

المحور الأول التطور التاريخي للفكر الإداري

التطور التاريخي للفكر الإداري

لقد تطورت المدارس الفكرية في الإدارة في العصر الراهن من خلال خمس مدارس أساسية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات ، ولكن قبل أن ندخل في تفاصيل دراستها نود أن نشير إلى معنى المدرسة بشكل عام وأهميتها وأسباب تعددها و المفاهيم المتقاربة معها.

1. الإطار المفاهيمي للمصطلحات

من أهم معايير التنظير الجيد، ذلك الجزء المرتبط بتعامل الباحث مع المصطلحات . فإذا كان التنظير يعبر في مضمونه عن قدرة الباحث على صياغة نسق من العلاقات، التي تكون كلاً، يتميز في نفسه، ويتميز عن غيره، يحقق هدفاً فماذا تكون تلك العلاقات غير الروابط المنعقدة بين مفاهيم بحثه ومتغيرات دراسته. و سوف يمضي مسار بحثنا على مسارين :الأول :بيان أهمية التعريف والمصطلح من الناحية المنهجية، الثاني:اجتهادنا في محاولة منه لصياغة " نموذجاً للتعريف العلمي "يضبط من خلاله آليات تسمية المصطلح بالموضوع المتعلق به.

❖ تعريف الإدارة

تُعتبر كلمة (إدارة) في معجم المعاني الجامع مصدراً للفعل (أدار)، يُقال: أدارَ، يُديرُ، أدرَ، إدارةً ، فهو مُدير، واسم المفعول منه: مُدار، ويُقال: أدار التجارة؛ أي تعاطاها، وتداولها من دون تأجيل، وتعني الإدارة حسب ورودها في قاموس (أكسفورد) :عملية التعامل مع الأفراد، وتنظيم الشؤون العامة. يتكون الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة Administration من جزأين ، الجزء الأول هو كلمة Ad ومعناها اللفظي (To) وتعني " لكي"، والجزء الثاني هو كلمة Minister وتعني كلمة "خدمة". وبالتالي فإن معنى كلمة الإدارة في الأصل اللاتيني هو :القيام على خدمة الآخرين، أو يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين وفي اللغة العربية، الإدارة من فعل أدار بمعنى حرَّك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة.

أما من الناحية الاصطلاحية فمند بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تأطيره ، جرث محاولات عدّة لتعريفه، وقد انقسم مفكري الإدارة بين مدرستين، حيث قام أصحاب المدرسة الأولى بتحليل العمل الإداري الذي يقوم به المديرون إلى وظائف ومهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم، بينما قام أصحاب المدرسة الثانية بالتركيز على طبيعة الإدارة، و بنوا أيضاً على ذلك تعريفاتهم. وفي هذا الإطار نورد بعض من التعريفات التي عُرِّفت بها الإدارة، نوجزها على النحو الآتي:

- ومن بين التعريفات في المدرسة الأولى ما يلي:
- يعرفها تايلور على أنها: "تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدّون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق، وأقلّ التكاليف".و عرفها هنري فايول الإدارة بأنها "أن تدبر هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها.كما يرى (Holt) أنّ الإدارة هي: "العملية المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة لكلّ من الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات في بيئة تنظيمية مُعيّن".¹

- وفي المقابل فقد ركّز أصحاب المدرسة الثانية: على طبيعة الإدارة أكثر من تركيزهم على المهام والوظائف الإدارية في تعريفاتهم للإدارة ، ومن هذه التعاريف ما يلي: يعرفها ليفينغ ستون: "الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع".كما وصف (Wehrich &

¹ محمد بكري عبد العليم (2007)، مبادئ إدارة الأعمال، مصر: جامعة بنها، صفحة 27-32،

(Koontz) الإدارة بأنها: "العملية الخاصة بتصميم، وصيانة بيئة مُعَيَّنة يعمل فيها الأفراد معاً - كفريق- بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف محددة مسبقاً".²

لقد تباينت مفاهيم الإدارة باختلاف طبيعة المجال أو الميدان أو الفرع الذي تمارس فيه متأثرة بمجموعة من العوامل منها رؤية الباحث إلى الإدارة من وجهة نظره وخبرته وقناعاته ومنها المنطق الفكري الذي يبدأ منه الباحث ونوع النظام الاقتصادي - الاجتماعي القائم وعمق المعرفة العلمية والعملية واتصال الناس بعضهم ببعض وما يفضلوه وهكذا حظيت الإدارة بقدر من المفاهيم ومن استقراء جميع نماذج التعريفات السابقة يتبين لنا أن ليس هناك تعريف واحد شامل لعلم الإدارة . فهذه النماذج وغيرها تبين اختلاف أساليب التعبير عن هذا العلم ، وعدم اتفاق مختصيه على تعريف موحد بشأنه ، وإن كانت جميعها تصب في إطار واحد ، وهو تكاتف جهود العاملين بالمنشأة وتعاونهم لتحقيق أهداف معينة أو محددة . من الملاحظ أن أغلب تعريفات الإدارة تتصف بالعمومية والضبابية، ويعود ذلك لسببين رئيسيين هما:

- **الأول :** أن الإدارة كعملية في حد ذاتها تحتوي على نشاطات حية ومعقدة، وكثيراً ما يصعب الاتفاق حول مضمونها . فعناصرها الرئيسية كالتنظيم والرقابة والإشراف الخ هي ذاتها مجال لتعدد وجهات النظر .

الثاني: أن النشاط الإداري في حد ذاته يرتبط في تعريفه وتحديد قواعده العملية بخبرات وتجارب وثقافات متنوعة من مجتمع لآخر، ومن مجال لآخر، مما يجعل التعريف الدقيق والتفصيلي للإدارة مسألة صعبة من ناحية، وغير مطلوبة في أحيان أخرى

❖ خصائص الإدارة

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بعض الخصائص في النقاط الآتية:

- أنها عملية مستمرة، وسمتها الأساسية اتخاذ القرارات، فوظائفها لا تنفذ إلا باتخاذ القرارات المناسبة لها.
- نشاط إنساني هادف، فالأفراد يعملون فيها معاً لتحقيق حسن الأداء، فالعمل في فرق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات يتم تنفيذ هذا النشاط من قبل مجموعة من المتخصصين (المديرين) الذين يجب عليهم تشجيع الموظفين وتحفيزهم على تنفيذ المهام بكفاءة عالية، بينما يهتم هؤلاء الأشخاص بإنجاز المهام وبالتالي يقوم كل فرد في المنظمة بتنفيذ المهمة التي يطلبها منه.
- لتكون الإدارة فعالة لا بد من استخدام نوع من المعرفة والمهارة والإجراءات.
- تتضمن الإدارة مجموعة من الأنشطة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- تتضمن الإدارة مجموعة من الموارد: البشرية، المادية، المالية، الإعلامية الموارد المعلوماتية (البيانات و المعلومات) لتحقيق الأهداف المسطرة لها. أي أنها عملية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات المترابطة، تؤثر كل منها على الأخرى.
- شاطئ شامل: حيث إنّ الأفراد يعملون جنباً إلى جنب في المجالات المختلفة كلّها بشكل تعاوني، بغض النظر عن كون المجال الذي يعملون فيه عسكرياً، أو تجارياً، أو حكومياً، أو صناعياً، أو غيرها من المجالات، والإدارة شاملة؛ لكونها ضرورية للمنظمات كافة على اختلاف أنواعها، ومجالاتها، وأهدافها، وما إلى ذلك.

- الإدارة علم شامل تعتمد الإدارة بشكل أساسي على بعض المبادئ والنظريات المشتقة من العلوم المختلفة مثل القانون والفلسفة والمنطق.

❖ أهداف الإدارة

للإدارة عدة أهداف منها

- تحديد أهداف المنظمة واتخاذ القرارات المناسبة للعمل على تحقيق الأهداف.
- العمل على تحقيق رضا العملاء.

² نفس المرجع السابق مبادئ إدارة الأعمال، مصر: جامعة بنها، صفحة 32-27،

- تنظيم المؤسسة من خلال وضع معايير جودة عالية في تقديم الخدمات وإنتاج السلع وزيادة تطويرها.
- العمل على إدخال التقنيات الرقمية في بيئة العمل والعمل عن بعد.
- اعمل على إيجاد طرق غير تقليدية لتمويلها وتنظيمها والسيطرة عليها.
- إتباع الشفافية في العمل وتوضيح مسؤوليات ومهام المستويات الإدارية وفصل السلطات.

❖ علم الإدارة

هو أحد العلوم الإنسانية الحديثة ، وقد اهتم بالطريقة المثلى للقيام بالأعمال في المؤسسات . ويمكن تعريفه بأنها : مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالاستخدام الأنسب للموارد من قبل المؤسسات لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة. أما علم الإدارة الحديثة هي أسلوب يقوم على إدارة وتوجيه الموارد بشريه والمادية وتنظيمها في بنيات أو هيكل ديناميكي لبلوغ نتائج وأهداف مشتركة ترضي المستفيدين من تحقيقها وتؤمن للعاملين فيها الشعور بسعادة المنفذ بإتقان .

❖ عناصر الإدارة:

- من خلال ما سبق يمكن أن نحدد بعض العناصر للإدارة و التي نجملها في النقاط التالية:
- **الأهداف :** وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة.- الموارد :وتضمّ كلاً من الموارد الطبيعية كالأرض، والمالية بأشكالها المختلفة من أموال، وآلات، ومواد، والبشرية كالموظفين، والموارد البيئية الداخلية للمنشأة.
- **المنهج :** ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.
- **البيئة :** لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطه به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

❖ وظائف الإدارة

تتضمن الإدارة أنشطة، أو وظائف، أو عمليات مترابطة ومتعاقبة من الصعب عزلها عن بعضها في الحياة العملية لأن الإداري يقوم بعمله على شكل حلقات متداخلة في ذهنه ، و تهدف إلى تنفيذ رسالة المنظمة وتحقيق رؤيتها أو طموحها المستقبلي، وتتمثل بشكل رئيسي فيما يأتي :

- **وظيفة التخطيط :** تعد الوظيفة الإدارية الرئيسية والأهم من بين الوظائف الأخرى، فالتخطيط هو الجسر الذي يربط بين نقطة البداية (أين نحن الآن) ونقطة تحقيق الهدف (أين نريد الوصول) ، وذلك بالاعتماد على تحديد الهدف بشكل دقيق وواضح، وتحديد الموارد الموجودة في البداية، والموارد الواجب توفيرها ، وكذلك تحليل جميع مراحل الوصول إلى تحقيق الهدف الهدف، أي بمعنى الموازنة بين الموارد المتاحة والأهداف المراد تحقيقها، ومعرفة كيف سيتم استخدام هذه الموارد بأفضل صورة في ضوء القوانين والسياسات المفروضة والمتبعة.
- يرى هنري فايول أنّ التخطيط: "يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مُتضمناً الاستعداد لهذا المستقبل، وكذلك خلق علاقات بين الأهداف والموارد المتوفرة، بالإضافة إلى وضع خطط بديلة للجوء إليها عند فشل الخطة الأولى"

- **وظيفة التنظيم :** هذه الوظيفة تقوم بشكل أساسي على ترتيب العناصر الإدارية، والمهام والأنشطة المختلفة، ثم العمل على إيجاد علاقة بين الروابط التفاعلية للعناصر المختلفة، وذلك لإنجاز الهدف، وهذه الوظيفة تبني الهيكل التنظيمي، ثم توزيع المهام على الأعضاء وتوفير الموارد المطلوبة.

