.

- لم تراع المدرسة التaylorية العلاقات اللارسمية، الاتصال والتنظيم
اللا رسمي بين العمال أنفسهم والإدارة، فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم

الهرمي للسلطة وبالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

فقد المدرسة التaylorية فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات حاولت تدارك سلبيات هذه المدرسة القائمة على روح الفردية وتعويضها بمبادئ لا تهمل الجوانب النفسية الاجتماعية للعامل.

تحليل وتعقيب:

قدمت الحركة العلمية في الإدارة مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية وتتمثل القضايا محور الاهتمام الرئيسي في النظرية الإدارية بالتخصص، التدرج الهرمي للسلطة التنظيمية، تفويض السلطة، نطاق الضبط، وترتيب الوحدات الفرعية التي يتألف منها التنظيم، وتعقبا على ذلك:

- 1- تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاءة والإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية والقيود المفروضة من قبل تشريعات العمل واتفاقيات النقابات العمالية.
- 2- تجاهل دوافع الأفراد في كل مستويات العمالة التنظيمية على افتراض أن العمال هم امتداد للآلات، وهم مجرد أدوات منفذة للعمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة وواضحة.
- 3- تجاهل للسلطة غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.

4- ترى هذه النظرية أن التنظيم نسق مغلق، ومن ثم فإن الإطار التصوري لها فيه كثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق، وقد قامت حركة الإدارة العلمية على أساس الاختيار العلمي للعامل ودراسة الزمن والحركة. وقد تبنت هذه الحركة مفهوم الإنسان الاقتصادي بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق مصالحه التي تتمثل في الحصول على النقود، فالأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل(6).

والملاحظ من خلال التتبع التاريخي لحركة الإدارة نلاحظ أن "تايلور" قد نجح في صياغة بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة.

ومن أهم المبادئ التي نؤكددها في حركة الإدارة العلمية ثلاثة مبادئ:
1- استخدام الزمن والحركة بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

والسؤال المطروح دائما هل يمكن الاعتماد على هذا المبدأ في مؤسساتنا الاقتصادية التي تعرف في غالبها مشكل ضيق الوقت وعدم كفايته!....
بالنسبة للعملية الإنتاجية إضافة إلى عشوائية حركة العمال وعدم انتظامها مما يفسر المعدلات المنخفضة في الإنتاج وعدم الوصول إلى المعدلات والمقاييس العالمية سواء في الإنتاج أو الجودة!؟.

2- منح العمال الحوافز التشجيعية التي تدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي.

وهل مؤسساتنا الاقتصادية تعمل بالمقاييس العلمية العقلانية فيما يخص الحوافز والمنح؟ أم أن الأمر خاضع لاعتبارات يعرفها فقط أصحابها!؟.

3- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء(7).
وإنصافا لحركة الإدارة العلمية يلاحظ أنها اهتمت بالعقلانية وحدها، واستندت إلى فكرة تقسيم العمل، وأكدت على أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية على اعتبار أنه الحوافز المثالية والوحيدة لأداء العمل. ولتحقيق أعلى درجات من العقلانية داخل التنظيمات الاقتصادية لابد من مراعاة الجانب التنظيمي بمعنى ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال(8) إضافة إلى القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، بمعنى تجديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد والقائمين بها(9).

وتكمن أهمية التنظيم العقلاني داخل التنظيمات الاقتصادية في:

- 1- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات وه بحدد الأهداف، والمسالك التي يمكن الوصول إليها، مع العمل على توجيه الجهود وزيادة فاعلية الأفراد.
- 2- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وذلك بتحديد المهام لكل فرد في المنظمة.

3- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.

4- ارتباط السلطة (الإدارة المؤسسة) بالقانون الذي يحدد حدودها ومقدارها ومن له الحق في ممارستها، مع قدرة صاحب السلطة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بالتصرف كونه يمثل سلطة رسمية، أو قدرات شخصية، أو كليهما معا(10).

تمثل المنظمة الاقتصادية نظاما مفتوحا لا يعتمد سلوكها على التكوين الداخلي لها، بل يتأثر بعوامل متعددة ومتشابكة، فلقد دلت النظريات الحديثة في التنظيم أن الإنسان وسلوكه من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي، وأن الجوانب الرئيسية في دراسة الإنسان هي تكوينه النفسي والاجتماعي وليس تكوينه الفيزيولوجي، كما أن البيئة هي الأخرى متغير رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي بمعنى أن التنظيم يمثل نظاما مفتوحا يتبادل مع البيئة المحيطة به، ومن هذا المنطلق نستطيع القول أن المؤثرات الأساسية على سلوك المنظمة يمكن تقسيمها إلى محددات شخصية وأخرى بيئية.

نظرية التكوين الإداري:

جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي "هنري فايول" (H.Fayol) أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية، ويركز على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية.

جاءت أفكار "فايول" (H.Fayol) ممتزجة بخبرته الواقعية، كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي كانت تعمل في قطاع التعدين وذلك عام 1888، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية، والذي نشر عام 1916 وتمت ترجمته إلى الإنجليزية لأول مرة عام 1949.

ويرى كثير من محلي تطور التراث السوسيولوجي والإداري أن نظرية الإدارة العلمية (فايول) والتكوين الإداري يكمل بعضهما البعض عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل والإدارة كالمؤسسات الإنتاجية الصناعية والفارق بين النظريتين يكمن في أن النظرية الأولى اهتمت بدراسة

بصورة مستمرة لتعزيز هذه القدرات سواء أكانت فنية أم إدارية، وذلك عن طريق ما يعرف بالتعليم المستمر للوسائل الفنية والإدارية.
ثانياً: المبادئ العامة للإدارة:

أكد "فايول" على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة التي توجد في المؤسسات والمنشآت أيا كان نشاطها في المجتمع، كما أن هذه المبادئ لا يمكن أن تتسم بالجمود ولكنها تتسم بالمرونة التي يمكن تحديثها، حسب حالة المؤسسات أو المنشآت ذاتها، ومن أهم هذه المبادئ:

- 1- تقسيم العمل: ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص.
- 2- السلطة والمسؤولية: ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية، التي تمتد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.
- 3- النظام: ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.
- 4- وحدة الأمر: تلقي الأمر من الرئيس المباشر.
- 5- وحدة التوجيه: لا بد وأن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.
- 6- الخضوع: ويقصد بهذا المبدأ، أن الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامة في حالة وجود تعارض بينهما.
- 7- المكافأة: لا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه للأفراد من قبل الإدارة.
- 8- المركزية: يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.
- 9- تدرج السلطة: (أول تسلسل السلطة)، وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 10- الترتيب (النظام): يقصد بهذا المبدأ تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد، ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليها بسرعة.

بصورة مستمرة لتعزيز هذه القدرات سواء أكانت فنية أم إدارية، وذلك عن طريق ما يعرف بالتعليم المستمر للوسائل الفنية والإدارية. ثانياً: المبادئ العامة للإدارة:

أكد "فايول" على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة التي توجد في المؤسسات والمنشآت أيا كان نشاطها في المجتمع، كما أن هذه المبادئ لا يمكن أن تتسم بالجمود ولكنها تتسم بالمرونة التي يمكن تحديثها، حسب حالة المؤسسات أو المنشآت ذاتها، ومن أهم هذه المبادئ:

- 1- تقسيم العمل: ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص.
- 2- السلطة والمسؤولية: ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية، التي تمتد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.
- 3- النظام: ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.
- 4- وحدة الأمر: تلقي الأمر من الرئيس المباشر.
- 5- وحدة التوجيه: لا بد وأن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.
- 6- الخضوع: ويقصد بهذا المبدأ، أن الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامة في حالة وجود تعارض بينهما.
- 7- المكافأة: لا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه للأفراد من قبل الإدارة.
- 8- المركزية: يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.
- 9- تدرج السلطة: (أول تسلسل السلطة)، وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 10- الترتيب (النظام): يقصد بهذا المبدأ تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد، ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليها بسرعة.

11- المساواة: تنطلق العلاقة بين المروسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة.

12- ثبات الأفراد: ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الإمكان لعامل الخبرة والتخصص والتدريب وقلة التكاليف.

13- الابتكار (Initiative): يجب أن تتسم كل من خصائص الفردية للعاملين أو الإدارية بروح الابتكار وذلك من أجل وضع الخطط والأهداف وتنفيذها بصورة عامة.

14- روح التعاون: أكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد بروح الجماعة أو فريق العمل وزيادة عناصر الاتصال بينهم.

