

- ١ • اعتبرها الكثيرون أنها تضر بصالح العاملين و تلغي شخصية العامل و تجعله يعمل مثل الآلة و اعتبرته آله بايولوجيه ، و بالتالي تقل أهمية العامل داخل المنظمة.
- ٢ • اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير الورشة.
- ٣ • أدت أفكار تايلور إلى ظهور نوع من الصراع بين العاملين و أصحاب العمل
- ٤ • طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء و تغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية.
- ٥ • التنظيم الوظيفي قسم تايلور الاعمال بين حشد من المديرين يبلغ عددهم ثمانية و أعطى لكل منهم صلاحيات و سلطات واسعة على جميع المنشأة في حقل تخصصه، وهكذا اصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه مما يربك العامل ويشتته
- ظهور نوع من الانانية التنظيمية و الكسل بين الافراد العاملين و جعلت العامل الوصول الى اقصى طاقة انتاجية دون اعتبار الافراد الاخرين او مراعاة شعورهم.
- اهتمت بالكسب المادي فقط على شكل اجور و حوافز تشجيعية لزيادة الانتاج و اهملت الجوانب المعنوية للفرد العامل.

رابعاً: نظرية المبادئ الادارية لهنري فايول

ولد هنري فايول Henri Fayol الفرنسي الجنسية عام 1841 باسطنبول، أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، و عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا و من خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية. لقد تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندساً، و كان من ضمن الكتاب الأوائل الذين اسهموا في نظرية الادارة العلمية و سميت نظريته بنظرية التقسيمات الادارية و اهتم فايول بالإدارة بمستوياتها المختلفة.

ألف فايول كتابه الذي ظهر في فرنسا سنة 1916 تحت عنوان « الإدارة العامة والصناعية » و الذي ترجم إلى اللغة الانجليزية سنة 1929 و تضمن الكثير من الأفكار و المبادئ التي لاقت رواجاً كبيراً بين الباحثين و الممارسين، و لقد اهتم فايول بالإدارة في قطاع الأعمال، مع العلم أن الأصول العامة للإدارة يمكن أن تسري في ميداني الإدارة العامة و إدارة الأعمال و وضع (14) مبدأ للإدارة كما قام بتقسيم الأنشطة الإدارية إلى ستة أنشطة، و توفي هنري فايول بباريس في ديسمبر 1925 عن أربعة وثمانين عاماً. تعتبر دراسات فايول امتداداً للمدرسة التaylorية إلا أن فايول قد تجاوز مستوى الورشة الصغيرة التي تحدث عنها تايلور إلى مستوى المنظمة و من ثم تحول موضوعه إلى

الاهتمام بترشيد العلاقة بين العامل و الماكينه، و لقد تضمنت مؤلفات هنري فايول موضوعات تعالج نواحي إدارية متعددة تحمل الفكر الإداري الكلاسيكي كأساس لها حيث ركز في أفكاره على صفات الإداريين و تدريبهم و وظائف الإدارة و الأسس العامة. عرف فايول الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة من الوظائف، تتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

وهذا المنهج يعتبر منهاجا مهما لأنه لا يقيم وزنا للدور أو المنصب و لذا فمن الواضح أن فايول يعد الأنشطة الإدارية جزء من الأنشطة الإنسانية.

صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة وظائف و هي على النحو التالي:

- 1- الوظيفة التقنية: تشمل عمليات تحويل و التصنيع و الإنتاج.
- 2- الوظيفة التجارية: تشمل عمليات الشراء و البيع.
- 3- الوظيفة المالية: تشمل عمليات البحث عن الأموال و جلبها و توظيفها و توفيرها و الاستخدام الأمثل و الاقتصادي لها و حسن استثمارها.
- 4 الوظيفة المحاسبية: تشمل هذه الوظيفة تسجيل مختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة و إعداد الميزانية و التكاليف كما أنها تتضمن القيام بالعمليات الإحصائية
- 5 وظيفة الأمن: و يتعلق الأمر بحماية الممتلكات و المحافظة عليها و المحافظة على السلامة الأفراد العاملين في المنظمة.
- 6 3- الوظيفة الإدارية: حسب فايول تقوم هذه الوظيفة ب التخطيط، التنظيم، التوجيه التنسيق و الرقابة و اعتبر فايول أن الوظيفة الإدارية من اهم الوظائف و أحاطها بقدر كبير من العناية و الاهتمام.

