

## خطة البحث

### المقدمة

المبحث الاول: المدرسة الكلاسيكية.

المطلب الاول: نشأة وتطور المدرسة الكلاسيكية

المطلب الثاني: اهم نظريات ومفكري المدرسة الكلاسيكية.

المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية.

المبحث الثاني: مدرسة العلاقات الانسانية.

المطلب الاول: مفهوم وظروف بروز حركة العلاقات الانسانية.

المطلب الثاني: اهم نظريات وعلماء المدرسة الانسانية.

المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية

المبحث الثالث: المدرسة السلوكية

المطلب الاول: ظروف بروز المدرسة السلوكية.

المطلب الثاني: اهم علماء ونظريات المدرسة السلوكية.

المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية.

المبحث الرابع: المدارس الحديثة.

المطلب الاول: نظرية النظم.

المطلب الثاني: مدرسة علم الادارة.

المطلب الثالث: الادارة اليابانية..

المطلب الرابع: الادارة بالأهداف.

الخاتمة.

المقدمة .....

.....

المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية.

المطلب الأول: نشأة وتطور المدرسة الكلاسيكية.

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لتنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة). مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

- \*كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء.
- \*كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

المطلب الثاني: أهم نظريات ومفكري المدرسة الكلاسيكية.

أولا :نظرية الإدارة العلمية **Scientifique Management**

1/تعريف العالم:

فريدريك ونسلو تايلور من جنسية أمريكية، ولد في 20 مارس 1856 بفيلا دلفيا بسيلفانيا الولايات المتحدة. توفي في 21 مارس 1915 بفيلا دلفيا بسيلفانيا الولايات المتحدة. عرف بانه ابو الادارة العلمية بسبب حركة الكفاءة واسم زوجته لويز سبونر واسم اولاده روبر، اليزابيث، كمبتون وكلهم ايتام أي متبنون من طرف تايلور. واسم واسم والداه فراكلن تايلور واميلي امالات. وهو من عائلة غنية، وعرف تايلور بانه مجتهد مثابر ومنظم. كان تايلور يعاني من الضعف الشديد في البصر، مما منعه من اكمال دراسته العليا رغم انه كان مؤهل لذلك.

كان مهندساً ميكانيكياً يسعى إلى تحسين الكفاءة الصناعية وكان واحداً من أوائل استشاريي الإدارة وكان من القادة الفكرية وأفكاره متممة بالاتساع والعمومية وبالغة التأثير وقد كان كذلك لاعب تنس بارز وقد فاز بأول بطولة ثنائي في 1881.

[www.mikipidia.org](http://www.mikipidia.org)

## J.M plane : THEORIES DES ORGANISATIONS

اهم مؤلفاته:

\*في 1893 اصدر مذكرة حول كيفية انتاج الاشرطة المطاطية.

\*في 1895 اصدر مذكرة حول الاجور بالقطعة.

\*في 1903 اصدر كتاب حول الادارة للورشة.

\*في 1906 اصدر مذكرة حول كيفية تقطيع الصفائح المعدنية.

\*في 1911 اصدر ونشر كتاب عنوانه مبادئ الإدارة العلمية

2/ مفهوم نظرية تايلور ومبادئها

\*نظرية تايلور <<فكرة الإدارة العلمية>>

ان فكرة الادارة العلمية والتي اخذت ضجة كبيرة في اذهان مسيري اعمال المصانع ، حيث يقول تايلور في جوهر نظام الادارة العلمية للعمل يعني ثورة كاملة في اذهان العمال. ثورة كاملة بمعنى كيفية تصورهم لواجباتهم اتجاه مستخدميهم النظام يعد كذلك بمثابة ثورة كاملة لدى الإداريين في المصانع . حسب تايلور فان فكرة تنظيم الانتاج تهده حسبه الى التوضيح ان مصلحة المستخدمين والعمال يمكن ان تكون متقاربة عوض ان تكون متنافرة.

حيث يقول انه عوض ان يتصارع هؤلاء على كيفية تقسيم القيمة المضافة بما ال يقومون بالتحاد فيما بينهم من اجل رفع هذه القيمة المضافة وتحسين نصيبهم منها ويرى انه بإمكانه ان يجمع بين طموح المستخدمين والعمال في ان واحد مما من شأنه ان يحقق رفاهية واستقرار اجتماعي دائم.