ثالثاً: عناصر الإدارة:

ركز "فاويل" على أهمية الإدارة وحدّد مجموعة عقلانية من وظائف الإدارة مثل التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر والتنسيق والرقابة والضغط والسيرة والتحكم، إضافة لهذا أكد على أهمية التنبؤ التي يجب أن يتصف بها المسؤول ولا سيما عند وضع ورسم السياسات والخطط. كما أكد على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة بالمشروعات، مع حسن اختيار وتدريب العمال والمروسين والعمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل على تنظيم الموارد، وتشمل القوى العاملة ورأس المال والمواد اللازمة للإنتاج مثل المواد الخام والطاقة وغيرها.

كما ركز على البناء التنظيمي للمنظمة والمركزية وتقسيم العمل والتخصص (12).

تعقيب:

يمكن أن نسجل عدّة ملاحظات فيما يخص نظرية "فاويل" حول التنظيم الإداري:

1- يمكن اعتبار النظرية صالحة من حيث الطرح والتصوير رغم المسافة الزمنية التي تفصلنا بها ، وهي جدّ متوافقة مع النظريات التنظيمية الحديثة.

2- تعتبر أفكار "فايول" الإدارية نقطة الانطلاق لكثير من الأطروحات حول النماذج التسييرية الحديثة.

3- غالبية المنظرين في الحقل التنظيمي أخذوا المبادئ الأساسية لفايول وطوروها سواء الفرنسيين أو الأمريكيين.

4- تعتبر المبادئ 14 لفايول مبادئ تتسم بالعقلانية والمنطق خصوصا إذا طوّرت وأثريت لتكون صالحة للواقع التنظيمي التي تعيشه كثير من مؤسساتنا الإدارية والاقتصادية.

5- ركز كثير من العلماء على نظرية "فايول" فطوروها أمثال "روينسون" (Rebenson) و"موني" (Monney) و"رايلي" (Raily) و"براون" (Brawn) و"لورفيك" (Urwick) و"جوليك" (Gulick) وغيرهم آخرون الذين عملوا على تقديم عدد من المبادئ والأفكار العامة التي يمكن أن يستعين بها كل مدير في إقامة نوع من البناءات الرسمية، والعمل على إدارة المؤسسات أو التنظيمات وذلك عن طريق اتباع القواعد العقلانية الرشيدة التي قد حددها صاحب التنظيم البيروقراطي وهو "ماكس فيبر" (Max Weber).

كما ركز أصحاب هذا الاتجاه على ضرورة أن يهتم المدير بعد ذلك بتحديد مجموعة من القواعد أو البناءات الرسمية التي يتم اتباعها داخل المؤسسات التنظيمية. خاصة وأن هذه البناءات تقوم من أجل تحقيق عدد من الأهداف العامة، الأمر الذي يتطلب تحديد الوظائف الرئيسية داخل المؤسسات وفي جميع الأنشطة الإدارية والفنية، إنجاز المهام والأعمال التي تصنف ضمن إطار هذه الوظائف أو تدرج تحت مسؤولية من يقومون بها، كما لا يقوم المديرون بالوظائف العليا الرسمية فحسب بل يهتمون بعمليات التنسيق للأنشطة الفعلية.

مما جعل صفة أصحاب هذا الاتجاه هي اعتبار الإدارة عملية (Processus) تنفذ بواسطة التنسيق بين مجموعة الأعمال التي تؤديها كافة التخصصات داخل التنظيمات.

مدرسة العلاقات الإنسانية وعقلنة السلوك التنظيمي:

عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية، كالعجز

عن الإنتاج وتحسينه، وعدم ضمان ولاء العمال، إضافة إلى الغيابات والإضرابات...

لذا جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية، ببعض المبادئ النظرية والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسة الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، وبالرغم من الطابع الإنساني الذي اكتسبته هذه المدرسة، فإنها لا تخرج عن الإطار الرأسمالي العام.

يقصد مصطلح العلاقات الإنسانية ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة التي يعالج موضوعاته من منظور العقل والرشد، بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضواً في التنظيم العقلي الرشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية. ظهرت في موقف العمل تلقائياً، لها قيمتها، ومعاييرها الخاصة، فضلاً عن ارتباطاته المتعددة، بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة، جماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل.

ولهذا فإن الدراسات التي جاء بها "التون مايو" (E. Mayo) قدّمت أدلة (13) كافية على أن المصنع يُولف نسقاً اجتماعياً تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دوراً حيوياً. ويجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائناً إنسانياً اجتماعياً له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماؤه الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله، واستخدام المدرسة مفاهيم رئيسية كانت هي الأدوات التصورية التي استعانت بها في دراسة السلوك الاجتماعي الواقعي للتنظيمات.

فقد قام "مايو" وجماعته (1927 - 1932) بتجارب حول الإضاءة وتأثيرها على الإنتاجية، ولهذا الغرض كوّن مجموعتين، الأولى مجموعة تجريبية والثانية مجموعة شاهدة، وبعد أن أنقص في الإضاءة على الأولى لاحظ ارتفاع الإنتاج في المجموعتين، وقام بتجربة على الثانية بعد إدخال عدة متغيرات تحفيزية كالأجر، الاستراحة، التوقيت، وقد لاحظ أن أي تغيير في إحدى المتغيرات يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن المعنويات الجيدة للعمال هي نتيجة للعلاقات التي توطدت مع مسؤوليتهم (14).

هذه التجارب أجريت في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة ويسترن اليكتريك الأمريكية (Western Electric) وبدأت هذه الدراسات من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية والإنتاجية، ثم اتسعت بحيث أصبحت دراسات تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية، والقيم والاتجاهات والمعايير الدافعية.

وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج، ومنهج "التون مايو" في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل سواء من جانب علماء النفس التطبيقي في الصناعة أو من جانب الإدارة العلمية عند تايلور والتي قننت آلياً شروط تقدير كفاية العامل. إذ استخدمت دراسة "التون مايو" مفهومات جديدة ولأول مرة ترتبط بكفاية العامل وكيفية دراستها، بعد أن كان تقدير الكفاية وفقاً لشروط وحسابات معينة للوقت الضائع في العمل من جراء سوء تنظيم موقعه، وسوء أحوال موقع العمل من حيث توزيع الإضاءة وسوء التهوية، ونقص التدفئة، وارتفاع نسبة الرطوبة، وتأثير ذلك كله في خلق مشكلات نفسية وجسدية للعمال.

التجربة الأولى من تجارب "هورثورن" (Hawthorne):

كان الهدف من التجربة، دراسة أثر المتغيرات الفيزيائية في موقع العمل على إنتاجية العمال، واشتملت المتغيرات ظروف موقع العمل (من درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، شدة الإضاءة وتوزيعها وشدة الرياح)، وأحداث تغيير في عدد ساعات العمل اليومي وإدخال فترات راحة متباينة من حيث العدد أو المدة الزمنية لكل فترة.

وقع اختيار فريق البحث على العاملات في غرفة تجميع أجزاء الهاتف لإجراء التجربة الأولى، وتم نقل العاملات الخمس إلى غرفة تجريبية ثم التخطيط المسبق لها بعناية، حيث قامت العاملات بأداء عملهن تحت إشراف مشرف تم اختياره من فريق البحث.

استطاع فريق البحث استخلاص الملاحظات المتعلقة بالتجربة ثم تفسير علاقات الجماعة بالأفراد، وخاصة انعكاس هذه العلاقات على زيادة درجات الثقة والصداقة، الأمر الذي جعل نسق أو نظام الإشراف يعتبر شيئاً هامشياً خلال مرحلة سير العمل والإنتاج، كما ظهرت الروح

المعنوية، كعامل أساسي في زيادة الإنتاجية لدى العاملات خاصة بعد شعورهن بعدم وجود ضغط من قبل المشرفين عليهن، وعدم وجود تدخل في نشاطهم المهني المتدربين عليه، كما جاءت عملية حرص العاملات على زيادة الإنتاج بصورة مستمرة تفسره العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية، وروابط الجماعة وغيرها من العوامل التي تفوق بكثير تأثير الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل.

التجربة الثانية ونتائجها (1930):

كان الهدف من التجربة هو التأثر بنتائج التجربة الأولى فيما يخص طبيعة الإشراف السائد داخل المصنع وطبيعة العمل داخله من وجهة نظر العمال قياسا ببيئة حجرة الاختبار.

تمّ نقل العاملات إلى حجرة الاختبار وملاحظة العلاقات بعضهن البعض، وبينهن وبين المشرف، مع ملاحظة مدى تأثير نمط الإشراف على تلك العلاقات، كما قام فريق البحث من خلال المقابلات الشخصية مع الأفراد المشتغلين داخل المصنع بجمع بيانات تعكس انطباعاتهم وآرائهم اتجاه أساليب الإشراف السائدة.

