

المحاضرة السادسة

المدارس الفكرية الإدارية

ثانياً : المدرسة الإدارية السلوكية

لاشك أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين مع معه يتطابق مع السلوك الذي يريد سواء أكان في مجال العمل أوفي مجال التعامل الآخرين. وللوصول إلى ذلك لابد له من دراسة ومعرفة سلوك العاملين معه حتى يتمكن من التعامل بنجاح معهم إليه وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر السلوكي .

جاءت هذه المدرسة كردة فعل على أفكار المدرسة التقليدية لقصورها في عدم الاهتمام بالعنصر الانساني عند تطبيق أفكار المدرسة التقليدية في الواقع العملي عجزت عن تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئة العمل . لذلك استمرت المشاكل التي تواجه المنظمات لعدم تصرف العاملين في كثير من الأحيان كما هو متوقع . وركزت على مساعدة المديرين ليصبحوا أكثر كفاءة . إهتمت المدرسة السلوكية بدراسة وتحليل سلوك الافراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة . ينتمي رواد هذه المدرسة لعلم النفس وعلم النفس الإجتماعي وعلم الإجتماع .

ويوجد إتجاهان فكريان لهذه المدرسة :

أولاً : مدخل العلاقات الانسانية Human Relations Approach

في حين أن منطري الفكر الكلاسيكي انصب على هيكل والية عمل المنظمات . انصب فكر مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المنظمة. وعلى خلاف منطري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين واعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع نظرياتهم فإن منطري العلاقات الإنسانية كانوا من مدراء ممارسين واعتمدوا على خبراتهم الشخصية في وضع نظرياتهم فإن منطري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء

الاجتماع والنفس والسلوك حيث ركزوا اهتماماتهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة .

شكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة السلوكية وركز على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وإبراز أهمية الفرد وأهدافه وتوقعاته . ومن أهم رواد مدخل العلاقات الانسانية في المدرسة الإنسانية :

1 - روبرت اوين (1771 - 1808)

كان روبرت اوين مديرا ناجحا في عدة مصانع للنسيج بإسكتلندا في أوائل القرن التاسع عشر وفي ذلك الوقت كانت ظروف العمل والمعيشة للعاملين سيئة للغاية وساعات العمل في حدود ثرثرة عشر ساعة يوميا مع استخدام الصبية دون العاشرة للعمل داخل المصنع ، وكان اوين يرى أن وظيفة المدير هي إعادة تشكيل هذه الظروف حيث بدا في تحسين ظروف العمل والبناء مساكن أفضل للعاملين ومتجر للبيع السلع بأثمان رخيصة كما خفض ساعات العمل الى أقل من عشر ساعات يوميا مع رفض تشغيل الصبية دون العاشرة ، ومن ذلك يتضح أن روبرت اوين كان يهتم بالجانب الإنساني للإفراد العاملين ، بينما زملائه المديرين كانوا يستثمرون أموالهم من إجراء التحسينات التكنولوجية ، وقد ركز اوين على أن الأفضل استثمار للمدير هو في العاملين أنفسهم وما أطلق عليه " الآلات الحية " على أساس أن وتفسر ظروف المناسبة للأفراد والاهتمام بهم سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج والأرباح.

وقد حاول اوين توضيح فكرته من خلال مقارنة الآلات بالأفراد حيث ذكرت أن المحافظة على الآلات وصيانتها يؤدي إلى زيادة انتاجها والاحتفاظ بها في حالة العمل لمدة أطول فإذا كان هذا القول صحيحا بالنسبة للآلات الصماء فانه يكون أمرا طبيعيا بالنسبة للآلات الحية والآلات الآدمية وقد طبق اوين هذه الأفكار داخل مصانعه وكان نتيجة هذا التحقيق أكثر من 76 عائد على الأموال التي كان ينفذها .

