

الواقع أن هناك تقسيمات مختلفة لنظريات الإدارة وهذه التقسيمات تأخذ أشكالاً وأنماطاً متعددة، فالبعض يرى تقسيم النظريات الإدارية على أساس الحقبة الزمنية التي وجدت فيها، وهناك مبررات لهذا التقسيم، والبعض الآخر يعميل إلى اعتبار كل رائد من رواد الإدارة يمثل اتجاهاً أو مدرسة بذاتها، لها سماتها وخصائصها.

إن التقسيم الذي سوف نقترحه يقوم على اعتبارين رئيسيين:

(١) التقسيم يركز على أسس ومبادئ موضوعية.

(٢) سهولة استيعاب التقسيم من قبل القارئ خاصة أن هذا المؤلف مقدم كمبادئ

في الإدارة العامة.

وبناء على ذلك نرى تقسيم النظريات الإدارية إلى أربع مدارس رئيسية وكل

مدرسة تحتوي على مجموعة من رواد الفكر الإداري تنقسم وجهات نظرهم

بالقارب إلى حد ما أو أن نظرياتهم تنطلق من فرضيات معينة.

فردريك تيلور، هنري فايول، وماكس فيبر ينتمون إلى المدرسة التقليدية أو

الكلاسيكية لأن نظرياتهم وآراءهم عن المنظمة تتمحور حول أربع استراتيجيات وهي:

(١) ما يجب أن يكون المثالية.

(٢) التركيز على الوظيفة.

(٣) النظرة للفرد كمتغير ثابت يمكن التحكم والسيطرة عليه.

(٤) استخدام الحوافز المادية كأساس لدفع الفرد للإنتاج والعمل.

لكن لا بد من الإشارة هنا إلى أن الاتفاق في هذه النقاط الرئيسية لا يعني بأي حال من الأحوال عدم وجود بعض الاختلاف والتباين في النقاط الثانوية أو الأقل أهمية إذا صح لي التعبير عنها لذلك سوف نقوم بدراسة تحليلية لكل رائد

من هؤلاء للوقوف على حقيقة المشاركة أو الإسهامات العلمية التي قدمها لنهم طبيعة المنظمات.

فردريك تيلور: Frederick W. Taylor (١٨٥٦م - ١٩١٥م)

إن الإسهامات العلمية التي قدمها فردريك تيلور في حقل الإدارة تعكس بشكل مباشر الحقبة الزمنية التي عاش فيها والخلفية الثقافية وطبيعة العمل الذي قام به.

إن استيعاب القارئ لهذه الإسهامات العلمية ينبغي أن يكون في إطار هذه المتغيرات، لذلك يرى كثير من كتّاب النظريات الإدارية أنه "لا يجب النظر إلى هذه الحركة بشكل منعزل عن المجتمع الذي نشأت وتطورت فيه بل يجب معالجتها في نطاق التفسير الهيكلي للرأسمالية في نهاية القرن التاسع عشر حيث ساهمت بعض التطورات التكنولوجية والاقتصادية في العالم الصناعي في انتشار وهيمنة الوحدات والتنظيمات الاقتصادية الكبيرة.

وأدى تطور هذه المؤسسات الكبيرة وتقيد نشاطاتها وتوسع الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل إلى خلق كثير من مشاكل التنسيق والتعاون. وقد أصبح من الصعب الاهتمام بأسلوب الإدارة التقليدية في معالجة التنظيم الداخلي لهذه المؤسسات بما يعنيه ذلك من إدارة الأفراد والعناصر المادية للإنتاج. لهذا برزت الحاجة لترشيد علاقة الإنسان بالآلة وعلاقة الفرد بالفرد في المؤسسة الصناعية. وقد استشعر هذه المشكلة بعض المتخصصين في النشاطات الصناعية الذين انغمسوا في المشاكل اليومية التي تبرز في مكان العمل^(١).

بدأ فردريك تيلور كعامل عادي في شركة للحديد بالولايات المتحدة الأمريكية وخلال ثماني سنوات من انخراطه في هذه الشركة تقلد مناصب مختلفة من عامل بسيط إلى ملاحظ للوقت إلى ميكانيكي إلى مشرف مجموعة

(٨) وحدة الاتجاه: Unity of direction

يقصد بهذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاطات المتعددة من حيث الهدف والطبيعة لا بد أن تكون تحت قيادة موحدة وقسم أو وحدة إدارية مستقلة ولها خطة

(٩) الانضباط: Discipline

يرى هنري فايول أن تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة يتوقف إلى حد كبير على طاعة وإذعان أفراد التنظيم للقوانين واللوائح والأنظمة الداخلية للمنظمة. ولا بد أن يكون هناك نوع من الجزاء (مثل التوبيخ، الإنذار، الغرامات، الوقف عن العمل، الفصل) واختيار الجزاء المناسب متروك للباقة وخبرة المدير حسب طبيعة المخالفة.

