

2- المدرسة السلوكية:

تعتبر هذه المدرسة ... رد فعل للإدارة العلمية – والمدرسة الكلاسيكية ككل- حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن إجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية ، ويتأثر بأفرادها سلوكا ، وأن شعور الفرد وإحساسه بإنتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء ، حيث ركزت على سلوك الإنسان وحاجاته النفسية والاجتماعية ، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، وبالتنظيم غير الرسمي

ويرجع ظهور الفكر السلوكي جزئيا إلى أن المديرين قد وجدوا أن المنهج الكلاسيكي لم يحقق الكفاءة في الإنتاج والاستقرار والانسجام في أماكن العمل بدرجة كافية، وذلك لما يلي:

1- إن أنصار النموذج الكلاسيكي قد أهملوا الاهتمام بالعنصر البشري ، ودوره في زيادة الإنتاجية ، في حين انصب الاهتمام على الجوانب المادية ، والأسلوب العلمي لزيادة الإنتاجية .

2- تعرضت الدول الصناعية لتغيرات اجتماعية وثقافية جديدة ، الأمر الذي اضطر معه المديرين للاعتراف بأهمية الدور الذي يمارسه العنصر البشري في نماذج التنظيم.

3- ظهرت هذه النظرية كرد فعل للانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية ، فهي في الواقع لم ترفض مبادئها ، بل ترى أن الإنتاجية لا تتأثر فقط بالنواحي الفنية ، ولكن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية في تأثيرها على الإنتاجية كأثر البيئة الخارجية والأساليب التكنولوجية ، والقدرة على الإبداع والابتكار...

ونتيجة لذلك ظهر المدخل السلوكي في الإدارة ، نتيجة التطورات الهامة التي حدثت في مجال الإدارة عل يد أنصار المدرسة السلوكية من ناحية ، ونتيجة اكتشاف تأثير العنصر البشري والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية من ناحية أخرى، وكذلك نتيجة التطورات في ميدان العلوم السلوكية من ناحية ثالثة .

وقد استخدم المدخل السلوكي مفاهيم علم الاجتماع والنفس لدراسة الإنسان ، وغيرها من العلوم لزيادة المعرفة بالسلوك الإنساني في بيئة العمل ، وهو الجانب الذي لم يركز عليه المدخل الكلاسيكي

وهناك اتجاهان لهذه المدرسة هما:

أ- حركة العلاقات الإنسانية (مدرسة العلاقات الإنسانية) :

اهتم الباحثين والعلماء بالعاملين ، ومن أهم الدراسات التي أجريت لتحديد دور العاملين في تحقيق نجاح المنظمة تلك الدراسات المشهورة التي تعرف باسم "دراسات هوثورن Hawthorne Studies " التي أجريت في شركة " ويسترن اليكتريك Western Electric " في مدينة شيكاغو بولاية إلينوي الأمريكية عام 1924 على يد مجموعة من المهندسين الصناعيين ، وكان الهدف منها دراسة تأثير درجة الإضاءة على إنتاجية العاملين ، وتم اختيار عينتين ، الأولى عينة تجريبية والثانية عينة ضابطة ، حيث تم تغيير درجة الإضاءة أثناء العمل للعينة التجريبية ، فيما بقيت العينة الضابطة تعمل تحت تأثير نفس درجة الإضاءة ، وقد توصلت الدراسة إلى أنه عند

زيادة شدة الضوء على المجموعة التجريبية قد ازدادت إنتاجية العاملين في المجموعتين ، وكذلك الحال عند تخفيض درجة الإضاءة .

وبسبب صعوبة تفسير النتائج فقد استعان المهندسون الصناعيون في شركة "ويسترن إلكتروك" عام 1927 بالعالم المعروف حينذاك "التون مايو Elton Mayo" وزميله "روثلز برجر Roethles Berger" من أجل الانضمام إلى فريق التجارب كمستشارين ، تم إعادة التجربة من جديد ، ولكن هذه المرة تم دراسة تأثير مجموعة من العوامل مثل: تغيير أيام الاستراحة وساعات الغذاء والتهوية وساعات الراحة، ولم يتم تبليغ العاملين أنهم تحت تأثير التجربة ، خاصة بعدما تبين أن السبب في فشل التجربة السابقة كان إبلاغ أفراد العينتين أنهم يخضعون للتجربة ، وقد استمرت تجارب "هوثورن" حتى عام 1932 ، وتوصلت إلى أهم النتائج التالية :

- 1- هناك حوافز معنوية لها تأثير مهم على العاملين ، فالحوافز لا تقتصر فقط على الحوافز المادية .
- 2- تلعب الجماعات غير الرسمية دورا مهما في العمل ، مما يدعو إلى ضرورة تنظيمها ، حيث أن للتنظيم غير الرسمي قيم وقواعد ينبغي على الأعضاء الالتزام بها .
- 3- من الضروري والمهم إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة ، ومنح العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات .
- 4- يجب أن يتمتع المدير بمهارات إدارية إلى جانب تمتعه بمهارات فنية كي يكون ناجحا .
- 5- تتأثر إنتاجية العاملين في المنظمة بمدى رضاهم عن العمل الذي يؤديه، والمنظمة التي يعملون فيها .