- **المتابعة والتوجيه:** تقوم هذه الوظيفة على تتبع سير النظام بالطريق المرسوم والمعد في مرحلة التخطيط، وفي حال كان هناك انحراف عن المخطط توجه العناصر المنحرفة إلى خط السير، بالإضافة إلى توجيه العاملين والموارد إلى المسار المطلوب، وتعمل هذه الوظيفة على تشجيع وتحفيز العاملين على إنجاز مهامهم ومراقبتهم بشكل دوري.

- **الرقابة:** ويقصد بهذه الوظيفة في الإدارة مراقبة التحقق من الأعمال المنجزة والنتائج الفعلية لهذه الأعمال، وملاحظة مدى توافقها مع التخطيط، وفي حال كان هناك أي خلل في النتائج يعاد النظر في الخطة أو بطريقة الأداء لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه.

❖ مفهوم المدارس الفكرية في الإدارة

يستخدم مصطلح المدرسة أو المدخل إلى مجموعة المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها ، بحيث نستطيع أن نضعهم في إطار فلسفة واحدة ومنظور متشابه نسميه مدرسة معينة ، مثل المدرسة الكلاسيكية التي تشير إلى التيارات النظرية الثلاثة للكلاسيكية (الاتجاه البيروقراطي، التنظيم العلمي، التنظيم الإداري)، وفي نفس الوقت إلى أتباع النظرية من منظرين ودارسين ومن مختلف الجامعات والمناطق والدول. و بهذا المعنى فإن هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية، إنما يشتركون في رؤيتهم وافتراساتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه.

أما النظرية فهي مصطلح أكاديمي يعبر عن أداة لدراسة موضوع معين دراسة علمية، من أجل استنتاج مجموعة من الخلاصة و النتائج التي تساهم في تعزيز الفكرة الرئيسية التي تبني عليها النظرية ، و عادة لا تبقى النظرية هي نفسها في حقل لفترة طويلة من الزمن. في كثير من الأحيان تصبح النظريات غير مؤكدة مع توسيع العلماء آفاقهم من أجل فهم طبيعة النظريات. لقد أصبح مفهوم النظرية أكثر استخداماً للدلالة على العديد من أنواع الدراسات التي اعتمدت على مصادر و مراجع موثوقة ، و قابلة للتحليل و التفسير ، و التي من الممكن تطبيقها ضمن المجال الخاص بها ، و ساهمت في تحقيق إضافة متطورة إلى مجموعة من المجالات الدراسية لتصبح جزءاً مهماً من الدراسات الإنسانية و العلمية .

2. المدارس الإدارية الكبرى

إن أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارها يساهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة تصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته و إثراء مفاهيمه كما إن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المسيرين في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل.

1. الإدارة العلمية

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الفترة الممتدة ما بين 1790-1930 على يد روادها "فريدريك تايلور، هنري كانت". حيث كانت الحاجة إلى رفع وتحسين الإنتاجية هي العامل الأساسي الذي يقف وراء ظهور هذه الإدارة وبالضبط في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ كان هناك ضعف في وجود اليد العاملة الماهرة مع بدايات القرن العشرين، الأمر الذي لفت انتباه واهتمام الإدارة في المصانع ومنها إلى منظمات الأعمال الأخرى نحو زيادة كفاءة أداء العاملين و رفع إنتاجيتهم³. هذه العوامل وأخرى دفعت تايلور ومعاونيه خلال محاولتهم لتقديم الحلول المناسبة التي تواجه العجلة الاقتصادية خلال تلك الفترة بالاعتماد على الطريقة العلمية ، من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية في المصانع ، ملخصاً مبادئه بصورة واضحة في كتابه " أصول ومبادئ الإدارة العلمية " الذي صدر عام 1911 تضمن أبحاثاً ودراسات اعتبرت بمثابة البداية الأولى نحو دراسة علمية للمنظمات.

في معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، عرفت الإدارة العلمية بأنها : حركة فنية وإدارية ظهرت في الولايات المتحدة في العقد الأخير من القرن التاسع عشر الميلادي ، ورسم خطوطها الأساسية العالم الأمريكي " فريدريك تايلور ". وقد اهتمت هذه النظرية بدراسات الوقت والحركة، ووضعت مبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق زيادة الإنتاج عن طريق الاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح ، والملاحظة الفعالة لأعمالهم، وتشجيع العمال عن طريق حوافز الإنتاج

تكمن الفكرة الرئيسية لمدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي أساسه التخصص والتدريب الفني وتحليل العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حده حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائه، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه.

إضافة ركزت هذه الإدارة على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها، وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في حالة وجود مشكلة في العمل بإتباع الخطوات التالية:

أولاً: التعرف على المشكلة.

ثانياً: التعرف على سبب المشكلة.

ثالثاً: وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلة.

رابعاً: اختيار الحل المناسب.

خامساً: تطبيق الحل المناسب.

قام تايلور بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب وقد اثبت في تجربته الأولى جهل الإدارة بكمية العمل الواجب أن يقدمه الفرد ، وفي تجربته الثانية قام بدراسة الوقت اللازم لانجاز العمل المطلوب ، وهدفت تجربته الثالثة إلى تحسين الأدوات والآلات المستخدمة في العمل . ونشر “تايلور” نتائج أبحاثه ودراساته في كتاب “إدارة الورش” عام 1903

حاول معالجة مشكلات: تدني الإنتاجية، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العمل، وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج، من خلال قيامه بالتجارب التالية:

- تجربة رفع الكتل المعدنية:

هدفت إلى التعرف على مدى ملائمة العامل لمتطلبات العمل حيث أن ملائمة العامل للعمل تعمل على زيادة الإنتاجية. أجرى تايلور تجربة لرفع الكتل المعدنية على مجموعة من العاملين اللائقين بدنياً القادرين على تحمل الأعمال الشاقة ، تتكون من 75 عامل كانوا يقومون برفع المعادن على قاطرات و طلب منهم إتباع تعليمات المشرفين و منحهم فترات راحة قصيرة، كان العامل الواحد عند بدأ التجربة يرفع ما معدله 12.5 طن من الخامات يومياً ، ومن دراسته وملاحظته للوضع تبين له أن العامل الواحد يستطيع أن يرفع حوالي 47 طن باليوم و ب 43% من وقت العمل فقط ، حيث أن الوقت المتبقي يحتاجه العامل للراحة واستعادة النشاط. وبالفعل قام تايلور بتزويد العمال بالتعليمات اللازمة للقيام بالعمل مسبقاً وبالأدوات اللازمة للقيام بالعمل وتحديد الوقت المناسب لإتمامه، وبعد تطبيق التجربة تبين له صدق فرضيته بالرغم من أن ذلك استلزم استغنائه عن 7/8 من أفراد المجموعة التي بدأها لأنهم لا يتناسبون مع العمل المطلوب منهم، ولم يكونوا قادرين على الأعمال المطلوبة إليهم.

كان لهذه التجربة أثر واضح على المبدأ الذي وضعه تايلور و الذي يركز على الاختيار العلمي للعاملين بناءاً على مدى ملائمتهم للوظيفة، وأوضحت أهمية الإشراف على العاملين لمنع تهربهم من العمل في الأوقات المخصصة لهم .

- تجربة جرف الخامات:

تناولت هذه التجربة عملية جرف خامات الحديد والفحم، وقد تبين له أن استعمال العمال لنفس الأدوات لجرف المادتين كان سبباً في خفض الإنتاج، حيث أن الأدوات المستعملة كان يجلبها العمال أنفسهم وكانت ثقيلة جداً عند استعمالها لجرف الخامات المعدنية وخفيفة جداً عند استعمالها لجرف الفحم، فإنها تؤدي إلى تضيق وقت أكثر من اللازم حيث يمكن استبدالها بمجارف أخف وزناً ، و بالتالي نقل و جرف كميات أكبر من الفحم وهو ما لاحظته تايلور و أمر بتصميم مجارف مختلفة حتى تتناسب مع الخامات المختلفة التي يتعامل معها العاملين وتأمينها للعمال وتدريبهم على استخدامها (توفير سنوي 75-80 ألف دولار)

- تجربة تغذية الآلات:

لاحظ تايلور أن تعامل العاملين مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج فيها يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر، مما دعاه إلى تصميم نظام موحد من قبل الإدارة للتعامل مع الآلات يلتزم به العاملين وأن

تعمل الإدارة على تدريبهم على تشغيل هذه الآلات. وقد أدى ذلك إلى حصوله على براءة اختراع للصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية، أدى إلى تقليص الوقت اللازم للعمل إلى 1/3 من الوقت السابق. إلى جانب دراسة الوقت والحركة، قام تايلور أيضا بوضع نظام الأجور التشجيعية أطلق عليه اسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة، ويعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض والآخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعد إنتاجية العامل المعدل المطلوب، في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل المطلوب فقط، وإنما على جميع الوحدات المنتجة.⁴

1-2 مبادئ الإدارة العلمية

- نشر تايلور كتاب مبادئ الإدارة العلمية، ووضع فيه مبادئ أساسية للمديرين في العمل:
- استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين والحدس لتحديد معدل الإنتاجية بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل. أي إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير. أو بمعنى آخر البحث عن أفضل طريقة (one best way) لإنجاز العمل وذلك باستخدام الأسلوب العلمي القائم على التجربة العلمية.
 - الرشد الوظيفي، ويقصد بالرشد الوظيفي أو الإداري أن الفرد عندما تسند إليه وظيفة ما يكون قد أعد لها وتدريب عليها حيث تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة للعمل.
 - أن وضع العامل في العمل المناسب غير كاف لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية لذلك اقترح أن يكون هناك نظام للحوافز يقوم أساسا على الأجر الذي يتقاضاه العامل والذي يتناسب مع إنتاجيته وإنجاز العمل وليس على أساس ساعات العمل.
 - لعل من أهم المبادئ والأسس التي قدمها تايلور في هذا الشأن هو مبدأ التخصص وتقسيم العمل حيث يقضي هذا المبدأ بتقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم والإشراف بينما يقوم العمال بالعمل الحقيقي.
 - على الرغم من الانتقادات، لا تزال مبادئ الإدارة العلمية ذات أهمية كبيرة في عالم الإدارة الحديث. وقد تم تطويرها وتعديلها لتناسب الظروف المتغيرة، مع التركيز على الجوانب الإنسانية للعمل.

