



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مداخل نظرية في دراسة الموارد البشرية

إعداد الدكتور: لطفي دنبري

2015

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II . I	* فهرس المحتويات
أ - ب	* المقدمة
المدخل الكلاسيكي	
04	1. النموذج البيروقراطي
06	1.1. إدارة الموارد البشرية في النموذج البيروقراطي
09	2. الإدارة العلمية
11	1.2. فريديريك وينسلو تايلور
17	2.2. هارنغتون اميرسون
21	3. نظرية التقسيم الإداري
22	2.3. هنري فايول وإدارة الأفراد
25	3.3. مبادئ الإدارة عند هنري فايول
29	4.3. جيمس موني
29	5.3. لوثر جوليك وليندال ارويك
30	6.3. إدارة الموارد البشرية في نظرية التقسيم الإداري
المدخل السلوكي	
34	1. المدرسة السلوكية
35	I. النظريات ذات البعد الاجتماعي
35	1. مدرسة العلاقات الإنسانية
36	1.1. مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية
37	2.1. التون مايو
39	3.1. مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال إدارة الموارد البشرية
41	2. البنائية الوظيفية
43	1.2. نظرية النظام التعاوني شستر برنارد
46	2.2. تالكوت بارسونز
48	3.2. روبرت ميرتون
49	4.2. فيليب سلزنيك
51	5.2. ألفن جولدنر
53	6.2. بيتر بلاو
54	7.2. أميتاي اتزيوني
55	8.2. إسهام المدخل الوظيفي في تطور إدارة الموارد البشرية

57	3. نظرية المعدلة
57	1.3. نظرية التنظيم الاجتماعي
59	2.3. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم
62	3.3. نظرية التفاعل
63	4.3. نظرية الدافعية
65	II. النظريات ذات البعد النفسي
65	1. نظرية الحاجات لماسلو
70	2. نظرية سلم الحاجات لبورتر
71	3. نظرية الانجاز لدافيد ماكلياند
73	4. نظرية الحاجات لألدرفر
74	5. نظرية X و Y لدوجلاس ماك غريغور
77	6. نظرية العاملين لهزبرغ
80	7. نظرية العدالة
85	8. نظرية التدعيم (التعزيز)
87	9. نظرية التوقع
91	III. إدارة الموارد البشرية في المدرسة السلوكية
المدخل الحديث	
96	مدخل الموارد البشرية
98	1. نظرية النظم
100	2. نظرية اتخاذ القرار
102	3. الإدارة بالأهداف
103	1.3 مميزات استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الموارد البشرية
104	4. المدرسة الظرفية أو الموقفية
106	5. الإدارة اليابانية ونظرية ز
114	6. إدارة الموارد البشرية في مدخل الموارد البشرية
119	* خاتمة

مقدمة:

منذ أن كبرت المنظمات مع كبر حجم المشروعات وارتفاع أعداد العمالة في المصانع برزت فكرة التنظيم وضرورة توكيل من يدير الأعمال عبر التعاون مع الآخرين من خلال تقسيم الأعمال من أجل بلوغ أهداف معينة لم يكن الفرد وحده قادرا على بلوغها. الأمر الذي صحبه مشاكل جمة بمرور الزمن مع تعقد العمليات والأنشطة الناجمة عن كبر حجم المؤسسات وازدياد أنشطتها وارتفاع عدد الأفراد العاملين بها، مما جعل ضرورة لدراسة هذا المجال الحيوي . الإدارة . كوسيلة تساعد على إيجاد أفضل السبل والوسائل الممكنة، التي تمكن من تنظيم العمل وحسن تنظيم الموارد المتاحة وتعظيم المنفعة منها. بهذا الشأن تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة بفضل إسهامات دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء، الذين قاموا بإثراء المعرفة الإدارية بكثير من الآراء والأفكار المفيدة من خلال طرحهم لنماذج ونظريات تفسر الإدارة كظاهرة اجتماعية. وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من المراحل التي مر بها، من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، الأمر الذي نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة، لكل منها نظرياتها وأرائها وروادها التي أثرت بها هذا المجال، والتي لا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

و لأهمية التعرف على مختلف الآراء الرائدة في الفكر الإداري، نحاول في هذا البحث إلقاء نظرة عن أهم المحطات أو المراحل الكبرى التي مر بها الفكر الإداري في تطوره، بتناول أهم نظريات ومدارس كل مرحلة وأهم الرواد. كل ذلك من أجل تسليط الضوء على تطور آراء وطرق وفلسفات التعامل مع العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج المهمة جدا.

و بما أن بحثنا هذا ينطلق من المعادلة التي تعتبر الأداء محصلة لتفاعل متغير هامين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، سنحاول عرض النظريات المشار إليها أعلاه وفق هذا التصنيف، بمعنى عرض النظريات التي ركزت على جانب القدرة ثم بعدها تلك التي ركزت على جانب الرغبة والدافع، لننتهي بتلك التي جمعت بين المتغيرين الاتنين.

و هذا التصنيف لا يتعارض مع التسلسل التاريخي لنظريات الفكر الإداري، وإنما يتوافق معه تماما.

و التصنيف يأخذ الشكل التالي :

أولا. الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة والذي ركز على جانب القدرة لدى العامل، ويشمل المدارس الآتية :

1. النموذج البيروقراطي.

2. النظرية العلمية

3. نظرية التقسيم الإداري

و نشير هنا إلى أن كل هذه المدارس إضافة إلى اشتراكها على الأقل في انطلاقها لدراسة الإدارة، في الاهتمام بالجوانب الفيزيائية، نجد أنها تشترك أيضا في شيء آخر يمثل في تبنيها لفكرة أن المؤسسة نظام مغلق.

ثانيا . الاتجاه السلوكي في الإدارة، وهو الذي ركز أكثر على جوانب الدافعية وسلوك الأفراد داخل العمل، ويضم النظريات ذات البعد الاجتماعي والنظريات ذات البعد النفسي. و يتبنى رواد هذه المدارس فكرة أن التنظيم نظام مفتوح يتبادل التأثير والتأثر مع المحيط الخارجي.

ثالثا . الاتجاه المعاصر، وهو الذي يركز على المتغيرين معا القدرة والرغبة، ويشمل المداخل التالي :

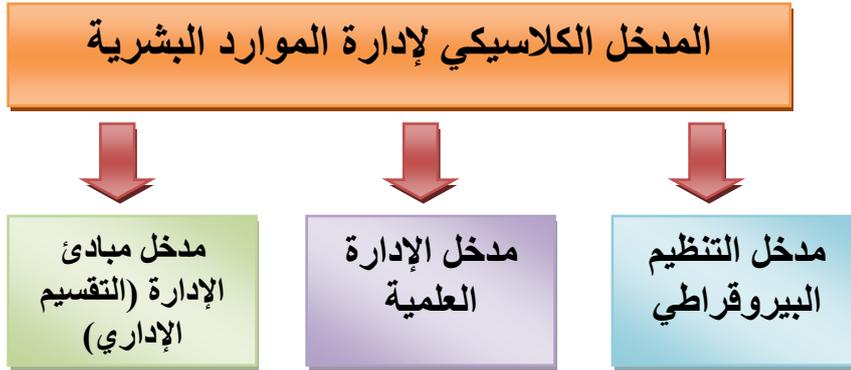
- نظرية النظم.
- نظرية اتخاذ القرار .
- الإدارة بالأهداف.
- المدرسة الظرفية (الموقفية).
- الإدارة اليابانية ونظرية (Z)

المدخل الكلاسيكي

- النموذج البيروقراطي
- الإدارة العلمية
- نظرية التقسيم الإداري

أولاً. المدخل الكلاسيكي:

يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاثة مداخل أساسية هي: مدخل التنظيم البيروقراطي مدخل الإدارة العلمية ومدخل مبادئ الإدارة (التقسيم الإداري).



ورغم أن ظهور تلك المداخل ارتبطت بأشخاص معينين، إلا أنها تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة، والافتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي، وبمعنى آخر قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل عند التحاقه بالمنظمة واستمراره بها.

1. النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر (البيروقراطية):

تعتبر النظرية البيروقراطية من النظريات الأولى الأساسية التي قدمت إسهامات بالغة الأهمية في مجال الإدارة وطرق التعامل مع الأفراد، حيث أثارت أفكارا لم تكن متناولة من قبل؛ عرضها ماكس فيبر في شكل نموذج سماه النموذج البيروقراطي، يحمل جملة من الخصائص والمبادئ؛ تهدف إلى توفير أعلى حد من الكفاية الإنتاجية لدى الأفراد والجهاز الإداري والتنظيمي عموماً. ويعتبر الألماني ماكس فيبر (1864-1920) بهذا الرائد

الأول لهذه النظرية وأول من استخدم مفهوم البيروقراطية* والذي يقصد به " أحد أنماط التنظيم المعقد والبناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذي يؤديون أعمالاً كثيرة ومتنوعة"⁽¹⁾

* لمفهوم البيروقراطية معنيين متضادين، معنى عامي شائع بين الناس مرادف لكل ما هو مبني على أساس المحسوبية والعشائرية وبعيد عن الفعالية التنظيمية، ومعنى آخر علمي يستنبط مما جاء به صاحب المفهوم والذي يعني حكم أو سلطة المكاتب.
(1) طلعت ابراهيم لطفى: علم الاجتماع الصناعي، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص 91. نقلا عن:

J.w.v.zanden, Sociology, John Wiley and Sons, N.Y 1979, P, 165.

لقد بني هذا الاتجاه كنتيجة لسوء استخدام المديرين لسلطتهم وعدم وجود الاتساق في أسلوب إدارة الأفراد وكذا عدم وجود قواعد حاكمة للسلوك. حيث كان ينظر (النموذج البيروقراطي) إلى الأفراد على أنهم غير عقلانيين في تفكيرهم ويتصفون بالانفعالية في أدائهم للعمل، وأن الاعتبارات الموضوعية في العمل غائبة؛ فيما تسود الاعتبارات الشخصية. كل هذا دفع ماكس فيبر لأن يقترح نموذجه البيروقراطي كطريقة مثالية للسيطرة على سلوك الأفراد وتوجيههم الوجهة السليمة والمرغوبة لتحقيق الكفاءة، أين يحدد نمط السلوك في التنظيم من خلال مجموعة مبادئ خاصة ذكرها فيما يلي: (1)

1. تتوزع أعمال التنظيم بين مختلف الأوضاع باعتبارها واجبات رسمية، ويؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل بدرجة ملحوظة ومستوى عال من التخصص، يعتمد على الخبرة الفنية لأعضاء الهيئة بطريقة مباشرة.
2. تتميز الوظائف بما لها من تنظيم في بناء سلطة متدرجة، ويتخذ هذا البناء شكلا هرميا يجعل كل موظف مسؤول عن مساعديه واما يتخذ من قرارات، ويتحدد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقا لقواعد محددة وواضحة تماما.
3. وجود نظام رسمي للقواعد يحكم الأفعال والقرارات ويحقق الاستمرار في العمل، والتنسيق بين أنشطة الأعضاء دون اعتبار لتغييرهم أو استبدالهم.
4. اتجاه غير شخصي يحكم علاقات العاملين ببعضهم، أو مع العملاء في نطاق العمل، كما ينظر إلى العملاء بوصفهم حالات. والمسافة الاجتماعية بين المستويات المتدرجة وبين الموظفين والعملاء تتخذ طابعا رسميا.
5. يعتمد التعيين على المهارات الفنية والتعليم الرسمي، أكثر من اعتماده على الارتباطات السياسية والأسرية، ويتحدد على هذا الأساس الموضوعي فرص التقدم في العمل وفقا للأقدمية أو الانجاز أو كلاهما معا.
6. فصل الإدارة عن الملكية، أي أن العاملين في التنظيم لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج، ولكن تقدم إليهم في شكل نقود أو أدوات، وهم مسؤولون عن تبرير استهلاكها باستخدامهم، ومن ثم لا بد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة.
7. ليس هناك حق لأي شخص من التنظيم في امتلاك المنصب الرسمي ولا في تملك المكتب وما فيه، كما أن تولي الوظائف لا يقوم على نطاق وراثي أو انتخابي.
8. جميع الإجراءات الإدارية والقواعد والقرارات توضع وتثبت كتابة.

(1) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2003، ص، ص.94،95.

و لفهم أكثر لهذه القواعد يمكن تلخيصها بشكل أوضح وأقل تعقيدا كما يلي:

1. التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
2. التسلسل الهرمي (الرئاسي أو الرأسي) ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.
3. نظام من القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
4. نظام الإجراءات شروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
5. نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.
6. نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد بالدرجة الأولى على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

من خلال هذا العرض لأهم المبادئ التي جاء بها ماكس فيبر لما يسمى بالنموذج البيروقراطي، نستطيع أن نبرز الطريقة الجديدة في التعامل مع الأفراد أو في إدارة العناصر البشرية داخل التنظيم بشرح القواعد مرة أخرى شرحا تفصيلا مركزين أكثر على ما يخص الأفراد مباشرة، فنجد:

- أن أفراد التنظيم كأشخاص في هذا النموذج لهم الحرية الكافية، لكنهم في الوقت نفسه يخضعون للسلطة كنتيجة للالتزامات الرسمية غير الشخصية الموقعة عليهم.
- يتم تنظيم الأفراد ووضعهم في شكل تنظيم هرمي من الوظائف التي تكون محددة وواضحة ومعروفة.
- يتوافر لكل وظيفة من الوظائف الكافية من الأفراد في حدود القانون.
- يتم تعيين الأفراد في كل وظيفة بناء على العلاقات التعاقدية، لذلك فإن اختيار الموظفين يكون حرا، ويخضع لمبادئ موضوعية.
- يتقاضى الأفراد الذين تم تعيينهم مرتبات ثابتة مع الحق في المعاش تحت ظروف معينة، خصوصا في المنظمات الخاصة.
- للأفراد الذين يملكون السلطة في تعيين الموظفين الحق في إنهاء العقود المتعلقة بأولئك الموظفين، كما للموظفين الحرية الكاملة في طلب الاستقالة.
- يوجد مدرج من المرتبات تبعا للمواقع على السلم التنظيمي، كما يتم الأخذ في الحسبان أعباء ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة عند وضع المرتبات وتدرجها.
- تتم معاملة كل وظيفة باعتبارها أسس لوظيفة أخرى.
- نظام الترقيـة يكون تبعا للإنجازات، وتعتمد الترقيـة هنا كثيرا على حكم المشرف.

1.1. إدارة الموارد البشرية في النموذج البيروقراطي:

لقد أرسـت النظرية البيروقراطية قواعد أساسية مهمة في مجال إدارة الأفراد لا يزال معمول بها حتى الآن، بدءا بالاختيار العلمي للعمال المبني على أساس التخصص والشهادة، فالجدارة الفنية عند ماكس

فيبر هي معيار التفاضل بين الأشخاص، وأن التدريب المسبق والمتخصص ضروري جدا للعمل لأنه مفتاح تحقيق الكفاءة ورفع درجة إنتاجية الأفراد، ولأهمية التدريب يمنح النموذج البيروقراطي لصاحبه مكانة خاصة في التنظيم ويعطيه درجات أعلى في السلم الوظيفي، كما يسهر على ضرورة توفره بصفة مستمرة لتنمية وتطوير أداء الأفراد بشكل دائم. أما فيما يخص تحفيز العمال فإن النموذج البيروقراطي يركز على الجوانب المادية في مقدمتها الأجر الذي يمنح وفق تدرج سلمي معين يكون قد حدد وفق لأعباء ومسؤوليات الوظائف. وفي الترقية كشأن مهم من شؤون الأفراد في مختلف التنظيمات فإن فرص التقدم والحراك المهني عند ماكس فيبر تتجاوز كل الارتباطات السياسية أو الأسرية (على رأي محمد على محمد) وتبنى على أساس الأقدمية أو الانجاز أو كلاهما معا. وهو قرار حكيم في رأينا بالنظر إلى الفترة التي ظهرت فيها النظرية وما كان سائدا من قبل.

إن طريقة تسيير الموارد البشرية (الأفراد) إجمالاً في هذه النظرية تسيير وفق نموذج فيبر المثالي الذي يتصف بالرشد والعقلانية، حيث يتم النظر إلى سياسات الاختيار والتعيين، التدريب والتحفيز والترقية وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على أنها أنشطة واعية ورشيده تسيير وفق القواعد المحددة آفاً، وعليه لا يستلزم على المؤسسة أو بالأحرى الإدارة المعنية عمل اختبارات متكررة.

لكن وبالرغم مما قدمته هذه النظرية من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد والتنظيم وسعيها في ذلك وراء تحقيق الكفاية الإنتاجية، يبقى أنها تجرد الإنسان من مكوناته النفسية حين يؤدي واجبات معينة بطريقة محددة تم تدريبه عليها فقط، ويخضع لرقابة وإشراف المستويات الإدارية، فالإنسان هنا كآلة تحدد له واجبات يؤديها دون نقاش مما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين. كما أن هذا النموذج لم يتعرض إلى مناقشة السلوك غير الرسمي في المنظمة، وينظر إلى الأفراد الموجودين بالمنظمة على أنهم مجرد تابعين للقواعد الموضوعية بطريقة ساكنة، بدلا من النظر إليهم بوصفهم مخلوقات اجتماعية تتفاعل في شبكة من العلاقات الاجتماعية.

و بناءً عليه فإنه قد لا يوجد قدر كاف من السلوك المتعارف عليه بين جماعات العمل لإرشاد سلوك الأفراد، فكل من العرف والعلاقات المتداخلة للمجموعات غير الرسمية لم تنطرق إليها هذه النظرية. وعلي رأي سعيد يسن عامر " فإن تركيز النظرية على الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة، أمر لا يتيح للعاملين قدرا من الحرية في التصرف أو المبادرة أو الإبداع، فيتصف الجهاز كله بطابع من الجمود" (1).

إضافة إلى أن هذا النموذج يوقف مستوى أداء الأفراد على العوامل الداخلية في التنظيم فقط، باعتباره المنظمة نظام مغلق، في الوقت التي هي نظام مفتوح تؤثر في المحيط وتتأثر به إلى أبعد

(1) سعيد ياسين عامر، على محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز رايسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص12.

الحدود. (كما يقره الوظيفيون كميرتون وسلزنيك وجولدر الذين انطلقوا من أفكار فيبر وأضافوا عليها التعديلات اللازمة).

جدول: يمثل خصائص النموذج البيروقراطي.

الوصف	الخاصية	
استخدام توجهات مكتوبة للسيطرة بالتحكم في كل تصرفات العاملين	قواعد وأنظمة رسمية	نعرض هنا ملخص للخصائص المعروفة للمنظمات البيروقراطية.
يجب تجنب المحاباة أو المحسوبية، يجب أن تعتمد كل علاقات العمل على معايير موضوعية	قواعد موضوعية (غير شخصية)	
تقسم كل الواجبات إلى مهام متخصصة يقوم بأدائها أفراد يملكون المهارات الملائمة المطلوبة.	تقسيم العمل	
ترتب المناصب بصورة واضحة وفقاً للمستوى التنظيمي، بحيث تتسلسل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.	هيكل تنظيمي هرمي	
إن الحق في اتخاذ القرارات يتحدد بموقع الشخص في الهيكل التنظيمي، فالفرد له سلطة على من هم أدنى منه في الموقع أو المرتبة.	تدرج السلطة	
يعتبر التوظيف مهنة دائمة، تعهد دائم من قبل المنظمة والعاملين بها.	تعهد بالالتزام الدائم للمنظمة	
المنظمة ملتزمة بتحقيق غاياتها (الربحية مثلاً) بأكثر الطرق كفاءة.	الرشد	

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 37.

2. الإدارة العلمية:

تعتبر الإدارة العلمية بمثابة أول تغيير يحدث في طرق وأساليب إدارة الأفراد، حيث اختلفت قليلا عن سابقتها التي كانت تركز على أساس نمط الإشراف الثابت وتهديد الأفراد بفقدان عملهم، أين الاعتقاد السائد آنذاك بأن الأفراد متساوون في الإنتاجية، كما أن هذه الأخيرة (الإنتاجية) لم تقس أو يحدد حجمها وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري. وظل هذا الوضع إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري باتخاذها مدخلا موضوعيا وعلميا في الإدارة يختلف عن أساليب التخويف والتهديد.

نشأت حركة الإدارة العملية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية من الفترة بين 1900 و*1920 كاستجابة للحاجات الكثيرة التي أفرزتها التطورات الاقتصادية في تلك الحقبة، من زيادة تركيز عدد السكان في المدن على حساب الأرياف ومن اتساع في شبكات الطرقات والمواصلات، وكذا التوسع الهائل في التصنيع واتساع الأسواق الداخلية وأسواق التصدير كنتيجة لتطور حركة التصنيع جراء توفر مجموعة من العوامل المساعدة كتوفر الموارد الطبيعية اللازمة وتوفر اليد العاملة. و بما أن مشاكل التسويق في ذلك الوقت لم تكن موجودة، أو لم تظهر بعد فإن مجمل تركيز أصحاب وأرباب العمل كان منصبا على فكرة الإنتاج وطرق زيادة نسبه، مما أدى إلى ابتكار أساليب عديدة لأجل هذا الغرض من بينها: استخدام أسلوب خط التجميع المتحرك كشركة فورد للسيارات واستخدام أساليب الإنتاج الكبير.

و لا شك أنه مما ساعد على هذه النهضة الصناعية في تلك الفترة ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من ناحية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم.

لكن وفي خضم هذا التطور الحاصل بدأت تظهر بعض المشاكل كنتيجة لتجمع أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد وكنتيجة لظروف العمل السائدة، وأصبحت تشكل عائقا كبيرا للعمل مما جعل البحث عن حلول للخروج منها أمرا لا مفر منه وضرورة ملحة أُلقيت على عاتق الإداريين والمنظمين.

لقد انحصرت مشاكل الإدارة في تلك الفترة في الخسائر المادية وصور الإسراف في الإنتاج وعدم الحفاظ على الآلات والعشوائية في العمل، بحيث لم تكن هناك أنماط للعمل وإنما تترك طرق أداء الأعمال لتقدير العامل الشخصية، فهو الذي يحدد بنفسه مستويات الإنتاج وطرق الأداء التي تناسبه. وكانت معظم أساليب العمل في المصنع هي أساليب موروثية وغير مخططة.

* هذه الفترة تمثل فترة بروز نتائج أبحاث فريدريك تايلور التي بنيت على أساسها هذه النظرية، في كتابه (إدارة المصنع، الصادر سنة 1903 ومبادئ الإدارة العلمية، سنة 1915) ..

هذا الوضع الذي كانت تعاني منه مختلف مصانع الإنتاج أثار انتباه جملة من المفكرين في ذلك الوقت في مقدمتهم فريدريك تايلور **Frederic Taylor (1856-1915)** الملقب بأب الإدارة العلمية وفرانك وليليان جيلبرت **Frank & Liliane Gilbert (1868-1924)** وهنري جانت **Henry Gant (1861-1919)** وهانجتون اميرسون **Harrington Emerson (1853-1931)** " الذين اهتموا بتحليل العلمي للعمل اليدوي في المؤسسات الصناعية على أساس تجميع المعلومات والبيانات وتحليلها للتوصل إلى أفضل طريقة للأداء، ومن ثم زيادة الإنتاجية العمالية وزيادة الإيرادات وأنصبة كل من العمل ورأس المال.⁽¹⁾ هنا بدأ التفكير الجدي في وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، ومن ثم تطرح الحلول الكفيلة بحل مشكلة الإنتاجية المنخفضة. في هذا المناخ الفكري الاقتصادي والاجتماعي . على حد قول علي غربي في كتابة تنمية الموارد البشرية . ظهرت نظرية الإدارة العلمية فجاءت عاكسة له بصدق.

تقوم هذه النظرية أساسا على جملة المبادئ التي تحددت من خلال أبحاث مفكريها ومساهماتهم المختلفة، والتي تتلخص كالاتي:

1. استخدام طرق دراسة الزمن (الوقت) والحركة لتحديد أحسن طريقة للأداء.
 2. استخدام الحوافز لإغراء العمال لتأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرية والمعدل المطلوبين.
 3. استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.
 4. تركيز أساسا على الصفات والخصائص التالية للتنظيم: العمل، التخصص في العمال والإدارة، الرشد، التسلسل الرئاسي، استخدام الحوافز الاقتصادية...
- أي أن هذه النظرية تعطي الأهمية الأولى لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم، الذي تعتبره نظاما مغلقا Closed system.

و لتحليل أكثر لهذه المبادئ نفضل أن نعرضها بتسلسل حسب مساهمات رواد النظرية، في مقدمتهم وأهمهم على الإطلاق صاحب أهم مساهمة للنظرية العلمية الأمريكي فريدريك تايلور، الذي اقترن اسم النظرية باسمه.

(1) حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص.19.

1.2. فريديريك ونسلو تايلور (Fredric Winslow Taylor) وإدارة الأفراد:

FEDRICK WINSLOW TAYLOR(1856-1915)
Father of Scientific Management



"one best way for doing the job"

بدأ فريديريك تايلور حياته العملية عام 1878 كتلميذ صناعي في مصنع صغير لصناعة الصلب بفيلا دلفيا . في الوقت الذي كان والده يطمح إلى إدخاله إلى جامعة هارفارد ليتلقى تعليمه العالي . وتدرج في السلم الوظيفي ليصل إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1884 في سن مبكرة لم يتجاوز فيها الثامنة والعشرون، بما أهله ليكون مشرفاً على أحد الأقسام بالمصنع،

واستطاع تايلور من خلال هذا العمل أن ينطلق إلى آفاق واسعة جعلته يستحق لفظ الرائد الأول لحركة الإدارة العلمية، فقد كان من وائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول المشكلات الصناعية بعد ما لاحظته من تدني في معدلات الإنتاج وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العملية الإنتاجية والفوضى في العمل، و الإسراف الزائد وأعداد العمال الزائدة عن الحد المطلوب والصراع بين الإدارة والعمال... إلخ من المشاكل الصناعية التي كانت سائدة آنذاك والتي أثارت انتباه وفضول تايلور بغية دراستها دراسة علمية لإيجاد حلول لها.

و فعلا كان الحال كذلك حيث قام تايلور بسلسلة من التجارب والأبحاث في هذا الصدد خلص من خلالها إلى صياغة جملة من المبادئ دونها في كتابيه (إدارة المصنع 1903 . ومبادئ الإدارة العلمية 1915) كأسلوب علمي بديل عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي كان شائعا في تلك الفترة. فكانت هذه المبادئ بمثابة الدعائم الحقيقية التي أرسى عليها نظرية الإدارة العلمية، والتي نحددها كالآتي:

1) استخدام طرق دراسة الحركة والزمن لتحديد أحسن طريقة في الأداء (the one best way): وذلك بتقسيم العمل الواحد إلى مكوناته، أي إلى مجموعة الحركات التي يقتضيها الأداء وتوقيت كل حركة على حدا باستخدام الساعة الميقاتية ، وبعد رفع الحركات الغير ضرورية والتوقيات يتم تحديد طريقة الأداء المثلى وزمنه وبالتالي تحديد ما يجب على العامل ان يتبعه من طرق أداء في العملية الإنتاجية، والذي هو حاصل جميع التوقيات اللازمة لأداء جميع الحركات مضاف إليها فترات الراحة وفترات الأعطال التي لا يمكن تجنبها.

إضافة إلى رأي تايلور وضع فرانك جيلبرت أسسا راسخة لدراسة الحركة الحديثة، حيث قام بتحليل طرق العمل ولخصها في خريطة تحليلية للحركات والعمليات بعد أن قسم الحركات إلى سبعة عشرة

حركة والتي يرى أن على أساسها يمكن تعديل الخطوات والحركات للوصول إلى أقصى كفاية انتاجية بأقل مجهود ممكن.

شكل: حركات العمل ورموزها كما وضعها فرانك جيلبرت

الرمز	اسم العنصر أو الحركة
○	البحث عن الشيء
→	اختيار الشيء
○	مسك الشيء
()	انتقال اليد وهي فارغة
()	انتقال اليد وهي محملة
()	فض اليد من الشيء الممسكة به
()	إبقاء الشيء ممسوكا باليد
()	تحديد الوضع المناسب للشيء
()	الاستعداد لتحديد الوضع المناسب للشيء
—	الفحص
⊕	التجميع
⊖	التفكيك أو الفك
⊗	الاستعمال
⊘	تأخير لا يمكن تفاديه
⊙	تأخير يمكن تفاديه
⊚	وضع خطة العمل
⊛	الراحة من مجهود العمل

المصدر: حمدي فؤاد علي: المرجع السابق، ص 23

"دراسة الحركة والزمن يطلق عليها حجر الزاوية في الإدارة العلمية لأنها تحدد الحركات الضرورية للعامل للممتاز لكي يؤدي العملية الموكلة إليه في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، ثم يدرّب بقية العمل على هذه الحركات حتى يتقنونها وبالتالي تستبعد الحركات غير الضرورية ويقل الوقت المستخدم في أداء عملية معينة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الانتاجية"⁽¹⁾

(2) استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة والسرعة والمعدل المطلوبين: مما أثار انتباه تاييلور أثناء إشرافه على العمال أنهم لا يبذلون أقصى ما لديهم من طاقة في العمل ولا بد له من طريقة تجعلهم يتحفزون نحو العمل ففكر وقام بتجربة على أحد العمال استخلص منها انه يمكن تحفيز الفرد على العمل وبذل مجهودات إضافية إذا ما منح له أجر إضافي على كل مجهود إضافي

(1) حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص.7.

يقوم به أو على كل قطعة إنتاج إضافية ينتجها، فالفرد عنده يتصف بصفة الرشد، بمعنى المحفز الأول له هو الحصول على الحوافز المادية في مقدمتها الأجر فكلما حصل على عائد مادي لقاء أدائه الإضافي كلما حفزه ذلك إلى إعطاء أداء إضافي آخر.

انطلاقاً من هذا وضع تايلور نظاماً للأجر تشجيعي أطلق عليه اسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة، ويعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض والآخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعد إنتاجية العامل المعدل المطلوب (طبعاً المحدد من طرف الإدارة وفق دراسات الحركة والزمن) في حين يدفع المعدل المرتفع ليس فقط على الوحدات المنتجة زيادة على المعدل المطلوب وإنما على جميع الوحدات المنتجة إذا فاقت الإنتاجية المعدل المطلوب. فعلى سبيل المثال إذا كان معدل الإنتاج المطلوب هو ثلاثة وحدات وكان معدل أجر القطعة المنخفضة هو 50 ديناراً والمعدل لتشجيعي هو 60 ديناراً، فإن العامل الذي ينتج ثلاث وحدات فقط يتقاضى أجراً إجماليًا قدره 150 ديناراً، أي يدفع له معدل الأجر المنخفض والذي هو هنا 50 ديناراً للوحدة وهو أنتج ثلاثة بمعنى ($3 \times 50 = 150$ ديناراً)، أما إذا ارتفعت إنتاجية العامل إلى أربع وحدات مثلاً فإنه يتقاضى أجر إجماليًا قدره 240 ديناراً، لأنه يدفع له بمعدل الأجر المرتفع لأنه أنجز 4 وحدات أي أكبر من المعدل المطلوب وهو 3 فيحسب أجره بهذا الشكل ($4 \times 60 = 240$ قرشاً) أي بزيادة في الأجر عن الأول بحوالي 60% (1).

من هنا يتضح أن تايلور يربط الأجر ربطاً كاملاً بعدد الوحدات المنتجة وهو أمر مجحف في حق العامل نوعاً ما. فرأي جانته هنا كان مختلفاً قليلاً؛ حيث يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب في حين يحصل العامل الذي ينتج أقل من المعدل المطلوب على أجر يومه العادي؛ أي أن جانته يعطي ضماناً مادياً للعامل بالرغم من مستوى الإنتاج على خلاف تايلور الذي يعتمد أساساً على كمية الإنتاج. ومساهمة جانته هاته جعلت البعض يعتبرون بأن "جانته بأسلوبه هذا يعد أحد الأوائل الذين اهتموا بالعوامل الإنسانية والنفسية غير المادية بالنسبة للعامل وإمكانيات تقديمها كحوافز للإنتاج واضعاً بذلك أحد الأسس الأولى للعلاقات الإنسانية ودراسة السلوك الإنساني في المؤسسة" (2) لأن طريقة جانته تحمل في طياتها اهتماماً بالعامل وبقدراته الشخصية وظروفه اللتان قد لا تساعدانه دوماً لأداء عمله بالمعدل المطلوب. هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن نظام جانته هذا قد يخلق نوعاً من الاطمئنان للعامل والوفاء اتجاه الإدارة والعمل ما يجعله يقبل على العمل أكثر مما ينفر منه.

(1) حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ب ط، مصر، 1998، ص. 11.

(2) حمدي فؤاد علي: المرجع السابق، ص. 25، 24.

3) التخصص وتقسيم العمل: أيضا جاء هذا المبدأ من تايلور كرد على الفوضى التي كانت سائدة في الأداء، أين كان العمل يؤدي بصفة جماعية وبشكل غير متخصص، بما لا يمكن من التدقيق في الأداء ولا تحديد المسؤول عن العمل بالضبط، كما أن الإدارة كانت تفرط في كثير من الأحيان بإتقال أعباء العمال بمهام كثيرة قد تكون متباعدة في التخصص أو كثيرة إلى درجة لا يستطيع العامل الواحد أن يؤديها كلها وبالشكل المطلوب، ومرجع ذلك أساس إلى عدم وجود معايير واضحة يقسم على أساسها العمل وفق تخصصات ومؤهلات العمال سواء العملية أو الفيزيقية حتى. إلى أن طرح تايلور هذا المبدأ والذي يقضي بضرورة تقسيم العمل إلى أجزاء ويتم ضم الأجزاء والمهام المتقاربة في وظائف خاصة، من أجل أن تكون هناك فعالية في الأداء عندما تعهد كل وحدة أو جزء لجماعة أو فرد ما يكون قد أخذ تكويننا على ذلك النوع من العمل، مما من شأنه تعظيم الإنتاجية وزيادتها.

و تقسيم العمل عند تايلور يأخذ شكلان:

أولاً. تقسيم العمل أفقياً: و يقتصر على تبسيط المهام وتفتيتها حيث تصبح عمليات متتالية ومتعاقبة يكلف كل عامل بجزء منها، وهذا ما يؤدي إلى تحميم العامل على وجوب احترام وتيرة عمل معينة، مما يحقق مستوى إنتاج وإنتاجية محددین.

ثانياً. تقسيم العمل عمودياً: يعني أن تصميم العمل والمهام يقوم به أشخاص "أذكيا" أي إطارات وينفذ من طرف العمال، بمعنى أن كل طرف (الإدارة والعمال) يقوم بالعمل الذي يناسبه بدلا من أن يتحمل أحدهما النصيب الأكبر من العمل، حيث تعهد مسؤولية التخطيط إلى الإدارة ومسؤولية التنفيذ إلى العمال، وعلى كل طرف في نفس الوقت أن يدرك أن فائدته الاقتصادية تعتمد على أداء الطرف الآخر وتعاونه معه. ويؤكد جانن ذلك بقوله: " أنه على الإدارة أن تتحمل مسؤولية تدريب العمال ورفع مستواهم إلى الحد المطلوب من المهارة والكفاية في أعمالهم"⁽¹⁾

4) استخدام الخبراء والمختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل:

يؤكد تايلور على ضرورة استعانة الإدارة بالخبراء والمختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل وطرق الأداء والتوقيتات المناسبة لكل وظيفة، لأن الإداري وحده لا يستطيع أن يقوم لوحده بهذه المهمة لكل الوظائف بما يستلزم الاستعانة بأشخاص لهم خبرة كافية في تخصص الوظيفة المراد تحديد طرق أدائها يساعدها في تحديد ومعرفة الطريقة المثلى للأداء والوقت الضروري اللازم لذلك، طبعا بمراعاة كل التوقيتات والحركات الضرورية الأخرى والتي ليست بالضرورة تدخل في أداء الوظيفة مباشرة إلا أنها ضرورية لها، وتلك أمور لا يستطيع تحديدها إلا الخبير والمختص في ذلك النوع من العمل. أيضا تستعين الإدارة بالخبراء والمختصين في عملية تصنيف الأعمال المتشابهة وفي

(1) حمدي فواد علي: المرجع السابق، ص.25.

طريقة تقسيم العمل وفي تحديد المهارات الواجب توفرها في الأفراد، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في بعض الأحيان بالتعاون مع المشرفين والإدارة.

فتايلور لا يترك مجالاً للتخمينات الشخصية للإدارة أو لغير الخبراء في المجال الوظيفي وللتجربة الاعتباطية، وإنما يتحرى الدقة المبنية على الدراسة العلمية للأمر ما أمكن.

5) استخدام الأسلوب العلمي للوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات: بمعنى أن التعامل مع المشكلات التي تنشأ من خلال العملية الإنتاجية والتي تواجه الإدارة مباشرة أصبح أكثر تنظيماً ومنهجية، يبنى أساساً على طريقة علمية منظمة بعيدة عن حالات الارتجال والتخمين التي كانت سائدة فيما قبل، والتي أصبحت لا تجدي نفعاً مع تطور العملية الإنتاجية والتقدم التكنولوجي.

6) اختيار الموارد سواء منها المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة: لما رقي تاييلور إلى منصب كبير المهندسين كان يطلب بصور متكررة من الإدارة السماح له بتخفيض أعداداً من العمال كان يرى أنه يمكن الاستغناء عنهم وتعويضهم بعدد أقل وأكثر مهارة وتوفير الأجور التي كانت تمنح لاستخدامها في مجالات.

