

المبحث الرابع

النظرية البيروقراطية

يتناول هذا المبحث النظرية البيروقراطية عن طريق استعراض مفهومها وخصائصها والانتقادات الموجهة إليها، فضلاً عن أبرز روادها.

أولاً: النظرية البيروقراطية bureaucracy Theory

تتكون كلمة البيروقراطية من مقطعين هما bureau وتعني مكتب والأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب، cracy وتعني السلطة أو حكم، ويصبح المعنى اللغوي للبيروقراطية "سلطة المكتب أو حكم المكتب أو سلطة النفوذ أو أسلوب العمل المكتبي".

ويعود أصل تسمية البيروقراطية إلى مجموعة من الفلاسفة الفرنسيين في القرن الثامن عشر والذين أكدوا على أنه "تنظيم إداري تتبعه المنظمات المدنية والحكومية ليمثل رمز القوة والسلطة فيها". (الصن، 2007: 12) ولكن إنشاء هذه النظرية في الإدارة يرجع إلى معاشة الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية من قبل ماكس وبر عالم اجتماع والذي كان على علم واسع بدور الفرد وتأثيره على المجتمع والمجموعة، لذا فقد وضعت أساساً علمياً في الإدارة يأخذ بعين النظر مصلحة كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء الداخلية أو الخارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية.

ثانياً: خصائص النظرية البيروقراطية المثالية

1. تحديد الأهداف وسياسات العمل وإجراءاته بدقة: وذلك عبر القوانين والأنظمة والتعليمات التي تصدر في لوائح ليتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل، فالتركيز يكون

على العمل لأعلى سلطة تقوم بالعمل، إذ تم اختيارها وفق ضرورات ومواصفات العمل كما يجري إلزامه بالتقيد بدقة مما يفرضه العمل دون استثناء.

2. تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة: وتقديمها عبر اختيار العامل أو الموظف والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال.

3. الخدمة العامة للجميع: وتعني لا تحيز فيها لمن تنطبق عليه شروط الإفادة منها وعلى الموظف أو العامل التفريق بين دوره الرسمي في العمل وبين علاقته ومصالحه الشخصية وعدم إفساح المجال لها بأن تؤثر في دوره الرسمي الذي تحدده القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية.

4. وضع نظام للعاملين في المنظمة: يبين كافة الأموال المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائياً مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم بحيث ينير لهم الطريق أثناء مسيرتهم العملية فيلتزم به عن علم ومعرفة ودراية وقناعة.

5. تقسيم العمل: تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص.

6. التدرج الوظيفي: تدرج الوظائف في مستويات السلطة، وبحسب معايير محددة وبقية.

7. الانضباط: الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، من قبل الجميع.

ثالثاً: مميزات البيروقراطية وعيوبها

إن ميزة هذا النظام هو تحقيق الكفاءة والإتقان في العمل طالما تمسكنا به وبأركانه، فهو نظام ممتاز إذ ما طبق بشكل سليم، ويمكن القول على أن النظرية البيروقراطية نظرت إلى الإنسان بوصفه حالة يمكن برمجتها مسبقاً والتحكم في سلوكها وإدارتها عن طريق الحوافز المادية ولوائح العمل المحددة كما نظرت إلى المنظمة بوصفها نظاماً مغلقاً يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون اعتبار للبيئة الخارجية فلجأت إلى المثالية في كل ما وضعت من



مبادئ للمنظمة وأهداف لها، وركزت السلطة في يد الإدارة العليا فجاءت إلى خدمة أرباب العمل وإدارتهم العليا وتقرير مكانتهم ومصالحاتهم.

أما عيوب البيروقراطية فتتمثل في الآتي:

1. الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة.
2. بطيء اتخاذ القرارات بسبب الروتين.
3. ضعف التكيف مع التغيرات التكنولوجية.
4. صعوبة التمسك بالمثالية والرشد في الأوقات كافة.

رابعاً: رواد النظرية البيروقراطية

1 - Maximilian Carl Weber (1864-1920)



يعد ماكسيميليان كارل ويبر عالماً ألمانيا في علوم الاجتماع والاقتصاد والسياسة، ويُعد أحد أبرز مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وقدم كتابه "روح الرأسمالية" وكتابته "السياسة كمهنة". ويعد واضح إنموذج خاص بالتنظيم الإداري يسمى "النظام البيروقراطي".