ومن نتائج التجربة هو التحوّل الواضح في الموقف الاجتماعي داخل الحجرة التجريبية تمثل في تولد الثقة المتبادلة فيما بين العاملات أنفسهن وبين المشرفين.

وكان التعاون بين أفراد جماعة العمل من أجل إنجاز العمل أداء عاليا كما ارتفعت الروح المعنوية بهن (15).

التجربة الثالثة ونتائجها:

كان الهدف من هذه التجربة هو التأكد من نتائج التجربتين السابقتين خصوصا زيادة الإنتاجية والعلاقات بين العاملات في ظل نظام مقترح للحوافز لزيادة الإنتاجية وتمّ تطبيقها على العاملات داخل الحجرة التجريبية فقط. أما الاختلاف بين التجربة الأولى والتجربة الثانية تمثل في إعادة العاملات من غرفة تجميع أجزاء الهاتف داخل الغرفة التجريبية بحيث تعمل كل واحدة منهن بشكل انفرادي في ركن من أركان الغرفة حتى يسهل على فريق البحث ملاحظة سلوكها وأدائها وعلاقتها في العمل بصورة أكثر دقة.

لم تستخلص هذه التجربة باعتبار قصر فترة التجربة حيث فضلت إدارة المصنع إلغائها نظرا لمشاعر الغيرة التي دبت بين العاملات نظرا لاقتصار تطبيق نظام الحوافز على من شملتهم الغرفة التجريبية دون الأخريات العاملات في غرفة التجميع الأساسية.

التجربة الرابعة ونتائجها (1928-1931):

الهدف من هذه التجربة هو إيجاد العلاقة بين زيادة إنتاجية العمال وارتفاع روحهم المعنوية، وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاءة الإنتاجية. وشملت التجربة 21 ألف عامل، وكشفت التجربة عن وجود علاقة قوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعمال. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الأجور التشجيعية والحوافز المالية يؤثران في الكفاءة الإنتاجية بمعدلات متفاوتة وبدرجة أقل نسبيا عن تأثير الروح المعنوية.

التجربة الخامسة ونتائجها: جانفي- جويلية- 1930.

الهدف من هذه التجربة هو دراسة سلوك العمال داخل جماعة عمل في ظل ظروف معينة لبيئته، والتعرف على مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره بذلك الظروف.

وكان مجال التجربة هو اختبار مجموعة من العمال ثم عزلهم في غرفة تجريبية مع ملاحظتهم بشكل مباشر من خلال اختيار مشرف لهم من فريق البحث.

ومن نتائج هذه التجربة أنها أشارت إلى أن قدرة العامل على التكيف الاجتماعي في ظل ظروف بيئة عمل، تتأثر بشكل العلاقات بينه وبين أقرانه في جماعة العمل، ومن ثم لا تتوقف قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل على العامل النفسي فقط كما أشارت إلى ذلك تجارب علم النفس في دراسة التنظيم، بل توجد عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق هذا التكيف.

وقد تم نشر نتائج تجارب "هورتورن" في منتصف عام 1939 لتكون منطلقا هاما ومعينا أساسيا للمدرسة الكلاسيكية المتطورة للعلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم.

wondershare

وتأتي أهمية "هوثورن" (Hawthorne) كمُنطلق ومصدر أساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية خاصة ونظرية التنظيم عامة للاعتبارات التالية (16):

1- تعتبر دراسة "هوثورن" (Hawthorne) أولى الدراسات التي تم إجراؤها على بيئة تنظيمية.

2- يعود الفضل إلى دراسات "هوثورن" (Hawthorne) في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي.

3- تقديم تصور جديد للمصنع كتّ تنظيم اجتماعي على عكس نظرية "تايلور" (Taylor). وهذا واضح في كتابات "ديكسون" (17) (W. Dickson) و "روثلز برجر" (Roethlis Berger) و "التون مايو" (18) (E. Mayo)، وقد تضمن المؤلفان نتائج تجارب "هوثورن"، والرؤية المتطورة للنظرية الاجتماعية.

4- أسفرت نتائج تلك الدراسات عن وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة وما يحدث من جراء تلك الانعزالية من مشكلات في الاتصالات الرأسية (الأعلى والأسفل) عبر التدرّج الهرمي للمستويات التنظيمية.

تحليل وتعقيب:

كشفت دراسات "هوثورن" (Hawthorne) أنّ العمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من المال فقط وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجياتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم.

كما كشفت الآراء السابقة لكل من "التون مايو" (E. Mayo) وفريق بحث جامعة "هافارد" عن مدى التغييرات التي طرأت على دراسة المؤسسات والتنظيمات الصناعية، والاهتمام عموماً بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة كمُنطلق عقلاني، وعلى إثر ذلك تطورت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية، وبالتحديد خلال عام 1954 عندما شكلت لجنة علمية بقيادة "لويد وارنر" (L. Warner) بجامعة "شيكاغو" (Chicago) وضمت كل من "جاردنر" (Gardner) و "دافيز" (Davis) و "هريسون" (Harbison) و "هوجس" (Hoges) و "فوت وايت" (W.F. Whyte) لتشكيل هيئة متخصصة للبحوث الصناعية بالجامعة المذكورة.

اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية خارج المؤسسات الصناعية، بل ركزت في اتجاهها عن العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات أو أيضا علاقة المؤسسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي، ومدى التأثير المتبادل بينهما.

وقد استعمل "وارنر" (Warner) وفرقته مصطلحات سوسيولوجية في أبحاثهم مثل الدور، المكانة والثقافة عند تحليل البناء الاجتماعي للمصنع والبيئة الخارجية، ويظهر هذا في دراسة "وارنر" (Warner) على "اليانكي سيتي" (Yankee city) ودراسته لمصانع الأحذية، ومحاولته عموما لمعرفة العلاقة المتبادلة بين المصنع، والمجتمع المحلي، ولاسيما بعد أن زاد حجم المصنع وتوسع في أقسامه الإنتاجية، وحدث مجموعة من التغيرات التي لم تكن قد شهدتها هذه المدينة (اليانكي) (Yankee) قبل ظهور هذه المصانع بصورة عامة، ومن أبرز العوامل الخارجية التي سعى "وارنر" لتحليلها بصورة ميدانية وهو عامل التكنولوجيا الذي تم تطبيقه في مصانع الأحذية وتغيره عن النمط التقليدي لهذه المصانع خصوصا بعد إدخال الآلات والمعدات الحديثة في هذه الصناعة.

فلقد تم تغيير جميع أو معظم العمال المهرة (التقليديين) إلى عمال شبع مهرة، خاصة بعد تدريب عدد كبير من العمال على الآلات والتكنولوجيا الحديثة. كما انهار تماما النسق المهني داخل المصنع سواء من ناحية الإشراف أو المهارات الحرفية والمهنية الموجودة أو ممن كانوا يشكلون وظائف ومكانات أساسية في تنظيم العمل التقليدي السابق (19) باعتبار بعيد عن العقلانية والرشادة الفاعلية.

تعتبر دراسة "وارنر" (Warner) عن (النسق الاجتماعي للمصنع الحديث) بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية. فقد حاول دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي، وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق. وقد حاول كثير من تلاميذ "وارنر" (Warner) التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية والدين والظروف الأسرية ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي، وعلى سبيل المثال نجد أن "هاربسون" (F.Harbson) و

"دين" (Dubin) قاما بدراسة أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع، وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين وما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقة بين المصنع والمجتمع وما يسود بينهما من تأثير متبادل (20).

أما المرحلة الثالثة من مراحل التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية بحثا دائما عن العقلانية في التنظيم والتسيير للوصول إلى أكبر نجاعة اقتصادية، نجده معبرا عنه في الاتجاه التفاعلي الذي أسهم في ظهوره "إلبوت شابل" (E. Chapple) و "كونارد أرنسبرج" (C. Arensberg) بجامعة "هارفارد" اللذان استعانا بمفهوم التفاعل في دراسة الصناعة.

ورغم الاختلاف الموجود بين أصحاب الاتجاه التفاعلي إلا أنهم متفقون على أنه يجب في دراسة التنظيم الاهتمام بما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه (العواطف) وإلى التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط الذي يمارسونه بالفعل.

ويمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة "جورج هومانز" (G. Homans) التي أجريت على الجماعة الإنسانية التي اختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة، ثم حاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي (العقلاني) في ضوء ثلاثة مفاهيم وهي: التفاعل، الإحساسات (العواطف) والأنشطة، باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي التغير في أحد هذه العناصر إلى تغير في العناصر الأخرى.

