

يعد هذا زواج التريوني بين بعدي القدرة والمشاركة بانواعهما المختلفة ليخرج بالمصفوفة الموضحة أسى الجدول (3). تتضمن المصفوفة تسعة انواع من المنظمات المحتملة الا ان التريوني يعترف بأنه قد لا يمكن تواجد جميع انواع التسعة من المنظمات في الواقع. وان اكثر المنظمات انسجاما مع الواقع وتواجدها هي المنظمات المعتدلة في الخلايا 1 و5 و9 ومن المصفوفة. وهذا يبدو صحيحا لان الملاحظ ان تلك المنظمات يوجد فيها تجانس بين بعدي التصنيف فالقدر يتناسب مع الاغتراب، والمكافأة او الترضين تتناسب مع المشاركة المحسوبة، ووقرة الانموذج او القوة تتناسب مع المشاركة على الاساس الاخلاقي. اما الانواع الستة البقية المرصوفة في الجدول فلا يبدو هناك انسجام بين بعديها.

جدول (3)

مصفوفة انواع المنظمات حسب الطاعة

نوع المشاركة نوع القوة	اغتراب	محسوبة	الانفاقية
قسرية (الكره)	1	2	3
مكافأة (ترويض)	4	5	6
الانموذج السلوكي (القدرة)	7	8	9

Source: A. Etzioni, A Basis for Comparative Analysis of Complex Organizations, In Etzioni(ed), A Sociological Reader on Complex Organizations, N. Y., Rinehart & Winston, Inc., 1969. P.67.

ج - التصنيف النظري Contingency Classification

طور مينيترزج Minitzberg تصنيفا متعدد الابعاد يركز على الطريقة التي يجري بها بناء الهيكل التنظيمي لمواجهة مختلف الظروف المتوقعة من قبل المنظمة. على هذا الاساس تصنف المنظمات الى خمسة انواع كالآتي (Hall, 1992:41) :-

3 - التصنيفات المعقدة Complex Organizations

اقتراح عدد من العلماء تصنيفات اكثر تعقيدا للمنظمات. حيثهم في هذا التعقيد ان الظاهرة التنظيمية هي من التعقيد بحيث لا يمكن وصفها على وفق تصنيفات مبسطة. انك لكي يمكن تمثيل المنظمات بشكل واقعي لابد من الاخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الكثيرة والمعقدة لاية منظمة من مدخلات وعمليات ومخرجات نظرا لكثرة هذه التصنيفات سيكتفي هنا بعرض اثنين منها.

1 - التصنيف حسب درجة الطاعة Compliance Classification

استخدم التريوني Etzioni الطاعة بمعيار التصنيف للمنظمات. لقد عرف التريوني الطاعة بأنها مقدار استجابة العضو الاندي في المنظمة لنظام السلطة المتبع في المنظمة (Etzioni, 1969:67). يجري التعبير عن الطاعة من خلال طبيعة المساهمة او الاشتراك الذي يقوم به العضو الاندي في نشاطات المنظمة. تتشكل علاقات الطاعة من خلال الارتباط بين عنصرين في المنظمة هما: القوة المفروضة من قبل المنظمة على اعضائها، ونوع المشاركة او الانفاس من قبل الاعضاء في الشئمة المنظمة.

صنف التريوني القوة المستخدمة من المنظمة للحصول على الطاعة الى ثلاثة انواع هي: القسوة او الاكراه Coercive من خلال العقوبات، ووقرة المكافأة او الترويض من خلال الحوافز والمكافآت الممنوحة على اساس مادي، ووقرة الانموذج السلوكي او القدرة حيث يجري الحصول على الطاعة من خلال التماذج السلوكية التي يقتدي بها اعضاء المنظمة. كما ان انواع المشاركة التي يمكن وجودها في المنظمات هي مشاركة الاغتراب alienate حيث يكون العضو في المنظمة غير منسجم مع ذاته ومكره على المشاركة وغير محب لها. والمشاركة المصلحية او المحسوبة على اساس مقدار الكلف والمنافع التي يحصل عليها المشارك فتكون مشاركة على قدر المنفعة التي يحصل عليها. اما النوع الثالث من المشاركة او الانفاس هو النوع الافضل فانه المشاركة المعنوية والاخلاقية حيث يشعر الفرد بواجب اخلاقي للمشاركة في عمل المنظمة morale.

أولاً : منظمات الهيكل البسيط. وهي المنظمات الصغيرة والتي تعمل في بيئة اعتمالية متغيرة وتستخدم ككثيراً لوجياً بسيطة. من امثلة ذلك وكالة بيع سيارات، او كلية صغيرة تحت قيادة عميد نشط. يلاحظ هنا ان مستويات الهرم التنظيمي قليلة والاشرف مباشر من المدير الاعلى.

ثانياً : الماكينة البيروقراطية The machine bureaucracy. وهي المنظمات التي تنقسم باعمال مقننة الى حد بعيد. وهي منظمات كبيرة الحجم تعمل في بيئات مستقرة وتمارس عليها درجات من السيطرة بواسطة هيئة خارجية. من امثلة: تلك المنظمات مؤسسة البريد، وشركات الخطوط الجوية، ومصالحمة السجون.

ثالثاً : البيروقراطية المهنية The Professional bureaucracy. وهي منظمات تمتاز كسابقها بعمل مقنن لكن من خلال التدريب المهني العاملين. كما ان بيئتها مستقرة ايضاً. الا انها تتمتع بدرجة سيطرة اكبر على عملياتها حيث لاتمارس عليها رقابة خارجية فعالة. يتعد الجامعات، ومنظمات الرفاه الاجتماعي، والمر اكز الطبية الكبرى، من امثلة هذا النوع من المنظمات.

رابعاً : المنظمات المقسمة الى ادارات شبه مستقلة The divisionalized form. وهي منظمات كبيرة مقسمة الى عدة فروع لكل منها هيكله الخاص الذي يتميز بطبيعة عمل وبيئة قد تتطابق مع اي من المنظمات الموصوفة هنا. بالتالي فإن كل فرع من فروع هذه المنظمات قد يأخذ احد الاشكال المختلفة المشار لها هنا. ومن امثلة هذه المنظمات الشركات الكبرى متعددة الجنسيات او الكاز ثلاث الكبرى او الجامعات الكبرى التي لها فروع متعددة ومختلفة.

خامساً : المنظمات الاتية الغرض (الادهرقراطية) Adhocracy. يشير منتزيرج الى ان هذه المنظمات برزت حديثاً نتيجة لتطور وتعقد البيئات المعاصرة التي تعمل فيها المنظمات حالياً. ان المنظمات المعاصرة تعمل في بيئات تمتاز بالاعتمالية العالية وعدم الرضوح مما يستدعي تغيير هيكلها بسرعة انسجاماً

مع التغيرات البيئية ومع تغيرات الطلب على منتوجاتها. من الامثلة الواضحة على تلك المنظمات المتغيرة الهياكل منظمات البحث والتطوير، ووكالات الفضاء الكبرى، وشركات انتاج برمجيات الحاسوب وغيرها من المنظمات التي تنتج وتتعامل مع التكنولوجيا سريعة التغير.

يلاحظ ان هذا التقسيم او التصنيف اعتمد الخصائص التطبيقية للمنظمات اساساً لتصنيفها. فكيفية عمل المنظمات وسماتها الهيكلية هي التي تحدد نوعيتها وليست المعايير التصنيفية المسبقة هي التي تحدد نوع المنظمة. مع ذلك يمكن القول ان كلا من التصنيفات السابقة يجئني من نواحي قصور معينة تجعل للركون اليه في كل الاحوال خياراً خاطئاً. ان الغرض من التصنيف، وطبيعة المنظمات المراد تصنيفها، ومدى تيسر المعلومات عنها هي المعايير التي يمكن ان تحدد - في رأينا - التصنيف المعتمد في تقسيم المنظمات.

السئلة المتألفة

1 - هل يمكن إطلاق صفة منظمة على كل من التجمعات الإنسانية

الآتية؟ لماذا؟

0 فريق محلي لكرة القدم.

0 مجموعة مرضى في غرفة انتظار احد الأطباء.

0 صف دراسي في احدى الجامعات

0 جامعة بغداد.

0 نادي اجتماعي.

0 فريق طبي يقوم بعملية جراحية.

0 مكان صغير فيه بائع واحد.

0 العشيرة التي تنتمي لها.

2 - هل تستطيع اخصاء الوقت النسبي الذي تمضيه في الكلية،

و النادي الرياضي، والمسرح، والسياسة، والمكتبة العامة،

والاتحاد الطلابي، وغيرها من المنظمات التي ترتادها يوميا،

وتقاربه بالوقت الذي تمضي في منزلك؟ حاول ذلك؟ ماذا

تستنتج؟

3 - استعرض شريط حياتك منذ دخولك الكلية وحاول تحديد الاثار

الاجابية والسلبية التي احدها وجودك في الكلية على مختلف

جوانب حياتك.

4 - محمد هو احد الطلاب المتفوقين والمتميزين في احدى الكليات.

وهو محبوب ويقيم علاقات جيدة مع زملائه في الصف

الدراسي. قرر جميع زملائه في احد الأيام عدم حضور احدى

المحاضرات المهمة ليستطيعوا حضور احد المباريات المهمة

لفريق كلبتهم بكرة القدم. الا ان محمد فضل حضور

المحاضرة لاهميتها. علم زملاء محمد بقراره فانزوه انهم

سيقاطعوه اذا حضر تلك المحاضرة. لو كنت محمد ماذا ستعمل

بعد هذا الاثثار؟ لماذا؟

5 - هل تؤمن بالفلسفة الجبرية ام الطوعية؟ لماذا؟

مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل

0 التنظيم

0 السلوك التنظيمي

0 منظمات وسيطة

0 راجل المنظمة

0 المنظور السلوكي لدراسة

المنظمة

0 التحليل الجزئي للمنظمات

0 المنهج الاستقرائي

0 الطوعية

0 التنظيم غير الرسمي

0 المنظمات العامة

0 المنظمات غير الربحية

0 منظمات الادارة المجتمعية

0 منظمات المنفعة المشتركة

0 الطاعة

0 المشاركة المحسوبة

0 المشاركة المحسوبة

0 القوة القسري

0 القوة القوية

0 قوة التقوية

0 قوة البيروقراطية المهنية

0 البيروقراطية المهنية

0 البيروقراطية المهنية

0 المنظمات المقسمة الى ادارات

شبه مستقلة

0 المنظمات المقسمة الى ادارات

شبه مستقلة

0 المنظمة

0 نظرية المنظمة

0 منظمات كلية

0 منظمات جزئية

0 المنظور الهيكلي لدراسة

المنظمة

0 التحليل الكلي للمنظمات

0 المنهج الاستقراطي

0 الجبرية

0 التنظيم الرسمي

0 المنظمات الخاصة

0 المنظمات الربحية

0 المنظمات التكاملية

0 منظمات النفع العام

0 المنظمات الحمايةية

0 مشاركة الاعتراب

0 مشاركة الاعتراب

0 المشاركة الاخلاقية

0 المشاركة الاخلاقية

0 قوة المكافاة

0 قوة المكافاة

0 الماكاة البيروقراطية

0 الماكاة البيروقراطية

0 منظمات الهيكل البسيط

0 منظمات الهيكل البسيط

0 المنظمات انية الغرض

(الادهرقراطية)

تطور الفكر التنظيمي

تمهيد

تطور الفكر التنظيمي بشكل كبير خلال المئة سنة المنصرمة حتى بلغ ما ينقده الان. وخلال هذا التطور مر هذا الفكر بالكثير من المحطات النظرية، كما اسهم في تطوره نخبة من العلماء والمفكرين من مختلف حقول المعرفة. لقد كان لكل مرحلة من مراحل التطور الفكري سماتها وافترصاصها ونظرياتها المميزة. ولكي نفهم اي علم من العلوم لايد من التعرف على مراحل تطوره الفكري كيون التاريخ سجل الماضي، ومنهج الحاضر، ودليل المستقبل. اتنا معنيون هنا باستعراض وتحليل وفهم التطور الفكري - لا التاريخي - الذي قامت عليه نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. لان ذلك يمكن ان ييسر فهم الاسس الفكرية والنظرية لمواضيع المنظمة والسلوك التنظيمي الذي سيجري استعراضها لاحقاً في الكتاب.

ولان التطورات الفكرية كثيرة والنظريات التي نجمت عنها اكثر فقد واجه الكتاب في مجال المنظمة والسلوك التنظيمي مشكل الاساس الذي يجري بموجبه استعراض تلك التطورات والنظريات. فهناك من اعتمد الاساس التاريخي في عرض وفهم الفكر التنظيمي كون هذا الاساس بسيط وواضح ومفيد بخاصة للمبتدئين في دراسة الفكر التنظيمي. في حين ان هناك الكثير من المغاير الموضوعية والوصفية الاخرى التي استخدمها الكتاب لهذا الغرض والتي اعتمدت في معظمها على التقسيم التقائي والمتعاضد. فقد قسمت نظريات المنظمة مثلاً الى نظريات معيارية وغير معيارية، ووصفية وتخصيفية، واقعية وقيمية، وعقلانية وعضوية (Waldo, 1969:133; Wolin, 1969:22). كما استخدم كثير من الكتاب للمعيار النسقي او النظمي System Criterion للتمييز بين نظريات المنظمة فقسموها الى نظريات النسق المغلق Closed system والنسق المفتوح

(Thompson, 1967:4; Mintz, 1972:1)

6 - اي التصنيفات المذكورة في هذا الفصل والخاصة بالمنظمات تفصل استخدامهما؟ لماذا؟

7 - استخدم هذا التصنيف المفضل لديك في تصنيف المنظمات الاتية:

- ا - كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- ب - دار الدولة لرعاية الايتام.
- ج - مركز شرطة.
- د - الشركة العامة للصناعات الكهربائية.
- هـ - مستشفى مدينة الطب.
- و - المجلس الوطني العراقي.
- ز - مؤسسة اصلاح الكبار (السجن).
- ح - الاتحاد الوطني لطلبة العراق.

الفصل الثاني

النظريات التقليدية Classical Theories

- الأهداف التعليمية
1. عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل ينبغي ان تكون قادرًا على:
 - 1. تحديد السمات العامة للفكر التقليدي في علم المنظمة
 - 2. تحديد أوجه الشبه والخلاف بين النظريات التقليدية (البيروقراطية، والإدارة العلمية، والتقسيمات الإدارية).
 - 3. معرفة أهم مفكري الفكري التقليدي والنظريات التي تنسب اليهم.

