

## - الإدارة العلمية:

سميت هذه النظرية بنظرية " الإدارة العلمية " وظهرت بأمريكا خلال الفترة الواقعة ما بين 1900-1920، وقد صنفت نظرية الإدارة العلمية ضمن مجموعة النظريات التنظيمية الكلاسيكية المثالية، وكما هو واضح في تعريف هذه النظرية، فهي تصف ما يجب أن يكون عليه الوضع المثالي داخل التنظيم. وقد ركزت اهتمامها على جانب واحد في التنظيم وهو العمل الإنتاجي المصنعي، والنواحي الفنية التي تعمل على زيادة إنتاجية العامل، دون مراعاة للجوانب الإنسانية، وهذا ما أدى إلى مقاومة الطبقة العاملة لها ممثلة بالنقابات العمالية.

ابتداء من أعمال F.W Taylor (1856-1915) في بداية القرن التاسع عشر تيار (التنظيم العلمي للعمل) أي إشراك العلم في معالجة مشكلات الإنتاج الصناعي، طور تايلور فكرة حول المنظمة تدور حول افتراض ايجابي لحلول تنظيمية لمشكلات الإنتاج وتنسيق الجهود.

هذا النموذج تأسس حول بعض المبادئ:

- أ- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول مشكلات إدارية و اتخاذ القرارات.
  - ب- اختيار الآلات و المواد والعمال بطريقة علمية سلمية.
  - ج- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات و الإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
  - د- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة و العمال و أن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط و التنظيم و الرقابة و تولي العمال مهام التنفيذ.
- هذه المبادئ تهدف إلى تقليص غموض السلوكيات الفردية و الجماعية في المنظمة.

## **- مبادئ نظرية الإدارة العلمية :**

1. تركيز الاهتمام الأول على التغيرات الداخلية في التنظيم، أي أن المنظمة نظام مغلق closed system.
2. استخدام طرق دراسة الوقت و الحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل
3. استخدام الحوافز لإغراء العمال إلى تأدية العمل بالطريقة المطلوبة و بالسرعة أو المعدل المطلوب
4. استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف و الشروط المحيطة بالعمل

لقد كان محور اهتمام نظرية الإدارة العلمية هو العامل، أي المستوى التصنيعي أو الإنتاجي، وعلى الأخص الأعمال الروتينية ذات الطابع المتكرر التي لا تحتاج إلى تفكير كثير. و أن الإدارة الرشيدة هي التي تعمل على تحقيق الرشد في العلاقات بين مكونات التنظيم وسلوك العمال، فهي التي تسعى إلى حل التناقضات داخل التنظيم، وتحد من الإسراف، وتعمل على زيادة الربح وبالتالي الفائض الذي سيوزع، حيث يزداد نصيب كل من العمال والإدارة. وتحقيق ما تقدم لا يكون إلا من خلال التعاون بين الإدارة والعمال، والأجر المرتفع الذي يعتبر أداة فعالة يمكن للإدارة العلمية استخدامها في تخفيض التكاليف، وزيادة الإنتاج والأرباح.

يعتمد الفرض السابق على أساس أن العمال يتصرفون برشد، وأن الحافز الأساسي الذي يدفعهم للعمل والإنتاج هو الحافز الاقتصادي. تقسم نظرية الإدارة العلمية العنصر البشري إلى داخل التنظيم إلى فئتين. الأولى فئة الإدارة ومهمتها التخطيط والتنظيم والرقابة، والفئة الثانية هي العمال ومهمتها التنفيذ. يهتم التنظيم بصفات أساسية لدى العامل ك: الطاقة، والسرعة، والقدرة. ويقصد بهذه الصفات الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه بمستوى معين من الكفاءة، والوقت الذي يستغرقه في تحقيق ذلك ومدى قدرته على الاستمرار في بذل المجهود العقلي في عمله هذا. أما تقويم الأداء التنظيمي فيعتمد على معيار أساسي هو الكفاءة الإنتاجية. الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية:

- 1- إن هذه المدرسة حللت العمل تحليلًا ميكانيكيًا واعتبرت الإنسان آلة منتجة
- 2- إن التقسيم شبه الذري للعمل أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي... (ارتفاع نسبة التغيب ودوران العمل تسرب العمال الاستقالة، كثرة حوادث العمل، التذمر في أوساط العمال).
- 3- أهملت الإطار الخارجي للمنظمة الصناعية واعتبرت هذه الأخيرة نسقًا مغلقًا على نفسه.
- 4- لم تراعي هذه المدرسة العلاقات اللارسمية كالاتصال والتنظيم اللارسمي بين العمال من جهة والإدارة من جهة أخرى.