Max Weber 1864 – 1920

كان ماكس ويبر عاكفاً على التعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً، يرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تؤدي فيها البيروقراطية دوراً مهماً. وقد صاغ بناءً على ذلك نظرية عامة لتطور المجتمعات، وعمد إلى

التمييز بين مفهومي (السلطة والقوة) كما عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية على ثلاثة مراحل: (البرونجي والهواسي، 2014: 19-20)

1. المرحلة الأولى (السلطة التقليدية): تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة فيها بدائي وغير كفوء.

2. المرحلة الثانية (السلطة الكارزمية): تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثيراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة، مع عدم وجود مؤسسة.

3. المرحلة الثالثة (السلطة القانونية): يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. وتمتاز الإدارة بالكفاءة والانتجاز والدقة في العمل.

وركز ويبر في دراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول، وقد أوضح أن النمط البيروقراطي نمطاً مثاليًا إفتراضيًا، فالبيروقراطية لم تكن تصويرًا لواقع إداري موجود في دولة ما. وإنما هي نوع من أنواع تصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة، وقواعد وإجراءات واضحة، ومعايير صارمة لاختيار الأفراد وترقيتهم.

ويرى ويبر بأنه كلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيًا كلما كان الإنتاج عاليًا، لأن النظام البيروقراطي يحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية والوحدة والمعرفة الكاملة بالعمل، فضلًا عن تخفيض الاحتكاك بين العاملين وكذلك تخفيض الكلف. فهي إذن نظام كفوء وعقلاني. ومن خصائص النظرية البيروقراطية ما يأتي: (Ivancevich et al, 1999: 39)

- أ. التخصص وتقسيم العمل.
- ب. التسلسل الرئاسي، ووضوح خطوط السلطة.
- ت. الجدارة في التعيين، إذ إن الموظفين يعينون ولا ينتخبون.
- ث. الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها، بمعنى وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- ج. وجود نظام للتوثيق وتنظيم السجلات.
- ح. الرسمية في علاقات العمل داخليًا وخارجيًا فالإداري يخضع لضوابط ورقابة شديدة.
- خ. الموظفون يعملون مقابل أجرًا ثابتة وعادلة.

وختامًا يرى (وارن بينس) أن المنظمات البيروقراطية المصممة وفقًا لنمط ماكس فيبر بما تتصف به من رسمية وروتين وغيرها، لم تعد صالحة للعصر الحالي وتطوراتها وعليه يجب أن تكون هنالك ضرورة لإيجاد منظمات أكثر إنسانية وديمقراطية ولا مركزية وتعتن على وجود جماعات العمل وروح الفريق. ويقترح بينس تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع سماها التنظيمات الأدهوقراطية. (القوي، 2015: 87)

2 - Robert King Merton (1910 - 2003)



روبرت ميرتون عالم اجتماع أمريكي الجنسية، أستاذ في جامعة كولومبيا، وهو أيضًا من أهم مؤسسي علم الاجتماع الحديث، وتطبيقه في المنظمات، توسع في نظريات ماكس فيبر عن البيروقراطية وطرح أفكاره عنها في إنموذجه البيروقراطي عام 1940 وكتابه "النظرية الاجتماعية" عام 1949 "والبنية الاجتماعية" عام 1957.

Robert Merton 1910 - 2003

أولى ميرتون عناية خاصة بقضايا التنظيم، والسلوك الاجتماعي للعاملين في إطاره، إذ نشر مقال له بعنوان "البناء البيروقراطي والشخصية" والذي حاول فيه إبراز كيفية تأثير القيم والمعايير والقواعد على تصرف الموظفين وسلوكهم الاجتماعي وإنعكسات ذلك على سير عمل التنظيم نفسه. وهو ينطلق من مفهوم الضبط الذي تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم لتحقيق أهدافه النوعية التي تختلف بين تنظيم وآخر تبعاً لطبيعة النشاط الذي يقوم به كل تنظيم. ولا تستثني من ذلك منظمات الإنتاج على اختلاف أشكالها، والتي يمثل التنظيم البيروقراطي الأساس فيها. (الفريشي، 2015)

وانتقد روبرت مرتون نظرية ويبر بسبب تركيزه على الجوانب الإيجابية للبيروقراطية فحسب، فهو يعتقد أن لكل مهمة أو عمل جانبين مهمين، وهما: (الصرن، 2004: 50)

1. جانب يمكن تحقيقه.

