**المحاضرة الخامسة**

**المدرسة الانسانية ( الجسر بين الادارة التقليدية والمعاصرة )**

هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات أو المدارس الفكرية تبوب ضمن المدرسة الانسانية ( أو مدرسة العلاقات الانسانية ، أو المدرسة السلوكية ) ، وقد تم اختيار أربعة اتجاهات اساسية . ولا تزال هذه المدرسة تثري الادارة بنتاجها العلمي ، على الرغم من التبدل الكبير الذي شهدته منذ اجراء تجارب هوثورن حتى التسعينيات . وهذه الاتجاهات هي :

**أولاً : دراسات هوثورن و التون مايو :**

تشير هذه الدراسات الى التجارب التي اجريت في معمل هوثورن التابع لشركة وسترن الكتريك في شيكاغو ، اعتباراً من سنة 1924 ، وقد أجريت هذه الدراسات في البداية من قبل مجموعة من الباحثين من الاكاديمية الوطنية للعلوم بهدف تحديد أثر درجة الاضاءة في مستوى الانتاج الذي يحققه العاملون ، انطلاقاً من **فرضية مفادها ان هناك مستوى معين من الاضاءة يؤدي الى أعلى مستوى من الانتاج** . وقد قسم الباحثون العمال الخاضعين للدراسة الى مجموعتين : إحداهما اختبارية ، والثانية ضابطة . وحاول الباحثون تبديل مستوى الاضاءة زيادة ونقصاناً في المجموعة الاختبارية ، فيما استمر حجم الانتاج بالازدياد ، وتواصل ذلك عندما طُبقت التجربة على المجموعتين معاً ، ولم ينخفض الانتاج إلا عندما وصل مستوى الاضاءة الى التعتيم . وقد كانت النتائج مرتبكة من حيث بلورة طبيعة العلاقة بين مستوى الاضاءة وحجم الانتاج ، بحيث أوشك الباحثين على ترك الدراسة .

وقد استعان الباحثون لاحقاً بخبرة التون مايو الاسترالي الأصل (1880-1949 ) ، الاستاذ في جامعة هافرد في الولايات المتحدة وقد أمتد الاسهام لاحقاً ليشمل الاستاذين روثلرلزبرجر و دكسون وكان موقع الدراسة مصنع هوثورن وامتدت لسنوات من العشرينات والثلاثينات ، كما اسهم الاستاذ جورج هومانز بهذا الاتجاه ، وكان من أهم التجارب التي قامت بها مجموعات البحث المتعددة تلك التي أجريت في غرفة تمثل جزءاً من خط إنتاج الهواتف .

وتمخضت هذه الدراسات من خلال المقابلات والتجريب عن نتائج جديدة ، تتعلق بالعلاقات الانسانية في العمل ، والسمات الشخصية ، فالأفراد هم المكون الأكثر أهمية بكثير مما تصورته الادارة العلمية ، ويتأثر مستوى الانتاج والانتاجية بمشكلاتهم الشخصية ، كما انهم يأتون الى العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم لتكوين الجماعات الصغيرة ، وصياغة معاييرها ، وانماط سلوكها المقبول ، إذن المنظمة هي منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً بهرمية وقواعد ، في حين ان التنظيم غير الرسمي يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل ، وتؤثر هذه المتغيرات والعلاقات بينهما في الانتاج والانتاجية ، الى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة الانتاجية .

**ثانياً : دراسة فولت :**

ميري باركر فولت (1868-1933) استاذه امريكية في الفلسفة السياسية ركزت بوجه خاص على الجماعة باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات ، إذ انه من خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وأن يكون خلاقاً في عمله .

