

إيديولوجيا الفعالية التنظيمية في دراسات اتجاه الموارد البشرية:

تحليل نقدي لنظريتي الفلسفة الإدارية والدافعية

The Ideology of organizational effectiveness in human resources approach studies: critical analysis of management philosophy and motivation theories

هيام رقيق¹

جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، houyem.reguigue@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر: 2023/10/31

تاريخ القبول: 2023/09/26

تاريخ الاستلام: 2023/08/12

ملخص:

ساهمت نظريات اتجاه الموارد البشرية - التي تركز على الدافعية كمتغير أساس يحقق الفعالية التنظيمية - في تطوير الممارسات الإدارية، غير أنها قد جنحت إلى المغالاة في تعظيم الدور الذي يلعبه السلوك الإنساني في التنظيم، وتأكيد الأهمية القصوى للفرد إلى الحد الذي جعلها حريصة كل الحرص على تطويع التنظيم نفسه إلى حاجاته وأهدافه الشخصية. ولكن مبادئ هذه النظريات لم تكن في الحقيقة سوى سبل إنسانية لإحلال السلام الصناعي، وخدمة الإيديولوجيا الرأسمالية المحافظة. يستهدف هذا المقال تسليط الضوء على أهم التبريرات الإيديولوجية التي حملتها في طياتها. **كلمات مفتاحية:** الإيديولوجيا؛ الفعالية التنظيمية؛ اتجاه الموارد البشرية؛ نظرية الفلسفة الإدارية؛ نظرية الدافعية.

Abstract:

The human resource approach theories -which focus on motivation as a major variable that achieves organizational effectiveness- contributed to the development of management practice; however they often exaggerate the role of human behaviour in organizations, emphasizing the extreme importance of individuals makes them very enthusiastic about adapting the organization itself to their individual needs and goals.

But the principles of these theories are actually just humanitarian ways to achieving industrial peace and serving conservative capitalist ideologies. This article aims to elucidate the most important ideological justifications among them.

Keywords: Ideology; Organizational Effectiveness; Human Resource Approach; Management Philosophy Theory; Motivation Theory.

مقدمة:

سيطر مفهوم العلاقات الإنسانية على الفكر الإداري حتى الستينات من القرن المنصرم، ولكن شيئاً فشيئاً فتر حماس المسيرين إزاءه، ووهنت عزائمهم على تطبيقه بسبب المشاكل والصعوبات التي واجهتهم والنتائج غير المرضية التي توصلوا إليها؛ فقد أتهم المشرفون الذين تقربوا من العمال وصادقوهم، بالضعف والعجز عن اتخاذ القرارات الرشيدة. كما رأى الكثيرون أنه مفهوم غير واقعي، لا يعدو أن يكون ضرباً من خيال المنظرين. وهكذا لم تلبث فكرة "العامل المبتهج" - التي لاقت الاستحسان وعرفت رواجاً كبيراً في الأوساط الإدارية والأكاديمية - أن اصطدمت بالبيئة القاسية للمصنع ومنظمة الأعمال.¹

ورويدا رويدا خبا بريق اتجاه العلاقات الإنسانية، وتراجع استخدام مفاهيمه ومبادئه، لاسيما بعدما أكد باحثون في علم الاجتماع أنه لا يزيد عن كونه خدعة إنسانية وديماغوجية اجتماعية.

وعلى أنقاضه برز اتجاه جديد؛ ألا وهو اتجاه السلوك التنظيمي أو اتجاه الموارد البشرية كما يطلق عليه البعض.

ووفقاً لسعد عيد مرسي بدر فإنه "أياً كان اسم هذا الاتجاه، فإنه يمثل في واقع الأمر مرحلة حديثة في تطور الاتجاهات السلوكية، الذي صاحب تطور الإيديولوجيا الرأسمالية للمشاريع الإنتاجية."²

وإذا كان التأكيد على تدعيم احترام الذات كمصدر للسلوك الدافعي هو ما قامت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، فإن حاجة تحقيق الذات قد شكلت بؤرة الاهتمام لدى أنصار اتجاه السلوك التنظيمي الذين نظروا إلى العامل كأداة إنسانية تُستخدم في تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية.²

لقد أولوا عناية بالغة لمشاعره وقيمه ومعتقداته واهتموا بما أياها اهتمام، وحرصوا على إشباع مختلف حاجاته النفسية والاجتماعية، كما طالبوا بضرورة الاستفادة الكاملة من إمكاناته وقدراته من أجل فهم وتطوير سلوكه التنظيمي، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة.

ولكن لم هذا الإفراط في أنسنة الأساليب الإدارية؟! وما هو مردّ اهتمام السلوكيين بالموارد البشري؟! هل هو الاقتناع التام بأنه أتمن الأصول التنظيمية والمقوم الرئيس للكفاءة والفعالية؟ أم أنه مجرد ادّعاءات ومزاعم تخدم الإيديولوجيا الرأسمالية وتدعم مصالح أرباب العمل؟

للإجابة عن هذا السؤال والكشف عن الطابع الإيديولوجي لنظرية التنظيم الغربية وإبراز مدى ارتباطها بمصالح النظام الرأسمالي، سنعمد في المقال الذي بين أيدينا إلى تقديم تحليل نقدي لأهم نظريات

اتجاه السلوك التنظيمي التي تُمنّت المورد البشري، وعملت على إضفاء الصبغة الإنسانية على تنظيم العمل؛ يتعلق الأمر بنظريتي الفلسفة الإدارية لـ (Douglas McGregor) والدافعية لـ (Rensis Likert).

أولاً: مبادئ اتجاه الموارد البشرية:

تركز نظريات اتجاه الموارد البشرية جل اهتمامها على السلوك الإنساني في التنظيمات على حساب الهيكل التنظيمي، وتقوم على الأسس الآتية:

- لا يوفر التنظيم الرسمي بشكله التقليدي الجو الملائم للسلوك التنظيمي السليم؛
- يعدّ الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي؛
- من الضروري عند دراسة الإنسان التركيز على تكوينه النفسي والاجتماعي بدل التركيز على تكوينه الفيزيولوجي كما فعلت نظرية التنظيم العلمي للعمل؛
- تشكل البيئة (المجتمع) هي الأخرى متغيراً رئيساً في تحديد السلوك التنظيمي، وهذا يعني أن التنظيم نسق مفتوح يتبادل التأثير مع المحيط الخارجي؛
- الإنسان هو مصدر التغيير الأول في السلوك التنظيمي؛
- التركيز على أثر التنظيم غير الرسمي في السلوك التنظيمي.³

وعلى الرغم من اختلاف الاتجاه النظري الذي صدرت عنه مجمل الدراسات السلوكية إلا أنها اشتركت في عناصر جوهرية في تحليل التنظيمات، على رأسها ضرورة مراعاة حاجات العاملين الشخصية ودوافعهم عند دراستهم لأن هذه الحاجات والدوافع تمارس تأثيراً مباشراً على سلوكياتهم، بل إن هذه الأخيرة لا تُفسّر إلا بالكشف عن الحاجة أو الدافع الذي تستند إليه، كما أن هنالك صراعاً أساسياً بين حاجات الأفراد والأهداف التنظيمية، "وعليه فإنّ أفضل شكل للتنظيم هو ذلك الذي يحاول تحقيق أقصى درجات الإشباع للفرد والمنظمة معا..."⁴

ثانياً: نظرية الفلسفة الإدارية* لـ (Douglas McGregor):

أسهمت أبحاث عالم النفس الاجتماعي (Douglas McGregor) المختص في دراسة السلوك التنظيمي في إثراء كل نظريات الدافعية التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية؛ إذ تأثر به جيل كامل من المنظرين الإداريين على غرار (Charles Handy) و (Warren Bennis)، فقد كان أول من طبّق نتائج العلوم السلوكية في التنظيمات.

