**خــــــــــــــــــــــــــطة البحــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــث**

**المبحث التمهيدي:لمحة لعلم التسير**

**المطلب الأول/مفهوم التسير بتعريفين**

**المطلب الثاني/مميزات التسير**

**المبحث الأول:المدرسة الكلاسكية**

**المطلب الأول/ تعريف المدرسة الكلاسيكيةونشأتها**

**المطلب الثاني/\*حركةالإدارة العلمية أسسهاتايلور**

 **الفرع1: مبادئها**

 **الفرع2:أسسها**

 **\*حركة الإدارة العملية فايول**

 **الفرع1: مبادئها**

 **الفرع2:أسسها**

 **المطلب الثالث/ دراسات و تجارب هاوثورن:**

**المبحث الثاني:المدرسة السلوكية**

**المطلب الأول: المدرســة السلوكيـة نشـأتهـا التـاريخــيةو مفهومها**

**المطلب الثاني العلوم المعتمدة في دراسة سلوك الفرد**

**المطلب الثالث:مميزات المدرسة السلوكية**

 **الفرع1:أهم الإنتقادات المجهة للمدرسة السلوكية**

**الخاتــــــــــــــــــــــــــــــمة**

**المراجــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــع**

 **مقـــــــــــــــــــــــــــــــدمــــــــــــــــة**

**لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات وبمبادئ تفسير الإدارة كظاهرةاجتماعية
ـ وفي أثناء ها التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة, ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت على الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة. ويمكن تصنيف تلك المدارس وفقًا لإسهامات الكتاب والباحثين إلى مدرسة كلاسيكية ومدرسة سلوكية و المدرسة الحديثة.**

**فكيف نشأة هذه المدارس ماهي مبادءها وأسسها وماهي وضاءفها؟**

 **المبحث التمهيدي:لمحة لعلم التسير : المطلب الأول: مفهوم التسيير**

**تعريف 1 :
لقدت تعددت تعار يف التسيير بتعدد التيارات الفكرية الحديثة، حيث عرف الكلاسيكي taylor أنه علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية**

**تعريف 2:عرفه h.simon على أنه عمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل يمكن أن يعرف على انه طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة و المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد.
يعرف أيضا التسيير على أنه التنظيم المستمر للأفراد، و الموارد لانجاز أهداف ديناميكيةو هذا يستدعي أن نقوم بالتخطيط، و التنظيم و القيادة و الإشراف على تسيير جميع الأجزاء المختلفة بطريقة تنفذ بها جميع المهام بفعالية بالإضافة إلى تجنيد الأفراد لتحقيق الهدف المشترك**

**المطلب الثاني: بماذا يتميز التسير من خلال التعريفين نلاحظ أن التسيير يتميز بمايلي :
يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة ( تكوين سيمات القائد، قدرة الاتصال، معرفة المهام، قدرة التأثير ... الخ)
التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها و تكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط و القيادة و المراقبة، و هكذا للوظائف الأخرى.
يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، و لكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتحدد بصفة متواصلة.
التسيير مبني على تقارب وتباين بين العقلانية، و الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة. أما إذا تطرقنا إلى مفهوم التسيير كمصطلح، نجد أن المصطلح الفرنسي (gestion)في الحقيقة هو مفهوم ضيق المضمون، حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة من التقنيات لعملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب مصطلح الانجليزي management))فأن تسجيل المفهوم الحقيقي بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.

 المبحــــــــــــــــــــث الأول المدرسة الكلاسيكية**

***تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات تختلف في تفاصيل منهجيتها المتبعة للوصول إلى النظريات والمبادئ الإدارية ولكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الفرد. وستناول أفكار هذه المدرسة من خلال اتجاهين :
اتجاه حركة الإدارة العلمية ركز هذا الاتجاه على الكفاءة الاقتصادية والامتصاص فالمستويات الدنيا في المؤسسة، وتحديد أفضل الطرق لأداء العمل، و اتجاه حركة الإدارة العملية ركز هذا الاتجاه على مبادئ الإدارة التي تطبق في كل المستويات، أي الاهتمام بالهيكل التنظيمي بصفة عامة..*
المطلب الأول: تعريف المدرسة الكلاسيكيةونشأتها:**

