

تقديم:

ترجع بداية تطور علم الادارة إلى أوائل القرن العشرين، ففي القرن 18 ظهرت الثورة الصناعية، وظهرت المصانع وظهرت معها العديد من المشكلات الادارية والتنظيمية والعمالية كان الهدف منها هو البحث عن حلول للمشكلات والتركيز على ضرورة تنسيق الجهود البشرية لضمان استمرارها، وخلال العقود الماضية تراكت قاعدة معرفية واسعة وراسخة من النظريات والمبادئ والمفاهيم الادارية والتنظيمية نتيجة الابحاث والدراسات والخبرات والتجارب المكثفة في حقل الادارة وقد صنفها غالبية الكتاب والمفكرون الى نظريات الادارة الى مدارس وعلى اساس محور اهتمام كل ادارة.

1. المدرسة الكلاسيكية:

وقد برزت هذه المدرسة بأفكار هي وليدة زمانها وظروفها التي سادت المجتمع الغربي وحصيلة الظروف التي رافقت الثورة الصناعية وسيادة النظام الرأس مالي، ورغم التباين في افكار النظريات التي ضمتها هذه المدرسة فإنها تشترك في السمات التالية¹:

- اعتبرت الانسان عنصرا من عناصر الانتاج: فقد اعتبرت الفرد كأى عنصر من عناصر الانتاج ليس له الحق في ادارة نفسه بل منفذا لتعليمات الادارة وتوجيهاتها، كما نظرت له نظرة محدودة تتحكم به وتكيفه وفقا لمتطلبات العمل.
- اعتبرت العامل كائنا اقتصاديا لا يهتم الا بالأجر ولا يمكن ان يحفز شئ غير الحافز المادي، كما يمكن تعديل سلوكه بالتأثيرات الاقتصادية.
- الانسان في اعتقاد هذه المدرسة كسول واناني وضد مصلحة الادارة واهدافها لا يتحمل المسؤولية و يرغب في ان يكون مقادا.
- لا تعترف هذه المدرسة بالبيئة واثرها على المنظمة اذ اعتبرت التنظيم نظاما مغلقا، ولك تجد له اي مبرر لتدخل الدولة او المجتمع في شؤونها، مادامت الادارة مسؤولة عن ادارة عناصر الانتاج وبالصورة التي ترضيها لتنفيذ التزاماتها نحو المساهمين والمجتمع والعاملين انفسهم.

(¹) مهدي حسن زويلف، الادارة نظريات ومبادئ، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص ص 29، 30.

• ركزت على الهيكل التنظيمي وما يتضمن من مسؤوليات وصلاحيات محددة للعاملين واعتبرت التنظيمات الرسمية هي الاساس ولم تعترف بالتنظيمات الغير رسمية والزمّت التقيد بالواجبات المسطرة دون السماح بالتصرف الشخصي، وبذلك قتلت روح الابداع وحرمت المشاركة في اتخاذ القرار.

تعتبر من اقدم المدارس في نشأتها التاريخية، وتضم مجموعة من الاتجاهات وهي:

- نظرية الادارة العلمية.

- نظرية التقسيم الاداري أو " العمليات الادارية".

- النظرية البيروقراطية.

1- مدرسة الادارة العلمية:

ملاحظة: تركز الادارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل و الهدف هو تحسين اداء العاملين ورفع انتاجيتهم لتحقيق ارباح للمالكين بالاعتماد على اساليب علمية

يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي المنظم للتعامل مع الاشكاليات في المنظمات، ويعد فريديريك تايلور الاب الروحي لهذا الاتجاه حيث يسميه البعض ابو الادارة الحديثة، ومن اهم مبادئه:

- البحث عن احسن طريقة لأداء الأعمال.

- زيادة الانتاجية من خلال التنظيم العلمي للعمل القائم على دراسة الحركة والزمن.

- تقديم حوافز مادية لدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.

- التخصص في العمل من خلال الفصل بين الاعمال التنفيذية والاشراف والتسيير.

