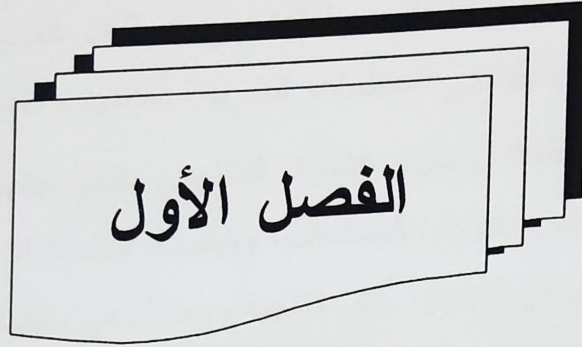




مفهوم السلوك التنظيمي

The Concept of Organizational Behavior

- تعريف السلوك التنظيمي
- العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي
- الجوانب النظرية في السلوك التنظيمي
- السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية

تعريف السلوك التنظيمي: (١)

يرى سيزلاقي ووالاس (Szilagy & Wallace) أن السلوك التنظيمي هو "الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها... الخ

ويعتقد Mitchell ان مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسين، هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل.

ويحلل Cummings مجال السلوك التنظيمي وأبعاده الرئيسية، ويرى أنها تحتوي على العوامل التالية: (١) التأكيد على تأسيس العلاقات السببية، (٢) الولاء والتعهد للتغيير. (٣) الاهتمام الإنساني بالأفراد. (٤) الاهتمام بالفعاليات التنظيمية. (٥) استخدام البحوث والأساليب العلمية.

كما يرى Davis أن مصطلح السلوك التنظيمي Organizational Behavior يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات، مثل: الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس، منظمات الخدمات العامة، وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة. لذلك هناك تفاعل الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي.

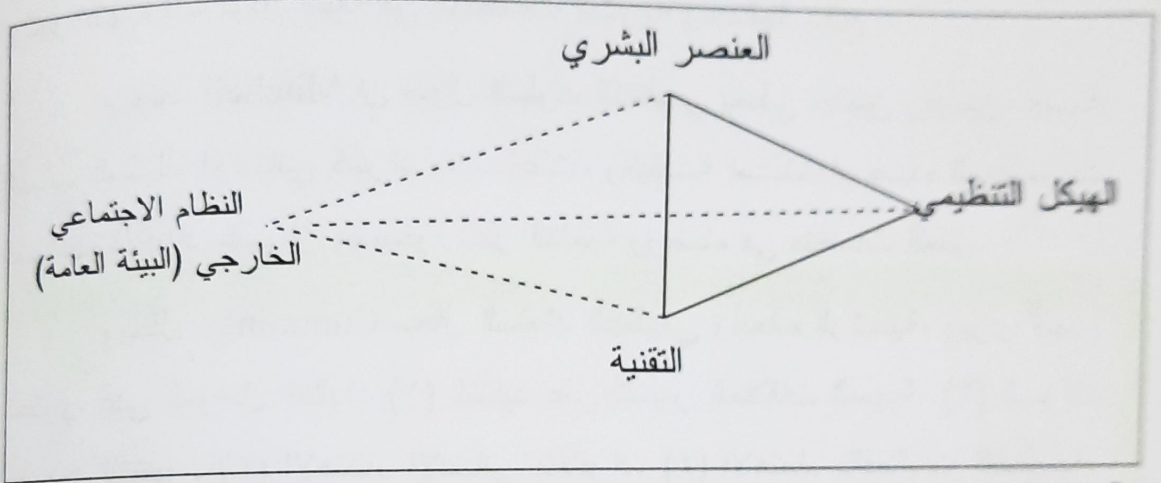
ويضيف Davis أن هذه العناصر الثلاثة تتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي (البيئة العامة)، ويوصف هذا التفاعل للعناصر الأربعة وهي: الأفراد، التقنية،

(١) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الرياض: معهد

الهيكل التنظيمي، والبيئة العامة، بأنه السلوك التنظيمي. ويوضح الشكل رقم (١) عناصر السلوك التنظيمي.

شكل رقم (١)

عناصر السلوك التنظيمي



المصدر: Davis, K., Human Behavior at Work, New York: McGraw-Hill, 1997.

ومن وجهة النظر الادارية يؤكد ديفز Davis أن المديرين يتحملون مسؤولية كبيرة من حيث استفادتهم من السلوك التنظيمي، فهم الذين يتخذون القرارات التي تؤثر في الكثير من العاملين لديهم، ويمثل المديرون بشكل جوهري النظام الاداري، وفي السلوك التنظيمي يكون دورهم التوحيد ما بين النظام الاجتماعي (النظام الانساني) والنظام التقني، وذلك لتحسين علاقات الافراد في المنظمات.

ويرى الطحيح أن مجال السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي تطرق لها الباحثون في مجال الإدارة. وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المياديء والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد الى توفير

مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.

ويعتقد العديلي أن السلوك الإنساني والتنظيمي هو " المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة، سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية - المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية - ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات ...الخ. وبمعنى أدق يعني السلوك الإنساني والتنظيمي تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل الأخرى المؤثرة).

والهدف من دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي - كما يرى العديلي - هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها - سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها - وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل.

العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي:

ان دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معا ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الأفراد في منظمات الأعمال. فالسلوك التنظيمي هو عملية تواصل للسلوك.

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معا، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل

الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة. والشكل رقم (٢) يوضح عملية التفاعل بين العوامل النفسية والعوامل الاجتماعية.

شكل رقم (٢)

العوامل المتفاعلة في السلوك الانساني والتنظيمي

بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية)	بعض العوامل الداخلية (النفسية)
(سلوك الفرد خارج المنظمة)	(سلوك الفرد في المنظمة)
- الضغوط	- القدرة على التعلم
- نظام الحوافز (المكافآت)	- الدافع
- درجة الثقة	- الادراك
- تماسك الجماعة	- المواقف والاتجاهات
- درجة الضوضاء	- العواطف
- العوامل الاجتماعية	- الاحباطات والعوائق
- الاجراءات والأنظمة	- القيم

المصدر: Dubran, Foundation of Organizational Behavior, New York: University press. 1978, P 18

أشرنا آنفاً إلى أن العوامل النفسية تتفاعل مع العوامل الاجتماعية وينتج عنها سلوك معين للأفراد العاملين في المنظمات، وهذا السلوك ليس إيجابياً بالضرورة فقد يكون سلوكاً سلبياً. ومن الأمثلة على السلوك الإيجابي للأفراد العاملين في المنظمة: زيادة الإنتاجية وتنمية المهارات والرضا الوظيفي والأداء العالي، ومن الأمثلة على السلوك السلبي زيادة معدل دوران العمل، وعدم الرضا وانخفاض الإنتاجية والإحباط.

الجوانب النظرية في السلوك التنظيمي:

كما هو معروف لدينا أن تفاعل عوامل البيئة الداخلية والخارجية وانعكاس تأثيرها على الأفراد العاملين في المنظمة سواء كان تأثيراً سلبياً أو إيجابياً فإن تلك العوامل تؤدي إلى ظهور أنشطة جديدة وأنماط سلوكية جديدة، ولا بد للإدارة من التعرف على طبيعة هذا السلوك وفهمه من أجل السيطرة والتحكم فيه من خلال عملية البحث والدراسة. يقول اندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس: " أن السلوك التنظيمي هو ما يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها". وبسبب الاهتمام بالسلوك التنظيمي برز العديد من النظريات التي قامت بتفسيره وضبطه وتوجيهه، ويمكن ذكر بعض هذه النظريات ^(١):

١- النظرية السلوكية Behavioral Theory

تقدم هذه النظرية تفسيرات مختلفة للسلوك عن ما قدمته النظريات الأخرى، حيث تنظر هذه النظرية إلى الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية في الفرد، وإنما تكون ناتجة بسبب بعض المنبهات الحسية والحركية التي تؤدي إلى تحريك بعض الأفعال مما ينتج أنماطاً سلوكية مختلفة.

٢- نظرية الرشد Rationality of Man

تقول هذه النظرية أن الإنسان يمتلك قدرة ممتازة من الرشدانية في تحديد واختيار أنماطه السلوكية، فهو يختار أنماطه السلوكية بما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقاً لتخيلاته وتصورات، والإنسان يبذل جهده وطاقته حتى يشبع أهدافه ويحققها بأكبر قدر ممكن.

(١) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، عمان: دار

٣-نظرية التحليل النفسي Psychoanalytic Theory

يُقسم عالم النفس فرويد صاحب هذه النظرية السلوك لدى الإنسان إلى قسمين: غريزة الحياة وغريزة الموت. إن غريزة الحياة تتعلق بالأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان، في حين تتعلق غريزة الموت بالأفعال العدوانية الناشئة عن الإنسان فالأفراد الذين يعيشون في مجتمعات تسودها المعايير والقواعد سواء كانت سلوكية أم اجتماعية فان غريزة الموت لدى الأفراد ستزول وتنتهي.