(١٠) المبادرة: Initiative

تعني تشجيع الرؤساء للعاملين في إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتوجيهاتهم فيما يتعلق بطريقة إنجاز العمل. والأخذ بهذا المبدأ له مردود جيد بالنسبة للفرد والمنظمة. بالنسبة للمنظمة قد تكون هذه المقترحات والتوصيات المقدمة للفرد إلى سرعة الإنجاز وفعالية وكفاءة الأداء وبالنسبة للفرد الشعور بالفخر والاعتزاز، وما يترتب على ذلك من زيادة ولائه وانتمائه للمنظمة.

(١١) مبدأ روح الفريق: Esprit Thecorps

إن من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة في المنظمات تهيئة جو يسوده التضامن والانسجام بين العاملين ومحاولة نبذ الخلاف بين العاملين وتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

(١٢) تدرج السلطات: Scalar Chain

يعني هذا المبدأ أن الأوامر وإصدار القرارات تكون من الرؤساء إلى المرؤوسين من أعلى إلى أسفل وتأخذ شكل التسلسل الهرمي.

(١٣) النظام: Order

يعني هذا المبدأ أن يكون هناك مكان معين لكل فرد وكذلك لكل شيء حسب مقتضيات العمل أو حسب تسلسل الإجراءات المطلوبة لإنجاز نشاط معين.

(١٤) المركزية: Centralization

تعني مدى تركيز السلطة في المركز أو توزيعها إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة ويرى فايول أن المركزية واللامركزية من الأمور النسبية بمعنى أن الأخذ بأسلوب المركزية واللامركزية يتوقف على عوامل ومقتضيات مختلفة ومن أهمها حجم المنظمة، والانتشار الجغرافي.

(١٥) مبدأ العدالة في الأجر: Equity of Wage

يقضي هذا المبدأ بأن يتقاضى العامل الأجر المناسب مقابل العمل الذي يقوم به مع الأخذ في الاعتبار مستوى المعيشة، وعدالة الأجر تعني أن يكون هناك نوع من التوازن والتناسب بين طبيعة الوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات وبين شريحة الأجر التي يتقاضاها العامل.

(١٦) خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: Subordination of individual interests

يقضي هذا المبدأ بأن تخضع مصلحة العامل أو مجموعة العمال لصالح العمل أو للمنظمة بمعنى أنه إذا كان هناك نوع من التعارض والتضارب بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة فيرى هنري فايول إعطاء الأولوية لأهداف المنظمة.

(١٧) مبدأ استقرار العمل: Stability of tenure of personal

هنري فايول يرى أن التنقل في العمل (Job Rotation) بطريقة مطردة وسريعة يضيع على العامل فرصة استيعاب العمل واكتساب الخبرة التي تمكنه من إنجاز الأعمال المنوطة به بفعالية وكفاءة عاليتين.

إن هناك تلازماً وتربطاً تاماً بين السلطة والمسئولية، فالسلطة تعني الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين مع الالتزام بطاوعها وتنفيذها، والمسئولية تكون بقدر السلطة المنوطة.

أداء العاملين للمهام المناطة بهم بشكل فعال يعتمد على تطبيق قواعد وأسس موضوعية واحدة على جميع العاملين في كل ما يتعلق بواجباتهم وحقوقهم.

إسهامات لوثر جولك Luther Gulick في علم الإدارة:

قدم عالم الإدارة، لوثر جولك Gulick في عام ١٩٣٧ مساهمته المميزة بعلم الإدارة والتي تشمل سبع وظائف للأنشطة الرئيسية كواجبات للرئيس التنفيذي في إدارة في المنظمات الإدارية. وتعد إسهاماته إضافة علمية لعلم الإدارة حيث شير إليها معظم الباحثين في شأن الإدارة ووظائفها سواء كان ذلك في مؤلفاتهم وأوراقهم العلمية أو ندواتهم. ومنذ ذلك الحين، أصبح مختصر POSDCORB يستخدم كوصف لمهام المدير السبعة الرئيسية، فكلمة POSDCORB تتألف من أحرف الأولى لكل وظيفة رئيسية من وظائف الإدارة.