- 5- كان يفرض على الجميع "طريقة عمل مثلى واحدة" كأن العمال يتشابهون جميعًا في تكوينهم النفسي والاجتماعي وسرعتهم في العمل وقدرتهم على التعلم وإيقاعهم الطبيعي
- 6- أهمل العوامل النفسية التي تؤدي إلى تكيف العامل لعمله، كما أهمل الآثار النفسية التي تترتب على ما يفرضه على العامل من شروط صارمة وقيود، كما غفل على الفروق الفردية

بين العمال كأن العامل يستطيع تكيف نفسه كما يريد فإن لم يفعل فالسبب هو كسله أو إهماله أو فتور همته أو تمرده أو سوء نيته.

### **3.1.2 - مدرسة العمليات الإدارية:**

تفيدنا هذه النظرية بأن إعداد البنيان أو الهيكل التنظيمي يتم بموجب أعمال محددة، هذه الأعمال هي عبارة عن خطوات متسلسلة ومتلاحقة ومرتبطة مع بعضها، حيث كل خطوة تقوم على أساس نتائج الخطوة التي تسبقها. وهذه الخطوات هي :

- تحديد الهدف.
  - تحديد الأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق الهدف.
  - تحديد الوظائف وذلك عن طريق تجميع الأنشطة والأعمال المتشابهة والمتكاملة مع بعضها ووضعها ضمن نطاق وظائف محددة تشملها جميعاً.
  - تحديد وحدات إدارية رئيسة تكون مسؤولة عن تنفيذ كل وظيفة من الوظائف.
  - تقسيم كل وحدة إدارية رئيسة إلى تقسيمات فرعية تتولى كل منها مسؤولية تنفيذ جزء من مهام الوظيفة بشكل متكامل ومتناسق مع باقي التقسيمات الفرعية الأخرى.
- وتفيدنا هذه النظرية أيضاً بأن إحداث وظائف إدارية رئيسة في المنظمة أفراد، تمويل، إنتاج... الخ أمر مهم، وذلك لتحقيق التنسيق في العلاقات بين الرجال والآلات والأعمال، وأن إعداد الهيكل التنظيمي يتطلب التقيد ببعض المبادئ التنظيمية الأساسية الكلاسيكية المعروفة.

و كان من بين المدافعين البارزين عن هذه النظرية بالإضافة الى جوليك كل من هالدين(1918)Haldan و فايول(1930) و موني و رايلي(1936) و إرويك(1943).

يرى أصحاب مدرسة العمليات الإدارية أن الإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط و تنظيم و اتخاذ قرارات و تنسيق و رقابة بصرف النظر عن مستواه الإداري و بصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل فيها.

ونستعرض فيما يلي نموذج **هنري فايول " Henri Fayol "** باعتباره من ابرز من أسهموا في تفسير و توضيح أفكار هذه المدرسة:

أ- **نموذج " هنري فايول " Henri Fayol :** قسم فايول التنظيم إلى ستة أنشطة على النحو التالي

1. النشاط الفني، ويشمل الإنتاج.
2. النشاط التجاري، ويشمل الشراء والبيع.

3. النشاط المالي، ويشمل تدبير احتياجات المنشأة من رأس المال واستخدامه استخداماً أمثل.
  4. النشاط الأمني، ويشمل حماية ممتلكات المنشأة واليد العاملة فيها.
  5. النشاط المحاسبي، ويشمل الجرد، وحساب الأرباح والخسائر، والتكاليف، والإحصاء.
  6. النشاط الإداري، ويشمل، التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والتنسيق، والرقابة.
- وأشار إلى أن النشاط الأخير هو أهم الأنشطة جميعاً، وأحقها بأكبر قدر من العناية.

وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ إدارياً تتصف بطابع العمومية والشمول في التطبيق الإداري، شملت بعض المبادئ التنظيمية هي :

1. تقسيم العمل والتخصص.
2. مبدأ المركزية : وهي موجودة دائماً، وأن درجة استخدامها تعتمد دائماً على الاستخدام الأمثل لكافة قدرات وطاقات الأفراد.
3. التسلسل الرئاسي : يشير فايول إلى أن التسلسل الرئاسي هو تسلسل الرؤساء من أعلى السلطة إلى أدنى المستويات، وخط السلطة هو الخط الذي يتبع ويربط المستويات الإدارية ببعضها، ومن خلاله تتم الاتصالات من أعلى لأسفل وبالعكس.
4. وحدة الأمر : أشار فايول أنه يجب على الموظف أن يتلقى تعليماته من شخص واحد فقط، فإذا حدث إخلال بهذا المبدأ فلن يكون هناك انضباط، وسيفشل النظام ويهدد استقراره. ويظهر ازدواج الرئاسة في حالة تداخل الاختصاصات بين إدارتين، لذلك فالاختصاصات غير الواضحة هي خطر دائم لازدواج الرئاسة.
5. السلطة والمسؤولية : لقد عرف فايول السلطة بأنها الحق في إعطاء الأوامر والقوة في جعل الآخرين يطيعون، والمسؤولية مرتبطة بالسلطة ومن الضروري وضع درجة للمسؤولية وأسس للعقاب. وكلما ارتفع المدير في المستوى التنظيمي صعب قياس المسؤولية، ولذلك فإن القيم الأخلاقية ضرورية في المستويات العليا ضماناً لعدم الاستخدام السيئ للسلطة.
6. مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.
7. مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها للمنظمة.
8. مبدأ المركزية.
9. مبدأ التنظيم و الترتيب.
10. مبدأ المساواة و العدل.
11. مبدأ المساواة و العدل.
12. مبدأ ثبات العاملين