وحدد فايول خصائص و صفات يجب توافرها عند المديرين (القائد) فحسب فايول يجب

أن تتوفر فيهم الخصائص التالية:

1. صفات جسمانية: الصحة والقوة
2. صفا ذهنية: القدرة على الفهم والدراسة والتحليل
3. صفات خلقية: حسن الصورة والهندام
4. صفات تعليمية: اللباقة وحسن المعاملة
5. صفات فنية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير
6. صفات تتعلق بالخبرة والتجربة أي التعلم والمعرفة بالطرق الإنتاجية

المبادئ الادارية وفق رأي فايول
ركز هنري فايول الى تحديد اربعة عشر مبدأ لابد من تطبيقها في الأعمال الادارية
وما زالت لحد الوقت الحالي يعمل بهذه المبادئ ومنها:

1- تقسيم العمل

هو تقسيم وظيفة بحيث يكون لها عدد من المهام المختلفة التي تشكل الوظيفة ككل.
وهذا يعني أنه لكل وظيفة واحدة، يمكن أن يكون هناك عدد من العمليات التي يجب أن
تحدث من أجل أن تكون الوظيفة كاملة، و عندما يقوم الفرد بنفس المهمة مرارا وتكرارا
يكتسب السرعة والدقة في الأداء.

2- السلطة والمسؤولية

تعريف السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسؤولية هي نتيجة
طبيعية للسلطة ويجب ان تتناسب المسؤولية مع السلطة المخولة لأي مدير.

3- الانضباط او النظام

يجب على الموظفين الالتزام بالقواعد التي تحكم المنظمة واحترامها. و الانضباط الجيد
هو نتيجة القيادة الفعالة .

4- مبدأ وحدة القيادة

معناه أن لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير .

5- مبدأ وحدة التوجيه

معناه أن كل مجموعة من الأنشطة في المنظمة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن
يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.

6- المكافأة او الأجر العادل

يجب أن يدفع لجميع العمال أجرا عادلا مقابل خدماتهم.

7- المركزية

تشير المركزية إلى عدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار ويبقى القرار بيد سلطة
معيّنة.

8- تسلسل أو تدرج السلطة

إن التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى الى الإدارة الدنيا، وينبغي
أن تتبع الادارات سلسلة من التدرج وفق آلية من الاتصالات .

9- النظام او الترتيب

يتعلق هذا المبدأ الى ضرورة وجود ترتيب ملهجي للرجال والآلات والمواد وما الى ذلك، بحيث يجب أن يكون هناك مكان محدد لكل موظف في المنظمة.

10- العدالة والمساواة

يجب أن يكون المديرين في تعاملهم مع الموظفين يتميزون بالعدل والنزاهة والمساواة.

11- الاستقرار الوظيفي للأفراد

المنظمات الناجحة هي المنظمات التي يقل فيها دوران العمل وتحاول جاهدة ان يكون العمل مستقر لديها مما ينعكس ذلك على استقرار العاملين ، ولكن ينبغي للإدارة أن توفر تخطيطاً منظماً للموظفين وأن تكفل توفير بدائل لملاء الشواغر.

12- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

أي إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المنظمة بمعنى لا ينبغي أن تكون لمصالح أي موظف أو مجموعة من الموظفين الأسبقية على مصالح المنظمة ككل.

13- المبادرة

الموظفين يجب ان يسمح لهم بإنشاء وتنفيذ الخطط ويجب تشجيع الابتكار لأن ذلك سوف يساعد العمال على بذل مستويات عالية من الجهد لتطوير المنظمة.

14- التعاون وروح العمل الجماعي

يجب تعزيز روح الفريق الواحد وتحقيق الانسجام والوحدة بين العاملين داخل المنظمة.