هذه الوظائف السبعة تشمل:

التخطيط: Planning وتهتم وظيفة التخطيط برسم الخطوط العريضة التي عين القيام بها وطرق القيام بها لتحقيق الهدف الذي تحدده للمنظمة.
التنظيم: Organizing وهو إنشاء الهيكل الرسمي للسلطة من خلال تقسيمات الإدارية التي تنظم العمل لتحديد هدف المنظمة.
التوظيف: Staffing وتتمحور مهمة التوظيف في جلب واستقطاب وتدريب موظفين والمحافظة على الظروف الملائمة للعمل في المنظمة.

التوجيه: Directing وتتركز مهمة القائد بالتوجيه للقيام باستمرار في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتعليمات بوصفه قائدا للمنظمة.

التنسيق: Coordinating ويكون متبادلاً بين مختلف الأقسام والعمليات في العمل بالمنظمة أو ما بينها وبين المنظمات الأخرى •

التقرير: Reporting وظيفة التقرير تكمن في الرقابة والمتابعة والتقييم للإعمال التنظيمية والإنتاجية بالمنظمة.

التمويل: Budgeting وهو التخطيط المالي والإيرادات والمصروفات والحساب الختامي .

إن استخدام مصطلح POSDCORB يعد نقطة انطلاق جيدة لتحليل الوظائف والأنشطة الإدارية بطريقة هيكلية تساعد على هيكلية الإدارة. وفي الحقيقة أن المصطلح يحتوي على وظائف رئيسية تهدف إلى لفت الانتباه لمختلف العناصر الفنية في أعمال الرئيس التنفيذي للمنظمة.

ماكس فيبر: Max Weber (١٨٦٤ - ١٩٢٠م)

مفهوم البيروقراطية: Concept of Bureaucracy

أن مصطلح البيروقراطية من المصطلحات العلمية التي حظيت باهتمام كبير من قبل المنظرين والممارسين في حقل العلوم الاجتماعية بالدراسة والتحليل ويمكن بلورة الاهتمام من قبل المهتمين في النظر للبيروقراطية على أنها عملة ذات وجهين:

الوجه الأول: ينظر للبيروقراطية على أنها كيان مؤسسي ضخم أصبح أداة رئيسية في تنفيذ السياسة العامة في الدولة الحديثة تركز على عدد من المبادئ (التخصص - تقسيم العمل - التسلسل الهرمي - اختيار الأفراد وفق معايير موضوعية... الخ).

الوجه الآخر: ينظر للبيروقراطية على أنها كيان تنظيمي ضخم يتصف بكثرة الإجراءات وتعدد القوانين واللوائح - التأجيل في إنجاز العمل - التصلب من المسؤولية - إساءة استعمال السلطة... الخ.

وبناء على ما سبق سوف يتم استعراض بعض الإسهامات العلمية في تسليط الضوء على مصطلح البيروقراطية.

بادئ ذي بدء إن كلمة البيروقراطية (Bureaucracy) تتكون من مقطعين الأول (Bureau) تعني مكتب والثاني (Cracy) تعني القوة والسلطة إذاً مفهوم البيروقراطية (Bureaucracy) يعني سلطة المكتب.

هناك عدد كبير من المتخصصين في العلوم الاجتماعية ساهم في وضع تعريف لمفهوم البيروقراطية وسوف يتم اختيار بعض هذه التعاريف التي قد تساهم في فهم وإدراك القارئ لهذا المفهوم.

“موسكا (Mosca, 1895) : استخدم مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى نمط معين من السلطة الحاكمة في الدولة”^(١٧)

“ميشلز (Michels, 1911) فقد استخدم مصطلح البيروقراطية للدلالة على السيطرة والنفوذ الذي يمارسه الموظفون العموميون التي توظفهم المنظمات الكبرى بناء على مهاراتهم التخصصية فيكونون في المنظمة مراكز قوى وسيطرة تتحكم في هذه المنظمات”^(١٨)

“أما ماكس فيبر (Weber, 1909) الذي ارتبط مفهوم البيروقراطية باسمه فقد استخدم مصطلح البيروقراطية لكي يعني مجموعة الأنساق القانونية للسلطة التي تمارسها المنظمات الكبيرة الحجم والتي تعتمد على الرسمية والموضوعية والرشد في بناء أنظمتها الإدارية”^(١٩)

من التعاريف الحديثة لمفهوم البيروقراطية ما ذكره فيصل مرار “على أنها ذلك التنظيمي الضخم المتواجد في المجتمع السياسي المعقد، والمتعسر لتحقيق الأهداف القومية وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ”^(٢٠)