أما عن مساهمة "ماري باركر فوليت Mary Parker Follett" في حركة العلاقات الإنسانية فقد تمثلت في وضعها لأسس دراسة ديناميكية الجماعة وتماسكها ، كما درست أثر الجماعة على الفرد ، وأبرزت أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وأهمية الاتصال والتنسيق بين العاملين في المنظمة .

وتمثلت مساهمة "تشستر برنارد Chester Bernard" في كونه نظر للمنظمة باعتبارها كيانا اجتماعيا ، وأكد على أن التعاون بين العاملين في المنظمة يعتبر الأساس لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ، وطالب " برنارد" المديرين بضرورة تحولهم من العمل في الإدارة وفقا للنظريات الكلاسيكية إلى العمل وفقا للنظرية السلوكية .

ب- العلوم السلوكية الحديثة :

تعتبر المدرسة السلوكية امتدادا لحركة العلاقات الإنسانية ، والتي اعتمدت على أساليب البحث العلمي لتفسير ووصف السلوك الإنساني ، وقد شجعت النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية عددا من الباحثين والعلماء من تخصصات مختلفة في علم النفس وعلم الاجتماع للتوسع

في دراسة سلوك الفرد والجماعة في المنظمة ، ومن أهم الذين ساهموا في دراسة العلوم السلوكية :

1- أبراهام ماسلو **Abraham Maslow**: اهتم بدراسة حاجات الأفراد ودوافعهم ، حيث قسم حاجات الإنسان إلى خمس حاجات ورتبها في هرم أطلق عليه اسم "سلم الحاجات" ، وقد صنف تلك الحاجات بالترتيب : الحاجات الفسيولوجية ، وحاجات الأمن والسلامة ، والحاجات الاجتماعية ، وحاجات تقدير الذات ، وحاجات تحقيق الذات .

2- دوغلاس ماكجريجور **Douglas MGregor**: طالب المديرين بضرورة تغيير افتراضاتهم عن الأفراد من نظرية (x) إلى نظرية (y) في التعامل مع الأفراد ، فقد اعتمدت المدارس التقليدية في الإدارة على نظرية (x) في نظرتها للعاملين ، والتي تقوم على أساس أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل ، وليست لديه طموحات ، ولا يتحمل المسؤولية ، ويقاوم التغيير ، ويمكن حفضه بالثواب والعقاب ، ويجب أن يكون تابعا وليس قائدا ، ويحتاج إلى رقابة شديدة ، في حين أن نظرية (y) تحمل عكس هذه الافتراضات تماما .

3- رنيسيس ليكرت **Rensis Likert**: ركز اهتمامه على العنصر البشري ، وعلى الدوافع الإنسانية وتأثيرها على سلوك الفرد والجماعة ، كما أكد على ضرورة التعامل مع المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا تتأثر بالبيئة المحيطة وتتأثر بها ، وبين أن جو العمل المريح ، والذي يتضمن شعور الفرد بالاحترام والتقدير والعلاقة الطيبة مع زملائه ورؤسائه ، يعتبر حافزا مهما لبذل المزيد من الجهود في العمل .

ج- تقييم المدرسة السلوكية :

لقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات، ومنها :

1- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها (المدرسة السلوكية) على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها.

2- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات ، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية ، وغير رسمية .

3- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ، ودافعيتهم وحافزيتهم للعمل.

4- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل : الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها .

ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية :

1- إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم كان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية ، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة .

2- هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من علماء من علوم سلوكية مختلفة ، مما دفع المديرين إلى رفضها .

هذا بالإضافة إلى أنها اهتمت فقط بالإنسان ، وبذا أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات ، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة ، والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية .

3- المدارس والاتجاهات المعاصرة :

وهي كثيرة ومتعددة ومن أهمها : **مدرسة النظم** ، التي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية ، و**المدرسة الموقفية** وهي ذلك المدخل في الإدارة الذي يؤكد أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في جميع الأحوال ، و**مدرسة الإدارة بالأهداف** التي تتلخص في الاتفاق بين المدير العام لمشروع معين ومدير إحدى الدوائر على تحقيق هدف معين ، و**مدرسة علم الإدارة أو المدرسة الكمية** ، وهي تلك المدرسة القائمة على أساس تحديد المشكلات التي تنوي المنظمة أن تتخذ القرارات بشأنها حيث يتم تحليل تلك المشكلات بأسلوب عقلائي ومنطقي وعلمي وباستخدام الأرقام ، و**الإدارة العامة الحديثة** وهي ذلك المدخل الذي ينادي بضرورة أن تصب ممارسات الحكومات في تحقيق حاجات المجتمع (العدالة الاجتماعية) ، و**التطوير التنظيمي** الذي يعرف بأنه تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء والنواتج ، يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية ويتناول المنظمة بأكملها ، من أجل تطوير الخطط ، وتدعيم الاستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية ، لتحسين الفعالية التنظيمية .