٤-نظرية جشطالت Gestalt Theory

تقول هذه النظرية ان البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة عناصر متداخلة فيما بينها وإذا حصل تغيير على هذه العناصر فإنها ستؤدي إلى حالة من عدم التوازن مما يحقق حالة من القلق والتوتر. فعندما يفكر الإنسان بهذا المنطق فانه سيجري عمليات دراسة وبحث لكي يسلك سلوكاً معيناً حتى يخفف التوتر والقلق لديه.

٥-نظرية السلوك الغريزي والإبدال^(١) Instinct Behavior & Sublimation

تشير هذه النظرية إلى ان الإنسان يؤدي أعمالاً كثيرة ولكن بطريقة فطرية (غريزية) وهذه الأعمال تأخذ بالتغيير والارتقاء. فيقول ماكدوجال بان هذه الغرائز تتغير من حيث المثيرات، حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية وتستبدلها بمثيرات أخرى. و الغرائز الفطرية تتغير وتسمو إلى الارتقاء والتطور بشكل أكثر تنظيماً من اجل إشباع رغبات الأفراد من جانب، ومواكبة المجتمع ومبادئه من جانب آخر.

(١) كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٤ - ١٩٩٥ ص ٣٦-٣٨.

٦- النظرية الوجودية Existential Theory

تُشير هذه النظرية إلى أن الإنسان يبحث عن وجود له في الحياة لأن بيئته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية متغيرة وبشكل مستمر ويترتب على هذا التغيير متطلبات جديدة. وتركز هذه النظرية على تحليل لوجود الفرد في عالم يسوده التعقيد في كافة جوانب الحياة.

السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى^(١):

١- علم النفس Psychology

هو علم دراسة سلوك الإنسان. فعلم النفس يقدم معلومات عن كيفية تفكير الفرد، والعوامل المساعدة للتعلم والإدراك، وتعدد الدوافع والحاجات الإنسانية، والتي تساعد على معرفة مفهوم السلوك الإنساني بمختلف مظاهره الاجتماعية.

وعلم النفس أيضا يدرس العلاقات الوظيفية بين سلوك الأفراد والمؤثرات غير الإنسانية. ويستطيع المدير أن يستفيد من المعارف الأساسية التي يقدمها علم النفس والتي تتركز في فهم حاجات الأفراد ورغباتهم، ومعرفة دوافع العمل عندهم، وبالتالي يستطيع المدير أن يضع البرامج التحفيزية الفعالة التي تؤثر عليهم.

يتفق علماء النفس على أن الدافعية، من العوامل الأساسية المحددة للسلوك، حيث تشير الدافعية إلى العمليات الذهنية التي تدفع إلى السلوك المعني، ويدرس علماء النفس الدافعية باحثين عن تفسير القوة التي تدفع الناس لفعل ما.

ومن الجدير بالذكر أن علم النفس يتضمن دراسات تخصصية عديدة منها على سبيل المثال : علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التقني وغيرهما من العلوم.

(١) علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٠ ص ٥٣-٦٣.

٢- علم النفس الاجتماعي Social Psychology

يعنى هذا العلم بدراسة كافة جوانب السلوك الفردي. ومن هذا المنطلق فإن تعريف علم النفس الاجتماعي هو العلم الذي يبحث في سلوك الفرد في المجتمع. وفي الحقيقة ان السلوك الفردي هو نتيجة التفاعل المستمر بين تفكير الفرد ودوافعه ورغباته وعواطفه. وبهذا يستمد علم النفس الاجتماعي من علم النفس العام الأسس والمبادئ الضرورية لدراسة تلك الخصائص الفردية. فعلم النفس العام يقدم لنا معلومات عن كيفية تفكير الفرد والعوامل التي تساعد على التعلم والإدراك، والحاجات الإنسانية وهذه جميعها تساعد على فهم السلوك الإنساني. ويعود تاريخ علم النفس الاجتماعي إلى عهد الفلاسفة الأقدمين حين حاول أفلاطون في "الجمهورية" وأرسطو في "السياسة" ان يقدموا وجهات نظرهما عن دور الفرد في المجتمع.

إن علم النفس الاجتماعي يتجاوز نطاق الإطار السيكولوجي للفرد إلى الأماكن الاجتماعية التي يعيش فيها الإنسان ويتأثر بها سلوكه، وبالتالي لا بد من دراسة المظاهر السيكولوجية الأساسية في ضوء المؤثرات الاجتماعية الكثيرة التي تساعد في تنمية وتشكيل الشخصية الإنسانية، فعلم النفس الاجتماعي ينظر إلى الفرد والمجتمع في آن واحد.

وهناك اتجاهات مختلفة في البحث في علم النفس الاجتماعي:

الاتجاه الأول: يدعو إلى ان فهم السلوك الاجتماعي للإنسان لا يتم إلا من خلال دراسة وفهم التصرفات الظاهرة في المواقف الاجتماعية.

الاتجاه الثاني: ويدعو أصحاب هذا الاتجاه إلى ضرورة دراسة الدوافع والاتجاهات، والقيم، والإدراك وأية عمليات أخرى تؤثر على سيكولوجية سلوك الإنسان.

الاتجاه الثالث: يدعو هذا الاتجاه إلى الاهتمام بدراسة الصفات الشخصية التي تتكون نتيجة الخبرة والتجربة على مدى زمني طويل.

٣- علم الاجتماع Sociology

يتكون علم الاجتماع من مجموعة معارف علمية عن العلاقات الإنسانية في مجتمع ما، وبالتالي فهو يهتم بالفرد في سلوكه وعلاقاته مع الأفراد الآخرين. ويرتكز البحث والدراسة في علم الاجتماع على التفاعل الإنساني.

يحاول علم الاجتماع تكوين نظام متكامل من المعرفة عن طبيعة العلاقات الإنسانية، وبالتالي دراسة المعلومات عن العلاقات الإنسانية التي تساعد في تفسير السلوك الإنساني، ويأخذ هذا السلوك مظاهر وأشكالا مختلفة معتمدا على العادات والتقاليد والقيم التي تنمو وتبرز في حياة الأفراد في جماعات. وبما ان السلوك الإنساني يعتمد على العادات والتقاليد والقيم فان علم الاجتماع يهتم بدراسة تلك الجوانب لمعرفة مدى تأثيرها على حياة الأفراد الجماعية في الحياة، ويسهم كذلك في تفسير كيفية عمل التنظيمات الكبيرة سواء كانت رسمية أو غير رسمية وكيف تنشأ النظم الاجتماعية وتتطور.

وقد تفرعت دراسات عن هذا العلم مثل علم الاجتماع الصناعي الذي يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية في الصناعة ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد. ونجد علم الاجتماع الريفي الذي يدرس المجتمعات الريفية.

٤- علم الأنثروبولوجيا (علم الإنسان) Anthropology

إن المجال الذي يبحث فيه علم الأنثروبولوجيا الأساسي هو تفسير الحضارات ودراسة تطورها. ويعرف علم الأنثروبولوجيا بأنه العلم الذي يبحث في طبيعة الإنسان وجوهره وفي الأصول والتطور الثقافي والمادي والسمات العرقية والعادات الاجتماعية ومعتقدات الإنسان.

واهم مفهوم في علم الانثروبولوجيا هو مفهوم الثقافة والتي تشير إلى طريقة الحياة لمجتمع معين. وهذه الطريقة في الحياة تتضمن الكثير من أشكال السلوك التي تعتبر أفعالاً عادية ومتوقعة لأفراد هذا المجتمع. ومن الطبيعي وجود أفراد مختلفين في المجتمع من حيث انماطهم السلوكية إلا انه يمكن إيجاد عامل مشترك في السلوك في مجتمع ما يمثل أحد أشكال الثقافة في المجتمع، فعلم الانثروبولوجيا يوضح المحيط الحضاري للسلوك واثـر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات، مما سهل فهم هذا السلوك والتنبؤ به.

وفي النهاية يلاحظ ان للعلوم السلوكية أثراً كبيراً في مجال السلوك التنظيمي إذ أنها وفرت مرجعاً أساسياً يساعد على استخدام الأسلوب العلمي، فروح البحث شملت مجال السلوك التنظيمي. إن العلوم السلوكية تشير إلى العلوم الاجتماعية الرئيسية وهي علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا (علم الانسان). وهناك معياران لاعتبار أي علم على انه من العلوم السلوكية وهما: أولاً: أن يكون موضوع البحث هو السلوك الإنساني. ثانياً: استخدام الأسلوب العلمي في البحث.

النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي

Management Theories And Organizational Behavior

- مفهوم النظرية
- نظرية الإدارة في الإسلام
- النظريات الغربية
- المدرسة التقليدية
- نظرية الإدارة العلمية
- نظرية المبادئ الإدارية
- نظرية البيروقراطية
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- المدرسة السلوكية
- مدرسة النظم
- نظام الإدارة اليابانية
- نظام الإدارة الكورية.