خامساً: النظرية البيروقراطية:

رائد هذه المدرسة هو عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864م - 1920م) الذي قدم النموذج البيروقراطي كان عالماً في علم الاجتماع وكان لأرائه تأثير على علماء الاجتماع والسياسة. وقد كان مهتماً بدراسة هيكل المجتمع الاقتصادي والسياسي وأثر التصنيع على تنظيم المنظمات الكبيرة والمعقدة، ولم تكن أفكاره عن النموذج المثالي للبيروقراطية سوى جزءاً من نظرية اجتماعية عامة كان يعمل عليها. عرفها معجم وبستر: ("مجموعة من الموظفين الرسميين" وأنها "الإجراءات الحكومية الرسمية أو الروتين غير المرن") (والمقصود بغير المرن بسبب إلزامها الحرفي والحيادي واللا شخصي بالقوانين والأنظمة دون أي تقدير شخصي أو استثناءات).

القواعد والقوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي يكتسب الموظف شرعية منصبه منها. أي أن الشرعية ليست بالكرزما أو الصفة الشخصية وليست بالإرث، إنما يكتسبها الفرد من القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بمنصبه. ومن هنا أتت كلمة بيروقراطية، والتي تعني "حكم المكتب" وهو ما دعاه إلى الخروج بنظريته عن النموذج المثالي للبيروقراطية باحثاً فيه عن الموضوعية والجدارة والحيادية والدقة والانضباط والعقلانية من خلال توفر الخصائص التالية في المؤسسة:

خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

تميزت النظرية البيروقراطية لفايبر بالعديد من الخصائص ومنها:

1- التسلسل الهرمي

تتبع المنظمة البيروقراطية تسلسل هرمي للمناصب. يوجد تسلسل هرمي للموظفين من أقل العاملين في المستوى المباشر إلى كبار المديرين التنفيذيين. الموظفون في كل مستوى إداري لديهم أدوار وظيفية وسلطة محددة بوضوح. ويحق للمديرين التنفيذيين من المستوى الأعلى إعطاء الأوامر لموظفي المستوى الأدنى

2- التخصص الوظيفي

يُعرّف التخصص الوظيفي بأنه عملية ومعرفة يكتسبها الموظفون من خلال التعليم والتدريب والخبرة لتمكينهم من أن يصبحوا محترفين في وظيفة معينة، إن التخصص مهم في المنظمة لأنه يوفر العمال الماهرين القادرين على أداء أنشطتهم اليومية.

3- تقسيم العمل

تقسيم العمل يعني ان يتم تقسيم كل مهمة إلى مجموعة من الأجزاء، وكل جزء يؤديه شخص منفصل او مجموعة من الأشخاص، فتقسيم العمل يجعل لكل موظف مهمة محددة وهدف محدد، وبالتالي يتم تعزيز الإنتاجية وتعزيز الكفاءة من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المنفصلة.

4- القواعد الرسمية

وجود مجموعة من القواعد هو سمة أساسية للبيروقراطية. فكل بيروقراطية لديها مجموعة من القواعد الرسمية التي يتوقع من جميع الموظفين اتباعها. و تلعب القواعد الرسمية دورًا لا غنى عنه في البيروقراطية، فبمساعدة تلك القواعد، يتم توجيه الموظفين على جميع المستويات الإدارية المختلفة لأداء واجباتهم أو مهامهم بطريقة معينة، يشار

ثالثاً: المدخل السلوكي للإدارة

يطلق على المدخل السلوكي أحياناً أيضاً مدخل العلوم السلوكية وقد نشأ من بحث أجراه علماء السلوك بما في ذلك علماء الاجتماع وعلماء النفس وعلماء الأنثروبولوجيا الذين سعوا إلى انتهاج طرق لتحسين فاعلية المنظمة.

لذلك فإن وجهة النظر السلوكية للإدارة هي منظور يؤكد على أهمية محاولة فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على السلوك البشري في المنظمات. لذا هنالك ثلاث فترات متميزة مرتبطة بالمفاهيم السلوكية وهي:

1- الفترة الأولى في عشرينيات القرن الماضي عندما مرت الإدارة بمجموعة من النظريات الفكرية والتي أسهمت بدور مميز في العلاقات الإنتاجية.

