

المحور الثاني: مدارس الفكر الإداري

صنف رجال الإدارة الفكر الإداري إلا ثلاث مدارس رئيسية، وكان أقدمها ما يسمى بالمدرسة التقليدية أو الكلاسيكية، التي اهتمت بالنواحي المادية كالوسائل المهمة لرفع كفاءة المنظمة، ثم جاءت بعد ذلك المدرسة السلوكية التي اهتمت بالعنصر البشري وأهميته في تحقيق الكفاءة، وأخيرا المدارس الحديثة التي ركزت كل منها على جانب معين من جوانب العمل الإداري وأشهرها المدرسة الظرفية، النظرية اليابانية، وعليه سوف نسلط الضوء على أهم ما جاءت به كل نظرية من هذه النظريات.

الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

تتألف المدرسة التقليدية من ثلاث فروع أو مدارس فرعية هي: مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة التقسيمات الإدارية ومدرسة البيروقراطية.

أولاً: مدرسة الإدارة العلمية:

تعتبر المدرسة الأولى التي ظهرت في مجال الإدارة مبشرة بولادة علم الإدارة وذلك في بداية القرن العشرين الماضي على يد مؤسسها المهندس الأمريكي "فردريك تايلور" الذي كان يدير ورشة عمل لبناء السكك الحديدية ومن روادها الآخرين: "هنري غانت" والزوجان "فرانك" و"ليليان جلبرت".
لقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب "فردريك تايلور" بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" كما يلي:

أ. أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتقوم الإدارة على تنفيذ عدد من الوظائف والمهام، وتشمل هذه الوظائف عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واختيار الأفراد وتدريبهم ويقوم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

ب. وجود طريقة مثلى للعمل وعلى الإدارة تطويرها وتدريب العاملين عليها وذلك لإتقان العمل وزيادة الإنتاجية وقلّة النفقات.

ج. تقسيم العمل والتخصص: وذلك لإتقان العمل واقتطاف فوائده من زيادة في الإنتاج وقلّة في النفقات.

د. أن يتم اختيار الفرد بطريقة تتناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

هـ. دراسة الجهد: حيث حلل رواد هذه النظرية العمل وأبعاد الحركات الزائدة، وقاموا بتطوير العمل للقضاء على الجهد غير الضروري ومن ثم زيادة الإنتاج.

و. أهمية الحوافز المادية للفرد: إن الفرد مخلوق رشيد واقتصادي ويمكن دفعه للأداء من خلال الحوافز المادية ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لزاماً على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.
أمّنت بالأسلوب العلمي في حل مشكلات العمل بعيداً عن العشوائية والارتجالية.

أما فرانك وليليان جليبرث، كان فرانك مهندسا يهتم بشؤون البناء أما زوجته ليليان فكانت عالمة نفس، اهتمتا معا بعلم تفرع عن دراسات تايلور واهتماماته، اقترح فرانك وزوجته ليليان ما يسمى دراسة "الزمن والحركة"، حيث قاما بتقسيم أعمال المنشأة إلى نشاطات والنشاطات إلى حركات، وأطلقا على كل حركة اسم معاكس لاسم عائلتهما تيريلج واستطاعا أن يحددا لكل تيريلج زمتا وأن يوصفا الحركات الضرورية كل نشاط كما استطاعا أن يحددا الزمن المعياري اللازم لتأدية كل نشاط من النشاطات وأن يدربا العمال على أدائها بهدف رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق حذف الحركات الرائدة ومحاولة التقيد بالزمن المعياري اللازم للقيام بكل حركة من الحركات الضرورية.