وقد فسّر "هومانز" (Homans) أن التفاعل يتم في الاتصالات الشخصية المتبادلة، في حين تشير الإحساسات (العواطف) إلى الحالات (السيكولوجية) الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص بينما تشير الأنشطة إلى الأفعال الفيزيائية والتي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة. كما يستعين المدخل التفاعلي بأداء تصورية تتمثل في الإنسان الاجتماعي المرتبط بجماعة العمل التي ينتمي إليها. ومن المشكلات التي يهتم بها هذا المدخل، درجة الرضا بين أعضاء جماعة العمل من أجل تحقيق الأهداف الإدارية، ويميل أصحاب هذا المدخل إلى رؤية جميع

المشكلات على اعتبار مشكلات في الاتصال (21) وكلّ هذا من أجل تحقيق أكبر قدر من الفعالية داخل التنظيم وأكبر درجة من العقلانية. ومن أهم أوجه النقد التي وجهت إلى مدخل العلاقات الإنسانية التحيز ضد النزعة الفردية وضد المعقولية أو الرشد (العقلانية).

النظرية البيروقراطية ودراسة التنظيمات الصناعية:

أجرى "فيبر" (Weber) الكثير من الدراسات الميدانية في المجتمع الألماني على الكثير من المؤسسات والتنظيمات الاقتصادية والصناعية وذلك في إطار تأسيسه المؤسسة السياسية الاجتماعية التي تمّ إنشاؤها في ضوء التوجهات السياسية للدولة الألمانية، نحو أهمية الجامعات ومراكز البحث العلمي في دراسته المشكلات الصناعية والإنتاجية، وحرص "فيبر" (Weber) في هذه الدراسات على اختبار تصورات النظرية حول البيروقراطية، كما استخدم الكثير من مناهج البحث وطرق وأساليب جمع البيانات.

أولاً: النموذج المثالي للتنظيمات البيروقراطية:

يعتبر النموذج المثالي نموذجاً تنظيمياً دقيقاً له علاقات تاريخية بالأحداث التي تحيط ببناء، وله كذلك صلة وثيقة بكل من مجتمعنا وعالمنا، وكما يتضح ذلك من العملية العقلانية حيث يعتبر بناء النموذج المثالي، محاولة للتعبير عن كل النظم العلمية، التي تتقدم بطريقة عقلانية داخل النموذج نفسه.

يتميز مصطلح النموذج المثالي (العقلاني) للبيروقراطية لدى "فيبر" (Weber) كنوع من التنظيم التسلسلي، والبعد العقلاني يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى. أما استعمال هذا المفهوم ليميز به نوعاً معيناً من البناء وبصفة خاصة التنظيم العقلاني، لمعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية، ولرفضه للتحريفات الشائعة عن البيروقراطية التي ظهرت في العديد من الكتابات المختلفة.

وجاء تمييز "فيبر" (Weber) لمفهوم البيروقراطية باعتبار أفضل نظام تحت حكم القانون، والتي تعمل على حلّ المشكلات بصورة أفضل (22).

وقد تعرّض "فيبر" (Weber) للعناصر التي يميّز بها النموذج المثالي للبيروقراطية كما يلي:

يرتبط التنظيم بالقواعد الوظيفية وبمستوى من الكفاءة الإدارية، كما يقوم على مبدأ تقسيم العمل. حيث يخضع كل عضو من أعضاء التنظيم إداريا ووظيفيا للفرد الذي يعلوه ويفوقه في المرتبة الوظيفية وهذا التسلسل يأخذ طابعا أو شكلا هرميا، والقواعد والإجراءات الوظيفية تقوم على أسلوب رتيب خاص.

ويوضح "فيبر" (Weber) بعض العناصر التي تحدد وضع علاقة الموظف سواء بينه وبين الأعضاء أنفسهم أو بينه وبين التنظيم ككل وهذه العناصر نوجزها فيما يلي:

1- يكون الفرد في حرية شخصية، ولكن امتثاله واحترامه للسلطة يكون طبقا للقواعد الملائشية.

2- علاقة التنظيم بالفرد واضحة، محددة المعالم وحسب التسلسل الداخلي للتنظيم، كما أن وضع الفرد مرتبط حسب المكانة الوظيفية والإدارية التي يشغلها.

3- كل موظف أو فرد له قدر معين من الكفاءة الإدارية والاقتدار (23).

4- يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة.

5- الموظف يعامل كفرد.

6- يختار الموظفين حسب أسس تصنيفية مميزة مثل إجراء اختبار مميز أو الحصول على شهادات أو خبرة فنية أو كليهما.

7- كل موظف يتقاضى راتبا محددًا، حسب مقدراته وكفاءاته وإنجازاته

ووضعه الإداري الداخلي في التنظيم وليس على أساس مكانته

الاجتماعية، والملاحظ على ما جاء في إنكار "فيبر" (Weber) بأن

التنظيم البيروقراطي يتميز عن بقية أشكال التنظيم الأخرى البطولية

(الكاريزماتية) والتقليدية بالتفوق من الناحية التقنية. فقد درس "فيبر"

(Weber) نماذج التنظيم المختلفة التي عاشتها أوروبا، مستخلصا ثلاثة

نماذج مختلفة لأشكال التنظيم، ويرجع "فيبر" (Weber) هذا الاختلاف

* لا ننكر أن مجتمعاتنا العربية والجزائر بالخصوص أن كثيرا من مظاهر الحياة الاجتماعية والاقتصادية مازالت تعيش الأشكال التقليدية، وأن تظاهرات في شكلها الخارجي بالنموذج العقلاني.

بين هذه النماذج الثلاثة إلى الاختلاف الجوهرى الموجود بين كل نموذج وآخر على مستوى الأسس الشرعية لكل نموذج. والنموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، نظرا لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاءة على الاعتبارات الشخصية (24). كما أنه كلما كان التمسك بالتنظيم والقواعد الإدارية الرشيدة كلما نقصت العشوائية، والأخطاء لأن النموذج المثالي يستمد السلطة من العقلانية وهذا يظهر في المبادئ التالية:

1- الاعتماد على مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرووسين وهذه القواعد المجردة لا تقوم على أي أساس شخصي ذاتي.

والمخصص في منشأتنا ومؤسساتنا الاقتصادية يلاحظ أنها تتخبط في تدهور العلاقات بين المشرفين والمنفذين واشتداد الصراعات والتوترات لأن الأصل في العمل كان مبنيا على اعتبارات شخصية تفضلية ومبنيا على تفريق العمال لا على أساس مهني، أو الخبرة أو الكفاءة بل على أسس شخصية، مما انعكس على التسيير والتنظيم العام للمؤسسة الاقتصادية.

2- وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة. من الناحية النظرية نجد هذا الهيكل النظامي في مؤسساتنا لكننا نفتقره في الميدان وعلى مستوى المراقبة، وإن وجدت فإنها تخضع لاعتبارات أخرى غير التي وجدت من أجله.

3- التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم، وليس بحسب المحابة أو القرابة وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية. في هذه النقطة تعرف مؤسساتنا الاقتصادية كفاءة وتمييزا في مسألة الترقية والتوظيف، فالكل يبحث عن وسائل وعلاقات شخصية حتى وإن كان يحمل شهادات جامعية فإن ذلك لا يكفي بل لابد من شهادات أخرى السمة العلاقات الشخصية، المحابة... الخ. ومن أجل نجاح المؤسسة الاقتصادية يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

1- التسلسل أو التدرج المرتبي.

- 2- التخصص الدقيق وتقنين الأدوار.
- 3- الاختيار العقلاني للأشخاص.
- 4- فصل الملكية عن التسيير.
- 5- الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونيين.
- 6- وجود القواعد والإجراءات غير الشخصية، وبالتالي وجود المكاتب.
- 7- وحدة الإشراف ومركزية القرارات (25).
- 8- أجزاء حسب الاستحقاق.
- 9- المكتبية (استقلال المكتب أو المركز عن الشخص الذي يشغله النظرية البيروقراطية عند "فيبر" (Weber):

تعتبر البيروقراطية حسب "فيبر" (Weber) وصف لتنظيم الجهاز الإداري للمنظمة، وكيف يؤثر على أداء وسلوك العاملين، فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والأوامر والإجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي، وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وتهدف البيروقراطية إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو وسائل أداء العمل وتقييم الأداء. ولتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري، وتحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف الوظائف ضمانا لعدم حدوث ازدواجية في العمل أو تضارب بين وحدات العمل، ولابد من وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا، وبذلك يمكن الحد من المؤثرات الشخصية على مشاغل الوظيفة (26).

في نظرية المنظمات لدى "فيبر" (Weber) تتضمن دائما علاقات للسلطة تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم يزودوا بنوع من السلطة والنفوذ. وقد ميز "فيبر" (Weber) بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من العقلانية وهذه النماذج هي كما يلي:

- 1- السلطة الكارزمية (الملهمة): وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد، وهذه الخصائص الملهمة تعطي القائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الاتباع.

2- السلطة التقليدية: وتستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد، ونفوذ القائد هنا، وقوة تأثيره يستمد من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول وولاء الأتباع له.

3- السلطة القانونية: يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام، وهذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين، وقد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة أو الانتخاب (27).

تقييم: انطلاقاً من نظرية "ميرتون" (Merton) و "كروزي" (Crosie):

يعتبر "روبرت ميرتون" (R.K. Merton) من أكثر علماء الاجتماع اهتماماً بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج "فيبر" (Weber). فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في خاصيتين الأولى: هي الرشد أو التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة، والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء. والثانية: هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث، نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء بحيث نعلم الارتباط بين الدور الذي يؤدي كل فرد وأدوار بقية الأعضاء. إذا كانت هاتان الخاصيتان هما اللتان تؤكدان أن الإدارة البيروقراطية فإن الأمر لا يعدم كثيراً من مظاهر الخلل الوظيفي، فهذه المقومات يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة، كما تتحول الوسائل إلى غايات. ويمكن أن نضرب مثلاً لتوضيح أحد مظاهر الخلل الوظيفي:

فحينما يتقدم أحد عملاء التنظيم بشكوى ضد سلوك موظف أو مسؤول فإن الأخير يلجأ إلى أنماط السلوك أكثر شكلية لتبرير موقفه، وحماية مركزه الرسمي، فهو إذن سيحاول إخفاء سلوكه غير المقبول وراء القواعد والإجراءات التي توصف بأنها عقلية، ويقرر "ميرتون" أن الاتجاه الواضح نحو التحول البيروقراطي في المجتمع الغربي الذي لاحظته "فيبر" منذ تاريخ سابق، ليس السبب الوحيد الذي جعل علماء الاجتماع يهتمون بدراسة هذا الميدان. إن الدراسات الإمبريقية للعلاقة بين البيروقراطية والشخصية سوف تسهم بصفة خاصة في إثراء فهمنا

للبناء الاجتماعي، فهناك العديد من التساؤلات التي تستحق اهتمامنا مثل: إلى أي مدى تختار أنماطا معينة للشخصية للعمل في التنظيمات البيروقراطية؟ وكيف تتشكل هذه الشخصيات بعد ذلك؟ هل تتغير هذه الشخصيات عندما تشارك في التنظيمات البيروقراطية؟ هل الترقية القائمة على الأقدمية تقلل من حدة المنافسة وما يترتب عليها من صراعات وتوترات نفسية، ومن ثم تزيد الكفاءة الإدارية؟

كما أن هناك مسائل أخرى خاصة بآثار النظم البيروقراطية تحتاج إلى معالجة سوسيولوجية وسيكولوجية... ولاشك أن الدراسات التي ستجري على تنظيمات بيروقراطية دينية، وتعليمية، وعسكرية واقتصادية، وتركز على التبادل بين التنظيم الاجتماعي وتكوين الشخصية، سوف تشكل قاعدة هامة لبناء نظرية في هذا المجال (28).

لقد كان مقال "سيركون" نقطة انطلاق لعدد من الدراسات التي قامت بفحص المشكلة على المستوى الواقعي نذكر منها على سبيل المثال ما ذهب إليه "ألفن جولدنر" (A. Gouldner) من أن "الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل إن هناك جوانب تستحق الاهتمام وتبدو واضحة في كافة التنظيمات، مثل الحاجة إلى الانتماء والولاء، والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة، وهذه سمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الاجتماعية" (29).

ظهرت ثلاثة اتجاهات أو مستويات للتحليل فيما يخص الاتجاهات الحديثة وهي: الأول يمثل اهتمام بعض الباحثين بتفسير السلوك الفردي داخل التنظيمات، وينظر هذا الاتجاه للتنظيم باعتباره البيئة التي تشكل سلوك الأفراد على نحو معين، ويحاول الباحث أن يدرس علاقة التنظيم ببعض المتغيرات الاجتماعية النفسية التي تظهر في سلوك الأفراد، وهذا هو المنظور السلوكي، الذي تمثله أعمال "مارش" (J.Marsh) و

ميمون (H.Simon) و"وليام فوت وايت" (WF Whyte). أما المستوى الثاني، فيركز على الوحدات البنائية والعمليات الاجتماعية داخل المنظمات، وقد يختار الباحث عند هذا المستوى جماعات العمل أو بعض أقسام التنظيم الفرعية أو السلطة، أو التخصص، أو الاتصال أو التسلسل أو غير ذلك من أبعاد التنظيم.

تمتاز نظرية "كرزي" بتحليل هائل لانشغالات البيروقراطية ورغبة أعضاء الجهاز البيروقراطي لمهادنة الجماعات المهنية والأحزاب السياسية ورجال الأعمال الذين ينسقون مع كبار الموظفين في الدولة ويتوسطون لدى رؤساء البيروقراطيين لمنحهم مكافآت وترقيات والانتقال إلى مناصب رفيعة. ولهذا فالبيروقراطيون لا يشغلون أنفسهم بالقضايا التي تهم المجتمع ككل بقدر ما يهتمون بالقضايا التي تخدم مصالحهم الذاتية ومصالح الجهاز البيروقراطي نفسه.

ويعتقد "كرزي" بأن نفوذ الدولة واحتكارها للسلطة، هو في الحقيقة امتداد لنفوذ البيروقراطية، ومثيلاتها من الجماعات المهنية والنقابية والثقافية التي تسيطر على قطاعات معينة، فالخبر البيروقراطي يفرض نفسه في ميدان اختصاصه، والصحافي يحتكر ميدان اختصاصه لنفسه، ويؤثر في الأمور حسب أهوائه، والنقابي يعتبر نفسه هو الوحيد الذي يعرف مطالب الحركة العمالية، وتتلخص وجهة نظر "كرزي" أنّ مصالح البيروقراطية هو الاعتماد على القوانين والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معين، وبمرور الزمن تصبح تلك القوانين لا معنى لها بعد أن تغير الوقت وتغيرت الأوضاع. كما أنّ الأفراد يتحابلون على القوانين ويستغلون منها ما يخدم مصالحهم. ويتجاهلون كلّ الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم ويقدر ما تحاول الحكومات فرض قوانينها على المواطنين، وتضييق على الأفراد المتلاعبين بثروات الشعوب بقدر ما تنشط السوق السوداء والمزايدات بشأن الحصول على الأشياء المحظورة، ولهذا فإنّ الحلّ الأساسي يكمن في نشر المعرفة وتعميمها، وتكوين الذين يعملون بوح جماعية وبأسلوب بسيط، بحيث يمكن الاستغناء عن المستهترين الذين يحتكرون العلم والمعرفة، ويتحكمون في مصير الشعوب باسم الشرعية، والتخصص والدفاع عن النقابات المهنية.

والسؤال المطروح هل مؤسساتنا الاقتصادية تلتزم بجزء من هذه المبادئ أم لا؟، وهل يمكن أن نتكلم عن العقلانية داخل مؤسساتنا الاقتصادية؟، والملاحظ أنّ مؤسساتنا تنفجر إلى كثير من الانضباط على مستوى السلوك التنظيمي، والإشراف، ويظهر جليا في إشكالية اتخاذ القرار المناسب وفق استراتيجيات المؤسسة وأهدافها.

أما المستوى الثالث فيتناول فيه الباحث دراسة التنظيم ككل، فيعتبره وحدة تدخل في نسق أوسع من العلاقات، ويهتم بتحليل أثر البيئة النظامية الثقافية في بنائه، مثلما فعل كل من "ليست" و "ترو" و "كولمان" (1956) في دراسة لهم إلى أن "الحقيقة التي مؤداها أن دراستنا قد اشتملت على عينة مختارة من أعضاء التنظيم النقابي، وأن جانباً من التحليل قد تناول السلوك الفردي، لا يجب أن تبعدنا عن جوهر المسألة ذلك أن يوزة التحليل ليست هي "الفرد" ولكنها التنظيم بأكمله.

يرى "روبرت ميتشل" (R. Mitchel) أن رجال النخبة ينسقون فيما بينهم وخاصة أنهم يسلكون المعلومات والملفات المتعلقة بكل شيء وينفردون باتخاذ القرارات الهامة في المستويات الإدارية العليا فقط، وهكذا يستطيع قائد النخبة الذي يستقر في مركز القوة أن يستخدم جميع الوسائل والإمكانات المتوفرة لديه للقضاء على أية محاولة تظهر منافسته أو التمرد عليه.