- الاعتماد على العلاقات الرسمية داخل المنظمة فقط.

- مبدا اعتماد الرقابة على الاعمال قبل و اثناء وبعد التنفيذ

- تقسيم العمل واتباع الاسلوب العلمي في حل مشكلات العمل بعيدا عن العشوائية واتباع اسلوب التجربة والخطأ.

ومن اهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية مايلي¹:

(¹) مصطفى يوسف كافي، و آخرون، "المفاهيم الادارية الحديثة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2013، ص 50.

- ليس هناك طريقة مثلى للعمل بمعزل عن طبيعة العمل، وتباين الافراد.
- اما تقسيم العمل فلا يمكن انكار فوائده ولكنه قد يؤدي الى عدم الابداع والسام عند الامعان في التخصص العميق.
- ربط تايلور بين الالة والانسان وركز اهتمامه على زيادة الانتاج على حساب اهماله للعوامل الانسانية والمؤثرات البيئية.
- اقتصرت ابحاثه على المصنع الصغير بدلا من دراسة النواحي العامة في الادارة.
- اعتبر ان الادارة علما له اصوله وقواعد قابلة للتطبيق في حل المشكلات جميعها وفي مختلف الظروف.
- كما ان الاجهاد البدني ليس هو المحدد للإنتاجية الفرد لوحده بل هناك الاجهاد النفسي الذي غاب عن رواد هذه النظرية.
- كما تجاهلت هذه النظرية العامل الانساني في الانتاج واكدت على تنفيذ الاعمال وفق تعليماتها مهما كانت قاسية ومنعت الاعتراض الا بعد تجربة طويلة وحرمت على الفرد ابداء الرأي ونظرت للإنسان نظرة ميكانيكية.

2- العمليات الادارية:

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للإدارة العلمية، ففي الادارة العلمية كان التركيز على انتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة، ويعتبر هنري فايول الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي نشر كتابا بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" عام 1916، ان افكار فايول والرواد الآخرين شكلت القاعدة الأساسية لتخصص "ادارة الأعمال" ولعلى ابرز مساهمات فايول ما يلي:

2-1 العمليات الادارية:

العمليات الادارية: اتجاه يركز على الاهتمام بالوظائف الادارية وأنشطة المنظمة مدعومة بفهم جيد للمبادئ الادارية.

فقد قسم فايول مهام وواجبات الإدارة في خمسة عمليات رئيسية هي¹:

- التنبؤ: الاستبصار والحكمة والتي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول الى الأهداف.
- التنظيم: وضع الوسائل والامكانيات اللازمة لتحقيق الاهداف المسطرة، أي حشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول الى الاهداف.
- القيادة والتوجيه: تسيير الافراد واعطاء الاوامر والتوجيهات " تقييم العاملين وانجازاتهم للحصول على افضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة".
- التنسيق: مطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الادارية وتحقيق أفضل النتائج، العمل على خلق الانسجام بين مهام مختلف المصالح وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.
- الرقابة: للتأكد من ان الانجاز يأتي متوافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ اجراءات تصحيحية اذا لزم الامر.

2-2 أنشطة المنظمة:

تمثل مجمل الأنشطة الأساسية لأي منظمة أعمال صناعية كانت أم خدمية، وقد قسم فايول أنشطة (وظائف) المنظمة كما يلي²:

- النشاط الانتاجي الفني: "الوظيفة التقنية" ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.
- النشاط التجاري: يتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة لإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.
- الوظيفة المالية: التمويل" هذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.
- نشاط الحماية من المخاطر: وتعرف بوظيفة الأمن تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وامينة.
- النشاط المحاسبي: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات واعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات احصائيا.

(¹) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2014، ص ص 57-58.

(²) نفس المرجع ص 59.

- **النشاط الإداري:** أي الوظيفة الإدارية التسييرية، وتشمل العمليات الإدارية الأربعة: التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة.