هيكل الفصل

1. تمهيد
2. النظرية البيروقراطية
 - 1- الأموذج المثالي للبيروقراطية
 - ب- تقييم النظرية البيروقراطية
3. نظرية الإدارة العلمية
 - أ- مفهوم ومبادئ الإدارة العلمية
 - ب- تقييم نظرية الإدارة العلمية
4. مدرسة التقسيمات الإدارية
 - أ- هنري فايول
 - ب- مورفي ورايلي
- ج- تقييم مدرسة التقسيمات الإدارية
5. التقييم العام للنظريات التقليدية
6. مفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل
7. أسئلة المناقشة

٤٩

نظرًا لكون هذا الكتاب أحد ليكون مدخلًا لدراسة المنظمة والسلوك التنظيمي، عموماً ولأنه موجه إلى الدارسين الجدد للفكر التنظيمي، فقد جرى اعتماد المعيار التاريخي في استمرارية تطور الفكر التنظيمي، لوضوحه وسهولة فهمه ووجود اتفاق عوله من قبل كتاب الفكر التنظيمي، لذلك جرى تقسيم هذا التطور إلى ثلاثة فصول كل فصل يمثل مرحلة تاريخية من تطور الفكر التنظيمي ويضع النظريات الرئيسية في تلك المرحلة، لأن استعراض كافة النظريات المهمة لتلك المرحلة يتطلب كتاباً مستقلاً، وهو ليس من أهداف هذا الكتاب. ولاحتتمال حصول بعض التداخل الفكري بين النظريات المختلفة ضمن نفس المرحلة أو خلال المراحل المختلفة فقد جرى الاعتماد على معيار تاريخ ظهور النظرية في تقسيم تلك النظريات ودرستها.

على هذا الأساس فإن الفصل الثاني سيخصص إنشاء الله لدراسة نظريات المدرسة التقليدية في علم المنظمة والتي هي أقدم مدرسة في الفكر التنظيمي، أما الفصل الثالث فسيخصص لاستعراض النظريات السلوكية التي وإن زامن بعضها الفكر التقليدي، أو إن بعضها مازال يعد حديثاً حتى الآن فإنها (أي المدرسة السلوكية) تمثل في الواقع مرحلة وسيطة ما بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الحديثة. أما الفصل الرابع فإنه سنيضم النظريات الحديثة في الفكر التنظيمي.

المبدعين، والروبيين والى اخره من الصفات والخصائص السلبية. الا ان ذلك لا يمثل حقيقة المصطلح وما أريد منه اصلا. لقد درس عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864-1920) التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية الحاصلة في اوربا عامة والمانيا خاصة خلال نهايات القرن التاسع عشر، وكان مهتما بالتنظيم الحكومي إذ انه كان مقتنعا ان الاشكال التنظيمية التقليدية التي كانت صالحة للمجتمعات الاقطاعية والزراعية لم تعد كذلك في ظل التغيرات التي حصلت (Scott, 1976:6-7). لذلك لا بد من ان نحل اشكال تنظيمية جديدة محل القديمة لتتلائم مع التغير الحاصل. وان هذه الاشكال الجديدة ينبغي ان تنبثق بالكفاءة والعقلانية. من هنا اقترح نموذج التنظيمي المسمى بالبيروقراطية.

كان فيبر منظرا يسمى مثل بقية المنظرين التقليديين بنحو المعيارية في العمل. لذلك فان أنموذجه البيروقراطي صمم ليعمل بكفاءة لتحقيق الاهداف الرسمية لاية منظمة من المنظمات. اي انه أنموذج عام لا خاص. وقد توصل لهذا الأنموذج نتيجة تطيله لاشكال السلطة وممارستها في المجتمع. إذ انه استنتج ان هناك ثلاثة اشكال لممارسة السلطة والتأثير في المجتمع هي :-

1 - السلطة الكارزمية Charismatic Authority والتي تستند الى سمات الشخصية غير الطبيعية لبعض القادة ممن يستطيعون لتأثير على اتباعهم بشكل انفعالي عاطفي بحيث يقادون لهم دون ان يسألوا او حتى يعرفوا سبب اتقادهم. ومن امثلة اولئك قادة الكارزمايين الانبياء والرسل وبعض القادة العظام الذين خلدتهم التاريخ لصفاتهم الشخصية القادية غير المألوفة.

2 - السلطة التقليدية Traditional Authority وهي التي تستند الى الاعراف والتقاليد والمعتقدات المجتمعية التي تخول بعض الاشخاص سلطة على الاخرين.

3 - السلطة القانونية او الشرعية Legitimate Authority وهي السلطة التي تستند في ممارستها على ما يبيحه القانون من صلاحيات ومسؤوليات لاشخاص معينين بحكم مناصبهم التي يشغلونها.

5 - يستلم الموظفون رواتب Salary معينة مقابل عملهم ولا يستلمون أجورا Wages مقابل عملهم. لأن الراتب يقاس على وفق الموقع الوظيفي Status.

6 - يسلك الموظف مسارا وظيفيا Career محددًا ضمن الهرم التنظيمي للوظيفة العامة.

لقد لخص فيبر المزايا النقيبة المتحققة - كما يعتقد - من ابتكاره هذا بالقول انه يحقق توفرا وامتيازاً تقنياً على أي شكل آخر من المنظمات. وأن المقارنة بين المنظمة البيروقراطية التامة وسواها من المنظمات المختلفة تشبه المقارنة بين الإنتاج بواسطة آلة والإنتاج اليدوي. فالبيروقراطية طبقاً لفيبر توفر الأملية في التنفيذ بسبب اعتمادها مبدأ التخصص في الوظائف الإدارية والذي يعتمد على أسس موضوعية لا ذاتية. إذ أن الوظائف تدجز من قبل أفراد متخصصين اكتسبوا مهارتهم من خلال التدريب المتخصص والممارسة الدائمة. كما أن الأهداف تتحقق من خلال تطبيق قواعد محسوبة بدقة دون تدخل شخصي.

تقييم النظرية البيروقراطية Evaluation of Bureaucracy

قبل تقييم النظرية البيروقراطية لابد من التذكير أن ما اقترحه فيبر هو - باعتراؤه - نموذج مثالي لا يمكن وجود منظمة تتطابق معه تماماً. مع ذلك عدت البيروقراطية اسهاماً فكرياً متميزاً في مجال المنظمة. ففي ظل المرحلة التاريخية التي اقترحت فيها هذه النظرية، وفي ظل البنية السياسية والاقتصادية والإدارية السائدة آنذاك يمكن القول ان هذه النظرية شكلت إضافة نظرية وأسهمت

بفاعلية في تطوير الفكر والممارسة التنظيميين. لذلك فحتى أشد المنتقدين لهذه النظرية مثل وارن بينغتون W. Bennis. اعترف بأن البيروقراطية تمثل شكلاً تنظيمياً ملائماً لبيئة العمل التي ميزت بدايات الثورة الصناعية والتي اقيمت بالمنافسة، وعدم التمايز، والاستقرار. إذ أن هرمية السلطة وتركيز القوة في أيدي نخبة من الإداريين ممن يمتلكون المعرفة والموارد اللازمة للسيطرة على المنظمة بكاملها كان حلاً مناسباً جداً لاتجاز المهام

3 - تستند الإدارة الى التوثيق والكتابة من خلال عمليات الحفظ والأرشيف.

4 - تتطلب الإدارة الكفاءة للمنظمات المعاصرة بخاصة المنظمات الاختصاصية والتي باتت منتشرة في الوقت الحاضر تدريباً اختصاصياً ومهنيًا لإنجاز واجباتها. وهذه الحالة تطبق على مديرى وموظفي المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء.

5 - عندما تتطور المنظمات فإن عملها الرسمي يستغرق وقت وطاقة الموظف بالكامل. لذلك يجب تفرغ الموظف لعمله تفرغاً تاماً بحيث يكون نشاطه الوظيفي هو النشاط الأساسي والانشطة التي يمارسها خارج أوقات الدوام الرسمي هي مجرد أنشطة ثانوية.

6 - إن إدارة المنظمة تتطلب اتباع قواعد عامة تتبين في ثباتها وفي شمولها ويمكن تعلمها. بالتالي فإن معرفة تلك القواعد يتطلب تدريباً مهنيًا خاصاً، واختبارات خاصة تسبق شغل الوظيفة.

كما أكد فيبر على عدد من الخصائص الأخرى للبيروقراطية والتي تخص الموقع الرسمي للموظف وهي :-

1 - أن العمل الإداري مهنة. هذا يعني أن الوظيفة البيروقراطية تتطلب تدريباً مهنيًا خاصاً، واختبارات خاصة تسبق شغل الوظيفة.

2 - يتمتع الموظفون البيروقراطيون بمرکز اجتماعي، يرعوي Social esteem مقارنة بالمواطنين الاعتياديين.

3 - يعين الموظف البيروقراطي من قبل سلطة عنها. على هذا الأساس فإن الموظفين المنتخبين من الجمهور لا يعدون بيروقراط خالصين لأنهم لا يشغون موقعهم استناداً الى ارادة السلطة العليا في الهرم التنظيمي الرسمي.

4 - يجري اشغال المنصب الوظيفي من قبل الموظف طيلة حياته الوظيفية، على الأقل في البيروقراطيات العامة.

فالبيروقراطية تعبر عن الديمقراطية حتى وإن كانت مصممة أصلاً لتحقيقها. كما أن هذا التركيز والاحتمار للمساهمة من قبل الإدارة العليا قد يؤدي إلى إفساد من يشعرون تلك المتعصب القياحية. لأن احتكار السلطة قد يؤدي إلى استغلالها لغرض تحقيق مصالح شخصية، بالتالي يصبح أداة السلطة والاحتفاظ بها هما وهابسا رئيسا لها على المناصب العليا. فضلا عن أن ذلك قد يقود إلى شعورهم بأهميتهم الحيوية للمنظمة وعدم امكانية المنظمة الاستمرار دون الاستغناء بخبراتهم ومعقتهم

(Ulrich & Wieland, 1976:21).

بعد التركيز على العقلانية والتطبيق الدقيق للقواعد والجراءات المحددة سلفا بغض النظر عن يتفقون تلك القواعد والاعراض التي وضعت من اجلها من اهم سمات التفكير الآلي في التنظيم. لأنه سيقود إلى النظر إلى الأمر في المنظمات كمجرد اجزاء آلية في عاكسة كبيرة. وعندما يصبح بإمكان تلك الاجزاء باليا أو أقل كفاءته ينبغي استبداله واخرجه من الخدمة بغض النظر عن سبب نقصان كفاءته أو قدرته. فالمشاكل والحاجات النفسية والمجتمعية للعاملين لا تلتفت بها اهتمام الماكينة البيروقراطية. إذ ما دامت المنظمة توفر لاصحابها حاجاتهم المادية - المتمثلة بالارزاق والرفق مساحتها تتوقع منهم ان ينفقوا ما يملكها ما يعادل رواتبهم على وفق مساحتها له. لم يكتف الامموزج البيروقراطي باهمال المتطلبات النفسية والاجتماعية للأفراد في المنظمات، بل اهمل ايضا المتطلبات والاطر البيئية للمنظمات. يرجع ذلك اسما بسبب تعامله مع المنظمة كسعة كسعة في مفاصل

Closed System لا يؤثر ولا يؤثر في البيئة المحاطة به. وكان ذلك واحدا من العيوب الرئيسة للامموزج البيروقراطي.

نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory
عالمها ميلبريط المدخل التقليدي في الإدارة والتطبيق في منظمات ادارة الاعمال باسم مهندس امريكى مشهور هو فريدريك ونسلو تايلر F. W. Taylor. ففي عام 1895 قدم هذا المهندس الشاب -

الروتينسية التي تتميزت بنسها ظمك الحقيقة
(Bennis, 1966:9).

الا ان هذا التقييم الايجابي لثور البيروقراطية في ترويضه وتقييد وتظيم العمل الاداري، وتحويله إلى مهبة تتميز بالوضوح والابتعاد عن الاجتهادات الشخصية لم يمنع مثقدي البيروقراطية من توجيه سهام نقدهم الشديد اجابا - افيين وامرذجة المثالي، وقد كان أبرز تلك الانتقادات هو اتهام فينر باعتماده على النمط الاداري البروسي الذي تفسير السذاك بالاروقراطية⁷ كأمموزج تنظيمي مثالي ينبغي الاقتداء به (Pitfirer & Sherwood, 1966:38). فالبيروقراطية كما يعتقد الكثير من الباحثين يمكن ان تقود إلى الاقمام والتركيز الزائد على الطاعة العمياء للقواعد والجراءات مما يؤدي إلى عدم المرونة ومقاومة الإبداع والتغيير حفاظا على آلية العمل واستمراريتها (Books, 1980:43). فالتركيز والالترام الشديد بالهرمية، والرسومية، والسلطة جميعها مظاهر تنسم بها البيروقراطية وتؤدي إلى الجمود وعدم المرونة. ان الجمود وعدم المرونة يخالفان طبيعة الحاجات والمشاكل المعاصرة التي تجابهها المنظمات والتي تنسم بالتغيير السريع والمفاجئ وبكونها حاجات متجددة ومشاكل غير مسبوقه. ان ذلك قد يقود إلى تخلف المنظمات وقلة كفاءتها وبالتالي موتها وعدم تحقيقها لاهدافها. ليس هذا فقط بل ان التركيز على العقلانية والالية في الامموزج البيروقراطي يؤدي ايضا إلى فشل المنظمات في التعامل مع السلوك الانساني وماينجم عن ذلك من مشاكل متوقعة.

ان المعارسات البيروقراطية في محالتي السلطة والتدرج الهرمي hierarchy تقود إلى مايسميه عالم الاجتماع الالماني مايكل ميشيل في "القانون الحديدي لحكم القلة" Iron law of Oligarchy والذي ينص على ان البيروقراطية ستؤدي حتما إلى تركيز القوة في ايدي قلة من المسترعبين على قمة هرم المنظمة. لذلك فان المنظمات البيروقراطية هي مقظمات حكم القلة بسبب بنائها الهيكلي.

الاروقراطية Autocracy مصطلح سياسي يعنى حكم الفرد.

