

مدرسة العلاقات الإنسانية و مفهوم القيادة

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في ٣٠ من القرن العشرين كرد فعل للنظريات الكلاسيكية " البيروقراطية ، الإدارة العلمية ، التقسيم الإداري " التي أهملت العوامل الاجتماعية و الإنسانية للفرد و ركزت على العوامل المادية و الإنتاج فقط
مفهوم العلاقات الإنسانية :

هي عملية إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم للعمل سوياً كجماعة منتجة متعاونة مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي و النفسي و الاجتماعي ... أي جعل الأفراد منتجين متعاونين أي سلوك مثالي بين القائد و الأفراد من حيث المعاملة الحسنة بما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة و للعاملين أي أن تكون العلاقة علاقة تكاملية و بالتالي هذه المدرسة تنفي التعارض و التناقض بين أصحاب العمل و العمال ... فعمل العامل باتقان وجد لا يؤدي فقط إلى إنماء ثروة صاحب العمل فقط و إنما يحقق أيضاً أجراً مرتفعاً و مستوى معيشة أفضل .

رائد مدرسة العلاقات الانسانية إلتون مايو (١٨٨٠ - ١٩٤٩) أميركي من أصل استرالي كان أستاذاً لبحوث العلاقات الصناعية في جامعة هارفرد ... و قد قام إلتون بأبحاثه في شركة ويسترن الكترين الأمريكية و سميت بتجارب هاوثرن و لقد جاءت تجارب إلتون مايو إثر الدراسات التي أعدها جورج بينوك حول تأثير الإضاءة و شدتها على إنتاج العمل التجربة متعلقة بالإضاءة بين مجموعتين من العمال الأولى ضابطة مستوى إضاءة معتدل الثانية التجريبية مستوى إضاءة ضعيف في البداية كان إنتاج المجموعتين متقارب و مع ارتفاع مستوى الإضاءة في المجموعة التجريبية ازدادت الإنتاجية بوضوح و تكرر ذلك مرات عديدة حتى أيقن القائمون على التجربة بصحة الافتراض الذي ربط الإنتاج بارتفاع مستوى الإضاءة . غير أن المفاجأة كانت عندما لاحظ القائمون على التجربة أن المجموعة الضابطة قد ازداد إنتاجها أيضاً الأمر الذي جعل الافتراضات تنهار تماماً و صعوبة تغير النتائج . هذا الأمر دفع بإدارة الشركة للاستعانة بعالم النفس الاجتماعي إلتون مايو حيث تجربته قامت على عزل مجموعة من العاملات في صالة

للتجربة و قد تم إحداث تغييرات عديدة في نظام الأجور و فترات الراحة المصحوبة بوجبات أحياناً و إنهاء العمل في مواعيد مبكرة و إدخال نظام عطلة يوم السبت بأجر وذلك على فترات تتراوح بين شهر و ثلاثة أشهر وكان الإنتاج تحت المراقبة المستمرة مع تدوين كافة التغييرات التي تطرأ عليها ...

لاحظ الباحثون أن ارتفاع الإنتاج كان مستمراً طوال فترة التجربة إلى أن لجأ الباحثون إلى إلغاء كل التحسينات السابقة فجأة و العودة إلى ما كانت عليه الأحوال قبل إجراء التجارب وعلى الرغم من ذلك استمر الإنتاج في الازدياد وحافظ على أعلى معدل له طوال ثلاثة أشهر النتيجة من هذه التجارب أن هناك عوامل أخرى غير العوامل التي تحكموا بها تؤثر بشكل مباشر في إنتاجية العاملين و من هذه العوامل البعد الإنساني و الاجتماعي لحياة العمال ... مما دفع التون مايو إلى تنظيم برنامج سبر لدراسة واقع نحو ٢١٠٠٠ عامل في المنشآت الصناعية و انتهت هذه الدراسة إلى أهمية العامل النفسي في العمل و أن طاقة الفرد لا تتحدد طبعاً لطاقته الفيزيولوجية فقط و إنما لطاقته الاجتماعية و علاقاته الإنسانية من حيث شعوره بالرضا و التفاهم القائم بينه وبين رؤسائه و درجة تعاونه مع زملائه في العمل .