2-3 المبادئ الإدارية:

المبادئ الإدارية لفايول: هي اعتقادات وافكار صاغها فايول في اربعة عشر مبدا لتحسين الممارسة الادارية.

يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات لذلك اعتنى كثيرا بنوعية الادارة واقترح اربعة عشر مبدا للارتقاء بمستواها وهذه المبادئ هي¹:

- **تقسيم العمل:** أي اعطاء لكل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصا في هذا الجزء.
- **التوازن بين السلطة والمسؤولية:** وهذا يعني ان السلطة هي حق اصدار الاوامر بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي لتكوين العرضة للمحاسبة واجابة عن اساءة استخدام السلطة.
- **الانضباط " القواعد المنظمة للعمل":** قواعد واتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب ان تطبق بعدالة وقانونية.
- **وحدة الأمر "القيادة":** ان لكل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- **وحدة التوجيه "الادارة":** أي ان جهود اي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وتركز بنفس الاتجاه.
- **سيادة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية:** يجب ان يكون هناك تكامل بين مصالح الافراد ومصالح المنظمة لكن الاولوية تعطى لمصالح المنظمة اذا حصل تعارض بين المصلحتين.
- **الاجر العادل:** اي مكافاة العاملين بعدالة حيث يجب ان تدفع للعاملين اجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- **مبدأ المركزية:** أي أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.

(1) محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عيوي، " المفاهيم الادارية الحديثة"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015، ص ص 35، 36.

- **التدرج :** أو التسلسل الهرمي حيث يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خط السلطة من أسفل الى أعلى أو بالعكس.
- **الترتيب:** وضع الشيء المناسب في المكان المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الانسانية والموارد المتعلقة بها.
- **العدالة:** يجب أن يكون المديرين عادلون وأصدقاء للعاملين.
- **استقرار الأفراد:** يجب ان يكون دوران العمل اقل ما يمكن ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة أي عدم تغير الافراد بقدر الإمكان.
- **المبادرة:** يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطة.
- **روح الفريق:** حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الادارة أن تدعم هذا الاتجاه، فالوحدة تولد القوة من خلال التآزر والتعاقد وتظافر جهود كل الأفراد.

ومن الجدير بالذكر ان من بين الرواد الآخرين في هذا الاتجاه ماري باركر فوليت Mary Parker Follyet (1868 - 1933) والتي ركزت على المجاميع و تكريس الجهود للعمل في المنظمة حيث ترى أن المنظمة هي عبارة عن تجمع يجب أن يعمل المدراء والعاملون فيه بتناغم وتناسق دون هيمنة طرف على آخر، كما أن وظيفة المدير مساعدة الأفراد على التعاون احدهم مع الآخر للوصول الى مصلحة مشتركة، الى جانب شستر برنارد Chester Bernard (1886 - 1961) والذي اسهم باضافة ما يسمى بالتنظيم الغير رسمي، كما أشار الى أن المنظمات هي ليست ماكينات وانما مجاميع اجتماعية توجد فيها علاقات غير رسمية، كما أسهم أيضا بتطوير ما يسمى نظرية قبول السلطة والتي تنص على ان الافراد لديهم الحرية باتباع أوامر الادارة أو رفضها¹.

3- المدرسة البيروقراطية:

البيروقراطية: صيغة تنظيمية عقلانية ورشيده قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

تمثل البيروقراطية مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيده وكفاءة للمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية السلطة، ويعتبر ماكس فيبر (1864 - 1920) Max Weber هو الرائد الأول والرئيس لهذا

(¹) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، " مرجع سبق ذكره " ، ص 59.