مفهوم النظرية:

تعرف النظرية بأنها "مجموعة من الفرضيات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما، وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة واضحة ومتناسقة عن الموضوع المعين". فالنظرية أداة من أدوات العلم والمعرفة، وتؤدي عدة وظائف منها:

١. تقدم النظرية نظاماً فكرياً يمكن على أساسه تنظيم الظواهر وتصنيفها وإيجاد العلاقات بينها.
٢. تلخص النظرية الحقائق المتاحة عن ظاهرة معينة وفق منطق معين.
٣. تعمل النظرية على التنبؤ بالحقائق وأشكال السلوك التنظيمي للظاهرة.
٤. تشير النظرية إلى مواطن الضعف أو القصور بالمعرفة الإنسانية في مجال اختصاصها.
٥. تعتبر النظرية دليل العمل الميداني الذي يجب أن يتجاوز التوثيق إلى وضع برامج عمل لحل مشاكل قائمة.

وتنقسم النظريات إلى قسمين: نظرية وصفية Descriptive Theory ونظرية معيارية أو مثالية Normative Theory. فالأولى تهدف إلى وصف جزئيه من الواقع المعاش واستخلاص مبادئ وأسس ثابتة تفلسف الواقع. وهذا النوع محدود الهدف قليل الفائدة. أما النوع الثاني من النظريات فهو النظريات التي تحدد نموذجاً معيناً للسلوك البشري وتقوم بشرحه وتتوسع في بسطه لإقناع الآخرين به كفلسفة للحياة المثالية. أنها نظريات مثالية تتسامى بالواقع إلى وضع مثالي من حيث أنها تقرر ما يجب أن تكون عليه الأوضاع الحياتية.

إن أغلب نظريات الإدارة من النوع الثاني وتحاول تحديد سلوك مثالي للمنظمات وللسلوك البشري داخل تلك المنظمات. وعلى الرغم من أن أية نظرية لا

بد أن تشتمل على نظرة مثالية تسعى إلى تحقيقها، إلا أن مدى قرب تلك النظرية من التطبيق العملي يعتمد على ما تحتويه من مبادئ وأسس. وهذا هو المحك الذي يجعل النظرية جديرة بالقبول والاقتناع والتطبيق.

وبما أن أية نظرية إدارية تهدف إلى تفسير السلوك البشري داخل المنظمات وما يعترض الوصول إلى ذلك السلوك من صعوبات تسعى لتذليلها لكي تكون نظرية مقنعة وممكنة التطبيق، إلا أن نجاح النظرية الإدارية يعتمد على مدى اتساع مواضعها لتفسير السلوك الإداري ومدى مقدرتها على مناقشة تلك المتغيرات التي تؤثر في السلوك البشري داخل المنظمات تأثيراً مباشراً وفعالاً. وهذه الخاصية هي التي تميز نظرية عن أخرى. ويلاحظ علماء الإدارة أن أغلب النظريات التي تتناول المشكلة الإدارية داخل المنظمات كانت ولا تزال نظريات جزئية، بمعنى أنها تركز على دراسة وتحليل جانب واحد أو جانبين فقط من جوانب المشكلة الإدارية، وتقتصر على ضوء ذلك التحليل الجزئي حلاً فلسفياً تراه الحل الأمثل الواجب اتباعه لفهم سلوك المنظمات وحل مشاكلها وإصلاح سيرها وأدائها.

ويلاحظ علماء الإدارة أن علم الإدارة لا يزال يفتقر إلى النظرية الشمولية التي تقدم حلاً عالمياً عريضاً لمشاكل مجتمع معين. والرأي الذي عليه الإجماع أن الوصول إلى نظرية شمولية عامة في الإدارة يتوقف على اعتبار المنظمة جزءاً من المجتمع كله، وعلى محاولة الوصول إلى فلسفة إدارية على ضوء مبادئ وقيم وتراث ذلك المجتمع - ذلك أن الإدارة جزء من المجتمع تتأثر بما يجري فيه من تراث واتجاهات وقيم سلوكية. وكذلك فإن النظرية الإدارية الشمولية هي في الواقع نظرية اجتماعية تنظر إلى الإدارة كجزء منفتح Open Sub-System من النظام الاجتماعي العام Social System. من هذا المنطلق فإن النظرية الإدارية الشمولية مرتبطة بالبيئة الاجتماعية تتأثر بها وتؤثر فيها، ولا يمكن أن تنفصل عن النظرية الاجتماعية التي يدين بها مجتمع معين. وإن فشل أغلبية النظريات الإدارية على

الساحة الإدارية المعاصرة ترجع أسبابه إلى أن منظري تلك النظريات أخفقوا بدرجات متفاوتة في اعتبار الإدارة نظاماً فرعياً من النظام الاجتماعي العام في الوقت المعين الذي نظروا فيه نظرياتهم^(١).

نتطرق إلى نظريات المنظمة المطروحة على الساحة الإدارية وهي: نظرية الإدارة في الإسلام، والنظريات الغربية، ونظام الإدارة اليابانية ونظام الإدارة الكورية.

نظرية الإدارة في الإسلام: Islamic Management Theory

يرجع الاهتمام بدراسة الفكر الإسلامي في مجالاته المختلفة إلى حركة اليقظة الفكرية التي قادها منذ أواخر القرن الماضي رواد الإصلاح الاجتماعي الإسلامي. وكانت باكورة ثمار هذه الحركة قد ظهرت في اهتمام بعض كتاب العرب والمسلمين والمستشرقين بدراسة الحضارة الإسلامية بنظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكان منهجها في غالب الأمر منهجاً تاريخياً وصفيّاً، ولم تتعرض للفكر الإداري إلا جزئياً. ولم تبدأ مرحلة البحث التحليلي الذي يعني بمناقشة الفكر الإداري الإسلامي وتفسيره ومقارنته بالفكر الإداري المعاصر إلا في العقد السادس من هذا القرن.

وتتميز نظرية الإدارة في الإسلام بالخصائص التالية^(٢):

١. إدارة ذات كفاءة وجدارة.

يستمد الإسلام تشريعاته من القرآن الكريم والسنة النبوية. ولقد بينت العديد من الآيات والأحاديث مكانة الكفاءة والجدارة في العمل التي لا بد من توفرها في الفرد المسلم. قال تعالى في سورة القصص: "إن خير من استأجرت القوي الأمين".

(١) أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، جامعة الإمارات العربية، دبي: المطبعة العصرية، ١٩٨١، ص ١٥٣-١٦٨.
(٢) محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، الطبعة الأولى، الرياض: الدار السعودية للنشر والتوزيع، ١٩٨٥، ص ١١٠-١٣٩.

قال الرسول عليه الصلاة والسلام: "المؤمن القوي خير من المؤمن الضعيف".
وقال: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله".

٢. إدارة أخلاقية.

يحث الإسلام على الأخلاق وحسن معاملة الآخرين. ولقد كان الرسول مثلاً حياً لسمو الخلق، فكان صادقاً في لهجته وأميناً في معاملته ونبيلاً في إنسانيته. قال تعالى في سورة القلم: "وإنك لعلی خلق عظیم". قال الرسول عليه السلام: "انما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق". وقال: "وخالق الناس بخلق حسن".

٣. إدارة شورية.

لقد بلغ من اهتمام الإسلام بالشورى ان أصبحت ركناً من أركان الحكم والإدارة في الإسلام. قال تعالى في سورة الشورى: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون". وقال تعالى في سورة آل عمران: "ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم، وشاورهم في الأمر، فإذا عزم فتوكل على الله، إن الله يحب المتوكلين". قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار". وقال: "المستشار مؤتمن".

٤. إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان.

تستند الإدارة في الإسلام في تعاملها مع العامل بأن له احتياجات روحية ونفسية ومادية تقيم بينها الموازنة بحيث لا يطغى أحدها على الآخر. قال تعالى في سورة الاسراء: "ولقد كرّمنا بني آدم". وقال تعالى في سورة القصص: "وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة، ولا تنسى نصيبك من الدنيا". قال الرسول عليه الصلاة والسلام: "إن لنفسك عليك حقاً، وإن لبدنك عليك حقاً". وقال: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

٥. إدارة ذات مسؤولية رعوية وسلطة مطاعة،

تَقْتَرَن كل من السلطة والمسؤولية بالإدارة ويعبر عنها في الإسلام بالمسؤولية الرعوية والسلطة المطاعة، ويحددها الإسلام في الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة. قال تعالى في سورة النساء: "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم". وقال الرسول عليه الصلاة والسلام: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته". قال: "على المرء السمع والطاعة فيما أحبه وكره إلا أن يؤمر بمعصية. فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة". وقال: "لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق".

٦. إدارة ذات رقابة ذاتية.

الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية، ويقصد بها إلزام العامل بالطريق القويم الواجب سلوكه في أدائه لعمله. والرقابة على أنواع منها مباشرة (خارجية) ورقابة ذاتية (ضمنية). والإسلام نمى الرقابة الذاتية التي تعني رقابة الفرد المسلم على سلوكه وضبطه وفق تعاليم الشريعة الإسلامية، باعتبار أن العمل في الإسلام عبادة وأن الإنسان يسعى لمرضاة الخالق الذي يعلم السر والعلن قبل مرضاة الرئيس الذي يلاحظ فقط ظواهر الأمور^(١). قال تعالى في سورة الأعلى: "إنه يعلم الجهر وما يخفى". قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "ما عبد الله بمثل عمل صالح". وقال: "أعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك". وقال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

(١) Mahmoud S. Al-Faleh and Belmont F. Haydel, "Islamic Management and Western Management Thought: A comparative Study". International Academy of Business Discipline (U.S.A), Business Research Yearbook, Vol. 1, 1994, pp. 185-191.