ولقد ساهم "هنري غانت" بإيجاد ما يسمى بمبدأ "المهمة والعلاوة" ورغم أن دراسته كانت موجهة نحو مصنع صغير، إلا أنه كان أكثر تعاطفا مع العاملين، ومبدأ المهمة والعلاوة يستند على أساس تحديد الأجر إلى الحد الأدنى ولا يجوز منح العامل أجرا أقل منه، حتى لو لم يصل ذلك العامل إلى المفروض إنتاجه، ولهذا فإن العامل يتقاضى أجرا إضافيا لأجره اليومي إذ أنجز المقرر إنجازته لذلك اليوم. والفرق بينه وبين تايلور حيث دعا تايلور إلى دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة بأجر محدد للقطعة الواحدة إذا قل الإنتاج عن مستوى معين ثم يرفع هذا السعر لجميع القطع إذا زاد الإنتاج عن المستوى.

أما "غانت" فيرى دفع أجر يومي ثابت يكفي لتوفير حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد القطع التي يتمها وإذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب فإن العامل يتقاضى تعويضا أكبر عن كل قطعة تزيد عن المستوى المطلوب، أي أن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار يأخذ الحد الأدنى للأجر اليومي زائد علاوة تتراوح ما بين 20-50% من ذلك الأجر.

وما هو ملاحظ أن المدرسة العلمية ركزت على تحسين النواحي المادية كوسيلة مهمة في تحسين مستوى الأداء واهتمت بتحسين طرق العمل وتحسين الأجور والآلات المستخدمة وطرق صيانتها وترتيبها في المصنع وأهملت النواحي الإنسانية، وعليه يمكن تلخيص مبادئها ومرتكزاتها في النقاط التالية:

أ. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: أي أن ينتج الفرد ما هو مطلوب منه بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ممكنين وتعتبر الكفاءة الإنتاجية عن النسبة من كمية المنتج وبين تكلفة إنتاجه.

ب. استخدام الأساليب العلمية: أي استخدام أساليب البحث العلمي من أجل رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين كاستخدام مثلا الملاحظة والتجريب.

ج. التخصص في العمل: قام روادها بتقسيم العمل إلى إداري وفني، حيث تقوم الإدارة بالعمل الإداري الذي يشمل التخطيط والإشراف وتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل وتقسيم المهام التنفيذية بشكل مناسب وتوزيعها على العاملين بشكل عادل بعد ذلك تنفيذها.

وأما عن الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية يمكن تلخيصها فيما يلي:

■ إهمال الجانب الإنساني والتركيز على الجانب الفني في العمل.

- الاعتقاد والتركيز على الحوافز المادية فقط وإغفال حاجات الفرد ودوافعه المعنوية.
- محاربة التنظيم غير الرسمي ومحاولة القضاء عليه.
- الاقتصار في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين.

ثانيا: نظرية التقسيمات الإدارية (المبادئ الإدارية)

يعد هنري فايول مؤسس هذه النظرية، الأب الحقيقي للإدارة الحديثة وقد كان فايول معاصرا لتايلور، فبينما كان تايلور يجري أبحاثه ودراساته في أمريكا، كان هنري فايول يقوم بأبحاثه في فرنسا، إذ ركز على المستوى التنفيذي وعلى الورشة الصغيرة، ونشر كتاب سنة 1916م بعنوان "الإدارة العمومية والصناعية"، ويعود الفضل له في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة المنشأة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

فقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمس هي: التخطيط، وتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، ومن ناحية أخرى قسم فايول أنشطة المنشأة إلى ستة أساسية هي:

- أ. الفنية: (الصنع والإنتاج).
- ب. التجارية: (الشراء والبيع).
- ج. المالية: (الحصول على رأس المال واستخدامه).
- د. المحاسبية: (التكاليف والميزانيات، النفقات).
- هـ. الإدارية: (التخطيط، التقييم الموجه، الرقابة).
- و. الأمان أو الضمان: (حماية الأشخاص وممتلكاتهم).