## J.M plane : Théories des organisations

كان تايلور حقا قادرا على السيطرة الشبه كلية على تقنيات الانتاج، وكذا على معظم المسائل الادارية والمتعلقة بالمستخدمين مثل تقسيم المهام وتحديد مستوى كل مهمة والقدرة على المراقبة الجيدة. وليستمر هذا التقدم ينبغي حسب تايلور اجراء دراسة علمية للعمل التي ينبغي ان تصل الى التنظيم العلمي للعمل TOS انطلاقا من هذه الطريقة في تنظيم الانتاج يعتقد تايلور ان مصالح العمال والمستخدمين يمكن ان تكون متقاربة وليست متنافرة. ويمكن ان نقول ان الإدارة العلمية هي:

- 1- إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة العلمية والعمال وإحلال الأساليب العلمية من المفاهيم القديمة.
- 2- استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
- 3- العمل على توظيف جو من التعاون بين العمال والادارة .
- 4- التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها على وظيفة التنفيذ.
- 5- تطبيق مبدا التخصص في وظائف الاشراف.

\*المبادئ التي جاء بها تايلور :

1-التقسيم الافقي للعمل:

يقوم هذا المبدأ على تقسيم العمل الى وحدات اختصاص في المهام وفي دراسة الوقت اللازم لانجاز المهام وهذا من اجل التوصل الى احسن الطرق للعمل.

نظرية المنظمة للدكتورة خليل محمد حسن الشماع، دار الشباب، السكندرية.

## J.M.plane : Théories des organisations.

2-التقسيم العمومي:

يقصد به الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة خبرتهم أي عن طريق اختيار العمال المنظمين والعمال المبدعين للعمل.

وهو المبدأ الذي اعتمده تايلور من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3-نظام الاجرة والمردودية:

تتمثل في إعطاء مكافئات في العمل وهذا بغرض رفع درجة الانتاجية عن طريق تحفيز العامل حيث يسعى الى فرض الاجرة بالقطعة حيث ان هذه الطريقة ترفع بصورة معتبرة درجة تحفيز العمال ومضاعفة موجوداتهم لأنهم سيقومون برفع أجورهم من هذا العمل.

#### -4- مبدأ المراقبة في العمل:

انطلاقاً من هذه المبادئ السابقة الذكر كل تصرف وكل حركة يقوم بها العامل في اطار عمله نجدها مراقبة وهذا ما ادى الى وضع داخل المصانع ما يسمى بالمراقب الذي توكل له مهمة مراقبة العمال في العمل.

#### 3/ اهم الانتقادات الموجهة للعالم تايلور.

من بين الاشياء الايجابية التي جاء بها تايلور كونه اعطى فكرة مفادها التقليل من التبذير في المؤسسة من تبذير في المواد والوقت والجهد وغيرها. وكذلك نجد أجابياته هو في محاولته من رفع الإنتاجية للعامل عن طريق محاولة في تحسين التسيير. كذلك جاء بفكرة التخصص في العمل وتقسيمه.

هناك انتقادات للنظرية التايلورية نتجت عنها سلبيات نذكر منها:

- \* استغلال العامل واعتباره كآلة.
- \* عدم مراعاة الجانب النفسي للإنسان.
- \* عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع.
- \* انعدام الجودة في الإنتاج و قلة المهارة
- \* انعدام المبادرة الشخصية للعمال في الإنتاج
- \* إهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عامل هام في المنظمة الحديثة.
- \* إلغاء المبادرة والتسيير الذاتي
- \* عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع.
- \* تجاهل دور النقابات العلمية حيث ان التعامل بين الدارة والعامل يحدث بدون تدخل النقابات.

ثانيا: نظرية الإدارة العلمية / **Administrative Theory 1** تعريف العالم:

## HENRY FAYOL هنري فايول 1841-1925 هو احد علماء الإدارة

الكلاسيكية، فرنسي كان يعمل كمهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدارسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة ، قام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان ( الإدارة الصناعية والعمومية. )  
وقد ابرز فايول وظيفة الادارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الاخرى كالتنظيم والتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج وأوضح ان وظائف الادارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الاوامر والتنسيق والمراقبة.