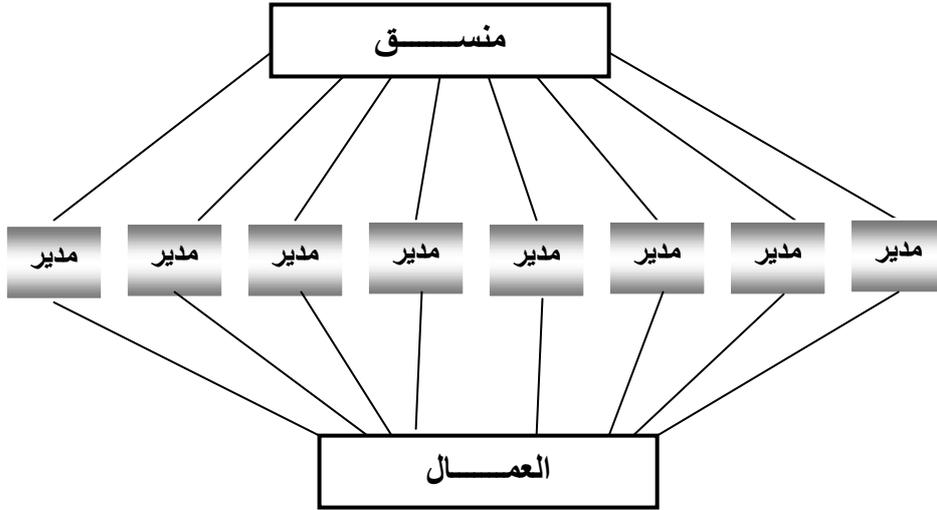
لقد أراد تاييلور من خلال تفكيره هذا أن يقضي على صور الإسراف والتبذير في الموارد سواء منها المادية أو البشرية التي كانت سائدة في المصنع، من خلال عقلنته. إن صح القول. لاستعمال هذه الموارد بتنظيمها بأسلوب علمي، هذا الأسلوب الذي يقتضي ضرورة دراسة الاحتياجات الضرورية سواء منها من الوسائل المادية أو البشرية لكل وظيفة دراسة علمية دقيقة تمكن من تحديد الضروري واللازم للعمل كما ونوعاً، واستبعاد كل ما هو غير ضروري أو غير فعال. " فقد كان تاييلور يدرس طبيعة وإمكانيات العامل قبل تعيينه في العمل"⁽¹⁾، ويتابعه حتى بعد تعيينه فإذا أثبت عدم قدرته ليس على العمل في حد ذاته وإنما في الوصول إلى معدل الإنتاج المحدد من الإدارة فإنه يفصل بحجة عدم ملاءمته للوظيفة، متجاهلاً تماماً لما بين الأفراد من فروق.

7) لتنظيم الوظيفي: كانت فكرة تاييلور حول تنظيم للعمل بأن قسم الأعمال بين عدد كبير من المديرين بلغ ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات واسعة على جميع المنشأة في مجال تخصصه، أي أن العامل أصبح يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه، وجعل على رأس هؤلاء الثمانية منسق واحد. وأطلق على هذا التنظيم اسم التنظيم الوظيفي*.

(1) حسين عبد الحميد رشوان: المرجع السابق، ص. 61.

* هذا التنظيم الذي تعرض فيما بعد لنقد لاذع بسبب عدم فعاليته. فهو غير عملي يجعل الفرد في حيرة كبيرة، فالأوامر كثيرة أيها سيوفيه أو لا، والأدهى من ذلك تعارضها في بعض الأحيان.

شكل: التنظيم الوظيفي كما اقترحه تايلور



المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي: المرجع السابق، ص 49

هذا وبناء على ما تقدم توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة والتي يحددها كالآتي: (1)

(1) **تطور حقيقي في الإدارة:** والذي يقصد به أن تستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ، صواب) التي تعتمد على التخمين بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية، هذه الأخيرة التي تعتمد بدورها على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداؤها في الواقع العملي، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة.

(2) **الاختيار العلمي للعاملين:** والذي يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد أن يتم التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

(3) **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية:** وهنا يؤكد تايلور على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل بالتدريب المناسب عليه، إذ عملية تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب في العمل في نظرية تايلور.

(4) **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** وهو المبدأ الذي ينبذ الصراع ويشجع التعاون بين الإدارة والعمال، حيث يؤكد تايلور في هذا الصدد ضرورة التعاون بين الإدارة والموارد البشرية ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في

(1) صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 26.

تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، وبحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته.

إن مفهوم العمل عند تايلور يركز على ثلاثة محاور هي:

- الاستمرارية: ومعناها أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام في خلال فترة من الزمن.
- الإنتاج: وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.
- الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية.(1)

و لقد كان تايلور يعتقد أنه إذا ارتبطت الجزاءات المادية بمجهود العامل فإن هذا الأخير سيصل بأدائه إلى أعلى مستوى تمكنه من قدراته البدنية، بمعنى أنه في الوقت الذي يتعلم فيه العامل أفضل الطرق لأداء العمل وعندما يكون أجره متصل بإنتاجيته (يحصل على أجر يعادل مستوى مجهوده وأدائه في العمل) فإنه سوف يكون متحفزا ومستعدا للإنتاج بأقصى قدراته الفيزيائية لممكنة.

بهذا الشكل نجد أن تايلور قد تجاهل الجانب الأدبي والإنساني في الفرد العامل داخل التنظيم معتبرا إياه كآلة يجب النظر إليه فقط من منظور اقتصادي يقوم على أساس استغلال أقصى طاقة فيزيائية ممكنة لديه، إلى درجة أن تايلور وأتباعه من المهندسين الصناعيين (بتطبيق مبدأ دراسة الحركة والزمن) حاولوا أن يخلقوا جوا من التضامن بين الآلة والعنصر البشري داخل مجا العمل. ففكرة الرجل الاقتصادي كانت هي مبدأه (تايلور). ومبدأ النظرية في نفس الوقت . الذي تنطلق منه في إدارة العناصر البشرية والتعامل معها معتبر أن المصنع نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة المحيطة به.

2.2. هارنغتون اميرسون Harrington Emerson: يعتبر اميرسون

من المفكرين الموالين لتايلور وللنظرية العلمية، و الذي ساهم بدوره برأي خاص يأخذ نفس الوجهة. ففي حين عززت وأثرت مساهمة الزوجين فرانك ولليان جيلبرت النظرية في جانب دراسة الحركة والزمن، وهنري جانن في مجال الأجور ونظامه الجديد الذي وضعه، جاءت مساهمة اميرسون مترجمة في اثنا عشرة مبدأ، أطلق عليها اسم مبادئ الكفاءة الاثنا عشر، والتي تدور الخمسة الأولى منها حول العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، و السبعة الباقية حول أساليب ونظم الإدارة، وهذي المبادئ هي:



(1) محمد علي محمد: المرجع السابق، ص.135. نقلا عن:

1. تحديد المثل الأعلى: للقدرة على التمييز وتحديد الأهداف وطريق تحقيقها.
2. حسن الإدراك.
3. حسن المشورة.
4. النظام والضبط: ومفاده الالتزام بالقواعد والطاعة لاستتاب النظام.
5. النزاهة: وهي مرادفة لمفهوم العدل والإنصاف.
6. السجلات: وتفيد تنظيم وحفظ السجلات التي يوثق بها كل المعلومات الخاصة بالأفراد.
7. تصريف الأمور: ويقصد الفعالية والسرعة في تصريف أمور العمل والمهام كبيرها وصغيرها بما يحقق الأهداف.
8. المعايير والجداول: ويقصد به تحديد مستويات الأداء، عن طريق تحديد طريقة ووقت أداء المهام.⁽¹⁾
9. تنشيط الظروف: بمعنى توحيد محيط العمل، بتوفير ظروف عمل متشابهة.
10. تنميط العمليات: بمعنى الالتزام بنمط أداء موحد والتقييد بمستوى عمليات ثابت.
11. ثبات التعليمات: أي كتابة أساليب العمل المتبعة بنظام ودقة، حتى تبقى ثابتة.
12. الكفاءة: ويقصد بها مكافأة العامل على نجاحه في تنفيذ المهمة التي توكل إليه وبذلك تتسق الرقابة على الكفاءة.⁽²⁾

هذا ولقد حدد أتباع تايلور خصائص التنظيم حسب نظرية الإدارة العلمية كالاتي: ⁽³⁾

- تقسيم العمل: والتي يعتبرونه الوظيفة الهامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيمات بل ولتحديد النشاطات عموماً.
- السلطة: وتعني سلطة الحق في إصدار الأوامر.
- ترتيب العمليات الوظيفية: والتي يعتبرونها الخاصية الهامة في توصيل الأوامر وتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.
- البناء: حيث يعتبر البناء التنظيمي نسقاً أو نمطاً معيناً من الوظائف يتميز بوجود بناءات فرعية تغلب دوراً وظيفياً هاماً.
- الضبط: الضبط وسيلة هامة بين كل من الرؤساء والأتباع، إذ تتحدد المهام الإشرافية والتنفيذية والمتابعة داخل البناءات التنظيمية ويقوم المدير بتطبيق أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث خطأ.

(1) لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 45
 (2) المرجع نفسه، ص 45. نقلاً عن: علي الشرقاوي: إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 59، 58.

(3) حسين عبد الحميد رشوان : المرجع السابق، ص 61، 60.

- وحدة الهدف.
- أولوية المصالح العامة على المصالح الخاصة.
- عوائد العاملين.
- التسلسل الرئاسي.
- النظام.
- العدالة.
- المبادأة.
- تنمية روح الجماعة.

و لقد حدد علي غربي إجمالاً سمات الإدارة العلمية بالشكل الآتي:

- تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية.
- ضمان أن يكون العامل مطيعاً . من دون مناقشة . لأوامر السلطة التنظيمية.
- الاعتقاد الراسخ لدى الإدارة التنظيمية بأن الحوافز والمكاسب المادية هي التي يجنيها العامل في مقدمة اهتمامه ودوافعه للعمل.
- قيام التنظيم على المهام والأعمال واعتبار المركز داخل التنظيم هو بمثابة الوحدة الأساسية للتنظيم.
- ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم، ويتم الاستغناء عن كل مل لم يقدر على تلبية تلك المتطلبات.
- اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والاستحقاق.
- اتجاه الأوامر من أعلى إلى أسفل للعامل دون أن ترجع عكسياً (الاتصال الهابط أو النازل) وتعد التقارير الخاصة بانجاز العمل هي بمثابة الشكل الأوضح للاتصال الرأسي من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد).⁽¹⁾

و إذا ما نظرنا إلى الإدارة العلمية من منظور المساهمات التي جاءت في تلك الفترة الزمنية، نجد أنها أول مساهمة جدية في مجال تنظيم الإدارة وإضفاء صفة العلمية على نشاطاتها، وهي محاولة جديرة بالاحترام لما لها من أهمية كبيرة في تطور الفكر الإداري عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، فهي بحق أول تغيير يحدث في مجال طرق إدارة الأفراد . على رأي الدكتورة راوية محمد حسن في كتابها إدارة الموارد البشرية. لأنها غيرت المفاهيم والطرق والأساليب التي كانت سائدة والتي اعتمدت على الصدفة والتخمين الشخصي للأفراد والعشوائية في الأداء والجهل بمستوى إنتاجية الأفراد

(1) علي غربي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص.38.

وطرق الحث على العمل بأقصى جهد . إلى طرق أكثر تطوراً وحادثة تعتمد أساساً على الأسلوب العلمي " فبدلاً من استخدام أساليب التهديد والتخويف، اتخذ تايلور واتباعه فرانك ولليان جيلبرت وهنري جانت مدخل علمياً وموضوعياً للإدارة." (1)

ويمكن استشفاف وظيفة ما كان يسمى بقسم إدارة الموظفين أو إدارة الأفراد أن ذلك لدى هذه النظرية " في القيام بالمسؤوليات التالية: الاستقطاب، الاختيار، التدريب، والأمن والصحة" (2) مع التركيز بطبيعة الحال على تطبيق مبادئ وأساليب الإدارة العلمية، بحيث نجد أن مسؤولي إدارة الأفراد في تلك الفترة كل مجهوداتهم كانت مركزة على دراسة الحركة والزمن ودراسات الإجهاد وتحليل العمل مع تحديد وتخصيص المهام والاهتمام ببرامج الأجور التشجيعية.

و ما يلفت النظر أنه في هذه الفترة بدأت أقسام الأفراد تدعم ببرامج جديدة من نوعها آنذاك كالمساعدات الاجتماعية (الشحيجة طبعا) التي وجهت لحاجة العمال كإجازات والصحة النفسية، وتقديم القروض وتدريب الأفراد والمشروعات الإسكانية وخطط التأمين وبرامج الترفيه (3) ما لم يكن معتاداً في الأنظمة السابقة للعمل ويعد نقلة إيجابية ملحوظة في مجال إدارة الموارد البشرية تسجل لصالح الإدارة العلمية برغم ما وجه إليها من انتقادات فيما بعد.

لقد حقق تطبيق مبادئ الإدارة العلمية نجاحاً كبيراً للمؤسسات وساعدها على بلوغ مستويات عالية من الإنتاج والإنتاجية سمحت ببلوغ مستويات ربح طائلة، إلا أن مبدئها الدكتاتوري (كما يسميه الدكتور حسن عبد الحميد رشوان) في معاملة الأفراد وتصميمها على وجوب وضع سلطة اتخاذ القرارات ووضع الأنظمة في يد الإدارة وحدها دون إشراك العمال، واعتقادها السائد بأن الأفراد سلبيين تقتصر وظيفتهم على الانصياع للأوامر والتعليمات التي تأتيهم من الإدارة دون الحق في المبادأة أو إبداء الرأي وغيرها من الأمور التي سبق ذكرها، كلها سلبيات سارعت في أفول نجم هذه النظرية أو الحركة مع مطلع العشرينات فاسحة المجال أمام ظهور حركات ونظريات جديدة انطلقت في الأساس من أفكارها، فهذه الحركات الجديدة لم تقم على أنقاض الإدارة العلمية بحيث لم تلغ كل ما جاءت به من مساهمات وإنما ركزت على جوانب خفية لم توليها الإدارة العلمية بروادها اهتماماً بالغاً فكانت أكثر شمولية من سابقتها فقط.

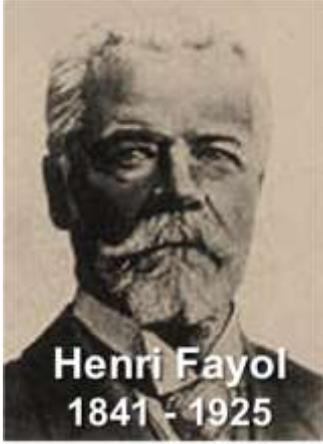
(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص. 16.

(2) المرجع نفسه، ص. 16

* وهي وظائف تقليدية إذا ما قورنت بالمهام الحديثة المنوطة بهذا القسم في المؤسسات المعاصرة.

(3) راوية حسن: إدارة لموارد البشرية، المرجع السابق، ص. 17

3. نظرية التقسيم الإداري:



ظهرت نظرية التقسيم الإداري أو التكوين الإداري أو حتى التدبير الإداري كما يشاء تسميتها البعض، كفكرة ملازمة للنظرية العلمية ومتزامنة معها، ففي حين كانت الأولى (النظرية العلمية) تنتشر وتتبلور أفكارها في الولايات المتحدة الأمريكية على يد روادها الأوائل أمثال فريدريك تايلور وفرانك ولليان جيلبرت واميرسون وغيرهم، كانت أفكار نظرية التقسيم الإداري تتبلور وتنمو وتتوضح في فرنسا على يد مجموعة من الرواد. على غرار الأولى. في مقدمتهم هنري فايول Henri Foyal (1841-1925) ولوثر جولي Luther Gulick (1892-1993)

وموني James David Mooney (1884-1957) ورايلي Alan C. Riley وليندال إريك Lyndall Urwick Fownes (1891-1983) وهالدين وأولفر شيلدون Oliver Sheldon (1894-1951) وغيرهم.

لقد انطلقت هذه النظرية من نفس منطلق النظرية العلمية في الاهتمام بالأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها من أجل رفع كفاءة العمال، بتركيزها دائما على الخصائص الفزيولوجية للأفراد، إلا أنها اختلفت في مجال التطبيق، ففي الوقت الذي كانت النظرية العلمية تهتم بالأساليب التي تمكن الإدارة أن تستخدمها لرفع كفاءة الأداء على مستوى عمالة الإنتاج (أي الأقسام الدنيا)، ركزت نظرية التقسيم الإداري على مستوى الإدارة العليا، واعتبرت الإدارة "بوصفها عملية ونشاط يتكون من عناصر تنطبق على كافة المجهودات البشرية"⁽¹⁾

و يتبلور عموما نموذج هذه النظرية في الخطوات التالية:

1. تحديد هدف التنظيم.

2. استدعاء الأعمال والأنشطة التي تحقق الهدف.

3. تجميع الأعمال والأنشطة المتجانسة أو المتكاملة في وظائف.

4. تجميع الوظائف المتجانسة أو المتكاملة في أقسام.

5. تجميع الأقسام المتجانسة أو المتكاملة في إدارات.⁽²⁾

و ينظر نموذج التكوين الإداري إلى القسم أو الإدارة باعتبارها مجموعة من الأنشطة ينبغي إعادة توزيعها على الأفراد العمال بالقسم أو الإدارة.

و قد اتفق أصحاب هذا الاتجاه على أربعة مبادئ لنظريتهم هي:

(1) محمد علي محمد: المرجع السابق، ص 141.

(2) حسين عبد الحميد رشوان: المرجع السابق، ص 63.

1. **الوظيفة:** لأن الوظائف داخل التنظيمات مختلفة ولا تتشابه برزت الحاجة إلى التخصصات الوظيفية حسب وظيفة الأعضاء أنفسهم.
2. **العملية:** حيث تتحدد العملية وتمييزها للعمال ولنطاق المشاركة والمعرفة بالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من الإجراءات والمهارات المتشابهة.
3. **التخصص وتقسيم العمل:** وهو مبدأ تنادي به هذه النظرية على غرار سابقتها، ومعناه تكليف الفرد بأداء عمل أو تخصص واحد فقط، فالمتخصص يحسن الأداء ويكسب المهارة، ويعمل على ترتيب وتنسيق الأعضاء أحسن من غيره.
4. **تنفيذ المهام:** حيث تؤدي التخصصات الداخلية إلى العمل أو تحقيق الأهداف العامة للتنظيمات وارتفاع معدلات الانجاز لدى أعضائه ككل.⁽¹⁾

و انطلاقاً من هذه المبادئ حددت النظرية وظائف الإدارة في مجموعة وظائف أساسية هي:

1. **التخطيط:** ومعناه تحديد الأهداف والسياسات الخاصة بكل الأنشطة.
2. **التنظيم:** ومعناه تنظيم الأنشطة ذات العلاقة بترتيب وتنسيق الموارد المختلفة.
3. **التوجيه:** ويعني توجيه المرؤوسين والعمال في المنظمة.
4. **التنسيق:** ويعني التنسيق بين الجهود لتحقيق الهدف العام للمنظمة.
5. **الرقابة:** وتتضمن التأكد من تناسق جهود العمال ومن أن العمل يسير وفق الخطة المحددة.
6. **التوظيف:** وهو مبدأ أضافه جوليك وأعطاه أهمية بالغة كوظيفة حساسة تقوم بها الإدارة، ويتضمن جلب الأفراد المناسبين الذين تتوفر فيهم الخصائص والمواصفات المطلوبة واختيار أنسبهم للوظائف المراد التعيين بها.
7. **التقرير:** وفحواه تسجيل سير العمل وتقديمه ومشكلاته ومعايير أدائه وإبلاغ الإدارة بالمعلومات اللازمة عن كل ذلك.

و لتوضيح النظرية أكثر لفهمها نستعرض مع مساهمات أهم روادها:

2.3. هنري فايول وإدارة الأفراد:

يعتبر الفرنسي هنري فايول الرائد الأول لهذه النظرية بوصفه أول من كتب عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف وسرد مبادئ التنظيم. لقد بدأ فايول من نفس منطلق النظرية العلمية في اهتمامه بمظاهر الأداء المادي للعمال (لا الإنساني) مع تبنيه كذلك لمبدأ المؤسسة نسق مغلق، لكن اختلف عنها في مجال التركيز. ففي حين ارتكزت التaylorية على دراسة الإدارة المباشرة (كما ذكرناه أعلاه) ركزت أبحاث هنري فايول طبعاً على

(1) المرجع نفسه، ص، ص. 63، 64.

دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية، ثم تدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية الأخرى. كما ركزت أبحاثه في الاهتمام بدراسة الجهاز الإداري للمؤسسة على العمليات الداخلية التي تتم بداخل الجهاز، أي على الأداء الفسيولوجي، مهمله في ذلك الأبعاد الإنسانية في عملية البحث عن تحقيق الكفاءة، وهو يتفق في هذا الرأي مع تايلور فقط يختلف عنه في مجال التطبيق، ففي حين يطبقه تايلور على المستوى الإنتاجي يطبقه فايول على المستوى الإداري، مع بقاء المبدأ نفسه.

إن نظرة فايول الإدارية المحضة والتي تميز بها عن تايلور تعود إلى فروقات التكوين التي تلقاه كلاهما، فتايلور بدأ حياته كعامل صناعي وترقى ليصبح مشرفاً على العمال ومهندسا في مجال الميكانيك، أي بدأ من أسفل التنظيم، بينما فايول فالفكس تماماً، بدأ حياته كمهندس متخرج شغل مناصب إدارية عالية ولمدة طويلة، نذكر منها منصب المدير العام لمدة ثلاثين سنة (1819-1888) لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم (شركة كومنتري) الفرنسية⁽¹⁾ أي بدأ من أعلى التنظيم. في كلتا الحالتين كان لواقع وممارسة الباحثين تأثير كبير على مبادئهما في نظريتهما. ولعل هذا ما يفسر النزعة الإدارية والاهتمام بالإدارة العليا الغالب عند فايول.

إن أهم أراء فايول حول هذه النظرية ومبادئها عرضها في كتابه الموسوم الإدارة العامة والصناعية Administration Industrielle et générale الذي أصدره عام 1916، بعد سلسلة من البحوث الصغيرة التي طرح فيها أفكاره في المؤتمرات الهندسية ما بين عامي 1900 و 1908. من بين أهم ما طرحه فايول في مساهمته أنه حدد مجموعة أنشطة للمشروع الصناعي حددها بستة أنشطة رئيسية من بينها النشاط الإداري، ورأى أن هذه الأنشطة مشتركة بين جميع التنظيمات مهما كانت درجة تعقيدها ومهما كان حجمها صغيراً أم كبيراً، فكل مشروع عند فايول لابد وأن يحتوي على هذه الأنشطة التي يجب . حسبه دائماً . أن يتولاها أفراد أكفاء قادرين على القيام بها. هذه الأنشطة هي:

1. الأنشطة الفنية أو التقنية ويقصد بها الإنتاج، التصنيع، التحويل...
2. الأنشطة التجارية: ويقصد بها الأنشطة الخاصة بالشراء والبيع والتبادل...
3. الأنشطة المالية: وفحواها البحث عن رؤوس الأموال وأفضل طرق استخدامها.
4. الأنشطة الأمنية: وتقصد بها النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات المشروع.
5. الأنشطة المحاسبية: ويقصد بها الأنشطة الخاصة بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.

(1) لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ص 54.

6. النشاط الإداري: ويقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.⁽¹⁾

يرى فايول بعد تحديده هذه الأنشطة وحتى يكون العمل متكاملًا بضرورة أن يتولاها أفراد أكفاء قادرين على القيام بها، فهو ينص في هذا الصدد على ضرورة أن يكون لكل الأفراد من الموظفين في المنظمات، سواء كانوا كبارًا أم صغارًا قدر كاف من المعلومات الخاصة بوظائفهم المختلفة، هذا القدر الذي تختلف نسبته ونوعيته من وظيفة لأخرى، "فإن القسم في نظر فايول مثلًا يجب أن تتساوى لديه الأهمية النسبية للقدرة الفنية والأهمية النسبية للقدرة الإدارية، وهو يقدر الأهمية النسبية لكل منهما بـ: 30 %، بينما المدير يجب أن تكون الأهمية النسبية للقدرة الإدارية أكبر نوعًا ما من الأخرى، حيث يقدرها بحوالي: 40% والأهمية الفنية 15 %"⁽²⁾.

والجدول الموالي يوضح الأهمية النسبية للقدرة اللازمة للموظفين في مختلف المنظمات الصناعية كما حددها فايول:

الجدول رقم: الأهمية النسبية للقدرة اللازمة للموظفين في مختلف المنظمات

أنواع الوظيفة	إدارية %	فنية %	تجارية %	مالية %	تأمينية %	محاسبة %	المجموع الكلي %
عامل	5	85	-	-	5	5	100
مراقب	25	45	5	-	10	15	100
رئيس قسم	30	30	5	5	10	20	100
مدير	40	15	15	10	10	10	100
منظمة فردية	15	40	20	10	5	10	100
منظمة صغيرة	25	40	15	10	10	10	100
منظمة متوسطة	30	30	15	10	10	10	100
منظمة كبيرة جدا	50	10	10	10	10	10	100

المصدر: الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 54

(1) هيثم هاشم: مبادئ الإدارة، ط2، مطبعة طربين، دمشق، 1978، ص101.

(2) الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 56.

يتضح من الجدول أن أكثر قدرة يجب أن يتحلى بها العامل هي القدرات الفنية، بحكم طبيعة الأنشطة الذي يؤديها والتي في معظمها أنشطة فنية. والقدرات الفنية تتناقص كلما اتجهنا صعودا في سلم الوظائف لاختلاف أنشطة الوظائف الأخرى والتي يتناقص فيها الجانب الفني كلما اتجهنا صعودا بمعنى تستبدل الأنشطة الفنية بأنشطة أخرى تظهر أهميتها باختلاف الوظائف والمهام، ما يؤدي إلى ارتفاع نسبية قدرات أخرى على حساب القدرات الفنية.

بينما العكس بالنسبة للقدرات الإدارية فهي تتزايد كلما اتجهنا صعودا بحكم ارتفاع نسب وحجم المسؤوليات الذي يزداد معه حجم الإلمام بمختلف الوظائف بالمشروع وبالتالي ترتفع معه نسبية القدرات الإدارية. ونفس الشيء بالنسبة لحجم المنظمات حيث كلما صغر حجم المنظمة تناقصت القدرات الإدارية في مقابل القدرات الفنية، و كلما كبر حجم المنظمات تزايدت القدرات الفنية في مقابل الفنية.

أما القدرات الأخرى المتبقية فنسبها تختلف من مستوى لأخر حسب مستوى الوظيفة ونوعيتها وحجم المنظمات.

3.3. مبادئ الإدارة عند فايول:

حدد فايول أربعة عشر مبدءا يرى بأنها مفتاح نجاح أي إدارة، وقبل أن نتطرق إليها نشير إلى أن فايول في تحديده لهذه المبادئ الإدارية لم يطالب بتطبيقها تطبيقا أعمى و " إنما يرى أن التطبيق السليم يعتمد أساسا على الخبرة والقدرة على الاستنباط، إذ من النادر كما يرى فايول أن تطبق هذه المبادئ مرتين على طرفين متشابهين، وإنما تطبيقها ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف والعوامل المتغيرة التي تحيط بالإدارة"⁽¹⁾

على اساس هذا كان تفضيل فايول لكلمة مبادئ على كلمة قواعد، لأنه يعي أن المسألة نسبية في التطبيق الفعلي، لأن الجامعات الإنسانية والقدرات تختلف. جاءت مبادئ الإدارة عند فايول كالتالي:

1. مبدأ التخصص وتقسيم العمل*: ويعني ذلك تقسيم العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيم من أجل حصر الجهود والاهتمامات في حدود ضيقة وتطال أيضا كافة أجزاء العمل، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق زيادة في الكفاءة الإنتاجية وتحسين الإنتاج في مقابل خفض التكاليف. ويطبق فايول هذا المبدأ على كل أنواع العمل سواء كانت أعمالا إدارية أم فنية.

(1) ابراهيم الغمري: الإدارة، ط3، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982، ص37.
* وهو مبدأ يشترك فيه مع تاييلور.

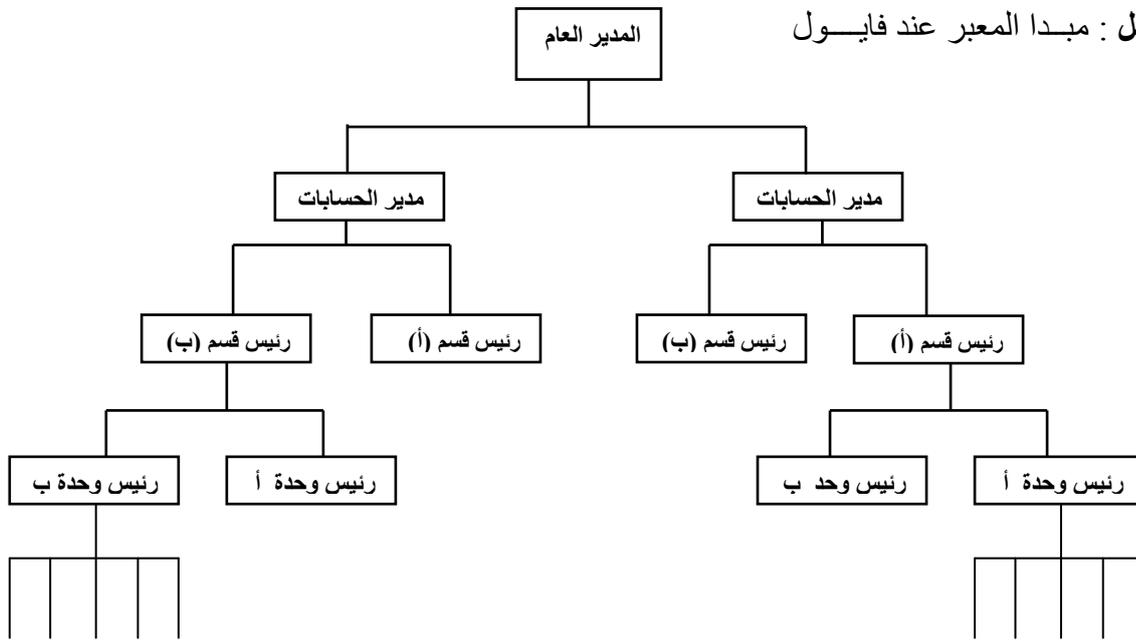
2. **مبدأ السلطة والمسؤولية:** السلطة عند فايول هي الحق في إعطاء الأوامر التي تفرض الطاعة، وهي مزيج بين سلطة رسمية للمدير يستمدتها من مركزه وبين سلطة شخصية مستمدة من الصفات الشخصية للمدير التي يتمتع بها كالذكاء والخبرة. أما المسؤولية فهي المهام والواجبات التي تسند للإداري عند إسناد العمل إليه وفي رأيه المسؤولية تتبع من السلطة وتنشق عنها، أي أنها النتيجة الطبيعية للسلطة. وهنا يقر فايول بضرورة تساوي المسؤولية مع السلطة بتحديد درجة المسؤولية ثم منح أو تخويل السلطة المناسبة لصاحبها.
3. **مبدأ النظام والانضباط:** وهو في رأي فايول احترام للاتفاقيات المعقودة بين الأطراف المختلفة وعدم الإخلال بالأوامر والنظم، التي وافقوا عليها أثناء توقيع عقود العمل، وهذا المبدأ في نظر فايول يكون جيداً فقط إذا وجد رؤساء قديرين على جميع المستويات.
4. **مبدأ وحدة الأمر:** ومفاده أن يتلقى الفرد العامل أوامره من رئيس واحد بدلاً من عدة رؤساء، حتى يتجنب بذل مجهودات كبيرة في سبيل فك نزاعات كبيرة قد تنشأ بين الأقسام والإدارات والأفراد في حالة كان هناك عدة رؤساء. هذا المبدأ يتعارض مع مبدأ تايلور الخاص بالمراقبة الوظيفية.
5. **مبدأ وحدة التوجيه:** بمعنى أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد. والفرق بين وحدة التوجيه ووحدة الأمر يكمن في أن الأول يتعلق بالتنظيم الإداري، بينما الثاني فيتعلق بالأفراد العاملين.
6. **مبدأ خضوع المصلحة الشخصية (الفردية) إلى المصلحة العامة:** بمعنى تجاوز المصلحة الشخصية لصالح المنفعة الجماعية. فعندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة للمنظمة يجب التوفيق بينهما على أساس خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة المنظمة أو المصلحة العامة. "والوسيلة التي يتحقق بها ذلك هي العدالة والقدوة الحسنة من جانب المشرفين، والاتفاقات العادلة كلما أمكن، والإشراف المستثمر".⁽¹⁾
7. **مبدأ المكافأة والتعويض:** وتعني تعويض الأفراد على أساس الخدمات التي يؤدونها وفقاً لتقييم عادل ومنطقي وسليم للأعمال، بما يحقق رضا العمال عن العمل وأصحابه.
8. **مبدأ المركزية:** وفحواه تركيز السلطة في يد شخص واحد ومنه يتم التفويض إلى الآخرين. ويرى فايول أن مسألة المركزية واللامركزية هي مسألة نسبية، وأن المشكلة هي الوصول إلى الدرجة الثانية منها، فدرجة المركزية يجب أن تختلف باختلاف المواقف.⁽²⁾
9. **مبدأ تدرج السلطة:** والمقصود به انسياب السلطة من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله مع انخفاض حجمها كلما اتجهنا نزولاً. لكن واجه فايول مشكلة في عملية الاتصال ناجمة عن تطبيق

(1) الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 59

(2) علي الشرفاوي: إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون تاريخ، ص 64

تدرج السلطة ومبدأ وحدة الأمر، اللذان من شأنها في بعض الأحيان التأثير على عملية انسياب المعلومات، فمثلا لو أراد أحد كتبة قسم المحاسبة التعامل مع والاتصال بأحد رجال البيع، فمن الواجب تطبيقا للمبدئ السابقين أن يبحث عن رئيس مشترك لثلاثين، وهذا الرئيس المشترك لن يكون رئيس القسم أو حتى مدير الحسابات أو مدير المبيعات، وإنما سيكون المدير العام (كما يتضح في الشكل...) ، وهذا سيخلق عناء وجهدا غير ضروري لمختلف الأطراف الإدارية، لهذا ابتدع فايول مبدأ المعبر Gangplank في الإدارة ليعبر عن امكانية العبور والاتصال بين كاتب الحسابات ورجل المبيعات بموافقة رجل الرئيس المباشر طبعا.

شكل : مبدا المعبر عند فايول



المعبر Gangplank

رجال البيع

المصدر: حمدي فؤاد علي: المرجع السابق، ص 36

كاتب حسابات

10. مبدأ الترتيب: وفحواه أن كل مجموعة من الأشخاص والمعدات المخصصة للقيام بعمل معين يجب أن توضع في نفس الموقع داخل المنظمة من أجل تحقيق الكفاءة والتنسيق. ويقترح فايول أقسام الترتيب إلى:

- ترتيب مادي: ويشمل ترتيب الأجهزة والمواد والمعدات... إلخ
- ترتيب اجتماعي: ويشمل تنظيم العلاقات الإدارية بين العاملين في المنشأة، ويقصد به بشكل عام، أن يكون هناك مكان معين لكل شيء (أو شخص) وأو يوضع كل شخص (أو شيء) في مكانه الخاص به.

11. مبدأ المساواة والعدل في المعاملة: ويتضمن عدم تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين بتطبيق جميع القواعد والأنظمة على أساس من المساواة والعدالة بين جميع العاملين من أجل الحصول على ولائهم وتفانيهم.

12. مبدأ الاستقرار أو الثبات في العمل: ويعني توثيق العلاقة بين العاملين والإدارة ومحاولة هذه الأخيرة الحفاظ على استمرار واستقرار الطاقات والمهارات والكفاءات البشرية ما أمكن في أعمالهم حتى لا يتم فقدانهم باعتبارهم ثروة المنظمة وفقدانهم قد يلحق ضرار كبيرا بها، لذا وجب الاعتناء بهم لأطول مدة بمنحهم أجورا مرضية وظروف عمل مواتية.

13. مبدأ المبادرة: أي تشجيع الأفراد على المبادرة أو المبادرة بطرح وتقديم أفكارهم خلال تطبيق وتنفيذ المخططات. المبادرة بالنسبة لفايول هي التفكير في الخطة وتنفيذها.

14. مبدأ التعاون أو الروح الجماعية: وتعني توحيد الجهود والعمل الجماعي، وسيادة روح الفريق، عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية بدلا من الاتصالات الكتابية.⁽¹⁾ إن هذه المبادئ الأربعة عشرة التي طرحها فايول تحتوي على جوانب مهمة جدا تخص مجال إدارة الأفراد والسلوك والعلاقات داخل المنظمة وتوضيح مفصل لدور القيادات الإدارية اتجاه الأفراد، خاصة مبدأ المساواة والعدل والتعاون وأهمية الاتصال المباشر بالأفراد العاملين وتشجيع روح المبادرة لديهم ومبدأ تدرج وتنظيم السلطة.

من هذه المبادئ الأربعة عشرة حدد فايول عناصر الإدارة في خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة (تم شرحها في الفصل السابق) كما حدد جملة السمات الشخصية والإدارية التي يجب أن تتوافر في الأفراد الذين يعملون بالمشروع، أهمها:

- سمات جسمية: كالصحة والقوة والنشاط
- سمات عقلية: كالقدرة على الفهم والتعلم والحكمة والتكيف مع ظروف بيئة العمل.
- سمات أخلاقية: كالقدرة على تحمل المسؤولية والحزم والإخلاص والثقة بالنفس.
- أن يكون لديه إدارتك بمجريات الأمور والمشكلات العامة: بمعنى أن يكون واسع الاطلاع وعلى جانب كبير من الثقة العامة، وعلى دراية خاصة بكل ما يحيط بالمنظمة من ظروف وعلاقات عمل.⁽²⁾

(1) حمدي فواد علي: المرجع السابق، ص. 38.