ألف سنة 1960 كتابه الشهير « The Human Side of Enterprise » « الجانب الإنساني للمؤسسة»⁵ الذي أشار فيه إلى أن للمسيّرين الأمريكيين مجموعة من التصورات والقناعات المغلوطة بشأن محددات السلوك الإنساني في العمل، مردها التأثير بمفاهيم ومبادئ المدرسة الكلاسيكية في التنظيم كالتخصص، وحدة الأمر، الرقابة الصارمة، التهديد بالعقاب، المكافآت المادية...⁶ وقد أورد هذه التصورات والافتراضات في نظرية أطلق عليها **نظرية (X)** (التسيير السلطوي)، تم قدّم نظرية مضادة لها أسماها **نظرية (Y)** (التسيير التشاركي).⁷

1- نظرية (X)، نظرة سلبية إزاء المرؤوسين: تقوم على الافتراضات الآتية:

- الإنسان بطبعه كسول ويكره العمل، ويقوم بأي شيء في سبيل التهرب منه؛
- إرغامه على تحقيق الأهداف التنظيمية لا يكون إلا بجعله محل توجيه ورقابة وتهديده بالعقاب؛⁸
- بالإضافة إلى كونه غير قادر على تحمل المسؤولية، ويفضل أن يكون منقادا لا قائدا، كما يفتقر إلى الطموح، ويتصدر البحث عن الأمان أولوياته.⁹

يعتقد (McGregor) أن "افتراضات المديرين حول موظفيهم تحدد أسلوب قيادتهم في مكان العمل". لهذا فإن المسيّرين الذين يسترشدون بهذه النظرية لديهم قدرا منخفضا من التفويض بفعل مركزية السلطة، وهو ما يجعلهم يديرون مرؤوسيهم بأسلوب صارم يتضاءل فيه هامش الاستقلالية والحرية.¹⁰ وأكثر ما انتقده في النهج الكلاسيكي هو كونه "لم يطلق العنان لإمكانات الموارد البشرية"¹¹، لهذا أراد هو وغيره من السلوكيين تطوير نماذج لتنظيمات تأخذ في الحسبان المواهب والقدرات الكامنة في سياق العمل.¹²

2- نظرية (Y)، نظرة إيجابية إزاء المرؤوسين:

افتراضات هذه النظرية مناقضة تماما لافتراضات نظرية (X)، هدف (McGregor) من وراء طرحها إلى تقديم رؤاه وتصورات الخاصة حيال الموارد البشرية وتبيان الأساليب المثلى لإدارتها على نحو يسمح بتطوير وتنمية مؤهلاتها بما يعود بالنفع على المؤسسة:

- الإنسان غير مجبول على كره العمل، وليس كسولا بشكل فطري؛ وإنما يُعدُّ بذل المجهود العضلي أو الذهني في العمل في نظره أمرا طبيعيا مثله مثل اللعب والراحة؛

- التهديد والوعيد والرقابة الضاغطة والتلويح بالعقاب ليست هي الأساليب الوحيدة لدفع الأفراد إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، لأنه بإمكان الإنسان أن يمارس التوجيه والرقابة الذاتيين متى ما أحس نفسه مسؤولاً وملزماً بتحقيق الأهداف التي أسندت إليه؛
- يقترن التزام الفرد بتحقيق أهداف التنظيم بالمكافآت التي يتوقع الحصول عليها، وهو لا يحرص على تحصيلها من أجل إشباع حاجاته المادية فحسب، وإنما حرصاً على إشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات أيضاً؛
- بإمكان الإنسان - في ظل ظروف معينة - أن يتحمل المسؤولية، بل ويبحث عن تقلدها كذلك؛
- تنتشر القدرة على استخدام الخيال والابتكار لصالح المؤسسة بشكل كبير بين الأفراد، كل ما هنالك أن ظروف المجتمع الصناعي تحول دون الاستخدام الأمثل لهذه الطاقات الفكرية.¹³

تدفع هذه الافتراضات المديرين إلى اتباع نهج إداري فعال يقوم على اللامركزية والمشاركة، مما يحقق رضا أكبر في بيئة العمل، لكنها تفترض في المقابل أن العمال سيلتزمون بأهداف الشركة طويلة الأمد.¹⁴

تستند نظرية (X) إلى نمط تسيير يتخذ من العقوبات والمكافآت المادية قاعدة له على اعتبار أن الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان هي أكثر ما يرغب الإنسان في إشباعه، في حين تؤكد نظرية (Y) أهمية العلاقات الطيبة داخل جماعات العمل، وتدعو إلى إشراك العاملين في تسطير الأهداف التنظيمية¹⁵ لأن الفرد يهتم في المقام الأول بإشباع حاجات الانتماء وتقدير الذات.

يرى (McGregor) أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتكليفهم بأعمال محفزة، وتقليدهم مسؤوليات، وإقامة علاقات جيدة في جماعات العمل كفيل يجعلهم يعملون بجد.¹⁶ وإذا كانوا لا يبذلون قصارى جهودهم، ولا يقدمون أفضل ما لديهم، فلأنهم يُسيرون بطريقة غير ملائمة انطلاقاً من افتراضات خاطئة¹⁷؛ ومن ثم فإن عدوانيتهم اتجاه الإدارة وعدم استجابتهم لتعليماتها ليست نابعة من شخصياتهم، وإنما لكون حاجاتهم الإنسانية غير مشبعة.¹⁸

وهو بهذا الطرح يرفع العتب عن الأفراد، ويلقي باللائمة على الإدارة ويحملها تبعة تعثر العاملين في إنفاذ الأعمال، فهي لا تنفك تتهمهم بالكسل والتقاعد عن أداء واجباتهم ومهامهم، بل ويذهب إلى أبعد من هذا عندما ينظر إلى هذا الاتهام كمجرد ذريعة جاهزة ومبرر سهل يتحجج به الرؤساء في حالات الفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية. وكأنه قد أعاد في صياغة جديدة المثل العسكري القديم الذي يقول: "لا يوجد جندي سيء، وإنما هنالك قائد سيء."¹⁹

فالقيادة حسبها هي "علاقة بين خصائص أو سمات القائد واتجاهات وحاجات الأتباع وخصائص التنظيم (الهدف وطبيعة العمل) والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه. بعبارة موجزة: تمثل القيادة في نظره علاقة بين القائد والموقف".²⁰ إذ "نادرا ما يكون السلوك الإنساني مجرد استجابة مباشرة لواقع موضوعي؛ إنه في أغلب الأحوال استجابة لإدراك الفرد وتصوره لهذا الواقع". ويرى السيد الحسيني أن هذه المقولة "تعد خطوة تقدمية لأنه وسّع من نطاق تفسير السلوك الإنساني وأتاح الفرصة لدراسة كل من الموقف وتوجيه الأشخاص نحو هذا الموقف".²¹

قدّم (McGregor) شروحا كثيرة عن دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية، وحدد شروط القيادة الفعالة، "فنظر إلى العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على أنها علاقة اعتماد متبادل؛" فالعامل يعتمد على رئيسه في إشباع مختلف حاجاته مثل الترقية، زيادة الأجر، الاستقرار الوظيفي وحاجته إلى الأمان والاستقلالية وإثبات الذات (الاعتماد على نفسه في الاستفادة من مهاراته وقدراته). وذهب إلى أنه بإمكان المرؤوس إشباع حاجته إلى الشعور بالأمن في ظل ثلاثة ظروف: الجو الاجتماعي المواتم، المعرفة والنظام الثابت؛ لذلك عمل على بلورة عدد من المبادئ التي شكلت اتجاهها جديدا في دراسة القيادة داخل التنظيم:

أ- التسليم بأن السلطة تشكل مبدأ رئيسا في نظرية التنظيم، ويقصد بها: "السلطة الشخصية أو حق الرئيس في التمتع بالقوة من خلال قيامه بدوره في الوظيفة التي يشغلها حتى ينجح في تحقيق ما تتطلبه من أهداف؛"
ب- علاقة الاعتماد المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه هي حقيقة هامة أغفلتها النظريات الكلاسيكية؛
ج- للمرؤوسين القدرة على تعلم طريقة ممارسة التحكم الفعال في الذات، ويعد هذا التحكم أحد المؤشرات الهامة على نضجهم؛