أذالك - بحثا الى الجمعية الامريكية لمهندسي الميكانيك بعنوان نظام الاجر بالقطعة A Piece - rate System. ذكر فيه انه انشاء عمله مشرفا على العمال ورئيسا للمهندسين في شركة حديد ميدفال Midval Steel Co. لاحظ ان كثيرا من العاملين يبذلون اقل من 100% من جهدهم في العمل. عزى تيلر ذلك الى نظام الاجور المتبع في الشركة اذالك والمصمم على اساس الاقدمية والموقع الوظيفي لا على اساس كمية المنتج من قبل كل عامل.

امن تيلر بان تطبيق نظام الاجر حسب القطعة كفيل بحل هذه المشكلة اذا وضع على اساس علمي سليم. على الرغم من تطبيق نظم مماثلة قبل تيلر الا انها فشلت لانها لم تبنى على معايير سليمة ولم يجر تطبيقها بشكل صحيح. لذلك اكد تيلر على اهمية استخدام الوسائل العلمية والتجريبية في التطبيق بدلا من الاعتماد على التقليد والعادة في وضع معايير الاداء. من هنا كانت البداية الحقيقية لما عرف فيما بعد بالادارة العلمية (Rue & Byars, 1986:35).

تقوم نظرية الادارة العلمية - كما عرفتها من النظريات التقليدية - على فرض اساس مفاده ان هناك طريقة واحدة مثلى لاداء العمل. وانه يمكن الاهداء الى تلك الطريقة من خلال الدراسة والبحث العلميين. لذلك تهدف نظرية الادارة العلمية الى اكتشاف افضل الوسائل وكيفية في اداء العمل من خلال التركيز على الضبط الداخلي (الادارة) لتنسيق العمليات بذلك يتمكن الباحثون من تحديد أماكن وقوف او طيوس العاملين، والطريقة المناسبة لاستخدام اجسامهم وقواهم العضلية، واين يبني وضغ الاالات والادوات والمواد الاولية اللازمة لاداء العمل، ربما الى ذلك من تحديد دقيق لكيفية وضغ واداء كافة المواد والانتظة اللازمة للعمل (Mitchel, 1982:20). لكن ما هي الطريقة العلمية التي استخدمها تيلر لتحديد كل ذلك؟

عطلت دراسات الوقت والحركة والموتون studies Time and motion studies التي استخدمه تيلر لتحليل العمل علميا - كما يعتقد - والوصول الى الطريقة المثلى لاداء العمل. لقد قام مثلا بدراسة الوقت الذي تستغرقه عملية تحميل قطع الحديد الكبيرة على

عربات النقل اذ انه كان مشرفا على القسم المسؤول عن اداء هذه العملية في مصنع الحديد الذي كان يعمل فيه. ومن خلال تحليله للحركات التي كان يقوم بها العاملون المسؤولون عن التحميل اثناء ادائهم للعمل والوقت الذي تستغرقه كل حركة - من هذه الحركات، توصل الى ماعده افضل مجبوعة حركات يمكن ان يؤدي بها العمل بأقل وقت وجهد واعلى كفاءة ممكنين. وقد كان ذلك يعني الاجابة عن التساؤلات بخصوص ماهي افضل وضعية للجسم اتناء تحميل الحديد؟ والحركات التي ينبغي القيام بها؟ ومدد الاستراحة وطريقة تحميل الحديد للتحميل؟ وكمية الحديد المثلى للرفع من قبل العامل؟ بعد ذلك اكتشف تيلر ان هذه الطريقة ادت الى زيادة انتاجية عامل التحميل الى اكثر من 300% يوميا (I. bid: 20).

نشر تيلر خلال المدة من 1903-1911 كتابين احدهما بعنوان ادارة الورشة Shop management والاخر بعنوان مبادئ الادارة العلمية The Principles of Scientific management. حوى الكتابان على الإختار الرئيسية للادارة العلمية والتي تأسست على اربعة مبادئ اساسا هي (Rue & Byars, 1986:36) :-

- 1 - تطوير ادارة علمية لتصميم الاعمال بدلا من القواعد التقليدية المعمول بها. يتضمن ذلك جمع وتصنيف وتحليل البيانات للوصول الى افضل طريقة لاداء العمل او مجموعة الوظائف.
- 2 - الانتقاء العلمي للافراد وتدريبهم وتطويرهم المستمر. اذ ان تيلر كان مؤمنا باهمية ملائمة الفرد للعمل المستند له عن طريق تدريبه وتعليمه. كما انه اكد على اهمية دراسة نقاط القوة ومواطن الضعف لدى العاملين تمهيدا لتوفير التدريب اللازم لهم لاداء اعمالهم.
- 3 - المطابقة والموائمة مابين الاعمال التي جرى تصميمها على وفق الاسس العلمية والافراد الذين جرى انتقادهم طبقا لذات الاسس. كما انه لا يكفي تصميم الاعمال علميا بل ينبغي شرحها وافهامها للعاملين من قبل الادارة. لان الافراد سيقبل مقادومتهم لطرق اداء العمل الجديدة اذ عرفوا السبب والفائدة

دراسة على النفس - والذي هو مجال اهتمام الرئيس ليليان. لقد اسهم هذان الزوجان بشكل كبير في مجالات دراسة الازمات والحركة الحزبية والرثابة (1. bid, 37-38).

تقييم نظرية الادارة العلمية

حاول تيلر - كونه مهينما - محاكاة وتقليد الوسائل والاساليب الميكانيكية لبرغ افضل طريقة للعمل وهي النموذج الآلي. لقد كانت الكفاءة هي الغاية الرئيسية للادارة العلمية. وبلوغ تلك الغاية كان ينبغي على الادارة ان تستعرض كيفية استعمال الجهود الانسانية بافضل طريقة ممكنة لذلك كان ينبغي استخدام مخطط علميا منهجيا لدراسة مهام ووظائف الاعمال. بالتالي تتكون الادارة من خلال هذه الدراسة من وضع معايير علمية في مجالات ادارة الافراد، وظروف العمل، والمسواد الأولية، والمعدات، والاجور، والاجراءات المختلفة الاخرى.

كما ان من المهم التأكيد على مبدئي التخصص وتقسيم العمل في بناء الهيكل التنظيمي لتحقيق كفاءة المنظمة. يضاهي ذلك ضرورة تحفيز العاملين من خلال ربط الاجر بالانتاج بطريقة علمية. بعد ذلك تبدأ الادارة بمرافقة الاداء الفعلي ومقارنته مع المعايير التي جرى تحديدها على وفق منهج تحليلي علمي.

يعتقد عدد من العلماء ان الادارة العلمية هي فلسفة تخصص العلاقة مابين الافراد والعمل. وليست مجرد اسلوب او وسيلة لزيادة الكفاءة. فالادارة العلمية تهتم بالعاملين ويتصميم الاعمال وهي مسألة لم يحجر الاهتمام بها وفهمها كثيرا (Rue & Bryans 1986:37). على الرغم من ذلك فان معظم الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسة انصبت على عدم اسيانيتها. إذ يسبب تأثير تيلر بخلفيته الهندسية فانه - مثل فيبر - لم يرق في العاملين اكثر من اجراء في مائة كبيرة (المنظمة). لذلك لم يلق مسائل الانتاجات الانسانية، والمشاعر، والحاجات النفسية الاهتمام المطلوب في ظل الادارة العلمية ولم يدرك تيلر ان هناك حاجات عاطفية مساعدا الحاجات المادية تسهم في جلب العاملين وتطويرهم. هذا لان

الكامين وراء استبدال الطرق القديمة وما سيجتونه هم من امتيازات مادية جراه تطبيق هذه الطرق الجديدة.

و - تقسيم العمل بما يؤدي الى تحديد اعمال كمال من الادارة والعاملين وبما يضمن الاعتماد المتبادل بينهم. لان الاعتماد المتبادل سيقود بالنتيجة الى التعاون مابين الطرفين كما يعتقد تيلر.

لم يكن تيلر الفارس الوحيد في ساحة الادارة العلمية في التنظيم. قد كان هناك عدد من الرواد ممن ساعدوه في تطوير نظرية الادارة العلمية. كالإكارد بارث (Earl Barth) واحدا من أولئك الذين ساعدوا تيلر وعملوا معه في مصنع الحديد. بل كان هو خليفته في المصنع بعد ان تركه تيلر. على الرغم من ان بارث لم يصف شيئا نظريا الى ما جاء به تيلر الا انه عمل بجد من اجل تعميم افكار تيلر. كما كان موريس كوك (Morris Cook) احد الرواد الاخرين الذين حاولوا جاهدين في سبيل تطبيق الادارة العلمية في المنظمات التعليمية والبلدية. وقد تمكنت افضل اسهامات هذا الرائد في سعيه للوروب لجعل العاملين مسؤولين عن الانتاج بذات القدر الذي تكون الادارة فيه مسؤولة عنه. إذ انه كان مؤمنا ان زيادة الانتاج ستحسن من وضع العاملين والادارة. لذلك فقد اسهم في توسيع منظور الادارة العلمية. يعد هنري لورنس كرانث (H. L. Grant) مثلا آخر على اولئك الرواد الذين ساعدوا تيلر في تطوير نظريته. إذ عمل معه في شركتين وتخصص في ميدان السيطرة على الانتاج (Production Control). الى الحد الذي مازال مخطط الانتاج الموسوم باسمه (مخطط كرانث) (Grant Chart) مستخدما في منظمات الانتاج الى يومنا هذا. كما ان هارنكتن اميرسن (H. Merson) الذي شاع عنه مصطلح مهندس الكفاءة (Efficiency Engineer) كان واحدا من اولئك من ادركوا اهمية الكفاءة للمنظمات. لقد عمل جاهدا على تحسين الكفاءة في المنظمة من خلال الادارة العلمية. اخيرا فان فرانك جلبرت وزوجته ليليان جلبرت (Frank & Lillian Gilbreth) شكلا فرقا مرموقا في حركة الادارة العلمية. إذ كرسا جهودهما للمرجح ما بين دراسة الحركة - والتي هي مجال الاهتمام العلمي لقرانك - ومابين

الإدارة العلمية كانت تسمى وراء زيادة الإنتاج وليس زيادة الرفاه والسعادة الإنسانية. هذا لا يعني إهمال السعادة الإنسانية لكن تتركز مثلثة مثل بقية رواد الإدارة العلمية اعتقد أن زيادة الإنتاج ستؤدي إلى زيادة الأجور وبالتالي سعادة الإنسان ورضاه. لكن بدأت معروفا الآن أن هذا الافتراض ليس صحيحا دائما.

يتضح مما سبق أن الإدارة العلمية ركزت جهودها على علاقة أحادية مابين العمل والعامل، متجاهلة حقيقة وجود أشكال أخرى من العلاقات والأواصر داخل المنظمة قد تؤثر بذات القدر أو أكثر في الإنتاج. إذ لا يكفي لتحقيق زيادة في الإنتاج التصميم الجيد للعمل واختيار الأشخاص الملائمين له وإعطائه الأجور المناسبة. فالعلاقات الإنسانية بين العاملين وبين الإدارة تشكل ركنا مغنويا رئيسا يسهم في دافعية العاملين وتحسين أدائهم كما أن المشاكل الأخرى التي قد تحصل داخل المنظمة تؤثر سلبا في الإنتاج أيضا. يضاف إلى ذلك أن هناك الكثير من المتغيرات البيئية الخارجية التي قد تؤثر في أداء العاملين والمنظمات تجاهلتها الإدارة العلمية تماما.

مدرسة التقسيمات الإدارية

Departmentalization School of Thought

انتقد بعض الباحثين الإدارية والتنظيم مدرسة الإدارة العلمية وروادها بسبب عدم وضعهم لمبادئ ثابتة واكتفاهم باقتراضات مغبية ومزج غير ملائم لعدد من الآليات الإدارية والتنظيمية مثل دراسة الوقت والحركة كان هؤلاء الباحثون يؤمنون أن أية دراسة علمية لا بد أن تؤدي إلى مبادئ شاملة إذا أريد لصفة العلمية أن تطلق عليها. فجميع العلوم الطبيعية (فيزياء، كيمياء، رياضيات... الخ) استطاعت أن تطور مبادئ بل قوانين شاملة خاصة بها. لذلك فإن الدراسة العلمية للمنظمات تقتضي تحليلا عميقا للظاهرة التنظيمية موجهها لاستقراء أو استنباط مبادئ علمية شاملة & Ulrich (1980:17).

من هنا حاول عدد من الباحثين وضع وتطوير مثل تلك المبادئ من خلال تركيزهم على العمليات الإدارية التي تحصل في

المنظمة. لذلك فإن هذه المدرسة يمكن أن تسمى أيضا بمدرسة المبادئ الإدارية Administrative Principles أو النظريات الإدارية Administrative Theories. بما أن هناك عددا من الباحثين ممن اقترحوا نظريات مختلفة جميعها تقع ضمن هذه المدرسة مما يجعل عرضها ودراستها جميعا مهمة تتطلب حيزا وقتا كبيرين، فسيكتفى هنا بعرض مساهمات ثلاثة فقط من أبرز علماء مدرسة التقسيمات الإدارية هم فايول، وموني، ورابلي.

هنري فايول Henri Fayol

بدأ مهندس التعدين الفرنسي هنري فايول (1841-1925) حياته المهنية في سن التاسعة عشر كمهندس مبتدأ في شركة الفحم. تعرضت الشركة عام 1888 إلى أزمة مالية كانت تشهق اقلامها نتيجة لها. عند ذلك تولى فايول منصب مدير الشركة واستطاع بسرعة أن يحولها من شركة مفلسة إلى واحدة من أكثر الشركات نجاحا في فرنسا. في عام 1916 وقبل سنتين فقط من تقاعده أصدر فايول كتابه الشهير الإدارة الصناعية Administration Industrielle Generale. إلا أن هذا الكتاب لم يترجم للإنكليزية حتى عام 1930 ولم ينشر حتى عام 1949 وبذلك مرت مدة طويلة قبل التعرف على أفكار هذا الرائد التنظيمي (Rue & Byars, 1986:38).

اقترح فايول نظرية مكونة من خمسة عناصر رئيسة للإدارة وأربعة عشر مبنيا إداريا شكلت العناصر الخمسة ما بات يعرف فيما بعد بوظائف الإدارة Functions of management وهي :-

- 1 - التخطيط Planning
- 2 - التنظيم Organization
- 3 - القيادة Command
- 4 - التنسيق Coordination
- 5 - الرقابة Control

على الرغم من أن بعض الباحثين اعادوا تسمية تلك العناصر بخمسة العناصر الثالث والرابع أو اضافوا عناصر أخرى لها إلا أن عناصر فايول الخمسة ظلت إلى يومنا هذا تشكل قاسما مشتركا

11 - ك - المساواة Equity. تتحقق من خلال العطف Kindness والمداولة

Justice

16 ل - استقرا و استمرارية الأفراد Personnel Stability of tenured

ضمن المحافظة على العاملين اللازمين لكي يمكن التخطيط بشكل صحيح لتدفق الافراد والعمل. كما ان دوران العمل العالي غير مرغوب.

17 م - المبادرة Initiative. حث العاملين والادارة على المبادرات لاثارة الحماسة والنشاط لديهم.

18 ن - روح الجماعة والتناغم Harmony والوحدة داخل المنظمة.

19 - لاحظ ان سبعة من المبادئ اعلاه تتعلق بسلسلة القيادة Chain of Command وكيفية توزيع السلطة في المنظمة وهما امران اهم

بهما فاقول التي حدد بعهد في حين ان اثنين من المبادئ يطبقان بالمساواة في المنظمة، ومبدأين آخرين يتفقان بالاستقرار والنظام وهي جميعها مبادئ سبق تغيير التأكيد عليها. يبدو ان هذا التشابه يعود الي الخصائص الثقافية والتاريخية المشتركة لكل من الادارتين الألمانية والفرنسية.

20 الا ان من المهم ملاحظة ان هناك اعترافا غير مسبق لاهمية العنصر الانساني في مبادئ فاقول. إذ ان مبادئ المبادرة وروح الفريق يركزان على اهمية الدور الانساني في التنظيم والادارة.

21 فضلا ان ان فاقول ادرك اهمية المرونة في تطبيق تلك المبادئ وان كلا من المركزية والاجور ينبغي ان يتحددان طبقا لحوامل وظروف مختلفة ومتغيرة. يعد ذلك تفسيرا مهما في الفكر التنظيمي التقليدي باتجاه مراعاة عوامل الموقف التي ادخلها ذلك الفكر. لذلك يمكن القول ان نظرية فاقول امتازت بسمعة واعتقالية اكبر من النظريات التقليدية السابقة.

22 من جانب آخر يمكن القول ان نظرية تيلر وافول تاتيان في سياق واحد يكمل احدهما الاخر. إذ ان كلا النظريتين تؤكدان اهمية الادارة الفعالة والقرابة والمزايا المادية الاخرى كسبيل اساسي لنجاح المنظمة. وكلاهما اعتقدتا مدخلا شاملا للادارة والتنظيم.

اضمنا لوظائف الادارة التي تذكر في هذا الكتاب او ذلك من قبل

هذا الكاتب او ذلك (Massic, 1965:288).

23 ركز فاقول على عنصر التخطيط والتنظيم أكثر من بقية العناصر الا انها كما يعتقد يدان الاساس الذي تبنى عليه معالجة

جميع الوظائف الاخرى (Rue and Byars, 1986:39).

24 اما بخصوص المبادئ الاربعة عشر فهي تشابه عموما تلك التي اقترحها فينر في النموذج البيروقراطي، وهذه المبادئ بالاجاز

هي (19-18:1982) (Michell).

25 ا - تقسيم العمل Division of work ينص هذا المبدأ على ضرورة تقسيم العمل الي عناصره الفرعية وتخصص كل عامل بالاجاز

جزء واحد فقط من العمل.

26 ب - السلطة authority. التأكيد على السلطة الرسمية للموقع الوظيفي لا على السلطة الشخصية للموظف او العامل.

27 ج - الانضباط discipline. انضباط العاملين المتركز على الطاعة والاحترام للقواعد والاجراءات.

28 د - وحدة القيادة Unity of command. اي ان كل عامل يستلم او امره من مدير واحد فقط.

29 هـ - وحدة التوجيه Unity of direction. ان توجه جميع الاشطة نحو تحقيق اهداف موحدة تحت اشراف مدير او رئيس واحد.

30 و - تقديم مصلحة المنظمة او الجماعة على مصالح الافراد وتوجيه المصالح الفردية لخدمة المصلحة العامة.

31 ز - التعويض او المكافأة Remuneration. تحديد اجور العاملين اعتمادا على مجموعة عناصر وبشكل مكافئ لها.

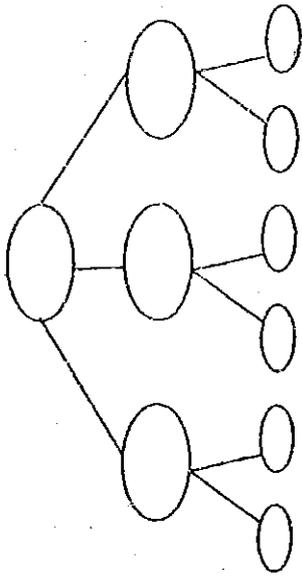
32 ح - المركزية Centralization. تحديد درجة المركزية على وفق سلطة الموقف وقنوات الاتصال الرسمية المتيسرة.

33 ط - سلسلة او خط السلطة Scalar Chain. اي تحديد خط تدفق السلطة الرسمية في المنظمة وقنوات الاتصال التي يمر عبرها.

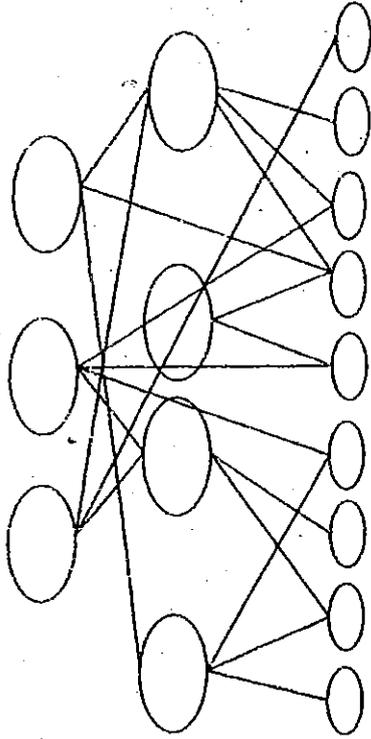
34 ي - النظام Order. تنظيم العمل بحيث يجري وجميع الافراد والمواد في امكانهم الصحيحة وفي الوقت المطلوب والمناسب.

الشكل (4-1)
مبدأ التنسيق

(أ) للتنسيق بواسطة وحدة القيادة



(ب) تعدد الرؤساء / عدم وحدة القيادة. لا يوجد تنسيق.



Source : John Pffiffer and Frank Sherwood, N. Y., Prentice-Hall, Inc., 1960, P. 60.

ورايي لا يتحقق من خلال التحكم والامر طبقا لهرم السلطة
ولما يعتمد ايضا على توحيد قوى التعاليم التنظيمية doctrine
وروح العمل spirit والمعنويات morale.

لكلها مع ذلك اختلافنا في توجههما. فبينما اتسمت نظرية تيلر
بمنظور اضيق كونها اكدت على اهمية ادارة العمل التنظيمي
والانتاجي، فان فايول اعتمد منظورا اوسع في النظر للمنظمة
وتأكيده على اهمية كافة جوانب العمل الاداري والتنظيمي & Rue
(1986:39-41). Byar.

موني ورايلي Mooney & Reily
كانت تجربة العمل العسكري الذي مارسه الضابطان السابقان
في الجيش الامريكى جيمس موني والآن رايلي، فضلا عن عملها
المشترك كمديرين في شركة جنرال موتورز اسبابا رئيسية وراء
اصدارهما في عام 1931 لكتابهما الشهير تقدم الصناعة Onward
ويعتد نقاد هذا الكتاب من السوق سريعا اعيد طبعه مرة اخرى في نفس
السنة ويعتوان جديد هو مبادئ التنظيم The Principles of the organization.
حدد هذان الباحثان أربعة مبادئ رئيسية للتنظيم هي & Pffiffer
(1960:60). Sherwood.

1- مبدأ التنسيق (نظر الشكل 4-1) وهو المبدأ الاول والاكثر
شمو لا لدى موني ورايلي لانه يؤدي الى تحقيق وحدة الجهود
والفعل باتجاه تحقيق الغاية المشتركة. يتضمن هذا المبدأ
الحاجة الى السلطة والقيادة. الا ان التنسيق كما يعتقد موني

عموديا في المنظمة والتحديد الدقيق لمهام ووحدات كل وحدة فرعية فيها.

3 - المبدأ الوظيفي functional principle. يستند هذا المبدأ الذي مفهوم التخصص specialization. يوضح ذلك المثال الاتي من واقع المنظمة العسكرية "ان الفرق بين ضابط برتبة لواء واخر برتبة عقيد هو فرق في درجة السلطة الممنوحة لكل منهما وبالتالي فانه يعتمد مبدأ التدرج الهرمي. اما الفرق بين ضابط المدفعية وضابط المشاة فهو فرق تخصصي يستند الى المبدأ الوظيفي. ان كل اكل منهما واجبات وطبيعة عمل مختلفة".

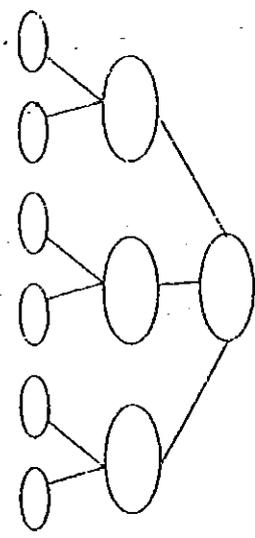
4 - مبدأ الادارة التنفيذية والاستمرارية Stead and line. ويقصد بالادارة التنفيذية الحق القانوني لاصدار الاوامر (السلطة). اما الادارة الاستمرارية فيقصد بها ممارسة تقديم التصحيح والاستشارة والاكثر دون الزام قانوني بها. لكن موني ورايلي اكدا ان هذا الفصل بين نوعي الادارة ينبغي ان لا يؤدي الى اذواجية في المنظمة بل ينبغي ان يراعى توحيدها كالتالي الادارتين ضمن المنظمة الواحدة لتحقيق الاهداف المشتركة.

يشير بعض الباحثين الى اوجه الشبه القوية جدا بين هذه النظرية والنظرية البيروقراطية. الا انه في الوقت الذي عتبه فيه فيبر تقسيم العمل المبدأ الاساس في التنظيم، عد موني ورايلي مصطلح التنسيق (او المبدأ الأم كما اسمياه) الاساس الذي يركز عليه البناء التنظيمي. لذلك فان موني ورايلي اكدا ان جميع المبادئ الاخرى التي اقترحها هي في خدمة هذا المبدأ الام وعمولا لتحقيق الانجاز الكفوء للمهام التنظيمية التخصصية. من هنا يمكن القول انه في الوقت الذي تختلف فيه هذه النظرية قليلا عن مثيلاتها الاوريبات فانها في الواقع تاتي ضمن ذات المدخل التكراري التنظيمي المسمى بالتقليدي (Scott & Mitchell, 1976:13-14).

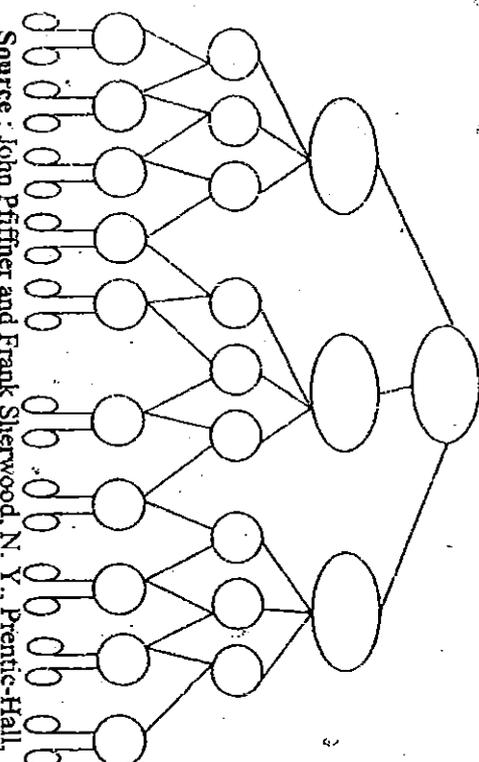
على الرغم من وجود عدد من الباحثين المعروفين ضمن مدرسة التقسيمات الادارية والذين قدموا مساهمات متميزة فيها، امثال وايت White، ولونجي Willoughby، وأورويك Urwick، وكويك Gurick، الا ان النظر يتبين اللتان عرضتا هنا (فايول وموني ورايلي)

2 - مبدأ التدرج الهرمي The scalar principle (انظر الشكل هـب) وهو الشكل التنظيمي المسمى هرم المنظمة hierarchy او

الشكل (هـب) مبدأ التدرج الهرمي (أ) ثلاث مستويات فقط من التدرج - مدرج قصير



(ب) مستويات متعددة - مدرج طويل



Source : John Pfitter and Frank Sherwood, N. Y., Prentice-Hall, Inc., 1960, P. 61

هرم توزيع المهام الوظيفية. إذ ينبغي تقسيم المنظمة طبقا الى هذا المبدأ الى وظائف ومهام رئيسية وفرعية يجرى من خلالها تحديد العمليات الاتية: القيادة، وتفويض السلطة، والواجبات الوظيفية. ان هذا المبدأ يشير في الواقع الى تقسيم السلطة

تمثلان الاتجاهات والافكار الرئيسية والاساس لهذه المدرسة لذا سيكتفى بهذا القدر من العرض للنظريات الادارية.

تقييم مدرسة التقسيمات الادارية

اسهمت هذه المدرسة في تطور الفكرين التنظيمي والاداري. إذ استطاع منظرو هذه المدرسة من توسيع منظور الفكر التقليدي (البيروقراطية والادارة العلمية). فضلا عن انهم اثاروا التي دور العنصر الانساني في المنظمة على الرغم من عدم تأكيدهم عليه. من جانب اخر فان رواد هذه المدرسة حاولوا تقليد منهجية البحث في العلوم الطبيعية ونسوا لا التي مبادئ شاملة لنظرية التنظيم والادارة بذلك اسهموا في تحريك عملية البحث العلمي في مجال المنظمات عن موقعها السابق.

الانهم - للاسف - فاتهم ان علمي المنظمة والادارة هما علمان اجتماعيان يصعب تطبيق منهجية العلوم الطبيعية عليهما. إذ انهما يحويان قدرا من الفن في ممارستهما ولا يعتمدان على العلم فحسب. كما ان كليهما يتعامل بل يعتمد اعتمادا كبيرا على العنصر الانساني وهو عنصر يصعب التقدير بكافة المتغيرات المؤثرة في سلوكه والتحكم بها. فالمنظمات بدون عنصر بشري اشبه بجسد خاسا من الروح. لذلك فان محاولة الوصول التي تعميمات ومبادئ شاملة بخصوص التنظيم والادارة تعد محاولة غير علمية بعد ذاتها لان الافراد، والبيئة المحيطة، والمواقف المتغيرة التي تمر بها المنظمة تجعل من الصعب جدا الاحاطة بجميع متغيرات الظاهرة التنظيمية ومعالجتها فهم، عوامل شديدة الاختلاف مكانيا وزمنيا. لذلك فان المبدأ الذي قد يعد مفيدا وقابلا للتطبيق في منظمة ما قد يكون سلبيا ومضرا في منظمة اخرى تختلف في ظروفها وطبيعتها العاملين بها، او ان نفس المبدأ الذي ثبتت فاعليته في منظمة معينة خلال وقت ما قد لا يكون فاعلا بل قد يكون مضرا عند تطبيقه في ذات المنظمة لكن في وقت مختلف. اذا فهذه المدرسة قللت من اهمية العنصر الانساني وتجاهلت دور البيئة في العمل التنظيمي.

نكر احد الباحثين ان عددا من المبادئ التقليدية التي اقترحت من قبل رواد هذه المدرسة منقذة لو احد او اكثر من الاسباب الاتية

(Massie, 1965:406)

- 1 - انها مجرد ديبهيات او مقولات جرى اتفاق عليها.
- 2 - انها تستند على افتراضات واهمة.
- 3 - ان تلك المبادئ لا تستند على دليل تطبيقي في موقف معين.

بعد العالم الشهير هربرت سيمون H. Simon من اشد المنتقدين لمبادئ مدرسة التقسيمات الادارية إذ انه عددها مجرد امثال proverbs زينت لها اية مصداقية علمية. فعند تحليله لمبدأ نطاق الاشراف Span of control مثلا نكر وجود تناقض في هذا المبدأ وعدم واقعيته. إذ لا يعرف احدا او لا ماهر العدد السحري - كما يقول - للافراد الذين يمكن الاشراف عليهم فطليا. ثانيا: يبدو ان هناك عدد من العوامل لها اهمية خاصة في تحديد طبيعة العلاقات الاشرافية. إذ ان عوامل مثل شخصية المدير، وطبيعة العمل واجرائاته، ودرجة التفتت الجغرافي للمنظمة، ومدى الحاجة لاتخاذ قرارات فورية "جميعها تؤثر في نطاق" الاشراف المناسب (Simon, 1946:53-67). نتيجة لذلك لا يمكن الوصول الى صيغة ثابتة ونهائية (تصاغ على شكل مبدأ) للعدد المناسب لنطاق الاشراف.

التقييم العام للنظريات التقليدية

تعدد الريادة من ابرز فضائل النظريات التقليدية. فلقد اسهمت هذه النظريات في تركيز الاهتمام على ظاهرة قديمة جرى تجاهلها من قبل الباحثين والدارسين السابقين هي ظاهرة التنظيم. فالى ان قام تيلر، وفير، وياول وسولم. من الباحثين التقليديين بنشر نظرياتهم وافكارهم لم يكن هناك بعد من يعرف حقلا علميا باسم علم المنظمة. اكثر من ذلك فان جميع المنظمات كانت تعتمد في ممارساتها على التجربة والنظا، وعلى خبرة وراء المديرين وليس على اسس علمية مفروسة. إذ لم تكن هناك نظريات او بحوث او ادبيات يمكن ان تعين الممارسين الاداريين في انجاز اعمالهم وحل المشكلات التي

أ - يتفقون برشم تام.

ب - تتعدد دوافعهم بحاجاتهم المادية فقط.

ج - لذلك فإنه يمكن التنبؤ بسلوكهم. من هنا فإنه يمكن التنبؤ بنمط معين من الإشغلة المستقبلية وبطبيعة العلاقات ما بين تلك الإشغلة. بالتالي فإن جميع المهام والوظائف يمكن تحديدها سلفاً قبل التنفيذ (A. bid:405). إلا ان الملاحظة الميدانية لفضلاء عما تخففت عنه نتائج البحوث النفسية تتبين الى ان السلوك الإنساني لا يمكن ان يكون رشيحاً وما بذات الطريقة التي تقرر فيها النظريات التقليدية (وهو امر مستغري مناقشة تفصيل في الفصل القادم إنشاء الله). كما ان جميع الشواهد العلمية والعملية تدل من جهة اخرى على ان الحاجات المادية ليست الحاجات الوحيدة التي تحرك الدوافع الانسانية للسلوك فهناك عدد من الحاجات النفسية والاجتماعية الاخرى تؤثر في دوافع الانسان، وبما يدرجات اعلى من حاجاته المادية. لذلك فيما ان العاملين لا يتمتعون برشمتهم

- على الاقل بالطريقة التي تقرر فيها النظريات التقليدية - وبما ان هناك حاجات اخرى عدا الحاجات المادية تحرك الدوافع الانسانية، فان السلوك البشري لا يمكن التنبؤ به سلفاً دائماً. فالانسان من التعقيد - بسبب ما حياهه الله من اسرار لان ال فكلها مستصعباً حتى الان - بحيث لا يمكن فهمه دوماً. ولقد اثبت الله تلك الحقيقة في كتابه الحكيم عندما دعا الناس الى التفكير في بدائع خلقه التي منها خلق النفس الانسانية فيقول عز وجل

"وفي الارض آيات للموقنين. وفي انفسكم آيات تبصرون" -
الآيات 21-

فكيف يمكن بعد ذلك الطلب من الجميع ان يتصرفوا او يسلكوا ذات السلوك دونما مراعاة للاختلافات فيما بينهم وكيف يمكن وضع سلوكهم في قالب محددة سلفاً على وفق اداة الادارة العليا.

غالباً ماتحاجتهم. على الرغم من هذه الانجازات المهمة الا انها لم تكن كافية من وجهة نظر الطلاب والباحثين الذين درسوا المنظمات بعد ذلك.

استندت النظريات التقليدية جميعها على افتراضات عامة غالباً ما جرى انتقادها من قبل المفكرين والباحثين المعاصرين. ان من اهم تلك الافتراضات التي انتقدت مايلي :-

1 - ان هناك طريقة واحدة ملتبس الاداء للعمل، وحالما يجري الاتصال التي تلك الطريقة فإنه ينبغي تركيز الجهود على تطبيقها واتباعها حرفياً يتجاهل هذا الافتراض حقيقة ان المنظمات تتعامل مع، وتتكون من أفراد مختلفين في ميولهم واتجاهاتهم وشخصياتهم وافكارهم وخلفياتهم المجتمعية والثقافية بالتالي فهم ليسوا متماثلين ولا يمكن تجاهل الفروق الفردية بينهم. فضلاً عن ان هذا الافتراض يتجاهل حقيقة اخرى هي ان البيئة والمواقف التي تواجه المنظمة ليست ثابتة او مستقرة غير الزمن كما انها تختلف من منظمة لاخرى بمعنى يجعل من الصعب اتباع طريقة واحدة فقط في التنظيم او حتى في الادارة.

2 - يزعم التقليديون بانفصال العمل عن العامل. لذلك فهم يركزون جهودهم على العمل مطلقاً من افتراض ان هناك فائض في العمالة وان من واجب العامل ان يحقق نفسه للعمل في *(Pittas & Sherwood, 1960:97)*. وبما ان الهدف النهائي هو تحقيق الكفاءة فان تلك الكفاءة يمكن ان تتحقق فقط اذا اجرت محاكاة النموذج الاتي في التنظيم الذي ينبغي على الاستخدام الاقتصادي العقلاني للموارد بغرض النظر عن العوامل الانسانية (Masie, 1965:405). ان هذا الافتراض كما هو واضح منه يطلق على انسانية المنظمات ويتعارض مع الطبيعة البشرية للعاملين. لقد اهتمت النظريات التقليدية بكونها تحاول اضعاف الصبغة المادية فقط على المنظمات ومعاملة الافراد فيها ككلمة دونما اعتبار للمشاعر والميول والاتجاهات.

3 - تقرر النظريات الكلاسيكية ان العاملين :-

4 - طبقا للاقتراضات السابقة فإن النظريات التقليدية تترض وجود تنظيم رسمي فقط - اي التنظيم الذي تنص عليه القوانين واللوائح والتعليمات الرسمية والموصوف براسطة الخارطة التنظيمية - ولا تعترف بأي وجود لتنظيم لا رسمي او على الاقل انها تقترض ان هذا التنظيم اللارسمي - الناجم عن العلاقات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة - ينبغي قمعها حالما يظهر .

5 - ينظر مفكرو هذه المدرسة الى المنظمة كنسق مخلوق Oltised System وبذلك عزلوا المنظمة عن بيئتها المحيطة . ان هذا التركيز الداخلي على المنظمة جعل نظريات الفكر التقليدي تتجاهل تأثير المتغيرات البيئية الخارجية (الاقتصاد، والقوانين، والسياسية... الخ) على عمل المنظمة او انها افترضت امكانية معرفة تلك المتغيرات والسيطرة عليها وتحديدھا . الا ان هذه النظرة اثبتت خطاھا فالمنظمات باتت معروفة على انها انساق مجتمعية Social System . والانساق المجتمعية مفتوحة على بيئتها بالضرورة . إذ انها تتأثر بمتغيرات البيئة المختلفة والتي يطلق عليها المتغيرات الخارجية والتي تتضمن كثيرا من المتغيرات غير المعروفة وغير المسيطر عليها (13-11:1967, Thompson).

6 - اخيرا فقد وجهت انتقادات للمنهجية التي استخدمها منظرو المدخل التقليدي في دراسة المنظمات . إذ يلاحظ تركيز منظري هذا المدخل على ابتكار وتطوير اساليب تقنية وعملية لإدارة المنظمة بدلا من الاهتمام بالبناء النظري theory building . وهذا قد يكون ناجما عن الخلفية المهنية لمعظم المنظرين التقليديين إذ يلاحظ ان معظمهم كانوا مديريين في منظمات عاملة لذلك لم يهتموا كثيرا بتحديد المفاهيم النظرية

أو بالمنهجية العلمية التي تعود الى بناء نظري رصين. (Scott and Mitchell, 1976:13)
مع كل ذلك فإن عددا من افكار النظريات التقليدية ما زالت قائمة وصالحة حتى الآن . لا بل ان بعض الاتجاهات والنظريات الادارية والتطبيقية الحديثة استقت بعض اسسها ومفاهيمها من نظريات الفكر التنظيمي التقليدي .

اسئلة المناقشة

- 1 - اضر ب عددا من الامثلة على كل نوع من انواع السلطة التي حددها ماكس فيبر.
- 2 - اي من الموظفين ادناه يمكن اطلاق صفة البيروقراطي عليه ولماذا؟
 - أ - مدير عام احدى الشركات الكبرى تخرج في مناصب مختلفة بالشركة قبل تعيينه مديرا عاما.
 - ب - طالب جامعي يعمل في احدى فرائر الدولة خلال العطلة الصيفية.
 - ج - محاسب في احدى الشركات الحكومية يعمل بمقد لمدة سنتين.
 - د - استاذ جامعي زائر في كليتك.
- 3 - اذكر المبادئ السبعة المتعلقة بسلسلة القيادة وتوزيع السلطة، والمبادئ الخاصة بالمساراة، والمبادئ المتعلقة بالاستقرار والنظام لدى قبول، ثم اذكر المبادئ المناظرة لها لدى فيبر. وحاول ان تحدد نقاط الاختلاف بين مبادئ فايول والنموذج فيبر.
- 4 - ناقش مبادئ الادارة العلمية وامكانية تطبيقها على المنظمات المعاصرة.

مفاهيم ومفاهيم ومصطلحات رئيسة وردت في الفصل

- 0 النظرية التقليدية.
- 0 النظريات الميكانيكية.
- 0 البيروقراطية.
- 0 السلطة الكارزمية.
- 0 السلطة التقليدية.
- 0 السلطة القانونية.
- 0 السلطة البيروقراطية.
- 0 الانموذج المثالي للبيروقراطية.
- 0 الرواتب والاجور.
- 0 القانون الحدودي لحكم القلة.
- 0 الادارة المنظمة.
- 0 مدرسة التقسيمات الادارية.
- 0 مدرسة المبادئ الادارية.
- 0 وظائف الادارة.
- 0 مبادئ الادارة لفايول.
- 0 مبادئ التنظيم ل مونزي وزايجي.
- 0 التنظيم الرسمي.
- 0 التنظيم اللارسمي.

الفصل الثالث

المدخل السلوكي Behavioral Approach

الاهداف التعليمية

- عندما تنتهي من دراسة هذا الفصل ينبغي ان تكون قادرا على:-
1. التعرف على الملامح والخصائص الاساسية للمدخل السلوكي في التطبيق.
 2. فهم النظريات الرئيسة في هذا الفصل ومعرفة الباحثين الذين اقترحوا وطورواها.
 3. تحديد نقاط القوة والضعف في كل نظرية من النظريات.
 4. تقييم ايجابيات وسلبيات هذا المدخل عموما.
 5. تحديد اتجاهات واسباب التحول في نظريات المنظمة.

هيكل الفصل

1. تمهيد.
2. حركة العلاقات الانسانية.
3. تقييم حركة العلاقات الانسانية.
4. نظرية التوازن التنظيمي.
5. تقييم نظرية التوازن التنظيمي.
6. مدخل الموارد البشرية.
7. تقييم مدخل الموارد البشرية.
8. التقييم العام لنظريات المدخل السلوكي.
9. مفاهيم ومصطلحات وردت في الفصل.
10. اسئلة وتمارين للمناقشة.

تمهيد

شهدت فترة العشرينيات من القرن العشرين تحولات كبيرة في البلدان الصناعية كان لها تأثيرا مباشرا على الفكر التنظيمي. فقد ثبت عدم جدوى المفاهيم والنماذج والنظريات التنظيمية السائدة في التعامل مع المتغيرات الكثيرة التي طرأت على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات العاملة. تمثلت اهم تلك المتغيرات بالاتي :-

1 - شيوع وتطور الادارة كحقل علمي جديد مستقل. فقد بدأت الجامعات تدخل هذا التخصص في مناهجها سواء للدراسات الأولية او حتى العليا. كما تأسست العديد من الجمعيات واللقاءات الادارية المهنية وعقدت المؤتمرات والندوات المتخصصة مما عمق الصلة مابين الباحثين وبإبادل المعارف والآراء فيما بينهم. وبذلك بدأ عصر جديد من الدراسة العلمية المنهجية للادارة (Rue & Byars, 1986:40). بدأ هذا الحقل يستقطب اهتمام عدد من الباحثين من علوم النفس، والاجتماع، والاقتصاد، والسياسة. إذ قام هؤلاء باختيار الاقترانصات الادارية السابقة القائمة على الخبرة والممارسة الميدانية للمديرين لا على البحث العلمي والبناء النظري (Masie, 1965:402).