٧. إدارة شمولية.

تَمَّاز الإدارة في الإسلام بالشمول والإحاطة بكل النظم والأساليب والمبادئ الإدارية. ومثال ذلك تشجيع روح المبادرة والابتكار والتفكير، وتأكيد مبدأ المساواة بين الجميع والعمل بروح الفريق الواحد. قال تعالى في سورة آل عمران: "الذين يذكرون الله قياماً وقعوداً وعلى جنوبهم، ويتفكرون في خلق السماوات والأرض، ربنا ما خلقت هذا باطلاً". قال الرسول عليه السلام: "الناس سواسية كأسنان المشط". وقال: "المسلمون كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً".

٨. إدارة عالمية.

هذه النظرية عالمية وليست قومية. بمعنى أنها لا تعرف الحدود الإقليمية ولا القوميات العنصرية، بل تصلح لأي مجتمع وأي قومية تعتق الإسلام. من هذا المنطلق ولكونها نظرية عالمية فلا بد أن تكون شاملة تصلح لكل زمان ومكان. قال تعالى في سورة سبأ: "وما أرسلناك إلا كافة للناس بشيراً ونذيراً".

٩. إدارة عقائدية.

فهي نظرية عقائدية، بمعنى أنها تتبع فلسفة ومبادئ ربانية جاء بها الإسلام لينظم بها كل أوجه الحياة من عبادة وسياسة واقتصاد واجتماع وإدارة .. إلخ. قال تعالى في سورة آل عمران: "ومن يبتغ غير الإسلام ديناً فلن يقبل منه وهو في الآخرة من الخاسرين".

وتجدر الإشارة إلى أن تفاصيل النظرية الادارية لم ترد في القرآن الكريم الا أن فيه من المبادئ والقواعد الاساسية العامة ما يمكن المنظرين في شتى مناحي الحياة من تحديد التفاصيل وتعديلها كلما دعت الضرورة لذلك، مقتدين ومهتدين بالقاعدة الشرعية في الا يكون هناك تعارض بين الاجتهاد والنصوص الشرعية الواردة في القرآن والسنة.

النظريات الغربية: Western Theories

إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر في العالم الغربي إلا في بداية القرن العشرين. وفيما يلي نماذج النظريات الغربية التي حاولت تفسير السلوك الإنساني منذ العشرينات إلى الآن وهي:

١. المدرسة الكلاسيكية.

٢. مدرسة العلاقات الإنسانية.

٣. المدرسة السلوكية.

٤. مدرسة النظم.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية The Classical School

ويقصد بها النظرية القديمة التي تفسر السلوك الإنساني. وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليون، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة. ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد عقلائي وقوي على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

وتشتمل النظرية الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات فكرية هي:

أ. نظرية الإدارة العلمية.

ب. نظرية المبادئ الإدارية.

ج. نظرية البيروقراطية.

أ- نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory

إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل. ولكن منطلقهم لم

يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشاكل الإنتاجية، وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل لكي تزدهر في النهاية الأيدلوجية الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الإنتاج مع قلة التكلفة كمعيار لنجاحها.

ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج. وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه مادياً ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه.

ولقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب فردريك تيلر (Fredrick Taylor) بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" كالتالي:

١. أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال. وتضطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن أجور وتعيين الأفراد، وتدريبهم ... إلخ بينما يضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
٢. وجود طريقة مثلى للعمل One best way of doing the work ويتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين لاتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم.
٣. تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
٤. أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة: "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".
٥. إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي. بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد ويمكن دفعه للأداء من خلالها، ولكي يصل إلى أقصى إنتاجيته يصبح لزاماً على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.

٦. إن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وإنما ينحصر كل اهتمامه في كفاية حاجته الفسيولوجية المادية.

٧. إن الفرد يحتاج إلى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته، ويحتاج إلى الإشراف الدقيق المباشر حتى لا يتهرب من العمل أو يبطئ فيه.

وبعد ذلك قام الزوجان فرانك وليليان جليبرت بمحاولات تسمى (دراسات الوقت والحركة)، وهي تلك الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة. وقد تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره، أو إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسرع وأسهل. ومن هنا يمكن القول أن أسرع الطرق في أداء العمل ليس في كل الأحوال أكفأها.

الخلاصة أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل، وحسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية.^(١)

لقد وجهت انتقادات عديدة إلى نظرية الإدارة العلمية أهمها:

١. أنها نظرية جزئية جعلت جل اهتمامها الفرد العامل واتخذته عنصراً رئيسياً في تحليلها للعملية الإدارية المرتكزة على زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة. وأغفلت أثر العناصر الأخرى في زيادة الإنتاج كالجماعات العمالية الصغيرة والنقابات التي ينتمي إليها العامل اجتماعياً والتي تؤثر في حماسه للعمل أو تقاعسه عنه.

٢. أغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل، بمعنى أن فلسفتها نحو الإنسان هي أنه مخلوق اقتصادي لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي. وافترضت هذه

(١) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٦، ص ١٧-٣٧.

الفلسفة أن الأجر اليومي والأجر الإضافي اللذين يعطيان للعامل المجد هما الأساس في حفزه للعمل، وأغفلت أن الإنسان له جوانب نفسية واجتماعية وبيئية لا يقل تأثيرها في إنتاجيته عن تأثير الحافز المادي.

٣. اقتصر في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين.

ولذلك فقد فشلت هذه النظرية في التفسير الصحيح لسلوك العامل داخل منظمته. ولعل أكبر دليل على ذلك ما حدث بالنسبة لفرديريك تيلر من تحقيقات ومساءلة من الكونغرس الأمريكي بعد أن قامت نقابات العاملين بمظاهرات احتجاج على فلسفة تيلر في تسيير المنظمات الصناعية الأمريكية واتهمته النقابات باحتقار إنسانية العامل وإهمال عواطفه ومشاعره.

ب- نظرية المبادئ الإدارية Administrative Principles Theory

من أشهر روادها هنري فايول (Henry Fayol). وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. ولقد لاحظ فايول أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية، كما لاحظ أن جميع النشاطات تتطلب - بدرجات متفاوتة - القيام بوظائف خمس أساسية وهي: التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. لذلك فإن المعرفة بهذه الوظائف تعود بالمنفعة على كل فرد الأمر الذي يستدعي تدريسها في المعاهد والجامعات.

لقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي:

١- تقسيم العمل Division of Work

يؤدي هذا المبدأ إلى تحقيق الكفاية وينطبق على الوظائف الإدارية والفنية.

٢- السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility

السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

٣- النظام Discipline

يعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قديرين لفرض النظام.

٤- وحدة الأمر Unity of Command

يعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تفادياً للازدواجية في إصدار الأوامر.

٥- وحدة التوجيه Unity of Direction

إن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد. والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة الأمر أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري بينما مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد العاملين.

٦- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

Subordination of Individual Interest to General Interest

عندما تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب متقدم.

٧- مبدأ المكافأة والتعويض Remuneration of Personnel

يجب أن تكون مكافآت الأفراد وأجورهم عادلة بحيث تحقق الرضى الوظيفي لهم.

٨- المركزية Centralization

تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، بينما اللامركزية هي تشتيت السلطة. ويتوقف مدى اتباع المركزية واللامركزية على الموقف مثل طبيعة عمل المنظمة وحجمها. ويجب أن يكون الهدف الاستغلال الأنسب لطاقات العاملين.

٩- تدرج السلطة Scalar Chain

تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرجنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي.

١٠- الترتيب Order

يعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان مادياً أم بشرياً، وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

١١- المساواة في المعاملة Equity

توفير معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان الولاء التنظيمي لهم.

١٢- الاستقرار الوظيفي Stability of Tenture of Personnel

المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة.

١٣- المبادرة Initiative

ينبغي تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء.

١٤- روح الفريق أو التعاون Esprit de Corps

أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل إنجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف.

ج- نظرية البيروقراطية Bureaucratic Theory

يفترض النموذج البيروقراطي أن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير متوفرة في أداء العمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة. ولقد انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات.

ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي. وقد أثبت فيبر بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية والدينية والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي والتي لا غنى لأي منظمة عنها. وهذه الخصائص هي:

١. التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
٢. التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهم.
٣. سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم.
٤. وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
٥. الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.
٦. اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.

إن المبادئ الآتية الذكر ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم تتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء. كما قد نجد البعض غير مستعد للمبادأة والابتكار بتصرف جديد لأن ذلك قد يتعارض أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة ولهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور ومن أهمها:

١. تضخم الأعباء الروتينية.

٢. عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة وإنما ينصب اهتمامهم على استيفاء الإجراءات.

٣. شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.