- إن العمل الصناعي عمل جماعي و هذا العمل ضمن الجماعات يؤدي دوراً مؤثراً في حياة العامل و خاصة حين يتعلق بالإحساس بالأمن و أشكال السلوك الصادرة عنه و القدرة على الأداء و الإنتاج

- إن الاهتمام بالعمل و احترامه و تقديره يساعد كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العملفالتقدير و الاحترام يشبع حاجات العامل إلى الأمان و الاستقرار تماماً كما يؤدي ارتفاع الأجور - إن الشكاوى و التذمر و القلق الذي يظهر في حياة العمال يعكس في حقيقة الأمر مواقف شخصية و هي ليست حقائق في حد ذاتها و إنما أعراض و دلائل على مسائل أخرى .

انتقادات :

- تركيز التجارب على الحياة الداخلية للمصنع بعزل عن حياته الخارجية

استبعدت مسائل الصراع بين العمال و أرباب العمل مما جعل هذه الأبحاث تصب في مصلحة أرباب المصانع بدليل أنها جرت بعلمهم.

القيادة و نظرية عمليات اتخاذ القرار

مدرسة نظرية القرارات

مفهوم اتخاذ القرار: هو فصل أو حكم في مسألة أو في خلاف ... أو هو المفاضلة بين مجموعة من الاحتمالات و الحلول و اختيار الأمر المناسب .

يقال بأن القيادة هي عملية اتخاذ القرارات ذلك أن نجاح أو فشل القائد إنما يتجلى بطبيعة القرارات التي يتخذها خلال قيادته ..زو عندما يبني القرار على أسس موضوعية و واضحة تصبح القيادة أكثر نجاحاً .
أثناء الحرب العالمية الثانية :تطور استخدام الأساليب الكمية و ذلك بهدف تحسين اتخاذ القرارات و بعد انتهاء الحرب طبقت هذه الأساليب في قطاعات الأعمال المختلفة و في نفس الوقت ظهر جهاز الكمبيوتر و كَوّن كل من الابتكارين " الأساليب الكمية " و الحاسوب معاً وسيلة لحل المشكلات و كانت بداية نظرية القرارات .
الأمر الذي يميز هذه المدرسة هو أنها تربط بين القرارات المناسبة و البيانات الكمية التي يمكن الحصول عليها من الواقع الفعلي علاقة عكسية . مثال:

أخذت هذه النظرية بالانتشار بشكل ملحوظ مع تطور استخدام التقانات الحديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين و لا سيما بعد ظهور الحاسوب ، حيث أصبح إمكانية جمع المعلومات و تخزينها و إعادة تصنيفها أمراً يسيراً للغاية ، و استطاعت التقانات الحديثة الدخول إلى المؤسسات على اختلاف أنواعها حتى أصبح استخدام الطرق الكمية في الإدارة واسعاً جداً و يصعب أن تتخلى أي مؤسسة عن قواعد البيانات التي توفر الأسس الموضوعية لاتخاذ القرار

- في هذا السياق لا بد أن نشير إلى مجموعة من المفكرين و العلماء الذين وجدوا أن طرق القادة في اتخاذ القرارات المناسبة رهن بالمعلومات و البيانات التي توفرها الأجهزة المختصة و أن غياب المعلومات الصحيحة يقود إلى قرارات غير مناسبة أيضاً ، و من أبرز الباحثين : هربرت سيمون و جيمس مارش و شستر برنارد .
و يعد هربرت سيمون من أوائل الباحثين الذين أكدوا على ضرورة استخدام التقانات الحديثة في تنظيم المعلومات و الاعتماد عليها في اتخاذ القرار ١٩١٦-٢٠٠١

