

وقد استخلص في نهاية هذه التجربة أن ارتفاع الإنتاجية وجد تفسيره في علاقات الثقة بين الإدارة والعمال. فالرضا في العمل يأتي أساساً من الشكل الاجتماعي للجماعة، ومن هذا فالشروط الفيزيائية للعمل تأتي في الدرجة الثانية.

لقد اهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم، وتوصلت إلى أنه لا يمكن تقييم سلوك الفرد كوحدة منعزلة، ولكن كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها. فسلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف تماماً عن سلوكهم الحقيقي، ومن هنا انصب اهتمام أنصار هذه المدرسة على التنظيمات غير الرسمية كالصداقات بين أعضاء التنظيم وتأثيرها على القيادة.

ثانياً : المدخل السلوكي المتكامل : ظهر هذا المدخل في عام ١٩٥٠ نتيجة الانتقادات الموجهة إلى حركة العلاقات الإنسانية

بالمغالاة في الاهتمام بالعنصر البشري بالإضافة إلى ظهور مدخل النظم وتتمثل أهم ملامح هذا المدخل بما يلي :

- ١- اعتبار الإدارة بمثابة فن التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .
- ٢- الاهتمام بالنواحي المادية والبشرية على سواء.
- ٣- وضع العالم ماكريجور نظرية x و y التي تقوم على أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظرته للعاملين التي يتحدد في ضوءها سلوكه الإداري وأن سلوك العاملين يمثل ردة فعل للسلوك الإداري.
- ٤- ساعد الاتجاه السلوكي على تبني سياسات جديدة في الإدارة مثل المشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وتطوير نظم الحوافز.

ثالثاً : اتجاه النظم :

مؤسس هذا الاتجاه العالم البيولوجي فون بير تلانفي في بداية خمسينات القرن العشرين الذي كان يسعى إلى وضع إطار عام يوحد بين الميادين المختلفة للبحث العلمي .

وقد حاز اتجاه النظم على اهتمام رواد الفكر الإداري المعاصر لأنه :

- ١- يهدف إلى إيجاد أرضية مشتركة بين ميادين المعرفة المتخصصة داخل علم الإدارة ذاته وميادين البحث العلمي الأخرى.

وقد لاحظ تيلور ان تحقيق الزيادة في الانتاجية يحدده قيده :

- جهل الادارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه .
- كسل او تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الانسان ناحية الكسل .
- ومن ناحية اخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية اخرى.

وتتمثل اهم ملامح هذا المدخل بما يلي :

١- ان تحديد الهدف المطلوب انجازه هو مهمة الادارة العليا وانه يجب تحديد اهم شروط العمل من حيث المستوى والمدة الزمنية لانجازه.

٢- ربط تيلور بين نجاح الفرد في عمله مع الاجر والمكافأة لرفع الكفاءة الانتاجية .

٣- ان الادارة الناجحة هي محصلة تطبيق منهج علمي منظم.

٤- والجدير بالذكر ان كثيراً من الدول اعتمدت على مبادئ الادارة العلمية في الانتاج الحربي اثناء الحرب العالمية الاولى.

مدخل الاتجاه السلوكي : نشأ هذا الاتجاه تحت وطأن الكساد العالمي الكبير ١٩٢٨ - ١٩٣٢ وقد مر هذا الاتجاه بمرحلتين مهمتين هما :

أولاً : حركة العلاقات الانسانية :

تميزت الثلاثينيات من هذا القرن بتقنية وأنسنة الأسس العلمية والإدارية للشغل، لقد ظهرت وتشكلت الحركة السلوكية كبديل للنظرية الكلاسيكية المصنفة ببساطتها وفشل تطبيقها لسلوك الأفراد والجماعات، وأسهمت في دراسة التنظيم، مستفيدة من العلوم السلوكية بطريقة متكاملة، وبذلك برهنت على أن مبادئ المدرسة الكلاسيكية وأعمدها التنظيمية تتأثر بأفعال وسلوك الأفراد داخل التنظيم، بالإضافة إلى اهتمامها بالتنظيم غير الرسمي (النقابة، الصداقات، علاقات العمل...) وأظهرت مدى تأثير هذا الأخير على البناء الرسمي للتنظيم، وقد استفادت هذه المدرسة من أبحاث كل من Kurt Lewin وجماعة Howthorne حيث كانت نظرية المجال في ذاتها أحد العوامل التي وجهت البحوث في علم النفس نحو تفسير سلوك الفرد والجماعة.

ومن رواد هذه المدرسة E.MAYO الذي قام بدراسة حول تأثير الشروط الفيزيائية (إنارة، حرارة، مواقع عمل...) على معدلات الإنتاج . وتهدف هذه الدراسة إلى أخذ الإنسان بعين الاعتبار داخل المقابلة وملاحظة اختلاف الإنتاجية التي يعرفها هذا المصنع حيث يخيم التنظيم التaylorي ،

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من النظريات الأخرى التي حاولت تحليل العملية الإدارية كنظرية تصنيف الحاجات الماسة، ونظرية البعدين في القيادة، ونظرية الدور، ونظرية القيادة ... وكلها ساهمت في ملامسة أبعاد السلوك الإنساني في الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص.

تطور الإدارة :

النظرية الكلاسيكية :

ظهرت هذه النظرية في مطلع القرن العشرين، سميت بالكلاسيكية، ليس لقدمها أو تخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه. لقد ركزت هذه النظرية في مجملها على العمل معبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من أمثال SIMON أن يطلقوا على هذه النظرية " نموذج الآلة".

ولعل من أبرز رواد هذه النظرية F.W.Taylor و H.Fayol. اشتهر F.W.Taylor بكتابه " Scientific Management"، " التدريب العلمي" والذي يقترح من خلاله تحديد الأقصى من الدقة في تنظيم المهمات، وانتقاء الأفراد الأكثر كفاءة وتقسيم العمل بعد التخطيط له ثم التنفيذ، وبهذا تريد " التاييلورية" الوصول إلى نتائج مذهلة بالقضاء على الفردانية والعشوائية والتلقائية في العمل، وتأسيس نظام أجور على النجاح أو الفشل في الوصول إلى المعيار المطلوب من العمل المنجز.

وإذا كان F.W.Taylor قد اشتهر بما يعرف " بالتنظيم العلمي للعمل" فإن H.Fayol اقترن اسمه ب "التنظيم الإداري للشغل". لقد اعتبر H.Fayol أن مدراء عصره لهم تكويننا تقنيا لكن تنقصهم مبادئ التدبير، لذلك كان شغله الشاغل الارتقاء بمبادئ التنظيم العلمي للعمل والتي يمكن تلخيصها كالتالي : - تخصصية المهام، معيارية أو تقنين العمليات، توحيد الإجراءات، وحدة التحكم، مركزية اتخاذ القرار، التنظيم بالشعب والأجنحة، تحديد جدول المراقبة والإشراف.

ورغم الانتشار الكبير لهذه المدرسة ومساهماتها في تنمية علوم التنظيم والتدبير فإنها تلقت انتقادات كبيرة من الاتجاهات التي لحقتها خصت بالتحديد ابتزاز الأجور، والعقوبات، وتجريد العامل من إنسانيته بحيث لا ينظر إليه كشخصي بل كامتداد للآلة.

ارتبطت افكار الادارة العلمية باسم فردريك تيلور (١٨٥٦ - ١٩١٥) وكان يعمل مهندس باحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الامريكية، وكان الهدف الاساسي للإدارة هو الحصول على اكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة باكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل ، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في انتاجية الافراد.

نظرية Z : النمط الإداري الياباني.

في الثمانينات اقترح بروفيسور الإدارة الأمريكي William Ouchi نظريته المعروفة بالنظرية Z وذلك في كتابه المعروف " النظرية Z كيف يمكن للإدارة الأمريكية أن تقابل تحديات الإدارة اليابانية". وتجمع هذه النظرية ما بين مزايا النظرية Y، وما لدى اليابانيين من أولويات في مجال إدارة المؤسسات حيث تعطي العاملين هامشا ضخما من الحرية، وتمنحهم درجة عظيمة من الثقة، وتفترض أن العاملين لديهم ولاء قوي للمؤسسة، ورغبة جامحة للعمل الفريقي داخل المؤسسة، ومن أبرز مبادئ نظرية Z نذكر أنها :

- تعول كثيرا على اتجاهات ومسؤوليات العاملين،

- ترى أن إدارة المطبخ يمكن أن تتم قبل إتقان عملية الطبخ.

نظرية الطوارئ :

تؤكد هذه النظرية على مجموعة من الأسس نذكر منها :

- عند اتخاذ القرار كل شيء يجب أن يكون في الحسبان.

- لا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين،

- يجب أن يبنى الاختيار لتصميم التنظيم ونمط الإدارة على أساس التحليل الدقيق والاحتمالات المهمة في الظرف المعين.

- اعتماد منحى "يتوقف الأمر على ما قد يستجد".

- وحيث أن الإدارة هي العمل مع من خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة، فإن

الإحتمال المرغوب فيه هو ذلك الذي يدفع المرؤوسين إلى إتباع سلوك أكثر إنتاجا وفاعلية.

نظرية الفوضى :

تنطلق هذه النظرية من فرضية أن أحداث الحياة تجري بصورة عشوائية أو فوضوية، وبالتالي فإن

الأحداث في التنظيمات أو المؤسسات تجري بنفس العشوائية والفوضوية، ونادرا ما يمكن ضيها

وعليه فإن هذه النظرية تدعو للمزيد من الطاقة والاجتهاد لضمان الاستقرار والتماسك داخل

التنظيم.

كشواهد على بساطة بناء النظرية وكنماذج للمحاكاة ولدعم الاتجاه الإداري القائل: "كل إجراء يتخذه المدير يستند إلى نظرية وكل خطة يعدها المدير تستند إلى نظرية"، والنظريات هي :

نظرية X (النمط الإداري السلطوي) :

في الستينات من القرن الماضي اقترح عالم نفس الاجتماع الأمريكي **Douglas Megregor** نظريته المشهورة Y- X وذلك في كتابه المعروف "الجانب الإنساني في المؤسسة". وتلخص هذه النظرية بعض جوانب الإنسان وأنماط القيادة.

فنظرية X تحيل على القيادة المتسلطة المهتمة بالإنتاج ولا تعير العلاقات الإنسانية إي اهتمام، ومن أبرز مسمات هذه النظرية أن:

- الإنسان العادي يكره العمل ويسعى إلى تجنبه؛

- معظم الناس يجب أن يكرهوا على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بالتلويح بالعقاب؛

- الإنسان العادي هو إنسان غير طموح شكل عام، ينشد الأمن، ويفضل أن يكون منقادا على أن يتحمل المسؤولية.

نظرية Y (النمط الإداري التشاركي)

تحيل نظرية Y على القيادة الديمقراطية التي تهتم بالعلاقات الإنسانية، وبإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات. ومن أبرز مبادئ هذه النظرية :

- الالتزام بتحقيق الأهداف يتوقف على المكافآت المرتبطة بالإنجاز؛

- الناس عادة يتقبلون المسؤولية، وغالبا ما يطلبون تحملها؛

- القدرة على الخلق والإبداع في التسيير والتدبير شيء مشترك بين الناس.

- في المؤسسات الإنتاجية الطاقة العقلية للإنسان العادي مستغلة بشكل جزئي.

وهكذا يخلص **M.Douglas** إلى أن الإداري الناجح هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، وباحتياجات العاملين ومشاعرهم، واشتركاهم في اتخاذ القرارات، والثقة في قدراتهم، وتحفيزهم ماديا ومعنويا حتى يصلوا إلى حالة الرضا التي تجعلهم يحققون أفضل النتائج.