2/ من اهم النشاطات التي قام بها هنري فايول:

تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال مفيدة للاستخدام في الإدارة الحديثة وهي كالتالي:

1. تقسيم العمل : وهو نفس مبدأ التخصص الذى يستهدف للحصول على قدر اكبر من الانتاج بنفس الجهد الذى يبذله العامل.

2. السلطة والمسئولية : ويجد فايول ان السلطة والمسئولية مرتبطتان ، فالمسئولية تبع السلطة وتنبثق منها ، والسلطة فى نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التى تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية.

3. النظام والتأديب : يعنى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء 4. وحدة الأمر : اى ان الموظف يجب ان يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.

5. وحدة التوجيه : ويقضى هذا المبدأ ان كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، ويجب ان يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة. ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل فى حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.

6. تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.

7. تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة.

8. المركزية : ويعنى تركيز السلطة فى شخص ثم تفويضها فى ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.

9. تدرج السلطة او التسلسل الهرمى ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى الى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسى لجميع مستويات الادارة.

10. المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.
11. الترتيب : ويقصد به الترتيب الإنساني ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والترتيب المادي للأشياء.
12. ثبات الموظفين في العمل : لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة..
13. المبادرة : اى إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار.
4. روح الجماعة: تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعى.

- 3/ وقد حصر فايول المشكل البشري في التنظيمات في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. لهذا وضع قائمة تضم الأنشطة الرئيسية في المشروع الصناعي وهي ستة:
- الأنشطة الإدارية: تخطيط، تنظيم، رقابة، إشراف، توظيف، توجيه، إستقطاب...
  - الأنشطة الفنية: إنتاج، تصنيع، تعديل...
  - الأنشطة المالية: رأس المال و الاستخدام الحسن له.
  - الأنشطة المحاسبية: الجرد، المكسب و الخسارة، التكاليف...
  - الأنشطة الأمنية: حماية الأفراد و الممتلكات.
  - الأنشطة التجارية: شراء، بيع، مفاوضة، مبادلة.

الأنشطة الرئيسية في المشروع الصناعي كما يراها فايول

- 4/الصفات الادارية التي يراها فايول على انها يجب ان تتوفر في الاداريين:
- الذهنية و العقلية: القدرة على الفهم، الدراسة و التعمق، الحكم و التقرير...
  - الجسمانية: الفتوة، الصحة، القوة...
  - الخبرية و التجريبية: صفات مكتسبة من واقع الخبرة و التجربة.
  - الخلقية: الحيوية و الحزم، الولاء التنظيمي وحب العمل، تحمل المسؤولية.
  - الثقافية: الإلمام و الإحاطة بالأمور التي لا تتعلق مباشرة بالوظيفة.

-الفنية: الصفات المتعلقة بالوظيفة التي سيمارسها العامل ..

الصفات الواجب توافرها في الإداريين كما يراها فايول  
5/ كما قام بتصنيف وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي: تنبؤ، تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر  
(القيادة)، تنسيق و رقابة.  
التنبؤ والتخطيط: أي تحضير المستقبل بصورة عقلانية.  
التنظيم: بمعنى تخصيص مختلف المواد الضرورية من اجل أداء مهام المؤسسة وبالتحديد من اجل  
الحصول على المواد، الأدوات، الأموال، اليد العاملة.  
القيادة: التمكن من الحصول على اكبر مردودية ممكنة من طرف أعضاء المنظمة.  
التنسيق: أي تزامن مختلف المهام داخل المؤسسة من اجل ضمان اكبر انسجام وفعالية.  
الرقابة: تتمحور أساسا في مراقبة مدى احترام البرامج المسطرة مسبقا لقواعد العمل المتفق عليها  
داخل المنظمة.

6/ الانتقادات الموجهة للعالم هنري فايول:

لقد ركز فايول على نقطة عظيمة الاهمية هي المبادئ الاساسية التي يمكن استخدامها وتطبيقها في  
جميع النشاطات الاجتماعية من ابسط الاعمال الفردية وانتهاء بعمل اكبر المؤسسات او الشركات  
اذ انها تدعو جميعها الى افضل سبل التعاون المشترك كما انها تنص على نشر العدالة بين العمال  
داخل المؤسسة.

