

العنوان:	علم النفس التنظيمي وعلاقته بإدارة الأفراد وتطوير المنظمات : واقع وآفاق في ظل اقتصاد المنافسة
المصدر:	مجلة التربية
الناشر:	جامعة الأزهر - كلية التربية
المؤلف الرئيسي:	عبادة، عبدالعزيز
المجلد/العدد:	ع 93
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2000
الشهر:	رجب / أكتوبر
الصفحات:	293 - 316
رقم MD:	356412
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	المنافسة الاقتصادية، علم النفس الإداري، التطوير الإداري، التنظيم الإداري، السلوك الإداري، إدارة الأفراد، النظم الإدارية، الأهداف الادارية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/356412

علم النفس التنظيمي وعلاقته بإدارة الأفراد و تطوير المنظمات:

واقع وآفاق في ظل اقتصاد المنافسة

تمهيد: الحاجة إلى إدارة (تسيير) الموارد البشرية وتطوير (تنمية) المنظمات

في أي اقتصاد مهما توسع أو انحصر أو تأزم، فما دامت هناك المنافسة، توجب على مسيري أو مديري المنظمات (الصناعية، التجارية، الإدارية وغيرها) التكيف مع ضغوط ومتطلبات ومعطيات بيئتهم. فمن هذه المتعضيات للتعامل مع الموقف، وشروطه والتغير والتطور؛ وكذلك من هذه الضرورة للإصلاح والتكيف، نشأت علوم الإدارة/التسيير وتفرعت وتولد منها فرع إدارة الموارد البشرية في مقابل إدارة الموارد الأخرى للمنظمة؛ كما تولد منها فرع تطوير (تنمية) المنظمات إنطلاقاً من محاولات تطبيق نظريات العلوم السلوكية في الميادين العملية - كعلم النفس التنظيمي.

طرق إدارة الموارد البشرية - وتقنيات تطوير المنظمات جدية باعتبار المديرين والمسؤولين على المؤسسات على أكثر من صعيد؛ تكيفها لمختلف المواقف وحسن تطبيقها سيسمح بالتأثير على مجموع العناصر الفاعلة في المنظمة: بشرية، تقنية، هيكلية، وتفاعلاتها المتبادلة.

إدارة مؤسسة ما قد لا يكون بالضرورة أحسن ما يمكن، ولهذا مهما كان حجم عملاتها أو رقم أعمالها أو شهرتها التجارية، أو نجاحاتها السابقة أو الحاضرة. أي أن تسيير المؤسسة في مختلف قطاعاتها يبقى دائماً خاضعاً للتحسين أو التكيف حتى يضمن إستمرار تطور المنظمة وتوسعها في ضوء مستجدات علوم الإدارة/التسيير، والخبرة المكتسبة وتغير وتطور مختلف عوامل البيئة الفاعلة.

يبدو أن نظريات التنظيم العلمي للعمل أو ترشيده، التي هي مزيج مؤلف من المذهب التيلسوري والبحث العملياني (المنهج الحسابي) كانت تستجيب لمتطلبات وضعية معينة قد تجاوزها الزمن في بعض جوانبها، وأصبحت غير ملائمة في كل شروطها لمقتضيات الواقع الحالي. ففي الماضي، نظم الإنتاج فيستجيب لحاجات سوق بسيطة نسبياً، وقليلة التنوع، ومستقرة نوعاً ما، بفضل يد عاملة ضعيفة المستوى التعليمي و التاهيلي/ التكويني وذات مستوى معيشي هابط. أما في الوقت الحاضر، فيجب تنظيم إنتاج سلع متنوعة ورفيعة لسوق تنافسية مضطربة، بطاقة بشرية متعلمة و متدربة وأحياناً متخصصة، وخاضعة إلى وسائل إعلام جماهيرية متعددة ومتنوعة من حيث البرامج واللغات وما تحمله من ثقافات وطنية وعالمية، ومتعددة على مستوى معيشة عالي (وخاصة في الدول الغربية - المتقدمة صناعياً). أما في المستقبل، فربما يجب معاملة كل المستخدمين مثلما عوملت الإطارات في الماضي، أو في الحاضر، عندما تقل الفروق بين المسيرين والمستخدمين في الثقافة، في المؤهلات، في الإعلام، في المسؤولية، وفي المعيشة، وحتى في المطالب. فلربما أحسن كيفية للقضاء على الإمتيازات هو تعميمها.

في الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات إلى تلافي ضياع الموارد الطبيعية، ستجد نفسها مضطرة تحت إزدواجية ضغط إزدباد المنافسة الإقتصادية والتكنولوجية بالخصوص وتطور المجتمع وإنتشار وتأثير وسائل الإعلام إلى الإمتناع عن تبذير الموارد البشرية، والإهتمام بإزالة أو تقليل التلوث الإجتماعي الناجم عن بعض أنواع العمل والممارسات الإدارية. فمهما كان التقدم الإقتصادي للبلد، ستبقى على الدوام متطلبات المتغيرات الإجتماعية والإنسانية في الإدارة ثقيلة الوزن، ولا بد من أخذها في الحسبان، ولعل هذا بالضبط ما تحاول فعله طرق إدارة (تسيير) الموارد البشرية وتقنيات تطوير (تنمية) المنظمة المطبقة في الميدان والتي تستمد أساسها النظري من العلوم السلوكية كعلم النفس التنظيمي؛ أو من دراسة السلوك لإنساني في المنظمات والذي يضم على الأقل أربع مجالات رئيسية من المعرفة المتداخلة، ولكن التكاملة فيما بينها، والتي تشكل مكونات السلوك وهي: الأنثروبولوجيا، علم الاجتماع، علم النفس، وعلم النفس - الإجتماعي (محمد عبد الله عبد الرحيم، 1994). وفيما سيأتي سنركز فقط على علم النفس الإجتماعي للمنظمات أو بإختصار علم النفس التنظيمي.

1- ما هو علم النفس التنظيمي؟

حتى نعرف ما هو علم النفس التنظيمي، فيجب أولاً أن نعرف كيف نشأ، ثم نتطرق إلى بعض تعاريفه العامة بعد تقديم تعريف مختصر للمنظمة / التنظيم.

1.1- نشأة علم النفس التنظيمي

كانت تعرف الدراسة النفسية للناس في العمل - لوقت طويل - بعلم النفس الصناعي، أو المهني أو العمل (راجع مثلاً، ماك كورميك ولتن، 1980. Mc Cormick and Ligen) وكان لهذا العلم فروع معرفة وميادين بحث تتداخل مع حقول أخرى كعلم النفس المستخدمين (راجع مثلاً، هير، 1964. Haire؛ وفليو، 1966. Flippo) الذي يتناول إنتقاء، وتوجيه وتدريب العمال وتقييم أدائهم ودراسة بعض سلوكياتهم المهنية الأخرى كالتحفيز والرضى المهني؛ وتبعه علم النفس المستهلك الذي يدرس حاجات واتجاهات واستجابات المستهلكين للمنتجات، وللإشهار، فيما بعد؛ لاحقاً، (بعد الحرب العالمية الثانية) جاء علم النفس الهندسي (أو الهندسة البشرية)، أو الأرقنوميا الذي يتناول بالدراسة نسق علاقة الإنسان بالآلة - وبالأخص المعقدة - (راجع، مثلاً، شبنيز، 1959. Chappanis، وماك كورميك، 1964. Mc Cormick) وأخيراً، ظهر علم النفس - التنظيمي أو

علم النفس الإداري/التسييري (راجع مثلاً شين، 1964. Schein،؛ وباس، 1965. Bass؛ وليفيت، 1964/78. Leavitt،)

وحسب رأي العلماء المذكورين سابقاً، فإن علم النفس التنظيمي يدرس العلاقات بين الناس في المنظمات (الصناعية منها بالأساس)، ويغطي تقريباً كل ميادين علم النفس الصناعي/المهني/العمل، ويتأثر ببقية التطبيقات الأخرى لعلم النفس في الميادين التجارية والهندسية وغيرها، ولكن يؤكد على الجوانب

الاجتماعية والتحفيزية للتنظيمات أكثر من الأمور الفردية والآلية لها؛ ويتناول بالأخص كفاءات إدارة العمال وتطوير المنظمات، أي يحاول الكشف عن العوامل النفسية- الاجتماعية الفاعلة في العمل الإنتاجي في المنظمات (مورغان و كينغ 1971 Morgan and King)، وسنعود إلى تعريف علم النفس التنظيمي بعد تعريف التنظيم الذي يطبق عليه علم النفس.

2.1 تعريف التنظيم/ المنظمة

قبل الشروع في تقديم التعاريف والشروح، يجدر التنبيه إلى وجود خلط في إستعمال مصطلحي التنظيم والمنظمة- في أدبيات الموضوع في اللغة العربية. ونحن في هذا الصدد نستعمل لفظ "التنظيم" عندما نقصد معنى العملية، أما حين نقصد معنى الهيكل أو المؤسسة، فنستعمل كلمة "منظمة".

يمكن إيجاد عدة تعريفات لمصطلح التنظيم، ولكن سنعتمد التعريف الذي قدمه شين (80/ Schein, 1965) في مؤلفه علم النفس التنظيمي (ص، 15) والذي يعتبر أن التنظيم هو: "التنسيق المخطط لنشاطات عدد من الناس لإنجاز بعض الغايات أو الأهداف العامة والصریحة، عبر تقسيم العمل والوظائف، ومن خلال رتبوية (تدرج) السلطة والمسؤولية".