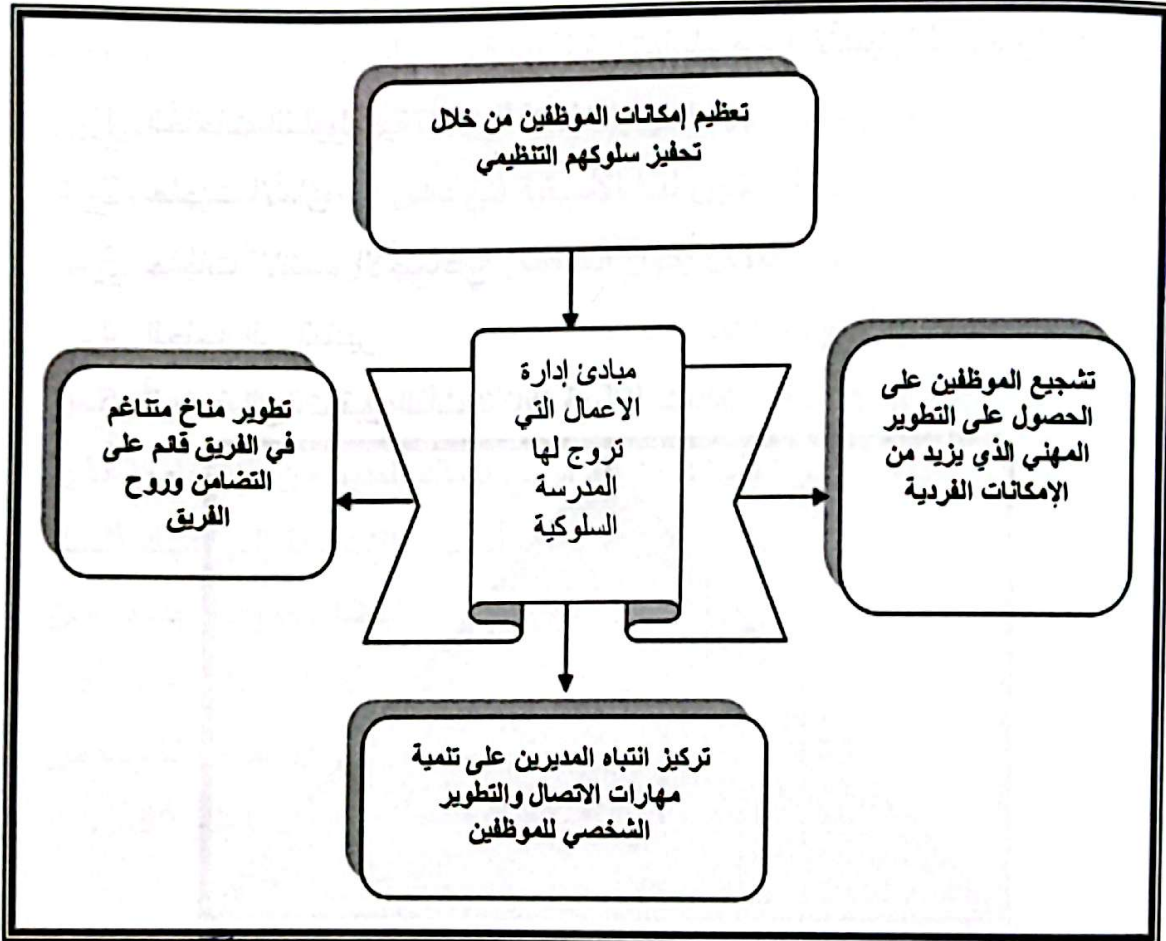
2- فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وهي الفترة التي ركز فيها المنظرون على احتياجات الإنسان ودوافعه.

3- الفترة الحالية أو العصر الثالث والذي اهتم بالبحث عن مفاهيم تكاملية تلبي الاحتياجات المزدوجة لتلبية احتياجات الأفراد العاملين وتحسين الإنتاجية.

