

المدرسة الكلاسيكية (الادارة العلمية)

كان ظهور ما يعرف في تاريخ الفكر الاقتصادي بالمدرسة الكلاسيكية مرتبطاً بتمام الارتباط بالتطور الذي شهدته الدول الأوروبية في القرن الثامن عشر وما تلاه من أزمنة. فقد كان هذا التطور كبيراً من حيث التغيرات التي حدثت فيه، وشاملاً من حيث النواحي التي أثر عليها، لأنه أثر في كل الجوانب التي تتكون منها مختلف أوجه الحياة الحضارية أي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. فإذا كان التطور الاقتصادي الذي شهدته المجتمعات الأوروبية قد نقلها من مرحلة الاقتصاد الإقطاعي إلى مرحلة الرأسمالية التجارية على نحو ما وقفنا عليه لدى التجاريين ، فإن الرأسمالية لم تتوقف عند هذا الوضع ، بل تطورت حتى وصلت في حوالي منتصف القرن الثامن عشر إلى أن تأخذ طابعاً صناعياً وذلك بفضل الثورة الصناعية التي شهدتها العالم ما بين نهاية قرن 18 وبداية القرن 19.

تعريف المدرسة الكلاسيكية :

بدايةً لابد لنا أن نعرف معنى كلمة كلاسيكية (CLASSIQUE) إذ يخطئ الكثيرون باعتقادهم أن معنى الكلمة هو (الشيء التقليدي أو القديم) . لكن في الواقع أن معنى كلاسيكي هو الطراز الأول أو المثالي أو النموذجي أو الممتاز وهي كلمة يونانية الأصل و المدرسة الكلاسيكية ظهرت في القرن الثامن عشر، إذ أثمرت مجهوداتهم وآلت إلى قيام مدرسة اقتصادية عريقة تعرف تحت اسم المدرسة الكلاسيكية في بريطانيا وعاشت حوالي مئة عام، حيث أعترف لها بالسبق في معالجة القضايا الاقتصادية ترقى إلى درجة الكمال واليقين. وتميزت المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالا اعتماد على أدوات التحليل المنطقي وباتجاهاتها الموضوعية في التحليل. وبهذا أعطت الاقتصاد صفته العلمية الحديثة التي عرف بها منذ ذلك الحين .

- ✓ المدرسة الكلاسيكية (بالإنجليزية: Classical School) "فكر إداري مبني على أساس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو لأعلى درجات التخصص و تقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح.
- ✓ ركزت هذه المدرسة على كيفية تصميم المصنع، كيفية تصميم الوظيفة للفرد، كيفية تصميم طرق العمل والأداء، وأخيراً على مبادئ الإدارة للعمل، كانت الظاهرة

الإدارية في عرف هؤلاء العلماء أنها أداء لتنسيق الجهود وأن وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والرقابة.

- ✓ بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية Productivity وكذلك زيادة كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم Efficiency
- ✓ وكان شغلهم الشاغل هو البحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل، الطريقة المثلى لإدارة العمل، الطريقة المثلى للتنظيم وكانت تسيطر عليهم فكرة أن هناك طريقة واحدة One Best Way لإدارة العمل وأن هذه الطريقة المثلى تعطي نتائج إيجابية في جميع المواقف الإدارية One Best Way Every Where

❖ **نشأة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة** :نشأت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة في القرن التاسع عشر وأول القرن العشرين، بالتحديد في عام 1920 و 1930 وقد كانت تركز على نظرية الإدارة الكلاسيكية في التفكير الإداري.

- ❖ ظهرت الثورة الصناعية في إنجلترا وظهر تطور الآلات الحربية التي كانت تعمل بقوة البخار مما أدى إلى تركيز العمال العمل في مكان واحد.
- ❖ حدوث خلل في الثورة الصناعية بعد أن بدأت بعض المشاكل الجديدة المتعلقة بنظام المصانع، حيث لم يكن المديرين متأكدين على الطريقة الجيدة لتدريب الموظفين وعلى التعامل معهم وعدم تحقيق الرضا عن العمل.

لهذا تم البحث عن حلول لهذه المشاكل ومن هنا بدأت المدرسة الكلاسيكية للإدارة في وضع بعض القوانين التي تساعد في الوصول إلى أفضل أداء.

- ❖ ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري في أواخر القرن الثامن عشر، وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المدرسة :

* مرحلة ظهور الثورة الصناعية: أبرز ما تميزت به هذه الفترة تبرزه من خلال النقاط التالية:

1 (التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.

2) ظهور مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل.

(3) تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

(4) إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة.

* مرحلة الثانية ظهور حركة الإدارة : كان من أبرز مهندسي هذه المرحلة المهندس الأمريكي فريدريك تايلور بعرضه لفكرة التقسيم المنهجي للعمل والمبادئ الأربعة للإدارة إلى جانبه "فرنك جلبرت" و"وهنري جانت" و"هنري فايول" و"ماكس ويبر" من خلال بعض الإضافات إلى أفكار تايلور حيث كانت البوادر الأولى لميلاد المدرسة الكلاسيكية.

* مرحلة نمو المنظمات العمالية والوعي القومي : كان ظهور ونمو النقابات والمنظمات العالمية نتيجة حتمية للرد على ممارسات الإدارة وبدا الإنسان يتخلى عن أفكار العشوائية في تسيير الإدارى وكان تأثره لمبادئ تايلور وبذور الأولى في ظهور الكلاسيكية؛

هناك العديد من الأسباب تفسر الاهتمام المتزايد نشأة الكلاسيكية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة وتحملها فيها فيما يلي:

* التوسع الصناعي الذي تم في العصر الحديث حيث ساهم في ظهور أشياء جديدة لم يعرفها الإنسان من قبل

* زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال ورجال الأعمال عن طريق إصدار القوانين

المبحث الأول: نظرية الإدارة العلمية

لقد ارتبطت نظرية الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور الذي قام ببناء إطار نظري جديد حينها، يختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة، حيث يعتمد هذا التنظيم على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة وقد بنى تصورات الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل وخطواته، وأوجه الهدر والضياع الذي تعانيها المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية ويعتبر تايلور من الأوائل الذين أسهموا في تطوير الإدارة وهذا بالابتعاد عن طرق الإدارة التقليدية النابعة من التجربة والخطأ والحدس والتخمين والتقدير إلى الإدارة العلمية التي تعتمد على الدراسة للعمل ومن هنا نطرح الإشكال الآتي ما هي أهم أفكار ومبادئ نظرية الإدارة العلمية وأهم الانتقادات التي تعرضت لها؟

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العلمية.

إن نظرية الإدارة العلمية هي النظرية التي تمتاز بالأهداف النبيلة التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة في التوفيق بين مسألتين ارتفاع الأجور للعمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج والإدارة العلمية هي التي ينبغي أن تضمن أكبر قدر من الازدهار لصاحب العمل وللعامل، والإدارة العلمية هي الإدارة التي تعتمد على إدخال الأساليب العلمية في الإدارة وهذا بهدف القضاء على التبذير للموارد وكذلك تضييع الوقت من طرف العمال.

- والإدارة العلمية كما يقول تايلور تتضمن ثورة عقلية كاملة لدى الأفراد الذين يعملون في أي منشأة وثورة عقلية أيضا لرجال الإدارة.

المطلب الثاني: أسس وأركان الإدارة العلمية.

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات
 - اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية وسليمة.
 - تهيئة إمكانيات العمل المادية والإدارية للعمال بالإضافة إلى وضوح التعليمات.
 - التعاون بين الإدارة والعمال.
 - تعتبر الإدارة العلمية أن وحدة العمل الإداري الرئيسية هي الوظيفة ونوع العمل وطبيعته ومواصفاته هو موضع الاهتمام الكبير.
 - هناك خطوط رسمية محددة للاتصال بين أجزاء أو أقسام المنظمة الإدارية يجري من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة للعاملين.
 - تحديد نطاق الإشراف والرقابة حيث يمارس خلاله كل رئيس مهام إدارته.
- المطلب الثالث: أهم المبادئ والمفاهيم التي تتشكل منها الإدارة العلمية.