1-3 تقييم الإدارة العلمية

- بالرغم مما جاء به تايلور من نتائج إيجابية في الإدارة العلمية والمتمثلة في الزيادة في الإنتاج والرفع من الكفاءة العملية إلا أنها وكغيرها من النظريات لها إيجابيات وسلبيات يمكن حصرها في:
- تنادي الإدارة العلمية بالطريقة المثلى في العمل، دون أن تربط ذلك بنوع العمل وطبيعته، والظروف البيئية المحيطة به، والفروق الفردية بين العاملين. وبالرغم من إيجابيات إيجاد الطريقة المثلى للعمل في بعض بيئات العمل، إلا أنها قد تقيد حرية الفرد في التفكير والإبداع، وتحرمه من المشاركة في اتخاذ القرار، وتضطره إلى التكيف مع ظروف قد لا تتناسب مع طبيعته وقدراته وطاقاته
 - ركزت الإدارة العلمية على التقليل من الإجهاد الجسدي وتجاهلت الإجهاد النفسي الذي يعدّ عاملاً مهماً في التأثير على العاملين في ما يتعلق بصحتهم النفسية والجسمية وسلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل وقدرتهم على اتخاذ القرارات.
 - تجاهلت الإدارة العلمية العامل الإنساني في الإنتاج، وألزمت العاملين بتنفيذ الأعمال وفق تعليمات الإدارة وأوامرها، ومنعتهم من الاعتراض عليها وحتى مناقشتها إلا بعد فترة معينة من التطبيق، مما اعتبرها الكثيرون أنها تلغي شخصية العامل وبالتالي تقلل من أهميته داخل المؤسسة وتجعله كأداة من أدوات الإنتاج.
 - طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء و تغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية.

- لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار و طرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصالح ، بل إن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات و تقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.
- نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد، يلتزم بالقوانين و الأنظمة، و أنه إنسان مادي سلبي، و غير محب للعمل بطبعه، و لكن يمكن إثارته و تحفيزه بواسطة المادة
- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري و العاملين، و بين العاملين و بعضهم البعض، و بين العاملين و السلطة.
- بالرغم من اعتراف (تايلور) بشرعية النقابات العمالية إلا أنه تجاهل ممثليها و اعترض على تدخلهم في تحديد شروط العمل كالأجر و عدد الساعات فهو يرى أن مهمة النقابة يجب أن تقتصر على رفع المستوى الثقافي والاجتماعي لأعضائها.
- اعتبرت الإدارة العلمية أن العلاقة بين المؤسسة و العاملين فيها علاقة تعاقدية يحق بموجبها للإدارة أن تضع شروطاً و قيوداً على العاملين بهدف تحقيق الربح مقابل دفع الأجر على كمية العمل ولذا فالإدارة العلمية تجاهلت العلاقة الإنسانية في الإدارة. وكانت نظرتها للعامل على أنه كتلة يمكن صياغتها وتشكيلها حسب متطلبات و مقتضيات العمل وما ترتب على هذه النظرة من إغفال طبيعة ورغبات و طموحات الفرد باعتباره كائناً اجتماعياً.

1-4 ايجابيات مدرسة الإدارة العلمية

- رغم هذه الانتقادات التي تعرضت لها المدرسة العلمية كباقي المدارس و النظريات إلا انه يوجد لهذه النظرية ايجابيات تمثلت فيما يلي:
- تصدت هذه النظرية للمشاكل التي تعترض العملية التشغيلية بسلاح العلم و ذلك باتخاذها من العلم منهجاً و بالبحوث و الدراسات و أدوات التحليل الحديث مخرجاً لكل مشاكلها و أساس تنظيمها.
- لم تكف هذه النظرية بما توصل إليه من النظريات السابقة وإنما أجرت عليها دراسات و تجارب و وضعت بناء على ذلك نظريات و مبادئ تحكم علاقات العمل.
- لقد ثبت فيما بعد أن المؤسسات و الإدارات التي تعمل بمنهج الإدارة العلمية تحقق نتائج جديدة و أفضل من المؤسسات و الإدارات التي تعمل على أسلوب التجربة و الخطأ و التخمين. لكن، ما زالت الإدارة العلمية فاعلة في إدارة اليوم، رغم النقد الموجه إليها.
- استخدمت العلم و أساليبه لحلّ مشكلات العمل، وأوجدت مبادئ إدارية ما زالت حيّة مثل تقسيم العمل، وتنظيم الأدوات و المعدات المستخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتحديد معايير الأداء و الحوافز المادية، وإتباع الأسلوب العلمي في اختيار الأفراد و تدريبهم، وهي مبادئ يمكن أن يستفاد منها في معظم الإدارات
- هيأت لميادين العمل كثيراً من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري، و الممارسة الصناعية، ومن ايجابيتها أنها لم تتحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل، و أيضاً، إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلا من الاعتماد على الحدس و التخمين.

2. المدرسة الكلاسيكية للتنظيم

- لقد جاءت المدرسة الكلاسيكية للتنظيم بفكر مختلف في مجال إدارة الموارد البشرية عن فكرة حركة الإدارة العلمية، فبينما ركزت الإدارة العلمية على وظائف العاملين نجد أن المدرسة الكلاسيكية للتنظيم تركز على إدارة التنظيم الكامل وبالتالي فقد قدمت رؤية أكثر شمولاً و اتساعاً و نضجاً من حركة الإدارة العلمية ، وكان من أهم رواد هذه المدرسة كل من : هنري فايول (1841- 1925) ،- لينراك بروك (1891- 1983) ،- شستر برنارد (1886- 1961). ويعتبر هنري فايول أهم رواد هذه المدرسة ، وتمثلت انجازاته فيما يلي :
- وضع نظاماً جيداً للإدارة يوفر التوجه والإرشاد للمديرين و العاملين و يحقق فاعلية الإدارة.

- قام بتقسيم أنشطة المنظمة إلى ستة مجموعات من الأنشطة، وهي (النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، النشاط الإداري، ونشاط الصيانة).
- وضع أربعة عشر مبدأ للإدارة، وهي: (تقسيم العمل، السلطة، النظام، وحدة الأجر، وحدة التوجيه، الأثابة (المكافئة)، إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، العدالة والمساواة، المبادأة، روح الجماعة، استقرار العمالة)

2-1 أهم مبادئ مدرسة التنظيم عند فايول:

هنري فايول (1841-1925) هو مهندس تعدين فرنسي تحول إلى الإدارة، ويعتبر أحد أهم مؤسسي نظرية الإدارة الحديثة، اشتهر فايول ب 14 مبدأ إداريًا أساسيًا لا تزال تُعتبر مرجعًا مهمًا في الإدارة الحديثة. هذه المبادئ هي:

- **تقسيم العمل**: تقسيم المهام إلى أجزاء أصغر لزيادة الكفاءة والإنتاجية.
- **السلطة والمسؤولية**: يجب أن تكون السلطة مصحوبة بالمسؤولية، والعكس صحيح.
- **الانضباط**: ضرورة احترام القواعد واللوائح داخل المؤسسة.
- **وحدة الأمر**: يجب أن يتلقى العامل أو امره من مسؤول واحد فقط لتجنب التضارب.
- **وحدة التوجيه**: يجب أن تكون هناك خطة واحدة وهدف واضح لكل مجموعة تعمل على نفس النشاط.
- **إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة**: مصلحة المؤسسة يجب أن تأتي قبل مصلحة الأفراد.
- **المكافأة العادلة**: يجب أن تكون الأجور والمكافآت عادلة ومناسبة للجهد المبذول.
- **المركزية**: يجب أن تكون عملية صنع القرار مركزية إلى حد معقول، مع تفويض السلطة عند الضرورة.
- **تسلسل السلطة**: يجب أن يكون هناك خط واضح للسلطة من أعلى إلى أسفل المؤسسة.
- **النظام**: كل شيء يجب أن يكون في مكانه الصحيح، سواء الموارد أو الأفراد.
- **العدالة**: يجب أن يعامل الموظفون بعدل واحترام.
- **استقرار العاملين**: تقليل دوران الموظفين لضمان الاستقرار والكفاءة.
- **المبادرة**: تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وابتكارات.
- **روح الفريق**: تعزيز العمل الجماعي والوحدة بين الموظفين.
- **وظائف الإدارة الخمس**: حدد فايول خمس وظائف أساسية للإدارة، وهي:
 - **التخطيط**: يُعد الوظيفة الإدارية الرئيسية والأهم من بين الوظائف الأخرى، هو الجسر الذي يربط بين نقطة البداية (أين نحن الآن) ونقطة تحقيق الهدف (أين نريد الوصول)، وذلك بالاعتماد على تحديد الهدف بشكلٍ دقيقٍ وواضح، وتحديد الموارد الموجودة في البداية، والموارد الواجب توفيرها لتحقيق الهدف، وكذلك تحليل جميع مراحل الوصول إلى الهدف.
 - **التنظيم**: وهذه الوظيفة تقوم بشكلٍ أساسيٍّ على ترتيب العناصر الإدارية، والمهام والأنشطة المختلفة، ثم العمل على إيجاد علاقةٍ بين الروابط التفاعلية للعناصر المختلفة، وذلك لإنجاز الهدف، وهذه الوظيفة تبني الهيكل التنظيمي، ثم توزيع المهام على الأعضاء وتوفير الموارد المطلوبة.
 - **المتابعة والتوجيه**: وهذه الوظيفة تقوم على تتبع سير النظام بالطريق المرسوم والمعدّ في مرحلة التخطيط، وفي حال كان هناك انحرافٌ عن المخطط توجه العناصر المنحرفة إلى خطّ السير، بالإضافة إلى توجيه العاملين والموارد إلى المسار المطلوب، وتعمل هذه الوظيفة على تشجيع وتحفيز العاملين على إنجاز مهامهم ومراقبتهم بشكلٍ دوريٍّ.
 - **التنسيق**: هو عملية **توحيد الجهود وتنسيق الأنشطة** بين الأفراد أو الوحدات الإدارية لضمان عدم وجود تضارب أو ازدواجية في العمل، وبالتالي تحقيق الانسجام بين جميع أجزاء المؤسسة. يُعد التنسيق ضروريًا لتعزيز التعاون وضمان تدفق المعلومات والموارد بسلاسة

- **الرقابة:** ويقصد بهذه الوظيفة في الإدارة مراقبة التحقق من الأعمال المنجزة والنتائج الفعلية لهذه الأعمال، وملاحظة مدى توافقها مع التخطيط، وفي حال كان هناك أي خلل في النتائج يعاد النظر في الخطة أو بطريقة الأداء لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه.