وعلى الرغم من أن العديد من المنظرين يعتبرون اوين كتاب السابقين على ظهور الإدارة العلمية إلا أن إسهاماته كنت بمثابة الإنذار المكبر بنتائج تجارب المورثون التي سيتم الإشارة إليها لاحقا والى جانب اهتمامه بالأفراد داخل التنظيم فقد قدم مجموعة من إجراءات العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، فعلى سبيل المثال فقد تم ترتيب عمل الفرد حسب انجازه على أساس يومي

وبصورة معروفة لكل الأفراد حيث اعتقد وين أن هذه الإجراءات لا يساعد المدير فقط على التعرف على المواطن الضعف بل يؤدي إلى نوع من المنافسة بين العاملين ومن ثم يزيد من رغبة الأفراد على أداء المتميز. ويطبق هذا الإجراء في تنظيمها المعاصرة حيث أن الإعلان عن أرقام المبيعات والإنتاج في الملصقات داخل الشركة يتبع نفس المبادئ السيكلوجية التي يعتمد عليها هذا الإجراء .

2 - جورج التون مايو (1880 - 1949)

ويعد العالم Alton Mayo أحد أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ، إذ إهتم مايو بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين ، وقد عارض آراء تايلور التي تقول أن الحافز المادي والإقتصادي هو أهم حوافز الإنتاج ، إذ يرى مايو أن العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيراً على الإنتاجية من العوامل المادية ، كما أكد على أهمية إشتراك العاملين في صياغة وتنظيم العمل وإدارته . لقد تميزت دراساته بالطابع الإنساني والإهتمام بالظروف المحيطة بالعمل وتهيئة مناخ ملائم يساعد على الإنتاج .

قام ألتون مايو ومجموعة من زملائه بمجموعة من التجارب خلال المدة (1927-1932) في شركة ويسترن ألكتريك في مصانع الهوثورن في الولايات المتحدة لمعرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية على انتاجية العامل . وإمتدت التجارب لخمس مراحل . ومن أهم نتائج تجارب هوثورن ما يأتي :

أ. المنظمة نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي ، وهي تؤثر على انتاجية الافراد .

ب. يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية ، وتحقيق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية (كالتقدير والإعتراف بالإنجاز والقبول من الغير) .

ت. تؤدي الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد إتجاهات الفرد وأدائه .

ث. توجد علاقة ايجابية بين اسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل .

ج. تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة .

ح. يحتاج المدير لمهارات إجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.

ثانياً : نظرية الدافعية في مدرسة العلاقات الانسانية

ومن أهم رواد نظرية الدافعية في مدرسة العلاقات الانسانية ضمن المدرسة الإنسانية :

1 - ماري باركر فولت (1868 - 1933)

لقد درست Mary Parker Follet الإدارة بوصفها نشاط إنساني يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين مجموعات من البشر ، ولا بد من التعامل مع هؤلاء الأفراد بطريقة إنسانية من أجل إشباع حاجاتهم وأهدافهم المختلفة . وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات . ووضعت أسس لإدارة الصراعات التنظيمية ، كما إهتمت بمشاركة الأفراد بالسلطة ، والتعاون والإتصال والتنسيق بين الافراد في المنظمة . وأبرزت دور التنسيق وأهميته لفعالية الإدارة وكفاءتها ، لذلك فقد وضعت مبادئ تعد الأساس للتنسيق السليم .

وعلى الرغم من كون ماري باركر تنتمي إلى فترة الإدارة العلمية إلا أنها عاصرت مدرسة العلاقات الإنسانية تتلخص فلسفتها في أننا نجد الإنسان الحقيقي من خلال المجموعة التي ينتمي إليها ، أي أن الإنسان يجذ طبيعة الحقيقة وحر يته من خلال نشاط المجموعة التي وعضو فيها فقط فهي تعتقد أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة ورأت أن في التكامل بين الأفراد حلا لكافة المشكلات ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة والقوة بأن تجعلها السلطة أو القوة مع العاملين وليس عليهم وتركزت فلسفتها على ما يأتي:

أ. مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول

ب. إطاعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس الشخص المدير .

ت. بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والإيصال وتبقى نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة.

ث. القيادة حسب ماري باركر ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا. وقد ركزت مع Chester Barnard على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلفية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المنظمات ورفاه من يعمل فيها.

2 - جستر برنارد

أصدر Chester Barnard عام 1938 كتابه وظائف الرؤساء الذي عد فتحاً في الفكر التنظيمي ، أكد خلاله على الجوانب النفسية في المنظمات ، وعدت نظريته للسلطة وتدفعها في المنظمة انقلاباً على المفهوم التقليدي للسلطة ، إذ رأى برنارد ان السلطة تتدفق من الأسفل الى الأعلى وليس العكس كما تفترض النظريات التقليدية ، فالأساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين ، وقد حاكى في ذلك نظرية العقد الاجتماعي لجان جاك روسو التي تفترض أن الشعب هو مصدر السلطات .

إن الأساس الذي إعتده برنارد هو أن الافراد يختلفون في درجة اسهاماتهم في المنظمة لبلوغ اهدافها ، ومن ثم فإن على المنظمات أن تجد الطرائق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهداف المنظمة ، إذ ان التعاون هو أساس التنظيم وإن الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون ، لهذا يتضح إن فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون .

الماضرة السابعة

المدارس الفكرية الإدارية

ثالثاً : مدخل العلوم السلوكية Behavioral Science Approach

استقطبت حركة العلاقات الانسانية الكثير من الأنصار على المستويين العملي والأكاديمي ، وتزايدت الأصوات التي تنادي بالاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه من جهة ، وبجماعات العمل من جهة أخرى . ونتج لدى البعض فهم خاطئ لمبادئها ، لذلك ارتبطت بمفهوم معاملة العامل بشكل حسن ، ومحاولة التحكم بالعامل والسيطرة عليه . ومن هنا ظهر المدخل السلوكي الذي ركز على دراسة الفرد والجماعة في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية كما في الأبحاث والدراسات . يرى أتباع هذا المدخل أن الانسان أكثر تعقيداً من كونه كائن اقتصادي أو اجتماعي . فعليه يتحتم دراسة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته (فهم العوامل والأسباب التي تدفع الفرد للعمل) .

ومن أهم رواد مدخل العلوم السلوكية في المدرسة الإنسانية :

1 (دوغلاس ماكريغوري

يعد Douglas Magregor من أبرز العلماء الذين يؤمنون بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل . درس أنماط القيادة الإدارية في محاولة لتفهم الأسباب التي تؤدي الى زيادة الإنتاجية ، وقام بالعديد من الأبحاث والدراسات التي قدم على أثرها نظرية X ونظرية Y ، إذ قدمها في كتابه (الجانب الانساني في المنظمة) عام 1960 ، فبين أن هناك فلسفتين حول طبيعة الانسان .

تفترض النظرية الأولى (X) أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل ولا يرغب بتحمل المسؤولية ويفضل أن يُقاد وأن العقاب وسيلة أساس للحفز وأن الرقابة الشديدة ضرورية وأن الحوافز المادية تعد أهم الحوافز للعمل ، وأن الفرد يبحث عن الامان والضمان أولاً .

أما النظرية الثانية نظرية (Y) فإنها تفترض وجود الرغبة لدى الإنسان في العمل وبيذل جهده الجسمي والعقلي لذلك ، وأنه يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها ويمارس التوجيه والرقابة الذاتية ويعمل لإشباع حاجات مادية ومعنوية وأنه يوجد لدى الكثيرين قدرات إبداعية في العمل وأن الانسان يسعى لتوظيف امكاناته وطاقاته ويسعى للتحفيز المعنوي والتقدير .

رابعاً : اسهامات وعيوب المدرسة الانسانية في علم الادارة

يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة السلوكية في النقاط الآتية :

1. ركزت على الافراد وحاجاتهم ودوافعهم فكملت ما أهملته المدرسة التقليدية .
2. بينت أن المنظمة نظام اجتماعي يضم أنظمة فرعية وأنماط اتصال وسلطات رسمية وغير رسمية .
3. تحقيق أي نجاح من قبل المدير يُعزى للأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة .
4. ساعدت على تطوير الفهم والتطبيق للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والقيادة والاتصالات .

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية فتتمثل بالآتي :

1. استخدام مفاهيم ومصطلحات صعبة ومعقدة في استنتاجاتها كان يصعب تطبيقها في الواقع العملي ، أو قد تطبق تطبيقاً خاطئاً .
2. اهتمت بالإنسان وأغفلت جوانب مهمة في العملية الإدارية .
3. هنالك تناقضات في بعض الأفكار المقدمة لعلماء من علوم سلوكية مختلفة ، الأمر الذي ساعد برفض بعضها من قبل المديرين .