ونظرية "روبرت ميتشل" (R. Mitchel) مقارنة جدا من نظرية "برونو ريزي" (Bruno Rizzi) الذي اعتبر أن البيروقراطية هي الطبقة المسيطرة والمتحكمة في مصير الجميع، سواء في الدول الغربية أم الشرقية هي السيطرة والاستبداد في استغلال البروليتاريا باسم الدولة والاستلاء على وسائل الإنتاج.

أما عند الكاتب الفرنسي "ميتشل كروزيي" (Crozier.M) فإن البيروقراطية أو الجهاز البيروقراطي أصبح يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كبار لمسؤولين في الدولة وبين الموظفين الذين يتم توظيفهم لتقديم خدمات للشعب وليس على أساس الكفاءة والجدارة في العمل.

ثم إن كثرة المطالب الاجتماعية وتنوعها قد دفع بالبيروقراطيين أن يتفاوضوا مع الأفراد والجماعات الضاغطة المعنية بأية قضية.

وخلال عمليات التفاوض يحرص البيروقراطيون على إرضاء الجماعات الضاغطة والأفراد الذين يتعاملون مع الجهاز البيروقراطي بكثرة بحيث إن القرارات النهائية تتخذ بصفة فردية وتكون النتيجة أن

البيروقراطية تسيطر على الموقف والتحكم في عباد الله ويستتب الأمن والاستقرار بالبلاد (30).

قائمة المراجع

- (1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 45.
- (2) عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1984، ص 17.
- (3) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع ذكر سابقاً، ص 73.
- (4) Durant (C) : Le travail enchainée . ed le seuil, Paris, 1978, p47
- (5) مصطفى عشوي، نفس المرجع، ص 74.
- (6) Etzioni (A), op cit , p21.
- (7) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 139.
- (8) Terry George, Principales of management, C F H ed (home wood richard) D.Trwin, inc, N.Y 1992, p239.
- (9) محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة، ليبيا، جامعة قار يونس، 1991، ص 110.
- (10) محمد قريوتي، مهدي زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، المطابع المركزية، الطبعة الثالثة، 1993، ص 166.
- (11) علي عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999 صص 90-91.
- (12) مهدي زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، المكتبة الإدارية، ط 1، الأردن، 1996، ص 46.
- (13) Fridmann (G) : Industrial society (N F , the free press of glepoe 1955) pp 363-372
- (15) اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 1994، ص 89.
- (16) اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 91.
- (17) Roethlis (J.F) and Dckson (J.W) : Management and the worker combridge Mars. Harvard university press 1959, p
- (18) Mayo. (E) : Human problems of industrial civilisation. New York the king Press. p241.
- (19) عبد محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 118.
- (20) نفس المرجع، ص 86.

(21)_W.F Whyte & F.B Miller, **Industrial sociology in gitller** J.B (ed), Review of sociology, Analysis of decarde, N.Y.John Wiley sons, 1957 pp 330-333.

BenDix (T) : **Bureaucracy** : International encyclopedia of (22) social sciences, vol (1-2), N.Y, the Macmillan press, 1972, p206
(23) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، مرجع ذكر سابقا، ص 150.

(24) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص: 64.

(25) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع ذكر سابقا، ص70.

(26) Garry Dessler, **Organisation theory** : Integrating structure and behaviour, (Englewood cliffs : prentice, Hall, tnc, 1986), p30.

(27) Mouzels, (N.P) **Organisation and bureaucracy**, an Analysis of modern theory (Chicago, Aldine, 1989), p15

(28) Merton (R) , **Bureaucratie structure and personality** (Glencoe, free press 1960) p.371. نقلا عن محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مرجع سبق ذكره ص 106.

Goulder (A) : " **Organizational Analysis**" In Merton et. AL, Sociology today : Problem and prospects. (N.Y, Basic books, in publication, 1959) p.406.(29)

(30)_Crozier (M), On ne change pas la société par decret, Paris Grasset. 1979, p20.



PDF Editor

"إستراتيجيات مواجهة الضغط لدى المديرين الجزائريين"

د. نبيلة بوعافية - أستاذة مساعدة

قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا

جامعة سعد دحلب_ البليدة

ملخص:

نحاول من خلال هذا البحث الكشف عن طبيعة إستراتيجيات المواجهة المستخدمة من طرف المديرين الجزائريين في تصديهم للمواقف الضاغطة، حيث أنه بحكم منصبهم القيادي، و بحكم وظائفهم المختلفة، من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و اتخاذ القرارات، و بحكم أيضا التحديات و المنافسة الاقتصادية التي يواجهونها، خاصة مع توجه الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق الحر، هذه العوامل كلها و أخرى تجعلهم يدركون ضغطا مهنيا، نفترض أن تتم مواجهته بتبني إستراتيجيات حل المشكل.

Résumé

L'objectif à travers cette recherche est de découvrir les stratégies d'ajustement utilisées par les directeurs d'établissements algériens de différents secteurs face à des situations stressantes car ils sont exposés à de multiples défis économiques mondiaux. Ce milieu de travail qui s'avère de nos jours stressant, peut causer ce qu'on appelle « Le stress professionnel » qui est supposé être géré par les directeurs en se basant sur des stratégies centrées sur la résolution du problème.

إشكالية الدراسة:

يشهد العالم المعاصر ثورة من المعلومات ليس لها مثيل تحولت معها الكرة الأرضية إلى "قرية عالمية"، و ما كان ذلك ليحدث لولا حركة التقدم العلمي و الاكتشافات التكنولوجية الحديثة التي لعبت دورا كبيرا في تحقيق الرفاهية البشرية قاطبة، بيد أن الإنسان سرعان ما دفع ضريبة هذا التقدم، إذ أصبح يعيش عصر سرعة، و أخذت حياته اليومية في تعقيد، و إيقاع الزمن يسرع كثيرا عن ذي قبل، و بدأت تظهر أمراض عديدة في هذا العصر تعرف "بأمراض المدنية" التي ما فتأت تهدد و تفتك بصحة الإنسان النفسجسمية، و أصبحت الضغوط النفسية أو ضغوط العمل سمة من سمات هذا العصر، حيث يعتبرها البعض "مرض القرن العشرين" (البراش، 1979، ALBRECHT) ويعتبرها آخرون "القاتل الصامت" (BARON et GREEN BERG, 1990).

وقد استحوذ ضغط العمل على اهتمام العديد من دول العالم، كالولايات المتحدة و أوروبا الغربية، و تعمل هذه الدول جاهدة على تقدير حجم الخسائر التي تلحقها هذه الظاهرة بمؤسساتها على المستويين المادي والبشري ناهيك عن قيام تلك الدول بعقد العديد من المؤتمرات العلمية، والندوات والبرامج التدريبية المختلفة بغية توعية العاملين و تثقيفهم حول أفضل السبل لإدارة الضغوط والسيطرة عليها. (العتيبي، 1997)، فضغط العمل قد يمس أنواعا وفئات مهنية مختلفة، غير أن مصادر و درجة التأثير به تختلف من مهنة إلى أخرى (COOPER, 1985)، و من فرد إلى آخر ، فالبعض يستطيع مواجهته و البعض الآخر كيف سلوكه بتحدى المحيط و بناء على مدى تكيف الأفراد مع ظروف الحياة الضاغطة ميرت (CHEVRIER, 1994) بين فئة "فعالة التكيف" تقاوم

وتواجه ظروف الحياة بطريقة فعالة و فئة تقاوم بطريقة غير فعالة يترتب عليها الشعور باليأس والعجز، ويشير (1991) DIMATTOE إلى أن إستراتيجية ما تكون فعالة إذا سمحت للفرد بالتحكم أو التخفيف من فعل العدوان الذي يهدد صحته الجسدية و النفسية.

(SCHWEITZER Et DAMTZER, 1994)

و في المقابل توصلت الباحثة (عطير، 1997) إلى أن تقدير الذات و إستراتيجيات المواجهة يعتبران أهم متغيرين مؤشرين للضغط، حيث أنه تقدير الذات يؤثر سلبا و إيجابا، إارتفاع في درجة تقدير الذات يؤدي إلى إنخفاض في درجة الضغط ، هذا ما يراه كل من (HARE ET AL, 1987) حيث أن التقدير يرتفع للذات يساهم في تحقيق الذات و يرفع من نوعية أداء الأفراد.

كما دلت نتائج نفس البحث إلى أن الإستراتيجيات المتمركزة حول المشكل تلعب دور المؤشر القوي للضغط ، فكلما إستعمل الفرد هذه الإستراتيجية للتكيف كلما إرتفع الضغط في حين استعماله للإستراتيجيات المتمركزة حول الإنفعال يخفف من درجة الضغط . (عطير، 1997)

هذه النتيجة قد تبدوا معاكسة لما تؤكد SHINN (1984) حيث وجدت أنه رغم اكتساب الوسائل الدفاعية المتمركزة حول حل المشكل للأفراد ذوي التقدير العالي للذات و الفعالية المرتفعة لها، غير أن تأثير هذه الإستراتيجية على الضغط المهني يظل ضعيفا وهذا لتعدد مصادر الضغط المهني و تنوعها، وعلى ضوء التعارض الواضح في الدراسات السابقة سواء على مستوى إدراك الضغط أو على مستوى مواجهته، مستركز الدراسة الحالية على الكشف عن طبيعة إستراتيجيات المواجهة المستخدمة من طرف المديرين في التصدي للضغوطات ، و لهذا نطرح

التساؤل الآتي: هل يميل المديرون إلى استعمال إستراتيجيات حل المشكل لمواجهة المواقف الضاغطة ؟

فرضية الدراسة:

يميل المديرون إلى استعمال إستراتيجيات حل المشكل لمواجهة المواقف الضاغطة.

أهمية الدراسة:

- الكشف عن طبيعة إستراتيجيات المواجهة المستخدمة لتخفيف من حدة الضغوطات التي يواجهها المديرين.

- مدى ملائمة و فعالية هذه الإستراتيجيات التي يتبناها المديرين و المنصب القيادي الذي يشغلونه في المنظمة.

المفاهيم الأساسية في الدراسة:

• إستراتيجيات المواجهة: في هذه الدراسة إستعمل مقياس (PAULHAN et al, 1994) لتحديد إستراتيجيات المواجهة المستعملة من طرف المديرين ، و في المقابل تم تبني تعريف صاحبة المقياس و جماعتها و في هذا السياق تعرف المواجهة على أنها " مجموع السيرورات التي تتوسط الفرد في حد ذاته و الحادثة المدركة كتهديد، من أجل التحكم فيها أو تجاوزها أو الإنقاص من أثرها على الرفاهية الجسمية و النفسية " .

• المديرين : لقد تعددت و اختلفت التعاريف التي قدمت حول المديرين فهناك من عرفهم على أساس وظائفهم و مسؤولياتهم داخل المنظمة التي يترأسونها و يديرونها ، و هناك من عرفهم انطلاقا من وضعهم و المكانة التي يشغلونها في الهيكل التنظيمي ، و حتى لا ننتيه في جملة هذه التعاريف

، ثم تقديم التعريف الإجرائي للمدير و المتعلق بالدراسة الحالية إذ يتضمن ما يلي : « المدير هو ذلك الشخص الموجود على رأس منظمة أو هيئة، مكلف بالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ، و إتخاذ القرارات ، كما هو مسؤول كذلك على تسيير المستخدمين الذين هم تحت إدارته بما يضمن تحقيق الأهداف المتوخاه و السياسات المسطرة»

• وسائل القياس : تم إستخدام مقياس المواجهة لـ PAULHAN وجماعتها (1994) وهو نسخة مختصرة لـ VITLIANO و جماعته (1985) و المتألفة من 42 بندا ، و كانت النتيجة إستبقاء 29 بندا ، و لقد تمت ترجمة السلم إلى اللغة الفرنسية من طرف مخبر اللغات بجامعة BORDEAUX ، حيث إعتمدنا عليها في هذا البحث .

بالإضافة إلى ذلك طبقنا إستمارة معلومات عامة ، لتحديد خصائص المفحوصين من حيث السن والحالة المدنية و عدد الأطفال ، و المستوى التعليمي و الأقدمية في المؤسسة في المنصب ، وعدد المرؤوسين .

و لقد أثبتت نتائج الدراسة الإستطلاعية لهذا المقياس أنه صادق بالإعتماد على الصدق الظاهري ، و ثابت بالإعتماد على معامل التناسق الداخلي ألفا (α) لكرومباخ CROMBACH .

عينة الدراسة :

تمثلت عينة البحث من عينة تطوعية، متكونة من 80 مديرا في مؤسسات صناعية واقعة في ولايات الوسط الجزائري.

تتميز خصائص عينة الدراسة بما يلي : 90 % من المديرين يتراوح سدهم ما بين 35 إلى 59 سنة ، 81.25 % منهم متزوج ، 83.75 % منهم لديهم أطفال ، 91.25 % منهم لديهم مستوى تدرج أو ما

بعد تدرج و 70 % منهم قضى ما يفوق العشر سنوات عمل في المؤسسة ، و 57.5 % منهم لديهم خبرة مهنية في منصب مدير تتراوح بين 5 إلى 19 سنة .

أما بالنسبة لعدد المرؤوسين ، فقد سجلنا 71.25 % من المديرين يتراسون أقل من 60 مرؤوس ، أما 28.75 % منهم فعدد مرؤوسيهـم يفوق الستون (60) .

عرض و تحليل النتائج :

قبل تحليل نتائج فرضية الدراسة ، و التي تنص على أن المديرين يميلون إلى إستعمال إستراتيجيات حل المشكل لمواجهة المواقف الضاغطة لابد من عرض و تحليل نتائج السؤالين المتضمنين في المقياس .

• عرض و تحليل نتائج السؤال الأول لمقياس المواجهة : بعد فرز مجموعة إجابات أفراد العينة على السؤال الأول المتعلق بالوضعية المزعجة أو المهددة التي عايشوها خلال الأشهر الأخيرة ، أمكن تصنيفها إلى ثلاثة مصادر أساسية مبينة في الجدول رقم (01) .

جدول رقم (01) : مصادر الضغط عند المديرين كما يبينها مقياس المواجهة .

مشاكل مهنية		مشاكل عائلية		مشاكل أخرى		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	Σ%
53	66,25%	20	25%	07	8,75%	80	100%

يبين الجدول رقم (01) أن المشاكل المهنية هي أكثر المشاكل التي

يعاني منها المديرين حيث بلغ عددهم 53 مديرا بنسبة مئوية قدرت بـ %

66,25 و هي نسبة كبيرة إذا ما قورنت ببقية نسب المصادر الضاغطة الأخرى ، حيث نجد 25 % من أفراد العينة تواجه مشاكل عائلية أما 8,75 % المتبقية فهم يواجهون مشاكل أخرى تتعلق إما بوعكات صحية أو صعوبة الإتصال مع أفراد المحيط السكني أو حتى أزمات مالية عابرة.

• عرض و تحليل نتائج السؤال الثاني لمقياس المواجهة :

إن تحديد شدة الإنزعاج المترتبة عن الوضعيات الضاغطة التي عايشها المديرون خلال الأشهر الأخيرة قبل عملية تطبيق المقاييس تم من خلال تحليل نتائج السؤال الثاني لمقياس المواجهة حيث سيوضح ذلك في الجدول رقم (02) .

جدول رقم (02) : شدة الضغط عند المديرين كما يوضحها مقياس المواجهة .

منخفض		متوسط		مرتفع		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
05	06,25%	34	42,50%	41	51,25%	80	100%

تسببت المشاكل الموضحة في الجدول رقم (01) ، في ضغط تراوحت شدته بين المتوسط والمرتفع ، حيث أن 42,50% من المدراء أدركوا الضغط على أنه متوسط في حين 51,25% منهم أدركوه على أنه مرتفع هذا كما يبينه الجدول رقم (02) .

و لتحليل نتائج فرضية الدراسة ، إعتدنا حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات الخمسة ، كما تم إستخدام إختبار (FRIEDMAMTEST) للفرق بين الرتب

، و كذا إختبار كاف تربيع (كا²) للدلالة الإحصائية للفروق ، هذا ما سيبينه كل من الجدول رقم (03) و الجدول رقم (04) .

جدول رقم (03) : المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمختلف إستراتيجيات المواجهة المستخدمة من طرف المديرين .

الإحرفات المعيارية	المتوسطات الحسابية	إستراتيجيات المواجهة
03,59	23,73	* إستراتيجيات حل المشكل
04,71	15,86	* إستراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي
03,50	13,95	* إستراتيجيات البحث عن الدعم الإجتماعي
02,40	14,42	* إستراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي
02,99	08,87	* إستراتيجيات التأنيب الذاتي

يتضح من الجدول رقم (03) ، أن أكبر المتوسطات الحسابية هو مرتبط بإستراتيجيات حل المشكل ، حيث قدرت قيمة $\bar{X}_1 = 23,73$ و بانحراف معياري $S_1 = 03,59$ ، يليه المتوسط الحسابي لإستراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي الذي قدرت بـ $\bar{X}_2 = 15,86$ ، و في المرتبة الثالثة نجد المتوسط الحسابي لإستراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي الذي قدر بـ $\bar{X}_3 = 14,42$ ، أما المرتبة الرابعة و الخامسة فتعودان إلى كل من إستراتيجيات البحث عن الدعم الإجتماعي و الإستراتيجيات التأنيب الذاتي، بقيمتي المتوسطين الحسابيين المذكورين على التوالي $\bar{X}_4$

$\bar{X}_5 = 13,95$ و $\bar{X}_6 = 08,87$

إن الإكتفاء بالمتوسطات الحسابية لا يعطينا فكرة حقيقية و واضحة عن ترتيب إستراتيجيات المواجهة ، و لذلك تم استخدام اختبار فريدمان

الذي مكن من ترتيب الإستراتيجيات و كذا تدعيمه باختبار كاف تربيع لمعرفة الدلالة الإحصائية للفرق بين الرتب هذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (04) .