بالإضافة لذلك فقد وضع هنري فايول أربعة عشر قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العملية وأسماها مبادئ الإدارة والتي رأى أنه يمكن تطبيقها في مختلف أنواع المنظمات سواء كانت حكومية أو تابعة للقطاع الخاص ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

1. **تقسيم العمل:** يتضح هذا المبدأ من خلال تصنيف فايول، لأنشطة المنظمة وتقسيمه للعمل داخل تلك الأنشطة وفق مبدأ التخصص كي يضمن تعزيز الكفاءة بالنسبة للعاملين في تلك الأنشطة.
2. **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فهي الإلتزام الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة، كما وأشار إلى ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
3. **الانضباط والالتزام:** ركز فايول على ضرورة احترام الأنظمة والتعليمات في المنظمة وعدم الإخلال بها أو بأية عهود أو اتفاقيات ترتبط بها.
4. **وحدة إصدار الأوامر:** ويعني أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من شخص واحد.
5. **وحدة التوجيه:** ويعني حصر الجهة التي تحدد كيفية أداء العمل وممارسة السلوك من جهة نظر فنية متخصصة حتى لا يحدث تضارب أو اجتهاد في اختيار طريقة العمل أو السلوك.

6. إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وهذا المبدأ يعني وضع أهداف المنظمة تتفق والمصلحة العامة التي تمثل إطار المصالح الشخصية للأفراد وبالتالي فإن تقديم المصلحة العامة على المصالح الذاتية يجعل من هذه المصالح مصالح مساندة للمصلحة العامة أي العمل على تحقيق المصالح الشخصية من خلال إطار المصلحة العامة وعدم الخروج عن هذا الإطار.
7. مركزية السلطة: دعا فايول إلى ضرورة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا.
8. تدرج السلطة (التسلسل الهرمي): اتبع فايول ما يسمى بالتنظيم العمودي أو العسكري للسلطة بحيث تدرج من أعلى قمة الهرم التنظيمي في المنظمة إلى أدنى المستويات.
9. الترتيب: ويقصد به تحديد المكان والأولية بالنسبة للمواد والأجهزة والمعدات وكافة موجودات المنظمة هذا ما قصده فايول بالترتيب المادي أما الترتيب الاجتماعي فيقصد به تحديد مواقع وعلاقات العنصر البشري العامل في المنظمة.
10. المساواة: أي أن تكون هناك عدالة ومساواة في التعامل مع العاملين.
11. الاستقرار في العمل: ويعني هذا المبدأ تبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين لفترات طويلة وتدريبهم والاهتمام بأحوالهم المادية والمعنوية بدل تبني سياسات قصيرة النظر لا تهدف إلى بناء قاعدة عمالية ووظيفية على المدى البعيد.
12. المبادرة: دعا فايول من خلال هذا المبدأ على فتح الباب أمام العاملين في المنظمة خلال المشاركة إلى إبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم وطرح مشاكلهم على الإدارة العليا لحل تلك المشاكل وهذا المبدأ يساعد على تنمية قدرات العاملين وتشجيع التعاون بينهم وبين الإدارة العليا.
13. التعاون: أراد فايول من خلال المبادئ السابقة إلى الوصول إلى هذا المبدأ لخلق وبت وتشجيع روح الفريق الواحد بين العاملين في المنظمة كي يتمكن الجميع من تحقيق أهدافهم جميعا في جو ينعم بالمحبة والنفاهم.
14. المكافأة والتعويض: ويعني ضرورة وضع نظام عادل للأجور والمرتبات والمكافآت للعاملين يتفق وطبيعة وظروف العمل ويتوخى مبدأ المساواة والعدالة في الإنتاج.

ثالثا: النظرية البيروقراطية:

كانت هذه النظرية من نتاج عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة، وقد انبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب)، الذي قصد به تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة، ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي:

- ❖ تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها.
- ❖ سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.

- ❖ اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.
- ❖ اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.
- ❖ تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية.
- ❖ الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها.
- ❖ خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم.

ولم يكن هدف "فيبر" صياغة منظمة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية قانونية، لأن المدير حصل على موقعه وصلاحياته في المنظمة على أساس الاختيار أو الترقية، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء.

فقد كان فيبر يرى أن المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة، وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه.

ومن الانتقادات التي وجهت للبيروقراطية ما يلي:

- ❖ عدم الشفافية لما يستجد من أمور إذ ينحصر الاهتمام بالنقيد لما هو وارد في اللوائح الخاصة بتنفيذ الأعمال.