الإتجاه، حيث طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاية الانتاجية، حيث يرى عن قناعة راسخة بان الانضباط في العمل حد الالتزام بحرفية القواعد والقوانين واللوائح يجنب المرء احتمالات الانزلاق في الخطأ او الانحراف عن المعايير الموضوعية، ويؤكد ماكس ويبر ايضا ان القوانين و اللوائح والتشريعات والقواعد هي اسس رقابية ذاتية لا تحتاج الى تأويلات واجتهادات وانما ينبغي الالتزام بها وتنفيذها بحذافيرها، والا حصلت ارتباطات في العمل تؤثر في الانتاجية عاجلا ام اجلا¹، ولكونه عالم اجتماع فقد اهتم في ايجاد أليات للعمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطقي قائم على مجموعة من المبادئ أهمها²:

- تقسيم واضح للعمل: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
 - هيكلية واضحة للسلطة: اي ان السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف الى أي جهة يقدم تقريره.
 - قواعد واجراءات عمل رسمية: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
 - اللامشخصية في التعامل: ان القواعد والاجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.
 - التدرج الوظيفي حسب الجدارة: يجب اخيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وادائهم.
 - فصل الادارة عن الملكية: لضمان اداء أفضل وتحقيق للأهداف فان الادارة تفصل عن المالكين.
- ومن أهم أفكار ماكس فيبر انه قدم تصنيفا لأشكال السلطة:

- السلطة البطولية: حيث يستمد الشخص السلطة من الصفات الشخصية التي يتمتع بها دون غيره والتي تضعه فوق الآخرين والتنظيم القائم على هذه السلطة غالبا ما ينهار بمجرد موت القائد البطل.
- السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من الاعراف والتقاليد والداستير مثل السلطة الوراثية.
- السلطة القانونية: حيث يطيع الناس حسب فيبر القانون لاعتقادهم انه عادل وانهم قد يعاقبوا لعدم تطبيق القانون وبحسبه فان التنظيمات البيروقراطية تستمد شرعيتها من هذا النوع من السلطة.

(1) بشير العلاق، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2008، ص 71.

(2) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "مرجع سبق ذكره"، ص 60.

II. المدرسة السلوكية:

المدرسة السلوكية: هي مجموعة من الافكار والرؤى التي تؤكد على أن الاداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية وانسانية.

بدأت هذه النظرية في نهاية العشرينات من القرن الماضي من خلال الاهتمام اكثر بالمتغيرات السيكولوجية والاجتماعية للمحيط الصناعي وخاصة من خلال الابحاث التي قام بها التون مايو في مصانع هاوتورن في شركة Western Electric سنة 1928.

وتم التركيز في هذه المدرسة على الجوانب العلائقية في العمل وبدا الاهتمام اكثر بقيم الفرد واهدافه وادواره، وهذا حتى يمكن اعطاء بعد اجتماعي للعمل، وانساني من خلال تنمية دوافع اجتماعية ايجابية لدى العاملين عن طريق فتح قنوات اتصال والتوزيع العادل للمهام والاستعمال البناء للعلاقات الغير رسمية وتثمين العوامل النفسية والاجتماعية وادماج العمال في العمل عن طريق الثقة وليس السلطة، وقد مثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية الانسانية يمكن عرض اهمها فيما يلي.

1- العلاقات الانسانية ودراسات هوثورن:

دراسة هوثورن: مجموعة من الدراسات والتجارب في شركة western Electric فتحت المجال للتركيز على الجوانب الانسانية والسلوكية في انجاز العمل.

تأثير هوثورن: هو ميل العاملين غير المشمولين باهتمام خاص للانجاز كما هو متوقع منهم.

حركة العلاقات الانسانية: حركة ترى أن المدراء يستخدمون علاقات انسانية جديدة لغرض الوصول الى انتاجية اعلى للعاملين

اجرت شركة western Electric الواقعة في ولاية شيكاغو والتي يسمى موقعها Hothorn سلسلة من التجارب لمدة 5 سنوات لهدف معرفة ما اذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وانتاجية العاملين، وقد استعان المصنع لفريق عمل من جامعة هارفرد برئاسة ايلتون مايو.