**تعريف المدرسة الكلاسكية
بدايةً لابد لنا أن نعرف معنى كلمة كلاسيكية (CLASSIQUE) إذ يخطئ الكثيرون باعتقادهم أن معنى الكلمة هو ( الشيء التقليدي أو القديم ) .لكن في الواقع أن معنى كلاسيكي هو الطراز الأول أوالمثالي أو النموذجي أو الممتاز وهي كلمة يونانيةالأصل و المدرسة الكلاسيكية ظهرت في القرن الثامنعشر،إذ أثمرت مجهوداتهم وآلت إلى قيام مدرسة اقتصادية عريقة تعرف تحت اسم المدرسة الكلاسيكية في بريطانيا وعاشت حوالي مئة عام،حيث أعترف لها بالسبق في معالجة القضايا الاقتصادية ترقي إلى درجة الكمال واليقين.وتميزت المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي وباتجاهاتها الموضوعية في التحليل.وبهذا أعطت الاقتصاد صفته العلمية الحديثة التي عرف بها منذ ذلك الحين**[**[1]**](http://www.aliklil.com/vb/newthread.php?do=newthread&f=106#_ftn1) **نشأة المدرسة الكلاسيكية:
ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري في أواخر القرن الثامن عشر وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المدرسة
مرحلة ظهور الثورة الصناعية: أبرز ما تميزت به هذه الفترة تبرزه من خلال النقاط التالية:
\*التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
\* ظهور مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل.
\*تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
\*إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة.**

**[1]احمد صقر، تاريخ النظرية الاقتصادية ، ليبا طبعة 2000 7 ص7**

**مرحلة الثانية ظهور حركة الإدارة : كان من أبرز مهندسي هذه المرحلة المهندس الأمريكي فريدرك تايلور بعرضه لفكرة التقسيم المنهجي للعمل والمبادئ الأربعة للإدارة إلى جانبه ''فرنك جلبرت'' و''وهنري جانت'' و 'هنري فايول'' و''ماكس ويبر'' من خلال بعض الإضافات إلى أفكار تايلور حيث كانت البوادر الاولي لميلاد المدرسة الكلاسيكية مرحلة نمو المنظمات العمالية والوعي القومي : كان ظهور ونمو النقابات والمنظمات العالمية نتيجة حتمية للرد على ممارسات الإدارة وبدا الانسان يتخلي عن افكار العشوائية في تسيير الادارى وكان تأثره لمبادئ تايلور وبذور الاولي في ظهور الكلاسيكيةهناك العديد من الأسباب تفسر الاهتمام المتزايد نشاة الكلاسيكية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة وتحملها فيها فيما يلي:
\* التوسع الصناعي الذي تم في العصر الحديث حيث ساهم في ظهور اشياء جديدة لم يعرفها الانسان من قبل
\* زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال ورجال الأعمال عن طريق إصدار القوانين .**[**[2]**](http://www.aliklil.com/vb/newthread.php?do=newthread&f=106#_ftn2)

**المطلب الثاني:حركة الإدارة العلمية ومبادئها وأسسها(تايلور و فايول)**

**حركة الإدارة العلمية حسب تايلور
يعتبر فريديريك تيلور ابرز ممثليها وتمثلت أفكاره بعد تجربة طويلة في الميدان العلمي حيث عصارة دراسته أن الأجر المادي هو المحرك الرئيسي الوحيد والمؤثر القوي على سلوك الفرد إذ تجعله مقبلا على الأعمال الموكلة إليه .
كما اعتبر العامل كأداة من أدوات النتاج وانه لا تعارض بين مصالح العمال والإدارة، بل بالعكس فان مصالحهما مشتركة وذلك بمنح العامل أجرا مرتفعا وللمقابل تحقيق أرباح عالية للصحاب رأس المال كلما تضاعفت الأجور زاد المجهود المبذول وبالتالي يزداد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدةوبهذا يكون رائد هذه المدرسة قد استند في بناء نظريته على فرصتين هما:
- تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .
- تطبيق التحفيز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- ولقد ركزت هذه النظرية بالدرجة الأولى على الحوافز المادية باعتبار أن الإنسان رشيد بطبعه يختار أسهل الطرق وأسرعها لتحقيق ذلك.**

 **[2] المهدي الطاهر ، مبادئ ادارة الحديثة ، دار الثقافة ونشرعمان طبعة 2002 24ص24**

**مبادئ حركة الإدارة العلمية
لقد قدم تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية للعمل وتتمثل فيما يلي :
\*إحلال الطريقة العلمية في تحديد عناصر العمل محل الطريقة البدائية بمعنى اصح تطبيق الأساليب العلمية بدلا من الأساليب التقليدية والقواعد التقديرية التي يعتمد على خبرة الفرد ، أو بعبارة أخرى إحلال التقدير العلمي لكل جزء من**