يلاحظ على هذا التعريف أنه يبرز الجانب الإداري للموارد البشرية، كما أنه يؤكد على الجانب الرسمي للتنظيمات المتعترية (الأمر الذي يقضي بالتنظيمات غير الرسمية)؛ كما يؤكد على توجيه النشاطات بالأهداف: أي الصناعة، التجارة، الإدارة، الصحة، التعليم، وغيرها والتي يمكن أن تكون أهدافا تشكل حولها منظمات.

في الواقع، ضمن التنظيم الرسمي، أو بموازاته داخل المنظمة، سيكون دائما حاضرا التنظيم غير الرسمي، والذي ينشأ من تفاعل الناس العاملين في المنظمة، أي من حاجات الناس النفسية والاجتماعية، ومن نمو الجماعات بعلاقاتها ومعايير سلوكها الخاصة، بصرف النظر عن تلك المعرفة في الهيكل الرسمي. التنظيم اللارسمي مرن، ذو هيكل بسيط، وعلاقات غير معرفة بدقة، والعضوية فيه طوعية، وبدرجات مختلفة من الاندماج. قد يدخل التنظيم غير الرسمي في صراع مع التنظيم الرسمي إذا تعارضت أهدافهما. (ونظرا لأهمية العلاقة بين التنظيم الرسمي والارسمي سيفصل أكثر- لاحقا- كبعد في إطار تحليل السلوك التنظيمي)، وسنكتفي في هذا المقام بالجوانب الرسمية للتنظيمات باعتبارها أساس أشكال وأنواع وأحجام المنظمات المختلفة (المصنع، الجامعة، المستشفى، السجن، البنك، الفندق، المطار، مركز التسلية، الإدارة الحكومية، إلخ).

وبالرغم من الفروق بين مختلف المنظمات، فإنه يوجد على الأقل ثلاثة أو أربعة عوامل أساسية في أي تنظيم: الناس، الأهداف، الهيكل، والإدارة، التي يمكن بواسطتها تعريف المنظمة/التنظيم إجرائيا.

فالتنظيم / المنظمة يتشكل أساسا من تفاعلات ومجهودات الناس، لتحقيق أهداف، موجهة ومنسقة عبر هيكل، مسيرة ومراقبة بواسطة عملية إدارية (مولتر، 1990 Mullins) هذا العامل الأخير هو محور الدراسة في علم النفس التنظيمي ولذا يسمى أحيانا بعلم النفس الإداري/التسييري؛ وسوف توضح مختلف جوانبه فيما يأتي من الفقرات المقترحة؛ أما المفاهيم الأخرى المتعلقة بالمنظمة فسوف نتعرض لها في مختلف الفقرات بالقدر الذي نحتاج إليه لفهم ووصف وتفسير السلوك التنظيمي - وبالأخص إدارة الموارد البشرية- وتطوير المنظمات.

3.1- تعريف علم النفس التنظيمي

مما سبق يبدو أن علم النفس التنظيمي هو جزء من العلوم الإنسانية/ الإجتماعية أو العلوم السلوكية، يتمحور إهتمامه حول الجوانب النفسية لنشاط وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وهو يشكل الأساس النظري لطرق إدارة وتقنيات تطوير المنظمات، وبالأخص في جانبها أو عاملها البشري المتفاعل مع العوامل الأخرى للمنظمة.

ولتوضيح منظور آخر لعلم النفس التنظيمي والذي يضع تعريفه في سياقه التاريخي، نقدم إقتراح

سلفرمان (Silverman, 1978 ، ص. 73)، الذي ينص على أنه:

يمكن تصور علم النفس التنظيمي على أنه "العلاقات الإنسانية المحدثة".

إن هذا التصور لعلم النفس التنظيمي - له صبغة إجتماعية - ويبين أنه بالإضافة إلى إشتراكه مع مدرسة العلاقات الإنسانية "الأصلية" في إبراز أثر التنظيم غير الرسمي على السلوك التنظيمي، وفي الإنتقادات لتأكيدات النظرية التنظيمية "الكلاسيكية" (التيلورية والبيروقراطية)؛ فإن علم النفس التنظيمي، إهتم أيضا، بتفاعل التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي وأثر المحيط الخارجي عليهما. هذان الجانبان الأخيران أهمتهما مدرسة العلاقات الإنسانية "الأصلية".

بعد ذكر ما سبق - يهنا حاليا من خلال ما سيعرض تحت العناوين اللاحقة، فحصى إنتقاديا

إسهامات علم النفس التنظيمي، وكذلك البحث تحت أية شروط يمكن لتطبيقاته أن تزود بعض الإثراءات لطرق إدارة الموارد البشرية وتقنيات تطوير المنظمات.

2 - ماهي ميادين علم النفس التنظيمي؟

يمكن أن نستعمل على الأقل ثلاثة مخططات لفهم بسرعة ووصف بدقة ميادين (حقول) علم النفس

التنظيمي.

1.2- مخطط سبي

لقد صنف وقدم كين وكان (Quinn and Kahn, 1967) في الشكل 1 على أساس علاقات سببية

المتغيرات المتكررة الذكر في علم النفس التنظيمي.

محددة (مسيية) أكثر. فحاليا، عندنا معرفة أحسن بمظاهر القيادة (أو أنماط الإدارة) بفضل دمج عناصر تنظيمية في النماذج التفسيرية مثل تكنولوجيا المنظمة، الأهداف، ونسق النفوذ (السلطة) .

بينت تجارب كثيرة مثل تجربة ميلغرام (Milgram, 1974) على السلوكات الناتجة من الخضوع إلى سلطة تنظيمية، أنه يجب التعود على إعتبار السلوكات في المنظمات، ليس كتعبير عفوي لرععات نفسية أو سمات الطبع، ولكن كاستجابة تكيفية لخصائص وضغوط تنظيمية. إنطلاقا من تحليل تنظيمي، ستيؤثر (سيفضل) أعضاء مؤسسة سلوكات يعتبرونها - من وجهة نظرهم مفيدة أكثر (تعاون، ضمير مهني، مجهودات) أو يلجؤون إلى تلك السلوكات - حسب تحليلهم - التي تسبب لهم أقل الأضرار (خفض الجودة، تحكم ذاتي أدنى، وحتى عند الإقتضاء، تحت شروط معينة توقف عن العمل).

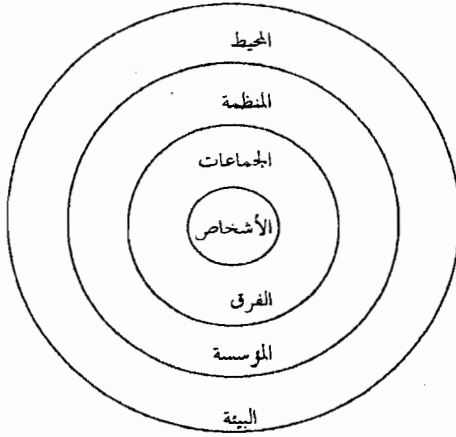
تبين أعمال البحث الهامة التي قام بها كروزبي (Crozier, 1964/74) وكروزبي وآخرون (1974) Crozier et al. بجلاء هذه العلاقة السببية: تنظيم - سلوك. إذا كان المستخدمون الفرنسيون عندهم سلوكات "الموظفين"، فلا يرجع ذلك، إلى وجود عندهم سمات طبيعية تجعلهم يسلكون كموظفين. في المقابل، الخصائص التنظيمية للإدارة الفرنسية: كالقوانين العديدة، والمعقدة، والموضوعية؛ المركزية القصوى؛ وجود هيئات (أسلاك) بقواعد معينة لمسارها المهنية (الوظيفية) ولترقيتها (كالوظيفة العمومي) تجعل من بعض السلوكات (الإحتياط، والإحتماء ببعض الإجراءات الإدارية) تكون ملائمة كثيرا في أغلب الحالات. ويكفي ان تعرض بعض المؤسسات الكبيرة الخاصة نفس الميزات التنظيمية حتى يتبنى مستخدموها سلوكات "الموظفين". وكما أثبتته كروزبي، النموذج الديواني (البيروقراطي) للتنظيم ينتج إستجابات تكيفية من طرف المستخدمين، وتعتبر تصرفات إستراتيجية لمواجهة خصائص تنظيمية معينة. يجب تغيير هذه الأخيرة لتغيير السلوكات.

2.2 - مخطط موقعي

يمكن توضيح بمرص عملي مستويات المرجع والتدخل لعلم النفس التنظيمي بمخطط الشكل 2: الشخص، الجماعة (جماعة العمل، الفريق)، المنظمة، المحيط أو البيئة.

اللجوء إلى دوائر متمركزة،

شكل 2: مستويات مرجع علم النفس التنظيمي



يسعى إلى التعبير عن النقط الآتية :

. الأشخاص يؤلفون عناصر جماعات العمل، والتي بدورها تكون المنظمات، والتي هي ذاتها محتواة في بيئات معقدة.

كل واحد من المستويات يتميز بظواهر خاصة: علم النفس الفردي، علم النفس الاجتماعي، علاقات شخصية فيما يتعلق بالأشخاص، عمليات ديناميكية داخل الجماعات وبين الجماعات؛ وإدارة وتنمية المنظمات التي تضمها.