هو اقتصادي أمريكي و عالم نفس كانت أبحاثه حول علم النفس المعرفي و علوم الحاسوب و الإدارة العامة ...
لذلك يعتبر سيمون الأب لهذه المدرسة .. اهتم هربرت بموضوع اتخاذ القرارات و كانت البداية مع كتابه السلوك الإداري ١٩٤٧ و مقولته الشهيرة :إن عملية اتخاذ القرار هي قلب الإدارة و يميز الباحثون في مجال اتخاذ القرار بين عملية صنع القرار و عملية اتخاذ القرار
صنع القرار:

١- تحديد المشكلة ٢- تحليل المشكلة ٣- تحديد البدائل
مرحلة اتخاذ القرار:

١- دراسة البدائل ٢- اختيار البديل " الحل الأفضل " ٣- مرحلة تنفيذ القرار و المتابعة لعملية التنفيذ
و يميز الباحثون في علم اجتماع التنظيم بين نوعين أساسيين من أنواع القرارات بحسب طريقة اتخاذها :
القرارات المبرمجة : قرارات مستمدة من القواعد و القوانين المستمدة من المؤسسة و يتم اتخاذها مباشرة و بسرعة بسبب الخبرة المتوافرة فهي قرارات آلية و متكررة مثال موافقات الإجازات - طلبات - نقاهات - تقسيم العمل ...

٢- القرارات غير المبرمجة : و هي القرارات الناتجة عن مشكلات معقدة و جديدة و يحتاج القرار فيها إلى المزيد من التفكير و الإبداع مثال ذلك : إحداث قسم جديد أو إلغاء قسم معين
و تعد نظرية سيمون من أهم النظريات التي تتناول عملية اتخاذ القرار لما تتصف به من أهمية في دراسة التنظيم و تأتي الأهمية للاعتبارات التالية :

- ١- لا بد من دراسة عملية الاختيار و اتخاذ القرارات بالدرجة الأولى قبل دراسة الأعمال و الوظائف التي تتم في المنظمة
- ٢- يجب أن تشمل النظرية العامة للتنظيم على أسس و مبادئ تضمن التوصل إلى قرارات صائبة تماماً
- ٣- تتطلب عملية التنظيم الهرمي أن ينقسم الأفراد إلى فئتين:
أ - فئة المنفذين للقرارات " ينفذون الأداء الفعلي "
ب- فئة متخذي القرارات ممن هم في المستويات العليا من الإدارة
- ٤- إن عملية الاختيار بين البدائل هي وظيفة متخذ القرار
- ٥- نجاح أو فشل المنظمة يعتمد على أداء المنفذين

٦- إن عملية اتخاذ القرار هي دائماً عملية بحث عن حل وسط أي البديل الذي يتم اختياره هو الأفضل في حدود الظروف
٧- تقسيم العمل على أساس هرمي يتدرج من القمة إلى القاعدة
- و في تحليله للقرار الإداري يرى سيمون أنه يتحلل إلى عنصرين أساسيين هما :

١- عنصر التكلفة فيما يتطلبه اتخاذ القرار و تنفيذ من مال و جهد و وقت

٢- نتائج القرار : و هذا العنصر يتسم بالتعقيد نظراً لارتباطه بالأهداف و انسجام القرار مع السياسة العامة
و تناول سيمون بالتحليل صفة الرشد و العقلانية في القرارات و أوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيداً ١٠٠% لأنه ليس من الممكن أن تتوافر لدى متخذ القرار كل مقومات الرشد ... من هنا يرى أن على المدير أن يكتفي بالحلول المقبولة بدلاً من المثالية ... و يتحدث سيمون عن العقبات التي تقف في وجه القرارات الرشيدة
١- ترتبط بالتجربة الشخصية بمتخذ القرار و فيها تتحدد طبيعة مهاراته و عاداته و ردود الفعل اللا شعورية

٢- تتمثل بالظروف الخارجية التي تحيط بالمرء ← عند رغبته في اتخاذ القرار " ضغوط المحيط و الانتماءات " تغير في طبيعة القرار

٣- حجم المعارف المتعلقة بالواقع و المعلومات و البيانات التامة أمام متخذ القرار و مدى تطابقها مع موضوع القرار
أخيراً:

يحاول عبر نظريته دراسة القرارات المتعلقة بمشاركة الفرد بأعمال التنظيم و مسؤولياته .. و هنا تظهر قيود أمام الفرد عندما يريد اتخاذ أي نوع من القرارات المرتبطة بالتنظيم ، و أهم هذه القيود في ضرورة التنسيق التي تتطلبها مصلحة التنظيم بين قرارات الأفراد و نشاطاتهم و الأعمال التي يمارسونها

و يرى سيمون أن تقسيم العمل يعد من أكثر الإجراءات التي تحدد نشاطات الأفراد و مجالات عملهم حيث لا يستطيع الفرد و تجاوز حدود اختصاصه ... مما يجعل قراراته مرتبطة حكماً بالحدود التي يفرضها التنظيم

كما تعد السلطة داخل المشروع واحدة من العقبات التي تقف في اتخاذ القرار إذ يمكن للمستويات الإدارية الأعلى التدخل حتى في حدود اختصاص المرتبط بالفرد

- كما تظهر عقبات أخرى مرتبطة بنظام الاتصال ... فسهولة و مرونة الاتصال مع المستويات الأعلى و الأدنى تسهل إلى حد كبير توفير المعطيات المناسبة لاتخاذ القرار المناسب و العكس صحيح

المدخل الوضعي " البيئي " لدراسة مفهوم القيادة :

أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة ظهور القيادة إلى عوامل خارجية أي غير ذاتية لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها أي المعول الرئيسي لظهور أي قيادة يعود إلى طبيعة و ظروف الموقف البيئي و ما يحيط به و ما يتضمنه من عوامل و عناصر بيئية أي أن القادة هم نتاج مواقف محددة . و بالتالي تزايدت الأبحاث حول هذا المدخل _ خاصة عدم اقتناع حول نظرية مدخل السمات مثال: هتلر في ألمانيا - موسوليني في إيطاليا - روزفلت في اميركا - و ماوتسي تونغ و سطوع نجمه بعد الحرب العالمية الثانية . فكل هؤلاء القادة بالرغم من اختلاف السمات فيما بينهم " إنما هم نتاج تلك العوامل و الظروف البيئية التي سادت في الفترة التي تولد فيها القيادة . و هناك من يرى أن الحروب و غيرها من المواقف المحرجة و الأحداث المفاجئة قد أتاحت الفرصة و هيأتها لبعض الأشخاص المغموين أن يتولوا زمام القيادة و أنه لولا هذه الظروف لكان من الممكن أن يبقى هؤلاء غير معروفين و غارقين في روتين الحياة اليومية.

و على هذا ترتبط أشكال القيادة و معاييرها بطبيعة البنى الاجتماعية و الثقافية و الحضارية التي تميز المجتمعات بعضها عن بعض ... و عندما تحقق قيادة ما نجاحاً واضحاً في مجتمعاً ما فهذا لا يعني بالضرورة إمكانية نجاحه في مجتمع آخر . فالعوامل البيئية المحيطة بهذه المجتمعات مختلف بعضها عن بعض . كما أن المقارنة بين زمنين مختلفين بالنسبة لمجتمع واحد تحمل أيضاً فروق واضحة في شروط حياتها الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية .

أي ترتبط طرق و مفهوم و آليات القيادة بالبيئة الاجتماعية و الثقافية المحيطة بها. وعلى هذا التصور يميز الباحثون في مجال القيادة بين ثلاثة أنماط أساسية للقيادة :

١ - القيادة في الوسط الاجتماعي الزراعي :

حيث تسود مجموعة من القيم و المفاهيم الخاصة المتعلقة بالمجتمع الزراعي من حيث الخضوع للتنظيم الأسري و الارتباط بالقبيلة و العشيرة و غالباً ما يؤدي تطبيق معايير القيادة بالمفهوم الحديث إلى ظهور مشكلات تتمثل بضعف الالتزام بالقواعد الإدارية و التنظيمية الضابطة للسلوك.

٢- القيادة في الوسط الاجتماعي الصناعي :

وهي تختلف عن سابقتها في الظروف الاجتماعية و الثقافية التي ينتجها العمل في مجال الصناعة و لا سيما فيما يتعلق بتنظيم الوقت و الانضباط ... و التنظيم الإداري الحديث هو نتاج للمجتمع الصناعي و بمقدار ما يتمثل الناس قيم المجتمع الصناعي و معاييرهم بمقدار ما تأتي الإدارة فيه أيسر و أشد انضباطاً.

٣- القيادة في الوسط المتعدد:

وهذا يسود في المجتمعات النامية على نحو عام و يسود في هذه الدول قيم متناقضة " حيث تتطلع النظم الإدارية إلى تطبيق معايير الإدارة الحديثة من تكافؤ الفرص و اعتماد الكفاءات و المهارات في الوقت الذي تتمثل أغلب الناس قيم التنظيم الاجتماعي الريفي و العشائري فيحصل هذا التناقض و يصبح التطبيق صعباً بل مستحيلاً. -وفي دراسة موسعة أعدها كل من فروم و إيتون أظهرت أنه لا يوجد أسلوب قيادي محدد يمكن اعتماده في العملية الإدارية و يصلح لكل زمان و مكان لأن اختلاف البيئة المحيطة بالتنظيم الإداري يجعل معايير القيادة مختلفة باختلاف البيئات ، و لذلك اقترحاً نموذجاً يميز أساليب للقيادة و على القائد أن يجيب عن أسئلة النموذج حتى يحدد الأسلوب الأفضل لقيادته.

نقد:

أهملت الملامح العامة لمفهوم القيادة و الذي يجب أن يقوم على معايير يمكن استخدامها في المجتمعات المختلفة بصرف النظر عن خصائصها الثقافية و الحضارية ...أي موضوعات القيادة تختلف أما الآليات فهي واحدة بين أبناء البشر .

النظرية التفاعلية :

البعض عرف القيادة بأنها تفاعل بين شخصية القائد و الأتباع أي الجماعة بحاجاتها و مشكلاتها و غير ذلك من الخصائص و المواقف التي تواجهها الجماعة ... و كل ذلك في إطار إدراك القائد لنفسه و إدراك الآخرين له و الإدراك المشترك بين القائد و الجماعة و الموقف يؤدي و يقود إلى إذا النظرية التفاعلية و التي تجمع و توفق بين وجهات نظر نظريات القيادة المختلفة : السمات - النظرية البيئية هذه النظرية تعتبر القيادة نتاجاً لكثير من العناصر المتفاعلة مع بعضها و هذه الأطراف :

- ١- القائد : بما له من خصائص و سمات و صفات و معارف و قدرات
 - ٢- الجماعة: التي يقودها القائد بكل ما لها من خصائص و سمات و خبرات و مهارات
 - ٣- طبيعة الموقف : وظروفه و ضغوطه و طبيعة البيئة الاجتماعية و السياسية و النفسية المحيطة بالموقف
- و في هذا السياق يجد بلو Blau أنه على قدر إسهام القائد بتعزيز قدرات الجماعة و وفاء أعضاء الجماعة يأتي نجاح المؤسسة أي التعاون بين القائد و الأعضاء يساعد في تجاوز مشكلات المؤسسة ...و تكون الاستفادة مشتركة
- أما جاكوبس Jacobs يرى أن القيادة إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد و الأعضاء و بدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.