الا ان نظرية فايول تعرضت لعدة انتقادات حيث:

-ان تعارض بعض المبادئ الادارية مع البعض الاخر لانها لم تقم على التجربة مثل تعارض مبدأ  
نطاق الاشراف ومبدأ التقليل من عدد المستويات التنظيمية والتعارض بين مبدأ الوحدة ومبدأ  
التنسيق.

-النظر إلى التنظيم بأنه نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها.

-أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد.

-عدم وضوح مصطلحات ودلالات بعض المبادئ إذ لم يوضح فايول ما الذي يقصده بالمبدأ  
بالتحديد.



-يجزم بعض رواد ومؤيدي هذه النظرية بصلاحياتها في كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرها الآخرون مجرد قواعد تساعد الإداريين في بعض الحالات وليست جميعها.

ثالثا: النظرية البيروقراطية

1/تعريف العالم ماكسيميليان كارل إميل ويبر **21Maximilian Carl Emil Weber**  
ابريل 1864-14 يونيو 1920

كان عالما ألمانيا في الاقتصاد والسياسة واحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الادارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من اتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الاكثر شهرة هو كتاب الاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية و كتاب "السياسة كمهنة."  
\*\*يرى ماكس ويبر ان الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة .

2/حسب ماكس ويبر النظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة من خلال الخصائص التالية:  
1- تقسيم العمل

2-الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامة

3-شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح

4-اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة

5-الترقية على أساس الاقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.

6-أداء الموظف يجب أن يراقب.

7-حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.

3/سلبات النظرية البيروقراطية على الأفراد:

\*الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد .

\*عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.

\*فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.

\*وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة

\*قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تناسب مع الأنظمة والقوانين.

المبحث الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

المطلب الأول: مفهوم وظروف بروز مدرسة العلاقات الإنسانية.

1/ مفهوم العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

2/ ظروف بروز حركة العلاقات الإنسانية

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الإدارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الإنتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حلاً إنسانياً قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

3// أسباب دراسة العلاقات الإنسانية

ظهور الحركات النقابية

زيادة ثقافة العامل

تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية

كبر حجم المنظمات

التخصص وتقسيم العمل

زيادة تكلفة العمل والإنتاج

## ارتفاع المستوى المعيشي

المطلب الثاني: أهم نظريات وعلماء حركة العلاقات الإنسانية

أولاً: تجارب الهوثورن

1/ تعريف العالم:

ألتون مايو (1880-1949) أحد علماء علم الإدارة المشهورين وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية فتم اختار أحد الأقسام وبدأ تحسين الظروف المادية بالنسبة للعاملين به كإضاءة والتهوية واتساع المكان. وصاحب التحسين في الظروف المادية ما كان متوقفاً من ازدياد الإنتاجية.

2/ مجموعة تجارب قام بها التون مايو هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال :

\*/الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل

\*/ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل

\*/الصدقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية

\*/الحافز المادي وأثره على الإنتاجية

\*/مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين .

3/ نتائج التجارب:

1/ العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت

2/ تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.

3/ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.

4/ أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

ماكجريجور دوجلاس X.Y ثانياً: نظرية

قام دوجلاس ماكجريجور بتقديم نظريتي ( y - x ) وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب

المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في كتابه [الجانب الإنساني في العمل ، حيث وضح أن نظريتي  $y - x$  أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية ( X ) القيادة المتسلطة المتهمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته.

1/ مبدأ إدارة التحكم والسيطرة ( مفهوم نظرية ( X )

• يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين .

• يهيمن على سير العمل .

• لا يثق إلا بنفسه وبآرائه.

• يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب .

• يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل .

• يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز .

• لا يقبل النقد من الآخرين.

2/ مبدأ إدارة تفويض العاملين ( مفهوم نظرية : ( y )

• يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع .

• يشجع المبادرات والإبداع في العمل .

• يدرب ويوجه العاملين .

• يكون مثلاً يحتذى به .

• يعترف بالعمل الجيد وقيمه .

• يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية .

• يشجع العمل الجماعي.

3/ محتوى نظريتي (  $y - x$  ) بالنسبة للإنسان :

م نظرية X نظرية y

1 الإنسان كسول بطبيعته، ويكره العمل. العمل وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان.