— هذه النكيات - بالرغم من إمكانية عزلها لدواعي المنهج والتصنيف - تبقى في الحقيقة مترابطة. لا يمكن حل مشاكل منظمة بالتدخل فقط على مستوى الجماعات أو الأفراد (مثل إستبدال المدير أو طرد مجموعة عمال).

— يجب اعتبار سلوك الأفراد في منظمة كمحصلة تأثيرات معقدة: البيئات الإقتصادية، والإجتماعية؛ الخلفية التاريخية؛ ميزات المنظمة التي يتمون إليها؛ وخصائص فرق العمل التي يشاركون فيها؛ وحتى صفات شخصيات الأفراد ذواتهم.

— المنظمة ليست عالماً مسيحاً، مغلقاً، ومنعزلاً، ولكن بالعكس، هي هيئة إجتماعية، مفضلة بالتأكيد، ونسق فرعي موجه بالهيئة التي يوجد مغموراً بها (والبيئة ذاتها تتركب من أنساق إجتماعية أكثر شمولية). لتوضيح أهمية هذا المنظور، نذكر بالآثار المحدودة للمتقيات التدريب/ التكوين في العلاقات الإنسانية، أين كان يسود التفكير أنه يمكن تعديل السلوكات دون تعديل البيئة التنظيمية التي تشرط هذه السلوكات. أي أن تحسين سير المنظمة، يقضي - كما تبينه التجربة - الطرق المقصورة على تغيير إدراكات وإتجاهات الأفراد (كما يحدث مثلاً في جماعات التشخيص أو الحساسية). إذن يجب تعديل إطار المنظمة (قواعد القرار، المشاركة في القرارات، شبكات الإتصال وغيرها من العوامل الهيكلية) وتكييف الناس لهذه الأدوار الجديدة بالتدريب/ التكوين لإحداث تطوير.

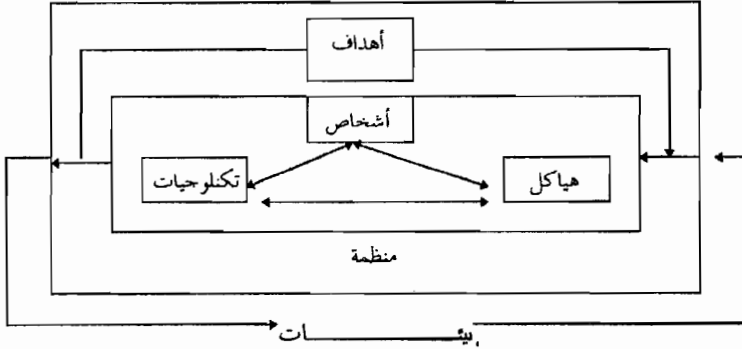
نختم هذه الفقرة باستشهاد من كان (Kahn, 1974) لتوضيح ما سبق:

"المنظمات قابلة للتحويل (الإختزال) إلى أفعال إنسانية فردية؛ غير أنها قابلة- للتشكل والترسم، وقابلة للفهم جزئيا فقط على مستوى السلوك الجمعي."

3.2 - مخطط نسقي: المنظمة " كنسق "

بوحى من مقال ليفيت (Leavitt, 1965) في موجز للمنظمات نشره مارش (March, 1965)، يمكن رسم مخطط الشكل 3، لتمثيل المنظمة كنسق يشرح بعض جوانب سير المنظمات.

شكل 3 : المنظمة كنسق (حسب ليفيت، 1965، Leavitt)



بـ "تكنولوجيات" أشار ليفيت إلى الآلات (الحاسبات، الخراطات، أعمدة التقطير، المنشآت وغيرها) وبرامج استغلال هذه الآلات (برمجيات، تقنيات حل المشاكل: تقنيات التصنيع، وطرق تنظيم العمل، وغير ذلك).

بـ "هياكل" يعني شبكات الاتصالات، تدفقات المهام، أنساق السلطة، إلى غير ذلك.

مركبات المنظمة هذه، هي طبعاً في تفاعل: فإدخال تكنولوجية جديدة (حسوب مثلاً) له صدى على الهياكل (شبكة الاتصالات) وعلى الأشخاص (نشاطات وسلوكات معدلة، ضرورة الحصول على معلومات جديدة، إلخ)؛ مع التمكين من إحراز أهداف جديدة، أداة عالية، موسعة... . سنستعمل هذا المخطط بالخصوص لعرض مشاكل التغيير في المنظمات.

حسب كين وكان (Quinn and Kahn, 1967) كثير من الافتراضات حول السلوك التنظيمي تم دعمها بدراسات أميريقية:

— زيادة التوتر (الضغط) يترجم في البداية بتحسين في المردود المنتج للنسق، والذي يرتفع فوق العادي؛ ولكن الحفاظ على هذا التوتر يتبهي بجلب مردود منخفض.

— القرارات التي تعكس بصراحة معايير وقيم نسق، لا تؤخذ إلا في مستواه الأعلى.

— قناة إيصال المعلومات تستعمل بقدر أكبر كلما تطلبت أقل ما يمكن من الترميز وحل الترميز.

— القنوات ذات الإتجاهين تسمح بالتغذية — الرجعية وتحسن المردود لأنها تسهل عملية إزالة الأخطاء.

يدو أن التعود على مفاهيم الأنساق يمثل فائدة معتبرة عند التعامل مع المنظمات. تعقد هذه الأخيرة، وتربط مختلف أجزائها، يجعل غالبا أنماط التفكير التقليدية- الخطية - والتبسيطية - ضربا من الوهم.

لقد طور - منذ 1945 معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية (Tavistock Institute of Human Relations) بلندن تصورا للمؤسسة كنسق تقني - إجتماعي (Socio - Technical System) والذي لا يزال صالحا حتى اليوم لتفسير شروط العمل. وقد أوجي هذا التصور للمؤسسة كنسق- تقني إجتماعي بالتجارب الإسكندنافية حول الديمقراطية الصناعية (راجع، تريست وآخرين، 1963 (Trist et al., من خلال أعمال معهد التافستوك، المنشطة أصلا من طرف تريست، إمري، ورايس (Trist, Emery and Rice) تبين كيف أن السير التقني (استعمال التكنولوجيات لإحراز أهداف الإنتاج والمردودية) يكون مشروطا بالسير النفسي - الإجتماعي للمنظمة (إمري وثورسود، 1969 (Emery and Thorsud,)، لقد بينت دراستهما المشهورة حول مناجم الفحم التي تخربت فيها العلاقات الإنسانية بين المنجمين بفعل إدخال تكنولوجيا جديدة لإستخراج الفحم، والتي أحدثت صعوبات خاصة في التشغيل، أنه يكفي التأثير على الجانب الإجتماعي المتولد من نسق الإستخراج الجديد للحصول على المردود الخاص بهذه الآلات.

إذا كان اليوم لا يوجد من ينكر جانبي المنظمة: وجهها وظهرها كنسق تقني - إجتماعي، إلا ان تطبيق ذلك في الواقع لا يزال ناقصا. فمزال مهندسو مكاتب الدراسات والمسيريون يفضلون الجوانب التقنية، لعجزهم عن إجراء تحليل تنظيمي وإجتماعي دقيقين، وإكفائهم ببعض الملاحظات السطحية التافهة، العديمة الفائدة - عمليا.

على مر السنين، ظهرت أهمية مفهوم الأنساق المفتوحة المطبقة على منظمات الأعمال (الصناعية / التجارية) والإدارات. فهي تقني من الإنغلاق في مخططات بسيطة أو التعميم إنطلاقا من تجربة معينة. فمفهوم النسق التقني - الإجتماعي المفتوح يسمح بإعتبار التنوع في الوضعيات (المواقف) والحلول. إنطلاقا من 1975، يمكن تقييم أهمية وثناء مسعى (مقاربة) الأنساق التي نجدها خلف تطوّر التفكير لدى العلماء السلوكيين الأمريكيين، الذين أصبحوا أقل جزما، وأكثر تقبلا لتنوع وتعدد الحلول الجديدة، داعين بهذا إلى نظرية الموقف (الطوارئ المحتملة) للإلمام بالظواهر التنظيمية. منذ 1966، كان كاتز وكان (Katz and Kahn) يؤكّدان على مبدأ عام يميز كل الأنساق المفتوحة - والتي تشمل المنظمة، ليس لها طريقة واحدة للوصول إلى الهدف، أي أن النظرية الموقفية هي الوحيدة المقبولة: كأن يكون إختياران مختلفان متناقضان (هيكل مركزي في حالة معينة، هيكل لامركزي في حالة أخرى) يملان في أحد الأوقات والظروف بكيفية مرضية المشاكل الخاصة لمنظمتين؛ أو في فترتين متعاقبتين وظرفين مختلفين، مشاكل نفس المنظمة. ويعقّب ويسبور (Weisbord 1974) على هذه الحالة بقوله:

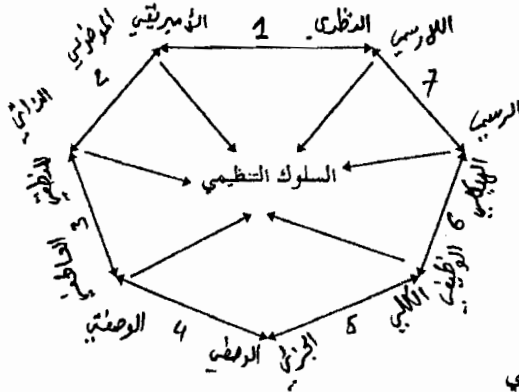
"يتصرف المسرون حسب الوضعيات الطارئة (المواقف) ولا يديرون
نموذجا علميا للعالم، سواء أكان يحمل علامة هرزبرغ، الإدارة، أو كارل ماركس."