13. مبدأ المبادرة

14. مبدأ التعاون و العمل الجماعي

### 3- مدرسة العلاقات الانسانية:

لقد تميزت الثلاثينات من هذا القرن بتنقية وأسننة الأسس العلمية والإدارية للشغل ، نظرية الكلاسيكيين المصنفة ببساطتها وفشل تطبيقها لسلوك الأفراد والجماعات أثارت وأظهرت تشكل الحركة السلوكية التي انتقدت بشدة ابتزاز الأجور والعقوبات المفروضة من طرف الكلاسيكيين بتحديدهم لمعايير وكميات معينة في الإنتاج.

ويمكن القول أنه بالرغم من استفادة هذه المدرسة من الكلاسيكيين خاصة في أعمدة التنظيم عندها إلا أن لها إسهاماتها الجديدة في دراسة التنظيم ، إذ استفادت من العلوم السلوكية بطريقة متكاملة وبذلك برهنت على أن مبادئ المدرسة الكلاسيكية وأعمدها التنظيمية تتأثر بأفعال وسلوك الإنسان في التنظيم بالإضافة الى اهتمامها بالتنظيم غير الرسمي (النقابة، الصداقة ، علاقات العمل ...) وأظهرت مدى تأثير هذا الأخير على البناء الرسمي لتنظيم وإهتمت أيضا بدور القائد غير الرسمي في التنظيم. وقد استفادت هذه المدرسة من أبحاث كل من كيرت لوين Kurt Lewin وجماعة هاوتورن Howthorne حيث كانت نظرية المجال في ذاتها أحد العوامل التي وجهت البحوث في علم النفس نحو تفسير سلوك الفرد والجماعة. أما أبحاث التون مايو 1933 E.. MAYO و في محاولته لمعرفة العلاقة بين الإنارة والإنتاج توصل إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفع للعمل والإنتاج في التنظيم.

و فما يلي استعراض لأهم روادها:

أ- وفي نظريتهما: الفرد لا يعمل ولا ينظر إليه داخل التنظيم كشخص مستقل ومعزول ، بل كعنصر من جماعة وأنه جد حساس للعقوبات وللمكافآت

ج- أعمال جورج التون مايو E. MAYO 1880- 1948:

عالم نفس و اجتماع إسترالي ومؤسس حركة العلاقات الإنسانية و أحد آباء علم اجتماع العمل ،درس الطب في ادنبرج (Edimbourg en Ecosse ) ، و درس وعلم النفس ب (Adelaide ) باستراليا ،قبل أن يهاجر إلى الولايات المتحدة .في سنة 1922 أصبح أستاذ باحث في علم نفس الصناعي في (Wharton School) بفلادلفيا ،ثم في هارفارد 1926 إلى 1947 من ،حيث تعود جذور هذه المدرسة إلى أبحاثه حول معدل الإنتاج و معنويات العامل حيث استمر بحثه الميداني الشهير من 1924 إلى 1932 بهاتورن وسترن اليكتريك ( W.E.C ) و هو مصنع لصناعة الهواتف بالقرب من شيكاكو (chicago).

البحث انصب على نتائج الشروط الفيزيائية للشغل لدى العمال : الحرارة الإنارة،مواضع العمل ... التجربة الأولى أقيمت على مجموعتين مختلفتين:إحدهما وضعت تحت إنارة ثابتة والأخرى تحت إنارة قصوى وتنخفض تدريجيا حتى وصلت إلى حالتها الدنيا . معدلات الإنتاجية تبدو مختلفة . المجموعة التي وضعت تحت إنارة قصوى ترتفع إنتاجيتها بارتفاع الإنارة . ولوحظ ان الإنتاجية ارتفعت واستمرت في الارتفاع بالرغم من تخفيض الإنارة ،التغييرات مست وقت العمل والشروط العملية . بعد ذلك كل تغيير يؤدي إلى ارتفاع المردودية رغم الرجوع إلى الحالة الأصلية ،بقي مستوى الإنتاجية هو نفسه أي مرتفعا. إلتون مايو استخلص في نهاية هذه التجربة بأن التغييرات نفسها لا يمكن أن تفسر شيئا . ارتفاع الإنتاجية وجد تفسيره في:

1-علاقات الثقة مع الإدارة والممثلين داخل الجماعة .