2. جانب يمكن الفشل في تحقيقه.

وهذا ينطبق على التنظيم البيروقراطي لماكس ويبر، فهو قد نظر في الجوانب الإيجابية لهذا النوع من التنظيم وأغفل الجوانب السلبية التي يمكن أن تتجم عنه. وهذه هي الفكرة الأساسية التي دارت حولها نظرية مرتون في البيروقراطية. والتي سميت "النظرية البيروقراطية المعدلة". والتي تقوم على الفرضيات الآتية: (الشامع وحمود، 2007: 38)

أ. . رغبة الإدارة العليا للمنظمة في فرض نوع من الرقابة، أي إن هناك طلباً للرقابة على الأفراد أثناء تأديتهم واجباتهم.

ب. إن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد.

ت. تحدد رغبة الإدارة العليا الاختصاصات والمسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد ومساءلتهم ومحاسبتهم حتى وإن تم اعتماد نموذج الآلة.

ث. ضرورة وجود عدد من الإجراءات الدائمة التي يتم تقريرها، ومن الضروري أن تأخذ الرقابة شكل المراجعة والتفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة.

ومن خلال الفرضيات السابقة يمكن تقليل (تقليص) حجم العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم. فضلاً عن اكتساب القواعد والإجراءات وتقبلها وجعلها أمراً طبيعياً، وزيادة استعمال التبويب في اتخاذ القرارات، وهكذا فإن تقليل العلاقات الشخصية وزيادة تقبل إجراءات العمل وقواعده وتقليل البحث عن بدائل أخرى ممكنة ستجتمع لتكوين سلوك لدى أعضاء المنظمة قابل للتنبؤ. أي إلى جموده. (الشامع وحمود، 2007: 38)

← وقد انتقدت نظرية مورتون أيضاً من عدة جوانب. إذ لا تتجح القواعد في رقابة التنظيم بشكل كامل وفي توجيه النشاطات التنظيمية لأنها لا تتضمن العناصر المادية والتكنولوجية جميعها. وأن هناك أهداف ذاتية للأفراد لا تتفق مع أهداف التنظيم. كما أنه من الممكن تعارض القواعد الرسمية مع القواعد غير الرسمية أو معايير السلوك في عملية التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم. وظهور حالات ومواقف تفرض على التنظيم القيام بالمحاولات لضبط ورقابة هذه الحالات والمواقف.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية مورتون، إلا إن نظريته تعد بسيطاً لأنها تعالج نتيجة واحدة غير متوقعة لنوع واحد من الرقابة المستعملة في التنظيمات. وإز ترايد المشكلات بين التنظيم وزبائنه الداخليين والخارجيين والناجمة عن جمود السلوك التنظيمي هو تأكيد لتجاهل حقيقة النظر للتنظيم بوصفه نظام مفتوح في تفاعل مستمر مع البيئة المتغيرة. (الصرن، 2004: 52)

الفصل الثالث

المدرسة الإنسانية (السلوكية) ونظرياتها

أهداف الفصل التعليمية: بعد قراءتك لهذا الفصل ستكون قادرًا على:

- التعرف على ركائز المدرسة الإنسانية السلوكية وفروضها في علم الإدارة.
- تحديد إسهامات المدرسة الإنسانية السلوكية في علم الإدارة.
- الإحاطة بسميزات المدرسة الإنسانية السلوكية وخصائصها.
- تفسير أبرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الإنسانية السلوكية.
- تحديد أبرز إسهامات المدرسة الإنسانية السلوكية في علم الإدارة.
- التعرف على أبرز نظريات المدرسة الإنسانية السلوكية.
- تعريف رواد نظريات المدرسة الإنسانية السلوكية ومنظريها.
- تحليل أثر المدرسة الإنسانية السلوكية في علم الإدارة.

موضوعات الفصل

المبحث الأول: نظرية العلاقات الإنسانية.

المبحث الثاني: نظرية العلوم السلوكية.

المبحث الثالث: نظرية الدافعية.