4.2- مخطط تحليلي

لقد عرض بورتر، لولر وحكمان (1975) Porter, Lawler and Hackman أهم الأبعاد ذات الصفات المتقابلة أو المتناقضة - ظاهريا - التي تساعد في تحليل السلوك التنظيمي بكيفية علمية، شاملة، وواقعية أكثر - كما يبينه الشكل 4.

سنحاول فيما يأتي تعريف هذه الأبعاد بصفة عامة، ثم في علاقتها بالسلوك التنظيمي.

شكل 4: أبعاد إطار تحليل السلوك التنظيمي



(1) البعد النظري - الأمبريقي

أ- النظرية: هي تصور منسجم من الإقتراضات والإقتراحات لوصف أو لتفسير أو للتنبؤ بظاهرة؛ أو لتوضيح ترابط ما بين بعض المتغيرات؛ وتكون قابلة للإختبار الأمبريقي أو التطبيق العملي أو مصدرا للبحوث العلمية (شابلين، 1975, Chaplin).

ب- الأمبريقي: هي الإعتماد على الملاحظة والتجربة والحقائق لإختبار فرضية أو التأكيد من نظرية (شابلين، 1975).

هناك جدلية بين النظرية والأمبريقي فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي؛ فالتنظير بدون دعم أمبريقي قد يكون ضربا من التصور الوهمي؛ كما أن الحقائق الحاصلة أمبريقي (علميا) وغير المصاغة في إطار نظري، تبقى مجرد معلومات قاصرة وغير قابلة للتعميم. ويجدر التنبيه هنا إلى ضرورة إجراء البحوث الميدانية، (الأمبريقيية) لتحليل السلوك التنظيمي ضمن إطار نظري معين، وحوصلة نتائج البحوث حوله في إطار تصور نظري، كلما أمكن ذلك، لتعميق وتوسيع آفاق ودلالة المعرفة الحاصلة (راجع عشوي، 1992).

(2) البعد الموضوعي - الذاتي

أ- الموضوعية: هي وصف أو تفسير لظاهرة - متحرر من التحيز والرأي المسبق للشخص-؛ وتعبير آخر، الموضوعية هي الحكم على ظاهرة وفق معايير أو قواعد معينة يتفق فيه عدد من العلماء (شابلين، 1975).
 ب- الذاتية: هي وصف أو تفسير لظاهرة يتعلق برأي أو بجزء الشخص؛ أو هي حكم فردي لا يستعين بوسائل (شابلين، 1975).

إذا كان هدف دراسة السلوك التنظيمي هو توجي الموضوعية للحصول على معلومات صادقة وثابتة وصالحة عن طريق القياس النفسي مثلا، إلا أن هذا الأمر - يجب ألا يؤدي حتما إلى إستبعاد العوامل الذاتية المرتبطة بالباحث أوالمبحوثين (كمثل الخبرة الشخصية، واتجاهات الآخرين) والتي قد تحدد الموضوع إلى حد كبير؛ باعتبار أن السلوك التنظيمي - المتمركز حول الأشخاص- هو محصلة تفاعل عوامل ذاتية وموضوعية في المنظمة؛ أي أن هناك تكامل بين الموضوعية والذاتية في تحليل السلوك التنظيمي(راجع عشوي، 1992).

(3) البعد المنطقي - العاطفي

أ- المنطق: مصطلح يشتمل على مبادئ التفكير، المحاكمة العقلية، أو الإستدلال الإستنتاجي والإستقرائي (دريفر، 1976, Drever).

ب- العاطفة: مصطلح عام يشتمل على الإحساس، الشعور، الإنفعال، والمزاج (شابلين، 1975).
 يجب أن يتطرق وصف وتفسير السلوك التنظيمي إلى الجوانب المنطقية والعاطفية له، في محاولة لتمييز كل منهما، وإبراز التأثير الخاص لكل منهما على السلوك التنظيمي. فسيطرة الجانب المنطقي أو العقلاني كما حدث في مدرسة التنظيم العلمي للعامل، وإهمال الجانب العاطفي أو الشعوري لسلوك العمال قد أثر سلبا على الصحة النفسية لهم، وحتى على أدائهم- كما بينت ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية (راجع عشوي، 1992).

(4) البعد الوصفي - الوصفي

أ- الوصف: هو تقرير عن ظواهر أو سلوكيات ملحوظة دون محاولة تعيين العلاقات السببية أو الشروط السابقة (شابلين، 1975).

ب- الوصفة: هي قائمة بمستلزمات علاج ظاهرة أو سلوك معين والتعليمات والتوصيات بكيفيات الإستعمال. إذا كان هدف الدراسات الوصفية يتمثل في تبيان ماهو عليه السلوك التنظيمي، فإن هدف الوصفة هو تقديم تصور لما ينبغي أن يكون عليه السلوك التنظيمي (عشوي، 1992).

إن دراسة السلوك التنظيمي تعتمد أولا على الوصف الدقيق والعميق لمختلف الظواهر والمشاكل ليتسنى تقديم وصفة شاملة بالحلول والتوصيات والإقتراحات. ويجدر الإشارة إلى ضرورة إحداث تكامل بين عمليتي الوصف وتقديم الوصفة، لأن المعلومات الوصفية عن السلوك التنظيمي المستقاة من الدراسات الميدانية وغيرها - حتى ولو كانت ذات قيمة - إذا لم تصاغ في توصيات عملية أو برامج إجرائية - توظف في حل

المشاكل وعلاج ظواهر سلوكية معينة، وفق وصفة مناسبة - تتحول إلى عقيدة، ولعل هذا الوضع يعكس حال البحث العلمي في بلادنا، حين لا تطبق توصيات الدراسات الوصفية وغيرها في الميدان العملي.

(5) البعد الكلي - الجزئي

أ- كلي أو جمعي: يعني شيئا تشكل بالجمع، أو كلا من الأجزاء؛ أو شيئا واسعا أو كبير الحجم.

ب- جزئي: يعني جزءا من بنية واسعة، ليس عاما، وليس شاملا، أو شيئا صغير الحجم.

تبنى أغلب دراسات السلوك التنظيمي بعدا جزئيا (مصغرا) باهتمامها ببحث السلوك التنظيمي داخل المنظمة فقط؛ وتغفل أحيانا البعد الكلي (المكبر) الذي يتطلب دراسة السلوك التنظيمي في علاقته مع المحيط الخارجي (الإجماعي، الاقتصادي، السياسي وغيره) الذي يوجه المنظمة ويؤثر على أهدافها. لقد كان إغفال هذا البعد الكلي واضحا في التوجه الماضي (في إطار المدرسة التيلورية، ومدرسة العلاقات الإنسانية - الأصيلية)، أما التوجه الحاضر فقد تدارك هذا الوضع في إطار مدرسة العلاقات الإنسانية - الحديثة)، ومدرسة الأسواق المفتوحة، والنظرية الموقفية).

ولذا ينبغي على الباحث الإهتمام بالبعد الكلي بجانب البعد الجزئي حتى يستطيع وصف وتفسير نتائج بحثه في إطارها الواقعي والفعلي بكيفية أشمل و أصح وأدل.

(6) البعد الهيكلي - الوظيفي

أ- الهيكل: عموما، هو بنية مشكّلة من مجموعة عناصر ذات نظام معين. وهو أيضا نمط منتظم من السلوك في جماعة يشمل المتولة (المكانة)، الدور، المعايير واستعمال الإتصال والحيز والزمن (شابلين، 1975).

أما هيكل المنظمة فهو التنظيم الخاص لمختلف أجزاء وأقسام المنظمة مع توضيح العلاقات الموجودة بينها عموديا وأفقيا وفق شكل معين تحدده قواعد معينة وتحكمه قوانين معروفة لأداء وظائف معينة تحقق أهداف مرسومة على المستوى التنظيمي وحتى على المستوى الأيديولوجي للبلد.

ب- الوظيفة: عموما، هي عملية، هي نشاط عضو/ عضوية أو هي فعل السلوك أو غايته بعكس الهيكل، (شابلين، 1975).

أما وظائف المنظمة فهي النشاطات المتخصصة للمنظمة ذات الهياكل الخاصة بما في إطار الهيكل العام للمنظمة مثل الإنتاج، التسويق والمستخدمين. وكل وظيفة رئيسية يمكن أن تشمل على وظائف الإدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة (راجع كمبندر، 1978 Kempner).

وكما يبدو واضحا فإن أي هيكل له وظيفة أو وظائف، وأن أية وظيفة لها هيكل معين. أي لا يمكن الفصل بين الهيكل والوظيفة إلا بغرض الدراسة. وتركيز بعض الدراسات على وظائف المنظمة دون الإشارة إلى الهياكل التي أنشأتها قد يوجب أثر هذه الأخيرة على الأولى، وبالتالي تشويه الحقائق حولها. كما أن التركيز على دراسة هيكل المنظمة بمعزل عن الوظائف التي وجد من أجلها يجعل تصميمه غير واقعي وأهدافه غامضة.