2-الرضى في العمل يأتي أساسا من الشكل الاجتماعي للجماعة ومن هذا فالشروط الفيزيائية للعمل تأتي في الدرجة الثانية .

3-إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة و أعلاها من حيث الإنتاجية.

4-إن العمال لا يسلكون و يجابهون الإدارة و سياستها كأفراد و إنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعة.

و بناء على هذه الفروض حددت نظرية العلاقات الانسانية أهم المتغيرات التي تؤثر على السلوك التنظيمي كالآتي:

1-القيادة

2-الاتصالات

3-المشاركة

وقد توصل مايو بتجاربه هذه إلى عدة نتائج تتسم بها مدرسة العلاقات الإنسانية وأهمها:

بقوته الجسمية فحسب وإنما أيضاً بخلفيته الاجتماعية وإرادة الجماعة - لا يتحدد حجم عمل الفرد.

للمكافآت للحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء.

أهمية وضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين.

الغير الرسمية في قدرتها على التأثير على السلوك الفردي في المنظمة - .أعطت أهمية للتنظيمات

فالذي يؤثر في السلوكات ليس فقط المنشط الحقيقي بل دلالة أو معنى هذا المنشط وهذه المعاني أو

الدلالات والرؤى مرتبطة بمعايير و أجواء العلاقات داخل الجماعة.

ملاحظاته حول الجانب الاجتماعي في المؤسسات، بينت أن الأفراد لا يسمحون بأن يصبحوا أدوات تابعة للمنظمة، التي تحتفظ خارجا عنهم بأهداف و قواعد العمل.

السلوكات غير المتوقعة من طرف التنظيم الرسمي للمنظمة تعتبر إشارات من طرف الأفراد في العمل يبحثون عن إشباع حاجات نفسية بنظام متنوع و إن حفزهم ليس فقط مادي كما تفترض المدرسة العقلانية.

كان هذا افتراضه الأساسي في سنوات الثلاثينات لشرح "مقاومة" العمل المقرر

من خلال التجارب التي أجراها فريق الباحثين الذي يقودهم مايو روثلبرج عام 1937 في مصنع هاثورن التابع لشركة ويسترن إلكتريك بولاية شيكاغو تبين لفريق الباحثين أن أداء العاملين يعتمد على عوامل أخرى غير معدلات الأجور وغير الظروف المادية .

إن تجارب الهاثورن كانت بمثابة نقطة تحول في الإدارة وفي تحليل السلوك الإنساني ، كما أنها أصبحت الأساس لما يسمى بعد ذلك بحركة العلاقات الإنسانية .

لقد أدرك كُتاب الإدارة أن السلوك الإنساني معقد ويمثل طاقة محرّكة في العمل ، وأن العمال ليسوا مجرد معطيات في نظام المنشأة ، بل لهم حاجات ورغبات يجب على المنظمة النظر إليها بعين الاعتبار . لذلك ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العوامل الاجتماعية والنفسية ، كما أخذت بعين الاعتبار أثر وأهمية التنظيمات غير الرسمية الموجودة ضمن التنظيم ، ونظرت إلى الفرد بتكوينه العاطفي والاجتماعي والنفسي وما يحمله من قيم وآراء ومعتقدات وأفكار وطموحات ونزعات إنسانية ، وهي التي أظهرت أهمية الفرد كعنصر رئيسي في تنظيم وليس كأداة إنتاجية أو آلة مجردة من الحس والشعور والعواطف والأفكار والاحتياجات .

#### الانتقادات التي وجهت إلى مدرسة العلاقات الإنسانية:

-يرى بعض النقاد أن العلاقات الإنسانية لم تقدم أساسا يمكن أن تقوم عليه نظرية في الإنسان و المنظمات  
-وجه النقد إلى حركة العلاقات الإنسانية انتقادا و اتهاما على أساس أن أصحابها يتحيلون لاستغلال العمال...  
-اتهمت هذه الحركة على أنها لا تقدم إلا تعميمات فضفاضة و أنه ليس لها سياسة إدارية محددة...أي ليس لها إطار فكري متسق

-ركزت حركة العلاقات الإنسانية على دراسة التنظيم غير الرسمي و أغفلت دراسة التنظيم الرسمي  
-ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الحوافز و المكافآت غير المادية و تجاهلت أثر العوامل و الحوافز المادية من اقتصادية و غيرها.

رغم هذه الانتقادات إلا أنها لا تقلل من أهمية حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث قدمت إسهامات متعددة

