

# ملخص لأهم مدارس ونظريات التسيير

لطلبة الثالثة ليسانس علم النفس العمل والتنظيم

الدكتورة فاتن باشا  
جامعة محمد خيضر-بسكرة

## المدرسة الكلاسيكية

### الأسس والافتراضات:

1. الأفراد كسالي وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل.
2. الأفراد غير عقلانيين.
3. الأفراد انفعاليون وبالتالي وجبت السيطرة عليهم وعلى هذا السلوك غير الرشيد.
4. فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العمال وذلك كمحاولة للسيطرة على سلوكهم داخل المنظمة.
5. المصلحة الشخصية هي أساس التصرفات البشرية في إطار الحرية والمنافسة وأن هذه المصلحة لا تتناقض مع المصلحة العامة.

### مساهمات فريديريك تايلور:

- مؤسس التقسيم العلمي للعمل أو ما يعرف بـ"الإدارة العلمية".
- من أهدافه: "ماذا لو أمكن الحصول على عائد أكبر من نفس كمية العمل ونفس عدد الآلات؟"
- يرى بأن "التكاسل النمطي" (التكاسل المتكرر لدى العمال) سببه: سلبية الإدارة، واقتناع العمال بأن أي مجهود إضافي يبذلونه لن يفيدهم بشيء.
- من أهم تجاربه: تجربة رفع الكتل المعدنية، تجربة جرف الخامات والمواد الأولية، تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج.
- من مبادئه:
- تقسيم العمل والتخصص في الوظيفة والدور.
- إيجاد طريقة العمل المثلى
- تحديد كمية العمل وتنظيمه
- تبني نظام أجور يقوم أساساً على القطع المنتجة وعلاوات الإنتاجية
- وحدة الأمر، ولكنه في نهايات عمله توجه إلى أهمية تعدد الأوامر
- دراسة الاجهاد البدني (الحركات غير الضرورية)، واقترح مقابل ذلك: الاختبار العلمي، تدريب العمال، التعاون، ضرورة تقسيم العمل.

### تقييم مساهمات فريديريك تايلور:

- المساواة بين الفرد والآلة
- العامل لا يحفز إلا بالمال
- وجود طريقة مثلى للعمل
- التركيز على الاجهاد البدني دون النفسي
- نمط المركزية الهرمي للسلطة
- عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتنظيمات غير الرسمية

### مساهمات هنري فورد:

- الفوردية هي طريقة الإنتاج المكثف تعتمد على خطوط التجميع في المصانع وتضمن دخل مرتفع للعمال.
- تجسيد مبادئ التنظيم العلمي للعمل (التي أكد عليها تايلور) بتطبيق خطوط التجميع

## ملخص لأهم مدارس ونظريات التسيير

## طلبة ثالثة ليسانس علم النفس العمل والتنظيم

- جلب المال ذوي الكفاءات العالية لضمان رفع مستويات الإنتاج
- رفع القدرة الشرائية لعمال مصانع فورد لتحفيزهم على اقتناء منتجات المصنع وبالتالي كسب ولاءهم وتحسين أدائهم.. "العامل ذو الأجر المرتفع زبون متميز".
- تقليص ساعات العمل إلى 40 ساعة في الأسبوع عام 1920 وتقليص تكاليف الإنتاج

## مساهمات هنري فايول:

- أول من أطلق مسمى "الإدارة" على طريقته في إدارة الشركات والمصانع، فقد كان قبل ذلك غير محدد بهذا الاسم وغير مجمع عليه من طرف الباحثين.
- صاحب تيار "التنظيم الإداري للعمل"
- نصّ على 14 مبدءاً لتنظيم الإدارة (ارجع الى مطبوعة المحاضرة للاطلاع عليها)

## مساهمات ماكس فيبر:

- وضع نظرية "البيروقراطية" (حكم المكتب) تجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية.
- إن العمل صمّم لكي يكون فعّالاً وليس ممتعاً (للأسف معتقد لازال موجوداً للآن ويتسبب بسوء التوافق المهني للعديد من العمال)
- فعالية التنظيم تتطلب بحسبه إلى:
  - تقسيم العمل وتوزيع الأدوار
  - التنظيم المكتبي وتحديد الأوراق والوثائق لكل وظيفة
  - الاختيار العلمي للعمال
  - فصل الملكية الخاصة للأفراد عن الملكية العامة للمنظمة (منعاً للفساد ومظاهره)
  - أن تتصف التعليمات والقوانين بالثبات والاستقرار والعمومية والشمولية (تعم الجميع)
  - اكتساب السلطة (التصويب أو الترقية) من خلال التدريب والخبرة
  - التنظيم يكون على أساس هرمي