2-2 نقد مدرسة التنظيم:

- على الرغم من أهمية مبادئ فايول، إلا أن مدرسة التنظيم تعرضت لبعض الانتقادات، منها:
- تركيزها الشديد على الهيكل التنظيمي الرسمي وتجاهل الجوانب غير الرسمية مثل العلاقات الشخصية والتفاعلات الاجتماعية بين الموظفين. اعتبر البعض أن هذا التركيز المفرط على الهيكل يمكن أن يؤدي إلى جمود وتصلب في المنظمة، مما يقلل من قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية و تصبح هذه المبادئ غير مرنة في بيئات العمل الدينامية.
- عدم إيلاء الاهتمام الكافي للعوامل الإنسانية في المنظمة، مثل دوافع الموظفين واحتياجاتهم ورغباتهم. حيث اعتبرها البعض أن المدرسة تعامل العمال كموارد مادية بحثة يتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، دون مراعاة لاعتباراتهم الإنسانية.
- يفترض في نظرية التنظيم أن العمال غير قادرين على إدارة أنفسهم ويحتاجون إلى إشراف دقيق من قبل الإدارة العليا. هذا الافتراض يتجاهل قدرات العمال على الإبداع والابتكار، ويحد من مشاركتهم في عملية صنع القرار ويقلل من شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل.
- تركيز على التسلسل الهرمي: حيث يتم اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل. هذا النهج قد يبطئ عملية صنع القرار ويحد من المرونة وسرعة الاستجابة.

على الرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية التنظيم، لا يزال تأثير مبادئ فايول واضحاً في الإدارة الحديثة، فهي بمثابة بوصلة تُعين المنظمات على تعزيز كفاءتها الإنتاجية وتحقيق أهدافها المنشودة، كما تُقدم إطاراً عملياً للمديرين لاتخاذ القرارات السليمة وقيادة العمال نحو الأهداف المسطرة. ولا يمكننا تجاهل الإرث الثمين الذي تركته مدرسة التنظيم في علم الإدارة، فقد وضعت حجر الزاوية لفهم طبيعة المنظمات ووظائف الإدارة، ولا تزال مبادئها الإدارية حاضرة في ممارساتنا اليومية لُضيء دروب الإدارة الحديثة.

3. مدرسة البيروقراطية:

تُعتبر المدرسة البيروقراطية أحد أهم المدارس في الفكر الإداري، وقد قدمت إسهامات كبيرة في تطوير التنظيم والإدارة. ترتبط هذه المدرسة بشكل وثيق بالعالم الاجتماعي الألماني ماكس فيبر، الذي اعتز بالبروتستانتية المسيحية فقد اشتق منها تنظيمها الرسمي ليحكم علاقات العمل في المنظمات والمصانع وأطلق عليه "البيروقراطية" وهو مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية: "بير" تعني المكتب، و"قراطية" تعني السلطة، والمقصود من المصطلحين سلطة المكتب، وتعتمد السلطة هنا على القانون كأساس للتعامل، فالسلطة تكون في المكتب والوظيفة وليس في الشخص، أي أن السلطة تمارس على ضوء القانون والإجراءات الإدارية بواسطة مكاتب ووظائف تقوم خصيصاً لهذا الهدف.⁵

3-1 مبادئ المدرسة البيروقراطية

- تعتمد هذه المدرسة على مبادئ محددة لتحقيق الكفاءة والتنظيم في المؤسسات، وتُعتبر من أوائل النظريات التي حاولت تفسير كيفية إدارة المنظمات الكبيرة بشكل منهجي، تقوم على عدة أسس، منها:
- **العقلانية:** تركز على استخدام المنطق والعقل في اتخاذ القرارات وتصميم الهياكل التنظيمية.
- **الرسمية:** تعتمد على القواعد والإجراءات الرسمية المكتوبة التي تحدد كيفية أداء المهام واتخاذ القرارات لتوجيه سلوك العمال وضمان اتساق العمل، وتمنع الاجتهادات الشخصية، وتحقيق العدالة والمساواة في التعامل بين العمال.
- **التخصص وتقسيم العمل:** تقسيم المهام بشكل دقيق ومحدد، بحيث يكون كل فرد مسؤولاً عن وظيفة معينة، مما يعزز التخصص ويقلل من التضارب في الأدوار، مما يزيد من كفاءة العمال.

- **التسلسل الهرمي للسلطة:** وجود تسلسل واضح للسلطة والمسؤولية، حيث يتلقى كل موظف أوامره من رئيس واحد فقط. بشكل هرمي، حيث يكون لكل عامل موقع محدد في التسلسل الإداري، مع وجود خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية ضمن وجود نظام واضح في المنظمة، ويحدد مسؤوليات كل فرد، مما يقلل من الازدواجية والتداخل في المهام.
- **الكفاءة:** تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل.

1- نماذج السلطة عند ماكس فيبر

بالإضافة إلى ما سبق، يقدم ماكس فيبر في نظريته ثلاثة نماذج مثالية للسلطة، تتميز كل منها بمنطقها الخاص ومصدر شرعيتها. هذه النماذج، التي لا توجد في الواقع بشكل نقي، بل تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض، هي:

- **السلطة الكاريزمية (الملهمة):** تستمد شرعيتها من الخصائص والقدرات الاستثنائية للقائد، والتي تُلهم الآخرين وتجعلهم يرون فيه شخصية فريدة تستحق القيادة. هذه السلطة غالبًا ما تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة، مثل فترة حكم قائد ثوري أو نبي.
- **السلطة التقليدية:** تستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد الموروثة، حيث يكتسب القائد نفوذه من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول ولاء الأتباع له. هذا النوع من السلطة يتميز بالاستقرار والثبات، ولكنه قد يكون غير مرن وصعب التغيير.
- **السلطة القانونية-العقلانية:** تستمد شرعيتها من القوانين والأنظمة والإجراءات الرسمية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله. هذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية، حيث يتم اختيار القائد عن طريق التعيين أو الانتخاب مما يتيح له سلطات قانونية من شأنها استعمالها في مهامه.

ويرى فيبر أن السلطة القانونية-العقلانية هي قمة الهرم في أشكال السلطة والشكل الأكثر تطوراً وعقلانية للسلطة، وهي ضرورية لتطور المجتمعات الحديثة، حيث توفر إطاراً واضحاً وموضوعياً لممارسة السلطة، مما يضمن الاستقرار والكفاءة.

2-3 انتقادات المدرسة البيروقراطية

- على الرغم من إسهاماتها الكبيرة، تعرضت المدرسة البيروقراطية لبعض الانتقادات، منها:
- **الجمود والتصلب:** يمكن أن يؤدي التركيز المفرط على القواعد والإجراءات الرسمية إلى الجمود والتصلب في المنظمة، مما يقلل من قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.
- **الروتين والملل:** يمكن أن يؤدي التخصص وتقسيم العمل إلى الروتين والملل لدى الموظفين، مما يقلل من دافعيتهم وإنتاجيتهم.
- **تجاهل الجوانب الإنسانية:** يمكن أن يؤدي التركيز المفرط على الكفاءة والإنتاجية إلى تجاهل الجوانب الإنسانية في المنظمة، مثل احتياجات ورغبات الموظفين.
- **صعوبة التغيير:** يمكن أن يجعل الهيكل التنظيمي الهرمي والقواعد والإجراءات الرسمية من الصعب على المنظمة إجراء تغييرات في استراتيجياتها أو عملياتها.

رغم الانتقادات، لا تزال بعض مبادئ المدرسة البيروقراطية ذات صلة في الإدارة الحديثة، خاصة في المنظمات الكبيرة التي تحتاج إلى هيكل واضح وإجراءات موحدة. ومع ذلك، تم تطوير نظريات إدارية لاحقة (مثل نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية النظم) لتجاوز قيود البيروقراطية والتركيز أكثر على المرونة والجوانب الإنسانية في الإدارة.

4. مدرسة العلاقات الإنسانية

يطلق لفظ علاقات إنسانية على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال سواء كان في مجال الأعمال أو الحكومة أو السياسة أو في الدراسة أو في المنازل والبيوت. ويمكن تعريفها بأنها الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين في محيط العمل من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها

تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل ، ولقد عرف العديد من المفكرين هذا اللفظ ، ومن أهم هذه التعاريف:

- تعريف سكوت : (scott) إن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني ، أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الافتتاحية وزيادة الفاعلية التنظيمية⁶.
- تعريف سالتون ستال : (sultonstall) فهو يعرف العلاقات الإنسانية على إنها دراسة أفراد العمل أثناء العمل – ليس منفصلين – ودائما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية ، وهي تنقسم بالتعقيد ، ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الأفراد.

وقد جاء في معجم مصطلحات العلوم الإدارية تعريف العلاقات الإنسانية على أنها: تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين العمال وبين أصحاب العمل والإدارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاج⁷.

1-4 مفهوم مدرسة العلاقات الإنسانية

هم مجموعة من علماء الإدارة يستخدمون الدراسات السيكولوجية و الاجتماعية و الإنسانية في مجال العمل الصناعي و التجاري و الزراعي و الخدمي و الأمني في تفهم الظاهرة العمالية في المنظمات و المؤسسات المختلفة و في ظروف معينة و الوصول إلى التعامل مع المواقف المتنوعة التي تنظمها هذه المجالات و تكيف العامل مع عمله، ومع زملائه، و رؤسائه، وتحقيق الرضا و الإنتاجية المطلوبة .

4-2 نشأة المدرسة الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في مطلع الثلاثينيات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري ، نمت تلك النظريات من خلال حركة العلاقات الإنسانية التي بدأت نتيجة للتجارب المثيرة التي أجراها التوماس مايو ومجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد الأمريكية في مصانع شركة وسترن إلكترونيك والمعروفة باسم تجارب هوثورن ، و لقد كان الهدف الأساسي من هذه التجارب دراسة تأثير الظروف المادية للعمل على إنتاجية العمال، لكنها كشفت عن أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في التأثير على سلوك العمال وإنتاجيتهم

☑ التجربة الأولى: اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العاملين

حيث اختير مجموعتين من العمال:- الأولى: تمثلت في المجموعة التجريبية. والثانية: تمثلت في المجموعة الضابطة.