أما عامر فرغلي فيعرفها بقوله “عبارة عن تنظيم إداري له خصائصه الإنسانية والفنية، ويقوم من خلال أفراد مختارون بموضوعية) بدركون حدود دورهم باستخدام إمكانيات التنظيم (الموارد - القواعد - التعليمات) استخداماً واعياً لتحقيق الأهداف العامة بأقصى كفاءة”^(٢١)

من خلال استعراض التعاريف السابقة لمفهوم البيروقراطية يتضح أهمية وحيوية الدور الذي تلعبه البيروقراطية في الدولة الحديثة كآداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع وترسيخ مفهوم دولة المؤسسات.

لكن لا بد من التأكيد على نقطة هامة وهي “الجهاز البيروقراطي وحده، مثلما يملك مفهوم الرشد والموضوعية والعقلانية يملك أيضاً مفهومات الانحراف والجمود ويتحدد المسار الذي يسلكه الجهاز من هذين البديلين بناء على طبيعة المهمة الموكلة إليه، طبيعة القوى الموجهة له والمسيطرة عليه”^(٢٢)

في الدول النامية البيروقراطية تعني “البطء في اتخاذ القرارات نتيجة تعدد مستويات الرئاسة في تنظيم والجنوح نحو المركزية الشديدة، الجنوح إلى السرية والتكتم على المعلومات اتجاه الجمهور واتجاه الرقابة، أيضاً التسلط والسيطرة وبالذات في التعامل مع الجمهور، الميل إلى الاستخدام غير الاقتصادي للموارد المالية والبشرية المتاحة لهذه المنظمات”^(٢٣)

إن الفاحص لهذه الممارسات البيروقراطية في الدول النامية يستطيع أن يستنتج لماذا ارتبط مفهوم البيروقراطية بالمفهوم السلبي والقبيح في أذهان الكثير وبالطبع كل هذه الممارسات لا تتفق ولا تتسجم مع روح وحقيقة النموذج المثالي (Ideal Type) الذي اقترحه ماكس فيبر أن هذا الاختلاف في فهم وإدراك مفهوم البيروقراطية يرجعه بعض الكتاب إلى أن الجهاز البيروقراطي في أي مجتمع هو نتاج وإفراز التاريخ وثقافة وسلوكيات وبناء هذا المجتمع، فاختلاف أنماط السلوك البيروقراطي واختلاف مزيج المشكلات المرتبطة بهذا السلوك ترجع في الواقع إلى اختلاف التاريخ والبيئة الثقافية والاجتماعية التي تحيط بهذه التنظيمات البيروقراطية من مجتمع لآخر.^(٢٤)

بناء على ما سبق لابد من إدراك حقيقة هامة وهي أن البيروقراطية وسلوكيات واتجاهات العاملين بها تتأثر بالبيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية التي تحيط بها.

أنواع السلطة Types of Authorities

من النقاط التي تناولها ماكس فيبر بالتحليل والدراسة أنماط السلطة وهي على النحو التالي: (٢٥)

(١) السلطة التقليدية Traditional Authority

يرتكز هذا النمط بشكل أساسي على مجموعة القيم والمعايير، التقاليد، الأعراف التي تم تكريرها وترسيخها في المجتمع وبالتالي اكتسبت نوع من الاحترام والتقدير والاعتزاز والاستعداد بالخضوع والإذعان لها ففلى سبيل المثال السلطة التي يمارسها الأب على مستوى الأسرة ورئيس القبيلة على أفراد القبيلة نموذج لنمط السلطة التقليدية.

(٢) السلطة البطولية Charismatic Authority

هذا النمط من السلطة يركز على أساس ما يتقرب به الفرد من صفات وقدرات خارقة من خلالها يستطيع أن يؤثر على أتباعه ومرؤوسيه وبالتالي هناك طاعة وإذعان كاملين لأوامر وتوجيهات القائد نتيجة لما يتمتع به من صفات وقدرات خارقة.

(٣) السلطة القانونية Legal Authority

هذا النمط يختلف عن النمطين السابقين حيث ترتكز سلطة الفرد على أساس مجموعة القوانين والأنظمة التي تحظى بقبول بين أفراد المجتمع وبالتالي تكتسب شرعيتها ففلى سبيل المثال الموظف في الجهاز البيروقراطي الذي تم اختياره وفق معايير موضوعية وسلطته وصلاحيته التي يمارسها على المرؤوسين في المنظمة نابع من موقعه في الهيكل التنظيمي (الوظيفة التي يشغلها).