2 - ادى التطور التكنولوجي الى تطورات مهمة في جانبي المنظمات والعمل :-

- 1 - إذ توسع حجم المنظمات بشكل كبير نتيجة زيادة الانتاج مما زاد في تعقيد المنظمات وجعل الاساليب القديمة في التنظيم والادارة غير مجدية. كما ادى ذلك الى ضرورة فصل الادارة عن الملكية. فلم يعد المالكون قادرين لوخاذهم على ادارة تلك المنظمات. كما ان ظهور الشركات الكبرى تطلب زيادة الممولين والمساهمين في رأس المال مما جعلهم يعتمدون على طبقة مهنية متخصصة في الادارة والتنظيم.
- ب - اما على صعيد العمل فقد باتت الاصلح اكثر تعقيدا واكثر كلفة من حيث الوقت والتكاليف المادية الاخرى. مما استوجب زيادة التخصص في العمل. وبالتالي باتت هناك

3- مرور العالم الصناعي الرأسمالي بأزمة الكساد العظيم التي أدت إلى إغلاق العديد من المصانع والشركات وتسريح العاملين فيها حتى وصل معدل البطالة إلى 25% نتيجة لهذا العامل والعامل الذي سبقه ظهرت نقابات العمال كقوة تنظيمية مؤثرة في سوق العمل وفي بيئة المنظمات. الأمر الذي جعل إدارات المنظمات تصدق من أساليب تعاملها ونظم إدارتها وتنظيمها باتجاه مزيد من التعاون وتقبل التسلسل على العاملين

(Rue & Byars, 1986:40).

4- إن زيادة تعقيد التكنولوجيا لم يؤدي إلى زيادة الانتاج فحسب بل تنوعه وبالتالي تعقد الأسواق وزيادة عدد المنظمات وفروعها مما يتطلب أشكالاً تنظيمية أكثر استجابة للبيئة الجديدة. ولم تكن النظريات السلوكية المبنية على أساس الأنموذج الإلبي غير المرون صالحة للتعامل مع منظمات تعمل في مثل تلك البيئات المتغيرة (Petrow, 1975:2).

5- لم تكن التكنولوجيا هي الوحيدة المسؤولة عن التغييرات البيئية التي جابهتها المنظمات بل إن الانساق المجتمعية الأخرى كالانساق السياسية والاقتصادية والتعليمية والثقافية تغيرت هي الأخرى بشكل كبير مما جعل المنظمات تواجه تحديات جديدة لم تألفها من قبل. فلم يعد مقبولا معاملة العاملين كسلعة تباع وتشتري، وتصعدت الدعوات من أجل مزيد من العدالة والحرية والديمقراطية في المنظمات وخارجها. ولم يعد مقبولا اتباع النمط التسلسلي في القيادة (I. bid:3).

6- انتشار مبادئ القلقة الوضعية المنطقية Logical Positivism تؤمن في الأسباب العلمية هي الطرق الوحيد للحقيقة، وتهمل كل تفكير تجريدي في الأسباب المطلقة. كما أنها تهمل أي تفكير قيمى قائم على (ماينغني إن يكون) لأنها تعتقد إن الحقيقة

ضرورت لإنسقاط واختيار وتدريب العناصر المناسبة والمحافظة عليها وتحفيزها مما زاد من أهمية العنصر البشري للمنظمات.

3- مرور العالم الصناعي الرأسمالي بأزمة الكساد العظيم التي أدت إلى إغلاق العديد من المصانع والشركات وتسريح العاملين فيها حتى وصل معدل البطالة إلى 25% نتيجة لهذا العامل والعامل الذي سبقه ظهرت نقابات العمال كقوة تنظيمية مؤثرة في سوق العمل وفي بيئة المنظمات. الأمر الذي جعل إدارات المنظمات تصدق من أساليب تعاملها ونظم إدارتها وتنظيمها باتجاه مزيد من التعاون وتقبل التسلسل على العاملين

(Rue & Byars, 1986:40).

4- إن زيادة تعقيد التكنولوجيا لم يؤدي إلى زيادة الانتاج فحسب بل تنوعه وبالتالي تعقد الأسواق وزيادة عدد المنظمات وفروعها مما يتطلب أشكالاً تنظيمية أكثر استجابة للبيئة الجديدة. ولم تكن النظريات السلوكية المبنية على أساس الأنموذج الإلبي غير المرون صالحة للتعامل مع منظمات تعمل في مثل تلك البيئات المتغيرة (Petrow, 1975:2).

5- لم تكن التكنولوجيا هي الوحيدة المسؤولة عن التغييرات البيئية التي جابهتها المنظمات بل إن الانساق المجتمعية الأخرى كالانساق السياسية والاقتصادية والتعليمية والثقافية تغيرت هي الأخرى بشكل كبير مما جعل المنظمات تواجه تحديات جديدة لم تألفها من قبل. فلم يعد مقبولا معاملة العاملين كسلعة تباع وتشتري، وتصعدت الدعوات من أجل مزيد من العدالة والحرية والديمقراطية في المنظمات وخارجها. ولم يعد مقبولا اتباع النمط التسلسلي في القيادة (I. bid:3).

6- انتشار مبادئ القلقة الوضعية المنطقية Logical Positivism تؤمن في الأسباب العلمية هي الطرق الوحيد للحقيقة، وتهمل كل تفكير تجريدي في الأسباب المطلقة. كما أنها تهمل أي تفكير قيمى قائم على (ماينغني إن يكون) لأنها تعتقد إن الحقيقة

تعد بدايات المدخل السلوكي إلى حركة العلاقات الإنسانية التي أرادت أن تختبر علميا صحة الافتراضات التي قامت عليها النظريات التقليدية. لذلك فهي أخذت افتراضات تلك النظريات كعلمات حاولت اختبارها وبالتالي إدخال تعديلات عليها. من هنا يسمى بعض الباحثين حركة العلاقات الإنسانية بالنظرية التقليدية المعلة Neoclassical theory كونها استمدت أفكارها وافتراضاتها الأساسية من النظريات التقليدية.

انطلقت حركة العلاقات الإنسانية مع البحث الذي أجراه الباحث التون مايو Elton Mayo الأستاذ في جامعة هارفارد الأميركية والذي ركس فريفا بحثيا من زملائه الجامعيين أمثال روثلز برجر وديكسون Roethlis berger وديكسون ووايت White. وبما أن هذا البحث عد حجر الزاوية في حركة العلاقات الإنسانية فسيتم عرضه والتعليق عليه تفصيلا كونه أفضل معبر عن فلسفة وافكار هذه الحركة.

بدأ مجلس البحث الوطني التابع للاكاديمية الوطنية الاميركية للعلوم مشروعا بحثيا في عام 1924 لتحديد ماهية العلاقة بين الظروف البيئية المادية للعمل ونتاجية العاملين. اختير مصنع

الإشارة لها من قبل النظريات التقليدية السابقة كانت تعقب - جزئيا على الأقل - وراء الزيادة الحاصلة في الإنتاج. تبعا لذلك بات معروفا لديهم ان الدافعية والانتاج اكثر تعقيدا مما كانت تعتقده النظريات الكلاسيكية. وان الحاجات الدافعية ليست وحدها الدافع الرئيس للعاملين بل هناك حاجات وبالتالي حوافز اخرى غير مادية يمكن ان تؤثر في انتاج العاملين من اهمها العوامل الاجتماعية والنفسية.

3 - قام الباحثون بعد ذلك بمقابلة 2000 عاملا مستخدمين اسلوب المقابلة المتعلقة او المقننة structured interview - اي مقابلة العاملين على اساس نموذج اسئلة محددة مسلفا واختيارات محددة للاجوبة ثم استخدموا اسلوب المقابلة المفتوحة open interview إذ يسمح للعامل بالاجابة بحرية على اسئلة غير مغلقة النهائية. وقد شجع العاملون على الالاء بآراء النهم بحرية وصدق بخصوص عملهم. استنتج الباحثون من خلال الاجابات ان هناك عدد من العوامل الاجتماعية والنفسية قد تؤثر على سلوك العامل في عمله. على الرغم من ان هذا الاستنتاج يبدو اعتياديا الا ان الاله لم يكن مالوفا آنذاك. هذا مساعزز الاستنتاجات السابقة للباحثين.

4 - اجريت في المرحلة الرابعة والاخيرة تجربة سميت بتجربة ورشة تسليك لوحات المحولات bank-wiring room. كان هناك اربعة عشر عاملا يعملون على تسليك لوحات محولات الهاتف في هذه الورشة والتي يتطلب العمل فيها جهدا فريدا وجماعيا، لم يجر اذخال او تجربة اية متغيرات جديدة. بل اكتفى الباحثون بوضع العاملين في مجموعات يعرف مستقلة موفرين ظروف مشابهة قدر الامكان لطروف العمل الطبيعية وراقبوا اداء العاملين. كانت النتائج هذه المرة مختلفة تماما إذ لم يزد الانتاج بل نقص قليلا. اكتشف الباحثون بعد ذلك ان العاملين وضعوا الافسوس معيار التاجيا - بالتعاق لا رسمي بوقتهم - لا ينبغي لهم تجاوزه يوميا. ففي الوقت الذي حدد فيه خبراء دراسة الوقت والحركة التاجيا معياريا قدره 2.5 لوحة تسلك

الهام غورن Howthorne plant: موقعا للدراسة. قسم البحث الى اربع مراحل (Michell, 1982:22-24) :-

1 - جرت في المرحلة الاولى دراسة مجموعة من النساء العاملات اللاتي يعملن على خط تصنيع اجهزة الهاتف التي ينتجها المصنع. قام الباحثون بتغيير شدة الاضاءة وسجلوا ملاحظاتهم عن مدى تغير كمية الانتاج نتيجة هذا التغيير في الاضاءة. لقد كانت النتائج محيرة لهم. فعندما كانوا يزيدون الاضاءة كانت الانتاجية ترتفع، عندما قلوا الاضاءة ظلت الانتاجية ترتفع، مما جعل الباحثين يستنتجون ان هناك عاملا اخر عدا الاضاءة يؤثر في الانتاجية. وان الاضاءة ليست لها علاقة بتلك.

2 - صمم الباحثون في المرحلة الثانية تجربة اخرى لاختبار اثر عوامل مادية اخرى مثل طريقة دفع الاجور للعاملين واورقات الاستراحة على انتاجية العاملات الست. كانت النتائج مرة اخرى محيرة ومشابهة للتجربة الاولى. فالانتاجية ظلت تزداد بغض النظر عن طبيعة التغيير في العوامل موضع البحث (العوامل المستقلة). عند ذلك قرر الباحثون سؤال العاملات مباشرة عن سر الزيادة في الانتاجية. لقد كانت هناك ستة اسباب على ما يبدو وراء تلك الزيادة مرتبة حسب اهميتها كما يأتي :-

- 1 - صغر المجموعة.
 - ب - نوع الاشراف (القيادة).
 - ج - الاجور.
 - د - الابداع والجدة في الموقف.
 - هـ - اهتمام العاملات بالتجربة.
 - و - الاهتمام الذي تلقته العاملات في معرفة التجربة.
- واضح من الاسباب الثلاثة الاخيرة ان العاملات زدن انتاجهن بسبب احر اكنهن لحقيقة انهن مروضعات تحت التجربة. وكان ذلك واحدا من الانتقادات التي طالما وجهت لحركة العلاقات الانسانية وتجاربها المخترية. على اية حال استنتج الباحثون ان هناك اسبابا اخرى وعوامل اخرى لم يجر

ب - لا يمكن هندسة أو ترتيب السلوك الإنساني سلفاً. لأن هناك عوامل أخرى عدا الحوافز المادية يمكن أن تشكل سلوك الأفراد وتدفعهم للعمل.

ج - إن التخصص الزائد وتقسيم العمل قد يؤدي إلى انعزال العاملين واحساسهم بالغربة مما يؤثر سلباً على العمل.

د - على الرغم من عدم رفض منظري العلاقات الإنسانية لمبادئ التنظيم التقليدية مثل التسلسل الهرمي للسلطة ونطاق الإشراف إلا أنهم عدلوا لتلائم مع فلسفة العلاقات الإنسانية. فقد افترضوا عدداً من الأدوار الإنسانية - كما اسموها - يمكن أن تسهل تطبيق مبادئ الإشراف وتسلسل السلطة وتجعلها أكثر مراعاة للعوامل الإنسانية. لقد آمنوا أن نطاق الإشراف مثلاً يتأثر بعدد من المحددات الإنسانية التي تختلف من شخص لآخر. بالتالي فليس من المنطوق تحديد عدد معين من العاملين الذين يمكن لمشرف أو مدير واحد الإشراف عليهم (Scott, 1961:11-12).

تقييم بحركة العلاقات الإنسانية

يعترف كثير من الباحثين اليوم بالفضل لحركة العلاقات الإنسانية في إدخال العلوم السلوكية لدراسة المنظمة بشكل علمي منهجي، من خلال ذلك تمكنت تلك الحركة من جذب الانتباه إلى الجوانب السلبية في الفكر التقليدي، بخاصة ما يتعلق بالنظرة والتعامل غير الإنسانيين للعاملين. كما أن حركة العلاقات الإنسانية أشارت لأول مرة لوجود أهمية التنظيم اللارسمي في المنظمات وتأثيره على التنظيم الرسمي (ibid:17). لقد أكدت أهمية الاهتمام بالمعايير، والقيم، والاتجاهات غير الرسمية لجماعات العمل (Brook, 1980:36). مثل هذا الاهتمام بالفرد والجماعة في المنظمات حصر الزاوية في تطور الفكر التنظيمي ودفعه إلى آفاق جديدة لم تكن معروفة سابقاً كما سيظهر ذلك لاحقاً.