2 الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية. الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.

3 الإنسان لديه دافع الإنجاز هي العمل الإنسان لديه قدرة من الانضباط والدافع لإنجاز العمل.  
4 الإنسان موضوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمان. الإنسان لديه احتياجات متعددة يشبعها.

5 يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد واستخدام السلطة الرسمية والحوافز الأجرية. يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين.

6 النظرية لا تهتم بالإنسان وتعتبره مهملاً ولا يستحق العمل والتوجيه وغير مسئول ولا يتحمل المسؤولية ويحاول التفلت منها وليس له إنماء لها وهي تهتم بالجانب المالي على الجانب الإنساني اهتمامها بالإنسان ودوره الفاعل في إنجاح العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة بالمؤسسة ودور المؤسسة بالعناية بالفرد والاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون الذي يخدم مصلحة الطرفين.

4/ نظرة ( x , y ) للعمل من حيث التناؤم والتناؤل :

عناصر الاختلاف نظرية ( x ) الاتجاه التناؤمي نظرية ( y ) الاتجاه التناؤلي.  
النظرة إلى العمل العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم ( العمل لا بد منه ) . العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة .

المقدرة على الابتكار. معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار ، ويميلون إلى الحلول التقليدية في موجهتها . القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ، ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار.

حجم العمل . معظم الأفراد يميلون إلى الحد الأدنى من المطلوب إنجازه الذي يعفيهم من المساءلة عند عدم الإنجاز . معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.

الطموح وتحمل المسؤولية معظم الأفراد غير طموحين ، وليسوا على مستوى المسؤولية ، ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة . معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرين بالثقة.

مستويات التحفيز يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية ، والأمان ( التحفيز المادي ) .

يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة ، التقدير ، وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).  
التوجيه . لا بد من الإشراف المباشر والدقيق ، والضغط بالقوة ؛ لتحقيق الهدف . يقوم الأفراد  
بتوجيه أنفسهم ، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصياتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

مطلب الثالث: الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية :

—عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.

—التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.

—معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.

—علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا.

—رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولا جذرية للوصول إلى علاقات  
أفضل.

—إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.

—لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية

المبحث الثالث: مدرسة العلوم السلوكية

المطلب الاول:ظروف بروز المدرسة السلوكية

1/ظروف بروز المدرسة السلوكية:جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت الى المدرسة

التقليدية وإلى العلاقات الانسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الانساني من خلال دراسة الفرد

وشخصيته والجوانب الادارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع

التي أدت الى سلوكه .المدرسة السلوكية ( **benaviorai school** ) لاتماثل مع المدارس التي

سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية، وبعض

مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ

ملائم للتعبير عن مواهب العاملين/2. خصائص وسمات المدرسة السلوكية

المدرسة السلوكية لها خصائصها وسماتها التي تتميز بها و هي كالتالي:

- 1- هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.
- 2- هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية ( Normative Value Centred ) تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة. فهي إذن لا تكتفي بالجانب الوصفي، بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.
- 3- هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاوض وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات. وهي تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان. (A. Maslow)
- 4- تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .
- 5- تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل الأحوال الطبيعية ( كالإضاءة) أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل ( كإدخال نظام القطعة والجزاء أو فترات الاستجمام). فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم.
- 6- تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكيات الجماعة (Group Dynamics) لتحقيق أهداف المنظمة.
- 7- تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري. فالمشاركة هنا ليست استشارية كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط "الإحساس بالمشاركة" وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل اتخاذ القرارات.
- 8- تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات ويشمل ذلك مفهوم الإنسان عن الآخرين وتقويمه لهم وأسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال. كما يشمل أيضاً مستوى الثقة والانفتاح في التعامل مع الآخرين وسهولة الاتصال بهم، وتمنح عناية خاصة بالتعارض الناتج عن التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما أنه يعالج في العلانية: أي يعتبر وضع مواضيع التعارض على مائدة البحث أمراً ضرورياً يساعد على حل النزاع بين الأطراف المختلفة ويسمى ذلك " مبدأ التعارض البناء ."
- 9- اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تنازلها لموضوع

الدافعية من منظور شامل.