والمنظمة هي جماعة كبيرة لأعضائها ( عمال ، مدراء ...) مصالح مشتركة ، ويعتبر تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة ، بحيث ان عمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة، ويؤدي العمال مهماتهم ليس (للمدير) وإنما ( مع المدير ) ويتلقون الأوامر بحكم الموقف الذي يواجهونه ، ومن مهمتهم اكتشاف النظام الذي يحكم الموقف ، ويستجيب أعضاء المنظمة للموقف ، اعتماداً على معارفهم وخبراتهم مستهدفين تحقيق المصالح المشتركة ، وهكذا تصبح الرقابة أفقية وتعاونية ، وليست عمودية ، ويُظهر الأعضاء المسؤولية والتضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة ، وكل عضو هو جزء مكمل لأجزاء المنظمة .

**ثالثاً : جستر برنارد :**

جستر برنارد هو رئيس شركة نيو جرسي للهواتف ، عاش في السنين (1886-1961) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكتب مؤلفه ( وظائف المدير ) سنة 1938 وحسب رأي برنارد للمدير ثلاث وظائف أساسية هي :

1 . ضمان نظام الاتصالات المنظمية : أي انه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة ، وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمخلصين والمدراء .

2 . اختيار وتوظيف الأفراد لغرض ملئ الوظائف غير الادارية .

3 . تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة .

والتحدي الاساسي الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون لبلوغ أهداف المنظمة ، ولتحقيق ذلك لابد للمدير منح الحوافز الايجابية لأعضاء المنظمة ، أو تقليل الأعباء السلبية ( تقليل الجهد المطلوب ) ، فإذا كانت الحوافز غير مجدية ، فإنه يمكن للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكي تكون الحوافز فاعلة ، وبوب برنارد الحوافز في خمس مجموعات هي :

أ . النقود والاشياء المادية .

ب . ظروف العمل المناسبة .

ج . اشباع المثل الشخصية .

د . الموقف الاجتماعي الجذاب .

هـ . ظروف العمل والممارسات والاتجاهات العادية .

ز . الشعور بالمشاركة في مجرى الأحداث .

ح . فرص الاتصال ، والرفقة ، والتعاضد ، وهناك مشكلات في الحوافز المناسبة ، وفي كيفية معالجة التناقض بينها .

ومن بين الاسهامات المهمة لبرنارد تصوير المنظمة على انها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي ، وتتكون من شخصين أو أكثر ، وكل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى بطرق محددة ، وإذا كانت الأجزاء متعددة فينبغي تكوين منظومات فرعية ، وتختلف كل منظومة عن غيرها . ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن ، والموردين ، والمستثمرين ، ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أُريد فهم المنظمة باعتبارهم يتفاعلون سوياً باستمرار .

**رابعاً : دوكلاس ماكريكر ونظرية ( س ) و ( ص ) :**

دوكلاس ماكريكر هو استاذ في معهد ماساوشوس للتكنلوجيا في بوسطن . اطلق ماكريكر على الادارة العلمية ( تايلر ) نظرية ( س ) أو ( X ) ، فيما أسمى نظرية معاكسة لها بنظرية ( ص ) أو ( Y ) المعتمدة على العلوم السلوكية . وتضم افتراضات نظرية ( س ) ما يأتي :

1 . ان الانسان الاعتيادي بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه .

2 . وبذلك يجب اجباره وتوجيه ورقابة معظم الأفراد ، وتخويفهم بالعقاب لغرض دفعهم للأداء ولتحقيق أهداف المنظمة .

3 . يتفادى الانسان الاعتيادي المسؤولية ويفضل أن يكون مقاداً لأنه قليل الطموح ويميل الى تحقيق الأمان .

أما افتراضات نظرية ( ص ) فهي على العكس من ذلك وتشمل :

أ . يفضل الانسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري مثلما يفضل الراحة واللعب .

ب . ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف ، بل أن الانسان يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مسعاه لتحقيق أهداف المنظمة .

ج . الالتزام بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات .

د . يسعى الانسان الاعتيادي للتعلم ولتقبل المسؤولية ، كما أن تفاديها هو وليد ظروفه وليس أمراً نابعاً من طبيعته .