**أعمال الإنسان ، هذه الوسائل العلمية تعتمد على ملاحظة وتصنيف وتحليل الأنشطة داخل التنظيم تم تبسيط هذه الأنشطة من حيث الحركات المطلوبة وتعميمها على العاملين .
\*اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة ، حيث يترتب على الإدارة أن توفر لهم المعلومات والإرشادات التفصيلية من اجل تأدية أعلى مستوى من العمل ، بحيث يصبح لكل فرد في المصنع عمل محدد يقوم به ويستغرق كل وقته ، الأمر الذي يمكن معه قياس نجاح العامل أو فشله في أداء .
\* تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية، إضافة إلى سيادة روح العمل الجماعي وذلك بتعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بطريقة علمية سليمة وهذا التعاون يتم لمبدأ المنفعة المتبادلة .
\*تقييم المسؤوليات بين المديرين والعمال بشكل عادل ، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التصميم ، لتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل وظيفة ، تسند إلى العامل الذي يقتصر دوره على التنفيذ أي أن تايلور طالب بالفصل بين التخطيط والمعلومات .
أسس حركة الإدارة العلمية
تحدث تايلور في كتابه (أسس الإدارة العلمية) عن:
- يطالب العمال أرباب العمل برفع أجورهم أولا وقبل كل شيء وفي المقابل يطالب العمال بتخفيض التكاليف.
- يجب أن يعطى للعامل أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته و حالته الجسمية.
- كل عامل مطالب بتقديم اكبر كمية من العمل.
- يجب أن تدفع لكل عامل أجرة تتناسب مع طبيعة العمل.
- يميل العمال بطبيعتهم إلى اخذ الأمور بالتساهل والتكامل.
- يمكن بواسطة دراسة الوقت، الحصول على أجور مرتفعة وتكاليف عمل منخفضة، وان أسرع طريقة لتنفيذ أي عمل تتم عن طريق الوقت النمطي.
- يجب كلما أمكن إعفاء رؤساء العمال من العمليات ذات الطبيعة الكتابية، لان واجبهم هو التأكد من أن ما تم هو مطابق لما هو مطلوب.**

**الانتقادات الموجه لنظرية تايلور
بالرغم من إن أراء تايلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة ، من فلسفة واضحة وأفكار علمية إلا انه لها عدة انتقادات :
يعتقد تايلور أن هناك طريقة تعتبر أحسن الطرق لأداء نفس العمل ، غير أن هذه الفكرة تتجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال ولهذا يجب أن يترك لكل شيء من الحرية لتكييف طريقة تنفيذ العمل المحددة في حدود تتفق مع إمكانياته وطبيعته 1تجاهلت النظرية تماما اثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق رخائهم الوظيفي واعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وان العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر 2تركيز تيلور على انه هناك أفضل طريقة أداء العمل بينما يشير الواقع إلى انه ليس طريقة مثلى لأداء العمل**