٤. تؤدي الإجراءات والقواعد إلى تشابه في شكل السلوك وتوحده ثم إلى تحجره مما يزيد الأداء صعوبة.

٥. الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.

وأخيراً، رغم هذه المآخذ فإن النظام البيروقراطي الذي وضعه فيبر قد تحدى الزمن وأثبت أنه قابل للتطبيق على مستوى العالم كله.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relations School

من روادها التون مايو (Elton Mayo) ولقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية. تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبناءً عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها. وإن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي

يحفزه للبذل والعطاء، وأن إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل.

ومن هذا المنطلق تغيرت استراتيجيات النظرية الإدارية لدى مدرسة العلاقات الإنسانية نحو تفسير سلوك الفرد في المنظمة، فأصبح اهتمام دعائها يتركز على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل، وتزايد الاهتمام بمشاعر الأفراد وزاد التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المنظمة.

ولقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء.

كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافاً وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك فإنه يصبح لازماً على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم. عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم، وهذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج والعطاء.

لقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة. ولقد أثبتت الدراسات الميدانية والعملية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية، ولكنها رغم ذلك، واجهت انتقادات عديدة أهمها:

١. على الرغم من اهتمام دعاة هذه المدرسة بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل إلا أن فلسفتهم لم تأت بجديد. فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية، بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة ورفع الروح المعنوية للعمال هي وسائل تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاج، وفي حين أن فلسفة الإدارة العلمية كانت تقوم على تدريب العامل وتحفيزه مادياً لكي يزيد من إنتاجيته، فإن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تقوم على أن الاعتراف بالجماعات العمالية الصغيرة وبتغيير أسلوب الإشراف والقيادة للعمال من أسلوب الشدة والعنف إلى الأسلوب الإنساني الرقيق هما أساس رفع إنتاجية العامل. فظلت هذه المدرسة تدعو الإداريين إلى تغيير أسلوب تعاملهم مع العمال ليصبح أسلوب الإقناع الظاهري والتلطف معهم بدلاً عن أسلوب التسلط الذي كان سائداً. وهذا يعني أن مدرسة العلاقات الإنسانية غيرت النظرة للإداري من كونه رأسمالياً كما كان في فلسفة الإدارة العلمية إلى كونه رأسمالياً متطوراً وحديثاً يسعى إلى زيادة إنتاجية العمال عن طريق الإقناع الظاهري بدلاً من الأسلوب التسلطي.

٢. اهتمت هذه المدرسة بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية، وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة والجوانب الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية. ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال، بل افترضت أن أي نزاع في السلطة بين العمال والإدارة ما هو إلا ظاهرة مرضية وغير صحية، ولن تحدث إذا ظل الإداريون يعاملون العمال معاملة إنسانية حسنة، وإذا ظلت قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة والعمال مما يؤدي إلى الانسجام بين رغبات العاملين وأهداف المنظمة.

٣. أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة ولم تستطع تصور حقيقة التنظيم كاملة كنظام فرعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية ويؤثر فيها، بل ظل اهتمامها بالفرد العامل داخل المنظمة ولم تناقش أثر البيئة الاجتماعية على المنظمة، فظلت نظرية جزئية في نظرتها.

ثالثاً: المدرسة السلوكية The Behavioral Theory

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية، حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم. ومن رواد هذه النظرية كريس ارجرس، ودوجلاس مكريغر، ورنسس ليكرت، وابراهيم ماسلو، وفردريك هرزبرغ، الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل على أنه:

١. ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضى نفسي له.
٢. لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
٣. لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز. ويمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.
٤. يسعى أن يكون ناضجاً وناجحاً في عمله، ويبرز طاقاته لكي يشعر بالكمال والنجاح وذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيئاً ومساعداً على النجاح.

٥. يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة والمباشرة من جانب الرؤساء والمشرفين.

٦. يسعى لتحقيق تقابل وتماثل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.

٧. لديه حاجات مادية وغير مادية. فالبعض تسيطر عليه الحاجات المادية، والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجات غير المادية (المعنوية والاجتماعية والنفسية). وعلى العموم يبدأ الفرد بمحاولة إشباع حاجاته المادية الأولية ثم الحاجات غير المادية. وإن قيام المنظمة بمساعدة الفرد في إشباع حاجاته يساعد في إبراز طاقاته إلى أبعد حد.

ولذلك فقد طالب دعاة هذه النظريات باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل

مضمونها:

١. أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية.

٢. إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بحيث تكون قرارات جماعية وليست فردية.

٣. تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.

٤. وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة بدلاً من فرض السيطرة والرقابة المتشددة عليهم.

٥. الاعتقاد بأن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.

٦. المرونة في تصميم العمل مما يتيح للأفراد الحرية لإبراز طاقاتهم ولابتكارهم الشخصي.

٧. وضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن إيراد الملاحظات التالية:

١. بالرغم من أن المدرسة السلوكية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة إلا أنه ما زالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية وفي المنظمات لم تغطها هذه النظرية. إذ اهتمت بالجوانب السلوكية وأغفلت العمليات الإدارية والتنظيمية.

٢. بالرغم من النظرة التفاضلية للإنسان والتعامل مع جوانبه الإيجابية، فقد بقيت هذه النظرية عاجزة عن إيجاد جوانب محددة أو أسلوب معين يمكن اعتماده لعلاج مشكلة التوفيق بين رغبات وأهداف الأفراد العاملين، وغايات وأهداف الإدارة.

رابعاً: مدرسة النظم The Systems School of Management

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع. وتتميز بتأكيداها على اعتبار النظام System أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام General System يتكون من وحدات أصغر Sub - Systems تكون كل واحدة منها نظاماً بذاتها، وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية.

ويعتبر النظام الإداري (المنظمة) Administrative System نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية. ويتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي النظام الفني (Technical Sub - System)، والمعلومات (Information Sub - System) والقوى البشرية (Human Sub - System)، والنظام الاقتصادي المالي (Economic and Financial Sub - System). ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض. ويتوقف

نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود والصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها. ومن ثم فإن نتائج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية، لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفقاً لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية:

١ - المدخلات: Input

وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.

٢ - العملية الإدارية: Process

وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

٣ - المخرجات: Output

وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين وإلى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات.

٤ - التغذية العكسية (التغذية الراجعة): Feedback

وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

وهكذا تتفاعل العناصر الأساسية الأربعة الآتية الذكر بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أي منظمة. وقد يصعب الوقوف على طبيعة هذا التفاعل بصورة مباشرة أو بالعين المجردة، إلا أن آثار هذا التفاعل ونتائجه يمكن أن تدرك

بالمنطق وبالتحليل العملي لمدى تقدم المنظمة وتطورها، أو مدى تدهورها وانحطاطها الذي يؤدي إلى موتها البطيء، نتيجة عدم تفاعل البيئة الخارجية معها تفاعلاً إيجابياً يمدّها بالمدخلات وبالتأييد الأدبي والسياسي والاقتصادي.

ويمكن إجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة بما يلي:

١. أتاحت للباحثين في علم الإدارة النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة. فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح (Open System) الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة الإدارية المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها. فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة (Grand Theory) تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويؤثر فيه ويتأثر به بشكل مستمر.
٢. تجعل الفكر الإداري حساساً وواعياً لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية داخل المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية ... الخ.
٣. تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إلى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف، وأن نظرية الطريقة المثلى (The one best way) لعلاج الأمور قد برهنت على عدم جدواها.

٤. لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينيات وبداية السبعينات ولا تزال متأججة جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز. ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم، منها على سبيل المثال النظرية الظرفية أو الموقفية (The Contingency Theory) والتي ترى أنه لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة الإدارية والتحفيز، وأن كل موقف من المواقف وطبيعة العمل والعاملين في المنظمة هي التي تحدد الأسلوب الإداري المناسب.

الخلاصة:

على ضوء استعراض النظريات الإدارية الغربية الآتفة الذكر، يمكن إيراد الملاحظات التالية:

١. لقد سعت هذه النظريات إلى شرح وفهم العملية الإدارية في المنظمة وعلى مستوى المجتمع بأكمله. ويمكن القول إن أغلب هذه النظريات قد أخفقت في مهمتها لأسباب تتعلق بمنهجها الذي اختطته وبفلسفتها التي حددتها بناءً على ذلك المنهج. لقد كانت هذه النظريات جزئية المنحى والنظرة، فكثير منها لم يهتم إلا بدراسة ما يجري داخل المنظمة دون أن يتطرق إلى المتغيرات البيئية التي تؤثر تأثيراً قوياً على ما يجري داخل المنظمة، وهذا قصور شديد في تلك النظريات.