يومية، فإن العاملين اتفقوا فيما بينهم على أن يسلكوا يوماً لوحيداً فقط دون أية زيادة أو نقصان. وكانت مجاميع العمل تسلمت ضغوطاً لا رسمية - على عضائها للالتزام بهذا المعيار بدقة.

قادت هذه التجارب العلماء إلى استنتاج عدد من النقاط التي شكلت فلسفة إدارية وتنظيمية جديدة تمثلت مركزاتها الآتية :-

1 - إن المنظمات عبارة عن كيانات مجتمعية وليست مجرد آلات صماء لا احساس فيها.

2 - إن مستوى الإنتاج والعمل لا يتحدد فقط بالمعايير التي تضعها الإدارة بل إن هناك معايير غير رسمية تتحدد بشكل اجتماعي بين أفراد المنظمة تؤثر في مستوى الأداء أيضاً.

3 - إن المكافآت والحوافز غير المادية أهمية أيضاً في دافعية العاملين.

4 - يعد زملاء العمل والعلاقات التي تنشأ بينهم داخل المنظمة عوامل مهمة في التنظيم والعمل.

5 - يمكن الإسهام بشكل مؤثر في تطوير نظرية المنظمة من قبل علماء الاجتماع والنفس عن طريق قيامهم ببحوث ميدانية تجريبية مستخدمين المنهج التجريبي في البحث العلمي ومحاكين لمنهجية العلوم الطبيعية في هذا الخصوص.

لقد استمرت تجارب الهاوثورن حتى عام 1932 مستخدمة ذات المنهج العلمي ومحفزة العديد من العلماء والباحثين على الحدو حذوها. بالتالي صدرت كثير من الكتب والبحوث والدراسات التي اتخذت من العلاقات الإنسانية عنواناً وموضوعاً لها. هذا شكل مابات يعرف اليوم بحركة العلاقات الإنسانية. لقد مثلت تلك الحركة تحدياً لإفكار المنظرين التقليديين في المجالات الآتية :-

أ - ادراك أهمية التنظيم اللارسمي informal organization والذي يقصد به تجمعات العاملين والعلاقات التي تنشأ عنها دون أن تكون موصوفة أو مقرة رسمياً من قبل الإدارة أو تنظيمها الرسمي. فهي تجمعات عمل تنشأ بشكل طبيعي غير مأمود.

عليها. فالظروف المختبرية لا يمكن ان تتعامل مع الظروف الطبيعية مسيما حلول الباحثون محاكاتها. والليل على تلك النتائج التي تمخضت عنها التجربة الاولى والتي طلت على مدى تأثر العلاقات بظروف المحقق والتجربة.

4 - استمرت حركة العلاقات الانسانية في كجامل اثر البيئية الفاعلية ومتغيراتها على التنظيم وهي بذلك لم تختلف عن النظريات التقليدية في دراستها للمنظمة بمعزل عن بيئتها.

نظرية التفاعل التنظيمي Organizational Equilibrium

في عام 1938 أصدر تشارلز برنارد Chester Barnard مدير عام شركة (بيل) للتقنيات انذاك كتابا صد فتحا جديدا في الفكر التنظيمي ولازال يعد من الكتب المهمة في هذا الحقل هو كتاب وظائف الرؤساء The Functions of Executives. أكد برنارد في هذا الكتاب على الجوانب النفسية في المنظمات. وصدت نظريته للسلطة وتدورها في المنظمة من بين افضل الاسهامات في هذا المجال إذ شكلت انقلابا جذريا على المفهوم التقليدي للسلطة إذ رأى برنارد ان السلطة تنفق من الاسفل الى الاعلى وليس العكس كما تفترض النظريات التقليدية، والتقليدية المحللة. فالاساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين إذ بدون هذا القبول لا يمكن لسلطة ان يجازر سلطانها. لقد حاكى برنارد في ذلك نظرية العقد الاجتماعي للمفكر الفرنسي جان جاك روسو والتي تفترض ان الشعب هو مصدر السلطات للحكم.

ان الاساس الذي يقى عليه برنارد افكاره هو ان الافراد يختلفون في درجة الجهود التي يساهمون فيها في المنظمة لبلوغ اهدافها. بالتالي فان على المنظمات ان تجد الدارق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لانجاز اهداف المنظمة، إذ ان التعاون هو اسس التنظيم وان الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون. طلى هذا الاساس فان درجة فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في

الا انه شأنها شأن بقية النظريات فان حركة العلاقات الانسانية جابهت عددا من الانتقادات الفكرية والمنهجية. تمثلت اهم تلك الانتقادات بالاتي :-

1 - ان حركة العلاقات الانسانية مضيت اكثر مما ينبغي في تأكيدها على الجوانب الانسانية للعمل واهمية التنظيم الارسمي على حساب التنظيم والعوائب الرسمية وعلى حساب اهمية الحاجات والعوازل المادية للعاملين. كما ان تأكيدها الزائد على الجوانب الانسانية جعلها تقلل من شأن واهمية التخصص وتقسيم العمل اللذان يعدان من الاسباب الرئيسة لزيادة الانتاج وتحسين مستوى اداء العمل والذان لاغنى للمنظمات الحديثة عنها (Mitchell, 1982:25).

2 - ان حركة العلاقات الانسانية بنيت على ذات الفلسفة التقليدية في التنظيم الهلابة الى زيادة الكفاءة والانتاج عن طريق التحكم بالعاملين وتسييرهم طبقا لعشبة الادارة. ان كل مناعله منظر العلاقات الانسانية انهم استخدموا منهاجها اكثر انسانية لخدمة غايات وفلسفة الفكر التقليدي. من هنا جاءت تسمية هذه الحركة بالمجمل التقليدي المعدل (Ulrich & Wierand, 1980:23). وهذا ما جعل عددا اخر من الباحثين يتهمون هذه الحركة بعدم الاصالة الفكرية إذ انها في الواقع اخذت اسس الفكر التنظيمي التقليدي كاسلمات ولم تكتشف اسسا خاصة بها.

3 - على الرغم من ان مفكري العلاقات الانسانية عدوا استخدامهم للمنهج التجريبي في بحوثهم قجحا جديدا يقرب علم المنظمة من العلوم الطبيعية الاخرى الا ان استخدام هذا المنهج في دراسة المنظمات يثير عددا من الشكوك حوله. لعل اهمها ان المنظمات عبارة عن كيانات مجتمعة يشكل الانسان المكون الاساس فيها. هذا مما يثبتته حركة العلاقات الانسانية ذاتها. ولان الانسان اعقد من ان تتم الاحاطة بجميع المتغيرات والمؤثرات التي يتفاعل معها. ولان تلك المتغيرات لا يمكن بالتالي التحكم بها محقوريا فإنا استخدام المنهج التجريبي في دراسة المنظمات لا يخلو من مخاطر عدم الثقة بالنتائج والتعميرل

1 - المكافآت Inducements

هي المدفوعات Payments المقدمة من قبل، أو من خلال المنظمة للمشاركين فيها مثل اجور العاملين، والخدمات المقدمة للزبائن، وعائد الاستثمار للمساهمين... الخ. يمكن قياس تلك المدفوعات بواسطة الوحدات Units بغض النظر عن منفعتها بالنسبة للمشاركين.

ب - منفعة المكافأة Inducement Utility
كل نوع من المكافآت هناك منفعة معينة. فمنفعة خدمة ما تقدم الى زبون لا يحتاجها هي أقل بكثير من منفعتها لزبون بحاجة ماسة لها.

ج - المساهمات Contributions

هي المدفوعات التي يقدمها المشاركون في المنظمة الى منظماتهم مثل العمل من العاملين، والسعر من الزبون، ورأس المال من المستثمر. يمكن قياس تلك المساهمات بوحدات مستقلة عن منفعة تلك المساهمات للمشاركين.

منفعة للمساهمة Contribution Utilities

هي دالة المنفعة من المساهمة الفردية لمساهم واحد والتي يمكن ان تحدد باكثر من طريقة واحدة. واكثر تلك الطرق معقولة لتحديد منفعة المساهمة هي قيمة الفرص البديلة التي فوتها المساهم في سبيل تقديم مساهمته للمنظمة. فاذا كان امام عامل ما فرصتين للعمل احدهما في المنظمة من مقابل اجر يومي قدره خمسون ديناراً يومية واخرى في المنظمة من مقابل اجر يومي قدره ستون ديناراً يومية فان منفعة المساهمة لا يقل مقدارها عن خمسين ديناراً مع الاخذ بنظر الاعتبار التبسيط الشديد للمثل الضروري لتقريب الصورة المعقدة.

يعتمد قرار الفرد المشارك لتقديم مساهمته على الموازنة بين مايقدم له من مكافآت ومايتلذ به من مساهمات. تؤمن النظرية بمسألة عامة مفادها انه عند "زيادة قيمة منفعة المكافآت على قيمة منفعة المساهمات فان ميل الفرد لتترك او مغادرة المنظمة

التعاون. من هنا فان السلطة في حقيقتها تنفق من الاسفل للاعلى (Barnard, 1938).

تلقت هيربرت سيمون H. Simon الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد افكار برنارد وطورها في اطروحاته للدكتوراه التي نشرت في كتاب عد الاكثر مبيعا وقراءة من كتب التنظيم هو كتاب السلوك الاداري The Administrative Behavior الذي صدر عام 1947.

ظهرت نتيجة تلك نظرية التعامل التنظيمي. طبقاً لهذه النظرية فان التعامل هو الذي يضمن للمنظمة بقائها. يعكس التعامل مدى نجاح المنظمة في تقديم مكافآت لاعضائها بما يكفي لدفعهم لتقديم اسهاماتهم المستمرة في المنظمة (March & Simon, 1958:83). على هذا الاساس عد البعض هذه النظرية احدى نظريات التحفيز. تقوم هذه النظرية على الاسس الاتية

(Simon, Smithourg & Thompson, 1950: 381-382)

1 - ان المنظمة عبارة عن نسق من العلاقات والسلوك المتبادل بين اعضائها الذين يسمون بالمشاركين في المنظمة Participants in

the organization

2 - يستلم كل مشترك او مجموعة من المشاركين مكافآت Inducements من المنظمة في مقابل مساهمته في عمل المنظمة.

3 - يستمر المشاركون في مساهمته في المنظمة فقط عندما تكون المكافآت المقدمة له مساوية او اكثر من المساهمة التي يطلب منه القيام بها. إذ يقيس الفرد مايقدم له من مكافآت طبقاً للقيمة التي يدركها والبدائل المتاحة امامه.

4 - تعد الاسهامات المقدمة من المشاركين في المنظمة المصدر الرئيس الذي يجري من خلاله انتاج المكافآت التي تقدمها المنظمة للمشاركين فيها.

5 - بالتالي يستمر المنظمة بالعمل والوجود ما دامت المساهمات المقدمة من المشاركين تكفي لتوفير المكافآت لهم بالقدر الذي يحتمل على المشاركة.

لتوضيح المزيد بشأن هذه النظرية لا بد من تعريف ماهية المصطلحات التي وردت فيها :-

تقييم نظرية التبادل التنظيمي

على الرغم من الدور المهم الذي لعبته هذه النظرية في تطوير الفكر التنظيمي من خلال تركيزها على دور العامل المعرفي (الادراك) في اتخاذ القرارات وصولا الى المنطق الذي يحكم عمل المنظمات وتحليله فبان هذه النظرية جالجت عدد من الانتقادات ايضا. ان من اهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية اعتقادها على رشد الانسان وعقلانيته في اتخاذ القرار. فهي حوت الانسان الى حاسوب يحسب الارباح والخسائر المادية والمعنوية التي تتحقق له من قرار ما قبل اتخاذه بعض النظر عن مدى ارتباطه النفسي العاطفي (حب، كره... الخ) لهذا القرار. من هنا اتار عدد من الباحثين شكوكا حول غايات هذه النظرية. وكما اوضح سيمون ان هذه النظرية تهدف الى خلق البيئة المناسبة لانتزاع مساهمات الفرد بافضل ما يمكن، ان هذه الافضلية تعني اكثر قدر من الانتاج الذي يصيب في صالح المنظمة. فهذه النظرية اذا كسابقاتها هو تحقيق فائدة المنظمة لا الفرد اولا. وهذا يعني انحسنة افضل السبل للمنظمة للسيطرة على سلوك الافراد فيها (Woin, 1969: 134).

كما وجه انتقاد اخر للطبيعة الاكتيائية او لمعيار الاكتفاء

Satisfaction Criterion الذي اعتمده النظرية. إذ ان النظرية تفترض حلولا اكتيائية بدلا من الحلول القصوى. ان نظرية التبادل تفترض ان سلوك البحث لدى الفرد أو المنظمة لاتخاذ قرار ما سيتوقف حالما يحقق الفرد والمنظمة تعادلا بين المساهمات والمكافآت حسب ادراك كل منهما. وسوف لن يكون هناك سلوك جديد للمتعود عن الحالة السابقة مادام التعادل قائما. بمعنى ان اي سلوك تقاطعي جديد سوف لن يحصل الا عندما يقل اي من مستوي المساهمات او المكافآت بالنسبة لاحد طرفي المعادلة (المنظمة والمشارك). ان هذه الفرصة ليست معقولة او مفيدة بالنسبة للمنظمات الساعية للتطوير والتحسين المستمر وهو ما ينبغي ان تتصف به كل المنظمات المعاصرة. كما ان منظمات وأقسام البحث والتطوير لا يمكن ان تحجز اصحابها على اساس هذا التعادل فتنشاط البحث ينبغي ان يصعد

سيتقل والعكس صحيح إذ كلما ماتت الكفة لصالح قيمة متفوعة المساهمات سيزيد ميل الفرد لترك المنظمة. فالنسبة للمشال السابق وعلى القرائن ان الفرد اختار العمل في المنظمة من فان قيمة المكافآت المقدمة له والمقترنة يستقر ديارا هي اكبر من قيمة متفوعة المساهمة المقدمة من قبله والتي مقدارها خمسين ديناراً لذلك فإنه سيستمر بالعمل ما لم تمت كفة التوازن تعمل في صالحه.

ان هذا التوازن يعتمد على عاملين رئيسين هما: مدى الرغبة المرورية Perceived desirability من الفرد لمغادرة المنظمة ومدى السهولة المدركة من الفرد لمغادرته تلك المنظمة؟ ان الرغبة المدركة للمغادرة تعتمد بدورها على عاملين هما: رضا الفرد عن عمله الحالي وادراكه لقيمة البدائل التي يتبناها له البقاء في المنظمة. اما ادراك الفرد لدى السهولة المتاحة امامه لمغادرة المنظمة فإنه يعتمد على عدد من العوامل غير التنظيمية مثل مدى توفر فرص العمل المناسبة له، وعصر الفرد وجنسه وموقعه الاجتماعي ومهنته.. الخ. (111-83-1958: Simon & March).