(2) الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 63.

4.3. جيمس موني James Mooney: كان موني من بين الباحثين أيضا الذين ساهموا في تطوير أفكار نظرية التقسيم الإداري بما طرحه من مساهمات، منها تحديده لمبادئ التنظيم في خمسة مبادئ أساسية هي:

1. التنسيق العمودي؛
2. التنسيق الأفقي؛
3. القيادة؛
4. التفويض؛
5. السلطة والصلاحيات.

ففي سنة 1942 قام بإصدار كتاب له بعنوان مبادئ التنظيم، ركز فيه موني بشكل كلي على دراسة وتحليل وظيفة التنظيم وإيجاد الأسس العلمية لمبادئه، وهذا خلافا لهنري فايول الذي تناول التنظيم في تحليله كأحد الوظائف الإدارية الخمسة السابقة الذكر.⁽¹⁾

كما حدد موني أيضا جملة من مبادئ تحكم وتسبب عملية التنظيم هي:

- مبدأ التنسيق: الذي يقول عنه موني أنه ربط الأعمال ببعضها ببعض في إطار كلي تكاملي.
- مبدأ التدرج: وهو المبدأ الأساسي في التنظيم الذي يتفرع عنه وظيفتان لا بد من القيام بهما ليكون هذا المبدأ مطبقا، الوظيفة الأولى: هي عملية تعريف وتحديد المسؤوليات والواجبات والأعمال لأفراد المؤسسة. أما الوظيفة الثانية فهي عملية تفويض السلطات للعاملين في المؤسسة. ويرى موني أن الوظيفة الأولى مرتبطة بمبدأ التخصص وتقسيم العمل الإداري وبالتالي التوزيع الوظيفي على العاملين في المؤسسة. أما الوظيفة الثانية فهي مرتبطة بمبدأ السلطة والقيادة، لأن موني يرى أن السلطة تتبع من أعلى وأن الرؤساء يقومون بتفويض جزء من سلطاتهم إلى من هم أقل مستوى منهم.⁽²⁾

5.3. لوثر جوليك وليندال ارويك Gulick & Urwik: على غرار سابقهما أنسب اهتمام كلا من جولي وارويك على تحليل وتوضيح وشرح كل المبادئ التي جاء بها فايول، حيث حدد جوليك عناصر عملية الإدارة في:

1. التخطيط، 2. التنظيم، 3. التوظيف، 4. التوجيه، 5. التنسيق

أي أنه (كما طرحناه سابقا) أضاف إلى العملية الإدارية عملية أخرى هي التوظيف، هذه العملية التي لم يركز عليها فايول.

(1) المرجع نفسه، ص 64.

(2) حمدي فؤاد علي: مرجع سابق، ص، ص. 39-41.

أما أرويك فكل أبحاثه تثمن آراء فايول وجوليك فيما يخص العمليات الإدارية وضرورة فرض الانضباط والعدل في العمل حتى وإن اضطر الأمر إلى تطبيق بعض العقوبات، على أن يكون تطبيقها عادلاً طبعاً.

6.3. إدارة الموارد البشرية في نظرية التقسيم الإداري:

من كل ما تقدم من عرض مسهب لأهم ما جاءت به نظرية التقسيم الإداري . يمكن أن نستشف بوضوح ملامح إدارة الموارد البشرية في هذه النظرية والوظائف المنوطة بها، فكما ورد في النظرية تجمع الأنشطة والمهام المتعلقة بكل فرع من الفروع في أقسام معينة ،ما ينطبق أيضاً على الأنشطة الخاصة بالأفراد التي تجمع بدورها بالضرورة في قسم واحد . انطلاقاً من هذا المبدأ . تكون مهمته متعلقة بكل شؤون الموارد البشرية (الأفراد) الموجودين داخل التنظيم. هذا القسم الذي يخضع ويقوم بجميع الأعباء الإدارية التي يخضع ويقوم لها وبها الأقسام الإدارية الأخرى، فمعنى أن قسم إدارة الموارد البشرية (أو قسم إدارة شؤون الموظفين كما كان يطلق عليه آنذاك) أصبح يخطط وينظم ويوجه ويراقب كل أفراد من أجل سير عمله على أكمل وجه*. أي أن وظيفة إدارة الأفراد كوظيفة إدارية أصبحت أكثر تنظيماً مع هذه النظرية.

هذا عن قسم إدارة الأفراد كهيئة، أما لتوضيح مدى اهتمام هذه النظرية بالموارد البشرية كعنصر فعال داخل التنظيم، نطرح بعض ما نصت عليه بخصوص هذا الشأن بغية الوقوف على أهم مآفادت به، حيث نجد بالإضافة إلى المبادئ المهمة والقيمة التي طرحها هنري فايول في خصوص مبادئ التعامل مع الأفراد، ما طرحه جوليك في خصوص حرصه على ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين للعمل بطريقة علمية، يتم من خلالها تقدير أحسنهم وأسبغهم ممن تتوفر لديهم القدرات والمواصفات المطلوبة لتأدية الوظائف الشاغرة التي يرشحون لشغلها، بمعنى أن عملية التوظيف غير المخطط أو غير المبني على أساس علمي صحيح أو بالأحرى، مبني على أساس عدم معرفة مسبقة بخصائص الوظيفة المرشح لشغلها(أو المراد التوظيف لها)، أصبح غير مقبولاً ولا معمولاً به، لأن مبدأ التخصص وتقسيم العمل يفرض اختبار قدرات المرشحين ومدى ملاءمتها لصفات الوظيفة المرشح لها قبل أن تتم عملية الاختيار النهائي.

و النظرية كذلك أثناء دراستها للمستويات الإدارية العليا ركزت على مفهوم التدريب كمفهوم أساسي في تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتهم، فأعمال هنري فايول ركزت على الخبرة العلمية والقدرات الفنية للعامل والتي تماثل نفس النسبة والأهمية لقدرة الإدارة لدى فئة المديرين، حيث يتم الحرص على التأكد من أن كل من العمال والمديرين يحتاجون بصورة مستمرة لتعزيز هذه القدرات سواء

* عمل قسم شؤون الموظفين خاص فقط بإدارة شؤون الموارد البشرية العاملة بالتنظيم

أكانت فنية أو إدارية، وذلك عن طريق التعلم والتدريب المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل دائما. فكلما كان الأفراد مدربين أكثر على أداء وظائفهم كلما ساهم ذلك في ثباتهم أو استقرارهم في وظائفهم وكلما وفر على الإدارة التكاليف التي يمكن أن تنجم عن التغيير وسوء الأداء. كما من شأن التدريب المستمر للأفراد من أن ينمي لديهم روح الإبداع والابتكار وبالتالي المبادأة المستمرة.

و فيما يخص عملية المحافظة وتحفيز الأفراد فإن النظرية على غرار مميزات النظرية الكلاسيكية التي تنتمي إليها تتبنى مبدأ الرجل الاقتصادي وبالتالي تركز في تحفيزها للأفراد على الحوافز المادية وفي مقدمتها الأجر الذي يحدد مقداره هنا (في هذه النظرية) على أساس جملة من المتغيرات أهمها:

- مدى ارتفاع نفقات المعيشة للعاملين.
- مدى ندرة أو توفر اليد العاملة.
- المركز المالي للمشروع.
- القيمة الذاتية للعامل نفسه.

هذا بشرط أن يناسب المجهودات المبذولة؛ بحيث لا يكون مغاليا فيه بشكل يتجاوز الحدود أو العكس. و تعتبر النظرية الأجر والحوافز العامة السبيل الوحيد الذي يدفع العمال للتعاطف أكثر وأيضا الطريقة المثلى إضافة إلى تعاون الإدارة؛ اللتان تحافظان على استقرار العمال وعدم تركهم لوظائفهم.

أيضا من بين أبرز مساهمات هذه النظرية في مجال إدارة الأفراد، تركيزها على الإشراف المباشرة كوسيلة فعالة في تسيير الأفراد وتنمية قدراتهم، حيث (كما تنص النظرية) كلما كان نطاق الإشراف ضيق كلما أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة الإدارية وكلما تحسنت نوعية العمل وأداؤه، لأن نطاق الإشراف الضيق من شأنه أن يساعد على إنقاص عدد العلاقات بين الإداريين والعمال بما يعود بالاجاب على طريقة تسيير هؤلاء الأفراد. وفي هذا الصدد أفضل ما طرحه طريقة موني ورايلي في حساب عدد العلاقات بين الأفراد، حيث يوضح موني ورايلي أنه كلما زاد عدد المرؤوسين بمتواليه حسابية، ازداد عدد العلاقات مع المدير بمتواليه هندسية. ويوضح ذلك بالمعادلة التالية: (1)

$$\text{عدد العلاقات} = \frac{n(n-1)}{2} \quad \text{حيث } n = \text{عدد العلاقات}$$

بمعنى أنه إذا كان 4 المرؤوسين، وعلى رأسهم مدير، فإن عدد العلاقات التي تنشأ بينهم هو:

$$10 = \frac{5(5-1)}{2}$$

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 7. نقل عن:

ويوضح موني ورايللي أنه لا توجد قاعدة ثابتة تحدد نطاق الإشراف، بل يتحدد وفقا لعدة عوامل منها:

1. مدى تجانس أو اختلاف العمل (طبيعة العمل ذاته)
2. قدرة وخبرة المدير.
3. المستوى التنظيمي للمدير (خط اشراف أول أو أعلى)
4. خبرة ومهارة ومستوى تعليم المرؤوسين.
5. طبيعة المنظمة ومجالات عملها.(1)

و ما يمكن قوله في الأخير هو أن إسهامات هذه النظرية فيما يخص إدارة الموارد البشرية لم تختلف كثيرا عن إسهامات سابقتها حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، فالفرد لديهم يتصف بصفة الرشد (اقتصادي)، وغياب تام بالاهتمام بالعنصر الإنساني للفرد، واعتباره كآلة يجب استنزاف كل ما لديه من طاقة، دون الالتفات إلى احتياجاته الأخرى. وعلى رأي قول سعيد يسين عامر " فإن المبادئ التي جاءت بها نظرية التقسيم الإداري، ورغم تعددها لا تشتمل أجزاء هامة مثل الأهداف ودوافع العاملين، ونظم المعلومات والتطوير والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، مما يجعلها قاصرة على مجارات الظروف والتطورات الاقتصادية التي حدثت وقت ظهورها".(2)

(1) المرجع نفسه، ص 76.

(2) سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 16.

المدخل السلوكي

- النظريات ذات البعد الاجتماعي
 - مدرسة العلاقات الإنسانية
 - البنائية الوظيفية
 - النظرية المعدلة
 - نظرية التنظيم الاجتماعي
 - نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم
 - نظرية التفاعل
 - نظرية الدافعية
- النظريات ذات البعد النفسي
 - نظرية الحاجات لهاسلو
 - نظرية سلم الحاجات لبورتر
 - نظرية الانجاز لدافيد هاكلياند
 - نظرية الحاجات لاندرفر
 - نظرية X و Y لدوجلاس هالك غريغور
 - نظرية العاملين لهرزبرغ
 - نظرية العدالة
 - نظرية التعيير (التعزيز)
 - نظرية التوقع
- إدارة الموارد البشرية في المدرسة السلوكية

ثانياً. النظريات السلوكية :

بدأت مدرسة العلوم السلوكية وتطورت منذ بداية الخمسينات وحتى يومنا هذا، وقد كانت هذه المدرسة في حد ذاتها امتداداً وتطوراً لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث كانت أفكار إلتون مايو هي نقطة الانطلاق بالنسبة لها، ولقد ظهرت كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في إنتاجيته وأدائه، وطرحت توجهها المبني أساساً على دراسة السلوك الإنساني ورغباته ودوافعه، رافضة، بذلك، مبدأ الرجل الاقتصادي التي جاء به تايلور كأساس للحوافز والإنتاجية وكذلك مبدأ الرجل الاجتماعي لإلتون مايو؛ حيث يرى روادها أنه من الواجب دراسة الإنسان كفرد وجماعة ودراسة العمل وظروفه والحدود والمدى الذي يغذي فيها العمل قدرات الإنسان ويساعده على استيفاء حاجياته وتحقيق رغبته في استخدام مهاراته وقدراته.

من هذه الفكرة انطلقت هذه المدرسة معتمدة في الأساس على مجموعة من العلوم كعلم النفس الذي يركز على دراسة السلوك الإنساني بمختلف فروع كعلم النفس الصناعي وعلم النفس التجاري وعلم النفس التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي وغيره وعلم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الإنسان في علاقته بالبيئة المحيطة به والعلاقات الاجتماعية وتركيب البيئة الاجتماعية المؤثرة في السلوك البشري ومختلف الجماعات الرسمية وغير الرسمية، إضافة إلى الأنثروبولوجيا وغيرها من العلوم السلوكية التي تهتم بدراسة سلوك الفرد أثناء العمل، وكذلك العلاقات التي تنشأ في المؤسسة ومدى ارتباطها بالعمل وتحقيق أهداف المؤسسة باستخدام الطرق العلمية، لأن العلاقات الإنسانية والصلات بين الأفراد والاتجاهات النفسية ودوافعها لدى الأفراد أصبحت هي المحور الذي تركز عليه الدراسات والبحوث المعنية بالإدارة وتطويرها لدى السلوكيين.

إن مساهمة المدرسة السلوكية تنبني أساساً على المتغير الثاني في معادلة الأداء والذي لم يلق اهتماماً لدى المدرسة الكلاسيكية، أنا وهو متغير الرغبة لدى الأفراد، فهي تنطلق من فكرة أن القدرات الجسمية للفرد ليست وحدها كافية في الرفع من إنتاجيته وزيادة كفاءة أدائه، وإنما لا بد من الاهتمام بروحه المعنوية وتحفيزه لإثارة الدوافع لديه ليرغب في العمل والعطاء. أي بدراسة السلوك البشري الذي يتأثر بالعديد من المؤثرات، والتي يفترض على المدير أن يعلمها حتى يستطيع توجيه سلوكيات أفرادها إلى الوجهة المرغوبة.

و لمعرفة تفصيلات أوضح عن هذه المساهمة نعرض فيما يأتي مساهمات أهم رواد هذه المدرسة لتبيين تفصيلات أوفى. والعرض سيكون مقسماً إلى قسمين: المساهمات التي تركز على البعد الاجتماعي للفرد داخل التنظيم، والنظريات التي تأخذ البعد النفسي (الفردية) له.

1. النظريات ذات البعد الاجتماعي:

1. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل اتجاه الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) والتكوين الإداري (هنري فايول)، اللتان ركزتا . كما مر معنا . على الإنتاج أغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، فحياة الإنسان وكل نشاطاته تركز كلها على علاقات كثيرة تربطه مع غيره، وإذا ما ساءت هذه العلاقات أو اضطربت فأكد سينعكس ذلك على نفسية الفرد ويخلق لديه العديد من المشكلات المختلفة التي تعطل نشاطه وتعرضه للعلل أو المرض.

و قبل الاسترسال في عرض النظرية وأهم مبادئها وما جاءت به من مساهمة في تطور الفكر الإداري ومجمل تطبيقاتها، فضلنا توضيح بعض المفاهيم حتى نضع القارئ في صورة ما نقصده باستعمال مصطلح أو مفهوم العلاقات الإنسانية، فهذه الأخيرة (العلاقات الإنسانية) لا تعني بأي حال من الأحوال العلاقات الشخصية التي تتضمن تلك العلاقات القائمة على أساس القرابة والصداقة والاستلطاف المقرونة بالتحيز والهوى والتعصب والمحسوبيات. بل هي تلك العلاقة تستند إلى الموضوعية، أين يمارس الإنسان نشاطه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق، وفي الوقت نفسه لا تعني . كما يراها البعض . إضعاف لسلطة الإدارة وتعطل الإنتاج وغض البصر عن أخطاء الغير والتواطؤ وتغليب عنصر الشفقة، حتى لو كان ذلك على حساب العمل، وإعطاء حق التدخل للعمال في شؤون العمل. بل هي على العكس من ذلك تمام، همها الأول هو تكامل أهداف الموظفين والعمال وتعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق إشباعهم لحاجاتهم في الوقت نفسه. والعلاقات الإنسانية ليست شعاراً فقط وإنما هي نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل والإدارة على نحو يجعلها أكثر فاعلية وأكثر إنسانية⁽¹⁾

يعرف ويليام كلباترك العلاقات الإنسانية: " بأنها أساليب السلوك الإنساني الذي تفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع من الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استقرارها"⁽¹⁾. هذا في المجال العام، أما في المجال الإداري (و هو محور اهتمامنا) فتعرف العلاقات الإنسانية بأنها: " مجموعة السياسات والاتجاهات التي تهدف إلى تحسين علاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص 81-80.

(1) المرجع نفسه، ص 81

الإشباع لجميع الأطراف، بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منهما بصورة متوازنة⁽¹⁾ وتطرح العلاقات الإنسانية سياسة جديدة في التعامل مع الفرد تبنى في الأساس على ما يلي:

- ❖ الاستماع إليه.
- ❖ تفهم شعوره.
- ❖ تحفيزه.
- ❖ تشجيع ميوله.
- ❖ تزويده بالمعلومات والأخبار اللازمة.
- ❖ معاملته كفرد له خصائصه ومميزاته.
- ❖ الاتصال به دائما.
- ❖ احترامه.

على هذا الرأي بنيت النظرية مبادئها بالشكل الموالي:

1.1. مبادئ النظرية:

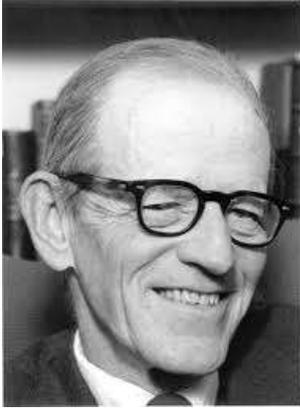
تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على جملة من المبادئ أهمها: (3)

1. أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
2. أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية مستمرة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
3. أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، موازنة مع عملها على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
4. أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

(1) المرجع نفسه، ص82

(3) علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، صص، 110، 111.

2.1. إلتون مايو وتجار هاوثورن:



يعتبر العالم الاسترالي التون مايو E.Mayo (1880-1949) الرائد الأول لهذه النظرية* التي تقوم أساسا على حصيلة تجاربه التي أجراها في مصنع هاوثورن، والتي كان هدفها الأساسي قياس الآثار المترتبة عن تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاج العمال.

هاوثورن هي مدينة صغيرة في ضواحي شيكاغو، كان بها

مصنع ضخم يضم آلاف العمال لشركة ويسترن الكترينك، كان هذا المصنع يعاني انخفاضا حادا في الإنتاجية مما أدى إلى تدهور أوضاع الشركة، الأمر الذي استدعى من التون مايو ومجموعة أخرى من الباحثين زملائه تضم كل من (روثلسبرجر Rothlisberger ووليم ديكسون W.Dickson) من جامعة هارفارد من القيام بدراسات بغية اكتشاف أسباب انخفاض الإنتاجية.

انطلق الباحثون باختيار مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، و عملوا على إدخال بعض التغييرات في الظروف الفيزيائية للعمل كالتحسينات في طريقة الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها عليها (الظروف الفيزيائية) تكون علة انخفاض الإنتاجية، لكن النتيجة كانت غير ما كانوا يتوقعون بحيث لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين، فاستنتجوا أن هناك عاملا آخر غير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

و في تجربة أخرى قام الباحثون بعزل ست فتيات في حجرة اختبار لسهولة دراسة التغييرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة والعودة إلى ظروف العمل السابقة، فوجئ الباحثون أن إنتاجية الفتيات بقيت مرتفعة. الأمر الذي جعلهم يجزمون بوجود مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل هي السبب في زيادة الإنتاجية، هذه العوامل هي العوامل الإنسانية. فاختيار الستة فتيات أعطاهن شعورا بالأهمية لإحساسهن بأنهن يقمن بدور مهم في برنامج تجريبي معين، إضافة إلى نشوء ونماء بعض الروابط والعلاقات الاجتماعية بينهن في فترة التجريب خلق لديهن نوع من الإحساس بالمسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة إلى إشراف مباشر، كما أدى إشراكهن في اتخاذ القرار إلى ارتفاع روحهن المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات مع الإدارة.

* هنالك من يقول أن الرائد الأول لمدرسة العلاقات الإنسانية هو الانجليزي أوليفر شيلدرن بعد الاطلاع على كتابه "فلسفة الإدارة" الذي أصدره عام 1923. كما أن مجموعة أخرى من المفكرين يرون أنه برغم ارتباط اسم مدرسة العلاقات الإنسانية باسم مايو إلا أن الأمريكية ماري باركر فوليت (1868-1933) قد سبقته في استخدام علم النفس في تفسير سلوك الفرد، وسبقته حتى في توقع النتائج التي توصل إليها من خلال أبحاثه، لكن لم تنسب إليها حركة العلاقات الإنسانية بسبب أن أهمية أبحاثها لم تكشف إلا بعد أن نشر مايو نتيجة أبحاثه.

و في تجربة أخرى أيضا تم نقل 14 عاملا إلى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس الحجرة، وقد أظهرت النتائج أنه حتى مع وجود سياسة الإدارة وتنظيمها الرسمي تتكون في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيون (غير رسميون) مختلفون عن القادة الرسميين. كما أن العمال يتفوقون على مستويات إنتاج معينة يلتزمون بها وفصل العضو غير الملتزم وعزله اجتماعيا إذا لم يلتزم بذلك (أي إذا لم يلتزم بمستويات الإنتاج التي تحددها جماعة العمل غير الرسمية). ذلك أمر كافي لجعل كل فرد يلتزم بالميثاق غير الرسمي الذي ينشأ عن معايير الجماعة غير الرسمية، هذا بالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج. وبهذا بقي مستوى الإنتاج في الجماعة على حاله لم يزد ولم ينقص.

من خلال ذلك تبين لمايو الدليل الذي كان بحاجة إليه ليثبت صحة مفهومة عن العوامل التي تؤثر على الإنتاج، وكان مفهومه يتلخص في أن العوامل المؤثرات المادية تتضاءل أهميتها إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة الإنتاجية.

لقد أثبتت دراسات هاوثورن في النهاية خطأ منهجية تايلور وزملائه بأن العمال أو الموظفين يتبعون مبدأ الفردانية في العمل، أو بعبارة أخرى يسعون إلى تحقيق المصلحة الفردية والتصرف بأنانية، حيث عكست هذه الافتراضات وأثبتت عدم مطابقتها مع الواقع، لأن سلوك العمال محكوم بالبيئة الاجتماعية، كما رفضت افتراض النظرية الاقتصادية الذي يقول أن الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل وأن الدافع المادي هو أقوى حافز للعامل.

مدرسة العلاقات الإنسانية تعتبر الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أفضل علاقات مع الآخرين، وأن أفضل سمة جماعية هي التعاون وليس الصراع. وقد انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في ضوء هذه النظرية.⁽¹⁾ فالإنسان لديها هو محور العملية الإدارية وعنصر مهم. في الوقت نفسه. في العملية الإنتاجية، ومستوى أدائه يتأثر بالضرورة بالروح المعنوية لديه، هذه الأخيرة التي تهتم بها النظرية وتبرز ضرورة الاحتفاظ بها عالية لدى الأفراد بكونها لا تقل أهمية عن باقي المحفزات الأخرى. وتشير النظرية كذلك في هذا الصدد إلى أن الروح المعنوية تتأثر كثيرا بجماعات العمل والجو الاجتماعي السائد، وهي تعرض بعض الوسائل التي تساعد على تحقيقها بالشكل الآتي: (2)

1. تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.

2. توفير القيادة الديمقراطية.

(1) حسن عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص 72

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 96

3. تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم وبالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات.

و بعبارة أكثر وضوحا كما يسردها الدكتور علي السلمي، فإن حركة العلاقات الإنسانية كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد، بمعنى أن توزيع العمل وتحديد الهيكل التنظيمي إنما يجب أن يتما آخذين في الاعتبار طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعية.

3.1. مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال إدارة الموارد البشرية:

كل ما ذكرناه عن مدرسة العلاقات الإنسانية إنما يهدف أساسا إلى تبيان مدى مساهمتها في تطوير الفكر الإداري عموما بتطوير النظرة إلى المورد البشري وذلك بتبيان جملة من القضايا التي أثارها النظرية والتي لم ينتبه إليها أو على الأقل لم توليها المدارس الكلاسيكية السابقة الاهتمام الكافي. وفي هذا العنصر نود فقط حصر أهم المساهمات في شكل جدول بياني يوضح أكثر مساهمات هذه المدرسة من خلال جملة من المحددات الكبرى كما رأيناها، باعتبار أهمية ما جاءت به من أفكار جديدة تعتبر حجر الأساس للعديد من الأفكار والنظريات التي جاءت فيما بعد.

الهيكل التنظيمي	الحوافز	العمل الفردي والجماعي	تقسيم العمل	فيما يخص الفرد
الهيكل التنظيمي هنا يشترط أن يبنى على أساس طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعية لا على أسس أخرى.	الحوافز الأكثر فعالية عند مدرسة ع إ هي تلك الحوافز غير الاقتصادية أو كما يقال عنها (الحوافز المعنوية) فهي التي تشجع العامل على الإنتاج. والملاحظ هنا أن مدرسة العلاقات الإنسانية لا تلغي النظام الأول من الحوافز (أي الحوافز المادية) وإنما تضيف فقط أن الإنسان لا يتصف بصفة الرشد فحسب، بل يتكون أيضا من تركيب نفسي واجتماعي (إلى جانب الفسيولوجي طبعا) هذا التركيب النفسي	على عكس النظرية السابقة ترى مدرسة ع إ أن السلوك الفردي للعامل هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها. ومنه لا يجب النظر إلى الأفراد على أنهم أفراد منعزلين، بل تتبنى النظرية فكرة الجماعة والعرف السائد بين أفرادها. وكل الأفراد في التنظيم إنما هم أفراد في جماعات معينة تتحكم معاييرها (معايير الجماعة) في سلوكياتهم إلى حد بعيد. ولكل جماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها، هذه	هذا الاتجاه لا يرى في التخصص وتقسيم العمل أساسا صالحا للنتائج الكفاء، بل يرى عكس ذلك، فحسب النظرية قد يكون للتخصص الدقيق آثار عكسية على الإنتاج باعتبار وجود محددات كثيرة. والتخصص إذن حسب ما تفرضه مبادئها ليس بالضرورة أحسن أنواع التنظيم.	الفرد عند هذه المدرسة كائن يتكون بالإضافة إلى الجانب الفسيولوجي المادي، من مشاعر وأحاسيس وتركيبية نفسية واجتماعية. يؤثر ويتأثر بالغير ممن حوله. له حاجات فسيولوجية كما له حاجات نفسية واجتماعية أيضا تسير سلوكه وتدفعه إلى تحقيقها.

<p>الاجتماعي يفرض وجود حاجات أخرى ليست مادية يسعى الفرد إلى تحقيقها.</p>	<p>الأهداف غير الرسمية كما تطلق عليها النظرية تكون ايجابية فقط إذا ما كانت تسير في نفس اتجاه أهداف التنظيم، بينما تكون سلبية وخطيرة إذا ما كانت تسير عكس اتجاه الأهداف التنظيمية الرسمية.</p>	<p>وخلفا لذلك فهي تنادي بضرورة تكبير العمل وإشراك العمال في الإدارة.</p>	
--	---	--	--

المصدر: الباحث

التنظيم عند مدرسة العلاقات الإنسانية عبارة عن نظام مغلق يتوقف سلوكه وإنتاجيته على ما يجري بداخله فقط، ويحقق حالة من التوازن فقط في حالة واحدة وهي التعادل والاتفاق بين:

1. أهداف التنظيم الرسمي.
 2. أهداف وحاجات أعضاء التنظيم (الأهداف غير الرسمية)
- برغم مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعد مساهمة فعالة في مجال الفكر التنظيمي عموماً والإداري خصوصاً، يبقى أن لها بعض المآخذ تؤخذ عليها نحاول أن نلخصها أهمها كالاتي:
1. إغفالها للتنظيم الرسمي في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي.
 2. تصورها أن التنظيم بما يحتويه من جماعات العمل كعائلة سعيدة وبان مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل. فهي بهذا بعيدة عن الواقع الاجتماعي لأن التفاعل بين الأفراد والجماعات يحتوي على الكثير من الصراع والتنافس ومحاولات سيطرة البعض على البعض الآخر، مما من شأنه أن يحول التنظيم إلى شبه حلبة نزال. وعليه فهذا التصور من مدرسة العلاقات الإنسانية هو تصور خاطئ.
 3. أهملت المصالح غير المتماثلة لبعض الجماعات المكونة للتنظيم، كما لم تعطي نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، وركزت على جانب واحد وهو العنصر البشرية.
 4. أيضاً من الانتقادات والانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية كما يوردها بهجت جاد الله كشك في كتابه الموسوم بالمنظمات وأسس إدارتها، هو تحايل أصحابها لاستغلال العمال مع عدم الاهتمام بالعامل إلا من حيث أنه أداة لتحقيق زيادة في الإنتاج.
 5. تركيزها على الحوافز والمكافآت غير المادية، و تجاهلها لأثر هذه الأخيرة في تفسير السلوك الإنساني بالرغم من الدور الريادي الذي تلعبه.

و يبقى لنا في النهاية أن نقول أنه برغم هذه الانتقادات إلا أنها لا تنقص من أهمية النظرية ومساهماتها الفعالة. فأفكار العلاقات الإنسانية مازالت مستمرة إلى اليوم مع مزيد من التطور والنضوج أكثر وإن بقية محافظة على طابعها الأساسي القائم على ضرورة احترام الإدارة . علما وممارسة . لأدمية الأفراد ومشاعرهم وطموحاتهم وأهدافهم ومشاكلهم الشخصية كمدخل أمثل لزيادة الإنتاج وخفض تكاليفه ورفع جودته. هذا التطور والنضوج الذي قاده جملة من المفكرين والباحثين المتخصصين في العلوم السلوكية (علم لنفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي علم الإنسان... وغيرهم الذين سنتعرض لهم بشيء من التفصيل في خضم هذا الفصل) الذين أسهموا في تبلور الفكرة اتجاه العنصر البشري بإثارتهم لجملة من المفاهيم التي لم تكن معروفة مما سبق عن سلوك الإنسان ومدى أهميته بالنسبة للتنظيم ولتحقيق أهدافه.

2. نظرية البنائية الوظيفية:

برزت مساهمات البنائية الوظيفية بعد الانتقادات التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية الخاصة بالإدارة البيروقراطية، وكذا النظريات ذات البعد الواحد؛ حيث ينطلق هذا الاتجاه من فكرة مفادها أن الظواهر تتشابه في بينها، وأن التنظيمات عبارة عن أنظمة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأنساق الاجتماعية الفرعية تتشابه وتتفاعل فيما بينها وتهدف إلى تحقيق التكيف مع الكل الذي تعتبر هي جزء منه.

يرى أصحاب الاتجاه الوظيفي أن النظم الاجتماعية مثلها مثل الكائنات الحية، لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة، تحمل بين أجزائها نمطا من الاتصال المتبادل. والمنظمات كأنساق مترابطة تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات.

فهذا الاتجاه ينظر إلى المؤسسة بوصفها بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، أو بصيغة أخرى، المؤسسة نسق اجتماعي يعمل ضمن نسق أكبر، وتحتوي في نفس الوقت على أنساق فرعية تعاونية (شستر برنارد) تتفاعل فيما بينها لتحقيق وظيفة في بنائية النسق الأكبر. والنظام الكلي في هذه النظرية يأتي قبل الجزء، ولفهم الجزء بالضرورة يسبقه فهم الكل؛ لأن الأنساق الفرعية ماهي إلا أنساق تعاونية لها تأثير وظيفي متبادل من أجل خدمة الكل.

و إذا ما أردنا إسقاط هذا الكلام على مثال المؤسسة فنحن ننطلق من فكرة أن المؤسسة نظام كلي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية وهي مختلف الإدارات والأقسام (التي من بينها إدارة الموارد البشرية) تتفاعل فيما بينها وتعتمد على بعضها البعض وظيفيا من أجل تحقيق التكامل، بعدما يكون قد سبقها تحقيق الموائمة مع النسق الأكبر أو البيئة أو المجتمع.

إن المنظور الوظيفي يقوم أساساً على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات، ويحدد العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم كآتي: (1)

- وجود جماعة ثابتة لها قيم تضامنية.
- وجود مجموعة من الأهداف المحددة الواضحة التي ترسم أبعاد التنظيم ونشاطاته وتبرر وجوده وتحافظ على بقائه وتحديد طريقة تحدد هذه الأهداف من خلال معايير وأدوار محددة.
- إتباع تنظيم دقيق لنشاطات الأفراد بطريقة تضمن أفضل تقسيم للعمل يمكن أن يتولى بمقتضاها كل عضو مهام وواجبات محددة يتعين عليه أدائها إذا ما أراد الاستمرار في عضويته.
- وضع نظام رئاسي (متسلسل رئاسي) يحدد واجبات وحقوق كل عضو داخل التنظيم يرتبط به تسلسل محدد للسلطة يتخذ شكلاً هرمياً (تسلسل السلطة).
- وضع نظام محدد للاتصال يحدد القنوات والمسارات التي تنظم العلاقات الرئاسية بين كافة المستويات داخل التنظيم.
- إتباع نظام عادل في التعيينات والترقيات والأجور والمكافآت.
- وجود نظام قانوني يضبط سلوك الأفراد.

يرتكز هذا المدخل البنائي الوظيفي على جملة من العناصر من شأنها تحقيق الهدف البنائي الوظيفي، وهي: (2)

1. التاريخ : حيث يفيد في فهم الواقع الحالي من خلال استقراء التطور الذي حدث في الماضي وماهية العوامل التي جرت خلال الفترة الماضية وأدت إلى استمرار أو عدم استمرار منظمة العمل في أداء العمل في فترات متتالية، وبعدها قياس الحاضر باعتباره نتاج الماضي والتنبؤ بالمستقبل باستعمال نفس المعايير، ويفيد ذلك جداً في تحليل ظواهر التنظيم في مقدمتها الإدارة.
2. القيم: وتعتبر عناصر بنائية تشتق أساساً من التفاعل الاجتماعي، لها دور بالغ الأهمية لأنها تساعد على تحليل الأهداف والسلوك والتفاعل والبناء الاجتماعي، كما تفيد في فهم مجتمع التنظيم باعتبار أن النشاطات في مختلف المنظمات تستمد دلالتها من الأهداف والقيم والغايات التي تستطيع فهمها فقط.
3. البعد التكنولوجي : وما يرتبط به من تقدم وزيادة في تقسيم العمل وزيارة فرص العمل وما يصبحهم أيضاً من توترات ومشاكل.

(1) عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 99

T.Parsons. Suggestions for sociological Approach to the theory of Organization ,

(2) جبارة عطية جبارة : الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص-ص.

4. **الأهداف التنظيمية** : والتي يلزم أن يكون لها الأولوية على أهداف الأفراد ومطالبهم الشخصية، فلأهداف التنظيمية مبادئ تمت صياغتها حين قام المجتمع الصناعي ؛ تتحدد بصفة رسمية يعمل الجميع من أجل تحقيقها. إن الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية لأعضاء البناء الاجتماعي (التنظيم) تمر جنبا إلى جنب حتى لا يحدث التضارب أو الصراع. وإن حدث التغيير في الأهداف لضرورة معينة كالنقد التكنولوجي أو غيره، يلزم أن تواكب الأبعاد السوسولوجية بالدراسة والفحص.

5. **البناء التنظيمي** : ويتحدد في شكل الهرم الوظيفي داخل مجتمع التنظيم، والذي يقع في قمته أعضاء الإدارة العليا، يليهم أعضاء ومستويات الإدارة الوسطى والإشراف في قاعدة الهرم يكون العمال، فالهرم الوظيفي عند البنائين يقوم على الأدوار Rôles التي يقوم بها الأعضاء كل في مركزه ومكانته في الهرم.

فالبناء الاجتماعي لمجتمع التنظيم يتكون من المراكز، الأدوار والسلطات والمسؤوليات والقواعد التي تحدد نمط السلوك المتوقع بطريقة رسمية.

و لابرار تفاصيل أوفى عن مساهمة هذه النظرية، نطرح آراء ومساهمات جملة من مفكريها وروادها الأساسيين:

1.2. نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد (1886-1961) : Chester Barnard



كانت مساهمة شستر برنارد بمثابة حلقة الوصل بين تحليلات ماكس فيبر ونظريته البيروقراطية وبين نظريات البنائية الوظيفية، فهو من رواد النظريات متعددة الجوانب، مساهمته في سبيل التنظيم عموما والإدارة خصوصا كانت بإقراره وجود نسق تعاوني كمركب معقد فيزيقيا وبيولوجيا وشخصيا وسوسولوجيا له علاقة متميزة من خلال التعاون بين الأفراد. فالتنظيم عنده عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد. والتنظيم بهذا المنطلق يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر، من ناحية، كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى، وبدورها الأنساق الفرعية هاته تتضمن نسقا تعاونيا داخليا. إذن التنظيم نظام مفتوح(1)

يطرح برنارد من هذا المنطلق جملة من القضايا يقول بأن التنظيم يتأثر بها في تشكيله في مقدمتها البيئة أو المناخ المادي للمحيط، وكذا المناخ الاجتماعي الذي يعتبره أشد تأثيرا من الأول

(1) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق، ص 175. نقلا عن :

Barnard,C. The function of executive, Cambridge,Mass.1938

والذي يصل تأثيره إلى داخل التنظيم عن طريق الأفراد الذين يلتحقون بعضوية التنظيم أو يتعاملون معه وأن التنظيم يتميز بوجود جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة. التنظيم في نظرية برنارد يعتبر نظاما تعاونيا يعتمد على فاعلية تعاون أعضائه من ناحية وتحقيق أهدافه من ناحية أخرى.