هـ . إن القدرة على التصور والابداع موزعة بين عدد كبير من أفراد المجتمع .

و . في ظروف الحياة الصناعية المعاصرة لا يستغل إلا جزء محدود من الطاقات الانسانية الكاملة .

**المدرسة المعاصرة ( مدرسة الاتجاهات المعاصرة )**

وتضم عدداً من المدارس الفرعية منها :

**أولاً : نظرية المنظومات المفتوحة :**

ينظر الى المنظمة في الفكر الاداري المعاصر على انها منظومة تتكون من أجزاء فرعية ، ويعمل مجموعة المدراء في المنظمة كمنظومة فرعية باسم ( منظومة اتخاذ القرار ) .

**أ . مفهوم المنظومة :** المنظومة هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين ، في حين أن هناك العديد من المنظومات غير الاجتماعية ( كائن حي لوحده ، سيارة ، ثلاجة ) ، والتركيز هنا على المنظمة كمنظومة ، والمنظومة هنا تكون من الكائنات البشرية ، والأموال ، والمواد ، والمعدات والمعلومات وغيرها . ومثل هذه المنظومة تختلف عن المنظومة البيولوجية أو المادية ذات الهياكل المحددة ، فالمنظمة كمنظومة ليس لها هيكل بمعزل عن وظائفها ، ويتكون هيكلها من فعاليات الأفراد المقسمة بموجب أنماط محددة ، والمنظومة هنا وحدة اجتماعية هادفه ، تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم في انماط من الفعاليات ، وتبرز فيها الاتجاهات ، والمدركات ، والمعتقدات ، والعادات والتوقعات الخاصة بالأفراد .

**ب . مكونات المنظمة كمنظومة :** تشترك المنظمات كمنظومات في وجود مكونات أساسية هي : المدخلات ، والعمليات وتسمى كذلك بـ (التحويل) ، والمخرجات ، والتغذية العكسية ( أو المرتدة أو الراجعة ) كما في الشكل التالي :-

**شكل ( 2 )**

**المكونات الاساسية للمنظمة كمنظومة**

**المدخلات**

**Input**

**المخرجات**

**Output**

**التغذية العكسية**

**Feedback**

وفي المنشأة الصناعية تتكون المدخلات من المواد الأولية ، والمعرفة الفنية ، والعمل ، والمعدات والمعلومات ، والتمويل ، التي توحد بتوجيه الادارة ومن خلال العمليات ، لتتحول الى مخرجات على شكل سلع وخدمات تقدم للمستهلكين ( أو لغيرهم ) ، ويعني قبول المستهلكين لها تحقيق المنشأة للمردود المالي ( التغذية العكسية ) ، الذي يعيد السلسلة الى العمل مرة أخرى ، بينما تشير المبيعات المنخفضة الى ضرورة ادخال التعديلات في المدخلات أو العمليات لغرض الحصول على مخرجات أكثر قبولاً لدى المستهلك ، ومن خلال هذه الدورات المتعاقبة تحافظ المنظمة على وجودها .

إذن فالمنظمة هي منظومة مفتوحة على البيئة ، فهي تحصل ( تستورد ) منها المدخلات ، وتعطيها ( تصدر لها ) المخرجات ، وتفسر مؤشرات التغذية العكسية التي تتسلمها منها وما يحدث في البيئة يؤثر في المنظومة ، كما ان تبدلات البيئة تتطلب من الادارة تكييف المنظومة لها ، وتتفاوت درجة الانفتاح على البيئة بحسب درجة تفاعل المنظومة معها ، وبحسب توجهات إدارتها في زيادة ذلك التفاعل .