خصائص النموذج البيروقراطي المثالي: The Characteristics of the Ideal Bureaucratic

- (١) كان لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber (١٨٦٤ - ١٩٢٠م) الأثر الواضح في تطور نظريات المنظمة الإدارية. فمن وجهة نظره أن أي منظمة خاصة، عامة دينية،... الخ لا بد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل به من القمة إلى القاعدة. فقد رأى ماكس فيبر تزايد حاجة الدولة إلى التدخل في الأنشطة الإدارية والبناء التنظيمي في ذلك الوقت لم يكن ملائماً للمساهمة بفعالية في حل المشاكل الاجتماعية والسياسية، من هذا المنطلق وضع ماكس فيبر مجموعة من السمات والخصائص للجهاز البيروقراطي المثالي هي (Ideal Type of a Bureaucracy) هذه السمات لابد أن يتميز بها هذا النظام البيروقراطي من أجل أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاءة (Efficiency). من هذه الخصائص:
- (١) تقسيم العمل.
- (٢) ضرورة الفصل بين أعمال الموظف العامة والخاصة.
- (٣) شغل الوظائف يقوم على أساس التعيين وليس الترشيح.
- (٤) كل وظيفة تتطلب مهارات معينة ولا بد من اختيار الموظف الأكثر كفاءة.
- (٥) الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز (Achievement) أو الاثنين معاً ويؤخذ برأي المشرفين في ذلك.
- (٦) أداء الموظف لا بد أن يخضع لرقابة منظمة.
- (٧) حق الموظف يتمثل في حصوله على الراتب المجزي والملاوة (٣١).

والذي يستطيع أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية وأن الحوافز المادية هي العامل الوحيد الذي يمكن استخدامه للتأثير على سلوك الفرد. لكنه قلل من أهمية أو على أقل تقدير تجاهل متغيرات أخرى كالجانب الاجتماعي

مدرسة العلاقات الإنسانية

Human Relations School

على تقيض ما حدث في المدرسة التقليدية، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على الجانب الإنساني من الإدارة وعلى المبدأ الذي يقول: إنه عندما يعمل الموظفون مع بعضهم البعض بفرض تحقيق أهداف جماعية فإن هؤلاء الموظفين يجب أن يسود بينهم التضامن التام، لذا فالمنطلق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية هو أن الإنسان محور العمل الإداري وعنصره الهام في تحديد الإنتاجية.

إن أهمية العلاقات الإنسانية تعود إلى الأهمية المعطاة للمنظمات الحديثة التي أصبحت تميز هذا العنصر وبما أن الإدارة تعتبر العنصر القمالي في تحقيق التقدم الدول المتقدمة والنامية، فإن التفاعل بين أفراد الإدارة وتأثير العنصر البشري في الإنتاجية كان ولا يزال موضع اهتمام المفكرين والمؤلفين والباحثين في مجال الإدارة، ولهذا فإن دراسة العلاقات الإنسانية تهدف إلى التعرف على أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

إن حركة العلاقات الإنسانية أهتم بمفاهيم الحالة المعنوية وأثر جماعات العمل على الأداء والإنتاجية وعلى تحقيق أهداف الإدارة وحضر العاملين على التعاون فيما بينهم من أجل زيادة فاعلية الإدارة.

إن تطور حركة العلاقات الإنسانية أدى إلى زيادة الاهتمام بالعامل على أنه كائن اجتماعي ولم يعد ينظر إليه على أنه فقط أداة تستخدم في عملية الإنتاج، وإنما أوضحت أنه فرد تتحكم فيه عوامل متنوعة ومختلفة فهو له طموحات ورغبات ونزوات وتطلعات وميول مختلفة تؤثر على إنتاجيته. وأن تحقيق إنتاجية أكثر فعالية يعتمد على الظروف التي تحيط به ويمكن عمله وعلى الآلات والأساليب والأدوات التي يستخدمها وأخيراً تحقق منافع وفوائد مشتركة بين الإدارة والعاملين^(١٨).

والنفسى للموظف، والبيئة الداخلية للمنظمة ومالها من أثر على معنويات الأفراد وبالتالي على إنتاجيتهم. يضاف إلى ذلك عدم مناقشته لمعطيات بيئة النظام الخارجية وما قد يحدث بها من متغيرات تؤثر على كفاءة المنظمة ومنسوبيها.