إن لب مساهمة برنارد يكمن في اهتمامه الكبير بالعنصر البشري وبالذوافع الإنسانية المحرك رئيسي لأي نشاط بالتنظيم، وعلى الإدارة أن تعمل على تشجيع تكوين الجماعات ومحاولة التنسيق بينها بإيجاد الجو التعاوني المناسب. و في هذا الصدد يطرح برنارد 4 تقسيمات مميزة للأنساق التعاونية توجد داخل التنظيمات بالفعل، تظهر في :

1. علاقات بالبيئة الفيزيقية.
 2. بالبيئة الاجتماعية.
 3. بالأجزاء.
 4. وفي علاقات وثيقة بعدة متغيرات تنظيمية أخرى.
- العنصر الأول يوضح أن أي نسق تعاوني ليس معزولا عن البيئة الفيزيقية الخارجية مع الأنساق الفرعية الأخرى من التنظيمات، أما الثاني فيشير أن كل العناصر الاجتماعية مرتبطة في علاقتها بالموقف التعاوني، وهذه العلاقة تظهر في عدة أشكال مميزة هي :
- نشاطات الأفراد داخل التنظيم.
 - نشاطات المواقف الأخرى للأفراد، سواء كانت في صور تعاون أم صراع.
 - و في احتكاك النسق مع الأنساق التعاونية الأخرى.
 - يظهر عن طريق الأنساق التعاونية العليا، نتيجة للتماسك الداخلي بالنسق التعاوني نفسه.
- أما العنصر الثالث فيشير إلى الاتحاد بين البيئة الفيزيقية والاجتماعية التي يتميز بها التنظيم. إن إسهامات برنارد الحقيقية . حسب سيمون . تكمن في اهتمامه في تفسير السلوك الإداري وتحليل تطور ونمو التنظيمات ومعرفة حقيقة الميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد، حيث يميز بين نوعين من الدافعية للأفراد، سواء كانت سلبية أم ايجابية، والتي يحتفظ بها الفرد داخل النسق التنظيمي، ويطلق على الدوافع الموجبة (البواعث)، فكل فرد تنظيمي له هذان النوعان من الدوافع التي يستمدّها من النسق التنظيمي، ويعمل على إشباعها بصفة مستمرة.(1)

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص.330.329. نقلا عن :

Simon. H : Administrative behaviour, International Encyclopaedia of social sciences. Vol. 1-2.N.Y. The Macmillan camp.1972.P.77.

إذن على مدير الأفراد (الموارد البشرية) حسب هذا الرأي الذي يطرحه برنارد، أن يعلم بحقيقة التعاون بين الأنساق الفرعية وأن يحاول أن يسهل عملية الاتصال التي تساعد على التعاون أكثر وسهولة تبادل المعلومات بين الأفراد وأن يشجع تكوين الجماعات وأن يعمل على تحقيق احتياجاتها ومقاربة أهدافها غير الرسمية مع الأهداف الرسمية للتنظيم، مستخدماً في سبيل ذلك المغريات كما يطلق على برنارد وهي تعني الحوافز التي من شأنها أن تحفز الأفراد والجماعة على العطاء.

إن برنارد يشيد بأهمية الحوافز كوسيلة مهمة لتحريك دوافع العمل لدى الأفراد، لأن . حسب . الفرد يهتم كثيراً بنوعية المزايا التي يحققها مقابل تعاونه مع التنظيم في إنجاز أهداف معينة، والتي يريد أن تكون تساوي أو تفوق ما يبذله من جهد، على الأقل من وجهة نظره هو.

إذا، مشكلة إدارة الأفراد لدى برنارد يحصرها في محاولة استقطاب أكبر مساهمة ممكنة من الأفراد وهذا ما يعتمد . في نظره دائماً . على نوعية الحوافز التي يقدمها التنظيم ومدى اقتناع الأفراد بها، أو مدى تلبية احتياجات الأفراد غير المشبعة.

و يطرح برنارد في هذا الشأن أنواع المغريات بالشكل الآتي:(1)

- المغريات المادية مثل النقود وغيرها من المزايا المادية ذات القيمة.
- المغريات الشخصية غير المادية، كالفرض المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
- طرق العمل المادية الملائمة، والتي تعتبر أيضاً من المغريات التي قد تكون لها أهميتها في بعض الأحيان.
- المغريات المعنوية مثل التقدير للجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم.
- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.
- حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة الإسهام في اتخاذ القرارات.

و يحدد برنارد بعض الطرق التي يلجأ إليها التنظيم للحصول على اقتناع الأفراد بالحوافز المتاحة . كما يشير إليه على السلمي . بالقهر أو الترويح لهذه الحوافز وتبريرها لكي يقبل عليها الأعضاء، أو العمل على خلق الدوافع والرغبات المناسبة للحوافز من خلال عمليات التعليم والتدريب.

إدارة الموارد البشرية هنا تعمل على اختيار أفضل الأفراد التي تتوسم فيهم قدرتهم على إعطاء أكبر مساهمة للتنظيم.و أيضاً تقوم بالتدريب لتضمن أفضل المساهمات. هذا من ناحية القدرة، أما من ناحية الرغبة فهي تستعمل مختلف الحوافز . كما مر . والمغريات لتجعل الأفراد يساهمون بأفضل ما لديهم.

(1) علي السلمي: تكور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص، ص. 180، 181.

في الأخير لا يسعنا سوى أن نشيد بآراء شستر في تطوير الفكر التنظيمي وإعطاء نظرة وأفكار حديثة حول الموارد البشرية وأساليب التعامل معها.

2.2. تالكوت بارسونز Talcot Parsons:



هو عالم اجتماع أمريكي (1902-1979) من أبرز علماء الاجتماع المعاصرين، وأهم رائد لنظرية البنائية الوظيفية، له إسهامات عديدة وكبيرة في دراسة وتحليل النظرية السوسولوجية عامة ودراسة التنظيم خاصة، تأثر في كتاباته بما عرضه ماكس فيبر مع أن نموذجه كان مغايرا للنموذج الفيبري الرشيد، حيث اعتبر (بارسونز) أن دراسة التنظيم تعتبر جزء من دراسة البناء الاجتماعي ككل. ويقوم التنظيم لديه على عدة متغيرات في مقدمتها تقسيم العمل واتخاذ القرارات، باعتبار أن للتنظيم أهدافا وجد من أجل تحقيقها في شكل إطار متبادل بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية.

بنيت مساهمة بارسونز في تطوير الفكر التنظيمي أو الإداري أساسا على جملة من الأفكار التي تنطلق أساسا من فكرة أن التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي طبيعي يتكون من :

1. وحدات فرعية (أقسام، وظائف، جماعات مهنية، إدارات)، وهي في نفس الوقت وحدات فرعية داخل نسق اجتماعي أكبر (اقتصادي، سياسي،...).
2. أوجه نشاط رسمية موجهة نحو انجاز هدف محدد.
3. يتوافر في التنظيمات وسائل لحل المشاكل التي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية.
4. التنظيمات أنساق فرعية توجد في بيئة.

نظرية بارسونز تتعامل مع التنظيم بوصفه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، التي يحصل منها على مدخلاته ويصرف فيه منتجاته. ولكي يقوم النسق الاجتماعي (أو التنظيم) بوظيفته على أكمل وجه يقول بارسونز أنه بحاجة إلى توفر جملة من المتطلبات، حددها بارسونز في أربعة متطلبات أساسية اثنان منها يهتمان بالعناصر الخارجية للنسق وهما: **المواعمة (التكيف) وتحقيق الهدف**، واثنان آخران يرتكزان حول استقرار وتوازن النمط وهما: **التكامل والكمون**.

1. **التكيف أو المواعمة:** ويشمل كافة الوسائل التي يستعين بها التنظيم في أن يحصل من بيئته على ما يحتاجه بناؤه لاستمرار بيته.
2. **انجاز أو تحقيق الهدف:** ويشمل كافة الوسائل التي تساعد التنظيمات على انجاز أهدافها المحددة.

3. **التكامل** : والذي يتمثل في الكشف الوسائل التي يمكن أن تتفق بها أوجه نشاط الوحدات الفرعية التي يكون منها النسق مع أوجه نشاط الوحدات الأخرى في مستويات أخرى.

4. **الكمون**: أو ما يطلق عليه بإدارة التوترات والمحافظة على النمط.

هذه هي إذن . حسب بارسونز . أهم المشكلات التي يمكن أن تواجه التنظيم، أو بصفة أدق، التي تواجه أعضاء الإدارات الذين يهتمهم جدا معرفة المشاكل وتحديدها حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات السليمة لحلها من أجل ضمان الاستقرار والاستمرارية والتي تعتمد أساسا على فكرة تحقيق الأهداف.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا، عن الحلول التي يقترحها بارسونز لمواجهة هذه المشاكل الرئيسية التي تواجه التنظيم ؟ أو بعبارة أخرى، ما هي التحليلات التي يقترحها نموذج بارسونز للإداريين المسؤولين عن التنظيمات المختلفة حتى يتمكنوا من مواجهة هذه المشاكل الأربعة؟

" يحلل بارسونز النماذج الأربعة ويقول أن مطلب التكيف أو المواءمة في التنظيم يقابله أو تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف، ومطلب تحقيق الهدف يتحدد في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف، هذه الموارد التي يكون قد تم تدبيرها في تحقيق مطلب المواءمة والتكيف، والنجاح في تحقيق الهدف يعتمد بدرجة كبيرة على ملائمة الوسائل للغايات والأهداف"⁽¹⁾

أما عن مطلب الكمون فينتفرغ إلى مطلبين آخرين هما :

1. **تدعيم النمط**: والذي يتعلق بمدة الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن التنظيم (المجتمع)، مما يفرض ضرورة وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام والتوازن النسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم.

2. **مطلب احتواء التوترات التنظيمية** :و استيعابها الذي يتحقق من خلال ضمان وجود دافعية

كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية⁽²⁾ [يتصرف]

لقد أفاد بارسونز كثيرا الفكر الإداري من خلال تحليله للنسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية ثقافية منطلقا من القيم والطابع النظامي، أين نادي بضرورة أن تتسق القيم التنظيمية مع قيم المجتمع، لأن هذه الأخيرة هي التي تعطي صفة الرشد للأولى. وصفات النسق التنظيمي وخصائصه تتحدد في:

1. ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية لأنها تلعب دورا وظيفيا يعمل على ديمومة واستقرار التنظيم.

(1) السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ص 75

(2) لمرجع نفسه، ص 76

2. أهمية الجماعة والدور التنظيمي، واعتبار نسق القيم أساسي وهام في التنظيم نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم.

و في هذا الصدد بالضبط يحدد بارسونز مجموع القيم التي تواجه شاغلي الأدوار في التنظيمات، والتي على الإدارة أن تنتبه إليها في تعاملها مع الأفراد كآلاتي:

◆ قيم النسب في مقابل قيم الإنجاز.

◆ قيم الانتشار في مقابل قيم التخصص.

◆ قيم الاصطفائية في مقابل قيم العالمية.

◆ قيم العاطفة في مقابل قيم الحياد.

◆ قيم الاهتمام بالجماعة في مقابل قيم الحياد العاطفي.

لأنه بناء على هذه القيم يمكن فهم سلوكيات الأفراد داخل التنظيمات، وبالتالي يمكن التنبؤ بها مما يتيح فيما بعد التحكم بها وإخضاعها لخدمة أهداف التنظيم عامة.

إن المنتبغ لمساهمة بارسونز ونموذجه يجد أن فكرة الصراع عنده متجاهلة تماما، لأن تركيزه كان منصبا على دراسة نتائج الفعل أكبر من دراسة أسباب حدوثه، ففي فكرة الصراع تجده يهتم بما ينتج عن هذه الظاهرة وليس أسبابها.

3.2. روبرت ميرتون : R.Merton



يمكن استنتاج مساهمات ميرتون في مجال الفكر الإداري من خلال جملة القضايا التي طرحها في تحليلاته الخاصة بالبناءات البيروقراطية في إطار المدخل الوظيفي، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

➤ البناء الاجتماعي لديه يتميز بطابع الرسمية والعقلانية في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط في صور وظيفية لتحقيق أغراض وأهداف التنظيم التي يرمي إليها.

➤ كل بناء تنظيمي حالة متكاملة من سلسلة من الوظائف مع قواعد والتزامات محددة.

➤ ضرورة توفير عنصر الكفاءة والفاعلية وتحديد المسؤوليات المختلفة

➤ السلطة قوة للضبط والتحكم داخل التنظيمات.

➤ المكانة العلمية والمعرفية تتحدد حسب دور الفرد التنظيمي وتسلسله الإداري والمهني داخل

بناءات التنظيم.(1) بتصرف

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن : المرجع السابق، ص 339. نقلا عن :

Merton.R, « Bureaucratic structure and personality ».Tn Etzioni.A, Modern organisation, New Delhi.Prentice Hall of India private limited,1972. P.P 47.48

بالرغم من أن ميرتون قد انطلق في تحليلاته من النظرية البيروقراطية إلا أنه ركز على الجانب الوظيفي لها، وقال أن البيروقراطية برشدها وعقلانيتها وبتحديدها الأهداف المرجوة من التنظيم وتحديد المسؤوليات، وتنظيم العمل، فعلا تساعد على ضبط السلوك والتنبؤ به، لكنها تهمل شيئا أساسيا في نظر ميرتون هو اتجاهات الأفراد ومشاعرهم والجماعات غير الرسمية التي تتكون داخل التنظيم الرسمي، والتي تلعب دورا مهما. انطلاقا من هذا يوضح ميرتون أهمية جماعات العمل غير الرسمية ويثبت وجودها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية ذاتها. ولا يقف عند هذا الحد فقط، بل ويؤكد على أنها عوامل أكثر ديناميكية ذات أغراض تنظيمية هامة، حيث نجده يهتم بالملاحق البنائية للبيروقراطية ومدى أهميتها في الإدارة والتنظيم، لكن ليس على حساب مشاعر واتجاهات الأفراد، لأن القواعد المعيارية المجردة تخلق نوعا من الصراع والتنافس بين الأعضاء الرسميين كالصراع على السلطة والتسلسل الإداري، فبالضرورة عند حدوث ذلك تظهر الحاجة إلى جماعات غير رسمية ثانوية تكون مهمتها تنظيم العلاقات الاجتماعية وتهتم بشؤون الأفراد.

إن روبرت ميرتون لم يسعى إلى "نفي صدق النموذج البيروقراطي لفيبر، لكنه سعى إلى توضيح جانب آخر، هو النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكسا لأهداف الفعل وأسسه"⁽¹⁾ والتي تؤدي إلى جمود السلوك وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفة (المعوقات الوظيفية). بهذا يمكن تلخيص ما قدمه ميرتون من مساهمة وتصور فيما يعرف بنظريته متوسطة المدى، والتي تقوم على أساسا ثلاث مفاهيم وأضدادها، وهي :

1. الوظائف الكامنة أو غير المقصودة مقابل الوظائف الظاهرة.
2. المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف.
3. البدائل الوظيفية.⁽²⁾

4.2. فيليب سلزنيك (1919-2010) Philip Selznick :



أما سلزنيك الذي يعتبر من أكبر ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي، فجاءت مساهمته مشابهة إلى حد كبير مساهمات تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون، يختلف عنهما فقط في أنه اعتمد في وضع نظريته على دراسة فيزيقية (أمبريقية) أجراها على منظمة التنسي فالي Tennessy authority في حين استند بارسونز وروبرت ميرتون إلى رؤية نظرية مجردة، يففي حين ركز ميرتون . كما مر . على القواعد الرسمية وتداعياتها

(1) السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص 83.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان : المرجع السابق، ص.110.

الوظيفية " تركز تفكير سلزنيك حول فكرة هامة وهي أهمية البناءات غير الرسمية في البناء الرسمي التنظيمي، لما لها من آثار ايجابية. وهذا ما هو ملاحظ في التنظيمات الكبرى، حيث توجد العديد من القواعد مدونة أو مكتوبة / مما يتطلب وجود الجماعات غير الرسمية كأنساق ضبط تظهر أهميتها خاصة في مراحل التحول التنظيمي والبعد عن القواعد التنظيمية"⁽³⁾

بالإضافة إلى ذلك يؤكد سلزنيك على فكرة تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، وفي ذلك نجده ينطلق من قضية أساسية هي " أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم وهو ما يفرض بالضرورة تفويض دائم للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا يترتب عليه نتائج مباشرة، كزيادة فرص التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة وفي ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها."⁽¹⁾

و يذهب سلزنيك إلى أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة لأنساق فرعية داخل التنظيم (هذا الأخير الذي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية) نظرا لتعدد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها.

بيد أن التفويض من جهة يؤدي إلى تميع الأهداف العامة للتنظيم لأن وحداته الفرعية ستتحجج أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة واعتبارها غايات في حد ذاتها.

و مما يعبر عن اتجاه سلزنيك البنائي الوظيفي هو توضيحه لفكرة أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية للتفويض، أي معوقات وظيفية، وعالج هذه الأخيرة بصفة مغايرة عن ما ذهب إليه ميرتون، فأوضح النتائج المترتبة عن المعوقات الوظيفية وكشف عن الميكانيزمات المعالجة لهذه المعوقات من خلال تجربة منظمة التنسي فالي، التي لجأت إلى إشراك الأطراف المتعددة في عملية اتخاذ القرار، حتى يكون القرار جماعي، حتى تتفادى كل ما هو غير مرغوب فيه.

و يلفت سلزنيك نظر الإداريين إلى فكرة أن الأفراد داخل النسق التنظيمي يميلون إلى مقاومة كل معاملة لهم باعتبارهم وسائل، وهم يتفاعلون كجماعات ويعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم، ومما يتضمنه البناء الرسمي بطبيعة الحال الكثير من العناصر العقلانية التي تظهر في السلوك التنظيمي للأفراد، مما يتطلب وجود نسق تعاوني بين مختلف بناءات التنظيم من أجل تحقيق التوازن الداخلي والخارجي للسلوك وتظهر الحاجة هنا إلى الجماعات غير الرسمية كأنساق ضبط غير رسمية تساهم في انجاز الأهداف التنظيمية الرسمية.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن: المرجع السابق، ص 332.

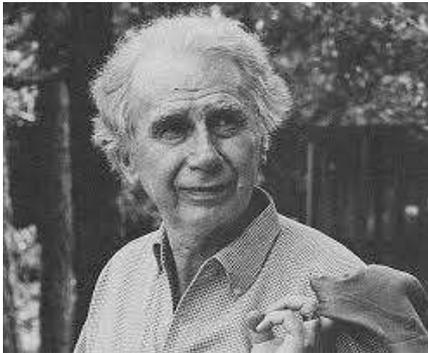
(1) السيد الحسيني : المرجع السابق، ص،ص.65،66.

ويضيف سلزنيك مشيراً إلى قضية أخرى هامة تتمثل في شيء اسمه حاجات الأنساق، حيث يقول " أنه لكي تشبع الأنساق حاجاتها تواجه من جانب أجزائها المكونة لمقاومة الأفعال التي لا تخدم أغراضها..."⁽¹⁾

كما أوضح أيضاً أن الاهتمام بالشخصية التنظيمية هو أحد المداخل الهامة لفهم العمليات التنظيمية بشكل واقعي، حيث تتداخل رغبات الأعضاء وتكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق النسق التعاوني. لذا نجد أن سلزنيك يهتم بكل من الفرد والتنظيم معا واعتبارهم ككل طبيعي، واعتبار البناءات التنظيمية بناءات مختلطة لها نتائج سيكولوجية معقدة مما يتطلب ضرورة الموائمة أو التكيف الديناميكي للمتغيرات الداخلية وعلاقتها بالبيئة الخارجية من أجل معرفة الظروف الجديدة التي تطرأ كمشاكل تواجه كلا من التنظيم وأفراده، وتؤثر على تحقيق الأهداف العامة أو تنفيذ سياسات التنظيم.

و يضيف سلزنيك في الأخير أن حاجات الأفراد لا ينبغي إشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد، بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم، وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا نستطيع إشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافياً. إذن فهو يعتمد على الميكانيزمات اللاشخصية التي من خلالها تؤدي التنظيمات وظائفها أكثر من اعتمادها على الدافعية (التي لم يغفلها تماماً)، فهو يقول "... علينا في مثل هذه الظروف أن نحلل السلوك الصادر من أعضاء التنظيم في ضوء استجابة التنظيم لحاجاته وتلبيته لها."⁽²⁾ ويؤكد ذلك أيضاً في عبارة أخرى "... إنني لعلى يقين من أن النسق هو الذي يستشعر الحاجات، وهو الذي يستجيب لها، وهذا هو ما جعلني أؤكد الطابع العضوي للتنظيم وأنظر إليه بوصفه نسقا تعاونيا. إن التنظيم ككل هو الذي يصل إلى القرارات وهو الذي يقوم بالأفعال وهو الذي يحقق التكيف على أوسع نطاق وإلى أبعد مدى"⁽³⁾

5.2. ألفن جولدنر (1920-1980) : Alvin Gouldner



تستمر التحليلات البنائية الوظيفية للتنظيم وعملية إدارة أفراده، هذه المرة مع ألفن جولدنر واحد من أبرز ممثلها أيضاً، الذي ينطلق كسابقه دائماً من تحليلات ماكس فيبر، لكن هذه المرة حاول جولدنر اختبار متضمنات نظرية فيبر واقعيًا، من خلال تجربة قام بها بأحد مصانع الجبس بأمريكا، التي أورد

(1) عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص104

(2) السيد الحسيني : المرجع السابق، ص.90. نقلا عن :

Salznick.P : T.VA and the Grass Roots, Berkeley, California University Press 1949.P.259.

(3) المرجع نفسه، ص.91. نقلا عن:

Salznick.P: Fondation of the theory of Organization, Amer. Social Rev.vol13 P.P 27.28

نتائجها في كتابه (أنماط البيروقراطية في الصناعة)، والذي أورد فيه أن ماكس فيبر قد أخطأ بين أنماط السلطة القانونية ووضعها كما لو كانت نمطا واحدا، أي أن "النموذج البيروقراطي استخدمه فيبر كأداة نهائية بدلا من أن يستخدم كمجموعة من الفروض التي يتعين التحقق منها من خلال النتائج التجريبية"⁽¹⁾

من هذا الرأي فرق جولدنر بين ثلاثة أنماط من القواعد البيروقراطية:

1. القواعد البيروقراطية النيابية: وفيها توضع القواعد القانونية بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، ويعكس هذا النمط رضا الإدارة والعمال ويرتكز على أسس ديمقراطية، ويعتمد عليها كثيرا لمنع الصراعات والتوترات المحتمل نشوؤها داخليا.
2. القواعد البيروقراطية الجزائية أو العقابية: وهي تفرض القواعد على الأفراد، وتستمد شرعيتها من جانب الهيئة الإدارية المتواجدة في البناء التنظيمي نفسه.⁽²⁾
3. القواعد البيروقراطية المزيفة: وفيها تفرض القواعد واللوائح التنظيمية من هيئات أو جهات خارجية، بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم أو عماله في وضع أو تحديد القواعد التنظيمية والسياسية الخاصة بالمنظمة.

اذن يتضح لنا من خلال هذا العرض المختصر أن جولدنر قد كشف عن الخلط الذي وقع فيه فيبر الذي لم يميز بين القواعد القانونية التي تفرضها السلطة وبين تلك القواعد التي يتم الاتفاق بعليها بين الرئيس والمرؤوس.

وإذا رجعنا إلى نتائج جولدنر في دراسته التي أجراها ي مصنع الجبس الأمريكي، نجده قد توصل إلى نتيجة مفادها أن القواعد البيروقراطية العقابية أو الجزائية هي النمط الذي كان يسود المصنع، وما يلفت النظر هنا هو اكتشافه ان كل من الرؤساء والرؤوسين كانوا يستخدمون هذه القواعد لأهداف مختلفة، ففي حين يستخدمها الرؤساء بهدف العقاب، يستخدمها المرؤوسون من أجل المساومة، بمعنى أن هذا النمط من القواعد البيروقراطية . كما يشير إلى ذلك الدكتور طلعت إبراهيم لطفي في كتابه علم الاجتماع الصناعي) قد تنطوي على معوقات وظيفية أو صراعات، لأن القيم المستندة إليها لا تلقى قبولا من كل عضو في التنظيم كما هو الحال بالنسبة للقواعد البيروقراطية النيابية. ويوضح جولدنر في نفس السياق، أن التنظيم الذي يعتمد على نمط البيروقراطية النيابية يلجأ إلى تزويد العاملين فيه بالعلم والثقافة المتخصصة والتدريب، وغالبا ما يرجع الانحراف عن القواعد البيروقراطية النيابية إلى

(1) صالح بو نوار : الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، إشراف لو كيا الهاشمي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، غير منشورة ص 209.

(2) محمد طلعت إبراهيم لطفي : المرجع نفسه، ص 112.

جهل العاملين وعدم إلمامهم بهذه القواعد التي تلقى قبولا عاما من جميع الأفراد الذين اتفقوا على وضعها.(1)

إن لب مساهمة ألفن جولدنر فيما يخص إدارة الموارد البشرية بالتنظيم يتمحور أساسا حول القواعد البيروقراطية الجزائية والنيابية، وعلى كل هيئة إدارية أو تنظيمية أن تنتبه إلى هذين النموذجين من القواعد حتى تستطيع السيطرة وتحقيق الأهداف.

لكن يبقى أن نشير في الأخير أن النموذجين السابقين اللذين طرحهما جولدنر . حسب السيد الحسيني في كتابه علم اجتماع التنظيم) يكشفان عن استحالة التوصل إلى معايير مقبولة. ولكي يتجنب جولدنر هذا القصور بحث عن بعد آخر هو تعاقب قادة التنظيم، الذين أعزى إليهم في الأخير موضوعية القواعد البيروقراطية.

6.2. بيتر بلاو (1918-2002) Peter Michael Blau:



عرض بلاو أفكاره وآرائه حول التنظيمات في كتابه (ديناميكية البيروقراطية) الذي أشار فيه للدراسة الأمبريقية التي قام بها على هيئتين حكوميتين تنظيميتين ، توصل من خلالها إلى عدة نتائج هامة توضح طبيعة البناءات الداخلية والخارجية للتنظيم المدروس وزيادة لفهم الواقع التنظيمي من خلال المدخل البنائي الوظيفي، ولقد كشفت تحليلاته عن عناصر ومتغيرات هامة لمعرفة الجوانب التنظيمية مثل التكيف والمواءمة الداخلية للعناصر البيروقراطية، وتوصل أيضا لإدراك مدى تأثير التغيرات

التي تطرأ على الموقف الخارجي وأنه لا يعتبر العامل، الوحيد المؤثر على البناءات الداخلية وإحداث التغير فيها لأن معظم تلك البناءات لها إجراءات وأغراض معينة ولها نتائجها الخارجية عن التنظيم والأفراد أيضا. وبالرغم من وجود الانجازات الموضوعية للوظائف الداخلية هناك أيضا الجوانب غير الوظيفية ومن الصعوبة تحقيق التكيف التام نظرا للتغيرات التي تحدث على طبيعة الوظائف والأساليب الإدارية.(2)

ويركز بلاو على ضرورة وجود التماسك أو التضامن الاجتماعي الذي يقوم أساسا على المساواة في المكانة، واعتبار التعاون مظهرا تنظيميا يظهر من خلال التعاون ،باعتباره مصدرا هاما للتماسك بين جماعات العمل.

(1) المرجع نفسه، ص 112.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: المرجع السابق، ص.343. نقلا عن :

و يعرض بيتر بلاو مجموعة من المقترحات من شأنها القضاء على الخلل الوظيفي وتحقيق التكيف بالشكل الآتي :

1. تحديد حدود معينة لضمان سلامة العمل التنظيمي.
 2. أهمية التوجيه المهني لتأدية الوظائف وانجازها.
 3. إقامة جماعات العمل غير الرسمية.
 4. العمل على حل الصراع التنظيمي.
 5. أهمية توزيع الأعمال حسب المتطلبات الوظيفية التنظيمية.(1)
- هذه الاقتراحات الخمسة التي تعمل على إعادة التكيف مع المتغيرات التي تظهر على المستوى الداخلي والخارجي للتنظيمات.

7.2. أميتاي اترزيوني(1929-..): Amitai Werner Etzioni



تتمحور مساهمة اترزيوني حول مفهومين أساسيين نادى بهما كعمليات لا مفر منها في التنظيمات مهما اختلفت، وهما ظاهرتي الاغتراب والصراع، حيث يؤكد على أنهما عمليتان مرغوبتان في بعض الظروف ، لأنه ينطلق كذلك من فكرة أساسية هي أن التنظيم وحدة اجتماعية معقدة يتفاعل داخلها جماعات اجتماعية متباينة وكثيرة، هذه الأخيرة تشترك في بعض الاهتمامات والمصالح ولكنها في الوقت نفسه تحتوي على مصالح واهتمامات متعارضة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بطريقة توزيع الأرباح والفوائد في التنظيمات (على حد رأي الدكتور عبد الحميد رشوان) ونفس الجماعات تلك نجدها تشترك في بعض القيم القومية، وتختلف على قيم أخرى. إذا فهذه الجماعات أثناء نشاطها ووفقا لما ذكر قد تتعاون في مجالات معينة أين تكون الاهتمامات والمصالح مشتركة، وتتنافس في المجالات الأخرى التي تتعارض فيها المصالح.

و يشير اترزيوني إلى أن أكبر الجماعات التي يحدث بينها الصراع على المصالح هما جماعات العمل والإدارة " ذلك أن جهد الإدارة نحو جعل العامل يؤدي عمله، يجعله يعيش في غريبه عن عمله، أين لا يملك وسائل الإنتاج أو إنتاج عمله، ويفتقر إلى كل فرصة للابتكار والتعبير عن الذات نتيجة لرقابة وتكرار العمل الذي يؤديه، ولأن عمله أصبح لا معنى له، ولم يعد له إلا قدر

(1) المرجع نفسه، ص 345. نقلا عن :

ضئيل من التحكم في وقت عمله وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل، وتميز حالة الغربة هذه كل التنظيمات" (1)

و يذهب اتزيوني على غرار روبرت ميرتون إلى ضرورة وجود نظريات متوسطة المدى في التحليلات التنظيمية التي من شأنها أن تجمع بين مستويات التحليل النظرية المجردة في مجال التنظيم وبين الدراسات المهمة بحالات فردية أو ظاهرة تنظيمية واحدة مما ينتج عن استخدام كثير من نماذج التحليل المقارنة لأنواع التنظيمية (2)

وقد ركز أيضا على متطلبات التغيير المستمر التي تطرأ على التنظيمات وأشار إلى وجود صلة وثيقة بين متطلبات التنظيم ومتطلبات الأفراد وذلك من خلال أنماط الأداء والكفاءة والفعالية والانجاز والاشباع التام لدى كل من الأفراد والتنظيم معا.

كل ذلك يتم في إطار محدد ذي قواعد ضبط مميزة من أجل نجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

و يوضح اتزيوني أنه توجد عدة تصنيفات لعناصر الضبط الاجتماعي والتنظيمي ذات أبعاد تحليلية واضحة فيزيقية ومادية ورمزية، تتحدد حسب الوضع الإداري الذي يشغله الفرد والمكانة التنظيمية التي يشغلها، وتختلف أنواع الضبط حسب أنواع التنظيم سواء كانت التنظيمات معيارية أو تعبيرية أو نفعية، ولكل منها إطار من القواعد الرسمية التي تحدد عناصرها وعملياتها الداخلية. (3)

كما هو ملاحظ ومن دون أدنى شك تحليلات اتزيوني تؤكد على أهمية المدخل البنائي الوظيفي (شأنه في ذلك شأن كل من شستر برنارد، تالكوت بارسونز، روبرت ميرتون، فيليب سلزنيك وألفن جولدنر) في دراسة التنظيمات، لكن ما يفرقه عنهم إضافة إلى ما تقدم ذكره من أفكار، هو تركيزه على التحليل المقارن وإقامة النماذج التحليلية الأكثر واقعية والتي تؤدي إلى إثراء النظرية التنظيمية عموما.

بهذا الشكل تكون مساهمة اتزيوني مهمة، لأنه يلفت الانتباه إلى فكرتين مهمتين (كما سبق طرحهما) وهما فكرتي الصراع والاعترا ب اللتان تفرضان على المدير الانتباه لأمر عديدة أثناء تعامله معه الموارد البشرية في التنظيم. وفكرة الصراع للإشارة هي ليست وليد فكر اتزيوني، بل ظهرت مع كارل ماركس . كما هو معروف . فقط الفرق أن اتزيوني ركز على الجانب الايجابي لفكرة الصراع والجانب الوظيفي لها على عكس كارل ماركس.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص.113.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن : المرجع السابق، ص.345. نقلا عن :

Etzioni,A : A comparative analysis of complex organization, N.Y ; the free press,1975.p.xi

(3) المرجع نفسه، ص 345. نقلا عن :

8.2. إسهام المدخل الوظيفي في تطور إدارة الموارد البشرية:

تقوم فكرة المدخل الوظيفي فيما يخص إدارة (تسيير الموارد البشرية) حول الأفكار التالية:

1. تنشط المؤسسة وسط بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها خاصة البشرية منها، وفي سعيها الحصول على تلك الموارد يجب أن تدرك المؤسسة الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية والتي يمكن أن تعكس الفرص أو التهديدات التي يمكن أن تؤثر بدورها على نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة؛
2. تحتاج المؤسسة في محاولة منها للتكيف مع البيئة التنافسية إلى وظيفة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة، كما تهتم بهدف زيادة فعاليتها وإعادة تأهيلها داخل المؤسسة؛
3. على وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق حالة التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية أن تركز على المواءمة الداخلية في كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة والمواءمة الخارجية في كيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية التنافسية من خلال تنويع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية...إلخ؛
4. تعد الموارد البشرية في المؤسسة تكلفة وميزة في نفس الوقت، وعلى وظيفة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بينها بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد، من خلال تشغيل كامل القدرات البشرية في المؤسسة المتاحة منها والكامنة بوضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب؛
5. تخضع حركة الفرد من البيئة المحيطة إلى المؤسسة والعكس لمتابعة وظيفة متخصصة تعرف بوظيفة الموارد البشرية، ولتتمكينها من ممارسة عملها بكفاءة يجب أن تحظى بالاهتمام الوظيفي من قبل إدارة المؤسسة.⁽¹⁾

خلاصة النظرية الوظيفية (تعقيب) :

بعد التعرف على تحليلات علماء النظرية البنائية الوظيفية شستر برنارد، تالكوت بارسونز، روبرت ميرتون، فيليب سلزنيك وأمتاي انزيوني وبيتر بلاو، يتضح أن كل تحليلاتهم تدور في إطار تصوري عام واحد، مع وجود بعض الاختلافات في العناصر الداخلية للتحليل الواقعي ترجع لطبيعة المتغيرات المتناولة لدى كل واحد منهم على حدة، أو نوعية الدراسات والأبحاث والنتائج المتحصل عليها. لكن عموماً يجمع العلماء الوظيفيون على عدد من المتغيرات والخصائص العامة التي تحيط

(1) سمالي يحضية: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل للجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية شعبة تسيير، إشراف أ.د. عبد المجيد قدي، جامعة الجزائر، غير منشورة، ص.ص، 74.73

بالبناءات التنظيمية مثل: أهمية القواعد الرسمية وغير الرسمية وواجب الامتثال والطاعة من قبل الأعضاء لتلك القواعد وأهمية المعرفة العلمية والتسلسل الإداري وأنساق الضبط والتحكم وتقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات وضرورة الاهتمام بأنساق البيئة الخارجية التي تحيط بالتنظيمات وأنساق التوازن والاستقرار وتحقيق الدافعية، وأهمية الإشباع عامة للتنظيم والأفراد معاً، والتنسيق الداخلي للوظائف واعتبار السلطة مرتبطة بأنساق المكانة القائمة على المساواة والاهتمام بالصالح العام من أجل تحقيق الأهداف، وأدراك طبيعة الصراع وتحليل مفهوم المتطلبات الوظيفية واحتياج الأفراد ووظائفهم ومشاعرهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم... وغيرها من التصورات العامة التي نتجت من تحليلاتهم النظرية والأمبريقية والتي أفادت الفكر الإداري التنظيمي جداً.

و النظرية الوظيفية لم تنشأ من فراغ، وإنما استفادت من تحليلات النظريات التي سبقتها كثيراً، وكانت بمثابة رد فعل حقيقي للنظريات التنظيمية والإدارية الكلاسيكية ونظريات البعد الواحد، فكانت تلك الدراسات بمثابة البداية التي أفسحت المجال أمام علماء النظريات الوظيفية، ونقطة انطلاقهم.