يلاحظ أن هيكل المنظمة الكبيرة ذي الرتبوية (الترج) الطويلة والأجزاء المتعددة المزودة بمياكل فرعية وذات وظائف مختلفة، يميل إلى أن يتحول إلى بيروقراطية إدارية إذا لم تراعي المنظمة دائما أولوية وظائفها العملية على إجراءاتها الإدارية؛ كما أن الإسراف لهذا السبب في إعادة هيكلة المنظمة إلى وحدات وظيفية متخصصة متعددة وشبه مستقلة إداريا (إنتاج، تسويق، خدمات، مستخدمين وغير ذلك) دون إحكام الاتصال والتنسيق بينها يخلق إدارات فرعية متعددة تزعم لأن تتصرف وكأنها هيكل منفصلة وبالتالي تتنافس فيما بينها بدلا من أن تتعاون، مما يبدد موارد وإمكانات المؤسسة الأم ويجوؤها إلى مجرد إدارة مركزية ذات مفعول ضعيف على فروعها؛ وهذا تقريبا ما حدث للمؤسسات العامة الجزائرية بعد إعادة هيكلتها تنظيميا وماليا (شيكحي، 1996، Chikhi).

(7) البعد الرسمي-اللا رسمي

أ- الرسمي: عموما، هو كل ماهو معرف بقواعد، أو قوانين أو سياسة أو إتفاقية.
ب- اللا رسمي: عموما، هو كل ما يحدث خارج إطار التوقعات والإجراءات المقتنة، أو هو غير المضبوط أو غير الرسمي.

أما بالنسبة للمنظمة (فإضافة إلى ما سبق من الشرح عند تعريف التنظيم الرسمي وغير الرسمي)؛
• فإن التنظيم الرسمي هو أنماط العلاقات بين الأشخاص كما تعرفها أنساق، قواعد، قوانين، وسياسات المؤسسة. فهو مصمم بقصد وبعقلانية لإنجاز أهداف المنظمة المباشرة وغير المباشرة؛ ويتجلى في مخطط الهيكل التنظيمي، القانون الداخلي، إجراءات العمل، الإتفاقيات الجماعية، ومتضمن في السلوكات المتوقعة لأعضاء المؤسسة.

• أما التنظيم غير الرسمي فهو العلاقات بين الأشخاص في المنظمة والسلوكات غير المقررة او المقتنة، أو المتوقعة رسميا.

لقد ركز المنظرون الكلاسيكيون (أمثال تايلور) على الجوانب الرسمية للتنظيم (كالنظرة إلى العامل كفرد يشبه الآلة، يمكن صيانته ورفع طاقته الإنتاجية بالتحفيز المادي فقط)؛ ولكن بعد نشر تقرير تشارب هاوثورن (بقيادة إلتون مايو) تحول الإلتباه إلى التنظيم غير الرسمي (أي النظرة إلى العامل كعضو في جماعة يؤثر ويتأثر بالعوامل النفسية- الإجتماعية لوسط عمله).

قد ينشأ التنظيم غير الرسمي نتيجة إهمال التنظيم الرسمي عناصر أساسية في السلوك التنظيمي (والتنظيم اللا رسمي عبارة عن نزعة الموظفين لتشكيل جماعات صغيرة ذات نظام وأنماط سلوك، ومعتقدات وأهداف خاصة، تختلف عن، وأحيانا تتعارض مع متطلبات وتوقعات التنظيم الرسمي). البحوث التي تناولت التنظيمات اللا رسمية كشفت أن العضوية فيها توفر الرضى لأصحابها، والذي تعجز الرسمية عنها عن توفيره.

فمثلا، قد توازن عقلانية واللاشخصانية النسق الرسمي بفرص العلاقات الودية بين الأشخاص وبالتعبير الشخصي الذي يتيح التنظيم اللارسمي.

كما أن المعلومات الأساسية يمكن تبليغها بفعالية أكثر عبر الإتصالات غير الرسمية وأن أمن الجماعة يزود أعضائها بدعم نفسي وبمكّتهم من حماية أو ترقية مصالحهم.

فإذا كان التنظيم اللارسمي يُخدم مصالح أعضائه، فهذا ليس بالضرورة ضد أهداف المنظمة، بل قد يساعد أحيانا على إنجازها؛ لأن الممارسات اللارسمية (كالمبادرة) قد تنمو غالبا لتقاوم الترعات البيروقراطية، ولتتدارك النواقص الأخرى في التنظيم الرسمي.

أما المنظرون التنظيميون العصريون، فقد أصبحوا غير مهتمين فقط إما بالعناصر الرسمية أو اللارسمية؛ بل يدركون أن كليهما غير قابل للإعتبار بمعزل عن الآخر؛ ولذا انصب إهتمامهم على الجوانب الرسمية واللا رسمية للسلوك التنظيمي والتفاعل بينهما (كمبرن، 1976)

وكخلاصة عامة، أبعاد إطار تحليل السلوك التنظيمي تشكل وتحدد المنظور المتعدد الجوانب الذي يجب أن يتبناه الباحث في دراسة السلوك التنظيمي في بيئة معينة؛ وهذا لا يعني منع الباحث من التركيز أو التعمق في أحد الأبعاد؛ بل ينبه إلى ضرورة وضع البعد المدروس داخل إطاره العام والصحيح لوصف وتفسير السلوك التنظيمي بكيفية أكثر علمية وشمولية وواقعية (راجع، عشوي، 1992).

3 لماذا يتطور علم النفس التنظيمي؟

لا استغلال إسهامات علم النفس التنظيمي، يجدر مراعاة دواعي تطوره. يبدو أن مجموعة من العوامل تيسر حاليا هذا لإنطلاق؛ وتساعد علم النفس التنظيمي إلى حد ما للاستجابة إلى احتياجات الإقتصاد والمجتمع. في هذا السياق، النقاط الآتية تستحق الذكر.

1.3 المنافسة:

إن الإستشهاد برأي أحد علماء الإدارة/التسيير كـ بيتر دريكر (Peter Drucker, 1979) يلخص

جيدا هذه الوضعية:

"في إقتصاد منافسة، صفات وكفاءات المسيرين هي من أكثر محددات نجاح الأعمال؛ وبالنتيجة، هي التي تتيح لها البقاء، لأن نوعية وكفاءات المسيرين هي ميزة ضرورية والتي يمكن للمؤسسة أن تملكها في إقتصاد منافسة..."

والحالة هذه، يجب أن تكون كفاية (فعالية) الأطارات والمسيرين ذات علاقة بالأشخاص بقدر علاقتها بدفني التكنولوجيا والمياكل (حسب مخطط ليفيت السابق). يجب على المسيرين أن يعرفوا حسن إستعمال كل موارد بشرية المركبات الثلاثة (الأشخاص، التكنولوجيا، والمياكل) للمؤسسة، ليكونوا منافسين إلى

أقصى حد. وما وجود برامج هامة للتدريب/ للتكوين متمركزة حول علم النفس التنظيمي في مدارس الأعمال (Business Schools) الأمريكية - خاصة - إلا إستجابة لهذه الحاجة.

— يمكن أن تتساءل: ألا تستفيد المؤسسات بكيفية معتبرة من إعداد إستجابات للمنافسة تزيل التكليف الإنسانية العالية، المولدة لردود أفعال عنيفة وغير قابلة - للضبط؟

— لماذا عندما تنظم محاولات ترشيد إستعمال المواد الأولية والطاقة المادية، لا تنطلق في نفس الوقت برامج ضد تبذير الموارد البشرية، الأكثر أهمية، وخاصة عندما تعيش المؤسسات فترات الصعوبات؟

بمقتضى هذه الحالة، التبذير معرض للزيادة بكيفية محسوسة تبعاً لزيادة التعليم / التكوين والمعلومات، وقد ينجر عنه أزمة إجتماعية ذات إنعكاسات سلبية على المنظمات، يمكن لطرق إدارة (تسيير) الموارد البشرية وتنمية (تطوير) المنظمات أن تصبح بسهولة منهجا لمنع التبذير في إقتصاد المنافسة.

2.3- التطور الإجتماعي:

فبينما تتطلب المنافسة من المسيرين كفاءات عالية في إدارة الموارد البشرية والموارد الأخرى للمنظمات، فإن المستخدمين يتغيرون ويتحولون في إطار التطور الإجتماعي، ويصبح، مما لاشك فيه، التعامل معهم أكثر صعوبة. من بين مكونات هذا التطور المؤثرة كثيراً على اتجاهات وردود- أفعال المستخدمين نحو أعمالهم واندماجهم في المنظمات يمكن الإشارة إلى المكونات الأصلية الآتية:

1.2.3-إزدياد المعارف:

تتميز الحضارة المعاصرة بوتيرة عالية في ازدياد المعارف العلمية، والتكنولوجية والثقافية. لم يحدث أبداً في الماضي أن سخر مثل هذا العدد من الرجال والنساء أنفسهم للبحث العلمي والتكنولوجي. هذا الانفجار في المعارف العلمية وتطبيقاتها يقلب ويجول بإستمرار بيئة المؤسسات ويضطرها للتكيف للبقاء. بالرغم من أن المتوجات والمعارف المكتسبة ذات دورة حياة قصيرة بإستمرار، إلا أنه يجب عدم إهمال تبعاتها، وخصوصاً ضرورة الاستعداد الدائم للتغيير من طرف المنظمات. وعليه، أحد المشاكل الرئيسية للإدارة، يكمن منذ زمن طويل في مقاومة الأشخاص للتغيير.