وقد بدأ مايو بدراسة تأثير التعب على الانتاجية، حيث تم عزل ستة عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباعدة وكذلك فان اسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس انتاجيتهم بشكل مستمر وجد ان هناك تحسن في الانتاجية ولكن دون وجود علاقة بين الانتاجية وظروف العمل المادية، وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل اخرى تفسر هذه الزيادة في الانتاجية تم تلخيصها بعاملين اساسيين هما مناخ العمل الجماعي والاشراف المشترك¹.

مناخ العمل الجماعي: في اطار هذا العامل يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهم الامر الذي يؤدي الى العمل بنشاط.

الاشراف المشترك: في ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار. ان هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق وهما اللتان تسببتا في تحسين الانتاجية.

بينت هذه التجارب ان معنويات العاملين لها اثر كبير على الانتاجية وترى ان استخدام العلاقات الانسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة ينعكس ايجابيا على زيادة الانتاجية.

ويمكن ايجاز اهم النتائج التي توصلت اليها مدرسة العلاقات الانسانية فيما يلي²:

- تلعب جماعات العمل الغير رسمية تأثيرا قويا في تحديد الانتاجية داخل المنظمة.
- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيرا قويا في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.
- هناك انماط متباعدة للقيادة والاشراف واكثر هذه الانماط فعالية النمط الذي يعتمد على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- يجب ان يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والادارية.
- تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دورا هاما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.
- ان مشاركة العاملين في الادارة هو الاسلوب الامثل لتحقيق اهداف المنظمة.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

(2) بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- ان حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا ترجع الى اضطراب نفسي عند الفرد ذاته بقدر ما ترجع الى اضطراب في العلاقات بين المحور الثلاثي الابعاد الذي يتكون من الفرد والعمل وسياسات المنظمة.

ان هذه الحركة كانت مدخلا لما يسمى فيما بعد بالسلوك التنظيمي والذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكهم في المنظمات.

السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الافراد والمجموعات في المنظمات.

2- نظرية الحاجات الانسانية لماسلو:

في اطار المدرسة السلوكية والعلاقات الانسانية تعتبر اعمال ابراهام ماسلو 1908-1970، حول الحاجات الانسانية نقلة نوعية في علم الادارة، والمقصود بالحاجة Need هو عوز مادي او نفسي يشعر به الفرد ويميل الى اشباعه.

وهذا المفهوم حيوي للمديرين لان الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم وقد اشار ماسلو الى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية وانتأ بحاجات تحقيق الذات، ويمكن اجمال هذه الحاجات حسب هرم ماسلو للحاجات كما يلي¹:

- **الحاجات الفسيولوجية:** قاعدة لكل الحاجات الأخرى وهي الحاجات البيولوجية للبقاء والاستمرار مثل الغذاء والماء... الخ، وتكون في قاعدة الهرم.

- **حاجات الأمان:** الحاجة للأمان والحماية والاستقرار في خضم وقع الحياة اليومي ومن أمثلتهم الامن الشخصي والحماية من الاخطار والامراض والبطالة وغيرها.

- **الحاجات الاجتماعية:** الحاجة للحب والحنان والتأثير والانتماء الى مجموعة ضمن المجتمع الذي يعيش فيه.

- **الحاجة للتقدير:** الحاجة للاحترام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود والشعور بالكفاءة والتميز.

- **حاجات تحقيق الذات:** الانجاز المتميز واستخدام الطاقات الذاتية للإبداع والتفرد بأعمال استثنائية.

(¹) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ان هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين اساسيين، المبدأ الأول هو مبدأ الحرمان من الاشباع، حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين، في حين الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن اشباعها، أنا الثاني فهو مبدأ التدرج في اشباع الحاجات، أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل الا بعد ان تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد اشبعت فلا يفكر اي عامل في الحاجات الاجتماعية او غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية او حاجات الامان قد اشبعت بحدود معقولة، وفي اطار الفكر السلوكي الانساني فان نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس ايجابيا على الأفراد.