جدول رقم (04) : اختبار فريدمان واختبار كاف تربيع لإستراتيجيات المواجهة المستخدمة من طرف المديرين .

الدلالة الإحصائية للفرق بين الرتب				الترتيب	متوسط الرتب	إستراتيجيات المواجهة
الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية α	إحتمال الخطأ P	χ^2 للفرق بين الرتب			
دالة	0,01	0,000	229,67	01	04,89	* إستراتيجيات حل المشكل
				02	03,33	* إستراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي
				04	02,68	* إستراتيجيات البحث عن الدعم الاجتماعي
				03	02,88	* إستراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي
				05	01,21	* إستراتيجيات التأنيب الذاتي

يبين اختبار فريدمان للفرق ، أن إستراتيجيات المواجهة المستعملة من طرف المديرين ترتبت كالتالي : في المرتبة الأولى نجد إستراتيجيات

حل المشكل بمتوسط رتب قدر بـ 04,89 ، ثم يليها إستراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي في المرتبة الثانية بقيمة 03,33 ، بعدها إستراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي بمتوسط رتب بلغ قيمة 02,88 ، في المرتبة الرابعة إستراتيجيات البحث عن الدعم الإجتماعي بقيمة 02,68 ، أما المرتبة الخامسة و الأخيرة، فترجع إلى إستراتيجيات التأنيب الذاتي والتي بلغ متوسط رتبها 01,21 .

هذا و قد تبين أن الفرق بين هذه الرتبة هو فرق دال إحصائيا حيث ($\chi^2 = 229,67$ ، و $P < \alpha$) .

من خلال النتائج المعروضة سابقا و المتعلقة بترتيب إستراتيجيات المواجهة ، يمكن القول أن فرضية الدراسة قد تحققت ، حيث أن إستراتيجيات حل المشكل إحتلت المرتبة الأولى ، بمعنى أن المديرين يميلون إلى إستعمال إستراتيجيات حل المشكل ، هذا يدفع إلى القول أن المديرين الذين طبقت عليهم الدراسة الحالية يتصفون بروح المواجهة ، المبادرة و محاولة التغيير، معالجة المشاكل بروية ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى العوامل التالية :

• المستوى التعليمي:

حيث تبين من نتائج إستمارة المعلومات العامة أن حوالي 91,25 % من المديرين ذوي مستوى تعليمي جامعي (مستوى تدرج + مستوى ما بعد تدرج) . هذا يجعلهم على علم بأن تركيز الجهد على الإنفعال بدلا من تركيزه على المشكل لا يؤدي إلى حل هذا الأخير ، و إن كان يقلل من حدة التوتر والضغط ، بالإضافة إلى أن طبيعة الدراسات الجامعية ، و التي هي عادة مبنية على مفاهيم منهجية ، تؤثر لا محالة على طريقة تفكير المتعلم ، حيث تصبح تتماشى وفق مناهج التحليل المنهجي العلمي ،

ومن ثم تعامله مع متطلبات الواقع هو تعامل يتم عن طريق المعالجة العلمية .

• الإعتبارات الموضوعية للارتقاء من مناصب دنيا إلى منصب مدير أكسبهم دون شك كفاءة مهنية بالإضافة إلى قدرة علائقية مع الأفراد و مع الأحداث التي يعرفها العالم المهني و من أهمها المشاكل التي تطرح في الحياة اليومية المهنية .

• طبيعة منصب المدير الذي هو منصب قيادي ، لا يتماشى أصلا مع طبيعة شخصية إنفعالية أو عاطفية ، فهذا المنصب يتطلب من شغله كفاءة تجعلهم يقيم مسافة بينه و بين المشكل ، هذه المسافة تمنحه الميل إلى فهم المشكل و تحليله ، هكذا يكون في منأى من طغيان المشكل عليه و بالتالي عدم تبني حلول إنفعالية للتخفيف من حدة الضغط .



wondershare™

PDF Editor

قائمة المراجع:

- 1 - العتيبي أدم (1997) : أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية و العمالية العربية الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت " المجلة العربية للعلوم الإدارية (1) نوفمبر ، ص ص (109 - 134) .
- 2 - عيطور دليلة (1997) : الضغط النفسي الإجتماعي لدى الممرضين - دراسة تطبيقية تحليلية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العيادي ، رسالة غير منشورة، الجزائر .
- 3 - ALBRECHT (C) (1979) : Stress and manager , Making in work for You , New Jersey ,prentice hall .
- 4 - BARON (R) and GREENBERG (J) (1990) : Behavior in organisation understanding and managing the human side of work , Bostan , Allyn and Bacon .
- 5 - COOPER (CL) (1985) : Organisation du travail et stress d'origine professionnelle, in automatisisation du travail et stress d'origine professionnelle , BIT, Genève .
- 6 - PALL LHAN (J) ET QUINTARD (B) (1994) : La psychologie de la santé: une nouvelle approche dans la compréhension de la santé et de la maladie , In annal de médecine et de psychologie , Revue psychiatrique , vol 152, Décembre , N° 10 .
- 7 - SCHWEITZER (MB)et DANTZER (R) (1994) : Introduction a la psychologie de la santé , 1^{ère} édition , PUF , paris .
- 8 - SHINN (M.B) (1984) : coping with job stress and burnout in the human organizational behavior and human performance, 5 , pp (592 - 608).



wondershare™

PDF Editor

Université d'Alger

Faculté des sciences sociales et humaines.

Département de psychologie et des sciences de l'éducation et d'orthophonie.

Questionnaire de Coping

Instructions :

- 1- Décrivez une situation stressante que vous avez connue durant les derniers mois (situation qui vous a particulièrement interpellé ou troublé)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2- Précisez l'intensité du malaise, du stress, qu'a suscité chez-vous cette situation :

Bas Moyen Fort

- 3- Indiquez pour chacune des stratégies suivantes, si oui ou non, vous l'avez utilisée pour faire face à votre problème. Pour cela, il vous suffit de cocher la case adéquate dans le tableau figurant à droite de la feuille.

PDF Editor

	Non	Plutôt Non	Oui	Plutôt Oui
1- j'ai établi un plan d'action et je l'ai suivi				
2- j'ai souhaité être plus fort, plus optimiste et décisif				
3- j'ai parlé à quelqu'un de ce que je ressentais				
4- je me suis battu pour ce que je voulais				
5- j'ai changé positivement				
6- j'ai pris les choses une par une				
7- j'ai souhaité pouvoir changer ce qui est arrivé				
8- je me suis senti mal de ne pouvoir éviter le problème				
9- je me suis concentré sur un aspect positif qui pourrait apparaître après				
10- j'ai discuté avec quelqu'un pour en savoir plus				
11- j'ai espéré qu'un miracle se produise				
12- je suis sorti plus fort de la situation				
13- j'ai changé les choses pour que tout puisse bien finir				
14- je me suis culpabilisé				
15- j'ai contenu (gardé pour moi) mes émotions				
16- j'ai négocié pour obtenir quelque chose de la situation				
17- j'ai rêvé ou imaginé un endroit ou un temps meilleur que celui où j'étais				
18- j'ai essayé de ne pas agir de manière				

précipitée ou de suivre la première idée				
19- j'ai refusé de croire que ça s'était réellement passé				
20- j'ai pris conscience que j'avais moi-même créé le problème				
21- j'ai essayé de ne pas m'isoler				
22- j'ai pensé à des choses irréelles ou fantastiques pour me sentir mieux				
23- j'ai accepté la sympathie et la compréhension de quelqu'un				
24- j'ai trouvé une ou deux solutions au problème				
25- j'ai essayé de tout oublier				
26- j'ai souhaité pouvoir changer les choses				
27- je savais ce qu'il fallait faire, aussi j'ai redoublé d'efforts et j'ai fait tout mon possible pour y arriver				
28- j'ai modifié quelque chose en moi afin de mieux supporter la situation				
29- je me suis critiqué(e) ou sermonné(e)				



wondershare™

PDF Editor



PDF Editor