٢. إنها وهي تحلل المنظمات اهتمت بجزئية صغيرة؛ بما يجري داخل المنظمة وأغفلت الجزئيات الأخرى. فالمدرسة التقليدية مثلاً اهتمت بمشكلة الإنتاجية والحفز المادي ولم تراع المتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر في حفز العامل نحو مزيد من البذل والعطاء. ومدرسة العلاقات الإنسانية، وإن نجحت

جزئياً في تشخيص وتحليل العوامل والمتغيرات الإنسانية والسلوكية إلا أنها أغفلت العوامل والمتغيرات الفنية والرسمية والبيئية، فأخفقت في علاج السلوك التنظيمي. وتتابع بعد ذلك نظريات وافتراسات كثيرة عن السلوك التنظيمي والإنساني في المنظمة ولكنها جميعها لم توفق إلى نظرية شاملة تعالج العلاقات الداخلية والخارجية البيئية للمنظمة.

٣. وإذا كان ثمة استثناء لبعض النظريات التي وفقت إلى حد ما في شرح السلوك التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة فإن مدرسة النظم وهي نظرية منهجية وصفية نجحت في إبراز أهمية النظرة الشاملة، ودراسة المنظمة باعتبارها نظاماً فرعياً يعمل في إطار النظام الاجتماعي الكبير ويتأثر بما يجري في المجتمع من وضع سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي، ويؤثر في المجتمع بقدر ما يقدم من بذل وعطاء مقبول لدى المجتمع. وبذلك فهي أقرب إلى اعتبارها نظرية شاملة من غيرها من النظريات الإدارية المعاصرة.

نظام الإدارة اليابانية: Japanese Management System

لقد أقدم الباحثون والكتاب على مناقشة التجربة اليابانية في الإدارة في مختلف الجوانب بشكل واسع. فبينما لجأ بعض الباحثين إلى الافتراض بأن المميز الرئيسي للإدارة اليابانية يرجع إلى أسلوب التركيز على تنمية العنصر البشري، يؤكد الكاتبان Pascale and Athos أن سبب النجاح الحقيقي يكمن في التركيز على نتائج التشغيل طويلة المدى.

وفي الجانب الآخر يوضح البعض أن سر ذلك النجاح يكمن في تفهم عملية اتخاذ القرار. هذا ويعزو بعض الدارسين سبب النجاح الياباني إلى الممارسات الإدارية المختصة المتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة. وأشار باحثون آخرون إلى أن التقدم التكنولوجي هو العامل الرئيسي خلف فاعلية التجربة اليابانية، وهناك اتجاه آخر مشابه لمثل هذا المفهوم الأخير الذي يعزو سبب النجاح الياباني إلى

استخدام إدارة تصنيع متطورة مع التركيز على تطبيقات دقيقة لمراقبة الجودة والتنوعية^(١). وهناك من يرى بأن الأسلوب الياباني يمثل نوعاً من التكيف الاجتماعي للمنظمة مع القيم السائدة في المجتمع الياباني وما يمتاز به من استقرار سياسي وتماسك اجتماعي واعتناق مبدأ الجهد الجماعي التعاوني كأسلوب حياة، وقدرة على التقليد والمحاكاة ومجاراة الآخرين.

خصائص الإدارة اليابانية^(١):

١. مبدأ التوظيف مدى الحياة

لقد استقر العرف في اليابان على أن العامل الذي يعين في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد. ولا يتم الاستغناء عن العامل الياباني من المنظمة التي يعمل فيها إلا لأسباب جوهريّة كتدهور حالته الصحية، أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو بناء على رغبته الشخصية في ترك العمل.

إن هذا الأسلوب المتميز في إدارة القوى العاملة يوفر الاستقرار الوظيفي للعاملين ويعمق ولاء الموظف لمنظمته، ويعزز انتماءه إليها.

٢. البطء في التقييم والترقية

لقد جرى العرف في المنظمات اليابانية على تقييم أداء الفرد العامل بغرض الترقية بعد مضي عشر سنوات على تعيينه. وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب في التقييم على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه. وبالرغم

(١) عبد الله عبد القادر نصير: "تجربة الإدارة اليابانية وقابلية التحويل إلى المؤسسات السعودية". مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد: ٤٠، ١٩٩٠، ص ٢١-٢٢.

(١) عمر وصفي العقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٦، ص ٣٧-٤٤.

من أن هذا الأسلوب في التقييم قد يكون محبطاً للعاملين إلا أنهم يتقبلونه كأسلوب عمل بسبب توفر الأمن الوظيفي لهم.

٣. المشاركة في اتخاذ القرارات

تتخذ القرارات في المنظمات اليابانية من خلال أسلوب جماعي حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه طبقاً إلى ما يسمى بأسلوب (Ringi System). وعادة تقدم خطة المشروع أو القرار من قبل الأفراد بأسفل الهيراركية التنظيمية، وبعد ذلك يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة لتقييمها أو تعديلها، ثم تتم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا. فإذا ما كان هناك إجماع تام من جانب الأفراد المهتمين بموضوع الخطة يقوم الرئيس بالموافقة عليها لتكون قراراً رسمياً واجب التطبيق. لقد أثبتت الدراسات أن القرارات الجماعية أكثر موضوعية وفاعلية من القرارات الانفرادية أو القرارات المفروضة بحكم المركز أو السلطة.

٤. المسؤولية الجماعية

إن من أبرز خصائص الإدارة اليابانية التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد. وهذا يعني سيطرة روح الفريق على روح الفردية، ومع ذلك فالروح الفردية مرغوبة إذا كانت تعمل وفقاً لفلسفة وروح الجماعة وذلك بعدم معارضتها لروح الفريق.

إن تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد أسلوب الجماعة (Group) في توزيع المهام والصلاحيات حيث ينتمي كل فرد في المنظمة إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر خلال فترة عمله في المنظمة. ومعنى ذلك أن عضوية الفرد في جماعة ما لا تكون ثابتة طوال الوقت بل تتغير من حين إلى آخر لتوطيد عرى الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة. هذا ويسند لكل جماعة مهمة معينة تسعى الجماعة من خلالها إلى إنجاز هذه المهمة، والعمل على تطوير العمل

وزيادة إنتاجيته. وتقاس إنتاجية العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي، وتمنح المكافآت التشجيعية للعاملين كنسبة من صافي الأرباح في نهاية العام، وعلى ذلك فإنه من مصلحة كل عامل وكل جماعة أن تبذل قصارى جهدها بغية زيادة الانتاج وتطويره لأن زيادة الإنتاجية وزيادة الدخل يعودان بالنفع العام على جميع العاملين وليس على فئة محددة منهم.

٥. الرعاية الشمولية

تتميز الإدارة اليابانية برعاية أفرادها داخل المنظمة وخارجها، كحل مشاكل الأفراد العائلية وتعليم أبنائهم ورعايتهم صحياً وتقديم المساعدات المالية لهم، وتأمين أمورهم المعيشية من إسكان والقيام بنشاطات اجتماعية وغيرها من رعاية النواحي غير الرسمية مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين. وتقوم الإدارة اليابانية بهذه النشاطات على اعتبار أن ما يحصل للفرد من ضغوط خارجية يؤثر على أدائه في المنظمة.

لقد بينت الدراسات أن المنظمة اليابانية تضيف على نفسها السمة العائلية، فهي عبارة عن تجمع بشري متآلف أقرب إلى العائلة الممتدة، على خلاف ما هو سائد في المجتمعات الغربية حيث تسود الفردية والقيم المادية. ويتم من خلال الرعاية الشمولية غرس حب الولاء والانتماء في نفوس العاملين باعتبارهم أسرة واحدة، في منظمة ينتمون إليها بروابط أسرية متينة، إلى جانب أن هذه المنظمة توفر للعاملين فيها الاحترام والتقدير، كما توفر لهم معظم حاجاتهم المادية من مأكّل وملبس ومأوى، وكذلك حاجاتهم المعنوية من حب وتقدير واحترام وانتماء.

٦. المسارات الوظيفية غير المتخصصة

تتميز الإدارة اليابانية بإتاحة الفرصة للعاملين في المنظمات اليابانية للتنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد، بهدف إعطاء كل عامل فرصة التعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء العمل، مما يعزز تقديره لهم وتعاونهم معهم. إضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يسهل عملية إحلال أي موظف مكان موظف آخر من نفس المستوى في حالة المرض أو الغياب، كما يسهل عملية التعاون في إنجاز المهمات في حالة مواجهة ضغط عمل في أقسام المنظمة.

٧. الرقابة الذاتية

تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء. ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيهـم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم. ويتعين على المرؤوسين لممارسة هذا النوع من الرقابة فهم فلسفة الإدارة ورسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية التي تتضمن القيم والتقاليد والأعراف، وكذلك الإحاطة بالإجراءات المطلوبة اتخاذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

نظرية ز : Theory Z

وضع وليم أوتشي (William Ouchi) نظرية Z في بداية الثمانينات (١٩٨١). وقد لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين ... الخ. وقد عزا أوتشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري. فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله.

يرى أوتشي أن نظرية Z تقوم على ثلاثة أعمدة^(١):

أ- الثقة:

تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته. وتتمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية، وكذلك بين المنظمات والنقابات العمالية والمؤسسات الحكومية.

ب- الألفة والمودة:

يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية ومودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة. وانعكس ذلك على المنظمات اليابانية حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كنفه، في جو من الألفة والمودة تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.