1-إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير.

2- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.

3- استخدام الحوافز المادية لإغراء العاملين على تأدية العمل بالسرعة المطلوبة.

4- الدراسة العلمية للعمل التي ينبغي أن يقوم بها فرقة مختصة لأنها معقدة وطويلة.

5- الرشد الوظيفي، ويقصد بالرشد الوظيفي أو الإداري أن الفرد عندما تسند إليه وظيفة ما يكون قد أعد لها وتدرّب عليها.

المطلب الرابع: أهم مفكري نظرية الإدارة العلمية.

مدارس الفكر الإداري :

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: **المدرسة التقليدية**، **ومدرسة العلاقات الإنسانية**، **والمدرسة السلوكية**، بينما دمجت دراسات أخرى **المدرستين الأخيرتين** في مدرسة واحدة باسم **المدرسة السلوكية** تارة وباسم مدرسة

العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات.

ومن خلال الاطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في ثناياه مقومات التصنيف الجيد، تبين أن التصنيف الذي أورده كل من بيندور وروجرز (Pindur & Rogers) في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة (The History of Management) هو التصنيف الأمثل بعد إجراء بعض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف مدارس خمس هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية. وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس:

1- المدرسة التقليدية :-

ظهرت المدرسة التقليدية أواخر القرن التاسع عشر ، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى ، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة.

ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية.

نظرية الإدارة العلمية:

رغم وجود بعض الكتابات السابقة لمدرسة الإدارة العلمية و التي ظهرت في القرن التاسع عشر مثل : **شارل بابيج** الذي عرض أفكاره الإدارية سنة 1833 م في كتاب بعنوان " اقتصاديات الآلات و أصحاب المصانع " ، و بعدها قدم هنري تاون عرض افكاره الادارية عام 1886 في مقال بعنوان " المهندس كاقصادي " .

إلا أن مدرسة الادارة العلمية من ناحية التاريخية تعتبر أول مدرسة في الإدارة تتناولها كعلم يمكن دراسته و تطبيق المنهج العلمي عليها ، و تقوم بإجراء التجارب على ممارستها . و أول من أسهموا في حركة الادارة العلمية هم : فريدريك تايلور ، هنري جانت ، جلبرت وليليان .

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1916)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، فهو " أبو الادارة العلمية " .

نشأ تايلور في عائلة من طبقة متوسطة ، و قد اعد ليمارس الطب لكن مرض اصاب عينيه حال دون اكمال دراسة الطب ، و بذلك عمل في مصانع شركة " مدفال للصلب " سنة 1878 ، و تدرج فيها حتى وصل الى رتبة كبير المهندسين سنة 1884م .

أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن – تايلور – بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل. لقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب "فردريك تايلور" بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" كما يلي :

1. أن الادارة علم له أسسه و قواعده و أصوله الواضحة التي يمكن تطبيقه في كافة المجالات .
2. 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.
3. وجود طريقة مثلى للعمل وعلى الإدارة تطويرها وتدريب العاملين عليها وذلك لإتقان العمل وزيادة الإنتاجية وقلّة النفقات.
- 4- اختيار العاملين بطريقة موضوعية تقوم على اسس علمية و تدريبهم و تحسين مهاراتهم بدلا من الطريقة التقليدي التي تركز على الصواب و الخطأ .
5. تقسيم العمل والتخصص: وذلك لإتقان العمل واقتطاف فوائده من زيادة في الإنتاج وقلّة في النفقات.
6. أن يتم اختيار الفرد بطريقة تناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
7. دراسة الجهد: حيث حلل رواد هذه النظرية العمل وأبعاد الحركات الزائدة، وقاموا بتطوير العمل للقضاء على الجهد غير الضروري ومن ثم زيادة الإنتاج. من هذه النقطة او الخطوة الاولى تم اجراء دراسات حول تطبيق الاسلوب العلمي بدراسته المشهورة " دراسة الحركة و الزمن " . و دراسة التعب و العوامل المؤثرة على الانسان اثناء تأديته للعمل و بالتالي تحسين ظروف العمل و اعطاء فترات راحة سيؤدي لانتاجية .

8. أهمية الحوافز المادية للفرد: إن الفرد مخلق رشيد واقتصادي ويمكن دفعه للأداء من خلال الحوافز المادية ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.

9. دعى تايلور الى تبني مفاهيم جديدة في تسيير العمل داخل المنظمة و من ذلك تحمل المسؤولية في التخطيط و الاشراف و وضع قواعد العمل .

10 . آمنت بالأسلوب العلمي في حل مشكلات العمل بعيدا عن العشوائية والارتجالية.و بالتالي يزيد الانتاج و يقلل التكاليف و ينعكس على ارتفاع اجور العمال و يحقق مصلحة أصحاب العمل في نفس الوقت .

11. عبر عن فكرة الانصاف و المساواة و العدالة بين الادارة و العمال حيث تقوم الادارة بالتخطيط و العمال بالتنفيذ .

الانتقادات التي وجهت اليه :

1- التناقض في تطبيق المبادئ : فمن ناحية التعاون التام في وضع المعايير كانت ناجحة لكن بالمقابل تطلبت الرقابة الصارمة و معرفة كل طرف دوره و ما يطلب منه عند التنفيذ .

2- صعوبة تعميم النتائج .

3- التركيز على الجوانب المادية فقط .

❖ فرانك و ليليان جلبرث :

أما فرانك و ليليان جلبرث، 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 تيربلج واستطاعا أن يحددا لكل تيربلج زمنا 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 الكفاءة الإنتاجية عن طريق حذف الحركات الزائدة ومحاولة التقيد بالمعيار 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 إنجازه لذلك اليوم.

مما سبق يتبين أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرتها للإنسان حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه وأن حافزه للعمل مادي وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية .

❖ هنري فايول Henri Fayol :

فايول مهندس فرنسي ولد سنة 1841 م لعائلة غنية ، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين ، و ترقى في الشركة حتى وصل الى مركز المدير الاداري سنة 1888 م ،وهي على شفا الافلاس ، و تركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين ، نشر كتابا سنة 1916 بعنوان " الادارة العامة و الصناعية " وقد حاول البحث عن مبادئ و الأصول التي تحكم العمل الإداري.

➤ و قد قسم فايول الأنشطة في المنشأة الى 6 أنشطة كما يلي :

1. أعمال فنية : وهي تختص بالعمليات الانتاجية .
2. أعمال تجارية : و هي ما يختص بالتبادل التجاري من بيع و شراء .
3. أعمال مالية : و هي ما يختص بتدبير الأموال و استثمارها .
4. أعمال الوقاية و الضمان : وهي ما يختص بحماية الأفراد و الممتلكات .
5. أعمال المحاسبة : وهي ما يختص بالتقرير عن المنشأة .
6. أعمال إدارية : وهي ما يختص بالتخطيط و التنظيم و اصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة .

➤ و قام بوضع 14 عشر مبدأ للإدارة و هي على النحو التالي :

1. تقسيم العمل : وهذا المبدأ نادى به آدم سميث تحت بند التخصص و تقسيم العمل ، و نادى فايول بضرورة تطبيق المبدأ على جميع الأعمال اليدوية و الادارية من أجل رفع الكفاية الانتاجية .
2. السلطة و المسؤولية : فالسلطة تعني الحق في اصدار الأوامر و التوجيهات الى المرؤوسين مع الالتزام بطاعتها و تنفيذها و المسؤولية تكون بقدر السلطة الممنوحة .
3. الإنضباط و التأديب : يجب اتباع الأنظمة و التعليمات و احترامها ، وهنا يجب أن يتم وضع نظام عادل و واضح للعقاب . و لابد أن يكون هناك نوع من الجزاء مثل : التوبيخ ، الانذار ، الغرامات ، الوقف عن العمل الفصل .
4. وحدة الأمر : يقتضي هذا المبدأ أن يتلقى العامل التوجيهات و الأوامر من رئيس واحد و في نفس الوقت يرفع له تقارير عن سير العمل .
5. وحدة التوجيه : و هي خضوع كل قسم من أقسام المنشأة الى وجود هدف محدد لإنجازه رئيس واحد .

6. خضوع المصالح الشخصية للمصلحة العامة .
7. مكافأة العاملين : و يجب أن يكافأ العمال ماديا لتحقيق مصالح المنشأة .
8. المساواة و العدل بين العاملين .
9. روح المبادرة : و تعني تشجيع الرؤساء في ابداء آرائهم و مقترحاتهم و توجيهاتهم فيما يتعلق طريقة انجاز العمل ، و الاخذ بهذا المبدأ له مردود جيد بالنسبة للفرد و المنظمة ، و قد تكون المقترحات تؤدي الى سرعة الانجاز و فعالية الاداء و شعور الفرد بالاعتزاز و الفخر و الولاء للمنظمة .
10. مبدأ استقرار العمل : يرى هنري أن التنقل في العمل بطريقة مطردة و سريعة يضيع على العامل فرصة استعاب العمل و اكتساب الخبرة التي تمكنه من انجاز الاعمال المنوطة به بفعالية و كفاءة عاليتين .
11. مبدأ روح الفريق : من مسؤوليات الادارة في المنظمات تهيئة جو يسوده التفاهم و الانسجام بين العاملين و محاولة نبذ الخلاف بين العاملين و توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة .

12. مبدأ العدالة في الاجر : يقتضي ان يتقاضى العامل الأجر المناسب مقابل العمل الذي يقوم به مع الأخذ في الاعتبار مستوى المعيشة ، و عدالة الأجر تعني التوازن و التناسب بين طبيعة الوظيفة من حيث المسؤوليات و الواجبات و بين الاجر الذي يتقاضاه .
13. تدرج السلطة اي تدرج الرؤساء من أعلى لأدنى مع عدم السماح للمرؤوسين بتخطي الرئيس المباشر في الاتصال.
14. ثبات العاملين و عدم ارتفاع معدل دوران العمل لان ذلك يسبب زيادة في التكلفة .

❖ كما قام فايول بتقسيم الادارة الى عناصر أساسية و المعروفة بوظائف الادارة و تشمل : التخطيط – التنظيم – اصدار الاوامر – التنسيق – الرقابة .

❖ نقاط التشابة بين تايلور و فايول :

1. كلاهما من أسس مبادئ الإدارة ووظائفها .
2. كلاهما استخدما الطرق و الاساليب العلمية لحل مشكلات الإدارة .
3. لاحظا كلا من تايلور و فايول أهمية الموظفين و ادارته على جميع المستويات .
4. كلاهما ساهما في تحسين ممارسات الادارة .
5. أكد كلاهما على التعاون المتبادل بين أصحاب العمل و الموظفين .
6. توضيح خصائص الوظيفة و شروط العمل و طريقة الأداء .

7. التعاون بين مستويات الإدارة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية .
8. وسيلة للكشف عن أفضل الوسائل لانجاز الأعمال بأقل وقت و كلفة و جهد .
9. تشجيع العامل على المبادرة لزيادة الإنتاج .
10. اهتمام كلاهما بنظام المكافآت بعد تقييم الأداء .

أوجه الاختلاف :

- 1- وضع تايلور نظريته في الإدارة بحسب تجاربه ومراقبته، ولكن فايول اعتمد على خبرته الشخصية في كتابة نظريته وتطبيقها
- 2- أكد تايلور على ضرورة التشديد في تطبيق الإدارة العلمية، ولكن فايول تحدث عن الانسجام والمرونة في تطبيق المبادئ بحسب الظروف المستجدة
- 3- حصر تايلور الرقابة عند الإدارة الإشرافية، أما فايول فلم يركز السلطة فقط عند الجهات الرقابية بل أوصى بالتفويض فيها بحسب ظروف العمل
- 4- أوعز تايلور إلى أصحاب الأعمال بصرف أي عامل لا يستطيع رفع مستوى أدائه على عكس فايول الذي دعا إلى تأمين الاستقرار الوظيفي للعامل من خلال عقد طويل المدى وضمانات مالية وخدمات اجتماعية وصحية
- 5 - عمل تايلور على تطوير اداء الفرد من خلال تحفيزه على زيادة انتاجه لتحقيق أهداف شخصية، أما فايول فقط ربط بين أهداف الفرد والشركة وجعلها موحدة باتجاه تعظيم الانتاج مما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة في آن واحد
- 6- اعتبر فايول أن زيادة الأجر هو الدافع الوحيد للعمل، بينما ركّز فايول على الاهتمام بالجانب الانساني عند العامل لزيادة فعاليته في أداء وظيفته
- 7- اهتم تايلور من أسفل الهرم الصناعي إلى أعلى بينما ركز فايول على الاعلى بما انه رئيس التنفيذي إلى الأسفل .
- 8- هدف تايلور تعزيز انتاجية العمل أما فايول تطوير نظرية الادارة العلمية .
- 9- شهدت فلسفة تايلور تغيرا كبيرا تحت تأثير التطورات الحديثة بينما فايول صمدت أمام اختبار الزمن و لازالت في الايام الحالية .
- 10- عالج تايلور المشاكل من اسف الهرم أما فايول ركز على وظائف المديرين في المستوى الأعلى .

نقد نظرية الإدارة العلمية :

لقد نجحت الإدارة العلمية في تحقيق زيادة في الإنتاج و هذا ما كانت تسعى إليه إلا أنها قد تعرضت لعدة إنتقادات تمثلت فيما يلي:

1- مساواة تايلور بين البشر و الآلات و هذا ما أدى إلى ظهور معارضة شديدة من نقابات العمال خاصة في بريطانيا لأنهم رأوا أن أسلوبه و منهج الإدارة العلمية جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن ينتظم في خط الإنتاج عاما كآلة تحسب عليه حركاته و يعمل وفق لخطوات روتينية متكررة تبعث على السأم وقتل روح الإبداع .

2 - افتراض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال وهذا غير دقيق وغير صحيح لأنه يمكن تحفيز العمال بتوفير جو عمل ملائم و مريح و طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور أدت إلى إرهاق بالغ للعاملين ولا سيما شديدي الحاجة منهم؛ إذ يجهد العامل نفسه بأقصى طاقة ممكنة من أجل الحصول على الأجر حتى وإن كان ذلك على حساب صحته.

3 - افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقيا لأن هذا مرتبط بنوع العمل و الظروف المحيطة بالعامل.

4 - ركزت النظرية على التقليل من الإجهاد البدني للعامل الذي يأتي من حركات يقوم بها العامل وهو الإجهاد الغير ضروري لكنها تجاهلت الإجهاد النفسي .

5 - تجاهلت العامل الإنساني فألزمت العامل بالقيام بأعمال قد تكون قاسية و غير مريحة للعامل.

6- على صعيد آخر عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم أنها تعطي حقوقاً جديدة للعمال لا يستحقونها.

البيروقراطية

مفهوم البيروقراطية:

عند النظر إلى المفهوم اللغوي أو اللفظي لكلمة البيروقراطية نجد بأنها تتكون من مقطعين: الأول بيرو (bureau)، أي مكتب، والتي كانت تستخدم في بداية القرن الثامن عشر للتعبير عن كلمة مكتب بمعناها العام أي المقرات الإدارية أو أماكن العمل كمكاتب الشركات وغيرها، والمقطع الثاني قراطية (cracy) وهي مشتقة من الأصل الإغريقي كراثس (κράτος) ومعناها السلطة، والكلمة بمقطعيها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب، أما المفهوم الاصطلاحي للبيروقراطية فيشير إلى أنها طريقة للتنظيم الإداري لمجموعة من الناس يعملون معاً بناءً على إجراءات تنظيمية موحدة وتسلسل هرمي للصلاحيات والمسؤوليات والسلطة.

ومن المفاهيم الاصطلاحية التي تُستخدم للتعبير عن البيروقراطية في المعاجم ما يلي:

- 1- عرفتھا الموسوعة البريطانية بأنها: "تركيز السلطة الإدارية في المكاتب والإدارات".
- 2- عرفھا معجم وبستر على أنها: "مجموعة من الموظفين الرسميين" وأنها "الإجراءات الحكومية الرسمية أو الروتين غير المرن".
- 3- عرفھا القاموس الألماني بالتعريف التالي: "القوة والسلطة التي تُمنح للأقسام الحكومية وفروعها لئتمارسها على المواطنين".
- 4- عرفھا قاموس الأكاديمية الفرنسية بأنها: "القوة والنفوذ اللذان يُمارسهما رؤساء الحكومة وموظفو الهيئات الحكومية".

أما فريتز ماركس فيرى بأن البيروقراطية هي: الشكل أو النمط التنظيمي الذي تستخدمه الحكومة الحديثة لأداء وظائفها العديدة المتخصصة والمتضمنة في النظام الإداري والتي تتجسد في نظام الخدمة المدنية بوضوح، وأنها "اتجاه رسمي يهدف إلى تنفيذ الوظائف المرجوة مع التزام التخلي عن الإنسانية والتمسك بالشكليات دون أدنى اعتبار لما قد ينجم عن هذا الاتجاه من آثار ونتائج".

ويُعرّف بعضُ المختصين البيروقراطية بأنها: "نمطٌ إداري يتمسك بالشكل دون المضمون ويتسم بالتخلف الإداري وكثرة التعقيدات والإهمال والتحيز".

نشأة النظرية البيروقراطية

ظهرت النظرية البيروقراطية في أواخر القرن التاسع عشر في ألمانيا، على يد عالم الاجتماع الألماني ويبر - Weber "ماكسيميليان كارل إميل ويبر - Maximilian Weber" (21 أبريل 1864 – 14 يونيو 1920م) والذي قام بوضع نموذج نظري يقدم مفهوماً مثالياً للنظام الإداري يتفق مع التوجهات التي كانت سائدة في عصره آنذاك، وقد تأثر ويبر بثلاثة عوامل كان لها أثر كبير في رسم ملامح نظريته وتحديد أفكارها، وهذه الثلاثة العوامل هي:

1- التحول المؤسسي الذي شهدته ألمانيا في تلك الفترة: بما أن ويبر مواطن ألماني عاصر التضخم الكبير الذي طرأ على المؤسسات الصناعية؛ فقد رأى بأن التنظيم الإداري الرسمي المُحكم والقائم على قوانين ولوائح صارمة هو الأسلوب الأمثل لزيادة الإنتاج وبالتالي فقد أهمل النواحي الإنسانية.

2- النظام العسكري: حيثُ كان ويبر ضابطاً في الجيش الألماني وقد كان للتنظيم العسكري تأثيرٌ كبير على توجهه الفكري ورؤيته للأمور، ففي العرف العسكري لا يمكن للجيش أن يتحرك إلا وفق أوامر وتعليمات صارمة؛ فاعتقد ويبر أن هذا الأسلوب يمكن أن يُطبق في شتى المجالات الإدارية.

3- إدراك ويبر لجوانب القصور الإنساني: لقد كان ويبر عالم اجتماع؛ وبالتالي فقد كان مُدركاً تماماً لنوازع النفس البشرية وعوامل الضعف الإنساني وعدم إمكانية الاعتماد الكامل على العنصر البشري في اتخاذ كل القرارات بتجرد وحيادية؛ لذا فقد اعتقد ويبر بأن القواعد التنظيمية الصارمة هي الضامن الوحيد لعدم تدخل المصالح الشخصية في رسم السياسات الإدارية واتخاذ قراراتها.

وبناءً على ما تقدم نجد بأن ويبر استلهم نظريته من واقع الحياة في عصره وعززها بخبراته الشخصية فوضع نموذج التنظيمي معتقداً بأنه سيلائم كل البيئات ومختلف المجالات الإدارية، وقد حدد ويبر مهام وصلاحيات وأدوار المسؤولين بدقة ضمن

لوائح وإجراءات وقواعد مكتوبة، وبذلك تتحكم في سلوك الجماعة البيروقراطية مجموعة من الضوابط المُقننة والجامدة.

وكانت وجهة نظر ويبر إلى النشاط المؤسسي تقوم على أساس من العلاقات السلطوية، وقد وصف النظرية البيروقراطية بأنها تتضمن تخصص عمل، وأنها تسلسل هرمي محدد للسلطة، ومجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية، وتفاعل موضوعي لا يقوم على العلاقات الإنسانية والشخصية، كما أن اختيار الموظفين والترقيات الوظيفية تقوم على مبدأ الاستحقاق.

أنواع السلطة :

- ❖ قسم السلطة ماكس ويبر الى ثلاث سلطات هي على النحو التالي :
- ❖ **السلطة التقليدية** : يركز هذا النمط بشكل أساسي على مجموعة من القيم والمعايير والتقاليد والاعراف التي تم تكريسها وترسيخها في المجتمع وبالتالي تكتسب نوع من الاحترام والتقدير والخضوع فعلى سبيل المثال : السلطة التي يمارسها الاب على مستوى الاسرة ورئيس القبيلة على افراد القبيلة .
- ❖ **السلطة البطولية** : هذا النمط من السلطة يركز على أساس ما يتفرد به الفرد من صفات وقدرات خارقة من خلالها يستطيع ان يؤثر على أتباعه و مرؤوسيه وبالتالي هناك طاعة و اذعان كاملين لأوامر و توجيهات القائد نتيجة لما يتمتع به من صفات وقدرات خارقة .
- ❖ **السلطة القانونية** : هذا النمط يختلف عن النمطين السابقين حيث يركز على أساس مجموعة من القوانين والأنظمة التي تحظى بقبول بين أفراد المجتمع وبالتالي تكتسب شرعيتها .

خصائص النظرية البيروقراطية

تتصف النظرية البيروقراطية بعدة خصائص منها:

- 1- **التسلسل الهرمي الواضح للسلطة**: إذ تتمتع البيروقراطية بسلسلة قيادية قوية؛ حيث يكون لكل عامل مكانه الخاص في السلسلة، ويتم الإشراف والرقابة على عمل الجميع من قبل شخص ما في المستوى الأعلى للسلطة، إذ تبدأ السلطة من أعلى التسلسل الهرمي ومن ثم تبدأ بالتناقص عند اقترابها من قاع السلسلة.
- 2- **التخصص**: كل شخص في البيروقراطية لديه وظيفة محدّدة للقيام بها، وغالباً ما يُصبح خبيراً فيها.
- 3- **تقسيم العمل**: يتم تقسيم كل مهمة في البيروقراطية إلى أجزاء، ويعمل أشخاص مختلفون على أجزاء مختلفة من المهمة معاً لتنفيذها بشكل كامل.

4- ارتكازها على القواعد الرسمية: تقوم البيروقراطية على مجموعة من القواعد الرسمية تُسمّى إجراءات العمل المعيارية، وهي عبارة عن تعليمات واضحة ومكتوبة لكل وظيفة متخصصة في كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي، ويمكن للعمال الذين يتبعونها التأكد من أنهم على نفس الوتيرة التي يسير عليها زملاؤهم، وبهذا سيؤدّون عملهم بالشكل الصحيح.

5- الأرشفة وحفظ المستندات: يتوجب على الإدارة ذات النظام البيروقراطي أن تقوم بكتابة مُجمل إجراءات العمل وأرشفة وحفظ كل مُستنداته.

6- اعتمادها على المعرفة والمهارة: يعتمد النموذج البيروقراطي في تعيين الموظفين على المعرفة والمهارة، فهو يرى بأن المعرفة والمهارة ضرورتان حتميتان لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاح موظفيها.

المزايا الإيجابية للنموذج البيروقراطي:

البيروقراطية بصفقتها أسلوب للتنظيم الاجتماعي لها من المزايا الإيجابية مايميزها عن غيرها، وقد حدد علماء الاجتماع هذه المزايا بما يلي:

1- الرسمية: حيث يتم توزيع المهام وتنظيمها بشكل رسمي وبما يتفق مع أهداف المؤسسة، وهذا يعني توزيع العمل توزيعاً واضحاً ومحدداً.

2- التخصص: استخدام الخبراء والاختصاصيين دون غيرهم في الأمكنة المناسبة لهم، وكذلك تحديد مسؤولية كل منهم عن أداء واجباته بفاعلية، وهذه الدرجة العالية من الاختصاص أصبحت الآن جزءاً أساسياً من الحياة الاقتصادية والاجتماعية نتيجة للتطور العلمي الذي تشهده المجتمعات.

3- التحديد الدقيق للمهام والصلاحيات:

ففي النظام البيروقراطي كل وظيفة يجب أن تخضع لإشراف سلطة وظيفية أعلى منها، وكل موظف وفق هذا التسلسل الإداري مسؤول أمام رئيسه عن تنفيذ قرارات مرؤوسيه وأعمالهم، كما أنه مسؤول عن قراراته وأعماله، فالرئيس في المؤسسة له سلطة ما دونه من الموظفين، وهذه السلطة محددة بدقة بالأوامر الإدارية.

4- خضوع المهام لمجموعة متناسقة من الأحكام والقرارات تستهدف ضمان أداء جميع الأعمال أداءً متوافقاً ومعدلاً، وهذه المهام تحدد بدقة مسؤولية كل عضو في المسؤولية، كما تحدد العلاقات بين الأعضاء وتنظمها.

5- المسؤولية: حيث يقوم الموظف بأداء مهامه الوظيفية بصفة رسمية لا شخصية؛ إذ أن تصرف الموظف يخضع في النهاية للمصلحة العامة دون أي اعتبارات شخصية، وأن استبعاد المؤثرات والعوامل الشخصية شرط ضروري لفعالية أداء الموظف، ونجاحه في أداء المهام المطلوبة منه رسمياً.

6- الاستقرار الوظيفي: يقوم التوظيف في المؤسسة البيروقراطية على أساس الكفايات العلمية والمهارات الفنية، ويصان الموظف من الطرد التعسفي فالوظيفة وفقاً للنظام البيروقراطي هي وظيفة دائمة، ونظام الترقيات يتم على أساس الأقدمية أو الكفاية أو الاثنين معاً، فهذه الأسس تسهم في تنمية ولاء الموظف لمؤسسته، وتعزيز الروح الجماعية بين أعضاء المؤسسة، وهذا بدوره يسهم في تقوية ارتباط الموظفين بمؤسستهم ويدفعهم إلى بذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة.

7- الفاعلية في الأداء: تكون المؤسسة التي تقوم على التنظيم البيروقراطي قادرة على تحقيق أعلى درجة من الفاعلية إدارياً وفنياً.

الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي:

هناك علماء وباحثون كبار قدموا نقداً متفاوت المستوى لنموذج ويبر كأمثال: الفرنسي كروزيير، والفيلسوف والاقتصادي الأمريكي أنتوني داونز، وعالم الاجتماع ألفن جولدنر، والاقتصادي روبرت ميرتون. حيث انتقد الفرنسي كروزيير نموذج ويبر بدراسة حديثة لظاهرة نموذج البيروقراطية في فرنسا، اعتمد فيها على بيانات قام بتحصيلها ميدانياً وحللها إحصائياً لمشروعين من المشاريع العامة في فرنسا، وخلص كروزيير إلى أن نموذج ويبر للبيروقراطية هو ظاهرة للروتين والتعقيد والجمود في المنظمات الفرنسية، وعرف كروزيير هذا الروتين بالحلقة الجهنمية وأوضح أن ذلك يعود للأسباب التالية:

1- عدم شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة وعدم اكتراثهم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة، مما يقود إلى ضياع أموال أو مستندات عامة.

2- عدم إدراك العاملين لأهداف المؤسسة التي وجدت لأجلها.

3- عدم وحدة العاملين، وانعزالهم عن بعضهم البعض بسبب الحد من العلاقات الشخصية بينهم؛ مما يؤدي إلى منافسة شرسة بينهم ينعدم معها العمل الجماعي ويسود فيها الشعور بالأنانية والسعي لتحقيق الأهداف الشخصية.

4- تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ قرارات المؤسسة في أيدي فئة قليلة توجد في مستويات الإدارة العليا فقط؛ وذلك يؤدي لزيادة آثار الروتين السلبية التي تتجلى بتعامل الموظفين في المستويات الدنيا مع المراجعين والمستفيدين يومياً وتنفيذهم للأعمال الرسمية وتحصيلهم لمعلومات هامة من المستفيدين لا يستفيدون منها بتحسين المؤسسة؛ وذلك بسبب أنهم لا يملكون السلطة للتعامل مع هذه المعلومات الهامة أو اتخاذ القرار بشأنها؛ فتصبح هذه المعلومات المتراكمة بالرغم من أهميتها مجرد معلومات مُهملة.

5- قيام المسؤولين الذين لديهم صلاحية اتخاذ القرار باتخاذ قرارات غير مناسبة بسبب عدم إحاطتهم بالمعلومات الهامة الموجودة لدى الموظفين العاملين في المستويات الدنيا والتي كانت من الممكن أن تُفهمهم الموقف جيداً لاتخاذ القرار الأنسب.

وبالنسبة لمظاهر التعقيد والجمود في المؤسسة، أوضح كروزر عناصر الضعف التالية في نموذج ويبر للبيريوقراطية:

1- عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية أو اتخاذ قرار بسبب أن ذلك سيؤدي إلى اهتزاز استقرار الموظف وعدم شعوره بالأمان الوظيفي، فهو يعلم بأنه حين يفعل ذلك يخالف القواعد والتعليمات؛ ولذلك يترك هذه المخاطر لمن هم في المستويات القيادية العليا.

2- انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور روحهم المعنوية بسبب التمسك حرفياً بالقواعد والتعليمات.

3- صعوبة التكيف مع المشاكل والظروف المتغيرة مما يزيد الفجوة بين المؤسسة والمستفيدين منها.

4- زيادة الرقابة على الالتزام بالقواعد والتعليمات المؤسسية مما يزيد الجمود، وبدوره يزيد المشاكل والفجوة مع جمهور المستفيدين.

خلاصة القول: البيروقراطية هي مفهوم يستخدم في علم الاجتماع والعلوم السياسية يشير إلى التطبيق الصارم للقوانين في المجتمعات المُستهدفة، فهي أحد أساليب التنظيم الإداري لمجموعة من الأشخاص يعملون معاً، ويعتمد هذا الأسلوب الإداري على الإجراءات الموحدة وتوزيع المهام والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية بطريقة تسلسلية هرمية، وقد أصبح هذا النمط الإداري شائعاً، حيث تعتمد الكثير من المؤسسات بقطاعيها العام والخاص في معظم الدول على النموذج البيروقراطي، فهناك العديد من الأمثلة على البيروقراطية المستخدمة في كثير من البنى المؤسسية التي نتعامل معها في حياتنا اليومية: كالحكومات، والقوات المسلحة، والشركات، والمستشفيات، والمحاكم، والمدارس، والجامعات وغيرها.

ومن أهم السمات التي تميز هذا النظام الإداري هي التسلسل الهرمي الدقيق للسلطة، والتقسيم الصارم للعمل، بالإضافة إلى الاعتماد الكلي على تخصص المهام وعدم السماح بالتداخل فيما بينها، كما يتميز هذا الأسلوب الإداري بوجود قوانين وأحكام وإجراءات تطبق بكل حزم وصرامة؛ مما يؤدي إلى إنجاز العمل على الوجه المطلوب، ويضمن للمؤسسة التحقيق التام لكل الأهداف المرسومة، بعيداً عن العلاقات الخاصة والمصالح الشخصية وتأثيرها على منظومة العمل.

مدرسة 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.

أولاً : مدخل أو حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية من قبل فردريك 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 .

تعود أهمية العلاقات الإنسانية بزيادة الاهتمام بالعامل الإنساني الذي أصبح يهتموا به في المنظمات الحديثة ، و أوضحت ان عملية الانتاج تتحكم فيه مجموعة من العوامل متنوعة و مختلفة من طموحات و رغبات تؤثر في عملية الانتاج .

فالعلاقات الإنسانية تعني " كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين ، و خلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد و التعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل مما يترتب عليه اشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية و الاجتماعية .

أهدافها الرئيسية:

- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل.
 - تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج.
 - تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.
- مبادئها:

- السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية.
- الاتصالات و تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا.
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية ، باشتراك العاملين: الإدارة وتحمل مسؤولية العمل
- التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية .

التون مايو: (1880 – 1949)

هو مؤسس علم الاجتماع الصناعي ومؤسس حركة العلاقات الإنسانية بأستراليا له دبلوم في علوم النفس كما درس الطب والمنطق والفلسفة وكان أستاذ مشارك في البحوث الصناعية، وصل إلى رتبة بروفيسور في البحوث الصناعية بأقسام الصناعات العليا. إذ قام بدراسة بأحد مصانع الغزل في – فلد يلفيا – والمشكلة هي ارتفاع معدل دوران العمل في قسم الغزل وانخفاضه في الأقسام الأخرى، في البداية قدمت حوافز مالية من طرف المدير، باعتبار أن الفرد حيوان اقتصادي لكن هذا الأخير لم يستجيب لهذه الحوافز، المشكلة كانت انخفاض الروح المعنوية للعمال نتيجة التوتر والمتاعب النفسية التي يعيشون فيها . بدأت التجربة بمناقشة المشكلة مع كل عمال القسم بإعطاء ثلث العمال فترات راحة، نتيجة كانت ايجابية جدا حتى بالنسبة لثلث الذي لم يعطوهم فترات راحة.

يعتبر "ألتون مايو" رائد من رواد هذه المدرسة وقد عرف "مايو" من خلال تجاربه التي أجراها م فريق عمله في مصنع الهاوثرن لشركة وسترن إلكتريك 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 التغيرات المادية لدراسة أثرها على إنتاجية العاملات من بين التغيرات **تطبيق نظام جديد للحوافز** غير الذي كان مطبقا من قبل،

وتطبيق **نظام الراحة** وإدخال بعض **أساليب الترويج** وكل تلك التغيرات كانت لا تفرض على الجماعة وإنما كانت مجموعة البحث تناقشها معهم قبل تطبيقها، مما تأكد أن إنتاجية الجماعة قد سجلت زيادة واضحة بعد كل تغيير ثم إدخاله، وبعد ذلك تم إلغاء جميع التغيرات 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 التغيرات 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 وفاعلية 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.

ثانياً: مدخل العلوم السلوكية:

1- نظرية (X) و (Y) :

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
1. الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.	1. معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسدي والعقلي تلقائياً كرهبتهم في اللعب والراحة.
2. الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.	2. يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
3. يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.	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.
4. يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.	4. يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
5. تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.	5. يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.
6. يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان والضمان قبل أي شيء آخر.	6. يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته

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.

— نظرية الدافعية (ابراهيم ماسلو) :

ظهرت بعد ذلك مدرسة العلامات الإنسانية في العشرينيات من القرن الماضي بزعامة "التون مايو Elton Mayo". ومع بزوغ فجر مدرسة العلامات الإنسانية بدأ الاهتمام بالعامل الإنساني بأخذ مداه كمصدر رئيس للدافعية والتحفيز، مما مهد السبيل إلى بروز نظريات كثيرة أكدت أهمية دوافع العنصر الإنساني في المنظمات، وبالتالي تحفيزه بما ينسجم وهذه الدوافع، ومن هذه النظريات نظرية سلم الحاجات The Hierarchy of Needs لـ "ابراهيم ماسلو Abraham Maslow" التي سنخصصها بالشرح، ونظرية بورتير في الحاجات Porter theory ونظرية ذات العاملين Two – Factor Theory لـ "هرزبرغ Herzberg" ونظرية الوجود والانتماء Existence , Relatedness, and Growth. Theory لـ "أردرفير Arderfer" ونظرية التوقع Expectancy Theory لـ "فروم Vroom" ونظرية الانجاز Achievement Theory لـ "ماكلياند McClelland"، وغيرها.

نظرية سلم الحاجات The Hierarchy of Needs:

تظل نظرية سلم الحاجات لـ "ابراهيم ماسلو" من أكثر نظريات الدافعية انتشاراً وشمولاً، مما جعلها تستحوذ على اهتمام الدارسين في محاولة منهم لتطبيقها في الواقع العملي.

ومع أن النتائج التي تم التوصل إليها عند تطبيق هذه النظرية في الواقع جاءت ما بين مؤيد لها ومعارض فقد أثّرنا أن نخصصها بالتطبيق على شركات الأدوية الأردنية، مما جعلنا نقدم شرحاً موجزاً لأهم ملامح هذه النظرية.

أوضح "ابراهيم ماسلو" أن الانسان في كل ما يصدر عنه من سلوك إنما يسعى إلى إشباع حاجات معينة، إذ لكل فرد مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعاً. وأن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الفرد للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجاته.

وفي ظل افتراضات نظرية "ماسلو" لدى الفرد خمس مجموعات من الحاجات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، أي أنها تؤثر في سلوك الفرد في حين لا تؤثر الحاجة غير المشبعة في سلوكه. وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز. وبناء على ذلك لا بد من إشباع المستوى الأدنى قبل أن يصبح بالإمكان إشباع المستوى الأعلى. وأن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم تحتل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تعلوها حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام الذاتي، فحاجات تحقيق الذات. ونورد فيما يلي شرحاً موجزاً لكل حاجة من هذه الحاجات.

أ) الحاجة الجسمية أو الفسيولوجية Physiological Needs:

وهي لا تختلف باختلاف المجتمعات. كما أن الافراد جميعاً يتساوون في الشعور بها مهما اختلفت الاعداد والثقافات، وهي أهم الحاجات الإنسانية لأنها مرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة والهواء. كما تشمل الحاجة إلى الزواج للمحافظة على بقاء النوع. والوسيلة الرئيسة التي يمكن للمنظمة أن تشبع بها الحاجات الفسيولوجية للعاملين لديها هي النقود سواء أكانت في شكل رواتب وأجور أو مكافآت. وسيكون الإنسان الذي تنقصه الضروريات الأساسية للحياة مدفوعاً بالحاجات الفسيولوجية بصفة أساسية، ويبدى اهتماماً قليلاً بالحاجات الأخرى، وستتجه أفكاره وجهوده لإشباع حاجات البقاء.

ووفقاً لنظرية "مازلو" فإن الحاجات الفسيولوجية تأخذ مكان القمة في إتحادها على الفرد حتى يصل إشباعها إلى درجة مناسبة. ولهذا تعتبر هذه الحاجات دافعاً قوياً للعمل. وعندما تصل الحاجات الفسيولوجية إلى درجة معقولة من الإشباع، تأخذ في الهبوط في أهميتها، وترتفع حاجة أخرى لتحتل مكان الصدارة لدى الفرد لإشباعها. ومن ثم تأخذ الحاجة إلى الأمن والسلامة بالارتفاع في أهميتها، وتأخذ المكانة الأولى نحو الإشباع، وهكذا.

ب) حاجات الأمن والسلامة Safety and Security Needs:

يمكن التعبير عن حاجات الأمن والسلامة في صورة الرغبة في الحصول على وظيفة تتميز بالاستقرار، أو في سعي الفرد لحماية نفسه من الأخطار التي يتعرض لها، أو الحماية من الأذى الجسدي مثل الحريق أو الحوادث وأخطار التهديد، والحرمان من الأمن الاقتصادي. فالتأمينات المختلفة ضد الحوادث والمرض والشيخوخة والتأمين على الحياة، ونحوها تمثل عناصر إشباع لحاجات الأمن الاقتصادية. وثمة نوع آخر من حاجات الأمن، وهو الذي يتعلق بتفضيل الفرد الحياة في بيئة مستقرة نسبياً يستطيع التنبؤ بها في المستقبل، كما يتعلق بسعي الإنسان لضمان عمل دائم، ودخل يمكنه من مواجهة التزاماته في الحياة هو وأفراد الأسرة الذين يعولهم.

ج) الحاجات الاجتماعية Social Needs:

عندما يتغلب الفرد بشكل مستمر على الجوع، وعندما يشعر بقدر كاف من الأمن تصبح الحاجات الاجتماعية هي المسيطرة. وتتعلق هذه الحاجات برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين، وبقبول الآخرين له، وأن يبادلوه الحب والاحترام. أي أن الفرد يريد أن يشعر بأنه مطلوب وأن الآخرين يحتاجون إليه.

وتتبع حاجات الإنسان إلى الانتماء من حقيقة كونه كائناً اجتماعياً، لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن المجتمع الذي يعيش أو يعمل فيه، ويعتمد الإنسان في إشباع حاجاته الاجتماعية على الآخرين مثل الأصدقاء، والزملاء، وجماعات العمل.

وبكلمات أخرى، تشتمل الحاجات الاجتماعية على الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين وتكوين علاقات و صداقات عمل، والحاجة إلى تقديم العون والمساعدة للآخرين، والحاجة إلى الانتماء لجماعة عمل معينة.

(د) حاجات التقدير والاحترام الذاتي Self – Esteem Needs:

لهذه الحاجات شقان: يتعلق الأول بالاعتداد بالنفس، ويشمل ذلك الثقة بالنفس واحترامها والجدارة والاستقلال. ويقود إشباع هذه الحاجات إلى شعور الفرد بالمقدرة والقوة، وبأنه مفيد وضروري في هذا العالم. ويتعلق الشق الآخر بحاجاته إلى الشعور باعتراف الآخرين به. وليس من شك، أن الحاجات المرتبطة بالشق الأول ليست كافية إذا لم يتم تدعيمها بحاجات الشق الآخر. فاعتداد الفرد بنفسه ليس كافياً إذا لم يتم تدعيمه بإظهار الآخرين له أنه مهم فعلاً. ويمكن أن تتمثل حاجات التقدير والاحترام في: الدافع إلى الحصول على تقدير الآخرين وثقتهم، والدافع إلى المشاركة في وضع وتطوير نظم وأساليب العمل، والدافع إلى الحصول على مكانة مناسبة بين الآخرين.

(هـ) حاجات تحقيق الذات Self – Actualization Needs:

بعد أن يشبع الإنسان الحاجات السابقة، تصبح أهم حاجات يسعى إلى إشباعها هي مجموعة حاجات تحقيق الذات. ويعني تحقيق الذات رغبة الفرد في تحقيق أهدافه وطموحاته، وأن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه بنو الإنسان. وبالتالي، يمكن التعبير عن هذه الحاجات بالحاجات الخلاقة. إنها حاجة الطبيب ليصبح أفضل الأطباء، والموظف ليصبح أفضل الموظفين، وهكذا.

وتتمثل هذه الحاجات في الآتي: الحاجة إلى استغلال المواهب والقدرات الخاصة، والحاجة إلى الإبداع والتعبير عن الذات في أداء العمل، والحاجة إلى النمو والتقدم في العمل، والحاجة إلى تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، والحاجة إلى شعور الفرد بأهمية دوره وما يقوم به من عمل في المنظمة.

هرم ماسلو

للاحتياجات الإنسانية



❖ فروض نظرية سلم الحاجات:

تقوم نظرية سلم الحاجات لـ "ماسلو" على الفروض الأساسية الآتية:

- 1- يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولوية تعبر عن مدى إلحاحية الحاجة. فالحاجات الفسيولوجية تجيء أولاً في أولوية الاشباع، تليها حاجات الأمان، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام الذاتي، فحاجات تحقيق الذات. ويتجه سلوك الفرد إلى إشباع الحاجات الأكثر أهمية وهي الحاجات الدنيا (الفسيولوجية) في سلم الحاجات، ثم ينتقل إلى الحاجات التي تليها في الأهمية (حاجات الأمان)، وهكذا يتم التدرج في سلم الحاجات.

- 2- إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات، يترتب عليه بروز وإثارة مجموعة الحاجات التالية لها في الأولوية.
- 3- لا تقوم الحاجة المشبعة بتحريك السلوك، فالسلوك تنشطه الحاجة غير المشبعة.
- 4- عندما يتجه سعي الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه نسبياً.
- 5- يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة نسبياً إلى تحويل اهتمام وسلوك الفرد في إشباع الحاجات التي تعلوها إلى مواجهة النقص المفاجئ في إشباع تلك الحاجة.
- 6- تتوقف سعادة ورضا الفرد على مستوى إشباعه للحاجات، وكلما تدهور مستوى الإشباع تدهورت الصحة النفسية للفرد.

مدارس الإدارة الحديثة

نظرية (Z)

و قد طرحها وليم أوشي ochi الأمريكي من أصل ياباني الذي أراد أن يوفق بين الإيجابيات التي تحقّقها المنظمات الغربية و الإيجابيات التي تعكس تجارب المنظمات اليابانية مستبعدا سلبيات النموذجين ، في محاولة لبلورة نموذج اسماء (Z) يعقب الحرفين اللذين اطلقهما مكريجور على نظريته Y.X .

- يرى أنه لا بد من مزج النموذجين الأمريكي و الياباني بخلق منظمة تراعي التغيرات الاجتماعية و المادية معا .

وسنلخص أهم أسسها:

1- يأخذ التوظيف مدى الحياة و الاهتمام الشمولي في شؤون العاملين ، و الجماعية في اتخاذ القرارات في المنظمة اليابانية .

2- يأخذ المسؤولية الفردية و المسار الوظيفي المتخصص و تقويم الأداء بمقاييس محددة المطبقة في المنظمة الأمريكية .

3- تعمل المنظمات على توفير أجواء أسرية بين العاملين و تتبنى أسلوب الرقابة الذاتية و الجماعية ، و توسع دائرة المشاركة .

4- الاهتمام بنوعية الإنتاج و الخدمات و لديها نظم متطورة للسيطرة النوعية .

5- المنظمات توزع أرباحها على العاملين مثلما توزع المنظمات الغربية أرباحها على المساهمين و أصحاب رؤوس الأموال .

6- تتيح للنساء فرص العمل بعقود مرنة على حسب ظروفهن .

7- بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلا)، أي اعتماد فترات زمنية

طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.

8- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.

9- الرقابة غير مباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.

10- القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملاءمة والعدالة.

11- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.

12- الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني .

نظرية النظم

تعتبر نظرية النظم من أهم المداخل التي تركز على عدد من الاسس العلمية ، في دراسة و تحليل العناصر التنظيمية ، حيث تفسر هذه النظرية التنظيم باعتباره مجموعة أجزاء متداخلة و مترابطة تتحرك ضمن كيان واحد و تربطهما علاقات متبادلة تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة .

و تتمثل اهمية هذه النظرية في كونها وفرت الإطار العام الذي يربط بين كافة النظريات و الافكار التي تناولت موضوع التنظيم .

تفسر هذه النظرية النظام باعتباره أجزاء مترابطة و تعتبر أيضا هذه الأجزاء كنظم فرعية ، حيث يتكون كل جزء منها من عناصر و أجزاء تربطها أيضا علاقات مترابطة و متداخلة ،

فلو أخذنا نظام الإنتاج مثلا كنظام فرعي ، نجد أن له علاقات مترابطة و متداخلة مع نظام التسويق حيث يعتمد الواحد على الآخر في عمليات التخطيط و الرقابة و التنسيق و التعاون فيما بينهما من أجل تنفيذ النشاطات المتصلة بأهداف المنظمة .

إضافة إلى أن هذه النظم الفرعية تشكل الوحدة الأساسية للنظام الكلي المشار إليه ، فإنها تمثل في نفس الوقت وسيلة الاتصال بين هذا النظام و العالم الخارجي الذي يعيش فيه حسب طبيعة النشاطات التي تقوم بها هذه الأنظمة .

و قد شارك في بلورة مفاهيمها وعناصرها عدد من علماء الاجتماع و السياسة و الادارة و نكر منهم :
تالكوت بارسون و دايفد ايستن و كاتز و كان وشين

و تكمن المنظمة وفقا لهذه النظرية على الاتي :

1- المدخلات : هي الموارد التي تتحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية و تتمثل بالطاقات البشرية و المادية و الدعم المادي و المعنوي ، و ما تقدمه النظم السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية من مناخ و ظروف و متغيرات تؤثر على المنظمة .

2- العملية : و نقصد بها مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات إلى المخرجات ، فالانتاج و التمويل و الصيانة و التدريب و التوظيف و التركيب كلها أنشطة تكمل العملية .

3- المخرجات : هي حصيلة العملية و الناتج الذي تفرزه المنظمة للبيئة و المتمثل في السلع و الخدمات و الناتج العلمي أو الإبداعي أو الترفيهي و غيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنشطتها .

4- التغذية العكسية : و تعني إيصال المخرجات للمجتمع كمردود يقابل المخلات المقدمة .

و هي معلومات تمكن من التعرف على مدى النجاح أو الفشل في تحقيق النتائج و الأهداف التي حددها النظام مسبقا .

و عموما فإن التغذية العكسية ، أو كما يسمى بالمعلومات المرتدة تهيأ للنظام الاستقرار و التكيف مع البيئات المتغيرة و الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية أو الخارجية .

و بالوقت الذي عدت المنظمة نظاما مغلقا في الفكر التقليدي ، فإن الفكر المعاصر يؤكد انفتاحها و يلخص **كانزوكان** صفات النظام المفتوح بتسع خصائص و هي :

1. استقبال الطاقة .
2. إخضاعها للعمليات .
3. تحويلها إلى مخرجات .
4. تناغم الأحداث و تداورها .
5. التعرض للتقادم و الاندثار .
6. المدخلات المعلوماتية و التغذية الداخلية .

7. الاستقرار و الدينامكية .

8. الانتشار و الامتداد .

9. ضمان الانتهاء إلى حالة التوازن .

و استقرار المنظمة يتوقف على نوعين من التوازن :

أ- التوازن الداخلي بين أجزاء النظام و عناصره لتخفيف الصراع و التناقض للحد الذي يسمح بالتوافق و التفاعل الايجابي و الإبداعي .

ب- التوازن الخارجي مع القوى و المتغيرات المجتمعية و تحقيق التناسق مع الأهداف الكلية و ربط النظام بالمرجات التي تزيد من قدرته على تطوير طاقته المحولة إلى مدخلات

كما تطرح مفهوم المعلوماتية و الاتصالات الراجعة و تطوير نظم المتابعة و الرقابة لتصحيح الانحرافات و ربط الخطط بالتقويم و التنفيذ بالمتابعة . و التي تبلورت فيما بعد بما يسمى بحوث العمليات .

و من المنطلقات الرئيسية لهذه النظرية نذكر ما يلي :

1. إن أي تغير ندخله على أي من الأجزاء يمكن ان يحدث تغيرات في الأجزاء الأخرى و هذا يستلزم الحفاظ على علاقات تبادلية متوازنة و يجب عدم إغفال الروابط بين الفروع و الكل .

2. إن الانفتاح بين الأجزاء و بين بيئتها يسهل انسيابية المعلومات و يحقق التغذية العكسية ، التي تؤدي بدورها الى تحقيق التكامل . و يساعد المنظمة على الاستجابة الفاعلة لمطالب بيئتها فور استلامها للمطالب .

3. إن سلوك المنظمة يتأثر بالمحيط و متغيراته البيئية و ان مجرد فهم الانسان الفرد و الجماعات الكاملة في المنظمة أو فهم قوانينها و نظمها لا يكفي لفهم كامل سلوكها بشمولية و موضوعية .

و قد أوجز **كاست وروزنويك** **kast rosenwig** خصائص النظام العام و هو كالاتي :

1. النظام يضم مجموعة من النظم الفرعية التي تتكون بدورها من أجزاء مترابطة و عناصر متداخلة .

2. النظم قد تكون مغلقة أو مفتوحة

- النظم المفتوحة :هي التي تتبادل فيها المعلومات و الطاقة و الأشياء المادية مع بيئتها المحيطة و تعد النظم الاجتماعية و البيولوجية مفتوحة بطبيعتها .

- النظم الآلية : فقد تكون مفتوحة أو مغلقة و يعد نسبيا و ليس مطلقا ، و قد يكون الانغلاق مناسبا لبعض النظم

3 . إن النظم المفتوحة تحويلية لكونها تحول المدخلات الى مخرجات .و يحتاج الى تغذية راجعة من البيئة التي يعيش فيها حتى يتأكد من حالة التوازن التي يحتاج اليها

4. لكل نظام حدوده التي تفصله عن بيئته ، و مصطلح الحدود يساعدنا في التمييز بين النظم المغلقة و المفتوحة ، و الحدود قد تكون مادية أو عضوية .

➤ و في النظم الاجتماعية فهي اما ان تكون جامدة او مرنة .

5. و تتعرض النظم المغلقة عادة للاندثار و استنزاف الطاقة وهو ما يسمى بالاندثار او الاستنزاف السلبي و ينتهي النظام عادة بالموت ، و في النظم المغلقة يعد التغير في الاندثار ايجابيا على الدوام ، أما في النظم البيولوجية و الاجتماعية فان الاندثار يمكن الحد منه و ربما تحويله ، وهو عملية تكامل المنزمة و تحويل مواردها الى النظام يستورد موارده من البيئة .

6. يحقق النظام المفتوح اهدافه غالبا بطرق متعددة نظرا لامتعه بالنظرة الشاملة في معالجة و تنفيذ النشاطات ، أما النظام المغلق فانه يحقق اهدافه بطرق محددة عادة.

- **جيمس تومبسون** " النظم المفتوحة " :

طرح فكرة التمييز بين المنظمة المغلقة و المفتوحة وهو يقارن بين السلوك التنظيمي لعدد من المنظمات العامة مستثنيا المنظمات الدينية و الطوعية ، و للمفاضلة بين الانفتاح و الانغلاق يرى ان هناك ثلاثة ابعاد داخل المنظمة وهي :

- البعد التقني و الفني .

-البعد الاداري و البعد المؤسسي .

و قد تعتمد المنظمة الانفتاح في البعد الأول ، و تلجأ للانغلاق في البعدين الآخرين تبعا لظروفها .

و الهيكل التنظيمي المفضل عند تومبسون هو الذي يستجيب لمطالب و لمستلزمات البنية الداخلية و الخارجية ، ووفقا لذلك فانه يربط بين الإستراتيجية المفتوحة و المغلقة و بين الهيكل الذي يناسب التفاعل مع البيئة المحيطة .

و قد أضاف جيمس تومبسون مصطلح التحالف بين منظمات و اعدة نمطا تنظيميا تستخدمه المنظمات الحكومية و المحلية كالبلديات و إدارة الخدمات الخاصة بالماء و الكهرباء و الطرق التي تخضع لضغوط بيئية خارجية فتضطر إلى التوافق في أهدافها الفرعية و المرحلية للتضامن .

و تتعرض للمحاسبة الشعبية التي توجه لها من السلطة الشرعية او المنظمات الشعبية .

و هذا ما يميز المنظمات الخاصة عن المنظمات الحكومية التي تنسم العلاقات بينها عادة بالتنافس و المساومات .

تتمثل الفائدة الأساسية لهذه النظرية في أنها تجبر المديرون على النظر إلى التنظيم باعتباره كلاً متكاملًا وواحدًا مكوناً من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف. وبالتالي فهي تجعلهم ينظرون إلى تنظيم المشروع كشبكة معلومات متدفقة داخلية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة. وتمتد متخذي القرار في

كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري بكفاءة، آخذاً بالاعتبار ظروف كافة النظم الفرعية التي تعمل تجاه هدف التنظيم.

إن نظرية النظم تنظر إلى المنظمات والتفاعل فيما بينها ليس على أساس الكليات فقط، بل على أساس الجزئيات أيضاً، ضمن نظام عام متكامل متفاعل، حيث أن أي قرار إداري لابد أن يؤثر ويتأثر بكافة القرارات المتخذة ضمنه، وبالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به.