- ❖ التركيز على الاهتمام بإجراءات العمل مما قد يضعف الاهتمام بالأهداف حيث تأخذ إجراءات العمل وتعليماته الأولوية على الأهداف.

- ❖ الانفراد باتخاذ القرارات قد يسيء إلى المنظمة والعاملين فيها إذا كانت الإدارة العليا صاحبة السلطة غير مؤهلة أو مخلصه في عملها.

وفي الأخير يمكن القول بأن المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى الإنسان كآلة يمكن التحكم فيها من خلال حوافز مادية ولوائح عمل محددة، كما نظرت إلى المنظمة كنظام مغلق يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون اعتبار للبيئة الخارجية.

الفرع الثاني : المدرسة السلوكية

تعد هذه المدرسة الجسر بين الإدارة التقليدية والمعاصرة، وهناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات والمدارس الفكرية تصنف ضمن المدرسة الإنسانية، وقد جاءت هذه المدرسة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات لتحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل، ويمكن دراسة هذه المدرسة خلال مدخلين هما: مدخل العلاقات الإنسانية ومدخل العلوم السلوكية.

أولا : حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية من قبل فريدريك تايلور وهنري فايول، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة

وأن العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالعوامل المادية، وعليه ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة أثر التصميم المادي لمكان العمل كالإضاءة، التهوية واستخدام الألوان على إنتاجية العاملين.

يعتبر "ألتون مايو" رائد من رواد هذه المدرسة وقد عرف "مايو" من خلال تجاربه التي أجراها م فريق عمله في مصنع الهاورثن لشركة وسترن إلكتروك Western Electric في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1924-1932)، فكانت أولى تلك التجارب تجربة الإضاءة والتي كانت تهدف لمعرفة أثر الإضاءة على الإنتاج حيث قام مايو بتقسيم العاملين إلى مجموعتين:

فريق التجربة وفريق المراقبة ولاحظ أثر الإضاءة فوجد زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة، ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى العاملين.

وفي دراسة أخرى تم اختيار ست فتيات من عنبر تجميع أجهزة الهواتف الذي كان يضم 100 عاملة وتم عزل الفتيات الستة لكي يعملن بشكل مستقل وخلال خمس سنوات من التجارب تم إدخال العديد من التغييرات المادية لدراسة أثرها على إنتاجية العاملات من بين التغييرات تطبيق نظام جديد للحوافز غير الذي كان مطبقا من قبل، وتطبيق نظام الراحة وإدخال بعض أساليب الترويج وكل تلك التغييرات كانت لا تفرض على الجماعة وإنما كانت مجموعة البحث تناقشها معهم قبل تطبيقها، مما تؤكد أن إنتاجية الجماعة قد سجلت زيادة واضحة بعد كل تغيير ثم إدخاله، وبعد ذلك تم إلغاء جميع التغييرات والعودة إلى ظروف العمل السابقة ف لوحظ أن إنتاجية الفتيات لم تسجل أي انخفاض بل ظلت على معدلها المرتفع رغم إلغاء المزايا المادية.

من هنا يتضح أن العوامل المادية من أجر وإضاءة ليست هي المسؤولة بشكل مباشر عن الزيادة في الإنتاج بل الطريقة التي اتبعتها جماعة البحث لإجراء تجاربها والتي كانت تتمثل في:

- استخدام جماعات عمل صغيرة تعطي فرصة أكبر بين العاملين مما يخلق عنصر اتصال بين العاملين، كما أن تكوين جماعات عمل تعرف بالتنظيم غير الرسمي.
- الأسلوب الجديد في القيادة القائم على أخذ رأي العاملين في التغييرات قبل إدخالها وإعطاء الفرصة للحوار والنقاش في مشاكل العمل دون قيود.
- وعليه فمدرسة العلاقات الإنسانية ركز أنصارها على الحوافز وعلى القيادة وعلى الاتصالات وأكدت أن كفاءة وفعالية المنظمات تتحدد في كفاءة وفعالية إدارة أفرادها.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات ألتون مايو وزملائه ما يلي:
- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج.
- الحوافز المادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.

■ القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخا صحيا للعمل.

■ إن المنظمة نظام اجتماعي وهذا النظام الاجتماعي يلعب أدوارا هامة في تحديد سلوك الفرد وهذه الأدوار تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.

■ يحتاج المدراء إلى مهارات سلوكية وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.

■ يجب التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرفة أسباب نشوءه وأهدافه ومعالجتها.

لقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة وهو ما أثبتته الدراسات الميدانية والعملية، إلا أنه رغم ذلك لم تسلم مدرسة العلاقات الإنسانية من العديد من الانتقادات التي وجهت لها:

➤ على الرغم من اهتمامها بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل إلى أنها لم تأت بجديد، فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه مدرسة العلاقات الإنسانية بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة ورفع الروح المعنوية للعمال هي وسائل تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاج.

➤ اهتمت هذه المدرسة بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة والجوانب الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية.

➤ أهملت هذه المدرسة المؤثرات البيئية على المنظمة ولم تستطع تصور حقيقة التنظيم كاملة كنظام فرعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية ويؤثر فيها بل ظل اهتمامها بالفرد العامل داخل المنظمة وبالتالي ظلت نظرية جزئية في نظرتها.

ثانيا: مدخل العلوم السلوكية:

أثناء الربع الأول من القرن العشرين كانت الإدارة تتمسك بمبادئ الإدارة العلمية وكان اسم تايلور وزملائه مرتبك بعلم الإدارة الأخذ النمو حيث كانت الإدارة العلمية هي السائدة في ذلك العصر، ومن ثم ظهور البيروقراطية ونظرية العملية الإدارية (التقسيمات الإدارية) ثم جاء ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية لتشكل منحى الفكر الإداري، ففجأة بدأ علماء الاجتماع يهتمون بمشكلات الصناعة وأصبحت القضايا من نوع التحفيز والدوافع موضوعات لها شرعيتها في بحوث الإدارة معلنة عن ظهور مدرسة ونظريات السلوك التنظيمي.

وعليه يعد البعض أن نظريتي س، ص (y, x) للكاتب "دوجلاس ماكريكر" هي البداية الحقيقية

للمدرسة السلوكية في الإدارة، فقد ألف كتاب الجانب الإنساني في المنظمة "The Human side of enterprise" الذي صدر عام 1960 يرى "ماكريكر" بأن هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة تضمن الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي الأساس لنظرية x ، بينما المجموعة الثانية مجموعة افتراضات تناقض الأولى والتي هي الأساس لنظرية y ، ويمكن تلخيص متضمنات النظريتين ضمن الجدول الآتي:

افتراضات نظرية x حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية y حول طبيعة الإنسان
<p>1. الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.</p> <p>2. الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.</p> <p>3. يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.</p> <p>4. يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.</p> <p>5. تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.</p> <p>6. يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان والضمان قبل أي شيء آخر.</p>	<p>1. معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيا ك رغبتهم في اللعب والراحة.</p> <p>2. يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.</p> <p>3. يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوحيد الجهود نحو الأهداف.</p> <p>4. يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.</p> <p>5. يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.</p> <p>6. يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته</p>

أوضح "ماكريكر" أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على افتراضات نظرية x السلبية حول الإنسان وتعتبره كآلة يتوجب ممارسة رقابة محكمة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو بتقديم حوافز مادية له، في حين رفض هذه النظرية واعتقد بأن المدير يمكنه تحقيق مزيد من الإنجاز بوساطة الآخرين إذا ما اعتبرهم مبدعين وذو قدرات ويجب توفير الظروف المناسبة لهم وتشجيعهم على العمل داخل المنظمة.

الفرع الثالث: المدرسة الحديثة في علم الإدارة (يتم التطرق لها في السداسي الرابع ضمن مادة نظرية التنظيم والتسيير).