هذا بالنسبة لقرار الفرد بالبقاء او مغادرة المنظمة اما بالنسبة لقرار المشترك بالإسهام في الانتاج والذي يعتمد على مدى تأثر جو افعه للانتاج: فإن تلك الدوافع تتلخص بما يلي (82: Obit):

- 1 - القدرة على استئارة الافعال لدى الفرد.
 - 2 - النتائج المترقعة من قبل الفرد لافعله التي جرى استئارتها.
 - 3 - ادراك الفرد لقيمة تلك النتائج بالنسبة له.
- تستطيع المنظمة التحكم جزئيا بكل واحدة من العوامل السابقة لكن هناك عوامل خارجية عن ارادة المنظمة تؤثر جزئيا ايضا في تلك العوامل. بالتالي فبان قدرة المنظمة على التحكم بسلوك اعضائها يعتمد جزئيا على ما تقوم به تلك المنظمة مثل ممارسات ونمط الاشراف المتبع في المنظمة، كما يعتمد جزئيا ايضا على عوامل لا يستطيع السيطرة عليها مثل الظروف الاقتصادية العامة كمعدلات التوظيف والبطالة والاجور... الخ.

حتى ولو كانت المنظمات والأفراد في حالة تعادل متدرك، بين المساهمات والمكافآت (Eizzioni, 1964:31). ففضلاً عن أن الأفراد الطموحين والساعين للتحسين المستمر لاإنهم وقرآتهم وأوضاعهم المادية والمعنوية لايمكن أن يعملوا طبقاً لافتراضات هذه النظرية.

إن من المآخذ الأخرى على هذه النظرية تركيزها على عملية اتخاذ القرار أساساً. وهي قد وصفت عملية اتخاذ القرار طبقاً لنموذج واحد محدد بدقة. وهو امر لايتفق مع واقع الحياة العملية. إذ إن عملية اتخاذ القرار لا تخضع لنموذج نظري واحد بل لعدة نماذج وانماط (Waldo, 1969: 12-13).

مع ذلك فقد مثلت هذه النظرية تطوراً جديداً في مفاهيم الفكر التنظيمي من حيث تأكيدها على أهمية التعاون في التنظيم، وأهمية الإدراك في اتخاذ القرارات، وأن المنظمات لا تستطيع التحكم التام في سلوك أعضائها لعدم امكانية سيطرتها على كافة العوامل المؤثرة على ذلك السلوك.

مدخل الموارد البشرية The Human Resources Approach
يضم هذا المدخل إنجازات عدد من الباحثين الذين طوروا

نظريات ومفاهيم واقتراحات مختلفة عن سلوك العمل في المنظمات استناداً إلى تأثير مفاهيم علم النفس والاجتماع. يركز الباحثون في هذا المدخل على الإنسان ليس باعتباره وسيلة فقط وإنما غاية أيضاً. لذلك يؤكدون على أهمية سعي المنظمات لتطوير الأفراد لكي يحققوا مستويات أعلى من الكفاءة والإبداع والإنجاز. كونهم المورد الأساس للمنظمات والمجتمع. ففي الوقت الذي سعت فيه النظريات السابقة إلى التحكم في الأفراد لصالح المنظمات، اعتمدوا على الإدارة التوجيهية (directive management)، فإن النماذج النظرية التي اقترحت من قبل الباحثين في هذه المدرسة الفكرية تحث على ضرورة دعم العاملين واستثمارهم واستشارةهم واستثمار طاقاتهم وإمكاناتهم استثماراً إنسانياً هادفاً (Davis & Newstrom, 1985:14).

يؤمن منظرو هذه المدرسة بضرورة قيام المنظمات بمساعدة العاملين فيها لتطوير أنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤولية الذاتية عن أعمالهم. وأن ذلك يمكن أن يتم من خلال زيادة فترات الأقراد وفتح الفرص امامهم. بالتالي فإن الأفراد يشعرون برضا أعلى عن أنفسهم وأعمالهم وتصبح المنظمات بالنسبة لهم كيانات سائدة ومساعدة لا كيانات ضابطة وحاكمة. فالفلسفة الاساس لهذا المدخل ان العاملين الافضل ينجزون اعمالاً افضل. إذ ان اعطاء فرد ما سمكة قد يجعله شبعاناً ليوم واحد فقط لكن تعليمه كيفية صيد السمك سيحمله شبعاناً مدى الحياة. والواقع ان هذه الفلسفة ليست جديدة على فكرنا العربي الاسلامي. إذ ان قصة الفقير الذي جاء الرسول الاعظم محمد صلى الله عليه وسلم مستجدياً خبير ذليل على ذلك. فالرسول المعلم صلى الله عليه وسلم لم يعط ذلك السائل مالا بل اعطاه فأساً وحبالاً وطلب منه ان يذهب ليعمل فيعمل نفسه.

ان اعمال الباحثين التنظيميين السلوكيين امثال كريس ارجيرز Chris Arggris وريتيس ليكرب R. Likert ودوكلاس ماكريكير Douglas Mc Gregor تمثل الاطار الرئيس لاكار هذه المدرسة. إذ حاول هؤلاء وغيرهم جاهدين لجعل المنظمات مكان عمل اكثر مودة

2- سيمارس العاملون ضبطا وتوجيها ذاتيا لانفسهم اذا اقتضوا
بالاهداف المحددة لهم.

3- يمكن للفرد الطبيعي ان يتحمل المسؤولية بل انه قد يسعى لها
ايضا.

4- ان الابحاث التي يميل القدر على اتخاذ القرارات الجيدة لا يبعد
حكرا على المديرين بل هو قدرة طبيعية موجودة لدى جميع
الافراد بعينهم العاملين.

وهي التي ينبغي للمديرين ان يوصموا منظماتهم ويتعاملوا مع
العاملين بموجبها. لقد كان لهذه النظرية اثرا كبيرا على الكتابات
والبحوث التي ظهرت اثناء الستينات من القرن العشرين وابتدت
حماسا واضحا نحو اشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، وفي
وتحمل المسؤولية، وضرورة تصميم الاعمال التي تمثل تحديا
لامكانيات وقدرات العاملين، وتطوير علاقات عمل جماعية
تعاونية. من هنا جاء تصنيف هذه النظرية تحت نظريات القيادة
تارة والواقعية تارة اخرى.

ظهر في ذات الحقبة الزمنية تقريبا الايمان بالباحث ونفسه
ليكرت R. Likert الذي كرس جهوده العلمية لتطوير نظرية
تنظيمية تركز على الموارد البشرية وتبين دور القائد في تحفيز
العاملين. بنى ليكرت نظريته على اقتراض مفاده ان ادمية
وتطوير الموارد البشرية في المنظمة ينبغي ان يعد العنصر
الاساس في قياس الكفاءة التنظيمية. على هذا الاساس عد ليكرت
عدم الاهتمام بالحاجات النفسية للعاملين، وتهديدهم نقاط الضعف
الاساسية في النظريات التقليدية للتنظيم. وهذا ليس في صالح
المنظمات على المدى البعيد على الاقل.

كما عد ليكرت فشل المنظمات في اشراك اهمية الموارد
البشرية بالنسبة لادائها احد اهم نقاط الضعف لاية منظمة. لذلك
اقترح نظرية محله في العلاقات التنظيمية تستند الى المعطيات
المهمة التي اسفرت عنها نتائج البحوث السلوكية والتي من اهمها

(Pitffner & Sherwood, 1960: 415-416)

وانسانية. وسعوا لاثبات ان بيئة العمل المصممة لمرعاة العوامل
الانسانية للعاملين هي بيئة مساندة وخالقة تدفع الى المزيد من البذل
والعطاء. وهم في ذلك استنوا الى نظرية تفارلية عن الانسان
وطبيعته الخيرة لا الى نظرية تنافسية تقتض الطبعية البشرية
للانسان كما هو الحال بالنسبة للمفكرين والمنظرين التقليديين.

بينت نظرية دوكلانس ماكريكر - التي عدتها البعض نظرية
في القيادة في حين عدتها البعض نظرية في الواقعية وعضها
بعض ثالث نظرية في فلسفة الادارة - على اساس وجود
نظريتين متضادتين للطبيعة البشرية. تنبئ وجهة النظر الاولى
التي اسمها ماكريكر نظرية (X) اتجاهها سلبيا نحو الانسان في
حين تنبئ الثانية (نظرية Y) اتجاهها ايجابيا. ان نمط تعامل
الادارة مع العاملين يعتمد على مدى ايمان المدير باي من
نظريتي (X) او (Y). فالمدبر الذي يتبنى وجهة النظر السلبية
عن الانسان (نظرية X) يؤسس نمط ادارته على الاقتراضات
الاجبة :-

1- يكره العاملون العمل بطبيعتهم. وهم يحاولون التهرب من
العمل وتجنبه حيشا توفرت لهم الفرصة لذلك.

2- على اساس هذا الاقتراض فان العاملون ينبغي ان يراقبوا
باستمرار ويهدوا بالعقاب لخطيئهم يخزون الاهداف المطلوبة
منهم.

3- يتجنب العاملون تحمل المسؤولية ويرتاضون عندما يحسري
توجيههم من الاعلى.

4- يعد الامان الوظيفي العامل الاول في الامة من بين جميع
عوامل العمل الاخرى بالنسبة للعاملين لذلك لا يطهر العاملون
سوى مستوى طموح متدني.

في مقابل هذه الاقتراضات يضع ماكريكر اقتراضات النظرية
(Y) التي تنظر ايجابيا الى الانسان بشكل مناقض لاقتراضات
النظرية (X) وكما يأتي :-

1- ينظر العاملون للعمل نظرة ايجابية كنظرتهم لاولقات الراحة
واللعب.

1 - ادراك طبيعة وحجم القوى الدافعة التي تسيطر على السلوك الانساني في العمل.

2 - ادراك كيفية استخدام تلك القوى بشكل يجعل كل منها تعزز الاخرى بدلا من ان تتعارض مع بعضها البعض.

قاد هذا التحليل ليكرت الى اقتراح مفهومين اساسيين في نظريته المعدلة الاوّل، ان نمط التفاعل بين المدير والعاملين ينبغي ان يتميز بالمساندة والدعم بدلا من التهديد والوعيد. الثاني، ان الادارة يمكنها ان تستثمر كل او معظم القدرات الكامنة لمواردنا البشرية عندما يكون كل فرد فيها عضو في واحد او اكثر من مجاميع العمل التي تتميز بدرجة ولاء عالية لدى اعضائها، وباستخدام فعال لمهارات التفاعل بينهم، وباهداف انجازية عالية (Brook, 1980:36).

يظهر من ذلك ان ليكرت كان من اشد المؤكدين على اهمية جماعات العمل اذ انه يشدد على ان قوى المجموعة ليست مهمة فقط في التأثير على السلوك الانتاجي للعاملين بما يقل من الغياب، والهدر وما الى ذلك لكنها مهمة ايضا للمنظمة بأكملها. من هنا اقترح ليكرت تصميم وبناء الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث تكون مجاميع العمل هي الوحدات البنائية الاساسية فيه وليس الفرد كما هو متبع في النظريات التقليدية (Liker, 1961:38). لذلك يطلق البعض على نظريته اسم نظرية المجموعة Group Theory.

في الوقت الذي ركز فيه كل من ماكريكر وليكرت جهودهما لتطوير انواع جديدة من الادارة والمنظمات من خلال عمليات التحفيز والقيادة، فان الاستاذ رجيرز حاول بلوغ نفس الهدف من خلال طريق تحليلي مغاير. كما هو الحال بالنسبة لباحثي الاتجاه الساركي عد رجيرز المنظمة كيانا مجتمعيًا يتألف من مكونين اساسيين هما التنظيم والفرد (Argyris, 1958). وان اول مشكلة تجابه اية منظمة هي كيفية الاستفادة من الافراد لمختلفين في قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وجعلهم يشتركون جميعا بعمل تعاوني يؤدي الى نجاح المنظمة في مهمتها من جهة وتحقيق رضا الافراد المشتركين من جهة اخرى.

باختصار فان المشكلة تكمن في كيفية تكامل الفرد العامل مع منظمته (Bakke & Argyris, 1954:1).

سميت عملية التكامل هذه بين الفرد والمنظمة بالاندماج Fusion. تحصل عملية الاندماج نتيجة للاتفي (Pfeffer & Sherwood, 1960:378).

- 1 - ان كلا من المنظمة والفرد هما نسقان منظمين ومتميزان.
- 2 - كل من هذين النسقين Systems له رغباته التي يسعى لتحقيقها.
- 3 - تسمى العملية التي تحاول من خلالها شخصية الفرد تحقيق ذاتها عن طريق عمل الشخص بعملية الشخصية Personalizing.
- 4 - تسمى الاشطة التي تحاول من خلالها المنظمة تحقيق رغباتها بواسطة الافراد العاملين بعملية التكيف الاجتماعي Socializing.

Process. هناك فرضيتان اساسيتان بخصوص العمليتين اعلاه:-

- 1 - كلما ازداد تعبير الفرد عن عملية الشخصية لديه كلما ازداد احتمال تكامله مع المنظمة.
- ب - كلما ازداد تعبير المنظمة عن عملية التكيف الاجتماعي لديها كلما ازداد احتمال تكاملها مع الفرد.

على الرغم من ذلك فان رجيرز افاد بان هناك صراع دائم بين الفرد والمنظمة (Argyris, 1958). ينجم هذا الصراع عن التضاد بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد. ولكي يخفف الافراد من الضغوط التي يولدها التنظيم الرسمي عليهم فانهم يتجهون لخلق تنظيم لارسمي خاص بهم. لذلك فان التنظيم اللارسمي ماهو الا اليات دفاعية defense mechanisms تستخدم من الافراد لجعلهم اكثر استقلالا وابداعا. لذلك فان التنظيم اللارسمي يعتمد اداة نافعة ومفيدة بيد المنظمة (وليس متوذية ومضرة كما يعتقد التقليديون) اذا ما احسنت المنظمة استقلالها.

تقييم مدخل العلاقات الانسانية
ركز منظرو هذا المدخل الاهتمام على اهمية الادوار الانسانية في المنظمة. ان هذه الاهمية تستدعي تحليلا ومعالجة