كما توصل البحث في هذا المجال الى أن الاهتمام بمجهودات الفرد يولد لديه الرضا عن العمل الذي يقوم به ويدفعه للقيام بأعمال مجدية كما اعتبر هارزبرق Herzberg 1963 انه يمكن تحفيز الفرد من خلال اثراء العمل معناه اضافة مهام اخرى للفرد زيادة عن مهمته الاساسية من اجل كسر الروتين والقضاء على الملل او عن طريق توسيع العمل اي اضافة عمليات اخرى للمهمة الاساسية للفرد.

3- نظرية X ونظرية Y لماكريغر : Macgregor's Theory

لقد تأثر دوغلاس ماكريغر " 1906 - 1964" بشكل كبير بدراسات هوتورن وماسلو وقد بدأ هذا واضحا في كتابه المشهور "The human side of Enterprise" والذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم الى الانتقال الى الممارسات القائمة على اساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها نظرية " X" الى الممارسات القائمة على النظرة الانسانية والاجتماعية والتي اطلق عليها نظرية "Y".

ووفق افكار ماكريغر فان افتراضات نظرية "X" تدور حول عدم حب العاملين للعمل ونقص الطموح وعدم الاستعداد لتحمل المسؤولية ومقاومة التغيير كما أنهم يفضلون ان يقاوموا بدلا من أن يكونوا هم القادة ويحفزون ماديا فقط، لذا فإن الباحث يرى ان هذه الافتراضات سلبية وغير واقعية، واقترح بدلها افتراضات نظرية "Y" والتي يرى للمدراء العاملين بكونهم يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم وهم كذلك مبدعون ودوي خيال خصب¹

(¹) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

ولعل اهم ما ولدته افكار ماكريغر في اطار الممارسات الادارية هو ان المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتتسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بأليات وطرق تتسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدراءهم منهم، فالمدراء في اطار نظرية (X) يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في اطار سلسلة الامر والرقابة ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم، إن هذا الجو يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات، أما المدراء في اطار نظرية "Y" فانهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية وهذا يخلق مناخ مفعم بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.

نظرية الشخصية الناضجة: ان شخصيات العاملين الناضجين تتسم بالمرونة والابداع وتتناقض مع الجمود الذي تفرضه المدرسة الكلاسيكية

III. المدارس الحديثة

ان تطور المدارس الحديثة جاء مستندا ومكملا للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس في اطار توجهات المدارس الحديثة، وينظر الى الافراد في المنظمات باعتبارهم مكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة لذلك فان تحليلا معمقا وشاملا يقربنا من فهم افضل للأفراد والمجموعات في المنظمات الحديثة، ويطلق على هذه الحركة ايضا الحركة التجريبية نظرا لأنها اولت اهتمام كبير بتحليل حالات واقعية للمؤسسات حيث قدم الكثير من المفكرين مجموعة من المبادئ التي جاءت امتدادا للإسهامات الكلاسيكية ومن اهم مفكري هذه المدرسة AP Sloan " 1875 - 1966"، والذي قدم من خلال تجربته الطويلة على رأس شركة GMC قدم ما يسمى بمبادئ الفاعلية التنظيمية خصها في كتاب " سنوات في GMC" كتجربة لسنوات في ادارة الشركة واهم هذه المبادئ:

- اللامركزية المنسقة للمسؤوليات.
- مركز الربح فبحسبه فإن اللامركزية يجب ان تراعي استقلالية القرارات " بالنسبة للفرع"، مع احترام السياسة العامة للمؤسسة.
- الرقابة المستمرة والدورية للنتائج المحققة.
- التنسيق: اذ يعتبر ان التنسيق هو مصدر لتحقيق الوفورات الاقتصادية (انتاجية كبيرة تكاليف منخفضة)

ومن بين هذه النظريات نجد

1- الإدارة بالأهداف:

تعتبر من ضمن المدارس الحديثة حيث أسسها PF Drucker وهي تقوم على أساس المشاركة في اتخاذ القرار وهي تسطر أهداف ونتائج متوقعة يتفق عليها الرئيس والمؤوس ليعملوا سوية لتحقيقها فهي بذلك تقوم على فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار، وتقوم على¹:

- تحديد الأهداف بدقة.
- تحليل وتنظيم العمل في هياكل واضحة.
- التحفيز والاتصال، وقياس النتائج المحققة من خلال معايير دقيقة.
- التكوين والتدريب.