د- إذا نجح الرئيس في تهيئة الظروف التي تتيح للعمال إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، فإنهم سيعملون على تحقيق الأهداف التنظيمية، وبذلك يتحقق مبدأ التكامل بين الفرد والتنظيم.²²

ومتى ما كان العمل ممتعا وكانت العلاقات طيبة، استطاع الموظفون أن يتخذوا من أهداف المؤسسة وسيلة لتحقيق أهدافهم الخاصة، وعليه يمكن أن تتوافق وتكامل الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية. وتسمح - حسب رأيه - بعض تقنيات الإدارة وتسيير الأفراد بمواءمة أهداف العاملين وأهداف المؤسسة. وإذا نجحت المؤسسة في الجمع بين أهداف الموارد البشرية وأهداف الإدارة من خلال بنائها التنظيمي،

وشروط العمل فيها، وكذا محتوى المهام، استطاعت عندئذ تحقيق الفعالية.²³ كما يرى أنه بإمكان الفرد أن يندمج في عمله بصفة مستدامة عندما تتوفر له آفاق جديدة على مستوى التنمية الذاتية.²⁴

على صعيد آخر، طالب (McGregor) المسيرين بثمين قدرات ومهارات مرؤوسهم وتشجيعهم على المبادرة وتحريهم من الرقابة العقابية الصارمة التي تضغط على أنفاسهم وتنقرهم من العمل. لقد أراد أن تكون البيئة التنظيمية دافعة ومحفزة للأفراد على العمل والإنجاز وتحمل المسؤولية ودعم روح الإبداع والابتكار والاستقلالية وإشباع مختلف الحاجات الإنسانية بعيدا عن العنف والعقاب والضغط والتشدد؛ وهو ما سيسمح لهم قطعا بتحقيق أهدافهم والحرص على تحقيق أهداف التنظيم، أي التوحيد بين أهدافهم الشخصية والأهداف التنظيمية.

يرى كل من (John Morse) و (Jay Lorsch) أن (McGregor) يدعو المديرين إلى انتهاج نظرية (Y) كأسلوب إداري يحقق الفعالية التنظيمية لما لها من مزايا، ولكنه من جهة أخرى يتسبب في إرباكهم عندما يدفعهم إلى المفاضلة بين أسلوبين إداريين متناقضين كليا بقوله أن نظرية (X) قد تعمل بشكل جيد في بعض المواقف، في حين لا تحقق نظرية (Y) نتائج جيدة في كل الأوقات. أي أن كل نهج قد يكون فعالا في بعض الحالات، ولا يكون كذلك في حالات أخرى. ومادام الوضع كذلك، كيف يمكن للمديرين أن يزيلوا هذا الالتباس؟

أتاحت بعض البحوث* التي أجريت الإجابة عن هذا السؤال: فقد خلصت إلى أنه لا يوجد أسلوب تنظيمي واحد يكون الأكثر نجاعة، إذ يتوقف اختيار النهج الأمثل على طبيعة العمل الذي يتعين القيام به؛ فعلى سبيل المثال: الشركات ذات المهام التي يمكن استشرافها بدرجة عالية، تلائمها نظرية (X) بما تفرضه من إجراءات شديدة الرسمية، وتسلسلات هرمية. بينما التنظيمات الأقل رسمية التي تؤكد مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار، فتناسبها نظرية (Y). ووفقا لهذه الدراسات على المسيرين تصميم المنظمات وتطويرها بحيث تلائم الخصائص التنظيمية طبيعة المهام التي ينبغي القيام بها.²⁵

ثالثا: نظرية الدافعية ل (Rensis Likert):

كانت ولا تزال أعمال عالم النفس الأمريكي (Rensis Likert) تؤثر وبعمق على نظرية المنظمة ودراسات القيادة. لقد عارض مثل (McGregor) الافتراضات التقليدية بشأن السلوك الإنساني واقترح أساليب جديدة تقوم على فهم أفضل لدوافع الأفراد وإمكاناتهم.²⁶ كما سار على نهج (Etzioni) في

الاعتماد على نتائج بحوث الجماعات الصغيرة، ونتائج دراسات رواد ومُحدثي العلاقات الإنسانية لوضع نظرية جديدة في التنظيم والإدارة. وقد سمحت له هذه البحوث باستخلاص خلاصتين:

أ- "يتبع المديرون والمشرفون الذين يحققون أعلى إنتاجية وأقل التكاليف وأدنى معدل في تغيير العمل والتغيب، وأعلى مستويات الرضا بين العاملين نمطا من القيادة يختلف عما يتبعه المديرون الآخرون."
ب- "لم تُبذل أية جهود بعد، تحاول تجميع المبادئ التي تحكم أساليب هؤلاء المديرين ذوي الإنتاج المرتفع بصورة متكاملة، وهذا ما تحاوله النظرية الجديدة."²⁷

إدًا سعى (Likert) إلى تقديم اتجاه جديد تماما بزعمه صدر له بقوله: "...على المديرين أن يهتموا دائما بالقوى الدافعة الأساسية التي تحكم السلوك لأنهم بذلك سوف يضمنون توحيد الأفراد مع التنظيم وأهدافه.... إن ذلك كفيل بتحقيق أقصى درجات الإشباع للأفراد والوصول بإنتاجية التنظيم إلى أقصى حد ممكن."²⁸

لقد أكدت هذه النظرية أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وفي تحقيق الفعالية التنظيمية بل وجعلته مسؤولا عن نجاح التنظيم أو إخفاقه لما يتمتع به من قدرات ومهارات.²⁹

والحقيقة أن هذا التأكيد لم يكن من وحي التنظير الأكاديمي، وإنما كان نتيجة للبحوث الإمبريقية التي قام بها (Likert)؛ فقد أجرى العديد من الدراسات الهامة حول السلوك الإنساني في التنظيمات، ركز فيها على العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين على وجه التحديد.

ومن بين هذه الدراسات: دراسة أراد الكشف فيها عن أسباب التباين في الكفاءة الإنتاجية في مجموعة من شركات التأمين الأمريكية، والتي توصل من خلالها إلى أن السبب الرئيس الكامن وراء هذا التباين هو السلوكيات التي يسلكها المديرون إزاء مرؤوسيه، والتي إما تدفعهم إلى التفوق وإما إلى الإخفاق. وقد صنف هؤلاء المديرين إلى أربعة أنماط هي: المدير المتسلط المستغل، المدير المتسلط الأبوي، المدير الاستشاري والمدير المشارك.³⁰

ويظهر الجدول الآتي هذه الأنماط الإدارية التي أوردها في كتابه "أنماط حديثة في الإدارة"

« New Patterns of Management » الصادر سنة 1961:

الجدول رقم (1): يظهر أنماط القيادة الإدارية لدى (Rensis Likert):

المدير المتسلط	المدير المتسلط المستغل	المدير المتسلط الأبوي	المدير الاستشاري	المدير المشارك
يقوم علاقات فاترة وغير ودية مع مرؤوسيه، علاقات تتخللها الريبة والشك.	أقرب إلى مرؤوسيه من المدير الأول، أي أن هنالك القليل من التفاعل الإنساني المشوب بالتعالي من قبل المدير والخوف والحذر من قبل المرؤوسين.	ثقة كبيرة في المرؤوسين لأجل دفعهم إلى التوحد مع الأهداف التنظيمية، وإن كانت ثقة غير مطلقة.	علاقات ودية بين الرئيس والمرؤوسين، والثقة في هؤلاء ثقة مطلقة.	
طبيعة عملية اتخاذ القرار	– تتخذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي، وتفرض على الأفراد فرضاً من دون تقديم تفسيرات. – (لا توجد استشارة ولا مشاركة في اتخاذ القرارات على الإطلاق).	– تتخذ القرارات في القمة وأحياناً ما يؤخذ بوجهات نظر المرؤوسين، ولكن في قضايا محددة.	– تتخذ القرارات الهامة في القمة، أما القرارات التفصيلية فيتم اتخاذها عند المستويات الأدنى، وعادة ما تتم استشارة المرؤوسين.	– مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المرؤوسين، مع درجة عالية من التنسيق والتكامل بين مختلف الجماعات المتداخلة.