**حركة الإدارة العملية(التنظيمية)ومبادئها ووظائفها حسب فايول
رأينا فيما سبق أن تايلور اهتم بعنصر العمل داخل الو رشات وانتهت دراسته بإرساء أسس عملية في تحديد مختلف الأنشطة ووضع نظام الأجور في الوقت ذاته كان فايول الذي يعد من أوائل الباحثين في أسس نظرية الإدارة ومن رواد الإدارة المشهورين والذي دائما يقترن اسمه باسم تايلور في مجال الإدارة العملية بنشر تجاربه لكن بمنهج مختلف عن الذي سلكه تايلور ، والمستقى من تقلده لعدة مناصب في الإدارات العليا فاهتم بالجوانب التنظيمية والوظيفية للمؤسسات ، ولم تكن المبادئ التي اعتنقها فايول لتزاحم مبادئ تايلور بل بالعكس حيث كانت مؤلفات فايول، جهوده وأبحاثه متسمة لما أتى به تايلور، فكلاهما تناول الناحية التحليلية لأعماله ومسؤولياته كمدير مسؤول في المنشات الصناعية،تنبه كل منهما إلى أن مشكلة العاملين وإداراتهم في جميع المستويات تعتبر الطريق إلى النجاح في الصناعة إلى أن كل منهما طبق الطريقة العملية ، غير إن أوجه الاختلاف تكمن بالدرجة الأولى إلى اختلاف خبرته وطبيعة أعماله ، دفعت تايلور إلى البحث في مستوى الإدارة المباشرة حيث بدا من اقل المستويات الرئاسية والسلطة في المصنع إلى أعلاها ، أما فايول فتركزت أبحاثه حول الإدارة العليا ووظيفة المديرالإداري ثم تدرج من أعلى إلى أسفل .
مبادئ حركة الإدارة العملية
\*التخصص وتقسيم العمل :ويهدف فايول بهذا المبدأ الحصول من الفرد على قدر اكبر من العمل بنفس الجهد الذي يبذله .
\*السلطة والمسؤولية :يرى فايول أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان ، حيث توجد علاقة وثيقة بينهما تتمثل في إن المسؤولية تتبع السلطة وتتدفق منها والسلطة كما يراها فايول هي مزج بين السلطة الرسمية المنبثقة من مركز المدير والسلطة الشخصية الناتجة من صفات عديدة كالذكاء والقدرة على القيادة .
\*وحدة الأمر أو: ويعني هذا أن العامل يجب أن يتلقى التعليمات والأوامر من رئيس واحد فالإخلال بذلك يعرض المؤسسة لعدم الاستقرار، كما أن الازدواج يسبب الخراب والضياع كما يساعد على غرس بذور الأحقاد بين العاملين.
\*وحدة التوجيه والإرشاد هذا المبدأ يقتضي رئيسا واحدا وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة فهي تخضع لخطة واحدة ورئيس واحد وهو أساسي لتنسيق القوى وتركيز الجهود بين المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف إذن هذا المبدأ يتعلق بالمؤسسة.
 \*النظام :يرى فايول في هذا المبدأ أن النظام هو احترام النظم، واللوائح والأوامر بشرط أن تكون عادلة فبدون النظام لا يمكن للمؤسسة أن تزدهر ويتطلب ذلك دوما وجود رؤساء صالحين وقادرين في مختلف المستويات.
\*إخضاع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة: بمعنى أن المصلحة العامة تطغى على المصلحة الشخصية وفي حالة التضارب يجب على الإدارة أن توفق بينهما ويتطلب ذلك العزم والقدوة الطيبة من الرؤساء.
\*المكافأة أو تعويض المستخدمين : تعتبر مكافأة الأفراد ثمنا لما يبذلونه من خدمة ، لذلك وجب توافر المكافآت العادلة على قدر الإمكان ، بحيث تتم التعويضات والمكافآت بشكل يحقق أقصى رضا ممكن للعاملين وأصحاب العمل على حد سواء و يرتبط ذلك بتكاليف المعيشة وتوافر أو غياب القوة العاملة والظروف العامة للأعمال أن يراعى في ذلك التعويضات والمكافآت .
\*المركزية : لم يستخدم فايول تعبير مركزية السلطة ، ولكن أشار بان توزع السلطة أو تتركز في مؤسسة حسب الظروف الخاص
\*تدرج السلطة :وهي عبارة عن السلطة التي توضح خط السلطة ، ابتدءا من أعلى الرتب إلى حتى تنتهي إلى نهاية السلطة .
\*الترتيب:ويقسم هذا المبدأ إلى قسمين: ترتيب مادي للأشياء، ترتيب اجتماعي. ترتيب ونظام مادي للأشياء من اجل تجنب ضياع المواد وتسهيل الحصول عليه ترتيب ونظام اجتماعي للأفراد: بمعنى أن يكون لكل شخص وظيفة تلاؤم كفاءاته وقدراته.
\*المساواة: فعن طريق المساواة ، العدل والعاطفة يشجع المديرون القوة العاملة في أداء وظائفها بأقصى طاقاتها وقدراتها من الولاء**

**\*استقرار العمال بمعنى ثبات العمال في وظائفهم فقد اثبت فايول أن عدم ثبات العاملين في عمل معين يرجع إلى سوء الإدارة الأمر الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.
\*روح الابتكار :فايول في هذا المبدأ الرؤساء على التضحية بغرورهم الشخصي ، لغرض تنمية وتشجيع روح الابتكار في المؤسسة بما يعود عليها بالخير إلى الغير .
\* التعاون:هذا المبدأ الحاجة إلى العمل الجماعي، سيادة روح الجماعة و الاتحاد ذلك أن توافر روح الاتحاد والانسجام بين الأفراد في المؤسسة تعتبر قوة كبيرة لها لذلك يتطلب الأمر أن يتم العمل على هيأة فريق ,وهذه المبادئ وضعت بناء على تجربة قام بها فايول وتحقق من إمكانية استخدامها في أية مؤسسة.**