هذا المنهج البيروقراطي لم يخل من بعض الآثار السلبية على سلوك الأفراد^(١٧).

١- الالتزام الحر في بالأنظمة والقوانين يضفي نوعاً من الجمود على سلوك الأفراد (Rigidity of Behavior).

٢- عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات، ميول، عواطف وأحاسيس.. الخ قد تدفعهم إلى رفض المنظمة وعدم إظهار الحماس لتحقيق أهدافها.

٣- فرض نظام آلي على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء (Minimum Standard).

٤- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة، خاصة مع عدم وجود الحوافز المشجعة لتقبل وضع جديد.

٥- قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين Hide Behind the rules.

مفهوم العلاقات الإنسانية:

يشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات سواء كان المجال الصناعي أو الحكومي أو التعليمي أو الاجتماعي ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة في موقع العمل، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء الهادف.

فالعلاقات الإنسانية تعنى "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عليه إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية"^(٢١) وتعريف آخر يشير إلى أن مفهوم العلاقات الإنسانية هو "إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سوياً كجماعة منتجة متعاونة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي"^(٢٢).

ويتضح من التعريفين السابقين أن للعلاقات الإنسانية أهدافاً ثلاثة هي:

- ١- تحقيق التعاون بين العاملين من خلال الميول المشتركة.
 - ٢- الإنتاج، حيث أن التعاون والتنسيق بين العاملين يؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.
 - ٣- إشباع حاجات العاملين الاقتصادية، والسيكولوجية، والاجتماعية.
- وعندما تتحقق الأهداف الثلاثة السابقة تكون النتيجة وجود علاقات إنسانية جيدة وفعالة ونجاح الجهد الجماعي بين العاملين لتحقيق هدف ودافع مشترك.

الأسباب التي دعت إلى دراسة العلاقات الإنسانية:

كان الاهتمام في مجال الإدارة منذ بداية حركة الإدارة العلمية يتركز على الناحية الفنية مثل العناية بتدريب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن

والإنتاج إلى غير ذلك. ولكن اتضح أن هناك مواقف إنسانية في مواقف العمل تؤثر على الإنتاج، وأن العامل الإنساني هو أكثر العناصر أهمية وأن المعرفة عن الفرد كعامل قليلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل ولكن له شخصيته وأن الأمر يستلزم حلولاً إنسانية للمشكلات الإنسانية التي قد لا تُجدي في حلها الحلول الفنية.

وبعد الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٤م اتضح أن هناك اختلالاً في التوازن بين الاهتمام بالناحية الفنية والناحية الإنسانية، وعملت الإدارة على الاهتمام

بالجانب الإنساني لتصل به إلى الاهتمام والتقدم الذي حظيت به النواحي الإنتاجية والتحويلية وغيرها. وهناك أسباب أخرى كثيرة منها:^(٢٣)

- ١- ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها نظراً لما تتمتع به من قوانين لحمايتها أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في مجال العلاقات الإنسانية وهي إدراك رجال الإدارة فشلهم في تنمية العلاقات الإنسانية مما حدا بهم إلى تصحيح الوضع والعمل على تنمية العلاقات الحميدة مع العاملين لمساعدتهم على ضبط العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٢- زيادة ثقافة العامل نفسه مما جعله يستجيب بطريقة أفضل للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية، فبدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب والنهج العلمي السليم والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا جعل العامل يدرك مشكلات العمل والمطالبة بقيادة إدارية أفضل.
- ٣- تقدم البحوث في العلوم الإنسانية والتطبيقية، حيث كان لهذه البحوث أهميتها الفعالة في إقناع رجال الإدارة وإثارتهم إلى الطريق السليم في اتباع الأساليب الإدارية السليمة مع المفاهيم والوسائل التي يمكن استخدامها لتنمية العلاقات الإنسانية.

لشركة وسترن الكتريك (Western Electric) وكان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال.

لقد ركز مايو ومساعديه اهتماماتهم على مجموعة العوامل والمتغيرات

الآتية: ^(٣١)

- ١- مجموعة من التجارب تهدف إلى تحديد أثر المتغيرات في الإضاءة على إنتاجية العمل.
- ٢- مجموعة من التجارب كان هدفها تحديد أثر المتغيرات في ساعات العمل وطول فترات الراحة على إنتاجية العاملين.
- ٣- مجموعة من التجارب تستهدف معرفة أثر الصداقة في الإقبال على العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- ٤- مجموعة من التجارب لمعرفة أثر الحافز المادي في ارتفاع الإنتاجية.
- ٥- برنامج مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين بالمنظمة.
- ٦- تحديد وتحليل التنظيم الاجتماعي في مجال الإدارة.