كيفية ممارسة السلطة	– التهديد والعقاب، ومنح المكافآت في بعض الأحيان.	– منح المكافآت بالدرجة الأولى، مع توقيع العقوبات، أي اتباع سياسة العصا والجزرة. – مع ذلك يبقى المرؤوسون خاضعين خضوعاً تاماً للرؤساء.	– منح المكافآت بالدرجة الأولى وتوقيع العقاب عند اللزوم.	– مكافآت مادية قائمة على نظام تعويضي مصمم بطريقة جماعية، بالإضافة إلى المكافآت المعنوية كتشجيع المبادرة ودعم روح الفريق.
حجم ونوع الاتصال	– قليل جداً ينحصر في الاتصال النازل، أوامر وتعليمات فقط.	– قليل، يغلب عليه الاتصال النازل، مع تغذية مرتدة بسيطة (إمكانية)	– اتصالات كثيرة نسبياً، تشمل اتصال رأسي في الاتجاهين	– اتصالات كثيرة، رأسية وأفقية. – رجوع الصدى ثري

		مناقشة المرؤوسين للأوامر) (نازل وصاعد)، حيث لا يتم إصدار الأوامر إلا بعد مناقشتها مع المرؤوسين.	جدا، إذ تحدد الأهداف من خلال المشاركة الجماعية، باستثناء الحالات الطارئة والمستعجلة.
طبيعة العملية الرقابية	- تمارس الرقابة بدرجة عالية من المركزية، فهي محصورة في الإدارة العليا فقط، تستخدم في تشخيص الأخطاء والمخالفات وتتخذ الأسلوب العقابي.	-رقابة مركزة في الإدارة العليا مع منح بعض التفويض للمستويات الوسطى والدنيا. - لا تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية. - تستخدم في الكشف عن الأخطاء، مع تقديم المكافآت أو إنزال العقوبات.	- رقابة جماعية في كل أجزاء التنظيم، تستخدم للتوجيه الذاتي، والعمل على حل المشاكل والصعوبات بصورة متجانسة ومتناسقة. - لا تتخذ الصورة العقابية.

درجة تقبل الأهداف التنظيمية	- ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد تظهر في سلوكيات مضادة للأهداف التنظيمية. تقبل ظاهري للأهداف ورفض ومقاومة شديدة وخبفية في الوقت نفسه.	- تقبل ظاهري للأهداف مع بعض المقاومة الخفية، وإن كانت متوسطة الشدّة.	- تقبل ظاهري للأهداف مع وجود حالات تظهر فيها المقاومة المستترة.	- الأهداف التنظيمية مقبولة قبولاً كاملاً، وهناك النفاق جماعي حول الإدارة العليا لتحقيقها.
-----------------------------------	--	---	--	---

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- علي السلمي، مرجع سابق، ص152-159.

- Jean François Soutenain, Philippe Farcet, op cit, p55.

- Carol Kennedy, op.cit, p217.

يتضح من الجدول رقم (1) أن للنمط الإداري المتبني من قبل المديرين تأثيرا بالغا على درجة تعاون الأفراد مع التنظيم لتحقيق الأهداف العامة، فإما أن يكون المدير مصدراً للنجاح والتفوق، وإما أن يكون متسببا في الفشل والتعثر، فهنالك تنظيمات ناجحة تدين لمديرين ناجحين، وأخرى فاشلة بسبب مديرين فاشلين.

ولا ريب في أن نمط المدير المشارك الذي تحدث عنه (Likert) يعد المساهم الرئيس في استئارة الدافعية لدى الأفراد، مما يسمح بالاستثمار الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية. وإن كان قد ذهب إلى أنه وعلى الرغم من نجاعة نمط المدير المشارك وتأثيره على رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أن تطبيقه يظل صعبا مقارنة ببقية الأنماط الثلاثة الأخرى، وقد وجد أن معظم الشركات التي أجري فيها دراسته يُطبَّق فيها النمط الثاني أو الثالث مع أن مسيرتها يؤيدون فكرة تطبيق النمط الرابع (المدير المشارك)، أما الشركات التي تطبق النمط الأول (المدير المتسلط المستغل) فهي تلك التي تعاني من مشاكل تنظيمية.³¹ هذا وقد سمحت الدراسات المتنوعة التي قام بها (Likert) وزملاؤه في جامعة ميتشجان بالتوصل إلى مفهوم جوهرى يشكل الإطار العام للنظرية المعدلة: "يستجيب المرؤوسون بطريقة إيجابية ومُرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد، والتي يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية، كما يستجيبون بطريقة سلبية وغير مرضية في المواقف التي تهددهم، أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية."

يُستشف من هذا المفهوم أن لنوعية العلاقات ولطبيعة التفاعل بين الأفراد في التنظيم تأثير بارز وقوي على نفسياتهم ومشاعرهم، وبالتالي على دوافعهم للعمل واستجابتهم الكاملة للأهداف التنظيمية المسطرة؛³² لأجل هذا يجب على الإدارة أن تحرص على توفير المناخ السليم الذي يحفزهم على العمل والإنتاج، ويدفعهم إلى الإجابة والابتكار، وذلك من خلال الاهتمام بالدوافع الاجتماعية والذاتية للفرد، وتهيئة السبل لتأكيد مشاعره بالعزة والقيمة الشخصية.

وتلعب القيادة دورا محوريا في هذا الشأن لأنها عنصر جوهرى من عناصر التنظيم، وهي تؤثر لا محالة على السلوك التنظيمي، لذا اقترح (Likert) أن يتحول نمط الإشراف إلى التركيز على العمال بدل التركيز على الإنتاج لرفع الكفاءة الإنتاجية³³ لأن الإشراف في نظره "وظيفة اجتماعية ونفسية، قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية... فالمشرف الذي يركز اهتمامه على العمال، هو الذي يحيطه مرؤوسوه بنظرة إنسانية خالصة، لأنه أكثر قدرة على الاهتمام بشؤونهم ورعاية مصالحهم، عكس ذلك المشرف

الذي يهيمه فقط إشرافه على الإنتاج، فهو في نظر مرؤوسيه، لا يهتم بالجماعة بقدر ما يهتم بإنجاز العمل. وقد استنتج (Likert) وزملاؤه من هذه البحوث أن المشرف الذي يوجه إشرافه للعمال يستطيع أن يحقق إنتاجية عالية تفوق تلك التي يحصل عليها المشرف الذي يهتم في المقام الأول بالإنتاج.³⁴ كما ذهب إلى أن دور القائد هو إدارة الناس بدلا عن إدارة المهام، وتكوين فرق عمل فعالة ذات أهداف سامية؛³⁵ فتنظيم الأفراد في جماعات عمل متماسكة ومنسجمة، يمكنهم من التفاعل الذي يحرر طاقاتهم ومهاراتهم، عوض أن ينبري الفرد لتحقيق الأهداف التنظيمية بمفرده كما كان سائدا في علاقات العمل التقليدية.³⁶ ولا تتحقق الفعالية التنظيمية حسبه إلا إذا كانت أهداف جماعة العمل متوافقة مع أهداف الإدارة.³⁷

ويرى أن تجسد أفكاره على أرض الواقع يستلزم: "وجود بناء غير بيروقراطي، بناء لا يقوم على الدافع الاقتصادي، ولا يستند إلى ضبط دقيق وسلطة محددة." ولمس في هذا الكلام انتقادا ضمينا لكل من (Taylor) و (Weber)؛³⁸ وهذا ما جعله يقدم فرضية رئيسة مفادها أن تطبيق بعض التنظيمات لمبادئ ومفاهيم النظرية الكلاسيكية هو السبب في تدهور إنتاجيتها وعدم قدرتها على منافسة التنظيمات الأخرى التي تتفوق عليها في الفعالية والكفاءة كونها تسترشد بمبادئ تنظيمية مختلفة.