**وظائف الإدارة
حسب رأي فايول هو ذلك الأنشطة الرئيسية لكل المؤسسة تتمثل في :
- أنشطة فنية : وهي عمليات الإنتاج ( نشاط فني متعلق بالإنتاج ويحتاج إلى مقدرة فنية)
- أنشطة تجارية : وهي عمليات الشراء ،البيع والتبادل وتحتاج إلى مقدرة تجارية .
- أنشطة الضمان والوقاية : وهي ما تصل إليه بالمحافظة على الممتلكات والأفراد ، كل مؤسسة هي عرضة للمخاطر فلابد تؤمن الحياة للعمال والممتلكات .
- أنشطة المحاسبة : والمتمثلة في تسجيل التكاليف ، الأرباح ، الخصوم المختلفة .
- أنشطة إدارية : متمثلة في التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة
مدرسة العلاقات الإنسانية .
ملأت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الفجوات في المعرفة بخصوص إدارة المؤسسات و رغم ذلك فلم تستطع خلق نظرية جديدة للإدارة ، و لقد قبل أصحاب هذه المؤسسة هدف الإدارة العلمية الأساسي و هو تحقيق الكفاية . تركز هذه المدرسة على الأفراد باعتبارهم يقومون بمختلف الأنشطة فهي ترى انه من الضروري دراسة أنماط سلوكهم و العلاقات الشخصية المتداخلة ، و كذا دراسة النواحي الفهمية و الاجتماعية للأفراد لأنهم من المتغيرات الأساسية و المؤثرة بالدرجة الأولى على إنتاجيتهم سوف نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة نقاط رئيسية تمثل هذا الاتجاه ،تجارب هاوثورن استنتاجات خاصة بالتجارب وأهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة .**

**الانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية**

**ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية الدوافع الاجتماعية باعتبارها الدافع الرصيد الذي يفسر سلوك الأفراد و متجاهلة باقي الدوافع الأخرى و التي لا تقل أهمية ، " فالدوافع الاقتصادية تلعب دورا هاما في زيادة الإنتاجية ولا يمكن أجمالها كليا فقد يستمتع الأفراد لجماعة العمل و لكن إذا كان مستوى الأجر منخفضا فان معدل دوران العمل و ترك العمل سيظل مرتفعا
اهتمام حركة العلاقات الإنسانية بالتنظيمات غير الرسمية، و اعتبارها أساسية في البناء التنظيمي مع التجاهل التام للتنظيمات الرسمية التي تعتبر مهمة أساسية في وجود التنظيمات غير الرسمية .
الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنسان نفسه حيث أثبتت التجارب إن قوة فاعلية الجماعة في إحداث التأثير على سلوك الفرد لا يتحقق إلا يرغب الفرد نفسه إلى الانتماء إليها أو لا .
افتراضها إن المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية هو إشباع الحاجات الاجتماعية و هو افتراض غير سليم حيث إن الإنتاجية متغير تابع يؤثر فيه عوامل كثيرة .**

**المطلب الثالث: دراسات و تجارب هاوثورن:**

**تجارب هوثورن Howthorne أجريت ما بين عامي 1927-1932م في مصانع شركة وسترن إلكتريتك، الشركة العالمية لصنع الهواتف وخدمات الإتصالات، في مدينة شيكاغوبأمريكا ، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة و ظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية الأفراد المشاركين في التجارب كانت ترتفع بغض النظر عن التغيرات التي كانوا يحدثونها، وقد استنتجوا أن ذلك يعود إلى شعور الأفراد بالرضا الذي سببه اهتمام المشرف بهم كأشخاص وبسبب العلاقات الإجتماعية الحسنة السائدة بينهم.وجاءت النتائج غير متوقعة, مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحات ومدتها على الكفاية والإنتاجية, فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال, فأجريت تجربة ثالثة لإختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغييرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال و قد تمت هذه التجارب على أربعة مراحل :
 • المرحلة الأولى : دراسة تأثير الضوء على الإنتاجية .
• المرحلة الثانية : دراسة أثار ساعات العمل وظروفه على الإنتاجية .
• المرحلة الثالثة : دراسة شاملة لاتجاهات العمال ومشاعرهم .
• المرحلة الرابعة : محاولة لتحديد وتحليل التنظيم الاجتماعي .
نتائج الدراسات:
\*إن المنظمة نظام اجتماعي بالإظافة إلى كونها نظام فني وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدواراً ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
\* لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز إقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضاً في إثارة دوافع الأفراد.
\* تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دوراً في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
\* يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
\* ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.
\* من الضروري تطوير اتصال فعّال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات. \* يحتاج مديرو المنظمات مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فني \*يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاج**