ج- الحذق أو المهارة:

وتعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافه تكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. كما تمكنه هذه المعرفة من بث روح التعاون والثقة بين مرؤوسيه.

ومن جهة أخرى تتمثل السمات الرئيسية لنظرية Z في الآتي^(١):

١. الوظيفة طويلة الأمد.
٢. المسارات الوظيفية معتدلة التخصص.
٣. القرارات بالمشاركة.
٤. المسؤولية فردية.
٥. التقييم غير رسمي مع عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.
٦. اتباع أسلوب الترقية البطيئة.
٧. الاهتمام الشمولي بالعاملين.

لقد بين أوتشي أن اتباع المعايير اليابانية في تصميم المنظمات يستوجب خلق البيئة المناسبة لهذا النوع من التنظيم والبدء بتطبيقه في المستويات الإدارية العليا أولاً حتى تكون القدوة الحسنة لباقي المستويات الإدارية.

الخلاصة:

تميزت الإدارة اليابانية بتجربة ذات طابع فريد، فعندما توظف العامل باعتباره موظفاً دائماً فإن الإدارة تعتمد إلى تطوير نوع من الرقابة الذاتية التي تعتمد مبدأ الولاء الاجتماعي وتبني فلسفة المنظمة التي يعمل فيها. وبالرغم من أن عملية تطوير الولاء الاجتماعي وتبني فلسفة المنظمة عملية بطيئة، فإن نتائجها تتبدى في هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة واللامركزية وتدني درجة الرسمية، على خلاف النظم البيروقراطية التي تفرضها النظريات الإدارية الغربية.

إن تحركات العاملين اليابانيين تميل إلى التحرك الأفقي وليس التحرك العمودي أو المستويات الإدارية الهيراركية. وبدلاً من التأكيد على الترقية العمودية (السلم الوظيفي) فإن الموظف الياباني ينتقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري مما يساعد في اكتساب العديد من المهارات، كما يساعد في تسهيل عملية إحلال أي موظف مكان أي موظف آخر من نفس المستوى الإداري في حالة غيابه أو استقالته.

ويساعد هذا النظام على خلق جيل من الموظفين العاممين (غير المتخصصين) مما يشجع روح الفريق وبناء القنوات غير الرسمية للاتصالات التي تساعد على التنسيق بين النشاطات المختلفة لمختلف الوحدات الإدارية.

إن عملية اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية ليست على نمط المشاركة في المنظمات الغربية التي تتم من خلال اللجان والمفاوضات بين الإداريين ومروسيهم، فالإداريون اليابانيون يتشاورون بطريقة غير رسمية مع كل المعنيين أو الذين يطالهم تأثير هذه القرارات، وعندما يصبح هؤلاء جميعاً على علم بمشروع القرار، يطلب منهم اتخاذ القرار بصورة رسمية، ونتيجة للمشاورات غير الرسمية فإن القرار المتخذ يقر من كافة الجهات المعنية باعتباره قراراً جماعياً. إن العامل الرئيسي في هذا الأسلوب لاتخاذ القرارات عائد إلى أن كافة المعنيين بالقرار يكونون على علم مسبق به، وأن آراءهم حوله تكون قد أعطيت فرصتها للسماع والمناقشة، كما أن الطريقة اليابانية تركز في تنظيم العمل على أساس الجماعات وليس على الأساس الفردي، وعليه فإن المسؤولية تصبح جماعية أيضاً.

إن الموظف الياباني يقيم بناء على معادلة متعددة المعايير وليس بناء على معيار الإنجاز أو الإنتاجية كما هو الحال في المنظمات الغربية. وتكون هذه التقييم متباعدة الفترات وليست سنوية أو دورية كما هو الحال بالنسبة للعاملين في العالم الغربي. إن التقييم الدوري ضروري حيث تكون درجة مرونة الانتقال من منظمة

إلى أخرى عالية، أما الوظيفة مدى الحياة فلا تحتاج إلى مثل هذا النظام من التقييم الدوري السنوي. ويشتمل نظام التقييم الياباني على معايير القدرة على التعايش مع الآخرين والقدرة على لعب دور العضو في فريق العمل^(١).

تعتبر المنظمات اليابانية العنصر البشري من أهم وأعلى ما لديها ولذلك فإنها تعمل على تعظيم قدرات العاملين فيها لمواجهة كافة المتغيرات الداخلية والخارجية للارتقاء بمعدلات الأداء. ويعتبر التدريب من أهم الموضوعات التي تركز عليها الإدارة اليابانية، لذا تقدم معظم المنظمات أساليب تدريب متنوعة منها التدريب داخل العمل (On-the-Job Training) أو خارج العمل (Off-the-Job Training). كما تقوم بعض المؤسسات باستعمال أسلوب الإرشاد والتوجيه وذلك بتخصيص موظف يكون بمثابة مرشد لمتابعة وتوجيه العاملين الجدد، وذلك بإرشادهم إلى أسلوب العمل الأمثل، وتنمية قدراتهم وتشكيل سلوكهم بما يتفق مع فلسفة الشركة وأهدافها. كذلك تستعمل الشركات أسلوب النقل وتحريك الأفراد بهدف إكسابهم خبرة عامة حول طبيعة أعمال الإدارات المختلفة للشركة لإعدادهم للعمل القيادي في المستقبل، وكذلك بغرض تمكينهم في الأعمال التي تتواءم مع قدراتهم. كما ترسل بعض الشركات الكبيرة موظفيها للعمل في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي تقوم بتزويد الشركات الكبيرة بحاجاتها من الأجزاء والمكونات، وذلك بغرض التعرف على أنماط العمل فيها وكيفية مواجهة المشاكل التي تواجهها^(٢).

(١) حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ٦٤-٧٣.

(٢) جمال الدين الخازندار، "تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة: دراسة مقارنة". مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد: ٥٦، ١٩٩٤، ص ١٢٣-١٥٠.

وأخيراً وضع أوتشي منهجاً للإدارة أسماه "نظرية Z" يمثل تطويراً للنموذج الياباني في الإدارة يتلاءم مع القيم والثقافة الأمريكية. وبذلك أثبت اليابانيون أنه بقدر ما لديهم من قدرة على استيراد ما هو خارجي وأقلّمته حسب القيم والثقافة اليابانية، فإن لديهم أيضاً قدرة على تصدير ما لديهم من أساليب ونماذج إدارية وأقلّمته حسب القيم والثقافة الخارجية كنظرية Z والقيم والثقافة الأمريكية.

نظام الإدارة الكورية: Korean Management System

خرجت كوريا الجنوبية منهاراً اقتصادياً وسياسياً من الحرب الأهلية الكورية التي وقعت ما بين ١٩٥٠-١٩٥٣، وحققت ما يسمى بـ "المعجزة الاقتصادية". فالتقدم السريع قد حظي باهتمام الاقتصاديين والصناعيين والإداريين داخل وخارج كوريا الجنوبية لمعرفة الدوافع والأسباب وراء نجاح الشركات الكورية التي تدار من خلال عقيدة إدارية وقيم ثقافية تأثرت بأساليب ونظم العمل اليابانية وبالنظام الإداري الأمريكي.

تشارك كوريا الجنوبية واليابان في كثير من الخصائص الثقافية التي هي وليدة النفوذ الصيني في كلا البلدين في الماضي. فالكوريون واليابانيون ينظرون لشؤونهم الداخلية وعلاقاتهم بالعالم الخارجي بمنظور الفلسفة الصينية وبصفة خاصة الكنفوشسية. إضافة إلى ذلك تطبيق النظام الإداري الياباني بكوريا خلال فترة الاحتلال الياباني لشبه الجزيرة الكورية والتي امتدت من عام ١٩١٠ وحتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وخلال تلك الفترة تركت الإدارة اليابانية بصماتها الواضحة على الإدارة الكورية. وبالرغم من تشابه الأخيرة مع نظام الإدارة اليابانية توجد اختلافات بين النظامين. لذلك سنتعرض إلى أهم خصائص الإدارة الكورية.

خصائص الإدارة الكورية: (١)

١. التوظيف مدى الحياة

إن التوظيف مدى الحياة مفهوم تقليدي بنظام الإدارة الكورية. فالعامل الذي يلتحق بإحدى المنظمات يضمن العمل بها مدى الحياة وحتى سن التقاعد، ونادراً ما يحدث أن تقوم المنظمة بإنهاء خدمات العاملين في أوقات الكساد والأزمات. ومع ذلك فإن بعض المنظمات تقوم بإنهاء خدمات بعض الموظفين إذا ثبت لديها أنهم غير جديرين بشغل الوظائف التي يشغلونها.

٢. روح الفردية

إن روح الجماعة أو الفريق Team Spirit شعار قوي بالإدارة الكورية حيث يتم التأكيد على العمل من خلال الفريق الواحد المتضامن. وعلى الرغم من ذلك فإن المنظمات الكورية لا تهمل الروح الفردية من منطلق اقتناعها بأهميتها في الإبداع وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة. فالطموحات الفردية المنبثقة عن الروح الفردية قد تصطدم ببعض المفاهيم التقليدية كمفهوم التوظيف مدى الحياة ونظام الترقية، ونتيجة لتلك الطموحات فإن الفرد قد يترك العمل وينتقل إلى منظمة أخرى إذا كانت تقدم له مزايا أكثر من المزايا التي تقدمها له منظمته الأولى. وكذلك إذا شعر الفرد بأنه يعمل في وظيفة لا تتناسب مع قدراته ومؤهلاته وطموحاته. كما أنه في حالة عدم ترقى الفرد فإنه قد ينتقل للعمل بمنظمة أخرى.