3. النظرية المعدلة: ويندرج تحتها أعمال كل من باك وكريس أرجريس ووليام وايت ورنسيس ليكرت، الذين ركزوا على فكرة التفاعل بين الأفراد والجماعات، في محاولة منهم، دائماً، لفهم سلوك الفرد داخل التنظيم، فكانت مساهمتهم بهذا الشكل:

1.3. نظرية التنظيم الاجتماعي لـ: "باك" (Edward Wight Bakke (1903-1971):



يركز باك في دراسته للتنظيم على ما يطلق عليه بالتفاعل أو كما يسميه البعض بمرحلة الاندماج التي تهدف إلى الربط بين أهداف الأفراد وأهداف العاملين بالمؤسسة وأهداف المؤسسة ذاتها، فباك يعتقد أن الفرد إنما ينضم إلى المؤسسة بغية شيء واحد وهو تحقيق أهدافه الشخصية أملاً أن يستعمل المؤسسة لذلك، في نفس الوقت التي تحاول فيه المؤسسة من جهتها تحقيق أهدافها عن طريق الأفراد العاملين لديها، وفي مرحلة الانصهار أو الاندماج كما يطلق عليها، نجد أن كلا من المؤسسة والأفراد يؤثر كل منهما في الآخر ما ينتج نوعاً من الارتباط، هذا الأخير الذي أطلق عليه باك بروابط المنظمة **Bonds of Organization** ويقصد به التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

بأسلوب آخر يرى محمود حنفي سليمان في كتابه "وظائف الإدارة" في هذا الصدد بالذات أن عملية التفاعل التي تحدث من خلال الاندماج السالف الذكر بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد

العاملين بها يقصد بها " تلك العملية التي من خلالها تستطيع المنظمة أن تغير الفرد لصالحها والتي من خلالها أيضا يستطيع الفرد أن يؤثر على المنظمة لصالحه هو " (1)

لقد ركز "باك" على مفهوم التنظيم الاجتماعي والتكوين الداخلي له حيث عرف التنظيم على انه: " نظم مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية، والمالية، والفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات، ويعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به" (2)

من خلال هذا التعريف نجد أن الأفراد (الموارد الإنسانية) عند باك هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم، وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفسيولوجية إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي. التنظيم عند باك نظم مفتوح يتكون أساسا من الأنشطة والعلاقات الإنسانية يتفاعل ويعتمد مع غيره من التنظيمات المحيطة به أثناء سعيه لتحويل المدخلات التي يحصل عليها من المحيط الخارجي إلى مخرجات في النهاية.

و كامتداد للتعريف الأول يحدد باك مكونات التنظيم في: (3)

1. **ميثاق التنظيم:** وهو الذي يميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، حيث يحدد هذا

الميثاق اسم التنظيم ووظيفته، والأهداف الرئيسية له، والقيم التي يستند عليها والرموز التي يركز عليها لتأكيد أهدافه.

2. **الموارد الأساسية:** وهي ما يستخدمه التنظيم في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه وتشمل العناصر الإنسانية (التي أعطاها باك أهمية كبيرة) والعناصر المادية (المواد الخام والمعدات والآلات) والعناصر المالية والفكرية والطبيعية في المجتمع المحيط به.

3. **الأنشطة:** وهي التي يمارسها التنظيم وتهدف إلى الحصول على الموارد لتحويلها إلى منتجات يعرضها التنظيم على المجتمع مرة أخرى. ويدخل ضمن هذه الأنشطة الإنتاجية والأنشطة الرقابية والأنشطة الخاصة بالمحافظة على توازن التنظيم واستقراره.

4. **روابط التنظيم:** وتشير هذه الفكرة إلى التداخل والاعتماد المتبادل بين أجزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة.

ويحدد باك أنواع الأفراد التي يراها تشكل أهمية بالغة للتنظيم ولسلوكة في:

❖ الأفراد العاملين في التنظيم حاليا.

(1) حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفني، مصر 1998، ص 36.

(2) على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق، ص 116. نقلا عن:

Bakke, E W concept of the organization, in Haire, M. Modern Organization theory, N.Y. Wiley. 1959 p37

(3) محمد بهجت جاد الله كشك: المرجع السابق، ص 104

❖ الأفراد المحتمل انضمامهم لعضوية التنظيم.

❖ الأفراد العاملين مع التنظيم وبالتالي يساهمون في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه.

و يوضح باك أن العناصر البشرية في التنظيم تتأثر بطبيعته وتكوينه، كما يركز في تناوله للعنصر البشري إضافة إلى الجانب الفسيولوجي الطبيعي له على الجانب النفسي والاجتماعي. وهذا ما يخالف نظرة أصحاب النظريات الكلاسيكية الذين اغفلوا الإنسان ودوره في التنظيم واقتصرهم فقط على دراسته من النواحي الفسيولوجية وحسب.

2.3. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم: كريس أرجيرس (1923-2013) Chris Argyris



كما فعل سابقه باك يحاول أرجيرس أن يساهم بدوره في مجال إدارة الأفراد بالتركيز دائما على الجانب السلوكي للفرد. كأحد ممثلي النظرية الإدارية المعدلة حاول أرجيرس تفسير السلوك الإنساني في المنظمات كمقدمة للتنبؤ به والتحكم فيه. والسلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة في رأي أرجيرس إنما هو حصيلة جملة من المتغيرات التي إما يكون تفاعلها تفاعلا منفردا أو تفاعلا مع الغير، وهذه العوامل هي : (1)

1. عوامل فردية متصلة بالشخصية الإنسانية.
 2. عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية... وهذا يتطلب دراسة الجماعات.
 3. عوامل تنظيمية رسمية... التي تتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم.
- و لأهمية هذه العوامل يرى أرجيرس أنه من الضروري التعرض لها بالبحث والدراسة كأساس لفهم السلوك الإنساني في التنظيم، هذا كما يوضح أن العنصران الأساسيان في أي تنظيم هما: الإنسان أو الفرد، والتنظيم الرسمي. واعتمد في توضيحه للعلاقة بينهما على أن هناك تناقض أساسي بين ما يطلق عليه متطلبات الشخصية الإنسانية النامية وبين خصائص التنظيم الرسمي، هذا التناقض الذي تزيد حدته كلما طبقت مبادئ التنظيم الكلاسيكي بحذافيرها، غير أن أرجيرس يعتقد أن الجو الذي يعمل فيه الإنسان تحت نظام مثل ذلك يتناقض مع الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة كما يطلق عليها.

من هذا المنطلق يرى أرجيرس أن المتنافس الوحيد للأفراد والجماعات لحماية أنفسهم من الضغوطات التي تفرضها متطلبات النظام الرسمي هو تكوين الجماعات غير الرسمية Informal Organization، وفي الوقت نفسه لا يرفض فكرة التنظيم الرسمي كلية وإنما يشترط تعديله بطريقة

(1) علي السلمي : تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص. 126.125 نقلا عن :

Argyris. C. Understanding Human behavior in organization, One view point in Haire, M. Modern Organization theory.N.Y.Wiley, 1959.P115

تخفف من آثاره على الفرد، مشيراً إلى أن الإنسان يميل إلى التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي باستعمال أساليب مختلفة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعات كما يلي: (1)

على مستوى الفرد :

1. يسعى الفرد إلى ترك التنظيم كلية.
2. يحاول أن يتسلق السلم التنظيمي، أي أن يصل إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي الذي يتركز عبئها على المستويات الدنيا في التنظيم.
3. أن يستخدم أيًا من الوسائل الدفاعية التي في حوزته : كالعداونية... وغيرها.
4. أن يصبح مستهترا وغير عابئ بشيء . متكاسل ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه.
5. الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.

على مستوى جماعات العمل:

1. تقييد الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل.
 2. إعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل.
 3. التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية الأخرى، أي أن الإنسان ذو الشخصية النامية حين تعترضه خصائص ومتطلبات العمل في التنظيم الرسمي غير الملائمة فإنه يعمد إلى تكوين الجماعات غير الرسمية لأنها تساعد على تحقيق مزايا عديدة منها: تقليل درجة اعتماده وخضوعه وسلبيته بالنسبة لإدارة التنظيم الرسمي، تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحمكية من أصحاب السلطة في التنظيم فهو يحتمي في الجماعة، أيضا من شأن الجماعة غير الرسمية أن تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مشاعره المختلفة التي لا يستطيع أن يعبر عنها بصراحة. التنظيم غير الرسمي يكون عالما خاصا للفرد تنمو فيه شخصيته الإنسانية دون قيود أو ضغوط.
- إذن ما نستنتجه مما سبق أنه على الإداريين في معاملتهم مع الأفراد أن لا يتبعوا متطلبات التنظيم الرسمي طبقا للنظرية التقليدية حرفيا دون النظر إلى النتائج النفسانية التي تؤثر على الأفراد، بل من الضروري التوصل إلى أمر وسط بين رغبات الفرد النامي (بمفهوم أرجيرس) ومتطلبات التنظيم الرسمي ولعله لتحقيق هذا التقارب المنشود حسب أرجيرس يجب إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد في التنظيم إلى أقصى قدر ممكن وجعل خطوط الاتصالات عبر التنظيم مفتوحة ومتشابكة بحيث يندمج التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، و كذلك التوسع في استخدام أسلوب اللجان كوسيلة لإدماج الفرد في التنظيم.

(1) المرجع نفسه، ص 131.130

من أفكار أرجيرس هذه بدأت تظهر فكرة المشاركة في الإدارة والإدارة بالأهداف أو بالنتائج والتي سنتناولها لاحقا.

و نظرا للأهمية ما جاء به أرجيرس في نظريته هاته فيما يخص السلوك الإنساني وبما يفيد في إدارة وتسيير العنصر البشري كثيرا وفهم طبيعة تصرفاته بما يتيح التنبؤ بها ليتم التحكم بها في مرحلة بعدها، فضلنا أن نورد فيما يأتي شكل ملخص لأهم ما طرحه من أفكار كما جاءت في كتاب تطور الفكر التنظيمي لعلي السلمي السالف الذكر في شكل نصائح مباشرة لمن يدير مجموعة من الأفراد في أي تنظيم:

1. هناك تناقض جذري بين حاجات الشخصية الإنسانية وبين متطلبات التنظيم الرسمي.
2. أن نتيجة هذه التناقض هو الإحباط، الفشل، الصراع، قصر النظر بالنسبة للأفراد.
3. في بعض الظروف المعينة تميل درجة التناقض بين الشخصية الإنسانية وبين التنظيم الرسمي إلى الازدياد. ويحدث هذا في الحالات التالية :
 - كلما زد معدل نضج الشخصية الإنسانية.
 - كلما أنخفض المستوى الإداري أو التنظيمي للفرد.
 - كلما زاد استخدام أسلوب القيادة الأمرة.
 - كلما زادت حدة الرقابة الإدارية.
 - كلما زادت درجة التخصص في العمل.
4. أن طبيعة مبادئ التنظيم التقليدية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة، الحقد، العداوة، وتضائل الشخصية وتنمية التركيز الجزئي بدلا من التركيز على الكل.
5. أن السلوك الإنساني يدعو الفرد إلى الاحتفاظ بتكامل شخصيته والتكيف مع الظروف في ذات الوقت الذي يعرقل تكامله مع التنظيم الرسمي.
6. أن السلوك الإنساني الرامي إلى التكيف له آثار تراكمية، حيث يؤثر مرة أخرى في التنظيم الرسمي.
7. أن فلسفة الإدارة في بعض الأحيان تجعل الأفراد يمعنون في سلوكهم المعادي للتنظيم الرسمي. حيث إمعان الإدارة في استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية غير الصادقة يؤدي إلى زيادة الانفصال بين الإدارة وبين الأفراد في التنظيم.
8. و أخيرا هناك بعض الأساليب الإدارية التي تستطيع أن تخفف من حدة الانفصال بين الإدارة والعاملين، من بينها :
 - استخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد ومشاكلهم.

- تكبير العمل حتى يتاح للفرد انجاز عمل متكامل.
- تخفيف حدة الرقابة الإدارية.

3.3. نظرية التفاعل لـ " ويليام وايت (1914-2000) William Foote Whyte :



Whyte

لم يختلف ويليام فوت وايت عن باك وأرجيرس في تناوله للتنظيم وتركيزه على السلوك الإنساني داخله، حيث وكماي يتبين من خلال اسم النظرية ركز وايت في مفهوم للتنظيم على تداخل ثلاثة مفاهيم تؤثر وتتأثر ببعضها وهي : (1)

1. مفهوم التفاعل: والذي يرمز به إلى الاتصالات التي تتم بين الأشخاص المختلفين والتي يمكن ملاحظتها وتحديد تأثيرها على السلوك الإنساني.

2. مفهوم الأنشطة: وهي تلك التصرفات الإنسانية والأشياء التي يفضلها الناس، أي التصرفات المادية المشاهدة والقابلة للقياس.

3. مفهوم المشاعر: وتعبّر عن الكيفية التي يشعر بها الناس بالعالم المحيط بهم وكيفية إدراكهم لجوانبه المختلفة. ويحدد وايت هنا عناصر المشاعر في ثلاثة هي:

- العنصر الفكري بمعنى فكرة أو مبدأ أو عقيدة عن شيء معين.
- العنصر العاطفي.
- الاتجاه أو السبيل للتصرف أو العمل.

يؤكد "وايت" على أن هذه المفاهيم الثلاثة متداخلة وتتأثر في بعضها البعض وهي لا تتم بطريقة عشوائية، بل تتم وفق نمط منتظم وكما يقول فإن التغيير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تطورا في أنماط الأنشطة والمشاعر.

و يضيف أن هذه السلسلة من التفاعلات، الأنشطة والمشاعر لا تمثل نظاما مغلقا وإنما هي نظاما مفتوحا تتأثر كثيرا بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط هذا المجتمع الذي يشمل حسب "وايت" على البيئة القانونية والبيئة الاقتصادية والبيئة التكنولوجية وهي المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة.

(1) علي السلمي : تطور الفكر الإداري ،، المرجع السابق ،ص 134 نقلا عن :

4.3. نظرية الدافعية لـ "رئيس ليكيرت (1903-1981) Rensis Likert:



تولي نظرية الدافعية أهمية بالغة للعنصر البشري في التنظيم، حيث تعتبره الحجر الأساسي الذي يبنى عليه حاضره ومستقبله، والسلوك الإنساني لدى ليكرت هو محدد فعالية التنظيم وإنجازاته، وعليه يرى بضرورة الاهتمام بهذا العنصر الفعال بغية الوصول إلى الفعالية المنشودة التي تحقق الأهداف.

كسابقه من العلماء السلوكيين يركز ليكرت كعالم نفس اجتماعي على الجانب السلوكي في الإنسان، فحسن إدارة العنصر البشري لديه يترجم في حسن توجيه سلوكه نحو العمل وهذا لا يتم إلا بالاهتمام بفكرة الدافعية كعنصر مهم جدا في توجيه سلوك الأفراد.

فبعد الأبحاث والتجارب التي قام بها وزملائه في جامعة مينشجان بهدف كشف أسباب وعوامل تباين واختلاف الكفاءة الإنتاجية لتنظيمات مختلفة، اهتدى ليكرت إلى نتيجة مفادها أن العامل الأساسي وراء هذه الاختلافات في الإنتاجية إنما هو نظام الإدارة الذي يتبعه المديرين، فألئك الذين يطبقون النظام التقليدي في الإدارة اثبتوا فشلا ذريعا في إنتاجيتهم، بينما أولئك الذين يتبعون نظاما معدلا هم الذين حققوا النجاح والإنتاجية الأعلى.

و عليه استنتج أن النظام الكلاسيكي في الإدارة المتبع من طرف بعض التنظيمات يمثل السبب الرئيسي في فشلها وتأخرها عن باقي التنظيمات التي تتبع نظاما مختلفة. وخلافا للنظرية الكلاسيكية يقترح ليكرت نظريته المعدلة. كما يطلق عليها. كأسلوب بديل في الإدارة، هذه النظرية وكما يظهر من اسمها إنما هي تعديل لجملة من الأسس التي جاءت بها النظرية العلمية المتمثلة في: (1)

❖ القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية باستخدام أسلوب التنظيم الوظيفي.

❖ تحديد معدلات محددة للأداء أو أهداف العمل.

❖ قياس العمل المحقق بالأهداف المقررة.

❖ استخدام أساليب الميزانيات ومحاسبة تكاليف الرقابة.

تركز النظرية المعدلة على ضرورة توفر قدر كاف من الدافعية في جميع أجزاء التنظيم كعامل ضروري ومهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمقررة من طرف التنظيم. وهنا تبرز ضرورة التجاء الإدارة إلى القواعد الأكثر فاعلية في إنتاج الدافع للعمل والإنجاز، وكما يقول ليكرت: "إن النظرية المعدلة

(1) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي: مرجع سابق، ص 137 نقلا عن:

Likert, R : New Patterns of Management.N.Y Megraw-Hill. 1961

تدعو إلى أن تكون إجراءات تنفيذ الوظائف التنفيذية المختلفة من إشراف، اتصال، تدريب، رفع أجور واتخاذ قرارات... كلها مبنية على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل.(2)

و تنقسم العوامل الدافعة عند ليكرت إلى :

1. عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية.
2. عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الانجاز والتقدم.
3. عوامل تتعلق بالدوافع إلى الأمن والضمان.
4. عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد والابتكار.

تتلخص زبدة النظرية المعدلة في النتيجة التي يحددها ليكرت عندما يقول : "إن المرؤوسين في المنظمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمته الشخصية، كذلك فإن الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية"(2)

لم تتوقف مساهمة ليكرت عند هذا الحد بل تعرض في نظريته للتنظيم لمفهومي القيادة والعمل الجماعي فهو يرى بضرورة أن تتكون المنظمة من مجموعات وفرق عمل، وليس من إدارات وأقسام بالمعنى التقليدي ،على أن يتم ربط هذه الفرق بعضها ببعض من أدنى التنظيم إلى أعلاه، ما أطلق عليه بالعضوية المزدوجة ،التي تتمثل في أن يقوم رئيس مجموعة العمل في المستوى الإداري الأدنى بالمنظمة برئاسة مجموعته وأن يكون عضوا في مجموعة العمل التي تعلوا مستواه التنظيمي مباشرة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن أسلوب العمل واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المنظمة يجب أن يسير وفقا لمنطق العمل الجماعي، أي وفقا لمنطق المشاركة في الإدارة. (علي رأي حنفي محمود سليمان). العمل الجماعي عند ليكرت هو أساس تكوين العلاقات الإنسانية وعلى الإدارة العمل على تنمية هذا العمل الجماعي من خلال القيادة المرنة التي تساعد على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق ،و نظم الاتصالات الفعالة التي تربط كامل أجزاء التنظيم بما يوحد أفكاره. و نظام المشاركة في الإدارة الذي يساعد على خلق الشعور بالانتماء وبالتالي الولاء والالتزام والإحساس بالمسؤولية وكذا الحوافر الجماعية.

هكذا فقط يتحول التنظيم إلى مجتمع متكامل يشكل وحدة مترابطة متساندة موحدة الأهداف والمصالح، وهذا هو هدف العلاقات الإنسانية في أي تجمع إنساني. إذن هذه هي أهم مساهمة طرحها ليكرت في مجال الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا.

(2) المرجع نفسه، ص 137.

(2) علي السلمي: المرجع السابق، ص.ص 140.141 نقلا عن :

Likert, R : A Motivation Approach to a Modified theory of Organization and Management. In Haire, M.Modern Organization theory.N.Y Wiley.1959 p 190

II. النظريات ذات البعد النفسي:

1. نظرية الحاجات لماسلو (Abraham Harold Maslow (1908-1970):



ظهرت هذه النظرية في الأربعينات من القرن العشرين على يد رائدها الأول عالم النفس ابراهام ماسلو حيث لاقى اهتماما كبيرا وقبولا لدى العديد من العلماء خاصة علماء النفس والإدارة حيث استعملت بكثرة في مجال علم النفس الإداري. كان لها دور بالغ الأهمية في تطوير الفكر الإداري عموما بتطوير النظرة اتجاه العنصر البشري وإلفات النظر إلى جوانب خفية لم تكن متداولة بين المدراء في مختلف التنظيمات لها تأثير كبير في أداء الأفراد وهي فكرة الدافعية والحاجات.

ويمكن تحديد أهم ما جاءت به هذه النظرية من خلال ما استند عليه رائدها الأول ماسلو في أبحاثه، وهي مجموعة الحاجات التي يشعر بها الفرد والتي تعمل كمحرك ودافع لسلوكه كالاتي: (1)

1. الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات الغير مشبعة تسبب توترا لدى الفرد. والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة الغير مشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.
2. تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى ضرورة أو مدى إلحاح الحاجة.
3. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية) ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

4. إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة كبيرة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

هرم الحاجات :

تترتب الحاجات الإنسانية الخمسة عند ماسلو كما يلي:

(1) محمد أنور سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 129.

1 . الحاجات الفسيولوجية :

هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى وهي عامة لجميع البشر إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته، وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين.* "و الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المؤسسة على إشباع الحاجات الأساسية (الأولية) لمواردها البشرية هي النقود، سواء كانت في شكل رواتب وأجور أو في شكل مكافآت"⁽¹⁾

2 . الحاجات إلى الأمن :

يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولأولاده كذلك، يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل.

" وفي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الأمان الصناعي والسلامة المهنية، وأيضا من خلال ظروف عمل آمنة، والزيادة في الأجر، ومزايا العاملين، وأيضا من خلال أنظمة التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية وأنظمة المعاشات."⁽²⁾

وان شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمان للعامل لخلق روح من الإبداع بين العاملين. وتتشط هذه المجموعة من الحاجات بطبيعة الحال بعد إشباع المجموعة الأولى من الحاجات وقبل نشاط المجموعات الثلاثة التالية من الحاجات دائما.

3 . الحاجات الاجتماعية :

إن الإنسان اجتماعي بطبعة يرغب أن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه إليهم ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته، وان العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة مع العاملين معه، وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا ما يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه.

* ويمكن القول هنا أيضا أن الفرد الذي يعاني لفترات من عدم إشباع للحاجات الفسيولوجية فإنه قد يميل في المستقبل إلى إشباعها وبصورة معظمة، حتى ولو وصل إلى درجات مرضية من الإشباع، إلا أنه يصر مرة أخرى على إشباع الحاجات الفسيولوجية وبصورة عميقة. ويمكن ملاحظة هذا الأمر كثيرا في الدول النامية عند الفئات الكادحة التي عانت فترات طويلة من الحرمان، فمجرد ما يغني الفرد بالعمل بعامل آخر. قد نجده يصر على إشباع الحاجات الفسيولوجية وليست حاجات أخرى.

(1) علي غربي : مرجع سابق، ص 84

(2) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، 131

و تعتبر هذه المجموعة بمثابة بداية الرغبات النفسانية، بمعنى بداية البعد عن الحاجات الجسمانية وشبه الجسمانية اللتان كانت في الأول.

4- حاجات التقدير :-

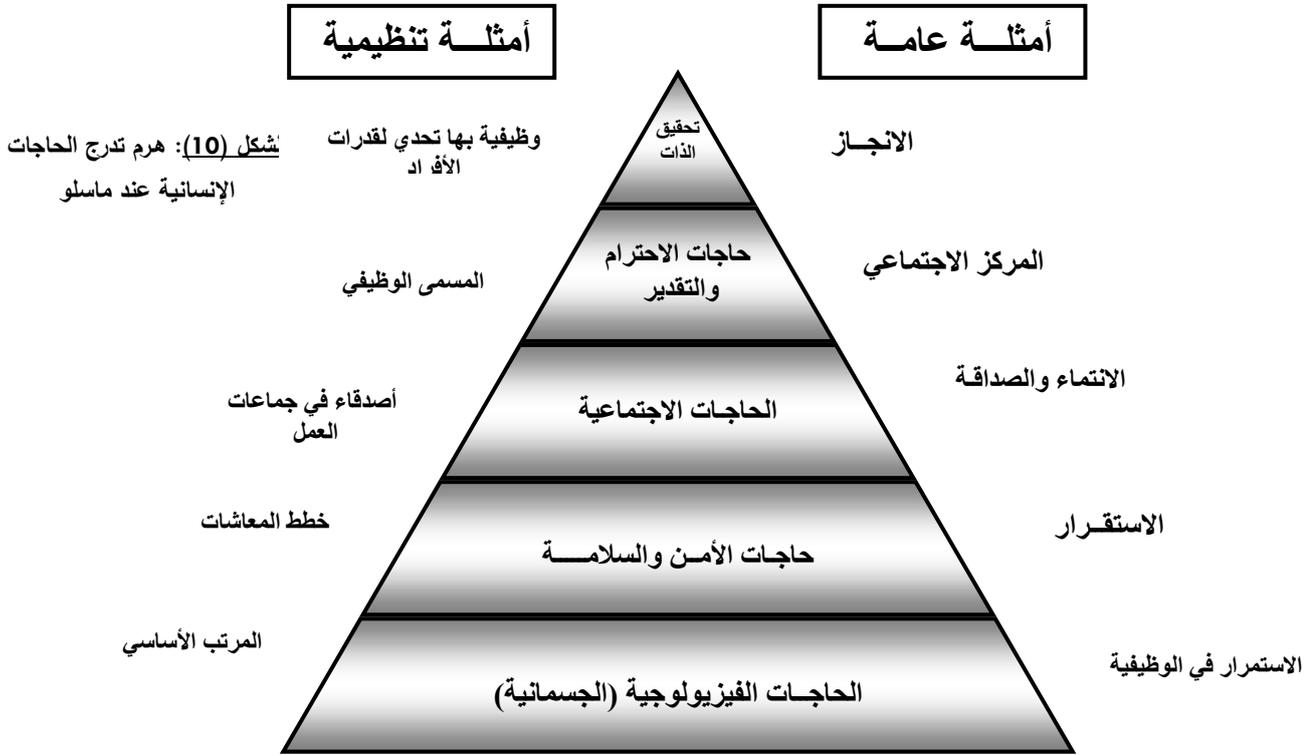
شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته، هذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف المشروع ومدى الحاجة إليه. وهنا يمكن أن تلعب الحوافز والترقيات والألقاب البراقة دورا هاما في إشباع هذه الحاجة. إن المدراء الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم بشكل كبير، على عكس ممن يقللون من إمكانيات الفرد في التنظيم ويجعلون الاستفادة منه محدودة ويخلقون مشكلات بين الفرد والتنظيم. و هذه الحاجات تتحقق عن طريق المركز سواء أكان اجتماعيا او غيره، السلطة والقوة والسيطرة...

5- الحاجة إلى تحقيق الذات :-

أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد أن يكون وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل. بحيث يضع أسس لرغباته وسلوكه على أساس نظريته لنفسه وللغير، ويعمل على إرضاء ذاته ورغباته وما يرى في نفسه م قدرات ومهارات. ويلاحظ ماسلو أن الإنسان تزداد حاجته إليها كلما زاد إشباعه منها ن وتصبح هذه الحاجات أكثر فأكثر الأساس في سلوكه وتصرفاته. وتعتبر الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات هذه الحاجة حيث تظهر منذ مرحلة الطفولة وتتطور مع تقدمه في العمر وينضج وبالتالي يبدأ في التحرر من الاعتماد على الغير. "و يوضح ابراهام ماسلو أن الإنسان حيوان راغب تعتمد رغباته وحاجاته في النهاية على ما لديه وما ينقصه، فهو يريد ما ليس لديه وما يريده يحكم سلوكه ويدفعه إلى التصرفات والسلوك المطلوب ن بينما ما لديه وما اشبع من رغباته لا تتحكم في تصرفاته ولا يمكن اعتبارها أساسا لدافعيته"⁽¹⁾ فالحاجات عند ماسلو مرتبة في شكل هرمي (كما ورد آنفا)، بحيث إذا ما كانت كل الحاجات غير مشبعة فإن الحاجة الأولى في الهرم هي الدافع لسلوك الإنسان وإذا ما تم إشباعها بدرجة معقولة فإن الحاجة التي تليها مباشرة تبدأ في النشاط وتصبح الدافع للتصرفات والسلوك الإنساني. أنظر الشكلين المواليين.

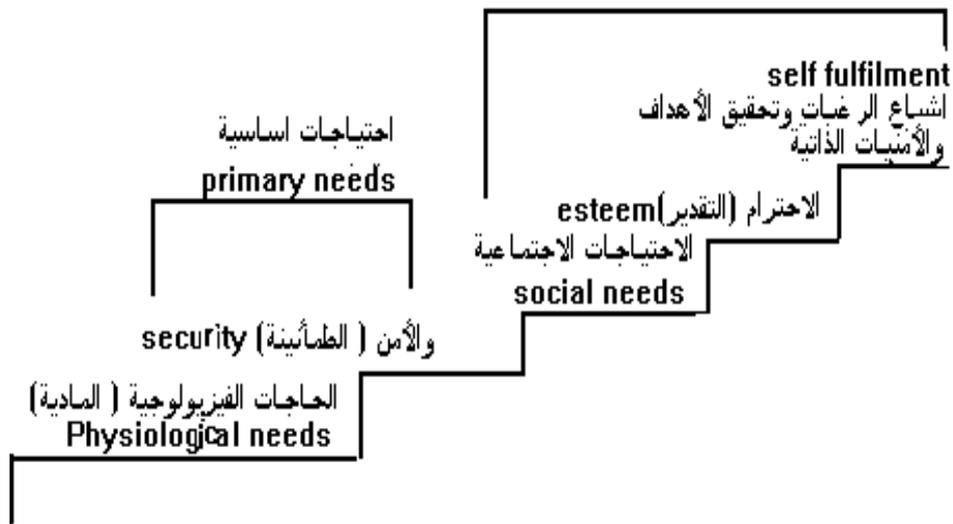
(1) حمدي فؤاد على : المرجع السابق ،ص 195

شكل: هرم تدرج الحاجات الإنسانية عند ماسلو



المصدر: راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 112
شكل التسلسل الهرمي الرتبي للاحتياجات عند ماسلو

احتياجات ثانوية secondary needs



المصدر: <http://6moo7.com/vb/showthread.php?p=24764&mode=threaded> 28/03/2006 , 14 :36

وقد أعطى ماسلو النسبة المئوية اللازمة في كل من هذه الحاجات للحصول على الدافع كالتالي: 80% للحاجة الأولى و70% للثانية و50% للثالثة و40% للرابعة و10% للأخيرة. و في نفس الاتجاه قدم (الدفر) تصنيفا لهرم يشابه بدرجة كبيرة هرم الحاجات لماسلو فقط أنه يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات :

1. حاجات البقاء : وتمثل لحاجات الفسيولوجية عن ماسلو.
2. حاجات الانتماء : وتمثل عند ماسلو الحاجات الاجتماعية وجزء من حاجة التقدير.
3. الحاجة إلى النمو: وتناوبها حاجة التقدير والتحقيق الذات عند ماسلو.

تطبيق نظرية ماسلو :

رغم أن العمال يتحفزون بحاجات مختلفة ومتنوعة فانه يجب التأكيد بان الحاجتين الأوليين هما اقتصاديتين وتتضمنان أمن العمل. وتدعى هاتان الحاجتان بالحاجات الرئيسية (Primary needs) رغم أن هناك ميولا"- هذه الأيام - للإصرار على أن الحاجات الثانوية يجب أن تلبى أيضا". ويوصى بطرق العمل التالية من أجل إشباع الحاجات الثانوية وتلبيتها :

1- من اجل الحاجات الاجتماعية : الثالثة في الهرم

- ❖ رق وعمم الروح الجماعية عند الأفراد.
- ❖ نظم اجتماعات منتظمة مع مرؤوسيك.
- ❖ وزع المهام آخذا" بعين الاعتبار العلاقات بين الأفراد.

2- الاحترام والتقدير : الرابعة في الهرم

- ❖ شجع العمال بتميز عملهم ومدحه واطهاره.
- ❖ اعرض المهام التي تتضمن التحدي الشخصي والمنافسة.
- ❖ فوض سلطات اكثر (delegate more authority)
- ❖ أقم دورات تدريبية تتضمن معلومات ومهارات اكبر.
- ❖ شجع مشاركة العمال بالتحضير للمشاريع.

3- من اجل تحقيق الذات (اشباع الرغبات وتحقيق الأهداف والأمنيات الذاتية) :

في أعلى الهرم

- ❖ شجع الإبداع والتجديد.
- ❖ وزع المهام التي تجبر العاملين على استخدام إمكانياتهم ومقدراتهم الفنية والعقلية والإبداعية.
- ❖ أفسح المجال لدورات تدريبية جديدة تمكن العاملين من استخدام أفضل لمهاراتهم ومقدراتهم.

يعكس تسلسل ماسلو الهرمي (الرتبي) للحاجات الحقيقية الواقعية فقد قدم مساعدة كبرى للجهود المبذولة للتغلب على صورة " الإنسان الاقتصادي" ونعني بذلك الشخص الذي هدفه الرئيسي من العمل هو الزيادة في الربح وجني المال. حيث يتضمن سلوك الفرد ضمن المؤسسة أشياء أسمى من المال وهو الأمن والسلامة والاحترام وتحقيق الذات وأخيراً الاهتمامات الشخصية.

لكن بالرغم من كل هذه الأفكار المفيدة التي جاء بها ماسلو ونظريته للحاجات يسجل عليها أنها لا تصلح لفهم قوة دوافع كل الناس في كل المواقف. ويمكن ن نوجز أهم الانتقادات الموجهة لها فيما يلي: (1)

1. أن النظرية تفترض ترتيباً وتدرجاً هرمياً للحاجات، لكن بعض الناس قد يختلف مع النظرية في ترتيبهم للحاجات. فمثلاً الفنان المبدع يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات، كما قد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية وبالتالي قد يختلف البعض في ترتيبهم للحاجات عن م جاء به نظرية ماسلو.
2. قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافاً لما تفترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى لم تظهر.
3. لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل إنها افترضت أنه هناك إشباع. وفي حقيقة الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا، فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفسيولوجية بدرجة 50% ويكون هذا مرضي له للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة بينما تكون هذه النسبة غير مرضية لأفراد آخرين.
4. تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى. لكن في واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

2. نظرية سلم الحاجات لبورتر:

هذه النظرية تتشابه جداً مع ما جاء له ماسلو، الفرق الوحيد فقط يكمن في ترتيب الحاجات، أين قام بورتر بوضع الحاجة إلى الأمن كأول حاجة أساسية في قاعدة الهرم كما ضاف حاجة جديدة اسمها الحاجة إلى الاستقلالية في مرحلة مستقلة بها.

بمعنى أن سلم الحاجات عند بورتر يأخذ الشكل الموالي :

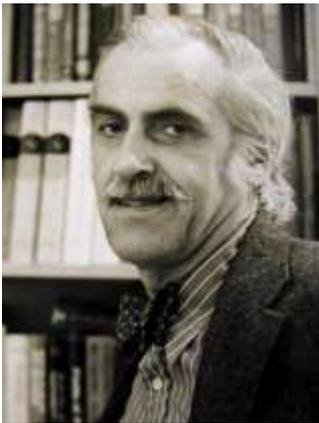
(1) محمد أنور سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص135

شكل: سلم الحاجات لبورتر «Porter»



المصدر: مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص ص. 56.55

3. نظرية الانجاز لدافيد ماكلياند (David McClelland(1917-1998



لقد اقترح دافيد ماكلياند . بعد الأبحاث التطبيقية التي أجراها .
ثلاثة حاجات لها تأثير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات، تتمثل
هذه الحاجات في:

1. الحاجة إلى الإنجاز: وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في
داء العمل، بمعنى أن يكون الفرد مدفوعا بالرغبة في التفوق
والنجاح في اتمام عمل يقوم به. إن دافع الانجاز هذا هو أهم دافع
عند ماكلياند باعتباره . حسب ماكلياند . يمثل الرغبة في الإجابة
والامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقوم بها الأفراد، ويتفاوت
الأفراد في قوة هذا الدافع، فأولئك الذين يكون دافع الانجاز لديهم قويا يحققون سعادة أكبر عند
تحقيق نتائج ناجحة، عن الذين يكون دافع الانجاز لديهم ضعيفا.

و بعد الطريقة الإسقاطية التي قام بها ماكلياند واتكينسون لقياس قوة دافع الانجاز*، تبين أن أثر دافع الانجاز على سلوك الأفراد الذين يتمتعون به يظهر في مواقف معينة وهي تلك التي تحتوي على مهام يمكن تقييم نتائج أداء الفرد فيها (إما بنفسه أو من خلال الآخرين) باستخدام معايير معينة، "فالدافع لا يحرك أو يثير حماس أو سلوك الفرد ذي دافع الانجاز القوي إلا في تلك المواقف"⁽¹⁾

2. **حاجة الانتماء** : تنطلق هذه الحاجة من دافع الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية قوية مع أفراد وجماعات أخرى، بمعنى أن يكون مقبولا من طرف جماعة معينة كواحد منهم يحضى بينهم بالمودة والاحترام. وعليه فإن المصدر الهام لإشباع هذه الحاجة كما يراه محمد سعيد أنور سلطان هو القبول من الآخرين، والفرد ذو الدافع الانتمائي القوي يفضل العمل الذي يتيح له التعامل مع الآخرين وتكوين صلات بينهم وصداقات معهم، وبيتعد عن المهام التي تضطره لأن يعمل منفردا، أو مع مجموعة من الأفراد لا ينسجم معهم.
3. **الحاجة إلى القوة أو النفوذ**: وهي الحاجة أن يكون للإنسان سلطة يؤثر من خلالها في الآخرين، بأن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق وما يريد، فالفرد يحس بالرضا إذا شعر أنه قادر على التأثير فيما حوله من أمور، ويحس بالإحباط عندما يشعر أنه غير قادر على أن يكون له تأثير فيمن حوله.

و يساعد هذا الدافع كثيرا عمليات اتخاذ القرار اللازمة لحل المشكلات وفي التدخل لحسم بعض الأمور بحيث قد يتسبب غيابه في ظهور ما يطلق عليه بالفراغ القيادي الذي عادة ما يتطوع أحد لملئه. إن الفرد الذي يتمتع بهذا الدافع (النفوذ) يفضل العمل دائما في المواقف التي تتيح وتمنح له نوع من السلطة على أفراد آخرين لتوجيه أدائهم. و يمكن تلخيص مساهمة ماكلياند فيما يلي :

1. لقد اعتقد ماكلياند أن كل إنسان يملك الحاجات بدرجات متفاوتة.
2. استخدم ماكلياند الاختبارات الإسقاطية كطريقة لمعرفة قوة هذه الحاجة أو تلك وفيها كان يطلب إلى الأشخاص موضع البحث تفسير صور معينة، فيبرز التفسير العفوي مكونات نفوسهم ومحتوياتها ومن ثم اعتبرت هذه الطريقة بأنها طريقة ناجحة لاستخراج قوة تلك الحاجات بعيد عن التأثيرات الخارجية.