من هنا كان ميلاد "النظرية المعدلة" - التي سبق وأشرنا إليها - على يد (Likert)، وهي نظرية استفادت من التراث النظري الذي سبقها ولم تشكل قطيعة معه، إذ اعتمدت على أفكار الإدارة العلمية؛ ولكنها حرصت على تطوير وتعديل الأسس التي تقوم عليها. وعليه فهو لم يدحض النظريات التقليدية دحضا مطلقا، وإنما اجتهد في الاستفادة من بعض مفاهيمها ومبادئها لتوليد نظرية معدلة للتنظيم. هذه النظرية التي تركز على ضرورة "توفير قدر كافٍ من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير المتبادلة."

إذًا، على عكس النظريات الكلاسيكية التي أهملت بصفة عامة أهمية الدافعية، اهتمت بها النظرية المعدلة ودعت إلى أن تكون "إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من إشراف، اتصال، تدريب، دفع الأجور، واتخاذ القرارات مبنية كلها على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل."³⁹

اقترح (Rensis Likert) وزوجته (Jane Gibson Likert) سنة 1976 في كتابهما «New Ways of Managing Conflict» "أساليب جديدة لإدارة الصراع" نمطا إداريا مبتكرا أطلقا عليه: «System 4 Total Model Organization»، وهو يكمل النمط الرابع من المديرين، مع إضافة بعض المعايير:

- تحديد أهداف أداء رفيعة المستوى يطلبها الرئيس من رؤوسيه؛
- إظهار مستوى عالٍ من المهارة والمعرفة من جانب القائد؛
- القدرة على التخطيط وتوفير الموارد والمعدات وتقديم يد المساعدة للعاملين.

يعتقد الزوجان أن هذا النمط هو الأسلوب التنظيمي النموذجي فيما يتعلق بعلاقات فرق العمل فيما بينها، ويرى ذلك الأسلوب الأفضل لعلاج الصراع في المؤسسة. وكلما حرص التنظيم على العمل وفقه، ارتفعت الإنتاجية وزادت الأرباح وقلت الصراعات الداخلية.

وكان (Likert) قد نوى تطوير نظام خامس، تزول فيه كل سلطة هرمية تراتبية، حيث تُستمد سلطة الأفراد من دورهم كمحاور اتصال وربط ومن انتمائهم إلى عدة مجموعات لا غير.⁴⁰

رابعا: اتجاه الموارد البشرية: رؤية نقدية

ساعدت أفكار كل من (Likert) و (McGregor) وغيرها من الباحثين السلوكيين على فهم السلوك التنظيمي فهما معمقا، فما تضمنته نظرياتهم من رؤى وتصورات قد كان إيجابيا مقارنة بإسهامات مفكري وباحثي مدرسة العلاقات الإنسانية التقليديين.

صحيح أن اهتمامهما قد انصبَّ على دراسة البناء الرسمي في التنظيم، إلا أنهما قد بيَّنا وجوب إدخال بعض التعديلات على هذا البناء لكي يحقق الإشباع الضروري للأفراد؛ وهي النقطة التي أهملها علماء مدرسة العلاقات الإنسانية. كما أبرزنا فكرة تعدد الحاجات، وهي النقطة الأخرى التي أغفلها تماما من سبقهما من مُنظِّري العلاقات الإنسانية.⁴¹

ولم تختلف تحليلاتهما عن تحليلات السلوكيين المعنيين بدراسة العلاقات الإنسانية الذين ركزوا على "دراسة العلاقات غير الرسمية التي تنشأ في التنظيم مستنديين إلى تصور خاص هو حاجة الإنسان إلى عضوية الجماعة، لينتقلوا بعد ذلك إلى دراسة حاجات الشخصية، ويوضحوا أن تحقيق الإنسان لذاته يعد قوة دافعة تحفزه على الاندماج في التنظيم وتُوجد لديه إحساسا بالولاء له."⁴²

لقد أراد الاثنان البحث عن أساليب وطرائق إدارية من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، وتوصلا إلى أن إنجاز هذا الهدف يُلزم المؤسسات المعاصرة بتشكيل مجموعات عمل متجانسة تضم عددا من الأعضاء المتفاعلين فيما بينهم والداعمين لبعضهم البعض.

وتظل الغاية الكبرى للإدارة هي تكوين تنظيم يتوحد أعضاؤه مع الأهداف التنظيمية وينظرون إليها بوصفها أهدافا شخصية. ولبلوغ هذا المرام، يتحتم عليها التقليل من استخدام السلطة من خلال العمل الدؤوب على التكيف مع الرؤوسين.⁴³

وعلى الرغم من إبرازهما لفكرة تعدد الحاجات، إلا أنّ معالجتهما لها قد انطوت على بعض المشاكل والصعوبات، الأمر الذي جعلها تبدو كطرح **طوباوي**، لقد طالبا على سبيل المثال بمشاركة العاملين في الإدارة، غير أنهما لم يقدموا إيضاحا عمليا عن طبيعة هذه المشاركة والصور التي ستتخذها، وما ستؤدي إليه من مشاكل وصراعات تتعلق بتوزيع القوة؛ لا ريب في أن مصالح العمال ستتغير بالضرورة بمجرد إشراكهم في العملية الإدارية، والأمر عينه سيحصل مع المديرين.

يبدو أن اهتمامهما الشديد بدراسة الحاجات قد نأى بهما عن الفهم العميق للمشاكل التي قد تصاحب مثل هذا الطرح. زد على هذا أنه من الصعوبة بمكان أن يتم الوقوف على هذه المشاكل من دون "الاستعانة بمنظور سوسولوجي قادر على فهم أهداف الأفراد وتوقعاتهم فهما دقيقا، ثم تفسيرها بعد ذلك في سياقها الاجتماعي".

ثم إن مصالح العمال التي لن تتحقق إلا من خلال مشاركتهم في الإدارة - كما نوهنا بذلك - ترتبط ارتباطا وثيقا بتوجيهات الأفراد في التنظيم، كما ترتبط بالدرجة نفسها من الثقة بفرص الإشباع التي يتيحها.⁴⁴

يعاب على هذا الاتجاه، أو فنقل أن "نقطة الضعف الخطيرة" لديه على حد تعبير السيد الحسيني هي: "تنبه لفلسفة محافظة متحيزة تؤكد جوانب الاتساق والتوازن في التنظيم، وتغفل جوانب الصراع والقوة فيه." وعلة هذا الانزلاق اهتمام منظريه بدراسة مشكلات التنظيم على مستوى الفرد والجماعة الصغيرة، وكذا اعتناقهم للقيم الإدارية السائدة في المجتمع الأمريكي. لقد تناول اتجاه السلوك التنظيمي تأثير العواطف على النشاطات، والدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن الضروري للتنظيم متجاهلا مسألة توزيع القوة والسلطة في التنظيم وما يرتبط بها من عمليات وما يترتب عليها من آثار.

وقد فرضت عليه هذه النزعة المحافظة قيودا عديدة، مما دفعه إلى دراسة كل أشكال التفاعل الإنساني في شكلها الطبيعي واستبعاد جميع النتائج المترتبة على استخدام السلطة والصراع من أجل اكتساب القوة والنفوذ. وهذا ما حدا بـ (Keer) إلى القول بأنه: "من الممكن فهم مشكلات العلاقات الإنسانية من دون أن نأخذ في اعتبارنا مسائل الصراع والعداوة وعدم الرضا، ولكن هذا الفهم لن يفيد العلم بقدر ما يرضي بعض الأشخاص الذين يريدون باستمرار الاطمئنان على مجتمعهم."