## مساهمات ماري باركر فولت

- ضرورة اهتمام المشرف بجماعات العمل التي يشرف عليها
- التركيز على وظيفة التنسيق بين العاملين (وهي من أهم المساهمات التي تأثر بها بيتر دراكر مؤسس نظرية الإدارة بالأهداف)
- المشرف مسؤول عن شيء وليس شخص
- تطوير فلسفة الربح (رابح/رابح) من خلال الاهتمام ب:
  - التنظيم غير الرسمي
  - التفاوض وإشراك العاملين
  - التأكيد على سلطة أهل الخبرة
- الصراع التنظيمي ميكانيزم تحفيز لتنوع وتطور العمل وليس مظهراً محدوداً لتعطيل العمل

## المدرسة الانسانية

### الأسس والافتراضات:

- التأثير بأفعال وسلوك الأفراد داخل التنظيم
- الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي كالنقابات والصدقات وعلاقات العمل
- تركيزها على مدى تأثير البناء غير الرسمي على البناء الرسمي للتنظيم
- تقوم أهم بحوثها على دراسات وتجارب مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة الكترتك بالوم.أ، والتي أشرف عليها كل من: روثسبرجر، ديكون، إلتون مايو، هوايتهد، وقد بحثت في:
  - العلاقة بين الظروف الفيزيكية للعمل ومستويات الإنتاجية
  - ثم دراسة جماعات العمل من حيث بنية الجماعات والروح المعنوية بين العمال وبين الإدارة
  - ثم توسعت لتشمل طبيعة القيم ونوعية الاتجاهات وأشكال المعايير وأنماط الدافعية
- إثبات أن العلاقات الإنسانية السليمة أهم بكثير من المصالح المادية، كالحفاظ على: القيم، وحدة جماعة العمل، رفع الروح المعنوية للعمال، مما يوضح العوامل النفسية والاجتماعية على العمال والمنظمات.

### مساهمات إلتون مايو:

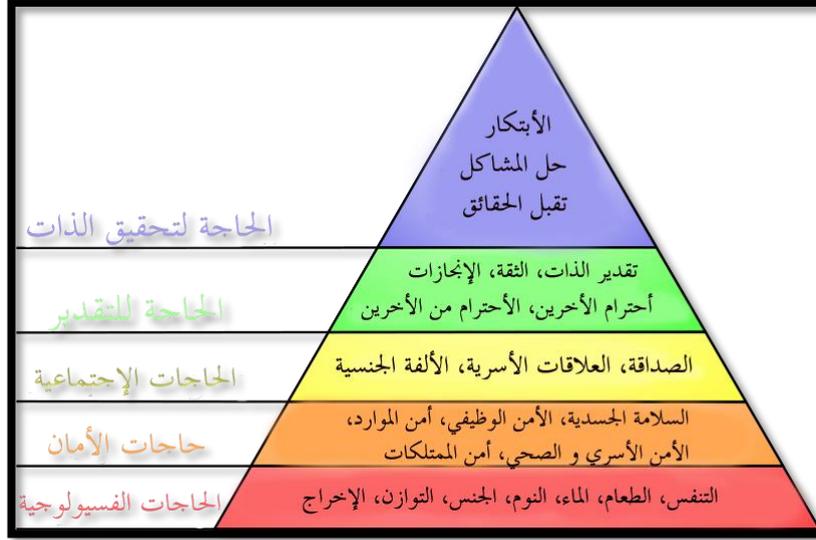
- ساهم في إنشاء قسم علم النفس الصناعي وطور أبحاثه في السلوك التنظيمي
- أحد مؤسسي علم الاجتماع الصناعي
- شارك في تجارب مصانع هاوثورن العالمية، والتي مرت بالمرحلة التالية:
  - المرحلة الأولى: عامل تأثير عامل شدة الضوء/ الانارة على الإنتاجية
  - المرحلة الثانية: تأثير العوامل الفيزيكية على الإنتاجية
  - المرحلة الثالثة: العامل الإنساني والتأكيد على أثر مجموعة غير الرسمية
  - المرحلة الرابعة: عامل التفاعل الاجتماعي أهم من تأثير نظام الأجور والحوافز
- أكد على أن إنتاجية العامل لا تتحدد بقدراته البدنية ولكن بقدرته الاجتماعية

### مساهمات كيرت لوين:

- أسس نظرية دينامية الجماعات
- اعتبر علاقات الفرد أو المجموعة تحكمها قوى جذب ودفع مشابهة لمجال القوة (تأثر بالمدرسة النفسية الجشطالنتية)
- قدم تحليل لأنماط السلوك ضمن الجماعات، وخاصة السلوك القيادي وتفاعله مع دينامية الجماعة
- أشرف على نتائج نظرية أنماط القيادة التنظيمية، وهي:
  - قائد متسلط: أعضاء الأوامر وغياب التغذية الراجعة
  - قائد ديمقراطي: مشارك، منتج، يلعب دور المنشط في المنظم (التشيط التعليمي للعاملين)
  - قائد متساهل: مراقب ولكنه لا يشارك في الإدارة المباشرة للعاملين

## مساهمات أبراهام ماسلو:

- طوّر نظرية "هرم الحاجات الإنسانية"، وبالتالي ساهم في تطوير "نظرية الدوافع الإنسانية"
- بحسبه الحاجات الإنسانية يتم تلبيته بالتدرج، أي كلما تم استيفاء حاجات مستوى معين يرتقي الفرد لتلبية حاجات المستوى الموالي، وهي موضحة في الشكل التالي:

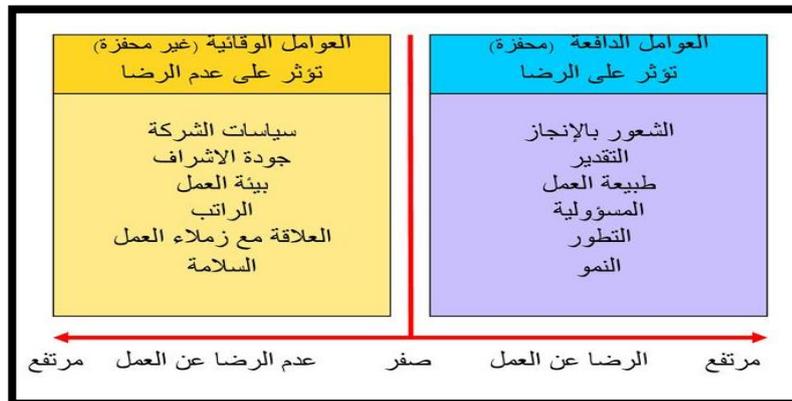


## مساهمات ماغريغور دوغلاس:

- من مؤسسي علم النفس الصناعي الذي أصبح يعرف فيما بعد بعلم النفس العمل والتنظيم
- من رواد "مدرسة الأنساق الاجتماعية" والتي تدرس الأنساق الاجتماعية والعوامل النفسية والمتعلقة باتخاذ القرارات التي يسهل تكاملها مع تعديل سلوك العمال وتحقيق تطابق بين نشاطهم وأهداف المنظمة
- اقترح نموذج X و Y لفهم كيفية تسيير العاملين (أي لفهم أسلوب تسيير أصحاب الأعمال والمديرين)، والنموذج الأفضل بحسبه هو نموذج Y (لشرح أكثر يرجى مراجعة مطبوعة المحاضرة).

## مساهمات فريديريك هرزبرغ:

- صاحب "نظرية العاملين" والتي توضح دوافع الانسان في العمل وطرق تنظيم العمل، وبأن توفير مجموعة من العوامل تجعل الأفراد فقط عمالا ولكنهم غير محفزين ولا يشعرون بالرضا في حين توفير عوامل أكثر سينقله إلى حالة التحفيز والرضا، ويمكن توضيحها في النموذج التالي:



## المدرسة الكلاسيكية الحديثة

### الأسس والافتراضات:

- تعتبر امتدادا للمدرسة الكلاسيكية
- وجدت قبولاً لدى المسيرين لأنها بسّطت مهامهم خاصة فيما يتعلق بـ"التنسيق".
- تأثرت بدراسات كل من المدرسة الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية، حيث اهتمت بدور الانسان في محيطه، كما اهتمت بالصراعات داخل التنظيم وآلية الاستعادة منها لصالح المنظمة.
- تقوم على 5 مبادئ رئيسية:
  - تعظيم الفائدة والربح في العمل
  - لامركزية المسؤوليات وتفويض اتخاذ القرارات
  - التسيير بالأهداف
  - المراقبة من خلال تحليل الفروق
  - التحفيز بالمنافسة (استثمار الصراع التنظيمي)

### مساهمات ألفريد سلون:

- وضع نظام لتحديد الأسعار من الأقل إلى الأعلى لتلبية حاجات جميع الزبائن ولمواجهة المنافسة (عدم اعتماد السعر الواحد لمنتجات المنظمة)
- بحسبه يقوم التسيير وفق مبدئين هما:
  - اللامركزية: وذلك بدعم المبادرات من العاملين، المرونة التنظيمية، المسؤولية الفردية، المراقبة من خلال نتائج العمل.
  - التنسيق: ضروري لأجل تحقيق الكفاءة والفعالية معاً، والعمل وفق نظام فرق العمل.

### مساهمات بيتر دراكر:

- فكرة العمل لديه تقوم على تجزئته وتحليه وتحسينه، وذلك من خلال فلسفة "تبسيط الأشياء والمهام" وليس تعقيدها.
- أولى أهمية كبيرة لدور المسير، فالتسيير عمل يحتاج إلى معارف ومهارات
- دور المسير يركز على الوظائف التالية:
  - تحديد المهام ووضع أهداف واضحة
  - تنظيم العمل وبالتالي تنظيم مسؤولية العاملين
  - التحفيز والاتصال
  - التقييم (مراقبة العاملين ووضع معايير لتقييم العمل والعاملين)
  - التكوين والتدريب
- ومن أهم افتراضاته بأن:
  - الربح عامل أساسي في نمو وتطور أي مؤسسة
  - يجب اتخاذ القرار بالقرب من مكان العمل ما أمكن (وليس في الإدارات العليا فقط)
  - ضرورة التوفيق بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد بالاعتماد على دوافعهم الإيجابية

- في أواخر أعماله نادى بالأتطعى الفائدة والربح المادي على الأخلاق والقيم.

#### مساهمات أوكتاف جلينيه:

- التسيير الجيد هو شرط تقدم أي منظمة
- اهتم بدراسة آلية إدارة وتسيير المشاريع العائلية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- اهتم بالتطوير والتحسين المستدام (متأثراً بالثقافة اليابانية ومفهوم التحسين المستمر فيها يطلق عليه "كايزن")
- نادى "للتسيير المشترك بالأهداف" (أي اشتراك العاملين في إدارة المنظمة)
- شارك دراكر في مبادئ عديدة منها: الإدارة بالأهداف، تبسيط المهام.
- بحسبه من مصادر تميز المؤسسة ونجاحها في المنافسة:
- الابداع
- الدافعية للعاملين
- ارتباط أهداف المؤسسة بالجانب الإنساني للعاملين والجمهور المستفيد من منتجات وخدمات المؤسسة

#### تقييم عام لنظريات المدرسة الكلاسيكية الحديثة:

- لم يقدم هذا الطرح إطاراً نظرياً يعوض المدرسة الكلاسيكية بل كان نابعاً من الخبرات الميدانية للرواد المساهمين، فكلهم نقلوا مساهماتهم من ضوء ادراحتهم لشركاتهم ومصانعهم.
- أي نعم تعرضت هذه المدرسة لتأثير المحيط الخارجي على المنظمة ولكنها لم توضح عوامل ومكونات هذا المحيط (هل هي اجتماعية، ثقافية، سياسية، قانونية... الخ).
- التركيز على مراقبة العمال ومتابعتهم بدل تحفيزهم
- التركيز على خدمة مصالح الإدارة أكثر منها مصالح العاملين.

#### ملاحظة:

هذا الملخص لا يغنيك عن المحتوى الكامل لمطبوعة المحاضرات، لذا يرجى الاطلاع على المطبوعة واستخدام ميزتك كطالب جامعي في البحث والاستفادة من الانترنت للاطلاع على أي مفهوم أو عنصر أو فكرة.