**ج . المنظومات الفرعية :** تتألف المنظمة من عدد مترابط من المنظومات الفرعية ، فإذا نظرنا الى المنشأة من حيث الوظائف الادارية ، كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالوظائف الأربع ( التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والتحفيز ، والرقابة ) ، ولو نظرنا الى المنشأة كأنشطة كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالعمليات ، والتسويق ، والموارد البشرية والمالية ، والبحث والتطوير ، والعلاقات العامة ، والخدمات المساعدة ، والادارة العليا ، وهناك من يرى ان المنظمة كمنظومة تتكون من خمس منظومات فرعية هي :-

* الأهداف ( الأفراد بأهدافهم )
* المعرفة الفنية لدى الأفراد لاستعمال المعدات والتسهيلات
* الهيكل ( أي عمل الأفراد سوية في فعاليات متكاملة )
* العلاقات النفسية – الاجتماعية بين الأفراد
* الادارة المسؤولة عن تنسيق جميع المنظومات من خلال التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة .

ونظراً للترابط الوثيق بين المنظومات الفرعية ، فإن التغيير الاساسي في أي منها لا يمكن احتواؤه بل لابد أن يؤثر في المنظومات الأخرى ، مثال ذلك ادخال الحاسوب في المنظومة الفرعية للمعلومات ، يؤثر في هيكل المنظومة ككل ، وفي عمل المنظومات الفرعية الأخرى المكونة لها .

ومن جهة أخرى فإن عمل المنظومات الفرعية سوية يخلق ظاهرة ( التداؤوب ) في المنظومة ككل ، إذ ان المنظومة هي أكبر من أجزائها ( منظوماتها الفرعية ) ، وتولد تلك القيمة المضافة من العمل سوية وبشكل متكامل . كما ان المنظومة لا تحصل على المدخلات ، أو لا تستطيع طرح المخرجات ، أو لا تحصل على التغذية العكسية من البيئة تتدهور أو تتلاشى من الوجود .

د . أهمية مدخل المنظومات في دراسة المنظمة : من ايجابيات هذا المدخل نقطتين مهمتين **أولهما** ان المنظمة لا تعيش في فراغ ، وبالتالي قيام إدارتها بتكييف أوجه نشاطها لأهدافها ، أما **الثاني** فهو التأكيد على ترابط المنظومات الفرعية ، مما يعني تفهم الادارة لترابط عمل التقسيمات الداخلية فيها ، وسعي كل منها لتحقيق أهدافها ، وب التالي لا يصح النظر لعمل التقسيمات بشكل منعزل عن بعضها البعض .

**ثانياً : الادارة الكمية :**

تطور المدخل الكمي للإدارة بعد الحرب العالمية الثانية ، فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الاساليب التي استعملت في إدارة الجيوش ، في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار . ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية ، والكفاءة الاقتصادية ، واستخدام الحاسوب . **وهناك ثلاثة اتجاهات فرعية ضمن هذا المدخل هي :-**

**1 . علم الادارة واتخاذ القرارات الكمية :** ليس المقصود بعلم الادارة هنا ( الادارة العلمية ) لتايلر ، إنما ذلك التوجيه الاداري في استعمال النماذج الرياضية ، باعتبارها ( اي النماذج الرياضية ) تمثيل مبسط لمنظومة ، أو عملية ، أو علاقة . والهدف في علم الادارة هو تقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة ، أو تحديد أفضل البدائل المتاحة لاختياره في عملية اتخاذ القرار .

**2 . إدارة المبيعات :** هي نوع من تطبيقات علم الادارة ، يمكن استعماله في العديد من مجالات عمل المنظمة ، مثل رقابة المخزون ، وتطبيق نظرية الانتظار ، وتحليل التعادل ، والمحاكاة ، ونموذج التحليل الشبكي .

**3 . منظومة المعلومات الادارية** : هي منظومة معلومات مصممة أساساً لتقديم المعلومات للمدراء في المنظمة ، وهي تقوم على تكامل قاعدة البيانات باستعمال الحاسوب بوجه خاص ، وعلى أساس هيكلة المعلومات وتوجيهها لإسناد عملية اتخاذ القرارات . وهي بذلك تقدم للمدراء المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات المدروسة ( اي المستندة الى المعلومات النظامية ) مهما كان مستوى المدير في هيكل المنظمة . ويرى البعض ان من بين سلبيات هذا المدخل قدرته المحدودة حتى الان على تقييم سلوك الانسان واتجاهاته بالكامل ، اضافة الى الجهود الكبيرة التي تبذل في صياغة الافتراضات والمتغيرات والعلاقات بينهما ، وحل المشكلات .

