

المدارس التسييرية

أولاً: الفكر الكلاسيكي للتنظيم

1. فرضيات النظرية الكلاسيكية:

أهم الفرضيات التي بني عليها الفكر الكلاسيكي:

- 1- الفرضية الميكانيكية: تعتبر المنشأة عبارة عن ميكانيزم أما الأفراد فينظر إليهم على أنهم عبارة عن قطاع للميكانيزم.
- 2- الفرضية العقلانية: تتكون المنظمة من عناصر مادية (يمكن التحكم فيها) وعناصر بشرية تخضع لقوانين نفسانية بسيطة ينظر من خلالها العامل على أنه :
- كسول بطبيعته، متحفز عن طريق الأجر، له استعداد وميل للتحايل، يبحث عن الأمن والاستقرار، ليست له طموحات كبيرة، يحاول التهرب من المسؤوليات.

2. مبادئ التنظيم عند الكلاسيك

- 1- التنظيم السلمي: المنظمة مرتبة سلمياً، الطبقة العليا تملك السلطة ويمكنها أن تتنازل عنها أو جزء منها إلى الطبقة الوسطى، أما الطبقة الدنيا فهي تتكلف فقط بالتنفيذ؛
- 2- وحدوية القيادة: يعتقد أن فعالية التسيير تتحسن فقط عندما يتلقى كل عضو في المنظمة الأوامر والتوجيهات من مسؤول واحد؛
- 3- مبدأ الخصوصية: المشاكل الخصوصية أو العارضة من صلاحيات الإدارة العليا أما المرؤوسون فيقومون بالأعمال الروتينية اليومية؛
- 4- مبدأ التخصص: يجب التفرقة بين التخصص العمودي والمتمثل في التصميم والتنفيذ، والتخصص الأفقي والمتمثل في تجزئة العمل إلى مجموع عمليات بسيطة وهذا للتقليص من وقت التعليم والتكوين ووقت التنفيذ.

3. رواد الفكر الكلاسيكي

- 1 **فريدريك تايلور (F.Taylor)**: يعتبر أول من استخدم أسلوب الإدارة العلمية، والتي تعتمد على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة، ويرى تايلور أن هذا لا يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملاً من تخطيط وتنظيم ورقابة.

حيث قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ.

❖ تقوم الإدارة العملية على:

- 1- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي؛
- 2- تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل؛
- 3- اختيار وتدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء؛
- 4- دفع معدلات أجر أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم؛
- 5- إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج.

❖ الإيجابيات التaylorية:

- 1- جربت من طرف HENRI Fayol في معمل السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية وهو ما أدى إلى إنتاج أول سيارة بعد الحرب العالمية الثانية خضعت لهذا النمط من تقسيم العمل أي الإنتاج الحلقي.
- 2- طبقت في قطاع الفنادق 54 عملية لتنظيف غرفة في وقت قياسي 12 دقيقة. و8 دقائق في بعض الفنادق المصنفة.
- 3- التaylorية مطبقة أيضا في مصانع إنتاج المنتجات الإلكترونية.
- 4- صالحة لتقسيم العمل وإنجازه بدقة وكذلك تفرض انضباط ووتيرة عمل عاليين وهو ما يؤدي إلى التقليل في الكلفة والتحكم فيها ويعطي للمنشأة تنافسية كبيرة لمنتجاتها.

❖ الانتقادات الموجهة للتaylorية:

1- على مستوى المنشأة: العمال ينظرون إلى هذا النموذج على أنه غير إنساني ويؤدي إلى ردود أفعال سلبية (التغيب، العراقل، الصراعات ضد وتيرة العمل، رفض الأجور بالقطعة أو حسب القطعة).

2- على مستوى المجتمع: التaylorية أصبحت مثالا للاستغلال الرأسمالي و التوزيع العمالي، لذلك نددت به الحركة العمالية.

❷ هنري فايول (Henry Fayol): هو أول من وضع وبشكل مبسط مبادئ الإدارة أي التسيير لكل منشأة ومنظمة واشتهر فايول

بمقولته المشهورة: التسيير هو التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة.

بالإضافة لهذه المقولة وضع فايول والذي يعتبر الأب الإستراتيجي للتنظيم الآتي :

1- قسم الإدارة إلى ستة (6) عمليات كبرى أو وظائف وهي:

✓ العمليات التقنية (الإنتاج، التصنيع، التمويل):

✓ العمليات التجارية (الشراء، البيع، التبادل):

✓ العمليات المالية (البحث عن رأس المال وكيفية تسييره):

✓ عمليات المحاسبة (الجرد، حساب التكاليف.....):

✓ العمليات الإدارية (وظائف المدير: التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة).

2- حدد فايول للإدارة 14 مبدأ:

- 1) تقسيم العمل (2) السلطة (3) مبدأ الانضباط (4) وحدة القيادة (5) وحدة الإدارة (6) التخلي عن المصلحة الخاصة للمصلحة العامة (7) المكافأة العادلة (8) المركزية (9) السلمية أو التسلسل الهرمي للسلطة (10) الأوامر (11) الإنصاف والعدالة (12) استقرار العمالة أو التوظيف (13) المبادرة (14) روح الجماعة أو الفريق.

❸ النموذج البيروقراطي (ماكس فيبر MAX WEBER): عالم اجتماع ألماني اهتم بتطوير الإدارات ووضع عددا من القواعد الغير

شخصية أو عقلانية من أجل فرض السلطة في المنظمات.

❖ يعرض أليرو (1970) خصائص البيروقراطية التي وضعها ماكس فيبر فيما يلي:

- 1- توزيع العمل وفقا للتخصص حيث يكون لكل مدير أو موظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة منفصلة وواضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف؛
- 2- يعين في الوظيفة من هو أكثر جدارة لشغلها؛
- 3- تكتسب المهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة، والتدريب والترقية؛
- 4- يحصل الموظف في المنظمة على خصائص أو مميزات التوظيف الثابت والراتب في حالة المعاش؛

5- يصف فيبر السلطة داخل المنظمة البيروقراطية بأنها سلطة قانونية أو شرعية وهذا ما يتعارض مع الفكر السائد المبني على التسلط الكاريزماتي (Domination Charismatique) المؤسس على الإيمان بالمزايا غير العادية للقائد، وكذلك يعارض الفكر المبني على التسلط التقليدي (Domination Traditionelle) المؤسس على طاعة العادات والتقاليد.

إذن الشرعية البيروقراطية عند مالكس فيبر ترتكز على الإيمان بشرعية القوانين والقواعد التي تمكن المالك للسلطة من الأمر والنهي. أي أن المرؤوسون لا يخضعون لمالك السلطة كإله، ولا يخضعون لمالك السلطة وفاء للعادات والتقاليد، إنما يخضعون لأوامره لكون القوانين والقواعد التنظيمية هي التي تفرض ذلك.

❖ إيجابيات هذه النظرية:

- كانت سببا في تصميم الإدارات الكبرى للدولة وتدوين نصوص وقوانين الموظفين؛
- أعطى هذا النموذج دفعا قويا وجديدا في تنظيم المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها، وأدى إلى وضع أسس متينة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- الولاء للقوانين (وليس للأشخاص أو العادات والتقاليد كما هو سائد في الدول النامية)، يرقى العلاقات الإنسانية داخل المنشأة ويذيب تلك الاعتقاد لدى المرؤوسين بأن الرؤساء يستعملون سلطتهم لفرض طريقة معينة في العمل.

❖ سلبيات النموذج أو النظرية:

بالرغم من إيجابياته، إلا أنه منتقد بشدة في الوقت الحالي فيما يتعلق بالتثاقل الملاحظ عليه والتشدد الكبير الذي نلاحظه عند المسؤولين الذين كثيرا ما يغطون بالقوانين ويجعلون منها حاجزا لكل مبادرة، كما أن تطور المجتمع يكون أحيانا أسرع من تطور النصوص القانونية التي ينظر إليها على أساس أن الوقت تجاوزها.

ثانيا: المقاربة البسيكوسوسيولوجية (Psychosociology):

① مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية على اثر الانتقادات الموجهة إلى النظريات التي تتعلق بالتنظيم العلمي للعمل و الانعكاسات السلبية على العامل في المنظمة ومن أشهر رواد هذه المدرسة (Ultun Mayo) وهو أستاذ التنظيم العلمي للعمل بجامعة هارفرد (Harvard) اشتهر بالتجارب التي قام بها مع مساعديه في منشأة western elechic بشيكاغو خلال الفترة 1924-1932 من أبرز تجاربه:

لل تجارب الإضاءة والذي بدأها بمحاولة قياس أثر الإضاءة على المردودية:

المرحلة الأولى:

و وضعت مجموعة من العمال في ظروف تم تحسين الإضاءة فيها. لوحظ بأن المردودية قد ارتفعت؛
و في نفس الوقت، وضعت مجموعة أخرى مشابهة لكن دون تحسين الإضاءة. النتيجة كانت مشابهة أيضا لوحظ ارتفاع المردودية، دهش فريق البحث من هذه النتائج مما اضطره إلى القيام بتجارب أخرى.

المرحلة الثانية:

يتم حذف كل التحسينات وتخضع المجموعة للمراقبة. لاحظ فريق البحث بأن النتائج أيضا تحسنت، حاول الباحثون فهم أسباب هذه النتائج فوجدوا عندما سألوا العاملين بأن النتائج تمت بفضل علاقات العمل والجو السائد في الورشة الاختبارية بين العاملين. ما يمكن استنتاجه من هذه النظرية هو الآتي:

❖ يغير الأفراد سلوكهم عندما يعرفون أنهم تحت المراقبة.

- ❖ يغير الأفراد سلوكهم بصفة إيجابية عندما يشعرون أننا نهتم بهم ونعير لهم أن أعمالهم مهمة ونافعة.
- ❖ تتوقف إنتاجية المجموعة على طبيعة العلاقات العاطفية الموجودة بين أفرادها.
- ❖ العلاقات الغير رسمية تتغلب على العلاقات الرسمية في المنظمة.

ملاحظات - ARGYRIS -

بالإضافة إلى إلتون مايو ، إهتم أرجيريس بالموضوع في مطلع الستينات واستنتج أن هناك نزاع قاعدي (un conflit de base) بين العمال والمنظمة سببه غياب مطابقة أهداف العمال وأهداف المنظمة.

ماهي أهداف كل من العمال والمنظمة؟

أهداف العمال: - توفير عملا جذابا يسمح لهم بمرونة واستقلالية في العمل واستعمال قدراتهم.

- تعاملهم بمبدأ النقد للنقد وليس كمرؤوسين

أهداف المنظمة: - تريد من العمال اتباع الأوامر وتطبيقها واحترام نمط العمل المقترح.

- ترفض للعمال مبدأ الاستقلالية وتشجع على التبعية.

- تنتظر من العمال تنفيذ المهام البسيطة.

ماهي نتائج التباين بين الهدفين؟

يؤدي بالعمال القيام بسلوكات سلبية:

- ✓ يفقدون الاهتمام بالعمل، يتغيبون عنه، يهربون منه ويشتركون في النقابات.
- ✓ يتعمدون عرقلة سير العمل للمنظمة.
- ✓ التخريب واللجوء إلى الاضراب.

② نظرية الحاجات والرغبات

1- سلمية الحاجات: (Maslow) أو هرم ماسلو

صنف ماسلو 1943 حاجات الانسان إلى خمس مستويات تشكل جميعها سلما أو هرما من الأدنى إلى الأعلى كما هو واضح في الشكل التالي:



- 1- الحاجات الطبيعية(الغذاء والمسكن) وغير ذلك من الحاجات الضرورية للفرد.
- 2- حاجات الأمن أي حاجة الفرد إلى درء الأخطار ومواجهة التهديدات.
- 3- الحاجات الاجتماعية أي حاجة الفرد إلى الانتماء إلى الجماعة وتكوين الصداقات.
- 4- الحاجة إلى التقدير وهي شعور الفرد بالأهمية.
- 5- الحاجة إلى تحقيق الذات وتشمل الحاجة إلى تحقيق المنجزات والابداع.

❖ ملاحظات حول سلمية ماسلو:

- الحاجة العليا في السلم لا تتحقق الا اذا تحققت الحاجة الأسفل منها.
- سلمية ماسلو الحاجات عند الانسان هي الدافع حسب ماسلو الى سلوك الانسان في العمل، كلما اتسعت حاجاته في مستوى معين تطلع الى اشباع حاجات أخرى مصنفة في مستوى أعلى.
- العناصر المصنفة أسفل الهرم تشبع حاجات مادية (الأجر) بينما العناصر العلوية تشبع حاجات معنوية (المسؤولية، الترقية).

❸ دراسات F.Herzberg (1968)

توصل Herzberg إلى نتائج مشابهة لسلم ماسلو من الأبحاث التي أجراها سنة 1950-1970 في الوسط الصناعي (في عينة من الشركات الأمريكية) واستنتج مايلي:

- ان العوامل المؤثرة في رضا الموظفين تختلف عن العوامل التي تؤثر على عدم رضاهم. فالموظف يشعر بعدم الرضا إذا كانت الظروف الخاصة بالعمل غير مناسبة. وشعوره بالرضا يكون في الوظيفة ذاتها وليس في ظروف العمل والعوامل المحيطة بالوظيفة. من هذه العوامل الكامنة في الوظيفة: المسؤوليات، التغيير، الترقية. في حالة عدم توفرها فإن شعور الموظف بالرضا عن العمل يقل أو لا يوجد أصلا.
- الأجر إذا شعر بالرضا يقدم كل ماله من جهد وبذلك تتحقق أهداف المنظمة والعكس صحيح.

عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا عن العمل

Job satisfaction factors and job non satisfaction factors

عوامل الرضا	عوامل عدم الرضا
✓ اكتمال الذات.	✓ التأطير والإشراف.
✓ التقدير والاحترام.	✓ ظروف العمل.
✓ المسؤولية .	✓ قانون العمل.
✓ الترقية.	✓ العلاقات بين الأفراد.
	✓ ضمان الشغل والاستمرارية فيه.
	✓ الأجر.
	✓ الحياة الشخصية العامل.

4 مساهمة ماك غريغور Mc gregor النظرية X النظرية Y :

انتقد ماك غريغور بشدة الإدارة الناجمو عن التصميم الكلاسيكي للتنظيم x (النظرية x) واقترح فلسفة جديدة سماها النظرية y :

فيما يلي أهم الفروقات الموجودة بين النظرية x والنظرية y :

النظرية x	النظرية y
✓ الفرد يكن كراهية للعمل ويعمل المستحيل من أجل تفاديه.	✓ الفرد المتوسط لا يكن كراهية للعمل.
✓ بسبب كراهيتهم للعمل يجب مراقبتهم وقيادتهم وتهديدهم بالعقوبات.	✓ الانسان يمكن أ، يقود نفسه عندما يعمل لتحقيق أهداف يحس أنه مسؤول عليها.

سياسة التحفيز في كلتا النظريتين مبنية على:

سياسة التحفيز في النظرية x	سياسة التحفيز في النظرية y
✓ مبدأ الجزرة والعصا يعني العقاب والثواب.	✓ الجو الملائم في العمل.
✓ التحفيز النقدي أو المال.	✓ أهمية العمل في المجموعة.
	✓ التسيير التشاركي (Management Participatif)

5 النموذج الياباني في التسيير الاستراتيجي للمنشآت: النظرية z وليام اوشي:

محاور النظرية Z :

(أ) جو الثقة المبني على ضمان الشغل وأفاق الحياة المهنية.

(ب) استعمال مصطلحات خاصة اتجاه العمال: مساعدون، شركاء، متعاملون.

(ج) تطوير إحساس الانتماء إلى مجموعة وذلك بتنظيم نشاطات ثقافية ورياضية مشتركة.

(د) اشراك العمال في تحديد الأهداف

(هـ) الرقابة الضمنية والذاتية.

(و) الترقية البطيئة.

(ي) التشغيل مدى الحياة (Full-time job)

بعض الملاحظات حول النظرية Z :

❖ تدعو هذه النظرية إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المنشآت بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء زيادة الإنتاجية (الاعتقاد السائد عند الأمريكيين).

❖ تقوم النظرية Z على مجموعة من الركائز: (الجو الاجتماعي)، إتاحة الفرصة للنقد، العمل المشترك، العمل بروح الفريق، تقدير العاملين الذين يقدرون عملهم، التسيير بالمشاركة.

❖ الركائز التي تقوم عليها النظرية Z ، تجعلها تتناقض مع أسلوب التنظيم في المنشآت الأمريكية.

وفيما يلي الاختلافات بين أسلوب التنظيم في المنظمات اليابانية وفي المنظمات الأمريكية:

المنظمات الأمريكية	المنظمات اليابانية
✓ توظيف مؤقت أو قصير المدى.	✓ توظيف مدى الحياة.
✓ سرعة في التقييم والترقية.	✓ بطء في التقييم والترقية.
✓ وسائل رقابة خارجية أو علنية.	✓ وسائل رقابة ذاتية وضمنية.
✓ إتخاذ القرارات فرديا	✓ اتخاذ القرارات جماعيا.
✓ المسؤولية فردية.	✓ المسؤولية جماعية.
✓ الاختصاص في الحياة الوظيفية	✓ عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية.

هذه الفروقات في أسلوب التنظيم سببها الاختلاف الجوهرى في ثقافة كل مجتمع، فارق العادات والتقاليد في نظر أوشي هو السبب الرئيسى وراء تباين النتائج في المنشآت.