(١) جمال الدين الخازندار، "تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة: دراسة مقارنة"، مجلة الإداري، مسقط: معهد الإدارة العامة. العدد: ٥٦، ١٩٩٤، ص ١٢٣-١٥٠، جمال الدين الخازندار، "خصائص الإدارة في الشركات الكورية"، مجلة الإداري، مسقط: معهد الإدارة العامة، العدد: ٤٠، ١٩٩٠، ص ٧٣-٩٧.

٣. المركزية في اتخاذ القرارات

المركزية سمة من سمات التنظيم في المنظمات الكورية، فعملية اتخاذ القرارات تتركز في مستويات الإدارة العليا. كما أن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لموافقة الإدارة العليا، ومع ذلك تطرح بعض المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارات الوسطى والتنفيذية على نحو مشابه للنظام الياباني (Ringi System) ولكن تبقى السلطة الفعلية في يد الإدارة العليا.

٤. القيادة الأبوية

إن نمط القيادة بالإدارة الكورية هو نمط استبدادي أبوي وتعتبر المنظمة امتداداً لمفهوم الأسرة. ومن الطبيعي أن يظهر مثل هذا النمط القيادي في ظل التنظيم المركزي، كما أن نطاق القيادة التسلطية يزداد في ظل ايجابية المرؤوسين تجاه تصرف القائد. ومن جهة أخرى، تتأثر القيادة الإدارية بالقيم الإدارية السائدة في المنظمات الكورية، فمعظم المديرين يركزون على تنمية جو التآلف بين العاملين، ومن هنا يسير أسلوب اتخاذ القرارات وفقاً لنمط القيادة التوجيهية - التآلفية وذلك للمحافظة على حسن العلاقات مع المرؤوسين والحفاظ على استقرار العمل وتوازنه.

٥. السلطة والبناء غير الرسمي

لا تتركز السلطة فقط في المستويات الإدارية العليا بالمنظمات الكورية، وإنما غالباً في أيدي مجموعة من المديرين. وتركيز السلطة بهذا الشكل ينطلق من واقع تلك المنظمات والتي لا ينفصل ملاكها عن إدارتها، وبالتالي تلعب الأسرة المالكة للمنظمة دوراً كبيراً في تحريك إدارة المنظمة. ومن الملاحظ أن أصحاب المنظمات الكورية يميلون إلى تعيين مديرين وأفراد يضمنون ولاءهم وإخلاصهم لإدارة المنظمة، وغالباً ما يتم اختيار هؤلاء الأفراد على أساس القرابة أو المنطقة الجغرافية أو التخرج من نفس المدرسة أو الجامعة.

٦. سيطرة الأخلاق الكنفوشيسية في العمل

دخلت الثقافة الكنفوشيسية إلى شبه الجزيرة الكورية في القرن الخامس الميلادي عن طريق الصين حينما كانت الأخيرة مسيطرة على الأجزاء الشمالية الشرقية من شبه الجزيرة الكورية. وطبقاً للفلسفة الكنفوشيسية فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تحكمها مبادئ العدالة والأخلاق. إن مثل هذه المبادئ تؤثر على السلوك التنظيمي والإداري، كما تؤثر على الاتصالات والعلاقات الاجتماعية للأفراد، فالملاحظ أن المرؤوس يظهر ولاءً كبيراً للرئيس أو المنظمة، ويقوم الرئيس في المقابل بمعاملة المرؤوس معاملة طيبة والعمل على مساعدته.

٧. قيم الأسرة

في ظل الكنفوشيسية فإن علاقات أفراد الأسرة بعضهم ببعض تعتمد على دور الأب، حيث أن الأب صاحب السلطة الوحيد في الأسرة، وعندما يكون الأب قوياً فإن ذلك يؤدي إلى إحداث توازن وتآلف بين أفراد الأسرة. ومن ناحية أخرى على رب الأسرة أن يراعى أسرته مقدماً إليها كل الخير. وتنطبق مثل تلك العلاقة على المنظمات الكورية، فصاحب المنظمة أو مالكاها يعتبر بمثابة الأب وعلى المرؤوس طاعته واحترامه والوثوق به، وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرؤوسين.

٨. نظام التعاقب والإرث التقليدي

ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة التقليدية الكورية على مجال الأعمال. فالابن الأكبر في الأسرة هو المسؤول الأول عن الأسرة وإليه ترجع جميع الشؤون والأصول المالية للأسرة. وبالنسبة للمنظمات الكورية بعد وفاة مؤسس المنظمة يتولى الابن الأكبر إدارتها، بينما بقية الأشقاء الأقل سناً يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقاً لأعمارهم. وهكذا فإن معظم المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها.

٩. نظم إدارة الأفراد

هناك بعض الخصائص التي تميز نظم إدارة الأفراد بالمنظمات الكورية، وتتعلق تلك الخصائص من الثقافة والموروثات الكورية. مثال ذلك: نظم الأجور والمكافآت تعتمد أساساً على عامل الأقدمية، ولكن مع نمو المنظمات وتقدم النظم الإدارية بها بدأت تلك المنظمات في الأخذ بالأداء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت. كما أن ترقية العاملين بالإدارة التشغيلية تعتمد في المقام الأول على الأقدمية، وذلك على عكس مستوى الإدارة العليا حيث تتم ترقية ومكافأة المديرين على أساس الأداء.

إن مهمة تقييم أداء العاملين بالمنظمات الكورية مهمة صعبة، حيث يتم التقييم مرتين أو ثلاث مرات سنوياً، ومع ذلك يرى المديرون الكوريون صعوبة في التقييم بسبب عدم رغبتهم في تقييم العاملين وإظهاره سلبياً لأن مثل ذلك التقييم السلبى يؤثر على علاقات العمل، وكذلك على العلاقات الداخلية بين الأفراد والمجموعات غير الرسمية، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى حدوث شرخ في علاقات التآلف بين العاملين، ومن هنا يقيم المديرون عادة مرؤوسيههم بشكل إيجابي. وبسبب تلك المشاكل المنبثقة عن الموروثات والتقاليد الاجتماعية وكذلك الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات الكورية، فإن نظم تقييم الأداء في تلك المنظمات لا تعطي بيانات صادقة أو بيانات يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات بإدارة القوى البشرية، باستثناء الاستخدامات المحدودة في قرارات الأجور والمكافآت. بالإضافة إلى ذلك فإنه عند تقييم أداء العاملين لا يجري المديرون مقابلات شخصية مع المرؤوسين، وكذلك لا يتم تزويد المرؤوسين ببيانات عن نتائج التقييم.

تعتبر الإدارة الكورية العنصر البشري من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. ويتم تنمية قدرات العاملين وتطوير أدائهم من خلال التدريب الداخلى حيث تهتم المنظمات الكبيرة بتنمية وتطوير قدرات عاملها بمراكز التدريب

التابعة لها، كما أن بعض المنظمات ترسل بعض العاملين فيها إلى الخارج لأغراض التدريب بالشركات العالمية بالدول المتقدمة.

وأخيراً وبينما تغلب الصفة المركزية والرسمية على البناء التنظيمي للمنظمات الكورية، يلاحظ أن وظائف الأفراد بالمنظمات ليست منظمة أو واضحة، فلا يوجد توصيف للوظائف، ويتم تحديد المهام والمسؤوليات للموظفين من قبل المشرف أو رئيس العمل. ومن المعروف أن غياب التوصيف الوظيفي قد يؤدي إلى ازدواجية في العمل، وقد يؤدي ذلك إلى عدم التوازن في حجم العمل وتوزيعه بين العاملين، ولكن في ظل البناء التنظيمي المركزي والبناء الوظيفي غير المنظم يعتمد أداء الفرد على قدرة الفرد أو رئيس العمل في كيفية إنجازهِ للأعمال.

خلاصة النظريات الإدارية:

على ضوء استعراض جميع النظريات الإدارية يمكن القول أنه وعلى الرغم من توفر المعرفة حول المنظمات فإن الرغبة في الحصول على بناء نظري متكامل لدراسة المنظمات بما فيها من سلوكيات لم تتحقق بعد ولا تزال ملحة. فالوضع الحالي المعرفي هو وجود عدة نظريات إدارية وليس نظرية واحدة. إن التعدد في هذه النظريات يعود إلى أسباب متعددة منها: (١)

١. اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي أنتجت هذه النظريات.

٢. اختلاف الأصول العلمية والاهتمامات والخبرات لأصحاب تلك النظريات.

٣. تبين طرق البحث وأساليب جمع المعلومات عن ظاهرة المنظمة.

٤. تعدد ظاهرة المنظمة بما فيها من متغيرات مادية وسلوكية.

(١) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥، ص ٢٣.