- نظرية (Z) للكاتب "ويليام أوشي William Ouchi"

نظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانينات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي ، فقد اهتم عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم ، وفي أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية (Z) للكاتب "ويليام أوشي William Ouchi" ، وهذه النظرية هي نظرية توفيقية للنموذج الياباني ، حيث من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني ، وفي ما يلي مقارنة بين النموذج الياباني ، والأمريكي ونموذج (Z):

النموذج الياباني J (Japanese) النموذج الأمريكي A (American)

1- الاستمرار في العمل طيلة حياة الفرد 1- مدة العمل لفترة قصيرة

2- القرارات جماعية

2- القرارات فردية

3- المسؤولية جماعية

3- المسؤولية فردية (المدير مسؤول عن عمل الجماعة)

4- مجال العمل/الوظيفة عام ، تدوير وظيفي

4- مجال العمل متخصص جدا

5- تقييم الأداء والترقيات بطيئة جدا

5- تقييم الأداء والترقيات سريعة

6- وسائل رقابة ضمنية (ذاتية)

6- وسائل رقابة صريحة (خارجية)

7- اهتمام شامل بالعمالين (أثناء العمل

7- اهتمام بشؤون العامل المتعلقة

و خارجه) باعتباره إنسان

بالعمل

النموذج Z

1 - مدة التوظيف طويلة

2- تتخذ القرارات بمشاركة واتفاق وقبول الجماعة

3- المسؤولية فردية

4- مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (تركيز على التدوير الوظيفي والتدريب)

5- تقييم الأداء والترقيات بطيئة

6- رقابة ضمنية وغير رسمية ، ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية

7- اهتمام شامل بالعامل بما في ذلك عائلته

4- مدرسة إدارة الموارد البشرية :

خلال السبعينيات و الثمانينيات - من القرن الماضي - شاع استخدام مدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة و العاملين مشتركة و متسقة بين بعضها البعض إلي حد كبير، و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى ، و يركز مدخل الموارد البشرية علي أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصراً من عناصر الإنتاج ، بعبارة أخرى ، ينظر إلي الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات و مشاعر و قيم و يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة ، و علي هذا الأساس ، يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة علي تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو و

التطور و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهارتهم ، و تقوم أفكار هذه المدرسة علي الافتراضات الآتية : (وائل محمد جبريل : 2009 ، 09-10)

1 – تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول علي مواردها ومنها الموارد البشرية .وفي محاولة المنظمة الحصول علي مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص و تهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة .

2 – في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلي إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة و تعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى .

3 – لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئة علي الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز علي المواءمة الداخلية و كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة و المواءمة الخارجية و كيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية .

4 – للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية .

5 – أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة و ميزة في نفس الوقت و علي إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن مابين الكلفة و الميزة و ذلك بتركيزها علي الاستخدام الكامل و الصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة و ما يمكن تحريكه من طاقات كامنة ، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . و بهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية .

6- تخضع حركة الفرد من البيئة إلي المنظمة و داخل المنظمة و منها إلي البيئة لإشراف و متابعة إدارة متخصصة تُعرف بإدارة الموارد البشرية

و لتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطي الاهتمام الوظيفي و التنظيمي من قبل إدارة المنظمة .

يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية ، فهي تنظر إلي المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل و خارج قوة العمل ، أي إنها تنظر إلي العنصر البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية و مورد داعم للمدخلات الأخرى ، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة و من خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يُساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية و التسويقية و المالية و التطويرية ، و بهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية الآتية : (وائل محمد جبريل : 2009 ، 10-11)

- 1 – **منظور الوقت والتخطيط** : ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد علي الاستجابة لحاجة منظميه وعلي المستوي الحدي ، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم علي أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي .
- 2 – **العقد النفسي** : تركز إدارة الأفراد علي الإذعان في العقد مع الفرد العامل ، بينما تركز إدارة الموارد البشرية علي الولاء و الانشداد للعمل .
- 3 – **أنظمة الرقابة** : تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية ، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية .
- 4 – **منظور العلاقات بين الأفراد** : يكون منفعي وجمعي وقائم علي أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد ، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية .
- 5 – **الهيكل و الأنظمة المفضلة** : تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية ، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية .
- 6 – **الأدوار** : تركز إدارة الأفراد علي الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلي التنوع والتكامل في الأدوار ، علاوة علي أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري علي دور إدارة الموارد البشرية .
- 7 – **الوظائف** : تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز علي النتائج الداخلية للمنظمة ، بينما تميز وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية .