

## المدارس القديمة في التسيير

### أولاً-المدارس التقليدية او الكلاسيكية:

#### 1- اتجاه الإدارة العلمية:

هي أول المدارس التسييرية، وروادها هم: " فريدريك تايلور " و"هنري جانت " و"فرانك وليليان جلبرت".

#### أ- رواد المدرسة العلمية:

- **فريدريك تايلور:** الذي كان يشغل منصب مدير لمصنع الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، الأب الروحي لحركة الإدارة العلمية. حيث لاحظ انخفاض إنتاجية العمال بالمصنع، بسبب تباطئهم وتكاسلهم أثناء ممارستهم لعمليهم بالمصنع، بالإضافة لعدم استعمالهم لأعضاء جسدهم بأفضل الطرق الممكنة. أي أنهم لا يؤدون أعمالهم الإنتاجية المختلفة بأقل الجهود، ضف لكل ذلك ضعف تقسيم العمل. لذلك فقد قام بمجموعة من الدراسات، التي انصبحت على دراسة الوقت والحركة والتدريب والتحفيز، محاولاً إيجاد أنجع الطرق الإنتاجية التي ستؤدي إلى رفع إنتاجية العمال، من خلال إنتاج أقصى كمية. وذلك وفق لمجموعة من المبادئ المتمثلة في :
  - ✓ ضرورة إحلال الأساليب العلمية في إنجاز العمل لمؤسسة محل القواعد التقديرية التي تعتمد على خبرة فرد أو مجموعة من الأفراد في أداء العمل. أي ضرورة دراسة المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية دراسة علمية بغرض الوصول لأفضل طريقة لأدائها؛
  - ✓ الاختيار والتدريب العلميان للعمال، حيث يترتب على الإدارة أن توفر لهم مختلف الإرشادات المفصلة من أجل ضمان تأدية عملهم بأعلى معدلات الإنتاجية؛
  - ✓ ضرورة تقسيم العمل بين المسيرين والعمال بشكل عادل ومتساوي، حيث يتحمل المسير مسؤولية تصميم وتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل مهمة تسند للعمال، عكس العمال الذين ينحصر دورهم في التنفيذ
  - ✓ ضرورة تحفيز العمال تحفيزاً مادياً فقط، من خلال ربط كمية إنتاج كل عامل بالأجر المدفوع له، لضمان تعظيم إنتاجيته؛
  - ✓ ضرورة تعاون الإدارة والعمال و فقا لمبدأ المنافع المتبادلة، للتأكد من إنجاز مختلف الأنشطة كما هو مخطط لها.
- **فرانك وليليان جلبرت:** من بين المؤيدين كذلك لاتجاه الإدارة العلمية نجد الأخوان : فرانك جلبرت (1868-1924) وليليان جلبرت (1878-1972). (حيث نجد أنه وعلى عكس تايلور الذي كان يرى أن الأجر المادي هو المحفز الوحيد للعمال لتحقيق أقصى إنتاجية، يرى الأخوين جلبرت أن إنتاجية العمال تتأثر بعوامل أخرى إضافة للأجر، من بين هذه العوامل تعب وإرهاق العمال وضعف الإضاءة وظروف التهوية والتدفئة. قام الأخوان جلبرت بتقسيم العمل إلى عناصره الأساسية قدر الإمكان، والقيام بدراسة هذه العناصر كل على حدي، بالإضافة لتحليلها من حيث ارتباط بعضها ببعض، وذلك بعد وضع

معدلات زمنية لهذه العناصر. حيث قاما وبعد دراستها بوضع أساليب علمية تعتمد على الوقت والحركة، و تضمن تحقيق أقل جهد وزمن لإنجاز جميع الأنشطة والأعمال الإنتاجية.

- **خرائط جانت:** يعتبر هنري جانت (1861-1918) من بين أبرز المساندين لاتجاه تايلور في التسيير العلمي، حيث توصل لوضع مجموعة من الخرائط المستعملة في التخطيط والرقابة لمختلف الأنشطة الإنتاجية المتعلقة بالآلات والعمال.

#### ب- مرتكزات الإدارة العلمية:

- ضرورة تحقيق الكفاءة؛
- اتباع الأسلوب العلمي؛
- تطبيق القواعد والأصول؛
- التخصص وتقسيم العمل؛
- التنظيم الوظيفي.

#### ج- أهداف الإدارة العلمية:

- رفع مستوى الإنتاج وخفض التكاليف وزيادة كفاءة العاملين؛
- ترقية طرق العمل من خلال المعدات والمواد المستخدمة وتدريب العاملين؛
- تغيير وتطوير وتعديل الأنظمة والقوانين بما يتماشى وطبيعة العمل؛
- التأكيد على تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين الإدارة والافراد العاملين.

#### د- الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية:

- اجبار الافراد العاملين على السرعة في انجاز عملهم وتجاهل كونهم بشر ولهم الحق في فترات الراحة؛
- استغلال الافراد العاملين؛
- قوانين الإدارة العلمية غير مناسبة للمشاريع الصغيرة؛
- تطبيق الإدارة العلمية شيء مكلف وخاصة فيما يتعلق بمستوى المواد والمعدات والآلات وظروف العمل المنتج؛
- نظرة الإدارة العلمية للتنظيم الغير رسمي بانها علاقات تنشأ لمحاربة الإدارة ومواجهتها.

## 2- اتجاه العمليات الإدارية

رائد هذا الاتجاه هو المفكر الفرنسي هنري فايول، حيث جاء بمجموعة من الأفكار المكتملة لتلك التي تضمنتها حركة الإدارة العلمية. إذ ركزت حركة الإدارة العلمية على محاولة زيادة إنتاجية العمال عند المستوى التشغيلي للمؤسسة، بينما نجد أن اتجاه العمليات الإدارية قد ركز على نظرتهم للمؤسسة كوحدة متكاملة تمارس مجموعة من الأنشطة هي:

- الأنشطة التمويلية التي تهتم بأساليب الحصول على الأموال وبأقل تكلفة ممكنة؛
- الأنشطة الإنتاجية التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات بأعلى معدلات الكفاءة؛
- الأنشطة التجارية التي تهتم بشراء المواد الأولية وباقي المدخلات بالإضافة لبيع السلع والخدمات؛
- الأنشطة المحاسبية التي تهتم بتوثيق وتسجيل جميع التدفقات النقدية والحقيقية للمؤسسة؛
- الأنشطة المرتبطة بتوفير الأمن لأفراد المؤسسة وحماية جميع ممتلكاتها؛
- الأنشطة الإدارية.

ومن جانب آخر أعطى فايول أهمية بالغة للأنشطة الإدارية الممارسة بالمؤسسة، وانصب عليها بحثه وتحليله من خلال وضعه مجموعة من مبادئ الإدارة والمتمثلة في:

- تقسيم العمل؛
- السلطة والمسؤولية؛
- فرض الانضباط والقواعد المنظمة للعمل؛
- وحدة إصدار الأوامر؛
- وحدة التوجيه؛
- مصلحة الجماعة قبل مصلحة الفرد؛
- المكافآت؛
- مركزية إصدار القرارات؛
- التسلسل الهرمي؛
- العدالة؛
- الاستقرار الوظيفي؛
- المبادرة؛
- قواعد العمل؛
- روح الفريق.

### 3- البيروقراطية:

#### أ- رائد البيروقراطية:

يعتبر الألماني ماكس فيبر المؤسس الفعلي لهذا الاتجاه وهو عالم متخصص في مجال علم الاجتماع كان اهتمامه الأساسي منصبا على محاولة دراسة تركيب المجتمع وتركيب المؤسسات باعتبارها وحدات اجتماعية، حيث جمع الكثير من الأفكار المتعلقة بعلم الاجتماع والتنظيم في كتابه الصادر عام 1922م بعنوان: الاقتصاد والمجتمع. لم يكن ماكس فيبر ممارسا للتسيير عكس بقية المفكرين كتايلر وفايول.

نشأ ماكس فيبر بألمانيا، حيث كانت أغلب المؤسسات في عهده لا تشغل سوى بضع مئات من العمال، أغلبهم من نفس العائلة قاموا بالنزوح من الأرياف إلى المدينة كنتيجة للثورة الصناعية آنذاك، حيث كانت صلة القرابة والصداقة والدين البروتستنتي هي المتحكمة في العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال داخل المؤسسة، الأمر الذي انعكس وأدى إلى ظهور ظواهر المحايأة والتمييز والتحيز في التعامل مع أفراد المؤسسة عوض الموضوعية والعقلانية، تماشيا مع ذلك جاء ماكس فيبر بنموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر رشادة، حيث يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية نظرا لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاءة بالنسبة للعمال على باقي الاعتبارات الشخصية وإعطاء الأهمية للتنظيم الرسمي فقط.

#### ب- مبادئ ومرتكزات المدرسة البيروقراطية:

يقوم النموذج البيروقراطي لماكس فيبر على المبادئ التالية:

- ضرورة إتباع قواعد وإجراءات العمل الرسمية؛
- ضرورة توثيق جميع المستندات والوثائق والمراسلات الرسمية؛
- الاختيار العقلاني للعمال والموظفين؛

- التسلسل والتدرج في السلطة؛
- ضرورة فصل الملكية عن الإدارة؛
- التدرج الوظيفي؛
- تقسيم العمل والتخصص الدقيق؛
- وجود نظام الخدمة.

### ج- الانتقادات الموجهة للإدارة البيروقراطية:

- تحول الوسائل الى غايات؛
- الجمود وعدم المرونة؛
- الروتين؛
- المظهرية الشكلية؛
- مقاومة التغيير؛
- المرض البيروقراطي.

### ثانيا- المدرسة النيوكلاسيكية او السلوكية:

#### 1- العلاقات الإنسانية:

قام التون مايو بإجراء مجموعة من الدراسات عرفت باسم دراسات هوثورن نسبة للمدينة مقر إجراء التجارب امتدت على مدار خمسة سنوات من 1927 إلى 1932 وكشفت بشكل واضح أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في تحديد مستويات الإنتاجية بالمؤسسة، بالرغم من كونها في بداية تلك التجارب تهدف في الأساس إلى دراسة أثر الإضاءة وبعض العوامل المادية الأخرى على إنتاجية العمال. تزامنت تلك التجارب مع ظروف الحرب العالمية الثانية، حيث كانت المصانع الأمريكية تعاني من مشكلة تغيب العمال وانخفاض معدلات الإنتاجية بالرغم من ارتفاع الأجور والمنافع المادية الممنوحة لهم، الأمر الذي أدى إلى انتباه التون مايو إلى أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال.

يمكننا ذكر أهم كشوفات تلك الدراسات التي قام بها التون مايو في الآتي:

أدى السماح للعمال بتكوين مجموعات عمل، عوضاً أن يعملوا منعزلين عن بعضهم، إلى تحسين معدلات إنتاجيتهم كما وكيفا؛

اتضح وتبين أن الجماعات غير الرسمية تفرض قواعد معينة على سلوكيات أفرادها، حيث يلتزم الأفراد داخل المؤسسة بمختلف القواعد غير الرسمية والمفروضة من طرف التنظيم غير الرسمي، فعلى الرغم من قيام الإدارة بزيادة أجور العمال ودفعها على أساس جماعي لمحاولة زيادة كمية ونوعية الإنتاج، أي أن العمال لم يستجيبوا للإدارة ولم يرفعوا مستوى الإنتاج بسبب تقيدهم بمعايير وأهداف المجموعات التي ينتمون إليها داخل المؤسسة؛

أدى بث روح الجماعة والتعاون بين العمال من طرف الإدارة (عن طريق تدريب المشرفين تدريجيا خاصا في هذا المجال) إلى زيادة معدلات إنتاجيتهم.

#### 2- اتجاه ابراهام ما سلو:

يعتبر أبراهام ما سلو من بين أبرز علماء النفس الذين ساهموا في إثراء المجال الإداري من وضعه لهمر الحاجات التي تحكم تصرفات الأفراد داخل المجتمع الذي ينتمون إليه وبالتالي داخل المؤسسة التي يمارسون مهامهم الإنتاجية بها. تلك الحاجات صنفها ضمن خمسة مجموعات: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجة تحقيق الذات.

تقوم نظرية ما سلو للحاجات على مبدئين أساسيين:

- مبدأ التدرج في إشباع الحاجات: أي أن الحاجات في المستوى الأعلى لا يتم الانتقال إليها إلا بعد إشباع الحاجات في المستوى الأدنى منها؛
- مبدأ الحرمان من الإشباع: أي أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر في الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها على عكس الحاجات المشبعة التي لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين.

### 3-نظرية ماكريغرز: نظرية X ونظرية Y

دعا لضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعمال الذين صنفهم إلى صنفين وفقا لنظرية X و Y:

نظرية X : تتمثل افتراضات هذه النظرية في تميز العمال داخل المؤسسة بعدم حبهم للعمل ونقص طموحهم وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية، بذلك فيجب على إدارة المؤسسة القيام بقيادتهم واستخدام أساليب الترهيب معهم وإرغامهم على بذل أقصى مجهوداتهم؛

نظرية Y : على العكس تماما من نظرية X نجد أن هذه النظرية تعتبر أن العمال بطبيعتهم هو محبون للعمل - وبذل أقصى مجهوداتهم ومستعدون لتحمل المسؤولية وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم ويتميزون بالقدرة على التخيل والإبداع وبالتالي فمن واجب إدارة المؤسسة أن تقوم بتحفيزهم وإرشادهم والتعاون معهم لإنجاز جميع الأنشطة بالمؤسسة.

### 4- نظرية الشخصية الناضجة:

صاحب هذه النظرية هو كريس أجرس والذي يرى أن جميع الممارسات الإدارية التقليدية والمندرجة ضمن أفكار المدرسة الكلاسيكية تتناقض مع شخصيات الأفراد العاملين الناضجين والمتسمة بالمرونة والإبداع وتتناقض مع الجمود الذي تفرضه المدرسة الكلاسيكية. اتجاه الإدارة العلمية يرى في التخصص وتقسيم العمل سبيلا في مزيد من الكفاءة في الأداء عندما تحدد المهمات بدقة في حين يرى أجرس أن هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل، حيث أنه يريد مزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية. كذلك ترى نظرية الشخصية الناضجة أن تحديد السلطة الواضح وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يخلق نوع من الاتكالية والجمود لدى العمال ويشعر من خلالها العامل أن بيئة العمل مفروضة عليه وبالتالي يقل اندفاعه للعمل. ولعل أهم ما توصل إليه أجرس هو انتقاده لمبدأ وحدة الإدارة الذي نادى به فايول في كونه يخلق ظروف الفشل النفسي للعمال وأن النجاح يتحقق عندما يشارك العمال في تحديد الأهداف.

### 5-نظرية ذات العاملين:

تركز نظرية "ذات العاملين" التي تنسب الى "فريديريك هيبيرزبرغ" على دور العمل وظروفه في حياة المرؤوسين، ونتيجة لدراسة قام بها صنف العوامل المرتبطة بشعور المرؤوسين حول الاعمال التي يؤدونها في فئتين هما العوامل الدافعة والعوامل الوقائية.

ويعتبر العوامل الدافعة عوامل ذاتية توفر حال وجودها شعورا ايجابيا لدى الافراد وتعطيهم فرصا للتطور والنمو الشخصي يدفعهم للمزيد من العطاء والعمل، وتشمل العوامل الدافعة: الشعور بالإنجاز، إدراك الشخص لقيمة عمله، وأهمية العمل نفسه والمسؤولية، امكانية التقدم — في الوظيفة، والتطور و النمو الشخصي.

أما العوامل الوقائية فتتعلق بالظروف المحيطة بالعمل وليس بنوعيته، وان توفرها لا يدفع للعمل ولا يخلق فرصا للنمو الشخصي بل يمكن ان يمنع عدم الرضا وتشمل تلك العوامل: سياسة المؤسسة وادارتها، ونمط الاشراف، والعلاقة مع الرؤساء، وظروف العمل المادية، الراتب، والمركز الاجتماعي، والامن الوظيفي، والتأثيرات على الحياة الشخصية.

ووفقا لهذه النظرية فان العوامل الدافعة هي التي يمكن ان تحفز الافراد وتثير فيهم دافعيتهم الداخلية للعمل، بينما العوامل الوقائية يمنع ان تمنع عدم الرضا فقط وهو شيء يختلف عن الدافعية، وتقابل العوامل الوقائية الحاجات الدنيا في سلم ما سلوا للحاجات، بينما تقابل العوامل الدافعة الحاجات العليا في قمة هرم ما سلوا وبناءا عليه فان على الإدارة ان تهتم بنوعية الاعمال والوظائف بحيث يكون فيها نوع من التحدي يولد لدى العامل او الموظف شعورا بالأهمية وبقيمته وقدراته ثم يشعره بالإنجاز