2.2.3- تطور التعليم / التكوين:

ترداد من سنة لأخرى نسب مختلف مستويات العمر التي تتابع دراسات ثانوية وجامعية. في النهاية، سيؤدي هذا التطور إلى خفض الفرق المطلق في التعليم/التكوين بين المستويات الرتبوية داخل المنظمات. سنرى أكثر فأكثر موظفين ترددوا على الجامعات ولكن دون مسؤولية رتبوية هامة، وينجر عن هذا عواقب، أساساً، في إتجاهين:

• أنماط القيادة: شكل طويلاً الفرق في مستويات التعليم/التكوين أحد مركبات السلطة - وخاصة في البلدان المتقدمة. فالمساواة النسبية في التعليم/التكوين ستحجر تعديل بعض أنماط القيادة.

• تصميم مناصب العمل: في كثير من النشاطات، يمكن أن نصيغ الفرضية الآتية:

"سيعين لمنصب معين ناس تلقوا تعليما/ تكوينا أعلى من أسلافهم."

ويتبع ذلك، رفض المناصب المجردة من المنفعة، والتي لا توفر فرص إستعمال المعارف المكتسبة، وبدون قانون ذي علاقة بمستوى التعليم / التكوين، كلما أمكن ذلك. ومنه، ستزداد الحاجة إلى إعادة - تعريف الوظائف ومناصب العمل تبعا لازدياد المستوى التعليمي / التكويني.

ويبدو أن فحص دراسات هرزبرغ (Herzberg, 1966) التي تدعو إلى إثراء العمل لجعله أكثر جاذبية، يكشف أنه كان يتوجه إلى مجتمع الموظفين الأمريكيين الذين في غالبيتهم لهم مستوى جامعي.

يمكن إيجاد في بلدان أخرى متقدمة مثل فرنسا كثير من حاملي البكالوريا كأعوان تنفيذ في مراكز الفرز والتصنيف البريدي؛ وحاملي الليسانس في وظائف إدارية لا تحتاج إلى تأهيل، وحاملي شهادات تقني سامي كعمال في مصفاة (مورن، Morin, 1989).

ويمكن ملاحظة مثل هذه الوضعية في سوق الشغل الجزائرية وغيرها من البلدان.

إذا كان في الماضي، كثير من المؤسسات والإدارات تستعين بإطارات نصفها لم يصل إلى الجامعة، فلقد أصبحت اليوم تشغل بإزيداد مستخدمين جامعيين، ولكن ذوي مستوى تعليمي يتوافق بتناقص (أقل فأقل) مع هيكل الوظائف. فالهرم الرتبوي للمنظمات ينغمر شيئا فشيئا في مجتمع ذي رتبوية تعليمية تتوسع باستمرار. وهذا تحدي يجب رفعه.

3.2.3- الإعلام الجماهيري:

لقد شرع أخيرا في تحليل آثار الإعلام الجماهيري (الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، وغيرها) التي مست كل واحد منهما كان وسطه الاجتماعي، ويمكن اعتبار هذا الإعلام المكثف والمعمم والمتنوع من الوسائل التي تقلل هي أيضا من الفروق الاجتماعية بين المستويات الرتبوية، وبالتالي تؤدي إلى الحاجة إلى أنماط جديدة من العلاقات.

إن تطور التعليم/ التكوين والإعلام الجماهيري سيعدل شيئا فشيئا بعض أسس السلطة. تمكن الوسائل الجماهيرية (التلفزيون، إذاعة، صحافة وغيرها) من القيام بمقارنات بين مستوى وحالة معيشة كل واحد وغيره من أفراد المجتمع؛ وبهذا تصبح بعض التفاوتات الاجتماعية يتناقص قبوها على مر الزمن. للحفاظ على إجماع وطني، على الأقل ثابتا، ومنع زيادة التوترات، يجب بفعل الأثر البسيط للوسائل الجماهيرية (التي بإمكانها إظهار أو خلق التضامن بين أفراد المجتمع) تقليل الفروق بين الفئات الاجتماعية.

كثير من الذين يقودون (وخاصة في الدول المتقدمة) كانوا منذ زمن بعيد، قد تلقوا تعليما أطول، وكان لهم منفذ أسهل وأسرع إلى المعلومات العامة، بفضل منزلتهم الاجتماعية من الذين كانوا يطيعون. قد تفتت أساس السلطة هذا عندما يتقاسم الرؤساء والمرؤوسون - بسنوات دراستهم وساعات مشاهدتهم

التلفزة أو الإنصات إلى الإذاعة، ومطالعتهم الصحف، نفس المعارف/المعلومات والجهالات. هذه البيئة المعرفية والإعلامية والتي أصبحت عالمية التوجه، تجعل فضلا على ذلك، الإحساس حادا بتقاليد السر المهني، والمعلومات الشحيحة والعزيزة عند المؤسسات والإدارات. يجب على هذه الأخيرة أن تمهد لتطور مهم في هذه النقطة، إذا كانت لا ترغب في رؤية زيادة الغيظ الاجتماعي، الذي قد تثيره حول هذا الموضوع.

4.2.3- معايير الحياة:

يؤكد بعض المؤلفين على بعض مفارقات المجتمع الاستهلاكي: يشجع بالإشهار الملح على الاستهلاك والعيش في إطار الرفاهية والمتعة، ولكن يطلب إلى نفس الأفراد عند ما يتخطون عتبة مكان عملهم، أين يجيئون الجزء الأكبر من يومهم، أن يكفوا راضين بإطار تقشفي، وبشباط خالي من المنفعة والمتعة. هذا التقابل بين الضغوط الإشهارية التي تذيب معايير إجتماعية معينة من جهة، وأهداف المنظمات ذات بعض المستلزمات الاقتصادية من جهة أخرى ليست إلا جانباً من مشكلة إدماج قيم وأهداف الأفراد في تلك التي عند المنظمات. يمكن تلخيص التناقض كما يأتي: حتى تشتغل المنظمات بفعالية (مردودية، إنتاجية)، فإنها تحتاج إلى هيكل رتبوي هرمي، في حين أن بيئتها الإجتماعية تعد - ليس بدون نفاق - بنظام قيم مساواتي وتسامح أوسع.

• كلنا متساوون، ما دام في إمكان المرؤوسين إستهلاك نفس المنتجات (اللباس، السيارة، الهوايات وغيرها) مثل رؤسائهم.

• كبراء هذا العالم لهم نفس الإهتمامات وأنماط الحياة مثل الآخرين (التلفزة، الصحافة، وغيرها).

• أصبح نموذج سلطة - طاعة غير مبلّغ بتاتا عبر التقاليد العائلية؛ بالإضافة إلى ذلك؛ فالمرآكز الحديثة للأديان، ومراكز التعليم العام والمهني تعوضه بنموذج مؤسس على الطوعية والاستقلالية، وهذا خلافاً للمؤسسة العسكرية.

باعتبار المنظمات أنساقاً مفتوحة، متعلقة ببيئاتها، يتوجب عليها دمج هذه التطورات في سياساتها ومعاملاتها.

قد تكون الإجابة على هذه الانشغالات موجودة في أنواع العقود النفسية التي يمكن للمنظمات والأفراد أن تضعها فيما بينها.

لا يوجد أي داع - قليلاً - يجعل أهداف الأفراد والمنظمات تتوافق ولكن أيضاً، لا يوجد داع آخر يفرقهما بالضرورة. كل من هذين التوكيدين يحجب وضعية التبعية المتبادلة بين المنظمات وأعضائها، والتي قد لا تجد مخرجاً لها سوى في الصراع أو الاستلاب إذا لم يكن هناك حوار جدي يتوج بعقد بوضوح فيه كل طرف إسهاماته وتكاليفه الاقتصادية (بالنسبة للمنظمة) والنفسية (بالنسبة للأفراد) على السواء.

إن حدة الوضعية الحاضرة تأتي من كون الأفراد أصبحوا غير مكثفين فقط بالطرف القانوني والمالي للعقد (ولو أظهروا ذلك في البداية رغبة في الشغل)، فالجزء النفسي له أصبح يأخذ أهمية متزايدة (بازدياد المستوى المعرفي والإعلامي للأفراد). بتسخيره ثلث يومه في العمل، يرغب الفرد في أن يجلب له وقته وجهده أكثر من الاشباع الخارجية (أي الحاصلة خارج العمل بواسطة مال الأجرة). فكلما مكن عقد العمل كل فرد من إشباع مباشرة حاجاته المتعددة والمختلفة (كتحقيق الإمكانات الذاتية - في العمل - مثلا) بفضل تصاميم جديدة لمناسب وتنظيم العمل ، كلما تقاربت أكثر أهداف كلا الطرفين : الأفراد والمنظمات. فعلى المنظمات إذا أن تولي اهتماما أكثر بسوق الموارد البشرية واعتباره واقعا حقيقيا، يجب منحه كل العناية لمعرفة والتفاوض مع كل فرد على عقد مميز، وتسخير مستحدثات علوم الإدارة لتحقيق أهداف هذه العقود عمليا، وهذا يتطلب خصوصا بعض التعديلات والتطويرات في المنظمات للاستجابة إلى خصائص هذه السوق، كما يتم ذلك من أجل القطاعات الأخرى في البيئية.