المبحث الرابع: نظرية القيادة الإدارية.

المبحث الأول

نظرية العلاقات الإنسانية

تقدم موضوعات هذا المبحث استعراضاً مفصلاً عن نظرية العلاقات الإنسانية، ومركزاتها الفكرية وإسهاماتها في علم الإدارة والانتقادات الموجهة إليها، فضلاً عن أبرز منطريها.

أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية Human Relations Approach

إذا كان فكر منظري المدرسة الكلاسيكية متوجّهاً نحو آلية عمل المنظمات وهياكلها الفنية، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية يتوجه فكرها نحو العنصر البشري. وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مديرين ممارسين واعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع نظرياتهم فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك، بحيث ركزوا على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة، وشكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة الإنسانية السلوكية وركز على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وإبراز أهمية الفرد وأهدافه وتوقعاته.

وقبل أن نتطرق لمفهوم العلاقات الإنسانية حري بنا أن نذكر أنه من الخطأ الجسيم أن يزعم المؤرخون أن العلاقات الإنسانية والمعاني السامية لم توجد إلا بقيام الثورة الفرنسية في أواخر القرن الثامن عشر، فنحن لا نبالغ إذا قلنا أن الإسلام هو الذي وضع النواة الأولى لفن العلاقات الإنسانية واعتنى بالفرد ومعاملته كقيمة بشرية (إنسان). (الكردى، 2010: 4)

استقطبت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الأنصار على المستويين العملي (التطبيقي) والتنظيري (الأكاديمي)، وتزايدت الأصوات التي تنادي بالعناية بالفرد وحاجاته

ونوافعه من جهة، وبجماعات العمل من جهة أخرى. ونتج لدى البعض فهم خاطئ لمبادئها، لذلك ارتبطت بمفهوم معاملة العامل بشكل حسن، ومحاولة التحكم بالعامل والسيطرة عليه.

ثانياً: مفهوم العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية هي كل الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، وهي بذلك تعبر عن جملة التفاعلات بين الناس سواء أكانت إيجابية مثل الاحترام، والتواضع، والتسامح، والتعاون، والرفق... أم سلبية مثل التكبر، والظلم، والجور، والقسوة، والتهمر... ويذهب بعض الباحثين في تفسير هذا المبدأ تحت مسمى (الإنسانية Human)، وأن كل حرف من الحروف المشكلة لكلمة Human تقدم معنى خاص من معاني العلاقات الإنسانية، والتي تتضح في الآتي: (الكردي، 2010: 6)

1. (H): استمع إليه Hear him
2. (U): احترم شعوره Understand his feeling
3. (M): حرك رغبته Motivate his desire
4. (A): قدر جهوده Appreciate his efforts
5. (N): مدد بالأخبار New him

ولعل من الأسباب التي حثت على دراسة العلاقات الإنسانية، ظهور ^(١) الحركات النقابية، وزيادة ثقافة العمال، وتقديم البحوث الإنسانية والتطبيقية، فضلاً عن ^(٢) توسع حجم المنظمات والتخصص وتقسيم العمل فيها. كما كان ^(٣) لزيادة تكلفة العمل والإنتاج، وارتفاع ^(٤) المستوى المعيشي أثراً في ذلك.

ثالثاً: مرتكزات نظرية العلاقات الإنسانية

وتركز هذه النظرية على الآتي: (حريم، 2009: 61 – 62)

1. أن المنظمة نظام اجتماعي: أي إنها كيان اجتماعي، فضلاً عن كونها نظام فني، وهذا النظام له أدوار محددة ومعايير لسلوك الفرد، ولها تأثير على إنتاجية العامل.
2. الحوافز المعنوية: إذ لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل الحوافز الاقتصادية فحسب، بل بفعل الحوافز المعنوية أيضاً لإنجاز العمل والإنتاجية.
3. الجماعات غير الرسمية: أي للتنظيمات غير الرسمية أو للجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد اتجاهات الفرد العامل وأدائه.
4. الإشراف الديمقراطي: إذ من نتائج أبحاث هذه المدرسة وجود علاقة إيجابية (طردية) بين أسلوب الإشراف السهل وإنتاجية العامل.
5. الاتصالات الفعالة: إذ من الضروري تطوير نظام اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة، ولا سيما الاتصالات الصاعدة لإتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة.
6. التركيز على المهارات: إذ يحتاج المديرون مهارات مختلفة مع مهاراتهم الفنية، مثل المهارات الاجتماعية والتحليلية والتشخيصية والإدراكية ...

رابعاً: إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية والانتقادات الموجهة لها

يمكن إبراز أهم إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية في الآتي:

1. ركزت على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم فهي بذلك أكملت ما أهملته المدرسة التقليدية.
2. وصفت المنظمة بأنها نظام اجتماعي له أنظمة فرعية.
3. أبرزت دور أنظمة الاتصال في ممارسة العمل.
4. أبرزت أهمية السلطات غير الرسمية بجانب السلطات الرسمية.
5. أوضحت أن النجاح لا يعود للمدير، بل يُعزى للأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة.
6. ساعدت على تطوير فهم عمليات التنظيم وتطبيقها مثل الدافعية والقيادة والتحفيز ...

أما أهم الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية فتتمثل بالآتي:

1. ركزت على الجانب الإنساني كثيراً بحيث أغفلت جوانب مهمة في العملية الإدارية.
2. هنالك تناقضات في بعض الأفكار المقدمة لعلماء من علوم سلوكية مختلفة، الأمر الذي ساعد على رفض بعضها من قبل المديرين.
3. لم تقدم النظرية نظرة شاملة عن العمل، بل ركزت على الجوانب الإنسانية فحسب.
4. ضعف في تبني الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج، فضلاً عن التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية، كما أن علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضاف جديداً.
5. الكثير من المنظرين لا يرون فيها حلولاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
6. إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
7. معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.

خامساً: أبرز رواد نظرية العلاقات الإنسانية

1 - Hugo Münsterberg (1863 - 1916)



هوجو مونستربرغ عالم نفس ألماني الأصل، أمريكي الجنسية، حصل على الدكتوراه من جامعة هارفرد، وأسس فيها مختبره النفسي، ويلقب بالأب الروحي لعلم النفس الصناعي، تضمنت أبحاثه ونظرياته المجالات الصناعية والتنظيمية، والطبية، والكلينيكية... ونشر كتابه "علم النفس والكفاءة الصناعية Psychology and Industrial Efficiency" في العام 1913 .

Hugo Münsterberg 1863 - 1916

بدأ هوجو البحث عن التطبيقات العملية لعلم النفس، من خلال تركيزه على التطبيقات الصناعية. ومن أهم المبادئ التي تضمنها كتابه الآتي: (الصرن، 2004: 70)

1. البحث عن الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب.
 2. إيجاد العمل الذي يتماشى مع طبيعة الفرد وعقليته ومواهبه.
 3. التعرف على الفروق الموجودة بين الأفراد في المواهب والقدرات.
 4. دراسة ظروف العمل والعوامل الثقافية التي تؤثر في قدرة الإنسان ومعنوياته في العمل.
- ومن الأفكار التي قدمها هوجو لعلم لإدارة الآتي: (العنزي، 2017: 54)

- أ. تأسيس مجال علم النفس الصناعي Industrial Psychology وإدخاله في العمل.
- ب. إدخال نظام الاختبار وقياس الفروق السلوكية (الفردية) بين الأفراد.
- ت. أثبت وجود علاقة وطيدة بين علم النفس والإدارة العلمية.
- ث. دراسة السلوك الإنساني في مواقع العمل.

2 - George Alton Mayo (1880 - 1949)



1880 - 1949 Elton Mayo

عمل التون مايو الأسترالي المولد، أستاذًا في جامعة بنسلفانيا ثم في هارفرد، وهو عالم نفس واجتماع أمريكي الجنسية، ويعد أحد أهم وأبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، بل من مؤسسيها، إذ عُني بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين، وقد عارض آراء تايلور وفايول التي تقول أن الحافز المادي الاقتصادي هو أهم حوافز الإنتاج.

قام مايو مع مجموعة من زملائه من علماء الاجتماع أمثال Berger و Diskson و Warner في جامعة هارفارد بتجارب خلال المدة 1927-1932 في شركة ويسترن الكتريك في مصانع الهوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية، لمعرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية (الفيزيائية) على إنتاجية العامل، وامتدت التجارب لخمس سنوات، ولقد تم تقسيم أعمال الأبحاث وجدولتها على ثلاث مراحل وكالاتي:

1. المرحلة الأولى: بدأ الباحثون بدراسة تأثير الإضاءة على العاملين في الظروف الإنتاجية على مستويات الأداء. إذ تم الاعتماد على مجموعتين من العمال أحدهما مجموعة مراقبة والأخرى مجموعة تجربة، ولقد تم زيادة الإضاءة على مجموعة التجربة بينما بقيت الإنارة نفسها على مجموعة المراقبة، ونتيجة لهذا الإجراء تم ملاحظة أن الإنتاج ازداد بقدر متكافئ في المجموعتين معاً، بعد ذلك تم تخفيض الإضاءة في ظروف عمل المجموعتين ومع ذلك بقيت الإنتاجية في حالة تزايد إلى أن وصلت نسبة الإضاءة إلى درجة ضعيفة وغير مقبولة، حينها بدأت الإنتاجية في كلا المجموعتين بالتناقص، إن هذه النتائج التي تم التوصل إليها لم تكن متوقعة إطلاقاً، لأنهم افترضوا بأن تغير ظروف العمل وشروطه فيما بين المجموعتين سيؤدي حتماً إلى حدوث تباين في إنتاجية كل منهما وكان هذا سبباً كافياً لاستمرارية الأبحاث والتجارب.
2. المرحلة الثانية: وهذه المرحلة كانت مخصصة لدراسة التأثيرات المادية على إنتاجية العاملين في المجموعات المختلفة. فقد أعطيت المجموعة الأولى فترات راحة أطول وقدمت لها وجبة طعام وحصلت على زيادة مادية بينما المجموعة الثانية بقيت تعمل في الظروف والشروط نفسها، لكن مجرد تركيز الإدارة المعنوي بالمجموعتين معاً أدى إلى تزايد الإنتاجية في كلٍ منهما ولم يكن هناك تأثير واضح للظروف المادية على العمل.

3. المرحلة الثالثة: لقد افترض الباحثون في هذه المرحلة أهمية تأثير العامل الإنساني والنفسي وقوته مقارنةً بالعوامل المادية والفنية وتبين لهم بأن الإنتاجية مرتبطة ارتفاعاً وانخفاضاً بالعلاقة الاجتماعية غير الرسمية فيما بين العاملين أنفسهم إلى جانب توطيد العلاقة على أسس إنسانية مع المشرفين في المستويات الإدارية الإشرافية. ثم قام الباحثون والمشرفون بإجراء مقابلات مباشرة مع العاملين في العديد من المستويات الفنية التنفيذية وذلك للوصول معهم إلى تحديد إنتاجية اليوم العادلة التي تحقق مصلحة الإدارة والعمال، ووقع الاختبار على مجموعة من الأفراد العاملين ممن يتصفون بالقدرة الإنتاجية العالية وبعضهم الآخر في المجموعة نفسها له طاقة إنتاجية ضعيفة أو متوسطة وتم ربط الأجر بعدد القطع المنتجة من قبل كل عامل بغية تحفيز العمال ذوي الطاقات الإنتاجية العالية على حساب العمال من ذوي الإمكانيات المحدودة.

ومن أهم نتائج تجارب هوثورن ما يأتي: (التريوتي، 2001: 89)

- أ. المنظمة نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدواراً ومعاييراً لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي، وهي تؤثر على إنتاجية الأفراد.
- ب. يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية مثل: (التقدير والاعتراف بالإنجاز والقبول من الغير).
- ت. تؤدي الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
- ث. توجد علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف وإنتاجية العامل.
- ج. تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة.
- ح. يحتاج المدير لمهارات اجتماعية وتفاعلية بقدر حاجته لمهارات فنية.

3 - Chester Barnard (1886 - 1961)



جسترن برنارد اقتصادي أمريكي الجنسية، ولد في مالدن، ماساتشوستس، ويعد من أوائل المشاركين في تطوير علم الإدارة ونظرية المنظمة، تخرج من جامعة هارفرد، قدم كتاباته بناءً على خبرته الأكاديمية والمهنية في شركة للاتصالات الهاتفية. واستعمل في تناوله لنظريات الإدارة أبحاثاً في علم الاجتماع والإحصاء والعلوم النفسية. وقدم كتاب "وظائف المدير" أو "وظائف السلطة التنفيذية" عام 1938 .

1886-1961 Chester Barnard

يرى برنارد أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف. وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية، كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى. وتعد نظرية Chester Barnard من أهم نظريات الفكر التنظيمي، وأكثرها تأثيراً، إذ تُرس كتابه على نطاق واسع في المقررات الجامعية، وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في كتابين أساسيين له، وهما: (عبد الرحيم، 2016)

1. وظائف المدير The Functions of the Executive: ونشر في عام 1938 .

2. التنظيم والإدارة Organization & Management: ونشر في عام 1948 .

وتسمى نظرية Chester Barnard بنظرية النظام التعاوني Co - Operative System Theory والتي تعد فتحة في الفكر التنظيمي، أكد خلالها على الجوانب النفسية في المنظمات، وعُدت نظريته للسلطة وتدفعها في المنظمة انقلاباً على المفهوم التقليدي للسلطة، إذ رأى برنارد أن السلطة تتدفق من الأسفل إلى الأعلى وليس العكس كما تفترض

النظريات التقليدية، فالأساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين، ونقوم هذه النظرية على الآتي: (عبد الرحيم، 2016) (الصرن، 2006: 11)

1. الفرد العامل: إن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، فلا يمكن أن يعيش إلا مع إنسان مثله، والإنسان مستقل، وفي الوقت نفسه يعد جزءاً من نظام أكبر، وله القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي وله القدرة على الاستمرار على الرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجه عنه.

2. التنظيم الرسمي: إن التنظيم الرسمي من وجهة نظر برنارد يتألف من: (الهدف المشترك، والاتصال، والسلطة وقبولها، واتخاذ القرارات، والتخصص الوظيفي، والرغبة في العمل، والتوجيه والإشراف).

3. التنظيم غير الرسمي: في كل تنظيم هناك تنظيم غير رسمي، يقوم على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين. كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني أو عصبي أو ديني. والعلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر. وإن التنظيم غير الرسمي يعد وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي. لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان، ويتسببان في إحباط جهود المنظمة.

فالتنظيم إذن هو نظام مفتوح كما يرى برنارد يقوم على وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه، ووجود نظام اتصالات كفوء بين أعضاء التنظيم، فضلاً عن رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة. (الصرن، 2006: 10)

إن الأساس الذي اعتمده برنارد هو أن الأفراد يختلفون في درجة إسهاماتهم في المنظمة لبلوغ أهدافها، ومن ثم فإن على المنظمات أن تجد الطرائق المناسبة التي تؤمن من

خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهداف المنظمة، إذ إن التعاون هو أساس التنظيم وإن الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون، لهذا يتضح إن فاعلية السلطة المستعملة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون، ومن أهم مساهمات برنارد في علم الإدارة الآتي: (عقيلي، 1997: 133)

أ. مفهوم قبول السلطة: إذ أكد أن للعامل الإرادة الكاملة في قبول الأوامر الإدارية أو رفضها.

ب. أدوار المدير: إذ اقترح أن أدوار المدير الرئيسة هي تسهيل الاتصالات والتنسيق بين أجزاء المنظمة، وتحفيز العاملين لبذل أقصى جهد ممكن.

ت. فكرة التوازن التنظيمي **Organizational Equilibrium**: فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت الحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وإذا حدث عكس ذلك فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة.

ويضيف (العززي وآخرون، 2009: 22) أن برنارد وبعد مرور أكثر من 80 عاماً على صدور كتابه "وظائف المدير"، إلا إنه لا يزال أساساً لعلم الإدارة ونظرية المنظمة التي تتناول مفاهيمها إلى الآن، كما أن برنارد يعد أول من فرق بين مفهومي الكفاءة **Efficiency** الفاعلية **Effectiveness**، كما ناقش مفهوم منطقة السواء (التعادل أو التوازن) ضمن نظرية سلطة. التي تتخلص في أن كل أوامر الأعمال العملية يتم ترتيبها على أساس قبولها من قبل

خص المتأثر إلى حد معقول. (السعيد، 2010: 136)