10- تهتم المدرسة السلوكية بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى أحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي، وذلك لملائمة التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات وتوفر له الحيوية والفعالية، وتعتبر إدارة التغيير أحد النشاطات المهمة في المؤسسة. إذ ينبغي أن يكون التغيير عملية تلقائية في المؤسسة يتم دون مقاومة.

وتعتبر ماري فوليت (Mary Follet) أول من أهتم بدراسة النواحي السيكولوجية في الإدارة ، ومن الصعب حصر أفكارها في إطار متكامل، إلا أنها تحدثت عن بعض المفاهيم التي أثرت الفكر الإداري ومنها " مبدأ التعارض البناء."

كما أسهم كيرت لوين (Kurt Lewin) أحد رواد علم النفس الاجتماعي في أواخر الثلاثينات في تطوير دراسة المجموعات، فساهمت دراساته مساهمة كبيرة في إثراء الدراسات السلوكية وفهم وتحليل سلوك الإنسان في بيئة العمل، وأطلق على هذه الدراسات : ديناميكيات الجماعة عن طريق التفاعل والوعي الجماعي المتزايد بين أفراد الجماعة. وتفوق الشخصية الجماعية شخصية الفرد من حيث الأهمية، فالمجموعات هي كائنات حية لها إرادتها المستقلة وشخصيتها المتميزة. وتعتبر مساهمات أبراهام ماسلو (A. Maslow) من المساهمات الرائدة أيضاً في مجال العلوم السلوكية، بل إنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز.

المطلب الثاني: المفكرين ونظرياتهم في المدرسة السلوكية

أولاً: نظرية الدافعية الإنسانية

تعريف العالم :

Abraham Maslow أبراهام ماسلو (1908 – 1970) يعتبر من أشهر علماء النفس الذين أثروا على خط سير المناهج الدراسية (خاصة فيما يتعلق بعلم الإدارة) في الولايات المتحدة الأمريكية وبقية العالم. حصل ماسلو على بكالوريا في علم النفس عام 1930 ثم الماجستير 1931 ثم الدكتوراه عام 1343 من جامعة وسكونسن . وعمل في عام 1951 كرئيس قسم علم النفس الإنساني في برانديس لفترة 10 سنوات حيث قابل كورت جولستين الذي قدم فكرة التحقيق



الذاتي وماسلو بدأ عمله النظري الخاص ، وبدأ حملته العنيفة لعلم النفس الإنساني الذي كان مهم له أكثر من نظرياته وأمضى السنوات الأخيرة في حياته كمشبه متقاعد في كاليفورنيا. وفي 8 يونيو 1970 مات اثر نوبة قلبية بعد صراع مع المرض..

## 2/ مفهوم النظرية:

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة و متميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية **Human motivation** حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد **Hierarchy** من حيث الأولوية أو شدة التأثير **Prepotency** ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع .. وهكذا حتى نصل إلى قمته. هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي:

### 1- الحاجات الفسيولوجية **Physiological needs**

مثل الجوع.. والعطش.. وتجنب الألم.. والجنس.. إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

### 2- حاجات الأمان **Safety needs**

وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة.. وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن.. والثبات.. والنظام.. والحماية.. والاعتماد على مصدر مشبع للحاجات. وضغط مثل هذه الحاجات يمكن أن يتبدى في شكل مخاوف مثل الخوف من المجهول.. من الغموض، من الفوضى واختلاط الأمور أو الخوف من فقدان التحكم في الظروف المحيطة.

وماسلو يرى أن هناك ميلا عاما إلى المبالغة في تقدير هذه الحاجات.. وأن النسبة الغالبة من الناس يبدو أنهم غير قادرين على تجاوز هذا المستوى من الحاجات والدوافع.

### 3- حاجات الحب والانتماء **Love & Belonging needs**

وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضواً في جماعة منظمة.. الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية.

(أ) المستوى الأدنى أو مستوى الحب الناشئ عن النقص **Deficit or D-love** وفيه يبحث الإنسان عن صحة أو علاقة تخلصه من توتر الوحدة وتساوم في إشباع حاجاته الأساسية الأخرى مثل الراحة والأمان والجنس.... الخ.