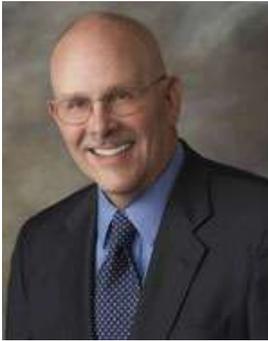
* انظر كتاب محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص،ص. 141،142.
⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص 142.

3. رغم أن ماكلياند اهتم في أبحاثه بالحاجات الثلاثة المذكورة إلا أن أبحاثه حول الحاجة للإنجاز استأثرت بعناية أكبر. وقد اعتقد ماكلياند أن هذه الحاجة يمكن أن تُعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة.

4. حدد ماكلياند خصائص الأشخاص الذين يتميزون بقوة الحاجة إلى الإنجاز.

5. كان اهتمامه منصبا على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد وبين حاجات المنظمة التي يعملون بها.⁽¹⁾

و أخيرا نقول إن الفهم الكامل للمفاهيم الخاصة بدافع الإنجاز والمعرفة الدقيقة للخصائص التي يبحث عنها الأفراد ذوي دافع الإنجاز القوي في أعمالهم يمكن أن تساعد المديرين على تفسير سلوك العمال والتنبؤ به، وليس هذا فحسب، بل أن إدراك الحاجات الثلاثة معا يعتبر عملية مهمة جدا للإدارة في المنشآت المختلفة، خاصة منها الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتؤدي بطريقة جيدة، "فالمنشأة أو الوحدة الإدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة، ولذلك فإن إدراك هذه الحاجات الثلاثة عامل مهم في حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف"⁽²⁾

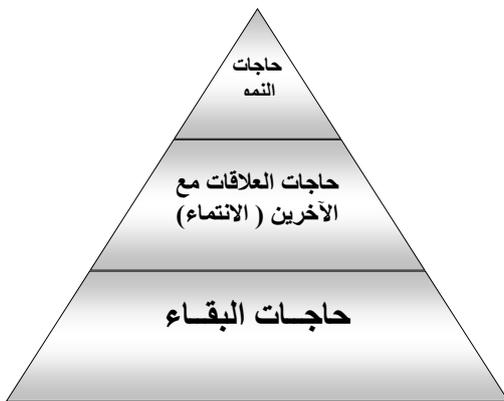


4. نظرية ألدرفر 1940 Clayton Alderfer: نفس الشيء لسابقه بورتر، قام ألدرفر بإعادة ترتيب سلم الحاجات لماسلو متخذا ثلاث مجموعات من الحاجات :

1. **الحاجات إلى البقاء Existence needs :** وتتضمن الحاجات العائدة إلى ضمان الصحة الجسمية للفرد، وهي تمثل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية والأمنية عند ماسلو.

2. **حاجات الانتماء أو العلاقات مع الآخرين Related needs :** وترتكز على أهمية علاقات الفرد مع الآخرين وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

3. **حاجات النمو Growth needs:** وترتكز على تطوير القدرات الإنسانية بالرغبة في نمو الشخص وتطوير قدراته وإمكانياته، وتمائل هنا الحاجات العليا عند ماسلو وهي حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات.



(1) مصطفى نجيب شويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص.60.
(2) المرجع نفسه، ص. 60.

إن ألدرفر يتفق مع ماسلو في كثير من الأمور كسلمية الحاجات وأن الفرد يتحرك في هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تتحكم في سلوك الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية، لكن في الوقت نفسه يذهب ألدرفر إلى إضافة بعض الآراء على ما جاء به ماسلو هي :

- ◆ كلما تم اشباع الحاجات العليا كالم زيادة أهميتها.(1)
- ◆ إن حركة الفرد على سلم الحاجات أكثر تعقيداً مما اقترحه ماسلو، فالفرد (عند ألدرفر) يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، أي أنه في بعض الحالات قد يعود الفرد إلى اشباع بعض الحاجات الدنيا التي من المفروض يكون قد تجاوزها، فمثلاً عندما يفضل الفرد في اشباع حاجات النمو فإنه قد يكون محفزاً للعودة إلى الحاجات الدنيا وإشباعها بشكل أفضل. فالفرد الذي يفشل في تحقيق مركز وظيفي مرموق قد يلجأ إلى جمع الأموال وبناء علاقات اجتماعية أفضل من السابق مع الآخرين.

5. نظرية X و Y لدوجلاس ماك غريغور (1906-1964) Douglas Murray McGregor :



ركز دوجلاس ماك غريغور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية و فلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماك غريغور العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز (x,y) "حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً، وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين"(1) وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها كالاتي: (2)

نظرية X :

1. الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل.
2. خامل ولا يريد المسؤولية في العمل.
3. يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
4. العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان إنما يعمل خوفاً من العقاب وليس حبا في العمل.

(1) رضا صاحب أو حمد آل علي : الإدارة : لمحات معاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 456.

(1) علي غربي : مرجع سابق، ص 85

(2) مصطفى نجيب شوايش : مرجع سابق، ص 51.50

5. لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.

6. أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

هذه الفلسفة x " هي امتداد لفلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة حيث أن الإدارة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور وتدريب ومكافآت... وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، في حين أن التراخي في الأداء يحول هذه العمليات إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد." (3)

و هذه النظرة الظالمة لسلوك الإنسان كانت هي الشائعة في الإدارة التقليدية إلى أن أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها كنتيجة لتجارها الكثيرة حول سلوك الفرد والجماعات.

نظرية Y : تخالف هذه النظرية أولاً تلك الاقتراحات في السلوك البشري والتي وردت في نظرية x والتي وتصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتناست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني.

إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العمال، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي: (4)

1. إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة. 'ن العمل (معتمدا على ظروف يمكن مراقبتها) يمكن أن يكون مصدر رضا ولذلك سوف يتم إنجازه وبشكل تطوعي، كما يمكن أن يكون مصدر عقوبة وبذلك يتم تجنبه إذا كان ذلك ممكنا.

2. إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.

3. إن العنصر البشري (وتحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

4. في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.

(3) علي غربي : مرجع سابق، ص 85

(4) مصطفى نجيب شوايش: مرجع سابق، ص 51

5. يعمل الإنسان ملا في الحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب. إن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات والذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

هذه هي اقتراحات نظرية Y التي تركز على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالأهداف ومن خلال السماح للمرؤوسين لتحقيق الرضا الشخصي م دامت تساهم وتؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم. و يمكن أن نوضح من خلال الجدول الموالي بعض عناصر الاختلاف بين النظريتين X و Y

عناصر الاختلاف	نظرية X (الاتجاه التشاؤمي)	نظرية Y (الاتجاه التفاؤلي)
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا يد منه).	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة.
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يقنقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً، ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازاً والذي يعطيهم من السامنة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
الملموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير ملموحين وليسوا على مستوى المسؤولية. ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة، لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

المصدر : محمد بن سليمان الضبعان

<http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM>, 28/03/2006 ,14 :30

التطبيق العملي لنظرية (x,y)

يمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ x,y في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحيد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (x) والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (y).

- فعلى سبيل المثال:

يعتمد المدير على الحافز المادي بشكله الإيجابي والسلبى (المنح والمنع) في تحفيز العاملين الذين تنطبق عليهم النظرية (x).

أما الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (y) فيتم الاعتماد على الحافز المعنوي في تحفيزهم من خلال تشجيعهم على المشاركة والإنجاز وتحقيق الذات. مع العلم أنه لا يمكن الجمع بين هاذين المدخلين لأن كل واحد منها يعتمد فلسفة مناقضة للآخر تماماً، الأول (x) متشائمة متشددة والثاني (y) مرنة ومتفائلة.

6. نظرية العاملين لهيرزبرغ (Frederick Irving Herzberg (1923-2000):



نظرية هرزبرغ من نظريات الدوافع كسابقتها (نظرية الحاجات عند ماسلو) لاقت بدورها اهتماماً واسعاً من الباحثين والمديرين، تركز أساساً على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين. إذ بعد قيام هرزبرغ بدراسته الاستطلاعية (عن طريق المقابلات) والتي شملت حوالي مئتان من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة ومن مواقع مختلفة والتي حاول فيها فهم شعور هؤلاء المبحوثين حول الأعمال التي يقومون بها، توصل من خلال دراسته هذه إلى " حقيقة مؤداها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان في العمل إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعوره بالرضى عن عمله، إنما يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته. وبناء عليه استطاع أن يتوالى لفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة : الرضا والاستياء وأن العوامل المؤدية للرضا تختلف تماماً عن تلك المؤدية للاستياء.

و يسمى هرزبرغ هذه العوامل بالعوامل الوقائية والعوامل الدافعة.

1- العوامل الوقائية :

وهي تلك التي تخلق إحساساً بعدم الرضا (الاستياء) في حالة غيابها ولكن لا يمكنها أن تخلق إحساساً بالرضا في حلة وجودها، وينطلق عليها أيضاً اسم العوامل اللاشباعية. وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعاملين، وهي قريبة جداً من الحاجات الأولية في سلم ماسلو وهي الأمن والحاجات الاجتماعية.

و تحدد هذه العوامل كالاتي :

- سياسية وإدارة المؤسسة.
- الإشراف الفني.
- العلاقات المتبادلة بين المشرفين والزملاء.
- الراتب.
- المركز الاجتماعي.

- ظروف العمل.
- الأمن الوظيفي.

2- العوامل الدافعية:

ويمكن أن تؤدي إلى مستوى عالي من الرضا لدى الموارد البشرية في حالة وجودها ، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جداً من الحاجة إلى تحقيق الذات، التي أشار إليها ماسلو وتحدد أيضا فيما يلي: (1)

- الرضا في حالة الشعور بالإنجاز.
 - الإعراف نتيجة الانجازات في العمل.
 - العمل نفسه كونه مهما لأنه إبداعي وفيه شيء من التحدي.
 - التطور والنمو الشخصي.
 - امكانية التقدم في الوظيفة.
 - المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه بها ومدى مسؤوليته عن الآخرين.
- لقد بين هزريرغ أن العوامل الدافعة إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الانتاجية.
- إن نظرية العاملين - في بعض النواحي - تعتبر تكميلية لنظرية ماسلو حول الاحتياجات والدوافع كما يوضحه الجدول التالي :

جدول : مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرتز بيرغ

النظرية المزدوجة (ثنائية العامل) لهيرتز بيرغ	التسلسل الهرمي (الرتبي) للحاجات عند ماسلو
<ul style="list-style-type: none"> - الانجاز - النمو والنضج - التحدي في العمل - المسؤولية 	تحقيق الرغبات وتحقيق الأهداف الأمنيةات Self Fulfilment الذاتية
<ul style="list-style-type: none"> - الترقية والترفيح - التمييز والتقدير - الوضع الوظيفي 	- التقدير Esteem
<ul style="list-style-type: none"> - العلاقات بين الأفراد - إدارة الشركة 	- الحاجات الاجتماعية Social needs

(1) مصطفى نجيب شوايش : المرجع السابق، ص 54

<ul style="list-style-type: none"> - شروط العمل - نوعية المراقبة - أمن العمل وسلامته 	<ul style="list-style-type: none"> - الأمن والسلامة Security
<ul style="list-style-type: none"> - الحياة الشخصية - المكافأة 	<ul style="list-style-type: none"> - الحاجات المادية Physiological needs

المصدر :

<http://6moo7.com/vb/showthread.php?p=24764&mode=threaded> ,28/03/2006 , 14 :36

التطبيق العملي لنظرية هيرزبيرج:

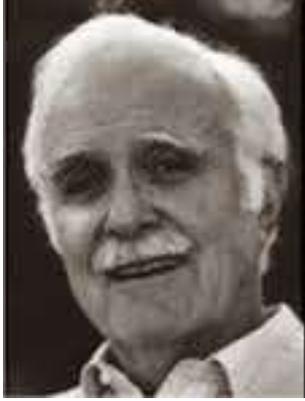
حتى ظهور هذه النظرية كانت الإدارة تركز مجمل اهتمامها على تلك العوامل التي يسميها هرزبرغ بالعوامل الوقائية حيث كانت (الإدارة) كلما واجهت مشكلة انخفاض الروح المعنوية فإنها تلجأ إلى رفع الأجور أو زيادة المزايا العينية، أو إلى تحسين ظروف العمل كحلول بديلة لهذه المشكلة، وبالطبع فإن مثل هذه الحلول لم تؤدي إلى النتائج المرجوة منها، وكثيرا ما اشتكت الإدارة من انها تقدم أعلى أجور ومزايا عينية كبيرة وظروف عمل ممتازة ومع ذلك فإن العمال لا يتكون لديهم أي دافع للعمل. والعللة في ذلك كما يراها هرزبرغ هي أن الإدارة ركزت فقط على العوامل الوقائية ما أفقدها القدرة على دفع العمال إلى بذل النشاط الضروري. لأن هذه الأخيرة (العوامل الوقائية) كما جاء آنفا لا تخلق الدافع لدى الأفراد، بمعنى أن وجوده لا تأثير له على دافعية الأفراد، في حين غيابها يؤثر سلبا.

و تستطيع الإدارة أن تستخدم مبادئ هذه النظرية في دفع الموظفين أو العاملين واستثارتهم وحفزهم للعمل بالتركيز على الجانب المعنوي والنفسي في التعامل مع المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالنمو والترقي وإسناد بعض الأعمال التي تولد لديهم الرغبة في التحدي والشعور بأهميتهم عند إنجازهم للعمل المطلوب بكفاءة.

ويتطلب تطبيق هذه النظرية نوعية من المديرين على درجة عالية من الكفاءة تتوافر لديهم القدرة على التعرف على أبعاد شخصية مرؤوسيهم والتعامل معهم من خلالها.

لقد انتشرت نظرية العاملين كثيرا وحازت على شعبية خاصة في المنظمات الأمريكية في منتصف الستينات، لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية وقدمت إطارا مفيدا وهاما لحاجات متنوعة، وبينت المكافآت التي تعتبر مهمة في عملية دفع العاملين للعمل. لكن ما يعاب عليها فقط هو أنها لم تتطرق إلى تقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.

7. نظرية العدالة John Stacey Adams :



ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول آدمز 1963 (J.Stacey Adams) حيث تشير إلى أن الفرد "يحفز بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به"⁽¹⁾

هذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة والعدالة هنا تعني

الإنصاف وهذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم، بالتالي يجب الانتباه لهذا الأمر.

يقول العلماء أن هذه النظرية (العدالة) اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها (المقارنات الاجتماعية) بشكل كبير. فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبتها للعطاء الذي قدموه. لذا فهم يعتقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم. ويشعر الفرد بوجود عدالة فقط عندما " يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر"⁽²⁾

و يمكن شرح طريقة عقد الفرد لمقارنة بينه وبين الأفراد الآخرين من خلال الخطوات الموائية والتي تمثل في الحقيقة مدركات العدالة لدى الفرد:
أولا: يقيم الفرد طريقة معاملة المنظمة له.

ثانيا : يقيم الفرد كيفية معاملة المنظمة لمجموعة مقارنة (التي يمكن أن تكون فرد في جماعة العمل أو فرد آخر في جزء آخر من المنظمة، أو أفراد آخرين آخرين موجودين في أماكن أخرى...)
ثالثا: بعد تقييم معاملة الفرد نفسه ومعاملة الآخرين، يقوم الفرد بمقارنة موقفه بموقف الآخرين.

(1) رضا صحب أبو حمد آل علي : مرجع سابق، ص 460 نقلا عن :

Adams J.Satacey , Toward an understanding of Inequity, journal of abnormal ans social Psychology, November , 1963 PP , 422-36

(2) محمد سعيد سلطان : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 172

رابعا : كنتيجة للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة⁽¹⁾ و اعتمادا على قوة الإدراك لدى الفرد سيتخذ بديلا م البدائل.

شكل: يوضح تشكيل إدراكات العدالة



المصدر : راوي محمد حسن : الشلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 123

وتتمحور عملية المقارنة هنا على مقارنة الفرد ما يحصل عليه من ناتج في عمله وبين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات مع ما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه من ناتج.

$$\text{الناتج الشخصية} \div \text{المدخلات الشخصية} = \text{مقارنة} \frac{\text{ناتج الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}} = \text{نسبة معينة}$$

أي أن الفرد يقارن بين نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين، وكما أشرنا أنفا لا تتطلب العدالة هنا أن تكون النواتج والمدخلات متساوية وإنما تتطلب أن تكون النسبة هي المتساوية (أو متقاربة على الأقل).

بمعنى أنه من خلال مقارنة النسبة المحصل عليها م خلال المقارنة المجرات بالطريقة الموضحة أنفا، يمكن للفرد أن يشعر بالعدالة أو أن يشعر بعدم العدالة والمساواة حيث كلما أدرك الفرد تقارب

⁽¹⁾ راوية محمد حسن : السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 124

وتساوي النسبة المحصل عليها يعني تساوي ما يحصل عليه الفرد من نواتج إلى مدخلاته مع ما يحصل عليه الآخرون من نواتج إلى من يقدمونه من مدخلات، كلما أحس أو شعر الفرد بالعدالة، وبعكس ذلك الإدراك، فإنه يشعر بعدم العدالة ومن ثم الاحباط وعدم الحفز هذه الأخيرة (الاحساس بعدم العدالة) يحفز الفرد بطريقة عكسية تجعله يسعى إلى تحقيق العدالة المنشودة من خلال سلوكه لبعض السلوكات التي تأتي كاستجابة لشعوره بعدم المساواة (عدم العدالة) يمكن أن نحددها في الآتي :

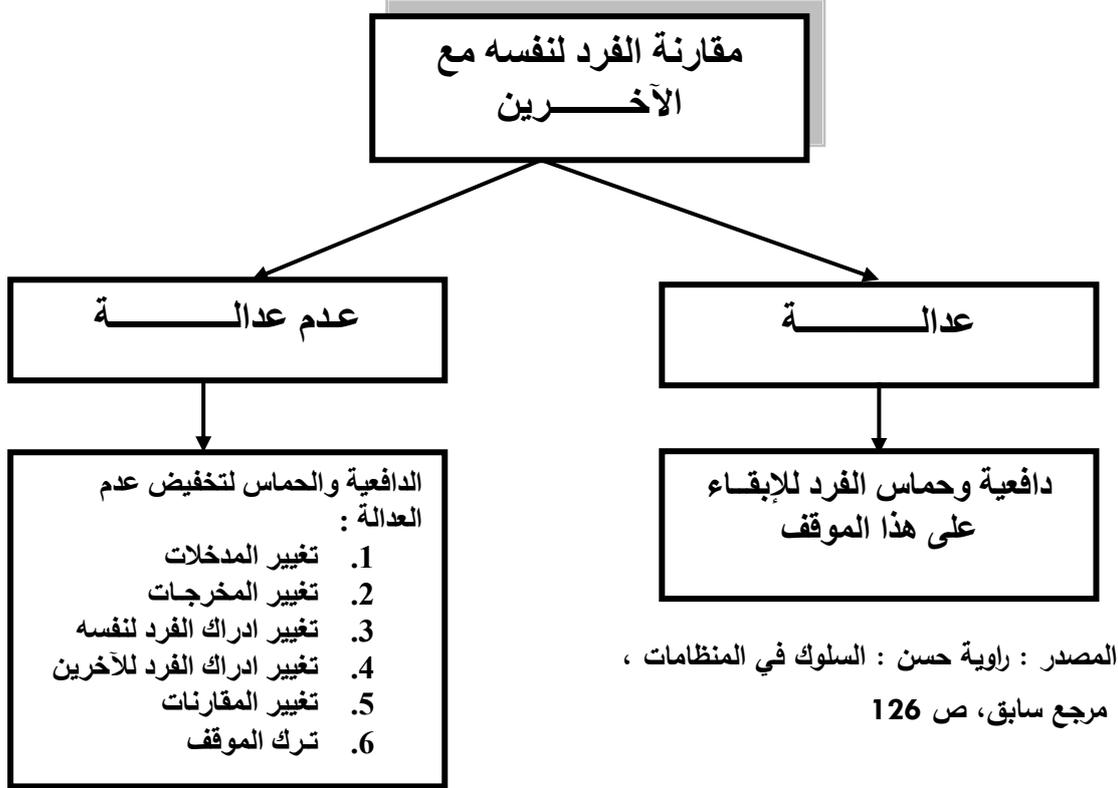
(1) حسب ما طرحه آدمز (1)

1. يمكن للفرد أن يغير مدخلاته : بمعنى أن الفرد يمكن أن يبذل مجهودات أكبر في العمل أو يقلل من مجهوداته لأداء وظيفته طبعاً هذا وفقاً لا تجاه عدم العدالة، وهذا لتغيير نسبة المقارنة، فمثلاً الفرد الذي يحس أو يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل وهكذا..
2. يمكن للفرد أن يغير نواتجه : كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير.
3. محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه : وهذه هي أصعب الاستجابات تطبيقاً، فبعد ادراك الشعور بعدم العدالة مثلاً : قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه فيقرر أن عطائه إلى المنظمة فعل منخفض ومن ثم لا يستحق أن يحصل على أكثر مما حصل عليه.
4. أو قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين، من خلال القيام بعملية التبرير النفسي.
5. يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة، أي أن الفرد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كأن ينظر مثل الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظاً، أو أنهم مفضلين لدى المدير أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة.
6. أما الاستجابة البديلة الأخيرة فتتمثل في ترك الموقف كله والسعي إلى تحقيق المساواة في مكان آخر، كأن يطلب الفرد نقله من قسمه إلى قسم آخر أو أن يترك العمل نهائياً من المنظمة، كل ذلك لتخفيف الشعور بعدم العدالة.

(1) راوي حسن : السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 125 نقلاً عن :

Adams J.Satacey , Toward an understanding of Inequity, journal of abnormal ans social Psychology, November , 1963 PP , 422-36

شكل: يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة



التطبيق العملي للنظرية :

مما سبق تفترض النظرية وجود ثلاثة أنواع من الموظفين (الأفراد) النوع الأول: وهم الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف (بعدالة)، وبالتالي فهم متحفزون للعمل.

النوع الثاني : وهم الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

النوع الثالث: الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. وهذا ليس معناه أن يقوم الكل بزيادة جهده حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون، فمن السهل أن يبقى الشخص على أدائه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يأخذ نفس الراتب أو المكافأة.

و تقدم أيضا هذه النظرية إلى المديرين رأيا مفاده أن الإنصاف أو العدالة تكون في شكلين : 1. عدالة أو إنصاف في التوزيع و عدالة في الإجراءات.

الأول : يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء

و الثاني: ويتعلق بسياسات وإجراءات المنظمة كالترقية والعقوبات، التقيين...

إذن على المدير الذي يريد تحفيز أفرادهِ وأن يخلق لديهم الدافع نحو العمل بصفة كبيرة أن يهتم بهذه الأمور حتى يزيد من شعور العامل أو الفرد بالعدالة وبالتالي يزيد من حافزته للعمل والإنجاز وذلك لأن عامل المقارنة الاجتماعية هنا قوي.

و عموماً تقدم نظرية العدالة إلى المديرين ثلاث نصائح أساسية مفادها : (1)

1. كل فرد في المنظمة يحتاج لمعرفة وفهم أساس ومعيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على الجودة أو الكمية..

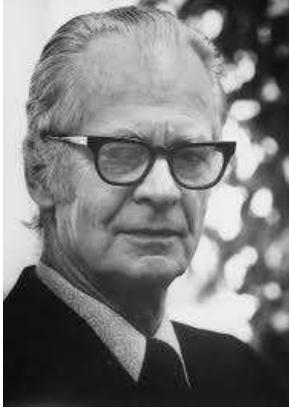
2. ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم فهم يدركون ويمارسون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي والآخر معنوي.

3. يبنى الأفراد تصرفاتهم بناء على ادراكهم للواقع، فلو فرض أن هناك فردن يحصلان على نفس المرتب ولكنهما يعتقدان أن الآخرين يحصلون على مرتب أعلى وأكبر منهم. فإن كل منهم سيبنى خبرته لعدم العدالة على أساس إدراكه وليس الواقع. ومن هنا فإنه حتى عندما يعتقد المدير أن الفردين يحصلان على نفس الراتب، إلا أن الأفراد قد لا يوافقون على هذا الاعتقاد وفقاً لادراكهم هم لمدى مساواة أو عدالة هذا المرتب.

إذن من خلال كل هذا يمكن القول أنه على المديرين والمنظمات أن تقدم أنظمة حوافز عادلة، والعدالة كما يشير إليها (محمد سعيد نور سلطان) هنا هي ضرورة ربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمونه وبالتالي فلا بد من وجود أنظمة تقيس ما يقدمه هؤلاء الأفراد كأنظمة عادلة لقياس فعالية الأداء. وككلمة أخيرة في هذا المقام نقول أن المدير الناجح في هذه النظرية هو الذي يستطيع أن يجعل الفرد يشعر بالعدالة والمساواة لضمان حفزه باستمرار عن طريق العمل بالقرارات التي يتخذها لتحقيق ذلك.

(1) راوية حسن : السلوك في المنظمات، المرجع السابق، ص 128

8. نظرية التدعيم (التعزيز) Burrhus Frederic Skinner(1904-1990 :



طورت نظرية التدعيم أو كما يشاء أن يطلق عليها البعض التعزيز على أساس الأبحاث والدراسات التي قام بها سكينر (B.F.Skinner) والتي ارتكزت أساسا على العلاقة بين السلوك الإنساني ونتائجه من منطلق " أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال النتائج الايجابية أو السلبية لذلك السلوك"(1)

إن المدخل السلوكي لهذه النظرية ينص على أن سلوك الفرد مشروط بما يحصل عليه من مكافآت، بمعنى أن السلوك في هذا الطرح يتحدد من خلال عوامل خارجية في بيئة العمل، بينما لا تمثل الأحداث الداخلية الوجدانية أهمية تذكر (بالنسبة لهذه النظرية). فالمدعمات المتمثلة فيما يحصل عليه الفرد من نواتج فور إبدائه لسلوك معين (مكافآت مثلا) هي التي تتحكم في توجيه سلوكه وهي التي تزيد من احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل. لأن الأفراد يميلون عادة إلى تكرار ذلك السلوك الذي يتأتى عنه نتائج سارة وإيجابية ما معناه حسب (Skinner) أن السلوك الذي يتم تعزيزه أو بمعنى آخر تدعيمه سيتكرر، في حين أن السلوك الذي لا يتم تدعيمه أو تعزيزه فهو لا يتكرر. وعليه فإنه من الممكن في هذه الحالة تعديل سلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الاستخدام المناسب والمباشر لأساليب الثواب والعقاب.

عموما تقوم نظرية التدعيم على " مفاهيم التعلم وقانون الأثر، أي أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة حصوله أو عدم حصوله على الحوافز، لأنه وفقا لهذه المفاهيم يعتمد الفرد على خبراته السابقة فيما يتعلق بالمدعمات التي يحصل عليها نتيجة ابدائه لا استجابات أو سلوك معين في الماضي فيزيد احتمال بناء الفرد وتكراره للسلوك في المستقبل إذا تم تدعيم هذا السلوك في الماضي بمدعم ايجابي (علاوة، ترقية...)، كما يقلل احتمالات تكرار هذا السلوك إذا كان الفرد قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي نتيجة إبدائه لهذا السلوك في الماضي"(2).

إن يلعب التدعيم دورا مهما في توجيه سلوك الفرد في العمل ل، لأن أداء العامل ومقدار ما يبذله من جهد لأداء مهامه يتأثر مباشرة بالنواتج التي يحصل عليها كعائد عن سلوكه. وحسب ما يرى Gardon فإن سكينر قد اعتمد على مبدئين أساسيين في نظرية التدعيم (التعزيز) يعتبران مرتكزين أساسيين في أسلوب تعديل السلوك. هما :

1. أن الأفراد يسلكون الطرق الذين يرونها أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.

(1) رضا صاحب أو حمد آل علي : مرجع سابق، ص 460

(2) راية حسن : السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 135 نقلا عن :

2. أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم بالمكاسب والمكافآت.
أي أن اثارة السلوك الايجابي تعتمد على المعززات وهي هنا المكافآت عند سكينر.
لكن يبقى أن نشير إلى شيء مهم في هذا الصدد وهو أنه ليس كل معزز أو كل مدعم لفرد ما يكون معززا أو مدعما لفرد آخر، فالمعززات إذا تكررت بشكل دوري أصبح من الممكن التنبؤ بحدوثها، وهذا ما يجعلها تفقد جدواها شيئا فشيئا.

تطبيق النظرية عمليا :

إن النظرية في تأكيدها على ضرورة وإيجابية تعزيز السلوك إنما تثير انتباه المديرين إلى ضرورة أن يحدث التعزيز مباشرة بعد حصول السلوك من طرف الفرد، وذلك بغية أن يلاحظ الفرد الارتباط المباشر بين سلوكه والقيمة الايجابية التي منحت له.
و لكي يستطيع المدير أن يستخدم أسلوب تعديل السلوك التنظيمي بنجاح عن طريق ما يدعى بالتدعيم أو التعزيز، عليه إتباع مجموعة من الخطوات. يحددها الدكتور رضا صاحب أبو حمد آل علي في الآتي :

1. تحديد الانجاز المطلوب الوصول إليه بدقة.
 2. تحديد المكافآت التي تعزز (تدعم) الوصول إلى ذلك الانجاز.
 3. ربط المكافآت مباشرة بنتائج السلوك المطلوب.
 4. اختبار جدول التعزيز المناسب.
- هذا وبرغم كل ما سبق طرحه وبرغم ما لاقاه هذا الأسلوب (التدعيم) من نجاح، لم يسلم من بعض الانتقادات التي وجهت إليه ومنها :
1. أنه أسلوب أوتوقراطي في إدارة الأفراد يعتمد على الاستغلال
 2. اعتماده في تفسير محددات دافعية السلوك الإنساني على العوامل الخارجية، وإغفاله الجوانب الداخلية كدافع للإنجاز.
 3. التدعيم (التعزيز) ليس التفسير الوحيد للاختلافات في دافعية الفرد، وإنما هناك أموراً أخرى كالأهداف وعدم العدالة في المكافآت والتوقعات والإدراك... وغيرها لها دور كبير في تفسير الدافعية.

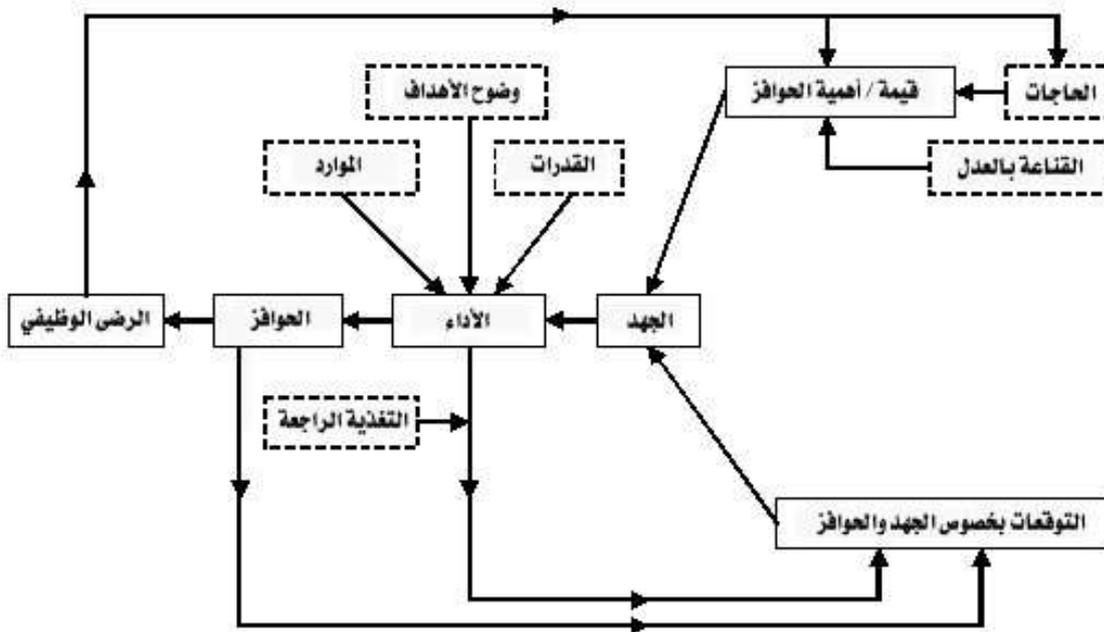
9. نظرية التوقع (Victor Harold Vroom (1932) :



تعتبر نظرية التوقع من أهم النظريات في تفسير الحفز عند الأفراد والتي لاقت قبولاً واسعاً في السنوات الأخيرة. حيث إن مفاهيم الدافعية التي أرساها ابراهام ماسلو وفريدريك هرزبرغ لا تأخذ في اعتبارها الاختلافات بين الأفراد بل تقتصر على تفسير (لماذا يسلك الأفراد العاملين سلوكاً معيناً؟). حتى وضع فيكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 نظريته الجديدة التي تعتمد على توقع سلوك الأفراد والتي سماها نظرية التوقع، التي تحاول تفسير السلوك طبقاً للأهداف والاختيارات والتوقعات الفردية.

وجوهر هذه النظرية " يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما ويعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج"⁽¹⁾

و يمكن توضيح النظرية أكثر بالشكل التالي:



شكل: نموذج التوقعات للتحفيز والرضى الوظيفي

⁽¹⁾ رضا صاحب ابو حمد آل علي : مرجع سابق، ص458

تمثل الصناديق السوداء في الشكل المبادئ الأساسية في نظرية التوقعات، أما الصناديق المنقطة فتعبر عن مساهمات النظريات الأخرى في نموذج التوقعات. ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما:

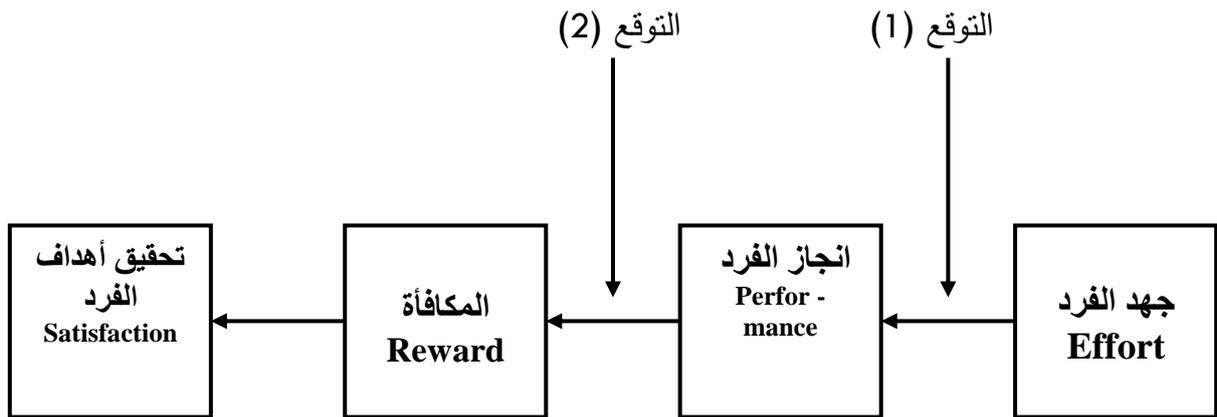
- ✓ قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف.
- ✓ و توقعاته حول الجهد والحوافز.

1. قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف: الحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة. قد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعياً. وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنعه من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب. وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر. مثلاً، قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.

2. التوقعات حول الجهد والحوافز: هذا العامل يتشكل من أمرين.

التوقع الأول والتوقع الثاني ويمكن أن نفهمه من خلال الشكل الموالي :

شكل: نموذج التوقع



المصدر : مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 58 نقلا عن :

فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط 2، مطبعة الصفدي، عمان، 1985، ص 196

و يشير هذا الشكل إلى أن قوة الدافعية عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه في النجاح إلى بالوصول إلى ذلك الانجاز وهذا هو التوقع الأول، بينما التوقع الثاني فيحدده فروم في التساؤل عما إذا كان الفرد سيكافأ على الإنجاز الذي أنجزه.

و نوضح ذلك أكثر فيما يلي: (1)

التوقع الأول : ويرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك. وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

التوقع الثاني : وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك. أي ما ذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز. فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا ما حقق رقم إنتاج معين فهل سيعطى مكافأة أم لا. هذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

مما سبق يتضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة. أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة، فسي تتوفر للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة الحوافز لديهم. لذلك يرى بعد الكتاب أهمية بناء نظام للتغذية الراجعة وذلك لتحسين العملية من خلال الاستماع لملاحظات وآراء الآخرين.

و عموماً يمكن تلخيص نموذج فروم في التوقع وفق الافتراضات التي حددها مصطفى نجيب شاويش كالآتي: (2)

1. إن سلوك الفرد تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة.
2. يمكن للفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق هذا الناتج.
3. إن العاملين في المؤسسات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات.
4. يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم، ومن ثم فهم يختلفون حول ما يريدون من المؤسسات التي يعملون بها.
5. يتخذ العاملون في المؤسسات قرارات معينة مبنية على إدراكهم أن سلوكاً معيناً سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، ويميل أولئك العاملون إلى التصرفات التي يرون أنها ستؤدي إلى نتائج يطمحون إليها، ويتجنبون القيام بتصرفات يرون أنها ستؤدي إلى نتائج لا ترضيهم.

(1) رضا صاحب ابو حمد علي : مرجع سابق، ص 459

(2) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 58

6. وعليه الدوافع عند فروم هي محصلة لمجموعة من العوامل هي التوقع ومدى قبول الشخص للنتائج المتوقعة وارتباط الناتج بنوعية الأداء ويوضح ذلك المعادلة التالية:
الدافعية = التوقع × القبول × الارتباط بين الناتج والأداء⁽¹⁾

1.9. التطبيق العملي لنظرية التوقع:

مما سبق أن نظرية التوقع تركز على إجابة سؤالين هما.

لماذا يبذل الفرد مجهوداً أكبر؟

ماذا يتوقع الفرد من هذا المجهود؟

وعادة ما يتوقع الموظف مكافأة مناسبة لأدائه، وبالتالي فإنه يجب على كل مدير أن يربط وبشكل كبير بين قيمة المكافأة، ومستوى الأداء الذي يقوم به العامل. كذلك فإن المكافأة المناسبة يجب اختيارها بما يتفق مع الحاجات غير المشبعة، والتي لا تنحصر فقط في الحوافز المادية وإنما قد تكون معنوية أيضاً مثل الترقية أو الاعتراف أو التقدير أو تحقيق الذات.

و يحدد العلماء عامة أسباب أهمية نظرية التوقعات لإدارة الموارد البشرية في عاملين:

1- لأنها تساعد على معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.

2- محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

بالرغم من أهمية ما جاء به فيكتور فروم وأسبقته في تفسير الدافعية على أساس التوقعات إلا أن ليتمان بورتير (Lyman w.Porter) وإدوارد لولر (Edward E.Lawler) قد طورا نظريته هاته في أواخر الستينات " حيث أكدا على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الايجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحق."⁽²⁾

⁽¹⁾ محمد بن سليمان الضبعان

III. إدارة الموارد البشرية في المدرسة السلوكية:

1) اختيار الموارد البشرية: لم ترفض المدرسة السلوكية رأي النظرية الكلاسيكية في عملية اختيار الأفراد، فهي تبقى على ضرورة تقسيم العمل المسبق، ودراسة وتحليل الوظيفة لمعرفة التخصص والمهارات والقدرات المطلوب توفرها في المرشح لشغل تلك الوظائف، لكن ركزت في الوقت نفسه على جملة من المتغيرات الأخرى ذات طابع سلوكي أدرجتها في قائمة شروط اختيار الأفراد، هذه المتغيرات ناتجة أساساً من أبحاث روادها: سواء علماء اجتماع أم علماء نفس أم علماء نفس اجتماعيين، والتي ترى بأنها ضرورية جداً للعامل، ومستوى أدائه إنما يتأثر بها في معظم الأوقات، حتى مع وجود متغيرات القدرة والخصائص المادية الأخرى. فكما مر معنا فإن المدرسة السلوكية تتبنى فكرة أن الأداء يتأثر كثيراً بما يسمى رغبة الفرد ودوافعه للعمل، الجانب الواجب مراعاته أثناء عملية اختيار الفرد المناسب.

منا هنا سعى رواد النظرية لإدخال تعديلات على الوظائف بما يشجع الأفراد للترشح لها بوصفها تستجيب لطموحاتهم واحتياجاتهم، سواء في التصميم الوظيفي أم التعويض المادي، أو حتى في جو العمل ومحيطه.

و بما أن النظرية، كذلك، تنادي بفكرة العمل الجماعي وضرورة التعاون وتكوين الجماعات الرسمية وغير الرسمية بما يحقق صالح المؤسسة والأفراد على حد سواء فهي ترفض فكرة العمل الفردي، وترفض فكرة التعصب والانحياز والانعزال عن باقي جماعة العمل، لأن الاندماج وروح التعاون والتكافل هي أساس نجاح المنظمات . حسب رأيها . لهذا يمكن أن نلخص مجمل الشروط التي تحرص المدرسة السلوكية توفرها في المرشح المتقدم لعملية الاختيار أو بصفة أخرى، المتغيرات المطلوب البحث عنها واختبارها لدى المرشحين في النقاط الآتية:

- ✓ أن يتحلى المرشح بروح العمل الجماعي والتعاون.
- ✓ أن تكون لديه القدرة على الاندماج والتطور.
- ✓ أن تكون لديه روح الاتصال والقدرة على تكوين علاقات إنسانية مع الآخرين داخل التنظيم وأثناء العمل.
- ✓ أن يكون سويًا في شخصيته؛
- ✓ أن يكون ذكيًا وسريع البديهة؛
- ✓ أن يتمتع بمهارات سلوكية في طرق التعامل؛
- ✓ الاحترام وقبول الآخرين؛
- ✓ السلامة الجسدية والعقلية والنفسية؛

✓ الأخلاق الحسنة وحسن الإدراك؛

✓ قبول الأهداف الرسمية ورسالة وسياسة المؤسسة المرشح لديها.

و للإشارة فإن هذه المتغيرات وغيرها قد تختلف وتتفاوت في درجتها باختلاف وتنوع الوظائف ومستويات ومسؤوليات المناصب المرشح لها، فما قد يبرز من خصائص أكثر من غيره في وظائف معينة، قد يصبح ثانويا لدى وظائف أخرى.

والمدرسة السلوكية في سبيل اكتشاف هذه الخصائص السالفة الذكر، تقترح ما يسمى بالاختبارات، هذه الأخيرة التي تختلف بدورها باختلاف الوظائف والمهارات والخصائص المراد اختبارها أو الكشف عنها لدى الأفراد المرشحين كاختبارات الشخصية، الاختبارات النفسية، اختبار الذكاء، اختبار الأداء والمهارة، اختبار الميول..و غيرها.

ان الفضل في تطوير عملية الاختيار والاختبار يرجع إلى العلماء السلوكيون الذين ولجوا عالم التنظيم وقدموا إسهاماتهم التي تعد بحق إسهامات قيمة مازال يُعمل بها لحد الآن في عملية البحث واختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.

(2)التدريب (التنمية): بدورها المدرسة السلوكية لم تنف أهمية عملية تنمية وتدريب بالنسبة للرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية، كما لم تنف وأقرت ضرورة وجود وظيفة التدريب كوظيفة قارة من وظائف إدارة الموارد الأفراد، لكن فقط أنكرت على المدرسة الكلاسيكية اهتمامها المفرط بجانب المهارات والقدرات المادية للأداء، أي تركيزها في التدريب فقط على المهارات الإدارية في حالة العمل الإداري والمهارات اليدوية والتقنية في حالة العمل يدوي أو تقني، مهمله جانبا أساسيا لا يقل أهمية لدى الفرد بوجب تدريبه وتعليمه عليه، ألا وهو جانب المهارات السلوكية، فمادام الفرد مرتبط بالتعامل مع أفراد في محيط عمله إما قائد أو مقودا، من دون شك يحتاج إلى أن يكون على دراية ببعض المهارات السلوكية التي تساعده في التعامل مع المحيطين به وإيجاد القبول لديهم، يفهمهم ويفهمونه، يصبر أغوارهم ويحسن التأثير فيهم وإيجاد دوافع العمل لديهم؛ بمعنى أن التدريب لدى هذه النظرية أضيفت له متغيرات أخرى تعكس ما توصلت إليه نتائج المدرسة السلوكية، لعل أهمها هو في تكوين العلاقات الإنسانية، أساس النجاح لدى بعض المداخل السلوكية.

فالفرد عند هذه المدرسة اجتماعي، يعمل في إطار جماعات غير رسمية تنشأ بصفة موازية للجماعات الرسمية للعمل، يتأثر بمتغيرات عديدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو اجتماعي، تنعكس مباشرة في مستوى أدائه، له أهداف وحاجات غير رسمية تنشأ أيضا بطريقة موازية للأهداف التنظيمية الرسمية، الأمر الذي يتطلب وجود مهارات سلوكية خاصة لدى القادة والمسيرين، حتى يُحسنوا ويستطيعوا اكتشاف هذه الجماعات غير الرسمية والأهداف، ويُحسنوا استغلالها وتطويعها في خدمة صالح المؤسسة والأفراد معا، دون التأثير السلبي في معنويات الأفراد في الوقت نفسه. وهذه مهام

لاشك أنها تتطلب، بالإضافة إلى توفر مهارات إدارية وتقنية لدى القادة، مهارات ومعلومات ومعارف سلوكية يتم تدريبهم عليها من أجل تمكينهم القيام بتلك المهام السالفة الذكر ولعل في مقدمة هذه المهارات نذكر: المهارات الإنسانية، والمهارات الاتصالية، والمهارات التعاملية.

(3) التحفيز: في الحقيقة يعتبر موضوع التحفيز بمختلف متغيراته: سواء الحافز أو الدافع والحاجات، محور الاهتمام الرئيسي للمدرسة السلوكية في التعامل مع الموارد البشرية وإدارتها حيث نجد أن مجمل العلماء السلوكيين . كما مر معنا . ركزوا في الأصل على متغير الرغبة الذي اجمعوا على معالجته انطلاقاً من متغير التحفيز، فجاءت مجمل مساهماتها في هذا المنحى تهتم بكل ما من شأنه أن يحافظ على الموارد البشرية ويعظم درجات الرضا لديها ويرفع من روحهم المعنوية ودوافع العمل والرغبة فيه، لاسيما أعمال كل من إلتون مايو ونظرية الحاجات ونظرية هزربرغ ونظرية الإنصاف والعدالة... وغيرها*، والتي تجمع في معظمها على نموذج في تحفيز الأفراد يعتمد على الحافز المعنوي، وهي في هذا تخالف رأي المدرسة الكلاسيكية التي تقر بأهمية الحافز المادي وحده، لكن المدرسة السلوكية تشيد بأهمية الدوافع الكامنة في نفس المورد البشري في توجيه سلوكه وبالتالي في أهمية التأثير في الأداء، مع أنها، وفي نفس الوقت، لا تلغي بشكل كبير الحوافز المادية التي سبقتها في الإشادة بها النظريات الكلاسيكية. وشرح طرق التحفيز لدى المدرسة الكلاسيكية تم شرحه بالتفصيل في العنصر السابق فلا داعي لتكراره.

(4) المحافظة وصيانة المورد البشري: إن المدرسة السلوكية في حديثها عن الحوافز وعملية التحفيز لم تركز على فكرة خلق الدوافع نحو العمل فقط من وراء إعطاء الحوافز بمختلف أنواعها وإنما أيضاً سعت إلى خلق جو من الرضا لدى الأفراد حتى تزيد نسب ولائهم وتقلل من نسب دوران العمل، وهذا النوع من الحوافز يطلق عليه حوافز المحافظة، التي تسعى في حقيقتها لا لخلق الدوافع لبذل مجهودات أكثر في العمل، بل للمحافظة على الأفراد وجعلهم يحبون العمل لدى تلك المؤسسة ويفضلونه على غيره؛ بمعنى آخر تمنح حوافز المحافظة لدى المدرسة السلوكية للمحافظة على المورد البشرية من الضياع، والضياع هنا هو أن ينتقل إلى مؤسسة أخرى وتتوقف عملية الانتفاع به من طرف مؤسسته الأولى أو باستقالته.

* انظر شرح النظريات السلوكية

خلاصة :

لقد أضافت المدرسة السلوكية إلى علم الإدارة أبعاداً جديدة وحديثة لم تكن متناولة لدى النظريات الكلاسيكية، تتمثل . كما جاء في مساهمات روادها . في تلك الأبعاد النفسية والاجتماعية وأثرها الكبير على الأفراد والجماعات ورغبتهم ومقدرتهم. حيث كان توجهها الأساسي في زيادة الإنتاجية مبني على جملة من الافتراضات حول العنصر البشري من أهمها :

1. تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء.

2. تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي أن الناس موجهون ذاتياً للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، وأن اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجابياً بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية.

3. أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية، أو في بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقعاً متقدماً في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية.

و ما دام مفهوم الإدارة يعرف على أنه فن أداء الأعمال عن طريق الآخرين، تنادي النظرية السلوكية بضرورة أن يتعلم المدير ويدرك مبادئ سلوك هؤلاء الأفراد والجماعات التي يشرف عليها والتي يربطها من خلالها بلوغ أهداف معينة، لأن أداء الفرد لا يعرف فقط بالمقدرة الفيزيائية كآلة وإنما أيضاً مرتبط بشيء آخر لا يقل أهمية هو الرغبة.

لكن بالرغم من هذا توجه لهذه المدرسة انتقادات أهمها تركيزها على الجانب الإنساني وإهمالها الجوانب الأخرى التي لا تقل أهمية، وبالتالي لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة للإدارة كسابقاتها الكلاسيكية، بسبب تركيز كل منهما على أحد طرفي معادلة الأداء دون الآخر، والمعادلة قاصرة بطرف واحد. أي أن متغيري القدرة والرغبة وجهان لعملة واحد اسمها الأداء.

هذا الخلل الذي تداركته المدارس الحديثة فيما بعد ومساهماتها الفعالة التي تربط بين القدرة الفيزيائية للفرد والعوامل النفسية والاجتماعية في آن واحد.

المدخل الحديث

- نظرية النظر
- نظرية اتخاذ القرار
- الإدارة بالأهداف
- مميزات استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف
- في إدارة الموارد البشرية
- المدرسة الظرفية أو الموقفية
- الإدارة اليابانية ونظرية ز
- إدارة الموارد البشرية في مدخل الموارد البشرية

النظريات الحديثة (مدخل الموارد البشرية):

لقد أفرز تطور البحوث والدراسات السلوكية مدخلا حديثا في مجال إدارة الأفراد يطلق عليه مدخل الموارد البشرية، هذا الأخير الذي ينادي بفكرة جوهرية استنتجها بعد الدراسات والمساهمات الكبيرة التي قدمتها العلوم السلوكية في مجال الإدارة؛ مفادها وجوب النظر إلى الأفراد على أساس أنها موارد، متجاوزا في ذلك الآراء الكلاسيكية التي كانت تعتبر الأفراد كمجرد وسائل إنتاج كباقي الوسائل الأخرى، وآراء المدرسة السلوكية التي ركزت على عنصر دافع العمل والرغبة، حيث اتخذ هذا المدخل (الموارد البشرية) رأيا شموليا متكاملا فيما يخص أداء العنصر البشري؛ ينطلق من أن الأداء يتحدد بتفاعل متغيري القدرة والرغبة معا، لا بأحدهما دون الآخر، ومنه على الإدارة في هذه النظرية، أن تتبنى منهاجا في تعاملها وتسييرها لمواردها البشرية ينطلق أساسا من هذه القناعة، أي بوجوب الاهتمام بتنمية قدرات الأفراد بغية تحقيق الفعالية في الأداء وضرورة إشباع الحاجات المتنامية للأفراد في الوقت نفسه، ويؤكد على غربي ذلك بقوله "بدلا من اعتبار الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما البعض، وأن تحقيق أحدهما يكون على حساب الآخر، فقد اعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا المهمتين تكلمان بعضهما البعض، وأن تحقيق مكاسب في أحدهما لن يكون على حساب الآخرين"⁽¹⁾

و تلخص راوية حسن مجمل الأفكار التي يقوم عليها هذا المدخل عموما كالآتي:

1. الأفراد هم عبارة عن استثمار، إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تبتدي في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
2. توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
3. لا بد وأن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
4. برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة، وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم.⁽²⁾

يعتبر مدخل الموارد البشرية أهداف المؤسسة التنظيمية وأهداف الأفراد كأشخاص (الحاجات) وجهان لعملة واحدة، أو بمثابة خطان متوازيان يسيران طرديا بالتوازي ولا يجب أن يتخلف أحدهما عن الآخر، ونجاح أحدهما مربوط ومرهون بنجاح الآخر، فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها التنظيمية إلا من خلال الأفراد، والأفراد لا يساهمون في تحقيق هذه الأهداف إلا إذا حققت أهدافهم بالتوازي، وفي نفس الوقت لا يمكن للأفراد تحقيق أهدافهم التي هي ترجمة لحاجاتهم إلا من خلال المؤسسة،

(1) علي غربي: مرجع سابق، ص 47

(2)

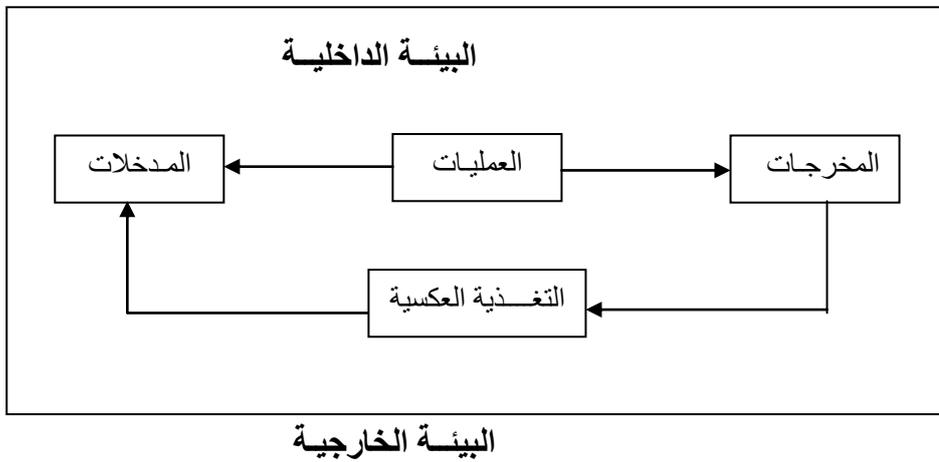
هذه الأخيرة التي، بدورها، سوف لن تعمل على تحقيق هذه الأهداف (أهداف الفرد) إلا إذا حقق الأفراد أهدافها. العملية إذاً، فيها اعتماد متبادل، فالأول (المؤسسة) تعتمد على الثاني والثاني يعتمد على الأول في تحقيق أهدافه. والرأي في هذا المقام ليس في محاولة أحدهما التحايل على الآخر من أجل الاستئثار بتحقيق أهدافه على حساب أهداف الآخر؛ وإنما هو الفهم المتبادل أن كلا الهدفين يجب أن يقربا من بعضهما ليصبا كهدف واحد مشترك كل الجهود موجهة نحوه، سواء جهود المؤسسة وهياكلها أو جهود الأفراد، وبما أن الأمر كذلك فإن المبادرة الأولى تكون من طرف المؤسسة؛ بأن تحاول الكشف عن حاجيات أفرادها وأهدافهم (الأهداف غير الرسمية) من أجل تقريبها مع الأهداف التنظيمية (الرسمية). وحسب هذا المدخل دائما فإنه كلما أحس العامل أن حاجاته تلبى كلما أقبل على العمل أكثر مادام هذا الأخير (العمل) لبي له حاجاته وسيلبي له أخرى مازالت غير مشبعة. ومن جهة المؤسسة، تبقى في تلبية حاجات أفرادها ما دام هؤلاء الأفراد يؤدون ما يطلب منهم ويحققون مستويات الأداء المرغوبة للمؤسسة.

والمورد البشري انطلقا مما قيل، وحسب هذا المدخل يعتبر أهم الموارد على الإطلاق التي يمكن أن تتاح للمؤسسة، يتميز بميزات خاصة يتصورها المدخل في الآتي:

1. أنه بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
2. أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
3. أن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده وتدريبه وإسناد له العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة لضمان أدائه لعمله.
4. أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

إن مدخل الموارد البشرية بطرحه لهذا المنظور الشامل والتكامل اتجاه إدارة العناصر البشرية إنما يعكس إسهامات وإضافات إيجابية لنظريات إدارية معاصرة متجددة ساهمت بشكل كبير في تطوير هذا المدخل الشمولي، لكل نظرية منها خصائصها وزاوية نظرها وطابعها الخاص في التعامل مع الموارد البشرية، لكن كلها تتفق على رأي واحد هو رأي هذا المدخل، وسنحاول في الآتي عرض أهم هذه النظريات التي تشكل هذا المدخل (مدخل الموارد البشرية) لنتقصى تفاصيل أوفى.

1. نظرية النظم: لقد جاءت نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي أفرزتها التطورات الفكرية والتقدم العلمي المستمدان من المسارات التجريبية المختلفة، تقوم أساسا على نقد النظريات السابقة لها سواء التقليدية (الكلاسيكية) أو السلوكية، لأن كل منهما ركز على متغير واحد من متغيري التنظيم وهما إما العمل أو الإنسان واعتبارها التنظيم في شكل نظام مغلق (المدرسة الكلاسيكية)، بينما ترى نظرية النظم أن التنظيم نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وذلك ضمانا لاستمراره. تقوم فكرة هذه النظرية أساسا على مفهوم النظام System أو التنظيم، هذا الأخير الذي يأخذ تعاريف عديدة نذكر منها فقط ما تتبناه هذه النظرية " بأنه الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدًا، والنظام هنا هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة"⁽¹⁾ بالإضافة إلى ذلك، يتألف التنظيم من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية، كما يتضح في الشكل الموالي:



المصدر: رضا صاحب ابو حمد آل علي: مرجع سابق، ص 69

انطلاقاً من هذا المعنى للتنظيم فإن المؤسسة أو المنظمة هي عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة وهي نظام مفتوح يتمثل بمختلف العلاقات السائدة بينه وبين البيئة التي يعمل بها، ولكي تحقق المنظمة الإنسانية ذاتها وتتمكن من البقاء في ظل احتدام المنافسة والصراعات القائمة لابد لها أن تؤثر وتتأثر بمجمل التفاعلات في البيئة الخارجية ولا بد أيضاً من التكيف والملائمة مع متغيراتها التأثيرية في مجمل مخرجات تلك المنظمة، فالمنظمة بهذا الشكل تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة نظام تفاعلي مع البيئة المحيطة به.

⁽¹⁾ رضا صاحب ابو حمد آل علي: المرجع السابق، ص 69

بناء على كل هذا تنادي نظرية النظم بضرورة انطلاق دراسة أي تنظيم من منطلق النظم بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. ذلك لأن النظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى النظريتين السابقتين. تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض. هذه الأجزاء هي: (1)

1. الجزء الأساسي الأول في النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس والعاملين .
 2. الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب .
 3. الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة .
 4. الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية. فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للبشر.
- يتضح من خلال ما سبق أن النظرية تلفت الانتباه إلى أهمية الفرد وضرورة الاهتمام بسلوكه وبضرورة البحث عن أفضل الوسائل لتحفيزه وفقا لاحتياجاته المختلفة التي تتنوع بتنوع الظروف المحيطة به كفرد في جماعة وباختلاف البيئة التي يعيش فيها واتجاهاته النفسية ورغباته، كما ركزت على أهمية ضرورة تواجد التنظيم غير الرسمي إلى جانب التنظيم الرسمي في محيط العمل لأن كلاهما يؤدي مهام مفيدة للتنظيم، بمعنى أن نظرية النظم لا تقصي التنظيم غير الرسمي بل تنادي بضرورة وجوده كمحدد للعلاقات الاجتماعية والإنسانية لجماعات العمل، وعلى المدير أن يفهم هذا النظام غير الرسمي وأن يكيف أهدافه مع أهداف المنظمة. إضافة إلى هذا وعلى خلاف النظريات السابقة . كما مر معنا . لم تقف نظرية النظم عند هذا الحد بل أشارت أيضا إلى متغير آخر غير العنصر البشري وهو الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات والمتطلبات الرسمية لأنها متغير أساسي إلى جانب الأفراد في التنظيم، لكن بشرط تماشيها مع الطبيعة السيكولوجية والفسولوجية للعنصر البشري. فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا.

ونتيجة هذه المساهمة الفعالة تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري بتركيزها على أهم مكوناته، أي الفرد والعمل معا. لكن يبقى فقط أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.



2. نظرية اتخاذ القرار: طرح هيربرت سيمون (Herbert Simon) (1916-

2001) مفهوما جديدا في الإدارة يختلف تمام عن ما جاء في النظريات الكلاسيكية السابقة، هذا المفهوم الذي تتمركز حوله كل العمليات الإدارية. أو التنظيمية كما يشاء تسميتها. المختلفة هو مفهوم اتخاذ القرار، حيث يشير سيمون إلى أن "السلوك التنظيمي إنما هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرار التي تصدر في التنظيم، و بالتالي فإن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضي دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية والمؤثرات التي تحددها"⁽¹⁾

يلفت سيمون نظر المديرين من خلال ما طرحه إلى طريقة جديدة في تسيير العنصر البشري وفهم سلوكه وضبطه تركز أساسا في إشراكه في عملية اتخاذ القرارات بما يضمن له تحقيق جملة من الاحتياجات لقاء ما يقدمه من التزامات اتجاه التنظيم، في شكل من التوازن بين متطلبات الأفراد ومتطلبات التنظيم طبعاً. ذلك لأن التنظيم عند سيمون عبارة عن هيكل من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات. كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل⁽²⁾. بمعنى أن الإداري أثناء اتخاذه للقرار يجب أن يأخذ في الحسبان الآثار المترتبة عن ذلك القرار لدى أعضاء التنظيم كنتيجة للتفاعل الموجود بين أفراد التنظيم والتعاون بينهم. كما يرى سشتر برنارد، كما يأخذ في الحسبان آثار البيئة المحيطة بالتنظيم وما تمنحه من بدائل محدودة باعتبار أن التنظيم هنا نظام مفتوح.

و التنظيم الذي يحقق الاستمرارية والنمو في رأي سيمون هو ذلك التنظيم الذي يضمن تحقيق توازن بين حاجات الأفراد (المغريات كما يطلق عليها) وبين المساهمات التي يقدمها الأفراد إلى التنظيم، وأي اختلال في هذا التوازن قد يجعل التنظيم ينهار. و يمكن أن نعرض ملخص مساهمة سيمون كالآتي:⁽³⁾

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 180

(2) المرجع نفسه، ص 184

(3) المرجع نفسه، ص 195

1. إن التنظيم هو ذلك الهيكل التنظيمي المركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد يقوم على أساس سلسلة أو هيكل من القرارات، كل قرار منها يرتبط بنوع معين من النشاط لتحقيق هدف معين، ويعتبر تحقيق أي تلك الأهداف خطوة في سبيل الوصول إلى أهداف أحسن.
2. أن أعضاء التنظيم حين يتخذون قراراتهم فإنهم يستمدون قيما ومعايير للاختيار من التنظيم...
3. أن اتخاذ القرارات وغيرها من أشكال العمل التنظيمي، هي عمل جماعي، لذلك لا بد من وجود أساس للتخصص وتقسيم العمل حتى يمكن التنسيق بين أعمال الأفراد المختلفين.
4. يتم تقسيم العمل والتخصص في مجال اتخاذ القرارات على أساس رأسي، بمعنى أن يتخصص بعض الأفراد في المستويات العليا من التنظيم في عملية اتخاذ القرارات على حين يتولى الباقون التنفيذ.

5. لكي يتمكن التنظيم من الوصول إلى أهدافه لا بد أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة. تفصي هذه النظرية إلى ضرورة إقحام أعضاء (أفراد) التنظيم في عملية اتخاذ القرارات لأنها وسيلة فعالة في التحكم في سلوكهم، باعتبار أن الأفراد لما يشاركون في صنع القرار فهم إلى جانب أنهم يضمنون تحقيق حاجاتهم ورغباتهم الشخصية من خلال القرارات المتخذة سيلتزمون أكثر بتنفيذ هذه القرارات بما يجعل مساهمتهم في التنظيم تكون أكبر. أيضا فإن هذه المشاركة من شأنها أن ترفع من الروح المعنوية لدى الأفراد وتكون لهم بمثابة الحافز القوي الذي يجعلهم يقبلون على التنظيم بشكل أكبر لإحساسهم بأنهم طرف مشارك في التنظيم لا طرف منفذ وحسب لأوامر يصدرها الإدارة العليا. ففكرة الأوامر مرفوضة تماما من طرف سيمون ويستبدلها بفكرة المشاركة، كما يركز أيضا متأثرا بأعمال شستر برنارد على فكرة الجماعة وعنصر التخصص كعنصران مهمان في عملية اتخاذ القرار، هذان العنصران اللذان يجران معهما مفهوما الاتصال والتدريب، باعتبار أن التفاعل في الجماعة يوجب ضرورة توفر شبكة اتصال فعالة، كما أن عنصر التخصص يرتبط ارتباطا وثيقا بعنصر التدريب (كما مر معنا في النظريات الكلاسيكية).

إذن عملية اتخاذ القرار أسلوب جديد طرحه سيمون في إدارة الموارد البشرية يراعي الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد، إلى جانب حاجات التنظيم لتحقيق أهدافه. وهذا ما يعارض النظريات الكلاسيكية التي يمقتها سيمون أشد مقت.

3. الإدارة بالأهداف Peter Ferdinand Drucker 1909 –2005:



تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً. لم يعرف للإداريين إلا في الخمسينات من هذا القرن على يد الدكتور (بيتر دروكر Peter Drucker) إذ تقوم على وضوح الأهداف الإدارية وتحديدها بحيث تكون قابلة للقياس والتطبيق.

ومجمل التعاريف الواردة لهذا الأسلوب تركز على "أنه الفلسفة الإدارية التي ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك

المرووسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله. وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي عليه بشكل مباشر"⁽¹⁾ فهو أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة التي يبغى التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد وكذلك وضع معايير يمكن الوصول بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف.

إن أسلوب الإدارة بالأهداف كغيره من الأساليب الحديثة ليس نظرية إدارية متكاملة الجوانب وإنما هو نظام أو أسلوب إداري حديث يقوم على جملة من المبادئ نلخصها في المبدأين اللذين حددهما الدكتور محمد سيف الدين فهمي والدكتور حسن عبد المالك محمود في كتابهما الإدارة بالأهداف كالاتي:⁽²⁾

1. **مبدأ المشاركة:** وملخص المبدأ أن المشاركة بين المدير والمرؤوسين ضرورية في تحديد أهداف المنظمة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديدها على نحو يساعد على اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقويم المناسبة. ويرى المؤلفان أن المشاركة تؤدي إلى نتائج غاية في الأهمية للعمل الإداري من هذه النتائج:

- ❖ الشعور بالالتزام والحماس.
- ❖ الشعور بتحمل المسؤولية.
- ❖ الشعور بروح معنوية عالية.

(1) رضا صاحب ابو حمد آل علي: مرجع سابق، ص 72

(2) <http://www.makwahedu.gov.sa/Qsenter/aledara%20for%20alahdaf%20edarah%20>

ب. **مبدأ تحقيق الأهداف:** ويتلخص هذا المبدأ في أن الإدارة بالأهداف تقوم أساساً على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المرجو تحقيقها حيث أن الأهداف تحدد النتائج ووضوح هذه الأهداف لجميع العاملين المعنيين بتحقيق هذه الأهداف المحددة لفترة زمنية معينة يتم خلالها مراجعة ما أتخذ من هذه الأهداف باستمرار.

انطلاقاً من هذين المبدأين الأساسيين يتخذ هذا الأسلوب جملة من الخطوات الأساسية في تطبيقه مفادها:

1. **تحديد أهداف المنظمة:** تحديد أهداف المنظمة وتحديد إستراتيجيتها العريضة.
2. **تحديد أهداف الأقسام:** يقوم رؤساء الأقسام بالاشتراك مع المشرفين التابعين لهم في تحديد أهداف أقسامهم.
3. **مناقشة أهداف الأقسام:** يتولى رئيس القسم عرض أهداف القسم على تابعة لمناقشتها، ثم تطوير وتنمية الأهداف الفردية لكل منهم.
4. **تحديد الأهداف الفردية:** يتولى كل مشرف وكل مرؤوس الاشتراك في وضع الهدف المطلوب من كل موظف، وتحديد الجدول الزمني اللازم لانجازه.
5. **التغذية العكسية:** حيث تتم مراجعته دورية للأداء من خلال لقاءات بين العاملين والمشرفين لضبط الأداء، وتحليل التقدم الذي يحرزه العاملون نحو الهدف.

1.3. مميزات استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الموارد البشرية:

لهذا الأسلوب فوائد عديدة لأي مدير مسؤول على مجموعة من الأفراد يريد أن يضمن أكبر حد ممكن من الأداء منهم مع الحفاظ على درجات عالية من الروح المعنوية لديهم، وهذا الأسلوب كفيل بذلك للميزات التالية التي يمنحها:

1. إن الإدارة بالأهداف كفيلة برفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة لأن الفرد في هذا النوع من الإدارة يشكل رقيباً على نفسه لأنه التزم بإنجاز أهداف محددة.
2. إن الإدارة بالأهداف وسيلة نافعة لتوفير أساس لقياس الإنجاز والإسهام الذي يقوم به كل فرد عامل في المؤسسة.
3. من شأن هذا الأسلوب أن يعمل على تخفيض نسبة قلق المرؤوسين بالنسبة للعمل ولموقف الرئيس منه.
4. يضمن أسلوب الإدارة بالأهداف حسن مشاركة الأفراد والاستفادة من ابتكاراتهم وإبداعاتهم.
5. يساعد هذا الأسلوب على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين بسبب عالية.
6. إن الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال.

7. إن الإدارة بالأهداف تساعد على أن تكون أهداف المؤسسة واقعية ؛ إذ يضعها الرؤساء والمرؤوسين في ضوء معرفتهم لطبيعة عملهم
8. إن الإدارة بالأهداف تساعد على زيادة فهم الموظفين لطبيعة أعمالهم وللنتائج التي يترتب عليها العمل.
9. يساعد هذا الأسلوب في إيجاد تغذية رجعية (Feedback) مستمرة حول الأداء تساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.
10. أسلوب الإدارة بالأهداف بهذه الطريقة يعد أسلوباً جيداً للتحفيز..
11. إن الإدارة بالأهداف تحرص على الوقاية قبل حرصها على العلاج لأنها تحدد المعالم والمسؤوليات لكل عامل بما لا يدع مجالاً للتهرب من العمل

استنتجا مما سبق يتضح أن هذا الأسلوب يعتبر التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يقوم أساساً على مبدأ التعاون . وقد سبقه إلى ذلك نظريات سبق تناولها . الذي يبنى على أساس حسن العلاقات الإنسانية بين الأفراد وضمن الجماعات بشكل يضمن أكبر نسبة مشاركة ممكنة بين أفراد التنظيم مهما اختلفت مستوياته.

و لعل ما يفسر أهمية هذا الأسلوب المعاصر في الإدارة، هو تبنيه من طرف العديد من المؤسسات المعاصرة كأسلوب لإدارة شؤونها لمرونته وللنتائج الجيدة التي يقدمها، فما أثنى ما تبحث عنه أي المؤسسة وأي مدير؟ أكثر من اتفاق وضمن مشاركة جميع أفرادها لتحقيق جملة من الأهداف المتفق عليها من كلا الطرفين (إدارة وعمال).

4. المدرسة الظرفية أو الموقفية 1922 Fred Fiedler :



تقدم مدرسة الظرفية لفيدلر Fred Fiedler لإدارة الأفراد توجهها حديثاً يقوم أساساً على فكرة عدم وجود طريقة إدارية أو نظرية بتطبيقها نحقق الاستقرار والثبات في مختلف الظروف ولمختلف المنظمات باستمرار، فما قد يكون اليوم ملائماً لموقف ما قد لا يصبح غداً كذلك، فلسفتها في ذلك هو أن الظواهر تتصف بصفة عدم الثبات والاستقرار في المواقف الإنسانية المختلفة وفقاً لتغيرات عديدة منها المكانية ومنها الزمانية، الأمر الذي يجعل من إتباع أسلوب أو نموذج موحد لنظرية ما قاصراً على فهم جميع جوانب الفعل ومعانيه ومحدداته، وبالتالي قاصراً على حسن إدارته.

- و يحدد خضير كاظم حمود المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمة (كما يسميها) في الآتي: (1)
1. عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانيا ومكانيا) بسبب طبيعة الفرد والجماعة وتأثرهما بمختلف المتغيرات الذاتية والموضوعية.
 2. الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوع أي منهما لقوانين ثابتة ومستقرة.
 3. تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وتعذر الباحث في تحديد جميع المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها على السلوك المنظمي.
 4. طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات ودرجة تأثير كل منهما مما يجعل حالات الثبات حالة أكثر بروزا وتأثيرا عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية المختلفة للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء.

إن الأسلوب الإداري التي جاءت به المدرسة الظرفية أو الموقفية كما يشاء تسميتها البعض أسلوب أكثر صدقا ووضوحا من غيره في تحليل وتفسير سلوك الأفراد في المنظمة، حيث لا تطبق النظرية أسلوبا معيناً ثابتاً على كل المواقف أو في كل الظروف وإنما تختار كل مرة أسلوباً معيناً يفرضه الموقف نفسه، فهي ترفض اعتماد العمومية والشمولية في الدراسة بمعنى الاعتماد على نظرية واحدة للتحليل، باعتبار حالات الثبات والاستقرار لا تتفق مع طبيعة الفرد نتيجة ما يتعرض له (داخل وخارج المؤسسة) من متغيرات وظروف تتسم هي نفسها بعدم الاستقرار والثبات. بينما تركز على ضرورة دراسة الموقف بذاته، لأنه هو مفتاح المعضلة وهو محدد النموذج الذي سيتبع في إدارة ذلك الموقف. وفعالية المدير لدى هذه المدرسة تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.

و في نفس الإطار تؤكد دراسة المفكران لورنس ولورش Lawrence and Lorsh بضرورة التركيز على ماهو كائن وتجاوز تلك الحالات المثالية التي تركز على ما يجب إن يكون، " فلكل موقف أو حالة معينة القرار الذي يتخذ بشأن متغيراتها، إذ ليست هناك حالات مثالية قابلة للتطبيق في مختلف الأزمنة والأماكن ". (2)

كما وتؤكد النظرية الموقفية على أن استخدام الأسلوب الآلي والهيكل التنظيمية الجامدة مفضل في حالة اتصاف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، بينما في حالة يتطلب الأمر شيئا من الإبداع والمبادرة يصبح المدخل العضوي والهيكل التنظيمية المرنة هي الأفضل.

(1) خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص 45

(2) المرجع نفسه، ص 45

وإذا أردنا أن نوجز مميزات النظرية في جملة واحدة نقول: أنها تتسم بالمرونة حيث لا توجب الالتزام بنظرية معينة للتطبيق، كما أنها تتميز بالتكيف مع الموقف وفق ما يحتاج إليه. لكن ما يعاب عليها فقط هو أنها لم تأت بنموذج معين في الفكر الإداري وإنما حاولت أن تجمع بين كل النظريات في محل واحد. هذا النقد أو العيب البسيط في نظرنا يضمنل مباشرة أمام المساهمة الممتازة التي تطرحها هذه النظرية. فهي نموذج ممتاز يصلح أكثر شيء في إدارة العناصر البشرية باعتبارها هي أكثر من يتصف بعدم الثبات والاستقرار في السلوك، كما أنه العنصر الوحيد القادر على الابتكار والإبداع، بحسب ما ذكر آنفاً. ولما كان الحال كذلك بالنسبة للأفراد أي عدم الثبات والقدرة على الابتكار والإبداع، يبدو أن إتباع أسلوب النظريات الكلاسيكية من شأنه أن يقضي على هذا الإبداع كما من شأنه أن لا يستطيع مجارات حالات عدم الاستقرار والثبات التي يتصف بها الأفراد، مما يفرض بالطبع استبداله بنماذج أكثر مرونة وانفتاحاً تراعي الظروف وكل المتغيرات المحيطة بالفرد والتي لها تأثير كبير على سلوكه. إذن النظرية الموقفية تعد بصدق أحد أهم المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية نظراً لرؤيتها الفريدة.

5. الإدارة اليابانية ونظرية ز:

يعتبر نموذج الإدارة اليابانية من النماذج الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماماً واسعاً من لدن العديد من الباحثين والمفكرين والمختصين، لما تتسم به من خصائص وسمات تطويرية هادفة في مجال زيادة الانتاجية وتحسين النوعية، هذه السمات التي هي نتاج في الحقيقة لنموذج أقل ما يقال عنه أنه فريد من نوعه في الإدارة نابع أساساً من طبيعة وخصائص المجتمع والفرد الياباني ونوع القيم والاتجاهات التي تحكمه والتي تختلف عن قيم واتجاهات غالبية مجتمعات وشعوب العالم، هذه القيم التي انعكست ايجاباً على الجانب العملي والوظيفي داخل المؤسسات اليابانية ما أضفى عليها خصوصية معينة.

قبل أن نتطرق إلى مقومات النظرية اليابانية لابد من أن نشير إلا أمر هام مفاده أن الركيزة لهذه النموذج الممتاز في الإدارة والسبب في نيله كل هذا النجاح هو العنصر البشري وطبيعته، فهذا النموذج أساساً يستمد قوته من خصائص الفرد الياباني وما يحكم مجتمعه من قيم. ويحدد العلماء خصائص الفرد الياباني هاته في ثلاثة خصال هي:

1. **الثقة:** فالدرس الأول في نظرية ز هو الثقة وربطها بالانتاجية بين مختلف القطاعات في المجتمع من مؤسسات ونقابات وغيرها، وكذلك اتباع النظام الإداري الموسع الذي يؤكد المحافظة على جو

الثقة بين العاملين وينعكس على مشاركة العاملين في الإدارة والذي يعتبره أوتشي أساس الارتقاء بمستوى الإنتاجية.

2. **الحق والمهارة:** أو ما يمكن تسميته بالرقعة والتهديب وحدة الذهن، وجميع هذه الصفات مشتركة بين أفراد المجتمع والتي تنعكس على الكفاءة والفاعلية في العمل.

3. **الألفة والمودة:** وهي رابطة مشتركة في الحياة اليابانية لما تتطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر الانضباط وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة العلاقات الاجتماعية الوثيقة والتي تنعكس على الأفراد بالاستقرار وعلى المنظمات بالإبداع والابتكار. و من السمات السابقة تبرز مشاعر الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه الآخرين وتجاه العمل والمؤسسات بشكل عام.

1.5. خصائص النظرية اليابانية:

أولاً: اتخاذ القرار بصورة جماعية فحلاً لما هو موجود في الغرب حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم أيضاً بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فقبل أن تشرع الشركة على تنفيذ مشاريعها يقدم العاملون بدراسة المشروع بصورة كاملة حتى بدون أن يعرفوا رأي الإدارة فيه، يبحثون في المشاكل التي قد تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها فلا يبدؤون بالعمل إلا بعد أن يحيطوا بالمشروع إحاطة تامة وكاملة فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، ويجدون القدرة على حل أية معضلة قد تعترض سبيلهم لأنهم قد درسوا كل الاحتمالات ووضعوا الحلول اللازمة لها. وبناءً على ذلك فإن أي تعثر في العمل لا يحدث نتيجة لهذا العامل المهم الذي يعطي العاملين فكرة مفصلة عن عملهم، وعن مشكلات العمل وما شابه ذلك.

ثانياً: التوظيف مدى الحياة والاستقرار الوظيفي: أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعيّنون في وظائفهم مدى العمر، كما وأنّ مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عاماً، كما وأنهم يصلون سنّ التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من العمر، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ سن 45 سنة.

وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذه الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جل تفكيره وعبقريته سيصبه في عمله الذي سيستمر معه فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وإبداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه. وحتى إن أراد العامل في المؤسسة اليابانية أن يغير المؤسسة التي يعمل فيها سيجد نفسه . بحكم العرف السائد . مضطراً لأن يبدأ تدرجه في السلم الوظيفي

من الصفر. كل هذه العوامل تجعل حركة دوران العمل في المؤسسات اليابانية ضئيلة، ما يجعلها تهتم بمسألة التدريب الفني والإداري اهتماما كبيرا "حيث تعتبر مسألة خلق الخبرات الفنية والإدارية المتراكمة نتيجة التدريب أهم عنصر من عناصر الإنتاج وتطوير الانتاجية وتحسين النوعية... وهذا ما يساعد على زيادة التصاق العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها طالما أنهم يمتلكون اختصاصا عاليا في الأداء وكفاءة فاعله في الانجاز الناجمة عن تراكم الخبرات لديهم"⁽¹⁾

فلا يحدث مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النادر لأن ما يحصل عليه في المؤسسة من خبرات ومكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

ثالثاً: النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: ومفادها أن المنظمات اليابانية تعنى بالموظفين منذ دخولهم إلى المنظمة ومن مرحلة التدريب وإجراء ما يسمى بعملية socialization إلى أن ينتهي الموظف من عمله ويصل إلى مرحلة التقاعد وذلك بإجراء عمليات تنمية وتطوير القوى العاملة والعمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي والوظيفي لهم وخصوصاً أن هذا المبدأ ينبثق عن مؤثرات اجتماعية وحضارية ووظيفية.

رابعاً: اعتماد العنصر الإنساني واعتباره المرتكز الأساسي لتطوير الإنتاج والإنتاجية واعتماد الفرد في إطار المجموعة العاملة (أي التركيز على الفرد من خلال المجموعة). إضافة إلى سيادة مبدأ التعاون والتفاعل المشترك بين العاملين وأرباب العمل وسيادة علاقة المصالح المشتركة. هذه السمة الخاصة تعتبر من أهم السمات التي تميز نموذج الإدارة اليابانية عن باقي النماذج، أين يتم اعتماد الثقة والتعاون والمودة بين العاملين والإدارة بما يعمق أسس التفاعل والتكامل البناء لديهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن العامل في المؤسسة اليابانية انطلاقاً من هذا المبدأ (العمل الجماعي والتعاون) يعمل ما يعتقد أنه قادر من خلاله على تحقيق أهداف المؤسسة بعكس قيم المدرسة الكلاسيكية التي كانت تملي على العامل ما يعمل.

فالإدارة اليابانية تؤمن بوجود شيء اسمه عدم الاختصاص في الوظيفة ما معناه لديها الإلمام بأكثر عدد من الوظائف (بدلاً من التخصص الدقيق في انجاز مهام معينة) من أجل التناوب الوظيفي والتعاون اللذان يقويان أواصر الارتباط والتعاون بين فرق العمل وبين المنظمة والعاملين بها.

خامساً: اعتماد الإدارة اليابانية على أسلوب الترقية والتقييم البطيء للعاملين، ومجمل معايير تقويم الأفراد لديها موضوعية، نلخصها في:⁽²⁾

1. المساهمة في تطوير العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحسين نوعية المنتجات.
2. درجة الارتباط العضوي للفرد العامل في المنظمة ودرجة ولائه لها.

(1) خضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص50

(2) المرجع نفسه، ص51

3. مدى رغبته ومساهمته في تعليم العمال الآخرين من زملائه في العمل.

4. المهارة والكفاءة الذاتية للفرد ومنها تحصيله العلمي والدراسي.

سادساً: أولوية الجماعة على الفرد: من سمات البارزة في التنظيمات اليابانية هو نوبان الفرد في الجماعة بحيث تكون اهتماماته ومشاعره وطموحاته كلها مرتبطة بالجماعة التي يعيش فيها، أي أن أفراد التنظيم في المؤسسة اليابانية يعملون في شكل فريق واحد مترابط له نفس الطموحات والاهتمامات في الشكل الترابط الأسري. باختصار هم يطبقون المثال الشعبي الشائع عندهم "المسار الذي يبرز رأسه يضرب بالمطرقة"

سابعاً: الإدارة الأبوية: إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية واعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشجعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان.

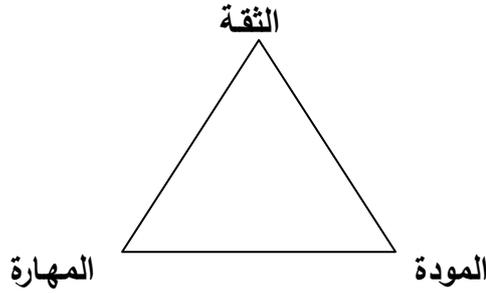
على أي حال في السنين العشرة الأولى من عمل الموظف يقوم بانجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية وهي التي أطلق عليها (God Father) فيصبح مديراً غير رسمي، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف المدير، فيسمع شكاوى الموظفين، وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر، كما وأنه يقوم بإعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه.

ومن ابرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة.

هذه باختصار أهم عناصر الرقي في الإدارة اليابانية وبالتالي للتقدم الياباني الذي أثار إعجاب الكثير. هذا ما يتعلق بالمؤسسات والمصانع العامة، أما المعامل الخاصة فأغلبها معامل صغيرة تقتصر على أعضاء العائلة فقط، وتناط إدارة هذه المعامل برب العائلة الذي يمتاز بطول الخبرة والكلمة المسموعة عند جميع أعضاء العائلة وهي عناصر مهمة لنجاح المؤسسة حتى لو كانت صغيرة.⁽¹⁾



نظرية Z: تعرف هذه النظرية على أنها: نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها العالم أوتشي من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد، بمعنى أنها نظرية تتبنى كل الخصائص التي قدمتها النظرية اليابانية من خلال تأكيدها على الثلاث المرتكزات الفكرية التي تمثل فلسفة الإدارة اليابانية وهي: **الثقة المودة والمهارة** كما يتضح من الشكل الموالي:



يتضح من هنا بأن نظرية (Z) استمدت مقوماتها الفكرية من الفلسفية من التجربة اليابانية التي يشكل فيها العنصر البشري أهم العناصر الفاعلة في تطوير العملية الانتاجية. لذا فالأبعاد الانسانية تشكل لديهم أهم مرتكزات التطور المستهدف والذي تتبلور معالمه من خلال طبيعة ودور البناء الثقافي والتربوي والاجتماعي للشعب الياباني وتعميق روح العائلة والأسرة في العمل وتقديسه.⁽¹⁾ و ما يمكن إضافته في هذا الصدد فقط حتى لا نكرر ما تقدم معنا في النظرية اليابانية، هو بعض المقومات الداخلية للإدارة اليابانية المتمثلة في نظرية (Z):

1- الرقابة الضمنية: حيث أن وسائل الرقابة الإدارية في الشركات اليابانية تتصف بقدر كبير من الخبرة والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها وكأنها ليست موجودة بالنسبة لأي شخص غريب ولكن العمليات الإدارية في حقيقة الأمر عملية متكاملة وبالغة الانتظام وتحتاج إلى قدرات خاصة وبنفس الوقت تتسم بالمرونة. ونستنتج من ذلك أن استخدام الرقابة الضمنية يؤثر كثيراً على العامل النفسي للعاملين بالإنتاج والثقة وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وهو بطبيعة الحال ما يميز الإدارة اليابانية.

2- الثقافة التنظيمية: ويمكن ملاحظة هذه السمة من خلال مختلف الممارسات والسلوكيات للعاملين سواء كانوا مدراء أو موظفين وكذلك تمييزاً لأهداف التنظيم من ناحية وتحقيقاً لرغبات وتوجهات الإدارة من ناحية أخرى. ومن المعروف أن الثقافة التنظيمية ذات أثر كبير على معتقدات وأفكار العاملين، الأمر الذي ينعكس على مدى التزام وولاء العاملين لعملهم.

3- طريقة اتخاذ القرار: من أهم الخصائص التي تميز الإدارة اليابانية طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار، وهذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من يشارك في اتخاذ القرار، لذا فإن صنع القرار يمثل الوصول إلى القرار الأفضل وبنفس الوقت تحمل المسؤولية وتحقيق الولاء لهذا القرار بقبوله وتنفيذه بشكل جيد، وهذا ينعكس على مدى نجاح القرار وموضوعيته.

(1) خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 54

4- **القيم المشتركة:** ويمكن أن تكون هذه الميزة من أصعب الجوانب فهماً في الإدارة اليابانية وخصوصاً من قبل الغرب وهي الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي بالمسؤولية، ويمكن النظر إلى هذه السمة من منظورين مختلفين تماماً:

أ. **المنظور الأول:** التزام بالقيم الجماعية المشتركة من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي ولكنها تؤدي في الوقت ذاته إلى تحقيق النجاح الاقتصادي بالرغم من تقييد الإبداع وعدم وجود حوافز التمييز لدى الفرد لوجوده وطمس الشخصية وفقدانه الحرية بسبب التمسك بالقيم الجماعية.

ب. **المنظور الثاني:** هو أن العمل الجماعي الياباني يتسم بالكفاءة الاقتصادية لأنه يحمل الناس على العمل المشترك وتشجيع الأفراد لبعضهم في سبيل بذل أفضل الجهود والوصول إلى أفضل النتائج لا سيما وأن الحياة الصناعية تتطلب وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة بين العاملين ببعض ويبقى المعنى الأسمى للعمل الجماعي الياباني هو ما يتعلق بتحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.

نستنتج من كل ما سبق أن نموذج أوتشي أو الإدارة اليابانية كان له مساهمة فعالة في مجال إدارة الأفراد حيث ركز جل اهتمامه على العنصر البشري وبضرورة الاهتمام به بوصفه حجر الزاوية في العملية الإنتاجية والتطويرية للمنشأة ولأهدافها بإتباع جملة من الأنشطة الهامة بهذا الشأن والتي تبدأ من قبل التحاق الأفراد بالمؤسسة بحسن اختيارهم وتستمر إلى غاية الإحالة على المعاش، في نموذج فريد ذو خصائص فريدة وأساليب خاصة كما مر معنا.

إن وبعد الطرح المفصل لمساهمة هذه النظرية فيما يخص مجال إدارة الأفراد يتضح لنا أنها من أنصار النموذج الإنساني الذي يتبنى فكرة جماعة العمل وفكرة أن التنظيم نظام مفتوح يتبادل التأثير والتأثر بما حوله.

وعلى كل مدير أن يحاول أن يطلع على النموذج الياباني ويفهمه حتى يستطيع الاستفادة منه.

وقد حدد العلماء جملة من الخطوات لمن أراد أن يطبق هذا النموذج نلخصها فيما يأتي:

1. تفهم النوع "ز" من المنظمات ودور المدير فيها وذلك من خلال قيام المدراء ببعض القراءات للتعرف على الأفكار الكامنة وراء النظرية "ز" والمبادئ التي تتطوي عليها ثم مناقشتها مع العاملين بانفتاح وثقة لمعرفة آرائهم حولها.

2. إعداد بيان بأهداف الشركة وفلسفتها يعطي العاملين فكرة عن القيم التي يفترض أن يعملوا بها ويتقيدوا بها وكذلك توضيح طرق التصرف والسلوك في المنظمة وخارجها ومن خلال هذه العملية يمكن تحقيق الفوائد التالية:

أ- ضرورة تفهم فكرة وثقافة المنظمة من خلال تحليل القرارات ومدى نجاحها.

- ب . كل منظمة تتطور لديها بعض العيوب والتناقضات وبالتالي يتم كشفها من خلال التحليل.
- ج . معرفة الترابط بين استراتيجيات العمل وفلسفة الإدارة.
3. يتم فيها معرفة الإجراءات والممارسات غير المناسبة والتي تتناقض مع غيرها والتي تحتاج إلى إضافات معينة وفي هذه الحالة تبرز أهمية مشاركة الإدارة العليا في التنظيم الإداري للمؤسسة.
4. علاقات الاتصال الرسمية في المؤسسة تحدد علاقات الرؤساء بالمرؤوسين ومدى التعاون بينهم ويرى أوتشي أن الهيكل المناسب للمؤسسة التي تتصف بالكفاءة والتكامل هو النموذج الذي ليس له خارطة تنظيمية ويشبه ذلك بالفريق الرياضي الذي يعمل على التعاون الجماعي لتحقيق الهدف.
5. تطوير مهارات التعامل مع الآخرين وهي من الأمور الأساسية لتطبيق الطريقة "ز" في العمل وذلك لتحقيق التعامل والعمل بروح الفريق ومن هذه المهارات ما يتعلق بأنماط التفاعل في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل والاستماع الجيد وكذلك كيفية توفير عناصر القيادة للجماعة.
6. تفحص المدير لنفسه والنظام، وقبل قيام الفئة العليا من المديرين بتطبيق النظرية "ز" على المستويات الأدنى فإن عليهم أولاً تفحص أنفسهم لتحديد مدى تفهمهم للفلسفة التي تقوم عليها هذه النظرية.
7. تحقيق الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تتصف بالعدالة والمشاركة والتغلب على احتمال استقالة بعض العاملين وبالتالي توفير كافة أسباب ومتطلبات الاستقرار والولاء للتنظيم ويجب مراعاة مشاركة النقابات العمالية قبل إجراء أي تغيير في المنظمة.
- و يمكن تلخيص مجمل ملامح إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث كما حددها الدكتور علي غربي، في كتابه تنمية الموارد البشرية، كالاتي:
1. لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة القوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية.
2. المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز، هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة.
3. تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.
4. توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة.
5. تتعامل مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات.

6. لا تخشى التغيير بل تعمل على إحداثه، فالتغيير في حد ذاته هو اهتمام الإدارة ولذلك تعرف أحيانا بإدارة التغيير أو التغيير الموجه.
7. تتبنى مفهوم الابتكار والخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
8. تعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم.
9. تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.
10. تسهر الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.
11. تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الامكانيات المادية والتنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز.
12. تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها.
13. تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتماماتها ونظرتها للأمور والمشاكل، وذلك عملاً بمبدأ: الكل في الجزء، والجزء في الكل.
14. الإدارة الجديدة تعتبر التنظيم هو بمثابة كيان حي يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة.
15. تشجع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح، وذلك عملاً بمنطق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم أداء الأفراد.
16. تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف التي تتعامل معها، وتحاول فهم توجهاتهم وخلفياتهم لتؤثر وليس لتتسلط.
17. تشجع العمل الجماعي وتكوين الفرق.
18. تؤمن بأهمية المبادأة أو الإنقضاض على الفرص.
19. تسهر على استثمار الوقت باعتباره مورداً أساسياً ينبغي استغلاله إلى أبعد حد، وفي إدراكها لأهمية الوقت، تحاول القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج، وتقليل فترات الانتظار.
20. تسعى إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، أس التقليل من البيروقراطية.
21. تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمراً مقبولاً، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره كخطوة في سبيل النجاح.
22. تؤمن بأن العميل الأساسي للمؤسسة هو الذي ينبغي أن يحتل صدارة التنظيم الإداري، يليه في الأهمية العاملون الذين يتعاملون معه ويتصلون به مباشرة، وهكذا دواليك، أي أن الأهمية تتسلسل

- في نقصان بدء بالعمل وانتهاء بأي عامل ينتمي إلى المؤسسة. وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي الحقيقي يكون هيكلًا مقلوبًا.
23. تولى اهتمامًا كبيرًا بعمليات التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات التي هي في أمس الحاجة إليها.
24. تؤمن بالتطور التكنولوجي، ولذلك نجدها تستثمر في البحوث والتطوير لكونها الأداة الحقيقية لتنمية التكنولوجيا الحديثة.
25. تحاول التحرر من قيود المكان والمسافات مستهدفة إلغاء الفجوة المكانية بين موقع الإنتاج وموقع الاستهلاك.

إدارة الموارد البشرية لدى مدخل الموارد البشرية:

1) اختيار الموارد البشرية: في ظل هذا المدخل لم تبق عملية التوظيف مقصورة على ضرورة توفر شهادات علمية تكشف عن تخصص المتقدم، وعلى ضرورة توفر الخصائص السلوكية المساعدة على الاندماج، وروح العمل الجماعي فقط، وإنما تطورت أكثر ب بروز متغيرات أخرى حديثة، تشكلت مع تطور دور الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسات. فمدخل الموارد البشرية الحديث . والذي يبنى على أساس مساهمات نظريات حديثة عديدة ومختلفة استنبطت من واقع الممارسة وخصائص المجتمعات. ينظر إلى العنصر البشري نظرة اهتمام بالغة بوصفه مورد ذو قيمة كبيرة، وعليه يتم الحرص كل الحرص أثناء عملية اختياره للانضمام إلى المؤسسات وتطورت في هذا الشأن أساليب وطرق للمفاضلة بين المتقدمين واختيار انسبهم للعمل، الذي ليس بالضرورة أذكاهم أو أعلاهم درجة علمية، حيث لم تعد فكرة التخصص العام والسلوك والمظهر الحسن؛ كافية حتى يقع الاختيار على المرشح، وإنما دخلت في اللعبة شروط جديدة فرضتها المنافسة القوية بين المؤسسات، والأهمية المتزايدة للعنصر البشري محقق الميزة التنافسية، هذه الشروط التي في مجملها أفرزها النظام الاقتصادي المتطور الجديد، الذي يتسم بالسرعة في النمو والتطور والتغير في نفس الوقت، الأمر الذي يتطلب موارد بشرية بميزات خاصة تتوافق وهذه الخصائص، تساعد التنظيم على النمو وعلى التكيف وعلى، خاصة، الاستمرارية.

و يمكن استخلاص بعض من هذه الشروط المطلوب توفرها والبحث عنها لدى المرشحين لشغل الوظائف في الفكر الإداري الحديث كالآتي:

- ✓ أن يتوفروا على كل المهارات التخصصية المطلوبة.
- ✓ الكفاءة العالية في الأداء والخبرة إن أمكن.
- ✓ الاستعداد النفسي وروح المبادرة وحسن استغلال الفرص.

- ✓ القدرة على التطور والإبداع المتواصلين.
- ✓ القدرة والسرعة في التكيف مع ظروف العمل.
- ✓ القدرة على التكيف والاندماج مع المجتمع الداخلي للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة.
- ✓ روح العمل الجماعي والتعاون، والمنافسة، والتفوق.
- ✓ القدرة والقابلية للتعلم والتدريب المستمر.
- ✓ القدرة على الاتصال والتحكم في وسائله.
- ✓ التحكم في مختلف التكنولوجيات الحديثة المتعلقة بالعمل والمحيط في البيئة التي يعمل ويعيش فيها، والدراية والإطلاع على كل ما يستجد ويُستحدث.
- ✓ الجرأة والإقدام في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
- ✓ التحلي بروح التغيير ونبذ الرتابة.
- ✓ القدرة على تقبل الفشل والأخطاء والتعلم منها بتحويلها إلى دوافع نجاح مستقبلي.
- ✓ حُسن استثمار الوقت والاستفادة منه، لأنه متغير حاسم في الوقت الراهن، وإساءة استثماره قد تحدث فوارق كبيرة بين الأشخاص والمؤسسات.
- ✓ الطموح نحو الأفضل.

كل هذه الخصائص والميزات؛ توجي وتخيرنا بمدى تطور احتياجات المؤسسات المختلفة لميزات كثيرة لا يمكن أن تُحصل عليها سوى عند الموارد البشرية، كما أنها تعطي فكرة عن ما يجب أن يتحلى به الفرد الذي يريد أن يطلب منصبا في المؤسسات الحديثة، ما يشجع على بذل مجهودات أكبر في سبيل تطوير الذات وتحقيق التميز والأفضلية بين الأنداد، وبالتالي تحقيق التفوق وأحسن الفرص، ما يعود بالفائدة على الطرفين (المؤسسات والأفراد).

(2) التدريب وتنمية الموارد البشرية: لقد تطورت فكرة تدريب وتطوير الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث إلى درجة أصبح يُعد أفضل سبل الاستثمار الناجح ذو المردودية الكبيرة الذي يُمكن لأي مؤسسة أن تستثمر فيه، وبما أن العصر تطور والموازين اختلفت والبيئة تعددت، فإنه من دون شك سينعكس على طرق إدارة الموارد البشرية، بحيث أصبح مفروضا عليها أثناء قيامها بمختلف أنشطتها، أصبح مفروضا عليها أن تساير وتحاكي هذا التطور الحاصل والتكنولوجية الواردة لتحقيق التكامل معها لضمان استمرارها، وهو ما يتطلب سواعد موارد بشرية على درجة عالية من التأهيل، قادرة على التكيف وفهم التطور والتغير السريعين والعمل في إطارها وتطوير المؤسسات بنفس مستوى تطور المجتمع. وإيجاد موارد بشرية بهذه الصفات ليس بالأمر الهين، وإنما يتطلب مجهودات كبيرة يجب أن تقوم بها إدارة المؤسسات في سبيل تطوير وتنمية مواردها البشرية والوصول بها إلى المستوى المطلوبة والخصائص اللازمة لتحقيق هذا التواصل والسير الطردي مع التطور الحاصل أو المحتمل حصوله.

وعليه فقد تطورت برامج التدريب والتنمية تطوراً كبيراً، يعكس، في حقيقة الأمر، تطور الاحتياجات المتنامية للمؤسسات، أين لم يبق همّ عمليات التدريب يقتصر فقط على إيصال الأفراد إلى درجة الإتقان في عملهم فحسب، وإنما تجاوزته لتهدف لما وراء ذلك، بمعنى لدرجة يصبح فيها المورد البشري قادراً على تصور رؤى جديدة في العمل، قادراً على المبادأة والخلق والإبداع، قادراً على التواصل والتفاعل الإيجابي مع من حوله، مهياً لقبول الآخرين وتعاونهم، يبحث عن التميز مليء بروح التفاعل وحب التفوق، يتخذ القرارات السليمة بلا هوادة، جرىء في طرح أفكاره المتجددة، قادراً على التكيف مع البيئات المحيطة، قادراً على تحمل أعباء المسؤوليات، إدراكه قوي، ذكاؤه ثاقب، حافزته كبيرة، دوافع الإنجاز لديه مرتفعة... وغيرها من المهارات التي تؤهله لحمل لواء المؤسسة عالياً. في الأخير نقول، إن مهمة التنمية وتدريب الأفراد لدى المدخل الحديث لها منظور تكاملي يجمع ما بين رأي النظريات الكلاسيكية والسلوكية ويضيف عليها، يركز على كافة أنماط المهارات والقدرات بدءاً بالمادية والفكرية والسلوكية إلى المهارات الإبداعية والقيادية والإستشرافية، كما أن أساليبه تطورت بتطور مضامين البرامج التدريبية التي يخضع لها.

(3) تحفيز الموارد البشرية: إن مدخل الموارد البشرية على غرار النظريات السالفة له (المدخل الكلاسيكي والسلوكي)، يولي أهمية كبيرة لعملية التحفيز كإحدى العمليات المهمة في عملية إدارة الموارد البشرية، والتي يجب أن يُعنى بها كل قائد في المؤسسة لبلوغ المبتغى منها وتتمثل أكثر شيء في الوصول بالعاملين إلى حالة من الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، بمعنى تحريك العاملين لأداء العمل ذاتياً، والتحفيز بهذا يرتبط ارتباطاً لصيقاً بالدافع، وهو في حقيقة الأمر يأتي من أعماق النفس البشرية. والتحفيز في هذا المدخل من أهم أركان صناعة القائد، وعلى قدر نجاح الإدارة في تحفيز مواردها البشرية على قدر ما ستكسب احترامهم وتقديرهم وولائهم وإنتاجيتهم.

إن عملية التحفيز هنا تبنى على مجموعة من المواصفات الرئيسية هي:

- ✓ توضيح الأهداف ومساعدة الموارد البشرية في فهمها وتشكيلها وأدوارها في تحقيقها.
- ✓ المشاورة والمشاركة في القرارات التي تؤثر في الأداء مباشرة، وإعلام الأفراد المتواصل بتطور الأحداث.
- ✓ الاحترام والتقدير ومراعاة الاحتياجات المتعددة والمتخلفة لدى الأفراد، والانفتاح معهم.
- ✓ إعطائهم (الموارد البشرية) صلاحيات أوسع لأداء المهام المكلفين بها.
- ✓ الثقة بهم في الأداء بطريقة تجعل المنفذ مسؤولاً عن نتائجه.
- ✓ أن يكون القائد قدوة لمرؤوسيه، صادقا معهم، خلوقاً وعادلاً في تعامله مع من حوله ومتواضعا بينهم.

الملاحظ من هذه المواصفات أو المحددات أن الإدارة تعنى باحتياجات الأفراد اعتناء كبيرا كأهم متغير تُبنى عليه عملية التحفيز، وهي هنا تتجاوز ذلك التحديد القاصر أحادي النظرة لاحتياجات الأفراد داخل التنظيم، وتبنى فكرة أن احتياجات الأفراد إنما تتحدد وترتكز على أربعة أعمدة أساسية هي: الجسد، الروح، العقل والعاطفة، وأن المفتاح الأساسي لإشباع هذه الحاجات هو إحداث التوازن في تلبينها والتفاعل وإعطاء كل ذي حق حقه، ويؤكد covey في هذا الصدد أن الإنسان يملك أربعة قدرات هي:

1. إدراك الذات "قوة الشخصية"
2. الضمير الحي "قوة الإيمان"
3. الإدارة المستقلة "قوة الاستجابة"
4. الخيال المبدع "قوة العقل"

ويؤكد أن التوازن المطلوب ليس فقط ضروري بين هذه الحاجات الأربعة، وإنما أيضا ضروري بين القدرات الأربع للإنسان، وأن نظام الحوافز في أي مؤسسة خاصة أو عامة، لا بد وأن يراعي تحقيق هذا التوازن المنشود من أجل تحقيق قدر كبير من الدافعية والتحفيز، وبالتالي مستوى أعلى من الأداء والإنتاجية.

إن هذه المواصفات والخصائص الحديثة السالفة الذكر، والتي تُبنى عليها عملية التحفيز، إنما هي مستمدة من مساهمات نظريات إدارية حديثة مختلفة على غرار: نظرية النظم، الإدارة بالأهداف، والمدخل الموقفي، ومدخل اتخاذ القرار وغيرها، والتي تعتبر في مجملها المورد البشري عنصرا مشاركا في العمل، احتياجاته المتطورة المختلفة مهمة كأهمية مطالب المؤسسة، أي بضرورة تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، فالإدارة في هذا المدخل إنما تود أن تقرب كلا الهدفين السابقين بجعلها تتصهر في بعضها لتشكل على السواء هما واحدا يسعى جميع الأفراد داخل المؤسسة إلى تحقيقه. هذا الأمر المرهون، في الحقيقة، بتحقيق تلك المحددات السالفة الذكر، من خلال عملية التحفيز كإحدى العمليات التنظيمية البالغة الأثر والأهمية للمؤسسة.

4) المحافظة على الموارد البشرية: إن فكرة المحافظة على الموارد البشرية زادت أهميتها في إدارة الموارد البشرية حديثا أكثر من أي وقت مضى، باعتبار ارتفاع وازدياد نسب التطور وارتفاع حدة المنافسة القوية الناجمة عن كثرة المؤسسات التي تنشط في نفس النشاط، وانفتاح السوق على الاستثمارات، وارتفاع الاحتياج إلى اليد العاملة الماهرة، فالمؤسسات أصبحت تتنافس فيما بينها في الحصول على أفضل الطاقات الموجودة في السوق، مستخدمة أكبر قدر ممكن من المغريات والحوافز، ولم يبق الأمر في هذا المستوى، بل أن المؤسسة أصبحت تطبق سياسات استقطاب تظال وتُغري حتى الموارد البشرية التي تعمل لدى مؤسسات أخرى، فبات التهديد كبيرا بالنسبة لمختلف

المؤسسات، خاصة منها تلك المستضعفة ويات التحدي كبيرا في سبيل الحفاظ على المتاح والمتوفر لديها من الموارد البشرية خاصة منها الكفاءة؛ خوفا عليها من الضياع والنزوح نحو مؤسسات أخرى تمنح حوافز ومغريات أكبر، فأصبح الأمر لا يخلو من ضرورة التفكير في زيادة نسب الولاء لدى الموارد البشرية عن طريق استحداث واستخدام وسائل عدة، لعل في مقدمتها تطوير الخدمات الممنوحة للأفراد وتطوير برامج العوائد بمختلف طرقها، وتطوير الخدمات الاجتماعية والصحية والضمان الاجتماعي وغيرها من الأمور التي من شأنها أن ترفع نسب الولاء لدى الأفراد وتحافظ عليهم من خطر التسرب. لأن دوران العمل صفة شديدة السلبية ومكلفة لإدارة المؤسسات خاصة إذا تعلق الأمر بالموارد البشرية الكفاءة والإطارات.

من هنا يهتم المدخل الإداري الحديث بموضوع المحافظة، اهتماما بالغاً، واعتبره وظيفة قارة تضاف إلى وظائف إدارة الموارد البشرية.

خاتمة:

لقد مر الفكر الإداري في تطوره بمحطات نظرية عديدة، ساهمت في بلورته وبلورة وظائفه الإجرائية، وكان لكل محطة من المحطات روادها الذين طرحوا مساهمات تعكس الحقبة الزمنية التي جاؤوا فيها، بدءاً بالنظريات الكلاسيكية وروادها فريدريك تايلور في الإدارة العملية وهنري فايول في نظرية التقسيم الإداري، والمدخل البيروقراطي بقيادة ماكس فيبر، ثم المدرسة السلوكية انطلاقاً من مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو ومن حذا حذوه، إضافة المداخل الحديثة وما أحدثته من ثورة في الفكر الإداري تجاوز في قناعاته ومحدداته تلك الممارسات الكلاسيكية.

كل هذه المداخل كان لها انعكاس إيجابي كبير في تطوير وبلورة طريقة التعامل مع العناصر البشرية في التنظيم، وتطورها من مجرد إدارة بسيطة تعنى ببعض الوظائف الروتينية البسيطة في إدارة شؤون الأفراد، إلى إدارة موارد بشرية بما يحمله معنى الموارد من شمول وأهمية للمؤسسة؛ تلك الأهمية التي ستعكس في طريقة التعاطي معه وإدارته.

المراجع:

1. إبراهيم الغمري: الإدارة، ط3، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982
2. إبراهيم حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002
3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999
4. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، 2006
5. بشايبنة سعد: علم اجتماع العمل، الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003
6. بلقاسم سلاطية وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2008.
7. بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
8. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003
9. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003
10. حامد رمضان أحمد بدر: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1994
11. حسن الحكاك: نظرية المنظمة، دار النهضة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، 1975
12. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004
13. حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981
14. حنفي محمد سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ب ط، مصر، 1998.
15. خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2002
16. خضير كاظم حمود وإياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007
17. خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمّان، 2002.
18. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة، الطبعة الثالثة، عمّان، 2007.
19. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعي الحديث، ب ط، الإسكندرية، 1999.
20. راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية، 1999.
21. رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي: الإدارة - ملحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2001.
22. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1996.
23. سعيد ياسين عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.
24. سلسلة المميزون في الإدارة: إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، مصر، 2005
25. السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994
26. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006
27. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، 2000.
28. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
29. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1997
30. علي عبد الرازق جليبي: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999
31. علي غريبي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عين مليلة، الجزائر، 2002.

32. علي غربي، **تنمية الموارد البشرية**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2004
33. لوكنيا الهاشمي، **السلوك التنظيمي**، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002
34. محمد أنور سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
35. محمد بهجت جاد الله كاشك، **المنظمات وأسس إدارتها**، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999
36. محمد علي محمد، **علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2003.
37. مصطفى نجيب شوايش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996
38. مؤيد سعيد صالح عادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
39. ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسات نظرية وتطبيقية)**، دار المحمدية العامة، بدون طبعة، الجزائر، 2004.
40. ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
41. هيثم هاشم، **مبادئ الإدارة**، الطبعة الثانية، مطبعة طرب، دمشق، 1978
42. صالح بن نوار ، **الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين** رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، إشراف لوكنيا الهاشمي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، غير منشورة ص 209.
43. سمالي يحضية: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل للجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية شعبة تسيير، إشراف أ.د. عبد المجيد قدي، جامعة الجزائر، غير منشورة، ص.ص، 74.73
44. دنبري لطفي، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**، جامعة قسنطينة 2 - الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة.

45. Acoub Amed: **Introduction du livre de fayol, Administration Industrielle et Générale**,ed, ENAG edition ,1990

46. Alain Meignant, **Resources humains, Déployer la stratégie**, édition liaisons, SA, Paris, 2000, P :226

47. B.Dauberville, P.Gilbert &F.Pigeyre : **Les sciences humaines dans l'entreprise**, economica, Paris,1996.