**ثالثاً : وليام أوجي ونظرية ( ز ) (Z ) : الادارة اليابانية :**

وليام أوجي استاذ ياباني الأصل يعمل في جامعة كاليفورنيا – لوس أنجلس ، استفاد من اتجاهات المدرسة الانسانية ومن خلفيته اليابانية ، فطرح نظرية جديدة باسم نظرية ( ز ) أو( Z ) وكأنه بذلك يكمل تبويب ماكريكر . فالتطور الصناعي في اليابان تم في الاطار الاجتماعي ، وبوجه خاص العائلي والاقطاعي . إذ لم يسمح الآباء لأبنائهم العمل في المصانع إلا إذا قامت الأخيرة ببناء المساكن القريبة لهم وقدمت لهم الغذاء المناسب والعناية المطلوبة في العديد من أوجه الحياة . والموظفون الذين تعلموا الطاعة في النظام الاقطاعي السياسي ، والذين عززت العائلة والمدرسة روح الطاعة لديهم ، أصبحوا يميلون نحو العيش بجماعات ، والعمل الشاق بإخلاص . وقد أتوا بهذه القيم والعادات الى المصنع بعد انتسابهم اليه ، أما الادارة فهي تنظر اليهم بالروح الأبوية وبالمسؤولية تجاههم ، وتشترك معهم في اتخاذ القرار . وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءاً مهماً من مجريات حياة الفرد فيها . وتتفاعل المنظمة اليابانية مع الفرد بشكل أعمق بكثير من نظيراتها في العالم الغربي ، ولذلك فالنظام القيمي الياباني هو أساس سلطة الادارة ، وفيه ينطلق احترام الأفراد لها وقبولهم اياها ، وكأن المصنع عائلة أو عشيرة أو قبيلة .

ويمكن استخلاص السمات الاساسية للإدارة اليابانية ، وكما يلي :-

أ . التوظيف مدى الحياة .

ب . بطء التقييم لغرض الترقية .

ج . تنوع خبرات الأفراد في المنظمة ، فهم يتحركون أفقياً في وظائف عديدة ويكتسبون منها الخبرات أكثر من حركتهم العمودية الى الاعلى .

د . القرارات الجماعية ، مع التأكيد على الجماعة وعلى فريق العمل .

هـ . سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة .

و . الاهتمام الشمولي بالفرد ، وليس فقط بقدراته الفنية .

ز . الاهتمام بالنوعية ( جودة المنتوجات ) من خلال حلقات السيطرة النوعية في المصانع ، حيث تتجمع دورياً وبشكل منتظم لتطوير وتحسين المنتوجات .

**رابعاً : الادارة الموقفية أو الظرفية :**

الادارة الموقفية اتجاه معاصر يقوم على مشاهدة أساسية من انه لا توجد طريقة مفضلة للإدارة يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف ، أي انه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار ، وتنظيم ، وقيادة وتحفيز ، ورقابة ، تصلح أو تتناسب مع كل المواقف التي تواجهها الإدارة ، وبالعكس ، فإن المدراء يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكي تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة . ففي مواقف معينة قد تبرز ممارسات ادارية قابلة للتطبيق ولكن لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى ، ولذلك فإن من بين أبعاد هذا المدخل هو الاستفادة من نتاج المدارس الفكرية في الادارة لحل المواقف التي يواجها كل مدير . ولا يزال هذا المدخل قيد الصياغة الدقيقة وهو يعطي مجال مناسب لتطوير إدارة ملائمة لمواقف ( ظروف ) الدول النامية .