ولقد خرج مايو ومعاونوه من تجاربهم بنتائج مهمة من أبرزها أن العامل ليس عبارة عن أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت، إنما العامل له شخصيته المستقلة التي تتعامل مع الجماعة، تؤثر فيها وتتأثر بها، وأن الاهتمام بهذا الفرد يعتبر أمراً ضرورياً، ولا يمكن النظر إلى العامل على أن ما يربطه بالمنظمة هو مجرد علاقة اقتصادية تتمثل في المرتب أو تغيرات ظروف العمل وإنما هناك متغير أساسي يربط العامل بعمله وهو معنويات العامل، قبل معاملته على أنه عنصر من عناصر الإنتاج لا بد من معاملته كإنسان ^(٣٢).

لذا فإن الدراسة أثبتت أنه لا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره إنساناً يستمد تصرفاته من جماعة العمل، وكل ما يسعى إليه هذا العامل ككمكافأة للعطاء

٤- كبير حجم المنظمة أدى إلى خلق الكثير من المشكلات إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين وجعل العامل بشخصية المسئول عنه في الإدارة وعدم توفر أدوات العمل لإنجاز المهام المنوطة به.

٥- التخصص وتقسيم العمل أدى إلى خلق الكثير من المشكلات وذلك نتيجة التوسع في التخصص وازدياد حجم العمل مما أدى إلى التنازع والصراع بين الجماعات المتخصصة وبين رجال الإدارة والعاملين في مجال الإنتاج وبين المنشئين وقسم الإنتاج وأقسام التصميم والهندسة. ومن شأن هذا الصراع أن يستدعي الاستعانة بوسائل العلاقات الإنسانية للتغلب على هذه المشكلات.

٦- زيادة تكلفة العمل والإنتاج جعل الإدارة تبذل جهودها للاستفادة من القوى العاملة إلى أقصى مدى ولا يمكن تحقيق هذا إلا بتمتية العلاقات الإنسانية، ومن أساليب ذلك المكافآت الشخصية، الترفقات، العلاوات حيث تلعب دوراً في إثارة العامل ورفع إنتاجيته.

٧- ارتفاع المستوى المعيشي يؤكد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، فإن ارتفاع متطلبات ونفقات الحياة جعل العامل في شغل شاغل بالنسبة لتلبية حاجاته الفسيولوجية والتزاماته العائلية مما قد يشغل ذهنه عن العمل الأساسي الذي يقوم به ومن هنا نجد أن العلاقات الإنسانية تعوضه عن التفكير في هذه المشكلات فيتعرف إلى عمله مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وازدياد مكاسبه.

تجارب هورن: Hawthorne

أجرى ألتون مايو (Mayo) مع فريق من معاونيه تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية من ١٩٢٧ - ١٩٣٢م في مصنع مشرن التابع

التساؤمية X ثم قدم أيضاً بعض الفروض لنظرية مضادة يُطلق عليها اسم النظرية التفاضلية Y وهي التي يؤمن بها والتي تصور تأثيره بحركة العلاقات الإنسانية.

النظرية التفاضلية (نظرية X)^(٢١)

١- الإنسان أو الفرد لا يحب العمل - أي بطبيعته كسول ويتصرف بكمراهبة متأصلة للعمل.

٢- الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية في عمله - أي بطبيعته خامل.

٣- الإنسان دائماً يفضل أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل ويوجهه إلى عمله.

٤- إن العقاب أو أي نوع من أنواع التهديد أحد الوسائل الدافعة للإنسان على العمل بمعنى أن الإنسان يعمل من دافع الخوف وليس حباً في العمل.

٥- لا بد من الرقابة الشديدة والدقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الشخص على شيء هام دون إشراف ومتابعة.

٦- إن الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل، بمعنى أن الشخص على أتم الاستعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من المرتب والمكافأة أو أي خصائص مادية أخرى.

ويرى ماجرجور أن التنظيم الرسمي القائم على مبادئ نظرية X لا يقدم للإنسان إلا فرصاً محدودة لإشباع حاجاته الاجتماعية والذاتية وهي الحاجات الإنسانية التي ترتبط بارتقاء وعلو القيمة الإنسانية.

النظرية التفاضلية (نظرية Y)^(٢٢)

يرى ماجرجور أن الإدارة عمدت إلى تغيير سياساتها وإلى انتهاج برامج وخطط تهدف إلى تحسين أمور العاملين والرعاية الأفضل لهم لذلك قدم ماجرجور النظرية التفاضلية والتي تقوم على الفروض الرئيسية التالية

والإنتاج، هو أن يشعر بذاته في داخل المجموعة، وأن تصرفاته وأنماط سلوكه دائماً تتأثر بقرارات هذه المجموعة.

إن تصرف العامل قد ينشأ عن مشاكله الشخصية التي تتولد بسبب ماضيه أو حاضره الاجتماعي وقد ثبت أن المقابلة وسيلة جيدة لتحليل الإنساني. إن لجماعات العمل غير الرسمية تأثيراً قوياً في تحديد الإنتاجية داخل المنظمة، وأن هناك أنواعاً متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنواع فعالية هو النوع الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات^(٢٣).

المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية^(٢٤):

- ١- الدوافع الفردية والجماعية، المادية، الاجتماعية، النفسية.
- ٢- السلطة، مصادرها، تفويضها، استخدامها.
- ٣- اتخاذ القرار.
- ٤- المفاهيم والمدرجات التي توجد عند الأشخاص.
- ٥- الاتصال - أنماطه - أساليبه ومدى فاعليته.
- ٦- القيادة - أسلوبها وكمياتها.
- ٧- الروح المعنوية.
- ٨- المعطاء الاجتماعي الذي تعمل به الإدارة.
- ٩- الظروف الفردية.
- ١٠- الكرامة الإنسانية.

نظرية X ونظرية Y

قدم ماكجرجور (McGregor) تصوره للفروض التي تقوم عليها النظريات الكلاسيكية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية وهي ما يطلق عليه اسم النظرية

- ٣- معارضة رجال الأعمال لما تحتويه التجارب من أفكار واتجاهات تناقض مصالحهم.
- ٤- اعتقاد علماء النفس والاجتماع بأن النتائج لم تضيف أفكاراً جديدة وأن فائدة النتائج محدودة.
- ٥- اعتقاد رجال الفكر في الإدارة بأن النتائج لم تقدم حلاً إيجابياً في حد ذاتها يمكن للإدارة أن تتبعه للوصول إلى علاقات أفضل مع موظفيها.
- ٦- أغفلت التنظيم الرسمي ولم تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.
- ٧- لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل إن الحركة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري.^(٣)
- ٨- أنها تُعتبر حركة استقلالية، الهدف منها تطوير السلوك الإنساني لتحقيق أهداف الإدارة في الدرجة الأولى.

- ١- الفرد يحب العمل ويرغب فيه لذاته.
 - ٢- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية.
 - ٣- يتطلب الفرد الحرية في العمل والتحرر من القيود ويفضل أن يكون فاعلاً مبدعاً وليس تابعاً.
 - ٤- الرغبة في زيادة الأجر أو المكافأة يدفعه إلى نتائج إيجابية - بمعنى أن الإنسان يعمل ليس بدافع الخوف من العقاب ولكن للحصول على المكافأة.
 - ٥- ليس هناك حاجة لضرورة للرقابة الدقيقة أثناء العمل، ويكتفي بتحديد الأهداف المنشودة ويُترك الاختيار للفرد في الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل الطرق وأحسن الوسائل.
 - ٦- ليس الخبز هو الوحيد الذي يعمل الإنسان من أجله ولكن هناك أشياء أخرى يرغب على مركز اجتماعي مرموق والرضا، من الأداء الشخصي.
- تلك الفروض للنظرية V-X ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى بالعلاقات الإنسانية. وهذه النظريات مجرد افتراضات علمياً بأنها ليست اقتراحاً أو وصفاً أو إدارة استراتيجية ولم تكن ناتجة عن دراسة تحليلية أو بحث علمي. وأخيراً فإنها لم تتضمن صعوبة أو سهولة الإدارة.

الافتقادات التي وجهت للعلاقات الإنسانية:

- ١- عدم استخدام الطريقة العلمية في الوصول إلى النتائج التي انتهت إليها التجارب.
- ٢- إن النتائج التي خرج بها الباحثون تعكس كثيراً من تحيز القائمين على التجارب حيث كانوا يميلون أساساً إلى الاهتمام بالعامل الإنساني حتى قبل إجراء هذه التجارب ومن ثم كانت رؤيتهم واستقراؤهم لنتائج التجارب محصورة داخل هذا الإطار المتغير مسبقاً.