5.2.3- الأجيال الشبانية:

أحد مواضيع الاهتمام المعثرة حاليا من طرف علم النفس التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وغيرها من البلدان هو كيفية دمج الأجيال الجديدة التي شاركت في مختلف الحركات والنشاطات الجامعية في المنظمات العصرية. وكذلك، كيف ستم خلافة مسيري هذه المنظمات؟. وهل سيكتفي الشبان بالمهن (الوظائف) التقليدية؟ فعندما نحاول توضيح كيف أن آراء الأجيال الشبانية تختلف عن آراء فئات السن الأكبر - السالفة- يلزم أن نستحضر في الحين إستجاباتهم الانتقادية وردود أفعالهم العنيفة ضد تسلطية واستبدادية الكبار وابتعادهم الكبير عن القيم الاجتماعية التقليدية (عمل، أسرة، دين، وطن)؛ وتردهم في قبولها خوفا من الغش؛ ووساوسهم ورفضهم رؤية أنفسهم منقادين إلى ابتداء الشكر والرضى نحو نظام إقتصادي مهما كان والذي سيستغل خضوعهم ليخدعهم. وهذه ما هي إلا آثار الاتجاهات الانتقادية العقلية المداعة بسعة بوسائل التربية/التعليم والإعلام على مجتمع عرف مستوى معين من الحياة والحريية. بالتأكيد، لايشاطر - بالتساوي- كل الشباب هذه الآراء، ولكن على الأقل تشكل عندهم روح العصر السذي يحتم أخذها في الحسبان.

إن عدد ونسبة الشباب ما فتئت تزداد على مر السنين، وهذه الزيادة في الشبيبة لا تتوقف عن الاعتراض، ودفع المنظمات التي تواجهها للتغيير. ولعل ما حدث في الجامعات في كثير من البلدان سيمتد إلى مؤسساتها الأخرى.

ويدوا أن نسبة الحراك المهني في الولايات المتحدة الأمريكية حسب دائرة العمالة فيها ما انفكت تزداد بمرور السنين. أحد الأسباب الذي يوعز إليه عدم الاستقرار المهني هذا هو زيادة عدد الشبان في القوة العاملة للبلد. كشف بحث جديد أن معدل البقاء في المهنة بالنسبة للعمال الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 16-24

سنة لا تتجاوز 8.5 شهور؛ في حين ان الرجال الراشدين يقون في نفس المنصب 4.8 سنوات في المعدل؛ بينما ينقص هذا المعدل إلى النصف عند النساء. المشاكل الناجمة عن عدم الاستقرار هذا بالهروب من العمل غير النافع أصبح أحد تحديات علم النفس- التنظيمي في السنوات القادمة.

إضافة إلى الاعتراض على تصميم المنصب، على منفعة (أو استثارته)، وعلى التكلفة النفسية للعمل (عبء العمل) ينصب احتجاج الأجيال الشابة على أنماط القيادة غير الملائمة، وبالتالي يزيد من حدة الضغوط على الأجيال الحاكمة الحالية. هذه المنظورات تجعلنا كذلك حساسين أكثر بالبحوث المتعلقة بالعلاقات بين بعض أساليب القيادة وإنتاجية جماعات العمل، وأيضاً، بالمجهودات المبذولة من طرف البعض لتصميم وتنظيم جديدين لمناصب العمل بغرض زيادة منفعتها. يمكن أن تدرج بحق في هذا السياق عبارة جونسون (Janson, 1970):

"سنتهي من عصر الإنسان الاقتصادي وسندخل حالياً في عصر الإنسان ذي الدوافع المعقدة."

ويظهر في بعض البحوث التي تناولت اهتمامات المسيرين، أن إنشغالهم الأول كان يدور حول مسائل المستخدمين، ولكن بينت إحصائيات تتعلق بـ 100 شركة مأخوذة من بين 500 شركة أمريكية أولى في تصنيف الثروة، أن في خلال 10 سنوات، إرتفع عدد نواب الرؤساء المكلفين بمشاكل المستخدمين بـ 36% (عن مورين، 1989، Morin).

ولعل الإصلاحات التنظيمية الجارية حالياً في كثير من البلدان، من بينها الجزائر، تحاول بطريقتها الخاصة وفق ظروفها تكييف منظمات اليوم للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية الواقعة في بيئتها (والتأثرة لا محالة بالتطورات الجارية في الساحة العالمية)، ولذلك تعمل على تخضير تطور ضروري لا مناص منه إذا أرادت لنفسها البقاء والازدهار وكذلك إذا أرادت أن تندمج بنجاح في الاقتصاد العالمي الذي لا مفر منه.

4- لماذا لا يتطور علم النفس التنظيمي — بسرعة أكبر؟

من بين الموانع العديدة لتطور علم النفس التنظيمي كغيره من العلوم الاجتماعية والإنسانية، يمكن أن نتعرف على صنفين: مكابح منهجية؛ ومقاومات البيئة، وهذه قد تكون ناشئة عن بعض خصائص الوسط سواء أكان وسط الأعمال أو الإدارة.

1.4 — مكابح منهجية

تمثل المكابح المنهجية خصوصاً في معضلة المصطلحات، مشكلة التجريب، إختزال نماذج البحث والتفسير، وتعدد معاني مفهوم البعد (التغير) في السلوك التنظيمي.

4.1.4 - معضلة المصطلحات

هناك صعوبة في إيجاد لغة مشتركة بين أصحاب البحث في علم النفس التنظيمي وأصحاب الأعمال والإدارات. فكثير من المصطلحات ذات الاستعمال العادي، تتكشف بسرعة محملة بمفاهيم أو مدلولات صعبة التداول تجريبيا، أو صعبة الإخضاع للقياس.

الباحثون في العلوم الإنسانية/ السلوكية غالبا ما يجدون أنفسهم أمام معضلة المصطلحات أو المفاهيم والتي تطرح التساؤلات الآتية: هل يجب إستعمال مفاهيم اللغة الجارية ذات المعاني المتعددة والغامضة أحيانا، أو يجب إدخال مدونة أو مسرد (أي مجموع إصطلاحات علم أو فن معين) جديد(ة) ودقيق(ة)، ولكن لا تحيل إلى البحوث التي إستعملتها كمتغيرات؟

لقد استعملت مفاهيم عديدة للتحدث عن الظواهر المتعلقة بعلم النفس التنظيمي (كأسلوب الإدارة، المشاركة، القيادة، الرئيس، ...) ولكن ليس لها أساس علمي. في الحالة الحاضرة، اللجوء إلى معجم جديد أو لغة خاصة قد يعزل الباحثين عن أصحاب الإدارات والممارسين في الميدان والقائمين بالأعمال؛ وبالمقابل، مع الاحتفاظ في الذاكرة بملاحظة منهجية لأحد العلماء — يجدر عدم تفضيل مسبقا إتجاه معين على أنه أوضح من الآخر، وتحديد عند الحاجة دلالة المصطلحات أثناء إستعمالها.

2.1.4 - مشكلة التجريب

إذا كانت المصطلحات تطرح معضلة، فإن من جهة أخرى اللجوء إلى التجريب أو المختبر هو أيضا بدوره يطرح مشكلة؛ إذ غالبا ما يتجلى مخيبا للأمل، لأن يعزل بعض العمليات أو المتغيرات بغرض التجريب يخلق الباحث وضعيات مصطنعة لا تشبه المرّة وضعيات الحياة الحقيقية الجارية، التي، خصوصا، تتميز بطابع وجود تفاعل متغيرات عديدة فيما بينها في نفس الوقت أكثر بكثير من التي أخذت بعين الإعتبار، بعضها معروف والآخر مجهول.

3.1.4 - إختزال نماذج البحث والتفسير

إن التعقد الملاحظ في وضعيات السلوك التنظيمي يجعل البيانات (الناجمة مثلا عن الدراسات الأبيريقية حوله) والتي سمحت باستنتاجات عن وجود علاقات سببية لا يمكن تعميمها؛ وقد يحدث أن نجد أنفسنا أمام خلاصات متناقضة ظاهريا، إذا كان النموذج التفسيري، الحريص على الإختصار والتبسيط، لا يشمل بكفاية كل المتغيرات — بسبب صيغته الإختزالية. والحالة هذه، حتى يكون النموذج صالحا، أي يساعد في توجيه القرارات، يجب أن يكون سهل التداول أي مبسطا، لأننا قد نثبط أو نحبط فكريا بشروح تتطلب مجالا واسعا ومتشعبا من عدة (أكثر من 5 أو 6) متغيرات (أبعاد) مستقلة، وخاصة إذا كانت هناك علاقات تفاعلية بينها.

4.1.4 - غموض مفهوم البعد (المتغير)

في دراسات السلوك التنظيمي، قد يكون للبعد (المتغير) المعالج معاني متعددة أو استعمالات مختلفة لتتنوع تعاريفه، كمثل متغير/ بعد وحدات العمل (عدد أشخاص هذه الوحدة). الفحص النقدي لتسايح 31 دراسة تقارن بعد الجماعة والسلوكيات داخل هذه الجماعة لتدعوا إلى الحيرة؛ إذ أن مفهوم جماعة العمل يتغير من دراسة لأخرى؛ كما أن متغير السلوك التنظيمي إعتبر إما النوعية، السرعة، الكفاية، وإما الكمية الإجمالية للعمل المنتج. إن أصحاب هذه الدراسة المقارنة: توماس وفينك (Thomas and Fink, 1967) في كين وكان (Quinn and Kahn, 1967) حذرا من أي تعميم مستعجل، وخلصا إلى القول:

"أن أغلب آثار البعد الملحوظة تتعلق بواحد أو أكثر من المتغيرات الإشكالية

التي تدخل في التأثير، وهذه المتغيرات ليست بالضرورة مرتبطة بالبعد، ولكن

أدخلت سهوا عند معالجة متغيرات البعد."