من ناحية أخرى يمكن أيضاً تتبع المدرسة السلوكية لإدراك المديرين بكون المدرسة الكلاسيكية لم تحقق تماماً كفاءة الإنتاج الكاملة والتناغم في مكان العمل. ولا يزال المديرين يواجهون صعوبات وإحباط لأن الأفراد لم يتبعوا دائماً أنماط السلوك المتوقعة أو المنطقية، وبالتالي كان هناك اهتمام متزايد بمساعدة المديرين على التعامل مع جانب الأشخاص في مؤسساتهم. لذا حاول العديد من الأفراد تقوية الإدارة العلمية ونظرية المنظمة من خلال رؤية علم الاجتماع وعلم النفس.

وكما ذكرنا سابقاً أدت تجربة Hawthorne إلى الاهتمام بالعلوم السلوكية داخل الإدارة مما أدى إلى تحويل مدخل العلاقات الإنسانية إلى سلوكيات حديثة. حيث تظل الاعتبارات النفسية جانباً رئيسياً بينما تشير إلى أن الأهداف الاقتصادية الأولية يتم تحقيقها من خلال استكمال الاحتياجات العاطفية. ومن المثير للاهتمام، ذكر Sridhar (2017) أن المدارس السلوكية يمكن أيضاً أن تؤخذ في الاعتبار في ظل الإنسانية التنظيمية الحديثة ضمن نظرية الإدارة الحديثة. ومع ذلك لا يمكن تصنيفهم جميعاً على وجه التحديد كمنظرين كلاسيكيين جدد لأن العديد من هؤلاء العلماء قد ساهموا في نظريات الإدارة الحديثة إما في المنظور العام أو الإنسانية الحديثة أو نظرية النظام الاجتماعي.

- 1- تعظيم امكانيات الافراد العاملين من خلال تحفيز سلوكهم التنظيمي وزيادة الابداع لديهم .
- 2- تطوير البيئة المشجعة تو المناخ الملائم لخلق الانسجام والتناغم فيما بين اعضاء الفريق .
- 3- التركيز على تنمية مهارات الاتصال والتطوير الشخصي للأفراد العاملين .
- 4- تشجيع التطوير المهني لجميع الافراد العاملين لزيادة قدراتهم المهارية في ادارة الاعمال .



الشكل (7) مبادئ إدارة الأعمال التي تروج لها المدرسة السلوكية

Dragomir, Camelia Cristina, (2019), "The Implications of The Schools of Management Thought in The Business Practice of The Companies", Volume 29, Issue 1, Year 2019 Review of General Management, Spiru Hare University, cameliadragomir1@yahoo.ro.

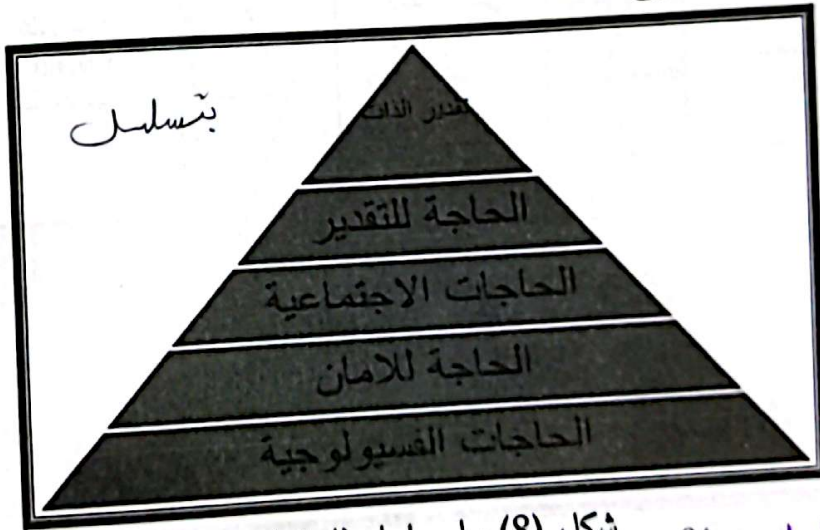
سادسا : أسس فكر المدرسة السلوكية

أكد علماء السلوك على ضرورة إجراء دراسات منهجية للأفراد العاملين ومعرفة مواقفهم وسلوكياتهم , وشددوا على أن المراقبة التجريبية للجانب الإنساني للمنظمات يجب أن تتم من خلال تقنيات البحث مثل التجارب الميدانية والمختبرية واعتبر علماء السلوك أن كلا