حيث تقوم الإدارة على منطق استشارة وإشراك المؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامها، حيث تهتم بالأساس بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقا

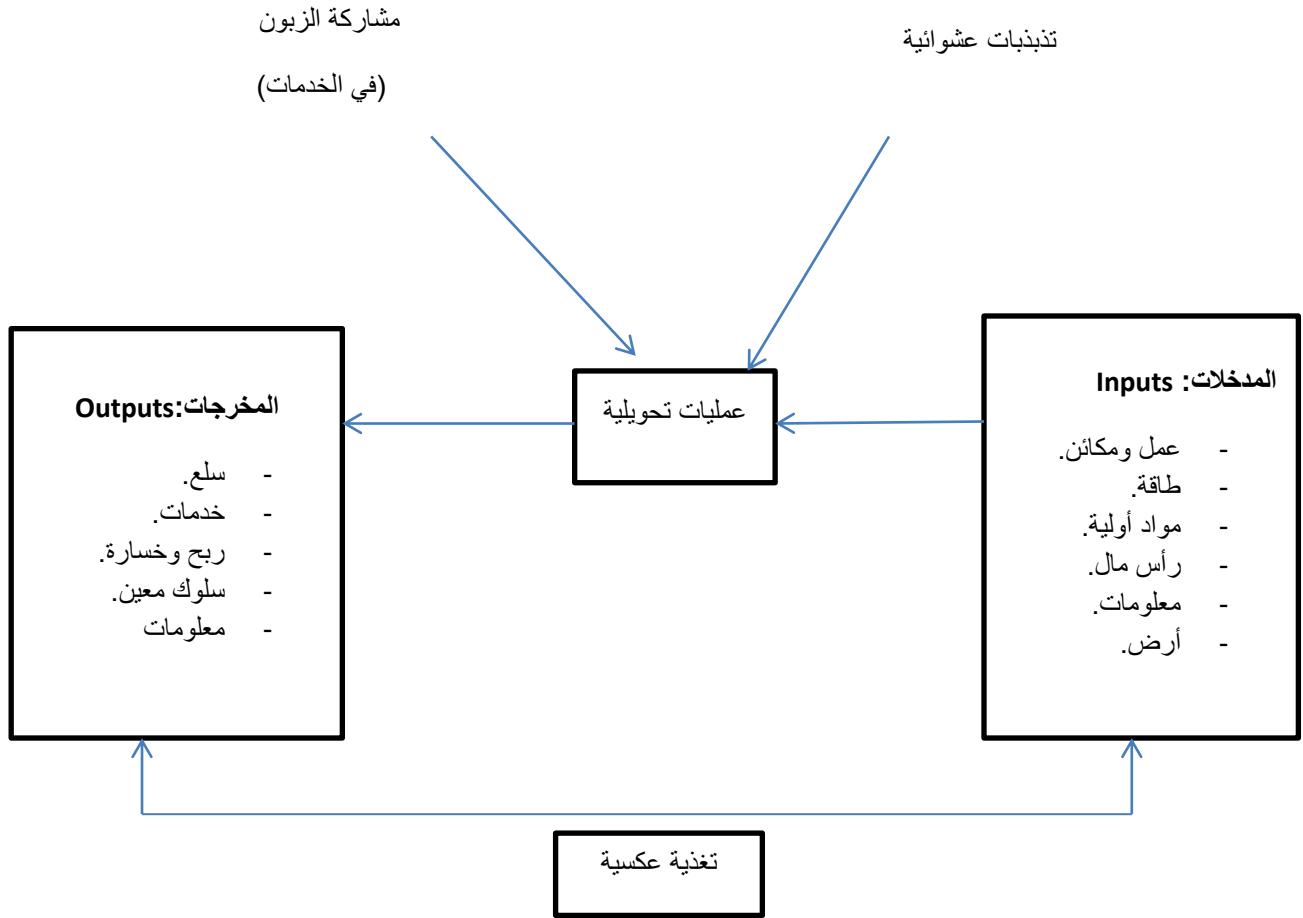
2- النظرية النظامية:

يرى هذا المدخل أن منظمات الأعمال هي أنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئتها باستمرار، والنظام System هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل متداوب لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها، وهذا يعني أن منظمات الأعمال تتكون من أنظمة فرعية أصغر Subsystem، لينتقل النظام الكلي الأكبر، ومنظمات الأعمال درست من قبل العديد من الباحثين كأنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار وتأخذ منها مدخلاتها لتقوم بتحويلها من خلال تداوبية أجزائها الفرعية

"التداوب: حالة عمل أكثر من جزء في نظام أو أكثر من نظام تؤدي الى نجاح أكثر من لو عمل كل جزء لوحده"

(¹) بشير العلاق، الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 94، 95.

الشكل رقم (01): مفهوم النظام



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 4، 2014، ص 67.

من المعلوم ان منظمات الأعمال في إطار هذا المدخل تعتبر نظم مفتوحة Open system، متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في اطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة كنظام بشكل شمولي، أو على أحد أجزائها، أما المنظمات التي تعمل كأنظمة مغلقة Closed system، فإنه يصعب عليها النجاح وتقع في أخطاء كثيرة بسبب هذا السلوك المغلق ومهمة الإدارة الأساسية وفق مفهوم النظام هو إعادة شحن المنظمة باستمرار بالطاقة لتقادي الوقوع في خطر التلاشي والاضمحلال

3- المدخل الموقفي " النظرية الموقفية":

منظور يطابق بين الممارسات الإدارية ومتطلبات الموقف

يعتبر المدخل المقفي مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، ان أغلب المداخل التي تم عرضها في المدارس التقليدية والسلوكية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة، لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة، في حين يقترح المدخل الموقفي أن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما متقدرا في خصائصه وبيئته ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وانما لكل موقف situation هناك سلوك اداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية، مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الادارة العليا وغيرها، واذا ما اردنا ان نرى امثلة فيمكن الاشارة الى الهيكل التنظيمي الذي قد يصلح لمنظمة معينة ولا يصلح لمنظمة اخرى مشابهة وعاملة في نفس القطاع الصناعي:

- Alfred Chandler: والذي بين ان التوجهات الاستراتيجية تساهم في احداث تغيير تنظيمي ولاحظ ان عند كل تغيير استراتيجي مهم فان المؤسسات تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي.
- Joan Wood Ward: بينت ان المؤسسات تكون اكثر نجاعة اذا قامت بتغيير تنظيمها تماشيا مع التغيرات التكنولوجية والتقنية.
- Lawrence et Lorsch: بينا ان للبيئة المحيطة تأثيرا كبيرا على تنظيم المؤسسة وبالتالي عليها أن تكيف تنظيمها مع حقيقة التطورات في البيئة المحيطة.
- Henry Mintzberg: الذي بين ان تنظيم المؤسسة تحكمه العديد من المحددات، منها ما هو داخلي ومنها ما هو موقفي يتعلق بظروف وسياق المؤسسة.
- Micheal Porter: من خلال ما قدمه من ابحاث والذي يبين فيها ان استراتيجية المؤسسة تبنى من خلال نظرة موقفية خاصة من حيث انها تبحث عن تحقيق الفعالية من خلال التكييف مع مميزات وخصائص الاسواق الخاصة بها ولبينتها التنافسية.