إذًا، أكد باحثو اتجاه الموارد البشرية توازن النسق وتكامله، وأهملوا الصراعات التي تحدث داخله وما يصاحبها من تفكك، كما أغفلوا بشكل جليّ المشاكل التي قد تظهر على مستوى التنظيم أو المجتمع ككل. وحتى عندما درسوا ظاهرة الصراع، لم يزيدوا على تناولها على مستوى الفرد والجماعة مع تأكيد جوانبها السيكولوجية، ولم يلبثوا بعد ذلك أن كشفوا أن الصراع لا يزيد عن كونه حالة مَرَضِيَّة تُعالج بإقامة نظم اتصال جيدة وحوافز مجزية، ولم يستطيعوا بسبب هذه الأفكار التمييز بين الصراعات الشخصية التي تنشأ على مستوى الأفراد، والصراع الاجتماعي الذي يتسبب فيه بناء المجتمع وطبيعة التنظيم.

وقد نجم عن إهمال هؤلاء العلماء لمسألتي الصراع بين المصالح وتوزيع القوة عواقب وخيمة "أبرزها عدم واقعية معالجتهم لمسألة الديمقراطية في التنظيم ومشاركة العمال في إدارته."

فحينما اقترحوا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، تناسوا الصراع الذي قد ينشأ وقتها؛ فإشراك العمال في اتخاذ القرار سيؤدي لا محالة إلى تنازل الرؤساء عن جانب مما يتمتعون به من سلطة، وهو ما سيحصل بموجبه العاملون على جزء من القوة والنفوذ داخل المؤسسة.

ومما يؤخذ أيضا على (Likert) و (McGregor) ومن حدا حدوهما من السلوكيين هو كونهم اعتمدوا في معالجتهم لمشكلكتي القوة والصراع في التنظيم على دراسة الفرد والجماعة الصغيرة، في حين أن هنالك مشكلات تنظيمية لا يمكن ردها إلى هذا المستوى من التحليل، لأننا إذا فعلنا ذلك نكون قد أخرجناها بالضرورة من نطاق الجماعة "الأمر الذي يعني استبعاد دراستها كلية، أو دراستها بالقدر الذي تؤثر فيه على إدراك الفرد للموقف أو على النسق الاجتماعي للجماعة." ⁴⁵

خامسا: التبريرات الإيديولوجية لاتجاه الموارد البشرية:

يرى عبد الباسط مُجّد حسن أن "كثيرا من المدارس والنظريات السوسولوجية التي اتّشحت بوشاح العلمية، تأثرت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بآراء واتجاهات أصحابها، كما [تنضوي] تحتها توجيهات إيديولوجية من نوع معين."⁴⁶

من جهته ذهب (Alvin Gouldner) إلى أن "كل نظرية وكل منظر يضفي الطابع الإيديولوجي على الحقيقة الاجتماعية"، بل حتى المنهج الذي يعدّه الكثيرون "ذا طبيعة فنية خالصة وخالية من الإيديولوجيا بافتراض أنه يتصل فقط بطرق استخلاص المعلومات الموثوق بها عن العالم، وجمع البيانات [وبناء] الاستبيانات و [تصميم العينات] وتحليل النتائج، هو شيء أكثر من ذلك لكونه يختلط عادة بالافتراضات ذات الطبيعة الإيديولوجية الواضحة فيما يتعلق بمهية العالم الاجتماعي... لا يحتوي علم الاجتماع على افتراضات مجال ذات طبيعة إيديولوجية تتعلق بتصويراته المنهجية فقط، ولكنه يحتوي أيضا على افتراضات المجال التي تتعلق بتصويراته الأساسية فيما يتعلق بطبيعة موضوع البحث، وماهي خصائص المجالات المحددة التي يدرسها."⁴⁷

من هذا المنطلق، سنحاول فيما يأتي توضيح الطابع الإيديولوجي لنظرية الفلسفة الإدارية ل (Douglas McGregor) ونظرية الدافعية ل (Rensis Likert) وإن كان في واقع الأمر طابعا عاما لاتجاه الموارد البشرية. هذا الاتجاه الذي يعدّ انعكاسا "لمظاهر التطور الحديث الذي طرأ على حركة العلاقات الإنسانية؛ وإن كان هذا التطور نظريا، فهو في الوقت نفسه تطور إيديولوجي لنظرية التنظيم."⁴⁸ يمكن النظر إلى مختلف النظريات التي نحت منحى سلوكيا في تفسيرها وتحليلها للتنظيم على أنها محاولات رامية إلى تكييف التaylorية مع ظروف الصراع الجديدة في مجال الإنتاج حفاظا على أرباح ومصالح الرأسماليين وأصحاب المشروعات الصناعية ومنظمات الأعمال، بدلا من "القيام بثورة راديكالية أو تغيير جذري لعملية العمل."

"لقد أثّرت الإيديولوجيا في نظرية التنظيم واتجاهاتها الرئيسية في علم اجتماع الغربي، إذ ارتبطت هذه النظرية - سواء في نشأتها أو في تطورها - بإيديولوجية أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب المشروعات الرأسمالية الخاصة، الساعين إلى تحقيق فائض القيمة والربح، وإلى استغلال العمال؛ وتعكس نظرية التنظيم أيضا المحاولات المتكررة من جانب الرأسماليين للدفاع عن مصالحهم في نطاق النظام الاجتماعي القائم."⁴⁹

والحق أنه ليس في الأمر مدعاة للغرابة، فلطالما ارتبط علم الاجتماع الغربي وطرائق التنظير فيه ارتباطا وثيقا بالإيديولوجية البرجوازية، وهذا ما جعله "علما وضعيا، محافظا وطبقيا يجتهد في المحافظة على الوضع القائم وتدعيم مصالح الطبقة المسيطرة في المجتمع، وهي الطبقة الرأسمالية وأصحاب المشروعات الخاصة." وإذا كانت الحال كذلك بالنسبة لعلم الاجتماع بصفة عامة، فإن نظريات التنظيم يختلف توجهاتها تعد من أكثر الفروع السوسولوجية تأثرا بالإيديولوجيا.⁵⁰ وهذا ما سنحاول إيضاحه في الأسطر الآتية:

بالغ منظرو اتجاه السلوك التنظيمي - مثلهم مثل باحثي العلاقات الإنسانية - في التركيز على الخصائص الدافعية للعاملين، والتقليل من شأن الخصائص المعرفية، مقترحين حلا واحدا لجميع المشاكل التنظيمية بصرف النظر عن تباين الظروف الاقتصادية أو الثقافية أو التكنولوجية، ومرجع هذا الافتراض أنه "يمكن للنوايا الطيبة أن تتغلب على الصراعات البنائية، وعدم الرغبة في التعرف على بعض الجوانب المفيدة للصراع."

وإذا عدنا إلى وجهات نظرهم عن كون الحوافز المادية غير كافية لوحدها لتحفيز ودفع العاملين إلى زيادة معدلات الأداء والإنجاز، فإنها صحيحة ولا غبار عليها؛ ولكن النظر إلى النظام الرأسمالي باعتباره "شكلا ثابتا وأساسيا للإنتاج الجماعي" يعد وجهة نظر إيديولوجية تبريرية في المقام الأول، تؤدي إلى زيادة استغلال أرباب العمل للعمال.

ذهب (Gerard Hofstede) إلى أن محاولة إضفاء الصبغة الإنسانية على العمل في المجتمع الرأسمالي، هي جزء من الثورة الصناعية الثالثة، فقد طرأت الكثير من التغيرات البنائية على تنظيم العمل، أفسحت المجال للاستقلال الذاتي للأفراد وبحتمهم عن التقدير والمكانة والإشباع.

