**محاضرات في مادة " تاريخ الفكر الإداري "**

**للمرحلة الثانية / الكورس الثاني**

**قسم الإدارة العامة**

**كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ديالى**

**المدرس / حيدر شاكر نوري**

**المصادر :**

1. **البرزنجي، حيدر شاكر نوري. والهواسي، محمود حسن جمعة . " مبادئ الادارة الحديثة " . مطبعة ابن العربي، العراق . 2104 .**
2. **الشماع ، خليل محمد . " مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال " . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الخامسة ، عمان الأردن . 2007 .**
3. **بشير العلاق (2008) ." مبادئ الإدارة ".دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.**
4. **حسين حريم (2009) ." مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .**

المحاضرة السادسة

المدارس الفكرية الإدارية

ثانياً : المدرسة الإدارية السلوكية

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

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

ويوجد إتجاهان فكريان لهذه المدرسة :

أولاً : مدخل العلاقات الانسانية Human Relations Approach

في حين أن منظري الفكر الكلاسيكي انصب على هيكل والية عمل المنظمات . انصب فكر مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المنظمة .وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الدين كانوا مدراء ممارسين واعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع نظرياتهم فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من مدراء ممارسين واعتمدوا على خبراتهم الشخصية في وضع نظرياتهم فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك حيث ركزوا اهتماماتهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة .

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

**1 – روبرت اوين ( 1771 – 1808 )**

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

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

وعلى الرغم من أن العديد من المنظرين يعتبرون اوين كتاب السابقين على ظهور الإدارة العلمية إلا أن إسهاماته كنت بمثابة الإنذار المكبر بنتائج تجارب المورثون التي سيتم الإشارة إليها لاحقا والى جانب اهتمامه بالأفراد داخل التنظيم فقد قدم مجموعة من إجراءات العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، فعلى سبيل المثال فقد تم ترتيب عمل الفرد حسب انجازه على أساس يومي وبصورة معروفة لكل الأفراد حيث اعتقد وين أن هذه الإجراءات لا يساعد المدير فقط على التعرف على المواطن الضعف بل يؤدي إلى نوع من المنافسة بين العاملين ومن ثم يزيد من رغبة الأفراد على أداء المتميز .ويطبق هذا الإجراء في تنظيمها المعاصرة حيث أن الإعلان عن أرقام المبيعات والإنتاج في الملصقات داخل الشركة يتبع نفس المبادئ السيكولوجية التي يعتمد عليها هذا الإجراء .

**2 - جورج التون مايو (1880 - 1949)**

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

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

1. المنظمة نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي ، وهي تؤثر على انتاجية الافراد .
2. يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية ، وتحقيق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية (كالتقدير والإعتراف بالإنجاز والقبول من الغير) .
3. تؤدي الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد إتجاهات الفرد وأدائه .
4. توجد علاقة ايجابية بين اسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل .
5. تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة .
6. يحتاج المدير لمهارات إجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.

ثانياً : نظرية الدافعية في مدرسة العلاقات الانسانية

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

**1 - ماري باركر فولت (1868 - 1933)**

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

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

1. مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول
2. إطاعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس الشخص المدير .
3. بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والإيصال وتبقى نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة.
4. القيادة حسب ماري باركر ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف ولذلك لابد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا. وقد ركزت مع Chester Barnardu على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المنظمات ورفاه من يعمل فيها.

**2 - جستر برنارد**

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

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