لتجنب المتغير الثالث الدخيل، إقترح توماس وفينك:

"أن يبذل مجهود أكبر بقصد تصور، تعيين، وقياس المتغيرات المهمة،

لإثبات فيما إذا كانت هذه المتغيرات مرتبطة حتما بالبعد أو أنها متغيرات طارئة."

كثيرا ما درس جانب آخر من أبعاد المنظمات بكيفية مقارنة: عدد المستويات الرتبوية(السلم الإداري) في وحدة، والعدد الكلي للأشخاص في هذه الوحدة. يمكن لأنصار المنظمات "المسطحة" (عدد صغير من المستويات الرتبوية) أن يقدموا حججا بقدر حجج أنصار المنظمات "العالية" (عدد كبير من المستويات الرتبوية). تبين الملاحظة الموضوعية أن فعالية المنظمات المسطحة تكون أكبر من فعالية المنظمات العالية في حالة الشركات ذات الحجم أقل من 5000 موظف / عامل.

مع ذلك، يجب ألا تؤدي هذه المعايير إلى رفض أي لجوء إلى العلوم الإنسانية:

فقد لا نتقدم أبدا إذا انتظرنا اليقين العلمي لأخذ قرار. ويكفي أن نأخذ في الحسبان هذه الاعتبارات لتجنب أية جرمية أو يقينية (دغماتية) وإتباع منهج - إذا لم يكن الأمر تجريبيا، فعلى الأقل أمبيريقيا أو ذرائعيا (براغماتيا)، وبذلك يخفف الشك في القرارات.

2.4 - مقاومات الوسط الاجتماعي

للجوء إلى العلوم الإنسانية / الاجتماعية يتعرأ أحيانا ضد مقاومات عالم الأعمال وأصحاب القرار. ويدوا أن تأثيرين مترابطين يتظافران في هذا الإتجاه: التقاليد والمثل البيروقراطي من جهة، والمحتوى التقليدي لبرامج التكوين في المدارس أو المعاهد العليا (للإداريين السامين والمهندسين).

وهذا يظهر المسيرون والإطارات في البلدان المتخلفة، وحتى في بعض البلدان المتقدمة (مثل فرنسا مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية) غير محفزين جيدا ولربما لعدم إعدادهم لمعالجة الجوانب الإنسانية للإدارة

أو للتنظيم، ويظهرون متضابقين عندما يفعلون ذلك. فبعضهم لا يزال يعيش على الخرافات أو الأساطير الغامضة المتعلقة بشخص الرئيس (أو القائد)؛ أي يرجعون إلى تصور سحري أين يمكن لإحدى تقنيات القيادة التنظيمية — لو أستعملت — أن تكون متجانسة أكثر مع التقنيات الأخرى للإدارة/التسيير وفعالة أكثر في حل هذه المشاكل المطروحة.

كما أن بعض المسيرين يتصفون بقليل من الخبرة في العلاقات البيشخصية في العمل، مجردين من السلاح لأهم بدون تدريب/تكوين في هذا الميدان، ولذا يحاولون التهرب من أي إحتكاك عفوي أو طارئ غير متأكدين من التحكم في مخرجه؛ وقد يبدو لهم غير متوافق مع مبدأ التنظيم الربوي أن يتمكن الرؤساء والمرؤوسون من التأثير المتبادل على بعضهما البعض.

1.2.4 — التقاليد البيروقراطية

إن التقاليد البيروقراطية للإدارات الكبرى قد تؤدي إلى إستبدال كل علاقة حرة و عفوية بين أعضاء المنظمات الإدارية أو أية مبادرة من طرفهم بإطار قانوني يعطي إجابة منصوص عليها ومعيارية لكل مشكل فردي. فهذا الحل البيروقراطي للعلاقات البيشخصية أو المبادرات الفردية لا زال مثلا يجتذى لإطارات عديدة من جراء عقلانيته الظاهرية. فبعض المسيرين/المديرين لا يدركون أنه مثل أي نمط من العلاقات، أو التصرفات لا يمكن أن يشتغل إلا إذا كان هناك إتفاق بين الطرفين لاستعمال هذا النموذج من العلاقة أو السلوك.

فقدان التحضير لإدارة العلاقات البيشخصية، والتي هي في آن واحد مفتوحة ومراقبة، من جهة، وهيمنة التقاليد البيروقراطية من جهة أخرى، تؤدي غالبا فيما يخص العلوم السلوكية إلى انتظار وسائل وهمية وسحرية لمعاملة الآخرين؛ أي وسائل التأثير في الآخرين دون التمكن من التهرب من هذا التأثير، أو على الأقل تعديله.

2.2.4 — تقليدية برامج التعليم/التكوين

يجب أن نذكر أيضا تأثير برامج التعليم / التدريب ذي الصبغة الرياضية والتقنية والميكانيكية، الذي يعطى في مدارس المهندسين والذي يقود هؤلاء بكيفية غير مباشرة إلى التصرف في العمل باستعمال في كل الظروف مراجع مأخوذة من حقل المعارف هذا (أي الذي تعلموه). تترع المخططات التقنية هذه إلى تمثيل لأصحابها المثل الأعلى العلمي مختزلا في سببية خطية، وفي آثار يقينية؛ في حين أن العلوم السلوكية وعلوم الأحياء (البيولوجية) والإقتصاد تتعلق بسببيات متعددة وبآثار إحصائية. ولإستكمال الصورة، يمكن إضافة أن نشر العلوم الإنسانية / السلوكية يتم غالبا في شروط سيئة، أي برامج ذات نوعية رديئة، سيئة التصميم، غير مكيفة للوضيعات المتجددة والمعاصرة، ومنشورة من طرف أشخاص دون الكفاءة اللازمة.

المراجع

1. محمد عبد الله عبد الرحيم، (1994) السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الثالثة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة .
2. عشوي، مصطفى (1992) أسس علم النفس الصناعي — التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
3. Bass, B, M, (1965) Organizational Psychology, Allyn and Bacon, Boston.
4. Chapanis, A. (1959) The Design and Conduct of Human Engineering studies, Johns Hopkins, Baltimore.
5. Chaplin, J,P. (1975) Dictionary of Psychology, 2nd, ed., A laurel Original Dell Publishing Co., New York.
6. Chikhi, F.R.(1996) Entreprises Publiques / Un Statut par les Actes, El-Watan, Quotidien Algerien Independant, N° 1619 du 3 Mars 1996, P.9.
7. Crozier, M.(1964) le phénomène Bureaucratique, le Seuil, Paris
8. Crozier, M. (1974) la Société Bloquée, le Seuil, Paris.
9. Crozier, M. et al., (1974) Où va l'Adminidtration Française, les Editions d'Organisation, Paris.
10. Drever, J. (1976) A Dictionary of Psychology, Penguin Books, G.I
11. Drucker, P.F.(1979) Managment, Pan Books, G.B.
12. Emery, F.E and Thorsud, E, (1969) Industrial Democracy, Tavistock Publications,London.
13. Flippo, E.B. (1966) Principles of Personnel Management, Mc Graw-Hill, New York.
14. Haire, M.(1964) Psychology in Management, 2nd ed., McGraw-Hill, New York
15. Herzberg, F.(1966) Work and the Nature of Man, World Publishing Cleveland.
16. Janson, R, (1970) Job-enrichment : Challenge of the 70's, Training and Development Journal, 6.
17. Kahn, R.L.(1974) Organizational Development: Some Problems and Proposals, The Journal of Applied Behavioral Science,
18. Katz, D, and Kahn, R.L.(1978) The Social Psychology of Organization, 2nd ed., Wiley
19. Kempner, T, edit (1978) A Handbook of Managment, Penguin Books The Chausser Press, G.B.
20. Leavitt, H, J, (1964/ 78) Managerial Psychology, 2nd ed., / 4th, ed. University of Chicago Press, Chicago.
21. March, J.G, edit (1965) Handbook of Organizations, Rand McNally.

22. McCormick, E.J, (1964) Human Factors Engineering, 2nd ed., McGraw-Hill
New York.
23. McCormick, E.J, and Ligen, D.R. (1980) Industrial Psychology, 7 th ed., George
Allen and Unwin, London, Boston, Sydney,
24. Milgram, S, (1974) Obedience to Authority, Harper and Row.
25. Morgan, C.T and King, R.A. (1971) Introduction to Psychology, 4 th ed.,
McGraw-Hill Book Company, New York, London, etc.
26. Morin, P. (1989) Le Developpement des Organisations et de la Gestion des Ressources
Humaines, Dunod, Bordas, Paris.
27. Mullins, L.J. (1990) Management and Organisational Behaviour, 2nd. ed., Pitman
Publishing, Longman Group, London.
28. Porter, L.W, Lawler, E.E and Hackman J.R (1975) Behavior in Organizations,
McGraw-Hill book Company, New York.
29. Quinn, R and Kahn, R, (1967) Organizational Psychology, Annual Review of
Psychology, 18.
30. Schein E.H. (1964/ 80) Organizational Psychology, Englewood Cliffs, Prentice-Hall,
N.J.
31. Silverman, P. (1978) The Theory Of Organisation, Heineman Educational Books Ltd.,
London .
32. Trist, E.L et al. (1963) Organizational Choice, Tavistock Publications, London.
33. Weisbord, M.R. (1974) The Gap between OD Practice and Theory, The Journal of
Applied Behavioral Science, 4.