وأكدت كتابات كل من (Frederick Herzberg)، (Chris Argyris) و (Douglas McGregor) هذه التغيرات. إذ شكّل مفهوم أنسنة العمل مجالا خصبا للتجارب والأبحاث الإمبريقية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية؛ فقد أحصى مكتب العمل الدولي ألفي مرجع ودراسة حاول أصحابها "إضفاء الطابع الإنساني" على العمل، وكان هذا العدد يتضاعف كل خمس سنوات في الفترة الممتدة ما بين (1957 و1972)؛ وهو ما يدل على أن مستوى انتشار ظاهرة الأنسنة كان كبيرا.

ولكن إلى أي درجة كانت هذه التجارب والدراسات والنظريات تمثل بالفعل تحدياً للأوضاع الصناعية القائمة آنذاك في المجتمع الرأسمالي؟ وهل تكفي هذه التجارب والابتكارات للحكم على فشل مبادئ الإدارة العلمية؟

وكما يتساءل (Braendgard): "ما هو الدليل القوي على عدم صحة الأفكار الماركسية عن حتمية اغتراب العامل، واستمرار ذلك الاغتراب في المجتمع الرأسمالي؟... ويؤكدون أن هذه الموجة من الإصلاحات التي كانت ناجحة على ما يبدو في ضوء المقاييس والمعايير الإنسانية والاقتصادية، تضع نهاية لتبعات الرأسمالية وتثبت أن المنافسة في السوق الرأسمالية ليست معوقاً لتحقيق القيم الإنسانية في العمل. ولكن هل يعتبر هذا تقييماً مناسباً لما تم إنجازه؟"

وصف (Fritz Vilmar) هو الآخر أساليب اتجاه السلوك التنظيمي بالزيف، فهي حسبه قد زعمت وادّعت علاج المشاكل التنظيمية التي تؤثر بشكل سلبي كبير على الجوانب الإنسانية في العمل على غرار الاستغلال، والمعاناة البسيكوفيزيائية في العمل، والضبط والتحكم الخارجي؛ بينما لم تحرص على هذا الأمر في الواقع، إذا لم تكن تهم سوى بمسألة الضبط الخارجي. ومع ذلك ففي الحالات الإمبيريقية التي سعت إلى توضيح ضبط العامل وتحكمه في محيط عمله، لم تكن أهداف العمل ولا معياره تترك في متناول يده.

ويجزم (Ramsay) أن مشاركة العمال لا تزيد عن كونها محاولة لإضفاء الطابع الإنساني على علاقات العمل الرأسمالية لا غير، إذ ارتبط اهتمام الإدارة بمشاركة العاملين في الفترات التي واجهت فيها تحدياً عمالياً أو معارضة نقابية. أي أن هذه الاتجاهات قد انبثقت عن استجابتها للتهديدات الموجهة لسلطتها، والتي أدت إلى إحباط الضغوط العمالية لتغيير المكانة... فضلاً عن أنّ كل خطط المشاركة تؤكد في كل مرة فلسفة واحدة مشتركة تحمل سمات مميزة لإيديولوجية الإدارة.

وهكذا "لم تؤدّ الابتكارات الإنسانية في الستينات إلى رفض التقسيم التaylorي للعمل أو الفصل بين المهارات اليدوية والذهنية، وإنما كانت هذه الابتكارات اتجاهها تاييلورياً جديداً، تُماثل ميل (Mayo) إلى عدم رفض التقسيم التaylorي للعمل، بل محاولة المحافظة عليه من خلال الأشكال الجديدة للإقناع والإغراء في ظل الظروف المتغيرة لضبط العمل في المجتمع الرأسمالي."⁵¹

أما علي السلمي فيرى بأنّ نظريات اتجاه الموارد البشرية قد نمت من خلال حركة العلاقات الإنسانية المنبثقة من تجارب هاوثورن التي بدأت سنة 1927 وانتهت سنة 1932 قبل الموعد المحدد لها بسبب

الكساد الكبير الذي عرفته الولايات المتحدة الأمريكية، وهو الأمر الذي يفسر - في اعتقاده - أهمية تلك المبادئ التي نادى بها هذه النظريات؛ لقد كانت بمثابة اكتشاف لرجال الإدارة "حيث وجدوا فيها عصا سحرية لمعالجة مشاكل الكساد والتغلب على عقبات الإنتاج والتسويق من دون الحاجة إلى استثمارات جديدة لم يكونوا قادرين على تدبيرها." كما أن اندلاع الحرب العالمية الثانية أدى إلى تنامي الاهتمام بالأفراد للإيفاء بمتطلبات الحرب وما بعدها.

هذه هي إذاً دواعي انتشار الأفكار المطالبة "بضرورة معاملة العامل كإنسان وتهيئة جو العمل بشكل يسمح له بتحقيق أهدافه الشخصية والاستعانة بالتنظيم غير الرسمي على حل مشاكل العمل."⁵² لقد حرص أنصار اتجاه السلوك التنظيمي على بلورة وتطوير مجموعة من القضايا التنظيمية لتتواءم مع التعديلات والتغيرات التي طرأت على المشروعات الإنتاجية الرأسمالية، وعلى الإيديولوجيا البرجوازية، ولتنجح في إيقاف المد النقابي الذي أخذ يزحف إلى المصانع والشركات؛ وهذا ما جعل تلك القضايا تبريرية وديماغوجية أكثر من أي أمر آخر. فقد طالبوا بالإدارة الديمقراطية المبنية على القيم الإنسانية، وبالمشاركة العمالية، ولكنهم لم يوضحوا طبيعة هذه الديمقراطية، ولا شرحوا الأسلوب الذي تتم به هذه المشاركة. فديمقراطية الإدارة تمثل بالنسبة إليهم "مناخ الأفكار والمعتقدات والاتصال بغض النظر عن المكانة أو القوة، والقبول بدلا من القهر." لأجل هذا ينصحون رجال الصناعة والمشروعات الرأسمالية بأن لا يتهيبوا تطبيق المشاركة العمالية المحدودة في إدارة عمليات الإنتاج، ويؤكدون أن الأمر يصب في مصلحة أرباب العمل، كما يرون أن تقدم الإنتاج الصناعي يستلزم توسيع مجال الإدارة، ونجدهم يعملون في كل تحليلاتهم إلى إثبات كون "النسق الرأسمالي يزيد من ديمقراطية الإدارة."

ولكن مفهوم الإدارة الديمقراطية ماهو سوى "رد فعل برجوازي حديث لإنجازات الإنتاج الاشتراكي"، حيث يحاول المنظرون البرجوازيون "زخرفة النسق التسلطي للإدارة" - وهو النسق الذي يميز الإدارة الرأسمالية - باستخدام عبارات وأصاليب ديمقراطية وبعض المقاييس العملية التي توحى بالمماثلة المطابقة للإدارة الديمقراطية، فهذه الأخيرة لا يمكن أن تزدهر وتتطور في مناخ غير ملائم تمثله علاقات الإنتاج الرأسمالية.

أما إذا تناولنا متغير السلطة، فإننا نجدهم قد دعوا إلى تطبيق مبدأ التفويض الكامل، باعتباره أسلوبا لتحرير الطاقات المبدعة للعاملين في كل المستويات التنظيمية، ولكونه أيضا عملية ديناميكية "لأنه يغير

مجال أو دائرة مسؤولية الرؤوس وفقا لمرحلة التطور التي وصل إليها"، كما يرون أنه عندما يتطور التنظيم، فإن السلطة العليا تكون في حاجة إلى أكبر قدر ممكن من المساعدة، وتتطلب الوحدات الفرعية المعقدة بدورها مستويات أعلى من المهارة الإدارية لتجميع المهام والتنسيق بينها وتحقيق التكيف بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمشروع. الأمر الذي يتطلب بطبيعة الحال وظيفة تفويضية من القمة إلى القاعدة، فيعمد كل رئيس إلى طلب المشورة من مرؤوسيه في كل القضايا التي يكون عليه اتخاذ قرارات بشأنها.