من النموذج الاقتصادي العقلاني الكلاسيكي والنموذج الاجتماعي الذي يتبناه دعاة العلاقات الإنسانية يمثلان تمثيلاً غير مكتمل وواضح للعاملين . وبالتالي، قدموا نموذجاً يشير إلى أن الموظفين لديهم حاجة قوية للنمو والتطور والحفاظ على مستوى عالٍ من احترام الذات. وهناك العديد من المساهمين الكبار الآخرين في المدخل السلوكي أبرزهم Abraham Maslow (1908-1970) Douglas McGregor (1906-1964).

في عام 1943 قدم عالم النفس Abraham Maslow نظرية عن الدافعية الإنسانية والتي تم تبنيها لاحقاً من قبل العديد من الباحثين والمديرين. وحدد Maslow خمس مجموعات من الاحتياجات الإنسانية مرتبة في تسلسل هرمي لأهميتها للأفراد وهي:

1. الاحتياجات الفسيولوجية
2. حاجات الأمان
3. حاجات الانتماء الاجتماعي
4. الحاجة الى التقدير
5. الحاجة الى تحقيق الذات



- شكل (8) سلم ماسلو للاحتياجات إبراهيم ماسلو نظريته على الدافعية، واعتمدت النظرية على ثلاث جهات نظر: علمية إيراق
1. البشر لديهم احتياجات لا يتم إشباعها بالكامل .
 2. يهدف العمل الإنساني إلى تلبية الاحتياجات التي لم يتم إشباعها، في وقت معين .
 3. تتناسب الاحتياجات مع التسلسل الهرمي الذي يمكن التنبؤ به إلى حد ما والذي يتراوح من المستوى الأدنى الأساسي الى القمة / حيث ركز على الاحتياجات الشخصية للموظف وكيف أثرت على الأداء . وان نظريته عن السلوك الإنساني هي أن الأفراد يعملون لتلبية الاحتياجات غير المحففة بما في ذلك الحاجات الفسيولوجية البسيطة، مثل الطعام،

الإنتاجية عبر سلسلة من التجارب، كتغيير ظروف الإضاءة في ورشات العمل مما سمح له باكتشاف أن إنتاجية العمال لا تتعلق بالعوامل المالية و المادية، بل تتعلق بعوامل اجتماعية، كالصداقة داخل محيط العمل، و بمدى شعور العمال بالأهمية، اذ اشارت الى مفهوم العلاقات الإنسانية حيث بدأت تجارب هوثورن في عام 1924 واستمرت حتى أوائل الثلاثينيات وان اهم الاستنتاجات الرئيسية لدراسات هوثورن هي:

1- ترتبط مواقف العمال بالإنتاجية.

2- مكان العمل هو نظام اجتماعي ويمكن أن يكون لتأثير المجموعة غير الرسمية تأثير قوي على السلوك الفردي.

3- يعد أسلوب الإشراف عاملاً مهماً في زيادة رضا الافراد العاملين عن العمل.

وقد وجدت الدراسات أيضًا أن المنظمات يجب أن تتخذ خطوات لمساعدة الموظفين في التكيف مع الحياة التنظيمية من خلال تعزيز الأنظمة التعاونية بين العمل والإدارة. ووفقًا لمدرسة العلاقات الإنسانية يجب أن يمتلك المدير مهارات لتشخيص أسباب السلوك البشري في العمل وكيف يمكنهم من توجيه هذا السلوك لصالح المنظمة ، والتواصل بين الافراد العاملين مهم جدا ليفهموا ماذا يراد منهم بكونهم جزء من العملية الانتاجية ، وتحفيزهم وقيادتهم لتحقيق الاهداف ، وأصبح التركيز على تلبية احتياجاتهم مهم جدا لأنه سيقود الى زيادة ال إنتاجية وتقليل الهدر في الوقت والمواد الاولية ، وبالتالي تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على قضايا التوجيه والاتصال والقيادة والتحفيز والسلوك الجماعي.