(ب) المستوى الأعلى أو مستوى الكينونة **Being or B-love** وفيه يقيم الإنسان علاقة خالصة مع آخر كشخص مستقل... كوجود آخر يحبه لذاته دون رغبة في استعماله أو تغييره لصالح احتياجاته هو.

#### 4- حاجات التقدير **Esteem needs**

هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان:

(أ) جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.

(ب) والآخر متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج... ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين.. السمعة الحسنة.. النجاح والوضع الاجتماعي المرموق.. الشهرة.. المجد... الخ.

وماسلو يرى أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان من الجانب الثاني.

#### 5- حاجات تحقيق الذات **Self-actualization** والحاجات العليا **needs**\*\*\*

تحت عنوان تحقيق الذات يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى. وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود.. وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة.. وخلق الجمال.. وتحقيق النظام.. وتأكيد العدل.. الخ. مثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي ماسلو حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة

في الإنسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام والأمان والحب والتقدير .  
-هي جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها.  
3/نقد نظرية ماسلو:

بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة مايفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، ومن أهم ما واجهته من انتقادات :

\*إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز. فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية. فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل .وهناك الخوف من أن التبسيط المبالغ فيه "نصف المعرفة" قد يؤدي إلى نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه قد عرف مافيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حدسه وفي تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه.

\*لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات. فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبي الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه. وهذا ليس مجرد مثل نادر الحدوث. فكثيراً مانجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها. ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه ماسلو.

-ثانياً: نظرية العاملين Herzberg's 2-factor theory  
1/تعريف العالم :

Herzberg Frederik (1923 - 2000)، عالم النفس الأمريكي المعروف عن عمله في الإثراء الوظيفي العمل (نظرية العاملين والنظريات الاحتياجات والدوافع).

## 2/ مفهوم النظرية:

تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

• الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل

• عدالة نظم المؤسسة

• المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.

• الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

• الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل

• العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل

• ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير ادوات العمل

والخدمات الأساسية للعاملين .

\* حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر

إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لايد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية هي التي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

• العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته

• التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء

• فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل

\*تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين .

\*الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا .

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل

الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من

المجموعة الثانية.

#### 4/مقارنة بين نظريتي ماسلو و هرزبرغ:

من الأمور الجديرة بالملاحظة تلك العلاقة الوثيقة بين أعمال ماسلو وأعمال هرزبرغ فالعوامل الوقائية في نظرية هرزبرغ هي نفسها الوسائل المستخدمة في إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان كما حددها ماسلو، ومن ناحية أخرى فإن عوامل الدافعية هي نفس العوامل التي تستخدم في إشباع حاجات التقدير وحاجات التحقيق الذاتي.

#### ثالثاً: نظرية التوقع فكتور فروم

##### 1/تعريف العالم:

فكتور فروم أستاذ العلوم التجارية في كلية الإدارة بالإدارة بجامعة بيل ، الذي ولد في 9 آب 1932 في مونتريال ، كندا. حاصل على شهادة الدكتوراه من جامعة ميشيغان.

ان بحثه على نظرية التوقع من الدوافع ، التي تحاول تفسير سبب اختيار الأفراد لمتابعة دورات معينة للعمل في المنظمات ، ولا سيما في عملية صنع القرار والقيادة. ان معظم كتب معروفة جيداً هي العمل والتحفيز ، والقيادة وصنع القرار والقيادة الجديدة. كما كان مستشاراً لعدد من الشركات مثل جنرال الكتريك وأمريكان اكسبريس.

##### 2/ مفهوم نظرية التوقع:

وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيترجم نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج ، بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند فروم ، ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم.

\*وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فهل سيكون كافياً على هذا الإنجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع

الثاني عند فروم ، فهناك نوعان من التوقع إذن هما:

##### 1. التوقع الأول:

\*ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي

يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك ، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا ( درس ) وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز .  
2. التوقع الثاني:

\* وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ، ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا ؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا ؟  
\* هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

3/ أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري:

- 1- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها .
- 2- محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

المفاهيم الإدارية الحديثة ، د. فؤاد سالم وآخرون ، المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة  
1989،

4/ أهم الانتقادات الموجهة لنظرية التوقع:

\* من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.