**المبحث الثاني: المدرسة السلوكية:**

**المطلب الأول: المدرســة السلوكيـة نشـأتهـا التـاريخــيةو مفهومها
نشأة المدرسة السلوكية
ظهرت المدرسة السلوكية بعد الانتشار الواسع الذي شهدته المدرسة التحليلية علي يد "فريد" ومن أهم العوامل التي ساعدت علي ظهورها نذكر مايلي:
\*ظهور اتجاهات قبلها نادت بالموضوعية في علم النفس أمثال: ديكـارت , أغيست كونت
\*نظرية النشوء لدارون وما نتج عنها من اهتمام بعلم نفس الحيوان
\*أثر المدرسة الروسية (مدرسة المنعكس الشرطي) التي أسسها ايفيان ششنوف وطورها بافلوف

وان كنت أري أن هناك فــــراغ إما بعدم قناعة باالاراء و النظريات المطروحة سابقا أو بالوصول تماما إلي عدم جدواها مما أدي إلي البحث عن البديل, وذالك لا شك فيه ان كل ماسبق اثر بوجه أو بأخر فظهرت المدرســــــة السـلوكيـــــة

مفهوم المدرسة السلوكية
كان ظهور المدرسة السلوكية بأمريـكا سنة 1913 علي يد "جون واطسون" الذي انطلق من دراسة السلوك الملاحظ باستخدام الطرق العلمية الموضوعية,حيث يري أصحاب المدرسة السلوكية أن الإنسان كائن يستقي سلوكه بحتمية بيئته ولا يري ان هناك ما يسمي عوامل داخلية أو صانعة للسلوك,فانه ليس هناك أي داعي لدراسة أي عوامل أخري باعتبارها مؤثرة من وجهة نظره حيث أن كافة النشاطات مهما كانت معقدة يمكن ملاحظتها و إخضاعها للقياس.

وذهب واطسون إلي أن الهدف علم النفس الرئيسي ينبغي أن يكون دراسة السلوك لا الشعور و يقول"......يجب أن يقتصر علم النفس علي دراسة السلوك الموضوعي للإنسان و الحيوان وهو السلوك الذي يمكن ملاحظته ملاحظة خارجية كما نلاحظ الظواهر...."

وتنظر هذه المدرسة ان الكائن الحي علي أنه آلة ميكانيكية معقدة لا تحركه دوافع موجهة نحو غاية وإنما يوجد مثيرات فيزيقية تصدر عنها استجابات عضلية وغددية مختلفة.**

**المطلب الثاني العلوم المعتمدة في دراسة سلوك الفرد
تعتبر الانتقادات الموجهة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية القاعدة الرئيسية التي بنيت منها دراسات المدرسة السلوكية و التي تعد بدورها امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية ، لكن تصنيف هذه المدرسة السابقة يجيد فهم حقيقة ما.من اجل التأثير عليها لإرضاء العامل .
حيث اعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد على ثلاثة مداخل مدخل علم النفس: يدرس سلوك الفرد، بشكل عام، و أهم فروعه هي :
• علم النفس التنظيمي: يدرس سلوك الفرد داخل المؤسسة التي يعمل فيها و ما هو تأثير الفرد في المؤسسة و تأثير هذه الأخيرة عليه.
• علم النفس الاجتماعي: يعالج سلوك الفرد و ارتباطاته بالمجموع البشرية و كيف تتم عملية التأثير المباشر للأفراد و الجماعات على السلوك.
 مدخل علم الاجتماع: يعالج سلوك الفرد في إطار المجموعات إضافة إلى طبيعة هذه المجموعات و تكوينها و أثرها في الإنسان و التنظيم الرسمي في المؤسسة، و أثرها في الأفراد و التنظيمات
- مدخل علم الأجناس: يبحث في سلوك الفرد البيئي و المكتسب سواء أكان سلوك فني أو سلوك اجتماعي له علاقة بالحضارة و البيئة.و سوف نتناول أفكار هذه المدرسة من خلال النظريات المفسرة للدافع و يمكن تقسيم أفكارها من خلال العوامل المؤثرة في الدوافع: عوامل داخلية و خارجية.
نظريات العوامل الداخلية والخارجية
نظرية العوامل الداخلية :
أصحاب هدا الاتجاه يرون إن الدوافع تتأثر بعوامل داخلية نابعة من الفرد ذاته و لا علاقة لأي فرد أخر بالسلوك الذي يسلكه هذا الفرد و سنشير في هذا الى نظرية :
نظرية تدرج الحاجات ماسلو
نظرية تدرج الحاجات: وهي قائمة على أساس فرضيتين هما:
- إن الإنسان له حاجات و رغبات يبحث عن إشباعها و إن الحاجات التي لم يستطع إشباعها تؤثر على سلوكه .
- إن الحاجات مرتبة ترتيبا تدريجيا و إن الفرد يسعى دوما إلى إشباع حاجات تظهر بعد إشباع حاجة قبلية و قد قسم ماسلو الحاجات إلى خمس مستويات متدرجة .:
 الحاجات الفيزيولوجية:و هي الحاجة الواجب إشباعها للمحافظة على حياة الفرد و استمراره كالأكل ، النوم ، الهواء ، الماء ...
الحاجات الأمنية:الحاجة إلى الأمن و الاستقرار و الحماية من المخاطر الصحية و المادية و التدهور الاقتصادي حتى يستقر الفرد نسبيا و اجتماعيا.
حاجات اجتماعية ( الانتماء) الإنسان كائن اجتماعي لا غنى له عن الجماعة التي يعيش معها و بالتالي تظهر حاجته إلى تكوين صداقات و إنشاء علاقات مع الأفراد و كسب رضا الآخرين و هذا لإشباع حاجته للانتماء.
الحاجة إلى التقدير و الاحترام : حاجة الفرد إلى الاحترام هي حاجة باطنة و يتحصل عليها الفرد باحترامه لنفسه و عمله على إن يكون ذا أهمية بالنسبة للآخرين فينتابه شعور بالثقة و المكانة الاجتماعية و كسب احترام الآخرين .
الحاجة إلى تحقيق الذات : تمثل الحاجة العليا و الأخيرة التي يعمل الفرد على تحقيقها فثقته بنفسه و بمركزه و استغلاله لشخصيته و تسخير قدراته بشكل ايجابي يجعله يسعى إلى تحسين أداءه و من ثمة زيادة الإنتاج .
لكن وجهت لهرم ماسلو عدة انتقادات من بينها :
يمكنا أن لا يكون إشباع الحاجات وفق هذا الترتيب الذي وضعه ماسلو ، كذلك يتعلق إشباع الحاجات بادراك الفرد و تصوره لها .
\* كون الأفراد يختلفون فيما بينهم أي أنهم يشبعون حاجاتهم بطريقة مختلفة .
\* اختلاف فرص إشباع الحاجات التي تصادف الفرد .
\*كذلك عامل الزمن الذي يغير الرغبة في إشباع الحاجة.
قوة هذه الحاجات و شدتها تكون بحسب الأحوال و الظروف المحيطة بالفرد و مكانته داخل المنظمة و في حين يكون العمال في أمس الحاجة للانتماء يكون بعض المشرفين في أوج حاجاتهم إلى السلطة و هكذا .
نظرية العوامل الخارجية
ترى هذه النظرية أن سلوك الفرد يتأثر بدوافع خارجية و هنا يمكن تقسيم النظريات إلى :
نظري X و نظرية Y ،نظرية النضج / عدم النضج .
أولا : نظرية x قدم Mc-Greg or ثلاثة فرضيات تؤيد هذه النظرية :
\*شعور الفرد بالكراهية المتأصلة اتجاه عمله و يحاول تفاديه و تجنبه قدر الإمكان .
\*لابد من إجباره على أداء عمله و لابد من توجيهه و مراقبته باستعمال كافة الطرق و الأساليب من أساليب الوعد و الوعيد، التهديد و العقاب كلما دعت الضرورة إلى ذلك لضمان الوصول إلى أهداف المؤسسة.
\* يفضل معظم الأفراد تلقي التعليمات و التوجيهات بالتفصيل من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على عاتقهم بغرض ضمان بقائهم و استقرارهم في العمل حتى و إن كان على حساب طموحاتهم الفردية .
ثانيا : نظرية Y قدم Mc-Greg or نظرية أخرى تسمى نظرية Y ترتكز على الأسس التالية:
\*الإنسان العادي لا يشعر بالكراهية اتجاه عمله وإنما على العكس من ذلك فهو بحاجة إلى العمل كما هو بحاجة إلى الراحة والرياضة.
\*الرقابة والتوجيه الخارجيين المرفقين بأسلوبي الوعد والوعيد لن يكونا السبيل الرجع والمناسب لدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
\*إلزام الفرد بتحقيق أهداف المؤسسة تصطحبه مكافآت يأمل الفرد في الحصول عليها ومن أهمها إشباعه لحاجاته وطموحاته الفردية وتحقيقه لذلته.
\*معظم الأفراد في المؤسسات يمتلكون القدرة على استخدام الفكر وعلى التصور والابتكار من اجل إيجاد الحلول لمشاكل هذه المؤسسات.
نظرية النضج/عدم النضج: 1 يرى أرغريس أن الإنسان لديه نزعة طبيعية نحو النمو والنضج مثله مثل الطفل الصغير الذي يكبر و ينضج ، ويميز أرغريس بين سبعة مراحل في انتقال الفرد من حالة عدم النضج إلى حالة النضج :
- انتقال الفرد من الحالة السلبية إلى الحالة الايجابية من النشاط كانسان راشد.
- ينتقل الفرد من حالة الاعتماد على الغير إلى حالة الاستقلال التي تميز الإنسان البالغ.
- تنوع طرق السلوك مع تقدم العمر الزمني للفرد .
- ينتقل الفرد من عالم صغير محدود إلى عالم واسع ( ميول متنوعة).
- يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد إدراك الحاضر إلى إدراك الماضي والحاضر و المستقبل.
- ينتقل الفرد من حالة التبعية إلى وضع التفوق و التكافؤ.
- ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة والسيطرة على ذاته إلى مرحلة السيطرة على الذات وإدراكها.**
**المطلب الثالث:مميزات المدرسة السلوكية** **وحقيقة الأمر أن المدرسة السلوكية ( benaviorai school) لاتتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية, وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين. فالمدرسة السلوكية لها خصائصها وسماتها التي تتميز بها والتي نوجوها فيما يلي :
\* هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.
\*هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية ( Normative Value Centred ) تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة. فهي إذن لا تكفي فقط بالجانب الوصفي, بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.
\*هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات. وهي تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان ((A. Maslow.**
**\* تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة (Chester Barnard and Argyris).
\*تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل الأحوال الطبيعية**

**( كالإضاءة) أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل ( كإدخال نظام القطعة والجزاء أو فترات الاستجمام). فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال ( Dogias Mcgregor) وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم ( David Mcielland).**

**\* تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكيات الجماعة (Group Dynamics) لتحقيق أهداف المنظمة ( kurt Lewin).
\*تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري. فالمشاركة هنا ليست استشارية كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط "الإحساس بالمشاركة" وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل اتخاذ القرارات (Herbert Simon and Thompson).**

**\* تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات ويشمل ذلك مفهوم الإنسان عن الآخرين وتقويمه لهم وأسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال. كما يشمل أيضاً مستوى الثقة والإنفتاح في التعامل مع الآخرين وسهولة الاتصال بهم, وتمنح عناية خاصة بالتعارض الناتج عن التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما أنه يعالج في العلانية: أي يعتبر وضع مواضيع التعارض على مائدة البحث أمراً ضرورياً يساعد على حل النزاع بين الأطراف المختلفة ويسمى ذلك " مبدأ التعارض البناء" (Mary Parker Follet).
\* اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تنازلها لموضوع الدافعية من منظور شامل "Alderfer, Herzberg and Vroom".**

**\*تهتم المدرسة السلوكية بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى أحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي, وذلك لملاءمة التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له الحيوية والفعالية, وتعتبر إدارة التغيير أحد النشاطات المهمة في المؤسسة. إذ ينبغي أن يكون التغيير عملية تلقائية في المؤسسة يتم دون مقاومة.**

الخاتــــمـــــــــــــــــــــــــــــــــــــة

 **وظيفة التوجيه هي الوظيفة الأساسية الثالثة فـي الإدارة وتشتمل هذه الوظيفة على ثلاث عناصر هي: القيادة، والاتصال، والتحفيز. والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق هدف معين. وهناك نظريات عدة منها نظرية السمات، والسلوك والنظرية الموقفية تسعى جميعها لتفسير ظاهرة القيادة.
وتوجد عدة أساليب للقيادة هي: الأسلوب الديكتاتوري، والديمقراطي و المتساهل، والقيادة الغير موجهة، وأسلوب الخط المستمر فـي القيادة.**

**أما الاتصال فهو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر. وتتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر هي: المرسل ووسيلة الاتصال، ومستقبل الرسالة، الضوضاء، والتغذية العكسية، والاتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمي وقد يكون مكتوباً أو غير مكتوب أو شخصي أو غير شخصي.**

  **الــــــــــــمراجــــــــــــــــــــــــــــع**

 **\*دياب , إسماعيل محمد. الإدارة المدرسية. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر . (2001م).**

 **تطور الفكر الإداري , الإدارة المدرسية , الهيكل الإداري في المدرسة , رجل الإدارة المدرسية الاتصالات المدرسية , القيادة المدرسية , المهام الإدارية لمدير المدرسة , عناصر العملية الإدارية**

**\*محاضرات أستاذ المحاضر لمقياس علم المنضمات الأستاذ :حجان**

**\* محاضرات أستاذ المحاضر لمقياس تاريخ الوقائع الإقتصادية:ميموني سمير**

[http://etudiantdz.net/vb/t20723.html\*](http://etudiantdz.net/vb/t20723.html%2A)

http://www.social-team.com/forum/archive/index.php?t-3855.html\*