وقد أجرى فريق Elton Mayo عددًا من التجارب على ست عاملات. غالبًا ما يُشار إلى هذه التجارب باسم دراسات هوثورن حيث أجريت في The Hawthorne Works of the Western Electric Company في شيكاغو.

وعلى مدار خمس سنوات غير فريق Mayo ظروف عمل العاملة ثم راقب كيف أثرت ظروف العمل على معنويات العاملات وإنتاجيتهن. تضمنت التغييرات في ظروف العمل تغييرات في ساعات العمل، وفترات الراحة، والإضاءة، والرطوبة، ودرجة الحرارة.

في نهاية فترة الخمس سنوات، عادت ظروف العمل إلى ما كانت عليه قبل بدء التجربة وبشكل غير متوقع، وارتفعت معنويات العمال وإنتاجيتهم إلى مستويات أعلى من ذي قبل وأثناء التجارب وهذا قاد الى التفكير بان ظروف العمل المادية رغم تحسينها في القاعة الانتاجية قد يكون ساهمت بزيادة الانتاجية ، ولكن هنالك ظروف اقوى منها ساهمت في

- 2- اقترح استخدام مجاميع العمل بفاعلية لتحقيق هدف التنظيم
- 3- عدم اهمال المجاميع التي تتناقض اهدافها مع اهداف التنظيم والادارة .
- 4- وصف المنظمة مشروع تعاوني فيما بين الافراد ويعملون كفريق واحد.

Abraham Maslow (1970-1908) 📌

كانت النظرية الأكثر شهرة للحاجات هي نظرية Maslow والتي أرست الأساس للتطور اللاحق لنظريات الإدارة السلوكية مثل نظرية الدافعية Maslow, حيث عرض حاجات الأفراد في شكل هرم بعدة مستويات, لقد افترض أن هناك خمس مجموعات من الأهداف او الحاجات البشرية أو الإنسانية الموجودة في التسلسل الهرمي وهي على النحو التالي:

(1) الحاجات الفسيولوجية.

(2) حاجات الأمان.

(3) الحاجات الاجتماعية.

(4) حاجات احترام الذات.

كما تم توضيحها سابقا

Douglas McGregor (1964-1906) 📌

كان McGregor معاصراً لـ FW Taylor حدد منظوراً جديداً للإدارة وحث المديرين على التفكير في المرؤوسين كمسؤولين وقادرين ومبتكرين. لقد شعر أنه لفترة طويلة تعامل القادة / المدراء مع المرؤوسين على أنهم غير مسؤولين وكسالى. وقد أطلق على هذا المدخل للإدارة كنظرية X او الاتجاه التشاؤمي. ويميل المديرون في ظل النظرية X إلى أن يكونوا استبداديين وموجهين نحو السيطرة وعدم الثقة. من ناحية أخرى حدد McGregor منظوراً ثانياً وهو النظرية Y او الاتجاه التفاؤلي والتي تكون عكس الافتراضات السابقة حول الطبيعة البشرية. وينظر مديرو النظرية Y إلى المرؤوسين بتفاؤل كأفراد يرغبون في مواجهة التحديات في بيئات عملهم، ويفضلون ضبط النفس وقادرون على الحكم المستقل المسؤول .

طرح McGregor النظرية X وY التي وصفت نوعين مختلفين من العمال في كتابه "الجانب الإنساني للمنظمات"، الذي نُشر في عام 1960. حيث تنص النظرية X على أن الإنسان العادي يكره العمل وسيتجنبه دائماً لأنهم كسالى بطبيعتهم، لذلك يجب إكراه العمال والسيطرة عليهم وتوجيههم وتهديدهم قبل أن يعملوا بجد بما فيه الكفاية، ويفضلون دائماً يتم توجيههم، ويكرهون المسؤولية ويريدون الأمن فوق كل شيء. وهذا ما يسمى