وتم توزيع كل مجموعة في أماكن مختلفة مع إدخال بعض التحسينات في الإضاءة على المجموعة التجريبية ولم يفعل ذلك مع المجموعة الضابطة ، وكانت النتيجة هي ارتفاع الإنتاج لدى المجموعتين ، فاستنتج الباحثون أن هناك أسباب أخرى تدفع إلى زيادة الإنتاج غير عوامل تحسين الإضاءة (وهي أثر جدولة العمل على كفاءة الإنتاج للعامل) فعمد الباحثون إلى إجراء التجربة الثانية.

☑ التجربة الثانية: اختبار أثر الراحة ومدتها وطول ساعات العمل على إنتاجية العاملين

حيث جاءت هذه التجربة انطلاقاً من أن الكفاءة الإنتاجية لا يحددها عامل واحد بل عدة عوامل متداخلة، دامت هذه التجربة 5 سنوات، قسمة لثلاث مراحل:

- التمهيد والإعداد للتجربة.
 - دراسة أثر فترات الراحة على إنتاجية العامل.
 - دراسة أثر تقصير يوم العمل.
- تمت التجربة في قاعة تجميع أجهزة التلفون، وشملت تسخير الظروف المادية للعمل مثل فترات الراحة - ساعات العمل - وكذلك الحوافز المادية. تم اختيار 6 عاملات بينهن صداقة وانسجام و وضعن في حجرة

⁶ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1990 ص5

⁷ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري والليباني، مصر، لبنان 1984 ، ص 4

، و روقين دون علمهن بغية معرفة التأثير الذي ينعكس على مستويات الإنتاج مع تغير فترات الراحة وساعات العمل ودرجة الحرارة في الغرفة وأشركهن أيضا في اتخاذ القرار. وقد كشفت النتائج أن هناك ارتباطا وثيقا في جو الصداقة و الانسجام الذي يؤدي إلى رفع الحالة المعنوية للعاملات والذي انعكس معدل إنتاجهن بسبب الشعور بالمسؤولية المشتركة (وصل معدل الكفاءة الإنتاجية إلى 80% وعدل دورات العمل إلى 50 %)

✓ **التجربة الثالثة:** اختبار أثر طريقة دفع الأجور والحافز المادي على الكفاءة الإنتاجية. ركزت على معرفة مدى تأثير دفع الأجور في ارتفاع مستوى الإنتاج، حيث منحت جميع العاملات أجور ثابتة بالإضافة إلى عمولات مرتبطة بزيادة إنتاج كل واحدة منهن ، ثم تم اختيار بعض الفتيات للعمل سويا في حجرة واحدة مستقلة عن باقي العاملات . فزادت إنتاجية العاملات المختارات بالامتياز عن بقية أقرانهن ، فانعكس ذلك على مستوى إنتاجهن. توصل الباحثون على ضوء هذه التجارب إلى نتائج مغايرة لما كانوا يتوقعون من دراستهم ، حيث وجدوا أن العلاقة بين ظروف العمل وبين الإنتاجية ليست بالدرجة الايجابية التي كانوا يتوقعونها عند بدء التجارب الخاصة بهم، ثم ما لبثت بحوثهم أن اتجهت وجهة أخرى بعد أن اتضح فشل هذا الاهتمام فدرست العوامل السيكولوجية والروح المعنوية ، وظهر خلال هذه البحوث أن الروح المعنوية للعامل تعتمد إلى درجة كبيرة على علاقاته مع الآخرين ، وعلى حاجاته الفردية والاجتماعية وهكذا ابتعد الاتجاه الحديث عن الاهتمام الخاص بالفرد واخذ يهتم أكثر بالعوامل الاجتماعية في مواقف العمل وذلك إعلان عن ميلاد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

✓ **نتائج تجارب هوثورن**

- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثورن ما يلي:
- تجارب هوثورن ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، فالعمال ليسوا أفراداً منعزلين بعضهم عن البعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة، فهم يشكلون جماعة واحدة، وبتعاونهم وتضافرهم وحماسهم في عملهم يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم.
 - اكتشاف وجود التنظيمات الاجتماعية أو التنظيمات غير الرسمية، والتي تختلف كثيرا عن التنظيمات الرسمية ولها تأثير كبير على إنتاجية العاملين.
 - اكتشاف وجود القائد الغير الرسمي، وتأثيره على إنتاجية وسلوك العاملين معه في نفس جماعة العمل.
 - الإشراف الجيد دوراً أساسيا في رفع إنتاجية العاملين وتوجيه سلوكهم ، و أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
 - إن تأثير الجوانب الاجتماعية والنفسية على سلوك وإنتاجية العاملين يفوق في أحيان كثيرة الجوانب المادية مثل ظروف العمل من إضاءة وحرارة ورطوبة وتهوية ..الخ
 - لقد خلصت المدرسة الإنسانية إلى رؤية مفادها، إن العمال يستجيبون بالدرجة الأولى للبيئة الاجتماعية للعمل والتي تشمل الجوانب الاجتماعية وجماعات العمل والقادة الغير رسميين والمشاعر السائدة بين العاملين والتفاعل مع العاملين وبعضهم البعض والتفاعل بين العاملين وقادتهم وبخاصة القادة الغير رسميين.
 - ارتفاع درجة اهتمام الإدارة بالعاملين يؤدي إلى ارتفاع درجة رضا هؤلاء العاملين عن وظائفهم وقادتهم ومنظمتهم وبالتالي ارتفاع الإنتاجية والأداء.
 - تجارب هوثورن مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير، وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.

4-3 أسباب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

و من الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

- الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثم رأى الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع
- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل، ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.
- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية.
- زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل جهدها للاستفادة القصوى من هذا العنصر، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثورن.

4-4 أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية:

- تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
- تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون .
- تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
- تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

4-5 مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

- تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية من أهم المدارس الفكرية في مجال الإدارة، وقد جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الجوانب التقنية والمادية في العمل. وقد قدمت هذه المدرسة مجموعة من المبادئ الهامة التي غيرت نظرنا إلى الإدارة والعلاقات في بيئة العمل منها:
- **أهمية العلاقات الاجتماعية:** تؤكد هذه المدرسة على أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وأن العلاقات الاجتماعية الجيدة في بيئة العمل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- **دور الجماعة:** تعتبر الجماعة قوة مؤثرة في سلوك الفرد، وأن الفرد يتأثر بقيم ومعايير الجماعة التي ينتمي إليها.
- **أهمية الاتصال:** يعتبر الاتصال الفعال بين المديرين والموظفين عنصراً هاماً في تحسين العلاقات الإنسانية وزيادة الفعالية.
- **القيادة:** تركز هذه المدرسة على أهمية القيادة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية وتحفز الموظفين وتنمي قدراتهم.
- **الحوافز المعنوية:** بالإضافة إلى الحوافز المادية، تعتبر الحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف والترقية ذات أهمية كبيرة في تحفيز الأفراد، إن الافتراض الأساسي في المدرسة العلمية هي أن العامل رجل اقتصادي تحكم سلوكه الحوافز المادية ويهدف إلى الحصول على أكبر منفعة اقتصادية لذاته ، فإن النتيجة الحتمية هي زيادة الإنتاجية وانتفاع المؤسسة من هذا الأمر، وانت مدرسة العلاقات الإنسانية لتمحو هذا الافتراض من أساسه ، فالفرد ليس رجل اقتصادي تحكمه الحوافز المادية ، وإنما هو شخص ذو أحاسيس يحب الانتماء والارتباط مع الآخرين في شكل مجموعات متجانسة تعمل على:

- تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل
- تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.
- تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.
- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد و تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير رسمي .

- الاشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسؤولية العمل.
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- إن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.⁸

4-6 الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

بالرغم من أن أبحاث (التون مايو) واجهت انتقادات شديدة ، ولكن تأثير أبحاث (هاوثورن) على فكر الإدارة أصبح جديرا بالاهتمام من خلال مساهمتها في إدراك أهمية العنصر البشري في بيئة العمل واكتشاف ما يعرف بـ (مجموعات العمل الغير رسمية) أي التي يشكلها العمال في مكان العمل من تلقاء أنفسهم دون تكليف من الإدارة.

من أهم الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة أنها بالغت في التركيز على العنصر البشري الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عوامل أخرى مهمة لنجاح وبقاء المؤسسة (مثل الفعالية). كما أن الأبحاث المتعلقة بهذه المدرسة الفكرية أجريت بأسلوب تدريجي ومنفصل ولم تنشأ عنها نظرية عامة. ويرى بعض النقاد أن الدافع الرئيسي لهذه المدرسة كان مهاجمة المظاهر الانسانية التي اتسمت بها المدرستين العلمية والعمومية والسعي لإجراء تعديلات على أفكار ومبادئ تلك المدرستين بدلا من إنتاج نظريات جديدة من الأساس. إضافة إلى مجموعة أخرى من الانتقادات :

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية .
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.

إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.

- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

- هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة .

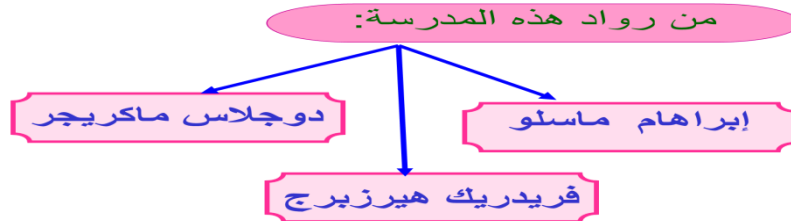
- يرى أن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته و لا يهتم بإنشاء جماعات .

رغم الانتقادات الموجهة إليها، تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية ذات أهمية كبيرة في تطوير الفكر الإداري، حيث لفتت الانتباه إلى أهمية العوامل الإنسانية في العمل وأثرها على الإنتاجية. كما ساهمت في تطوير مفهوم القيادة الفعالة التي تركز على العلاقات الإنسانية وتحفيز الموظفين ، مغيرة بذلك الطريقة التي ينظر بها المديرون إلى الموظفين، وأكدت على أهمية العوامل الإنسانية في تحقيق النجاح للمنظمة. ومن خلال تطبيق مبادئ هذه المدرسة، يمكن للمديرين بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

5. المدرسة السلوكية

المدرسة السلوكية في الفكر الإداري تُعتبر نقلة نوعية في دراسة الإدارة والمنظمات، حيث انتقلت من التركيز على الهياكل الرسمية والعمليات الميكانيكية (كما في المدرسة الكلاسيكية) إلى الاهتمام بالعنصر البشري وسلوكيات الأفراد داخل المنظمات. ظهرت هذه المدرسة كرد فعل على قيود المدرسة الكلاسيكية، وخاصة تجاهلها للجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين.

على الرغم من أن مصطلحي "المدرسة السلوكية" و"العلاقات الإنسانية" يُستخدمان أحياناً بشكل مترادف، إلا أنهما يمثلان نظريتين متميزتين، وإن كانتا متكاملتين، في مجال الإدارة. لقد سلطت نظرية المدخل السلوكي الضوء على الجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة، حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم، ومن رواد هذه الفكرة كريس إرجيرس، ودوجلاس ماكجريور، وإبراهيم ماسلو، وفريدريك هيرزبرج، والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.



6. نظرية الدوافع و الحاجات

نظرية تسلسل الحاجات لماسلو

تعتبر نظرية الدوافع والحاجات من أهم النظريات في علم النفس والإدارة، حيث تسعى إلى فهم العوامل التي تحفز الأفراد وتوجه سلوكهم. تقوم هذه النظرية على فكرة أن الإنسان مدفوع بمجموعة من الحاجات والرغبات التي يسعى إلى إشباعها، وأن هذه الحاجات تتدرج في سلم أولويات تتدرج في هرم قائم على خمسة أنواع من الحاجات وهي:



- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية التي لا يمكن البقاء بدونها، مثل الطعام والشراب والهواء والنوم.
 - **حاجات الأمان:** وهي الحاجة إلى الشعور بالأمان والاستقرار والحماية من المخاطر، مثل الأمن الوظيفي والصحي والمالي.
 - **الحاجات الاجتماعية:** وهي الحاجة إلى الانتماء والتواصل مع الآخرين، مثل الحب والصداقة والعلاقات الاجتماعية.
 - **حاجات التقدير:** وهي الحاجة إلى الشعور بالتقدير والاحترام من الذات والآخرين، مثل الثقة بالنفس والإنجاز والاعتراف.
 - **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجة إلى تحقيق أقصى إمكانات الفرد وتحقيق أهدافه الشخصية، مثل الإبداع والابتكار والتطور.
- تقوم نظرية ماسلو على عدة مبادئ، منها:
- **تدرج الحاجات:** تتدرج الحاجات في هرم، حيث يجب إشباع الحاجات الأدنى أولاً قبل الانتقال إلى الحاجات الأعلى.
 - **الحاجات غير المشبعة:** تعتبر الحاجات غير المشبعة هي المحرك الرئيسي للسلوك، حيث يسعى الفرد إلى إشباعها لتحقيق التوازن والرضا.

- **الحاجات المتعددة:** يمكن للفرد أن يكون لديه عدة حاجات في نفس الوقت، ولكن الحاجة الأكثر إلحاحًا هي التي توجه سلوكه.
 - **الاختلاف بين الأفراد:** يختلف الأفراد في ترتيب أولويات حاجاتهم، حيث قد تكون بعض الحاجات أكثر أهمية بالنسبة لشخص معين مقارنة بشخص آخر.
 - **على الرغم من أهميتها، وُجهت بعض الانتقادات لنظرية ماسلو، منها:**
 - **صعوبة تطبيقها:** يصعب تحديد مستوى إشباع الحاجات بدقة، حيث يختلف ذلك بين الأفراد.
 - **الترتيب الثابت:** قد لا يكون ترتيب الحاجات ثابتًا لجميع الأفراد، حيث قد تختلف الأولويات بين الثقافات والمجتمعات المختلفة.
 - **التركيز على النقص:** تركز النظرية بشكل كبير على الحاجات غير المشبعة، وتهمل أهمية الحاجات المشبعة ودورها في تحفيز السلوك.
- ونتيجة لهذه الانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو، فقد بذلت جهود من قبل علماء آخرين في محاولة لإدخال بعض التعديلات التي يمكن بواسطتها الحد من أوجه النقص في نظرية ماسلو. ويعتبر كلايتون ألدرفر (Klayton Alderfer) من أوائل الباحثين في موضوع تعديل نظرية ماسلو كرد فعل لما واجهته نظرية التدرج الهرمي للحاجات من انتقادات. اقترح ألدرفر أن يستبدل التدرج الهرمي لماسلو المكون من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات وهي
- **حاجة البقاء:** وهي التي تمثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو.
 - **حاجات الانتماء:** وهي تمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
 - **الحاجة إلى النمو:** وهي تمثل الجزء المتبقي من الحاجة إلى التقدير ثم حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

نظرية Y و X ل Douglas Mc Gregor

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لمكريكور على كل من النظريات الكلاسيكية والإنسانية وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية س (X)، والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية ص (Y) والتي يؤمن بها هو شخصيا. ويمكن تلخيص كل من النظريتين حسب افتراضات مكريكور كالتالي:

نظرية س (X):

- تعتمد نظرية (X) على مجموعة من الافتراضات الأساسية حول السلوك الإنساني للأفراد، ومن أهمها:
 - أن الأفراد بطبيعتهم لا يحبون العمل وهذا متأصل في تكوينهم السلوكي ويحاولون تجنب العمل الموكلة إليهم قديمها و حديثها
 - تؤكد هذه النظرية على ممارسة القسوة في التعامل مع الأفراد العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى، فالعقاب و التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الأفراد على العمل
 - يجب إخضاع العامل للرقابة الشديدة والدقيقة لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة فالأفراد إنما يعملون خوفاً من العقاب و ليس حباً في العمل.
 - يرغب معظم الأفراد في تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل أشخاص آخرين يقودنهم و يوجهونهم و يشرحون لهم ماذا يعملون وهذا يتطلب وجود إدارة قوية لتوجيه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى أفضل من الإنتاجية. ويعتبر مكريكور نظرية (X) مثل نظرية "العصا والجزر" التي تعتمد على الرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب، وهذه النظرية في رأي مكريكور لا تشكل حافزاً لدى الأفراد العاملين نحو الأداء الأفضل.
 - أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

نظرية ص : (Y)

إن الاحتياجات العليا، كتقدير الذات وتحقيقها، هي احتياجات مستمرة لا يشبعها معظم الافراد بشكل كامل أبداً. لذلك، فإن هذه الاحتياجات العليا هي التي يمكن من خلالها تحفيز العاملين على أفضل وجه.

على النقيض تماماً من نظرية X ، تفترض إدارة نظرية Y الافتراضات التالية:

- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل شيء طبيعي كاللعب والراحة. إذا كانت الظروف مواتية .
- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.
- إن العنصر البشري (وتحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.
- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.
- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب.
- إن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات والذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

يؤكد مكريكور في نظريته (Y) على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وكذلك على أهمية القيادة الإدارية في الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين معاً، ومن بين افتراضات نظرية (Y) الآتي:

- تحديد الوصف الكامل والمستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- تحديد الأهداف الثانوية أو الفرعية من الأهداف الأساسية ووضع برنامج زمني لتنفيذها خلال مدة زمنية محددة.
- المتابعة الفنية والإدارية للتأكد من تحقيق الأهداف الفرعية والرئيسية.
- تقييم النتائج ومعرفة المشاكل إن وجدت وتشخيص مسبباتها بموضوعية واتخاذ السبل التصحيحية علاجياً ووقائياً.

بناءً على هذه الافتراضات، توجد فرصة لمواءمة الأهداف الشخصية مع أهداف المنظمة باستخدام حاجة الموظف الخاصة لتحقيق الذات كحافز. شدد ماكجريجور على أن إدارة نظرية Y لا تعني ضمناً اتباع نهج لين.

أدرك ماكجريجور أن بعض الأشخاص قد لا يصلون إلى مستوى النضج الذي تفترضه نظرية Y وقد يحتاجون في البداية إلى ضوابط أكثر صرامة يمكن تخفيفها مع تطور الموظف. بالافتراض الجدلي بصحة نظرية Y ، فيمكن للمنظمة تطبيق مبادئ الإدارة العلمية التالية لتحسين دوافع الموظفين:

- **اللامركزية والتفويض:** إذا قامت الشركات بلامركزية التحكم وتقليل عدد مستويات الإدارة، فسيكون لدى المديرين المزيد من المروّوسين وبالتالي سيحتاجون إلى تفويض بعض المسؤولية واتخاذ القرار إليهم.
- **توسيع نطاق الوظيفة:** توسيع نطاق وظيفة الموظف يضيف تنوعاً وفرصاً لتلبية احتياجات الأنا.
- **الإدارة التشاركية:** إن استشارة الموظفين في عملية صنع القرار تستغل قدرتهم الإبداعية وتوفر لهم بعض التحكم في بيئة عملهم.
- **تقييمات الأداء:** إن جعل الموظف يضع الأهداف ويشارك في عملية التقييم الذاتي يزيد من المشاركة والتفاني.

إذا تم تنفيذ هذه المبادئ بشكل صحيح، يمكن لمثل هذه البيئة أن تزيد وتحفز باستمرار الدافع حيث يعمل الموظفون على تلبية احتياجاتهم الشخصية العليا من خلال وظائفهم.

ما يميز نظرية ماكجريجور أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين على سلوك الفرد. بمعنى آخر، يتأثر الأفراد بمرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاههم، مما يؤدي إلى انسجام سلوكياتهم وتوافقها مع هذه التوقعات. فالمديرون الذين يتبنون فلسفة "X" يميلون إلى ممارسة أساليب إشرافية ورقابية صارمة، تحد من حرية التصرف والاستقلالية لدى مرؤوسيه. هذا النمط من القيادة قد يخلق موظفين سلبيين يعتمدون على التوجيهات المباشرة ولا يبادرون بأي عمل إلا بتعليمات

محددة بالمقابل، يعتمد المديرون الذين يتبنون فلسفة "Y" نهجًا أكثر ديمقراطية، حيث يمنحون مرؤوسيهـم مساحةً أوسع للمشاركة وحرية التصرف. هذا الأسلوب يشجع على الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، ويعزز الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم. مع مرور الوقت، يتفاعل الموظفون مع هذه البيئة الإيجابية بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة، ويعكسون توقعات مديريهم من خلال سلوكياتهم. هذا التأثير الإيجابي يشجع المديرين الذين يترددون في تبني أساليب مثل التمكين، ويؤكد لهم أن الثقة بالمرؤوسين هي أساس الانتماء والولاء، بينما الشك وعدم الثقة قد يؤديان إلى نتائج عكسية.

نظرية العوامل أو نظرية العاملين

نظرية العوامل أو نظرية العاملين ، و تُعرف هذه النظرية أيضًا باسم **نظرية التحفيز والصحة** ، تعتبر من أبرز النظريات في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي، والتي تهدف إلى فهم العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين ودوافعهم. تم تطوير هذه النظرية من قبل عالم النفس الأمريكي فريدريك هيرزبرج في الخمسينيات، الذي قام بدراسة واسعة حول العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي وعدم الرضا. وقد نشر نتائج دراسته في كتابه "دوافع العمل" عام 1959. ولا تزال تحظى بأهمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية حتى اليوم.

قسم هيرزبرج هذه العوامل إلى قسمين رئيسيين: أطلق على الأولى منها اسم العوامل الصحية الوقائية، وهي تتشابه مع

مع حاجات المستويات السفلى لهرمية ماسلو

1- العوامل الصحية الوقائية

- وتشمل هذه العوامل الجوانب المادية والبيئية المحيطة بالعمل، مثل الراتب، وظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء، والإشراف.
- هذه العوامل لا تسبب الرضا الوظيفي بشكل مباشر، ولكن غيابها أو عدم كفايتها يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضا.
- بمعنى آخر، توفير عوامل النظافة بشكل كافٍ يزيل حالة عدم الرضا، ولكنه لا يضمن الرضا أو الدافعية.

و عوامل ترتبط بتحقيق الذات والإنجاز في العمل، فأطلق عليها اسم العوامل الدافعة والعوامل المحبطة التي ترتبط بالجوانب المادية والتنظيمية. تعتبر العوامل الدافعة مرتبطة بتحقيق رضا داخلي، في حين تعتبر العوامل المحبطة مسؤولية عن تجنب عدم الرضا. فإذا توفرت، فإنها تزيد من الرضا الوظيفي وتحفز الموظفين على الأداء الأفضل. وتشمل هذه العوامل:

2- العوامل الدافعة

- وترتبط هذه العوامل بطبيعة العمل نفسه، مثل الإنجاز، والتقدير، والمسؤولية، والتقدم، والنمو الشخصي.
- هذه العوامل هي التي تخلق الرضا الوظيفي الحقيقي وتحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد.
- وجود هذه العوامل يشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، والشعور بالإنجاز والتقدير.

بعض الانتقادات

على الرغم من أهميتها، فقد تعرضت نظرية العوامل لبعض الانتقادات، مثل:

- **التبسيط الزائد:** حيث يرى البعض أن النظرية تبسط العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى حد كبير، وتتجاهل عوامل أخرى مهمة مثل الشخصية الفردية والثقافة التنظيمية.
- **صعوبة التطبيق:** قد يكون من الصعب على الشركات تطبيق نظرية العوامل بشكل كامل، حيث أن بعض العوامل الصحية قد تكون مكلفة أو صعبة التغيير.

في الختام تظل نظرية العوامل من أهم النظريات في مجال تحفيز الموظفين، حيث قدمت إسهامات كبيرة في فهم العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين وأدائهم. وعلى الرغم من بعض الانتقادات، فإن النظرية لا تزال ذات قيمة كبيرة في تصميم برامج تحفيز الموظفين وتحسين بيئات العمل.

7. مدرسة منهج النظم

تعود جذور هذه المدرسة إلى منتصف القرن العشرين، حيث بدأت تتبلور فكرة "النظرية العامة للنظم" على يد العالم النمساوي لودفيج فون بيرتالانفي. وقد تم تطبيق هذه النظرية في مجالات مختلفة، مثل علم الأحياء، والفيزياء، والهندسة، قبل أن تجد طريقها إلى مجال الإدارة.

يعتبر "شيستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"، انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس مجموعة مفاهيم فلسفية يمكن تطبيقها في أي نظام كان، وتعني النظم "تفاعل و تداخل أجزاء ينظر إليها ككل"، وقد عرفت نظرية النظم "بأنها كل منظم أو أجزاء لأشياء تم جمعها و ربطها لتشكل وحدة كلية أو وحدة معقدة".

يعالج هذا المنهج إدارة المنظمة باعتبارها نسقاً أو منظومة، تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، وتتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، فأما المدخلات فهي مدير الموارد البشرية والعاملون معه، بالإضافة إلى الموارد والإمكانات الأخرى المادية والمالية والمعلومات. وأما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الموارد البشرية الملائمة وتحفيزها وصيانتها واستمرار عطائها. وأما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالسلوك الملائم والقيم الإيجابية والدوافع المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة منها، و السلع والخدمات في شكلها النهائي هذا بالإضافة إلى ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية ومعاونة للإدارات الأخرى الشكل التالي يوضح ذلك.



أهم مبادئ مدرسة منهج النظم:

- المنظمة كنظام متكامل: يجب النظر إلى المنظمة كوحدة واحدة، تتكون من أجزاء مترابطة ومتكاملة، ولا يمكن فهمها بشكل كامل إلا من خلال فهم هذه العلاقات المتبادلة.
- التفاعل مع البيئة: المنظمة ليست كياناً منعزلاً، بل هي نظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة به، ويؤثر فيها ويتأثر بها.

- **الأهداف المشتركة:** يجب أن يكون لدى جميع أجزاء المنظمة أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها، وأن يكون هناك تنسيق وتعاون بين هذه الأجزاء لتحقيق هذه الأهداف.
 - **التغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة آلية هامة للتحكم في أداء المنظمة، حيث يتم من خلالها جمع المعلومات عن النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
 - **الاستمرارية والتكيف:** يجب أن تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وأن تسعى إلى التطور والتحسين المستمر.
- يقتضي منهج النظم أيضا النظر إلى إدارة المنظمة على أنها نظام مفتوح ، إذ تعمل في بيئة معينة تنقسم إلى : بيئة داخلية وهي المؤسسة التي توجد بها وتتأثر بأهدافها وإستراتيجياتها وإمكاناتها . وبيئة خارجية بعيدة و قريبة ذات بعد ايكولوجي الذي تعمل به المؤسسة وما فيه من عوامل إيجابية وسلبية ، ومن فرص ومعوقات ، تحدث أثرها على سياسات المنظمة وأهدافها وخططها وإنجازاتها.
- إن نظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء. أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة.
- إسهامات مدرسة منهج النظم:**
- **نظرة شاملة للمنظمات:** تقدم هذه المدرسة رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمات، تساعد على فهم تعقيداتها وعلاقاتها المتبادلة مع البيئة المحيطة.
 - **التركيز على العلاقات المتبادلة:** تؤكد هذه المدرسة على أهمية العلاقات المتبادلة بين أجزاء المنظمة، وأثر هذه العلاقات على الأداء الكلي للمنظمة.
 - **أهمية البيئة:** تولي هذه المدرسة أهمية كبيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة، وتأثير هذه البيئة على المنظمة.
 - **التغذية الراجعة:** تعتبر هذه المدرسة أن التغذية الراجعة آلية هامة للتحكم في أداء المنظمة، وتحسينه المستمر.
- انتقادات لمدرسة منهج النظم:**
- **صعوبة التطبيق:** يرى البعض أن تطبيق مبادئ هذه المدرسة في الواقع العملي قد يكون صعباً، بسبب تعقيد العلاقات بين أجزاء المنظمة والبيئة المحيطة.
 - **التركيز الزائد على الهيكل:** يرى البعض أن هذه المدرسة تركز بشكل كبير على الهيكل التنظيمي، وتهمل جوانب أخرى هامة مثل الثقافة التنظيمية، والسلوك الإنساني.
- رغم الانتقادات الموجهة إليها، تعتبر مدرسة منهج النظم من أهم المدارس الحديثة في مجال الإدارة، حيث تقدم رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمات، وتساعد على فهم تعقيداتها وعلاقاتها المتبادلة مع البيئة المحيطة. وقد ساهمت هذه المدرسة في تطوير الفكر الإداري، وتوجيه المديرين إلى ضرورة النظر إلى المنظمة كوحدة واحدة متكاملة، والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة.

8. نظرية اتخاذ القرار

تعتبر نظرية اتخاذ القرار من أهم النظريات في العلوم الإدارية والاقتصادية وعلم النفس، حيث تسعى إلى فهم كيفية اتخاذ الأفراد والمنظمات للقرارات في مختلف المواقف. تشمل هذه النظرية مجموعة من النماذج والأدوات التي تساعد على تحليل الخيارات المتاحة وتقييمها، بهدف اتخاذ القرار الأفضل.

اتخاذ القرار في قاموس علم الاجتماع يعني "يستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة إلى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، أما اتخاذ القرار فهو يشير إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة"⁹

و اتخاذ القرار من وجهة نظر علماء الإدارة يعني " أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهته وهذه الطرق تسمى بدائل، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجد سلوكه حتماً لم يكن بصدد قرار وقد يكون أمام متخذ القرار أو الامتناع عنه، في هذه الحالة يكون أمامه بديلين لا بديل واحد وهما اتخاذ القرار والامتناع عنه ويتطلب وجود القرار أن يتم اختيار واع لأحد البدائل المتاحة"¹⁰

أنواع نظريات اتخاذ القرار:

1. **نظرية القرار العقلاني:** تفترض أن صانع القرار يتصرف بشكل عقلاني، ويقوم بجمع جميع المعلومات المتاحة، ويقيم جميع البدائل بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرار.
2. **نظرية القرار السلوكي:** تركز على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، مثل التحيزات المعرفية، والعواطف، والضغوط الاجتماعية.
3. **نظرية القرار في ظل عدم اليقين:** تتعامل مع الحالات التي تكون فيها المعلومات غير كاملة أو غير مؤكدة، وتستخدم أدوات مثل تحليل المخاطر ونظرية الاحتمالات.
4. **نظرية القرار الجماعي:** تدرس كيفية اتخاذ القرارات في المجموعات أو الفرق، وتأثيرات التفاعلات الاجتماعية على عملية صنع القرار

اتخاذ القرار في المدرسة الكلاسيكية:

في المدرسة الكلاسيكية، يُنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية عقلانية ومنهجية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على تحليل دقيق للمعلومات المتاحة بهدف تحقيق أقصى فائدة أو ربح. تعتمد هذه المدرسة على افتراضات مثالية حول قدرة الأفراد والمنظمات على اتخاذ قرارات مثالية (عقلانية كاملة) في ظل ظروف واضحة ومحددة نذكر منها :

1. العقلانية الكاملة: (Perfect Rationality)

- يُفترض أن متخذي القرار لديهم معرفة كاملة بجميع البدائل والخيارات المتاحة.
- لديهم القدرة على تحليل جميع المعلومات بشكل موضوعي ودقيق.
- يتم اتخاذ القرارات بهدف تعظيم المنفعة أو الربح.

2. المعلومات الكاملة والمجانية:

- يُفترض أن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار متاحة بسهولة ودون تكلفة.
- لا يوجد غموض أو عدم يقين في المعلومات.

3. تحقيق الأهداف المثلى:

- يتم اتخاذ القرارات بهدف تحقيق أفضل نتيجة ممكنة، سواء كانت تعظيم الربح في الشركات أو تعظيم المنفعة لدى الأفراد.

4. البيئة المستقرة والواضحة:

- يُفترض أن البيئة المحيطة مستقرة ويمكن التنبؤ بها، مما يسهل عملية اتخاذ القرار

مراحل اتخاذ القرار في الفكر الكلاسيكي :

وفقاً للنظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الجديدة؛ فإنَّ الغرض الأساسي من عملية اتخاذ القرارات هو التوصل إلى قرارات عقلانية ترى تلك النظريات أنَّ عقلانية القرار يمكن تحقيقها من خلال خطوات محددة ينبغي الحرص على إجرائها لإنتاج قرار عقلاني. حيث قدم الفكر الكلاسيكي سبع مراحل تمر بها عملية اتخاذ القرار وهي:

1. **تحديد المشكلة:** تحديد المشكلة بوضوح وتحديد أبعادها وأسبابها.
2. **جمع المعلومات:** جمع المعلومات ذات الصلة بالمسألة من مصادر مختلفة.

⁹ محمد عاطف عيث : قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية ، الأزhar طَّة، القاهرة، 2006 ص 106

¹⁰ محمد إبراهيم حسان، محمد حسن العجمي الإدارة التربوية، ط 6 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 ، ص 173

3. **تحديد الخيارات المتاحة:** تحديد جميع الخيارات المتاحة لحل المشكلة.
4. **تقييم الخيارات:** تقييم كل خيار من حيث التكلفة والفوائد والمخاطر.
5. **اختيار البديل الأفضل:** اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة ومخاطر.
6. **تنفيذ القرار:** تنفيذ القرار ومتابعة النتائج.
7. **تقييم النتائج:** تقييم نتائج القرار وتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق الهدف المنشود.

اتخاذ القرار عند سايمون

لقد سعى سايمون لفهم واستيعاب الكيفية التي تُتخذ بها القرارات، منطلقاً من معارضته وعدم قناعته بالأفكار التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في هذا الشأن. حيث يرى أن تلك النظريات تعتقد بإمكانية التوصل إلى قرارات عقلانية تماماً، من دون الأخذ بالاعتبار للعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تعيق التوصل لمثل تلك القرارات.

إنَّ اهتمام سايمون بتلك العوامل المُحددة لعملية اتخاذ قرار عقلاني؛ قاده إلى التوصل إلى مفهوم يأخذ بعين الاعتبار تلك العوامل، وهو مفهوم العقلانية المحدودة.

تلجأ نظرية الاختيار العقلاني إلى تعريف محدودٍ وضيِّقٍ للعقلانية، فيمكن تعريف السلوك العقلاني - بأبسط شكل- على أنه السلوك الموجّه بالهدف الذي يتصّف بالتأمل (أي سلوك تقييمي) والتناغم (على مرّ الزمن وفي حالات مختلفة من الخيارات). يتناقض هذا التعريف مع السلوك الذي يتصف بالعشوائية والاندفاع والخاضع للإشراف الكلاسيكي، ويتناقض أيضاً مع المحاكاة (السلوك غير القابل للتقييم). يوصف مصطلح العقلانية المحدودة مجموعة واسعة من الحسابات الوصفية والمعيارية والإرشادية للسلوك الفعّال والتي تنطلق من افتراضات العقلانية الكاملة.

العوامل المؤثرة على العقلانية المحدودة:

لقد طوّر سايمون مفهوم ونموذج العقلانية المحدودة الذي يركز أساساً على فكرة أنَّ الإنسان لا يمكن أن يكونوا عقلانيين تماماً أو بشكل مطلق، بل هم عقلانيون بشكل جزئي وذلك لأسباب التالية :

- **محدودية المعلومات:** قد لا تتوفر جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الأمثل، أو قد تكون المعلومات غير كاملة أو غير دقيقة.
- **القدرة العقلية المحدودة:** العقل البشري لديه قدرة محدودة على معالجة المعلومات وتحليل جميع البدائل الممكنة. وهو يعتقد أن القدرة الإنسانية محدودة جداً لتوافر كل البيانات والتبصر الضروري لصنع القرارات المعقدة المرتبطة بإدارة منظمة ضخمة
- **الوقت المحدود:** غالباً ما يتم اتخاذ القرارات تحت ضغط الوقت، مما يقلل من القدرة على تحليل جميع الخيارات بعمق.
- **التعقيد البيئي:** البيئة المحيطة قد تكون معقدة ومتغيرة، مما يجعل من الصعب التنبؤ بجميع النتائج المترتبة على القرار
- **العواطف والتحيزات:** يمكن أن تؤثر عواطفنا وتحيزاتنا على قراراتنا
- **القيود المعرفية:** قدرتنا على معالجة المعلومات محدودة، مما يجعلنا نعتمد على الاختصارات الذهنية.

يهدف هذا المدخل إلى تسليط الضوء على المساهمات الرئيسية - من علوم اتخاذ القرار، والاقتصاد، وعلم النفس المعرفي والعصبي، وعلم الأحياء، والفيزياء، وعلوم الكمبيوتر، والفلسفة - في فهمنا الحالي للعقلانية المحدودة.

مفهوم القرارات الاكتفائية كبديل عن القرارات المثلى التي يفترضها الرشد التام ، ويعكس مصطلح الاكتفاء رغبة متخذ القرار في اختيار البديل الكافي أو المرضي بدلا من المثالي .

إن مثل هذا البديل قد يلبي جميع المتطلبات اللازمة للحل لكنه لا يعد خيار مثالي ، لأنه في الواقع يمثل أفضل ما يمكن الوصول إليه في ظل القيود البيئية والبشرية المحيطة بمتخذ القرار . وان الإداري الذي يتخذ القرار يبحث عن بديل مقبول في حدود المعلومات التي يستطيع الحصول عليها ولا يمكنه أن يحصل على البديل المثالي المبني على المعلومات المتكاملة لذا أطلق سايمون وزملاءه على متخذ القرار تعبيراً جديداً هو الرضا أي أن متخذ القرار يرضى بالبديل الذي أقل من الحد الأقصى بناء على المعلومات

المحددة التي وصلته بدلاً من التعبير الذي استخدمته النظريات التقليدية وهو السعي للتعظيم والحصول على الحد الأقصى لذلك اقترح سايمون استبدال نموذج الرجل الاقتصادي الذي يتصرف بـ (انه على علم كامل بكافة البدائل ، ويستطيع التنبؤ بآثار كل بديل ونتيجته ، كما أن أمامه نظام ثابت).

مراحل اتخاذ القرار عند سيمون

يقسم سيمون عملية اتخاذ القرار إلى ثلاث مراحل رئيسية:

1. **مرحلة الاستخبار:** في هذه المرحلة، يتم جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار.
2. **مرحلة التصميم:** في هذه المرحلة، يتم تطوير البدائل المتاحة وتقييمها من حيث التكلفة والفوائد والمخاطر.
3. **مرحلة الاختيار:** في هذه المرحلة، يتم اختيار البديل الأفضل بناءً على تقييم البدائل المتاحة.

انتقادات المدرسة عند سيمون

نظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون، رغم أهميتها وتأثيرها الكبير في مجال الإدارة، لم تسلم من النقد. إليك بعض أبرز الانتقادات التي وُجّهت إليها:

1. مفهوم "الرضا" بدلاً من "التعظيم":

- يرى سيمون أن متخذي القرار يسعون إلى تحقيق "الرضا" (satisficing) "بدلاً من "التعظيم" (maximizing) أي أنهم يبحثون عن حلول مقبولة بدلاً من الحل الأمثل.
- يُنتقد هذا المفهوم لأنه قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات دون المستوى الأمثل، خاصةً في المواقف التي تتطلب تحليلاً دقيقاً وشاملاً.
- يرى البعض أن مفهوم الرضا قد يكون مناسباً في بعض الحالات التي يكون فيها الوقت محدوداً، ولكن لا يجب أن يصبح هو القاعدة.

2. التركيز على العمليات المعرفية الفردية:

- تركز نظرية سيمون بشكل كبير على العمليات المعرفية الفردية لمتخذ القرار، وتهمل العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.
- يُنتقد هذا التركيز لأنه يتجاهل أهمية ديناميكيات الجماعة، والثقافة التنظيمية، والسلطة، وغيرها من العوامل التي تلعب دوراً حاسماً في اتخاذ القرارات في المؤسسات.

3. افتراض محدودية العقلانية:

- تقترض نظرية سيمون أن الأفراد يتخذون القرارات في ظل "محدودية العقلانية" (bounded rationality)، أي أن قدراتهم المعرفية محدودة، وأنهم يعملون في بيئة مليئة بالمعلومات غير الكاملة.
- يُنتقد هذا الافتراض لأنه قد يبالغ في تقدير محدودية العقلانية، ويتجاهل قدرة الأفراد على التعلم والتكيف، واستخدام الأدوات والتقنيات التي تساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل.
- يرى البعض إن استخدام الحاسوب ووسائل تكنولوجيا المعلومات قد يقلل من محدودية العقلانية.

4. صعوبة التطبيق العملي:

- يُعتبر تطبيق نظرية سيمون في الواقع العملي أمراً صعباً، خاصةً في المواقف المعقدة التي تتطلب تحليلاً كمياً دقيقاً.
- يُنتقد هذا الجانب لأنه يقلل من قيمة النظرية كأداة عملية لاتخاذ القرارات في المؤسسات.

5. إهمال الجوانب العاطفية:

- تهمل نظرية سيمون دور العواطف والمشاعر في عملية اتخاذ القرار.
- يرى البعض أن العواطف يمكن أن تؤثر بشكل كبير على القرارات، سواء بشكل إيجابي أو سلبي.
- على الرغم من هذه الانتقادات، تظل نظرية اتخاذ القرار عند سيمون من أهم النظريات في مجال الإدارة، وقد ساهمت في فهم أفضل لكيفية اتخاذ القرارات في المؤسسات.