ولا يخفى ما في هذا الكلام من دليل على أن اتجاه الموارد البشرية (اتجاه السلوك التنظيمي) "يقوم بوظائف إيديولوجية محددة، تتمثل مهمتها في إثبات إمكانية تحقيق تكامل المجتمع الرأسمالي، أو بمعنى آخر إمكانية تخفيف التناقضات والصراعات الداخلية في هذا المجتمع".⁵³

خاتمة:

أكد التحليل النقدي لنظريتي الفلسفة الإدارية والدافعية الطابع الإيديولوجي للفعالية التنظيمية في دراسات اتجاه الموارد البشرية وارتباطه بتدعيم مصالح الرأسمالية الغربية، ولكن هذا لا يعني بأي شكل من الأشكال إنكار أهميته ورفض مبادئه رفضا قاطعا وتجاهل إسهاماته في إثراء المفاهيم والأساليب الإدارية. "فالاستخدام الإيديولوجي والسياسي لنتائج الأبحاث السوسولوجية لا [يمثل] شيئا لصدق هذه النتائج أو كذبها، فقد تستخدم نتائج أبحاث معينة في دعم الاتجاه المحافظ أو الاتجاه الراديكالي، ولكن هذا الأمر لا يدفعنا بالضرورة إلى رفض مثل هذه الأبحاث والنتائج التي توصلت إليها".

فالرأي القائل بأن أصحاب الأعمال قد يعارضون بعض الإجراءات والتدابير التي من شأنها تحسين أحوال العاملين وتقليل مظاهر الصراع والخلاف داخل التنظيمات قد يكون صائبا، على الرغم من أنه لا يمكن نفي إمكانية استخدامها لتحقيق أهداف سياسية صرفة.

ويذهب بعض المحللين إلى أنه لن يكون للإطار التصوري لدراسة التنظيمات الذي يتجاهل مفهوم وعمليات الصراع التنظيمي، سوى محدودية في معالجة المشكلات التنظيمية لاسيما مشكلة الديمقراطية الصناعية في المجتمع الحديث. ولكن من الإنصاف أن لا نأخذ هذا القول على إطلاقه، لأن هذا التصور قد يكون كافيا وموائما للحالات التي تقل فيها الصراعات البنائية أو الجوهرية داخل التنظيمات.⁵⁴

الهوامش:

1. مُجّد ناجحي الجوهر، الاتصال التنظيمي (العين: دار الكتاب الجامعي، 2000)، ص74.
2. سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1990)، ص 2.
3. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2 (الكويت: وكالة المطبوعات، 1980)، ص ص 109، 110.
4. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط5 (القاهرة: دار المعارف، 1985)، ص 128.
- * وتُعرف أيضا بنظرية (X) ونظرية (Y)، وقد سميت بنظرية الفلسفة الإدارية لأن (McGregor) يفترض أن "كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصيغ تصرفاته بطابع معين، وبالتالي فإن الفلسفات الإدارية التي يعتنقها رجال الإدارة سواء عن وعي وإدراك أو بلا شعور واعي تعتبر عاملا أساسيا من محددات السلوك الإداري". (علي السلمي، المرجع السابق، ص ص 99، 100).
5. Carol Kennedy, **Toutes les théories du management**, 3^{ème} éd (Paris : Maxima, 2003) p221,222.
6. علي السلمي، مرجع سابق، ص 100، 105.
7. Carol Kennedy, op. cit, p221.
8. Jean François Soutenain, Philippe Farcet, **Organisation et gestion de l'entreprise** (Alger : Berti Edition, 2007), p57.
9. Stephen Robbins et autres, **Management, l'essentiel des concepts et pratiques**, traduction de Pierre Olivier Douphis et autres, 7^{ème} éd (Paris : Pearson Education, 2011), p313.
10. Serhat Kurt, « Theory X and Theory Y, Douglas McGregor », Education Library, (Posted on October 11,2021), available in : <https://educationlibrary.org/theory-x-and-theory-y-douglas-mcgregor/> (20/7/2023. 00h15).
11. John J.Morse, Jay W. Lorsch, «Employee Performance Management : Beyond Theory Y », **Harvard Business Review**, available in : <https://hbr.org/1970/05/beyond-theory-y> (20/7/2023. 00h12).
12. Albéric hounounou, **100 fiches pour comprendre le management**, 3^{ème} éd (Paris : Bréal, 2011), p28
13. Jean François Soutenain, Philippe Farcet, op.cit, pp 56, 57.
14. Serhat Kurt, op.cit.
15. Jean François Soutenain, Philippe Farcet, op.cit, p57.

¹⁶. Stephen Robbins et autres, op.cit, p313.

¹⁷. Jean François Soutenain, Philippe Farcet, op cit, p57.

¹⁸. Albéric hounounou, op.cit, p29.

¹⁹. Carol Kennedy, op.cit, pp 225, 226.

²⁰. علي عبد الرازق جلبي، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999)، ص 60.

²¹. السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 133.

²². علي عبد الرازق جلبي، المرجع السابق، ص ص 61، 62.

²³. Michel Derbelet et autres, **L'essentiel sur le management**, 5^{ème} éd (Alger : Berti Edition, 2007), p 237.

²⁴. Olivier Meier, **Dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir**, 3^{ème} éd (Paris : Dunod, 2009), p 220.

* انظر على سبيل المثال دراسات كل من:

Tom Burns and G.M. Stalker, **The Management of Innovation**, 1961;

Harold J. Leavit, **Unhuman Organizations**, 1962 ;

Joan Woodward, **Industrial Organization, Theory & practice**, 1965 ;

Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, **Organization and Environment**, 1967.

²⁵. John J. Morse, Jay W. Lorsch, op.cit.

²⁶. Carol Kennedy, op.cit, p215.

²⁷. علي عبد الرازق جلبي، مرجع سابق، ص ص 265، 266.

²⁸. السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 131.

²⁹. علي السلمي، مرجع سابق، ص 137، 146.

³⁰. Jean François Soutenain, Philippe Farcet, op cit, p55.

³¹. Ibid, p57.

³². علي السلمي، المرجع السابق، ص ص 140، 141.

³³. المرجع نفسه، ص 146.

³⁴. محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي (طرابلس الغرب: الدار العربية للكتاب، 1981)، ص 16.

³⁵. Karol Kennedy, op.cit, p218.

³⁶. Jean François Soutenain, Philippe Farcet, op cit, p55.

³⁷. سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 181.

- ³⁸. السيد الحسيني، المرجع السابق، ص 132.
- ³⁹. علي السلمي، المرجع السابق، ص ص 137، 138.
- ⁴⁰. Karol Kennedy, op.cit, p218.
- ⁴¹. السيد الحسيني، المرجع السابق، ص 132.
- ⁴². المرجع نفسه، ص ص 141، 142.
- ⁴³ Carol Kennedy, op. cit, p218.
- ⁴⁴. السيد الحسيني، المرجع السابق، ص 132.
- ⁴⁵. المرجع نفسه، ص 142 - 145.
- ⁴⁶. نبيل السمالوطي، الإيديولوجيا وقضايا علم اجتماع النظرية والمنهجية والتطبيقية (الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة للطباعة والدراسات والنشر، 1989)، ص 21.
- ⁴⁷. ألفن جولدنر، الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي، ترجمة علي ليلة (القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، 2004)، ص 22.
- ⁴⁸. سعد عيد مرسي بدر، المرجع السابق، ص 160.
- ⁴⁹. المرجع نفسه، ص 210، 2.
- ⁵⁰. المرجع نفسه، ص ص 39، 40.
- ⁵¹. المرجع نفسه، ص 211 - 214.
- ⁵². علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 111، 112.
- ⁵³. سعد عيد مرسي بدر، المرجع السابق، ص 192 - 194.
- ⁵⁴. نبيل السمالوطي، مرجع سابق، ص ص (359، 360).