ثالثاً: نظرية النضج (ارجيس)

1/ مضمون نظرية النضج

الفرد يطور شخصيته وسلوكه وهذا ناتج من حاجاته وإدراكه لما يحيط به  
الفرد يسعى للاحتفاظ بشخصية متزنة وناضجة .

معظم المنظمات لا تعامل الموظفين كأشخاص ناضجين وتتبنى تنظيمًا رسميًا يكبح استقلاليتهم  
ويزيد من فرض القيود عليهم ولا يتناسب مع تطور شخصيتهم :  
التخصص في العمل يدفع الفرد إلى استخدام جزء من طاقاته.

تسلسل السلطة أدى إلى الاعتماد على الرئيس والشعور السلبي تجاهه.  
وحدة الاتجاه أدت إلى تفرد الرئيس بتحديد الأهداف.  
نطاق الإشراف أدى إلى مزيد من التضيق على الموظفين.

المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:  
\*تركيزها على العامل الإنساني وإهمال الجوانب الأخرى.  
\*لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة.  
\*بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

#### المبحث الرابع: المدارس الحديثة

المطلب الأول: نظرية النظم  
المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض

المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات  
من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء. كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه

نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر.  
فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات.

فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا.  
لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم. إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

المطلب الثاني: مدرسة علم الإدارة

1 / مفهوم مدرسة علم الإدارة:

نشأت نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع. مدرسة الإدارة العلمية اتت لتوفق بين اهتمام الادارة العلمية والكفاءة وعملية التخطيط ويتم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة. علماء الادارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة.

2/ تقييم مدرسة علم الإدارة

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية ويمكن القول أن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كميّة تجري معالجتها بصورة وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

المطلب الثالث: الإدارة اليابانية

1/ مفهوم الإدارة اليابانية:

هي أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي. ويوجه الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث جودة المنتجات / حجمها / إنتاجية الأفراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

2/ أهم عناصر الإدارة اليابانية :

• الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية.

• أسلوب عمل الفريق .

• أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار .



- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع افراد المنظمة.
- الشعور الجماعي بالمسؤولية.

### المطلب الرابع: الإدارة بالأهداف (MBO)

لاقت الإدارة بالأهداف باعتبارها إحدى تقنيات الإدارة انتشاراً كبيراً في العقدين الماضيين ويعتبر "أوديوم" **oddiome** الوحيد في سنة 1965 الذي ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق؛ ولم يكتب لهذه التقنية الذبوع والانتشار تطبيقاً إلا في الستينات.

#### 1/ مفهوم الإدارة بالأهداف:

يمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى "بيتر دركر" في كتابه **"The practice of management"** الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً.

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها هياكل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية .

كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدائته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها

#### 2. / أهداف الإدارة بالأهداف:

1/ الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك. 2. / إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.

3/ وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه التقويم.

### 3// خصائص الإدارة بالأهداف :

و تتمثل في أنها:

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدرا للموارد .
- هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق.

### 4// الإدارة بالأهداف في عشرة مبادئ:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب :

- 1- / تمثل الإدارة بالأهداف تطويرا للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها .
- 2- / تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومروسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرووسين
- 3- / إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرووسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء .
- 4- / يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مرووسيه على المشاركة والمبادأة وان المرووس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته .

5- / تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرووسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف

6- / تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية :

\*يقوم المدير بتزويد مرووسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها .

\*يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة.

\*يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية

\*يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس

\*يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ .

/ - 7 يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محددة بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.

/ - 8 الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد .

/ - 9 يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف ) والحوافز .

/ - 10 يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع .

الخاتمة:

تعددت المدارس الاقتصادية وتم التطرق إلى بعض من هذه المدارس ابتداء من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل وبعد ذلك ظهور المدرسة الإنسانية والسلوكية . حيث اهتمت كل منهما على العامل أكثر منه على العمل. ثم ظهور عدة مدارس حديثة التي حاولت بدورها تكميل النقائص والسلبيات النظرية والمدارس السابقة . وكل هذا من اجل تنظيم وسير حسن للإدارة والمؤسسات.

المراجع: