

المحاضرة 7

الاتجاهات الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية (نظريات التسيير)

سنقتصر على أربعة نظريات كلاسيكية، وفيما يلي شرح لهذه النظريات:

النظريات الكلاسيكية: ظهرت خلال أواخر القرن 19 وبدايات القرن 20.

1- النظرية البيروقراطية: يعتبر الكاتب الفرنسي "ديغورنيه" أول من استخدم

مصطلح البيروقراطية سنة 1745 ومعناها: ممارسة الحكم من خلال المكاتب

والوظائف الإدارية.

1-1- نموذج ماكس فيبر Max Weber: استخدم فيبر مفهوم البيروقراطية حتى

يجعل من الإدارة أكثر إنتاجية وحيادية وقانونية وعقلانية، وبالمفهوم الايجابي ينظر

إلى المؤسسة البيروقراطية على أنها أكثر الطرق عقلانية في انجاز أي نشاط، وهي

جزء حتمي من مجتمعنا. وتقوم على الأسس التالية:

• التصرف غير الشخصي والرسمي: أن العلاقات المبنية على العوامل

الشخصية والعاطفية تتعارض مع العقلانية والرشد، لذا وجب التخلص من

المحسوبية والمحاباة لأنها تقوم على أسس لا تتصل بالأداء.

• التوظيف والترقية على أساس القدرة الفنية والأداء.

تمثل هذه المعايير الأسس الحقيقية لشرعية السلطة لذا سيضمن اتباعها الحصول

على الأشخاص المؤهلين للحصول على وظيفة ثابتة واستمرار ولاءه.

• توزيع السلطة في تراتبية: من القمة إلى القاعدة مرورا بكل المستويات التنظيمية.

• تحكم القواعد والأنظمة المكتوبة سلوك الموظف.

• يعمل الموظفون في البيروقراطية بدوام كامل ويتقاضون أجر عملهم.

• هناك فصل بين مهام المسؤول داخل المنظمة وخارجها.

• إن الموظفين لا يمتلكون الموارد المالية التي يؤدون عملهم من خلالها.

• التخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤوليات.

• السجلات: تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات.

• الإدارة المهنية.

• وجود نظام خدمة خاص بالأفراد.

• الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها.

• التدريب.

• عدم استغلال الموظف البيروقراطي لوظيفته.

• اعتبار خدمة عملاء المنظمة هدفا للنشاط.

• القيمة الاجتماعية للموظف.

2- نظرية الإدارة العلمية: سميت هذه النظرية بالإدارة العلمية وظهرت بأمریکا

خلال الفترة ما بين 1900 و 1920 وقد صنفتم النظريات الكلاسيكية

المثالية، فهي تصف ما يجب أن يكون عليه الوضع المثالي داخل التنظيم، وقد

ركزت اهتمامها على جانب واحد في التنظيم وهو العمل الانتاجي المصنعي والعوامل

الفنية التي تعمل على زيادة انتاجية العامل دون مراعاة للجوانب الانسانية، وهذا ما

أدى إلى مقومة الطبقة العاملة لها ممثلة في النقابات العمالية.

وقد ركز تايلور على العلم في معالجة مشكلات الانتاج الصناعي ويقوم نموذج

تايلور على مجموعة من المبادئ:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشكلات الإدارية واتخاذ

القرارات.

- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة.

- يؤدي العامل عمل محدد وفق التعليمات الإدارية.

- يجب أن يكون هناك تعاون بين الإدارة والعمال.

مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

- المنظمة نظام مغلق أي تركيز الاهتمام الأول على التغيرات الداخلية في التنظيم.
- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء الأعمال.
- استخدام الحوافز لإغراء العمال في تأدية العمل بالطريقة المطلوبة أو المعدل المطلوب.

- استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.
- لقد كان محور اهتمام نظرية الإدارة العلمية هو العامل أي المستوى التصنيعي أو الانتاج، وعلى الأخص الأعمال الروتينية ذات الطابع المتكرر التي لا تحتاج إلى تفكير كبير.

قسمت الإدارة العلمية العنصر البشري داخل المنظمة إلى فئتين:

الأول: فئة الإدارة، ومهمتها التخطيط والتنظيم والرقابة.

الثاني: فئة العمال، ومهمتها التنفيذ.

- 3- نظرية العمليات الإدارية:** تفيد هذه النظرية بأن إعداد الهيكل التنظيمي يتم بموجب أعمال محددة، وهي عبارة عن خطوات متسلسلة ومرتبطة ببعضها البعض، بحيث كل خطوة تقوم على أساس الخطوة السابقة. وهذه الخطوات هي:

- تحديد الهدف.
- تحديد الأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق الهدف.
- تحديد الوظائف، وذلك عن طريق تجميع الأنشطة والأعمال المتشابهة والمتكاملة مع بعضها البعض.
- تحديد وحدات إدارية رئيسية إلى تقسيمات فرعية تتولى كل منها مسؤولية تنفيذ جزء مهام الوظيفة.
- وسنستعرض نموذج فايول Henri Fayol الذي قسم التنظيم إلى ستة أنشطة

هي:

- النشاط الفني ويشمل الإنتاج.
- النشاط التجاري ويشمل البيع والشراء.
- النشاط المالي ويشمل تدبير احتياجات المنشأة من رأس المال واستخدامه استخداماً أمثلاً.
- النشاط الأمني ويشمل حماية ممتلكات المنشأة واليد العاملة فيها.
- النشاط المحاسبي، ويشمل الجرد وحساب الأرباح والخسائر والتكاليف والإحصاء.

النشاط الإداري ويشمل التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة والتنسيق. (وقد ركز
فايول على النشاط الإداري). (بوضرسة زهير ، 2014/2013، التنظيم الحديث
للمؤسسة)

[http://www.univ-oeb.dz/fssh/wp-
content/uploads/2018/06/cours-boudhersa.pdf](http://www.univ-oeb.dz/fssh/wp-content/uploads/2018/06/cours-boudhersa.pdf)

وقد وضع فايول أربعة عشرة مبدأ إداريا تتصف بطابع العمومية والشمول في
التطبيق الإداري، نذكر منها:

- 1- تناسب السلطة والمسؤولية
- 2- الانضباط
- 3- وحدة الأمر
- 4- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة
- 5- التسلسل الرئاسي
- 6- المركزية
- 7- استقرار العمالة
- 8- المبادرة

9- العدالة والمساواة

10- الهدف ووحدة التوجه

11- مكافأة العاملين

12- النظام

13- تنمية روح الجماعة

14- روح التعاون (مبادئ هنري فايول 14 / <https://www.seo-ar.net/>)

4- نظرية العلاقات الانسانية:

لقد نما اتجاه أو حركة العلاقات الانسانية وتطور كرد للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم. ولذلك نجد أن حركة العلاقات الانسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الانسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق الا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية.

ويعتبر التون مايو Elton Mayo أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، وأول رواد النظرية السلوكية، حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة واسترن الكتريك western electric company بمصنع هوثورن hawthorne

في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الانسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي. (لوكيا الهاشمي، 2006).

بحيث انصب البحث على نتائج الشروط الفيزيائية للشغل لدى العمال: الحرارة، الانارة، مواضع العمل... التجربة الأولى أقيمت على مجموعتين مختلفتين احدهما وضعت تحت انارة ثابتة والأخرى تحت انارة قصوى وتنخفض تدريجيا حتى وصلت إلى حالتها الدنيا. معدلات الإنتاجية تبدو مختلفة؛ المجموعة التي وضعت تحت انارة قصوى ترتفع انتاجيتها بارتفاع الانارة. ولوحظ أن الانتاجية ارتفعت واستمرت في الارتفاع بالرغم من تخفيض الانارة. التغيرات مست وقت العمل والشروط العملية. بعد ذلك كل تغير يؤدي إلى ارتفاع المردودية رغم الرجوع إلى الحالة الأصلية. بقي مستوى الانتاجية هو نفسه أي مرتفع.

التون مايو استخلص في نهاية هذه التجربة بأن التغيرات نفسها لا يمكن أن تفسر

شيئا، ارتفاع الانتاجية وجب تفسيره في:

- علاقة الثقة مع الإدارة والممثلين داخل الجماعة.

- الرضا في العمل يأتي أساساً من الشكل الاجتماعي للجماعة، ومن هذا فالشروط
الفزيائية للعمل تأتي في الدرجة الثانية.

- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة
من حيث الانتاجية.

- إن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد، انما يسلكون باعتبارهم
أعضاء في الجماعة، وبناء على هذه الفروض حددت نظرية العلاقات الانسانية
اهم المتغيرات التي تؤثر على السلوك التنظيمي كالاتي:

1- القيادة.

2- الاتصالات.

3- المشاركة. (بوضرة زهير، 2013/2014).

يؤدي التتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية إلي الاستنتاج بأن هذه الحركة لم
تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد وإنما انتبعت إلي جانب مهم
في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة، ففي
الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية علي المواءمة ما بين الفرد والعمل من
خلال الوظائف المشار إليها سابقاً ركزت حركة العلاقات الإنسانية علي المواءمة

ما بين الفرد والجماعة والجماعة والمنظمة والجماعة داخل المنظمة إضافة إلى المواءمات التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية.

وعن طريق الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في تنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة والأخذ بنظر الاعتبار الخاصة المعقدة للإنسان، انعكس التركيز في توجهات المدرستين إلى ظهور نظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين وتوجهت بظهور نظرية Z من خلال دراسة تجارب الإدارية اليابانية التي قامت على أساس المزج ما بين مبادئ تمثل بأجور عادلة ليوم عمل عادل. برر Taylor هذا المبدأ بالفلسفة القائمة على الافتراض بأن الدافع الأساسي لدى الفرد للعمل يتمثل بتعظيمه للنتائج الاقتصادية، وفي هذا التوجه يتضح بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على الطبيعة الفردية للمورد البشري في الوقت الذي أغفلت الدوافع الاجتماعية والنفسية للعمل.

يُلاحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية بأنها ركزت على إدارة الأفراد بدلا من إدارة الموارد البشرية وفيها وضعت المبادئ الأولى لإدارة الأفراد العاملين متمثلة

بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز والتركيز علي المكننة والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المنظمة . ففلسفة إدارة الأفراد تقوم علي مبدأ زيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه وإدارة العمل .

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا إنها وبتركيزها علي معيارية العمل قادت إلي زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز علي الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل . ونتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستناداً إلي نتائج دراسات مصانع هاثورن الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية تركز الاهتمام علي ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلي زيادة الإنتاجية . قاد هذا التوجه إلي ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها Elton Mayo ، والتي تمت خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين و بتأثير دراسات الهاوثرون بقيادة "ألتون مايو" و"روثليسبرغر" تحول الاهتمام إلي العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقاً في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري، فقد أظهرت تلك الدراسات إن المنشأة أو المنظمة هي تنظيم

اجتماعي، قبل أن تكون كياناً مادياً، وأن ما يؤثر علي إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وبقية العوامل المادية فقط، وإنما أيضاً مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد، وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة، وبذلك فقد ساهمت تجارب "التون مايو" وزملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة، وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة، فإذا أرادت المنظمة الوصول إلي أهدافها و تحقيق استراتيجيتها علي أفضل نحو ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر وتقوية خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة ومشاركتهم قد الإمكان في مناقشة البرامج والخطط والأهداف، وعلي هذا الأساس فقد أولت مدرسة "العلاقات الإنسانية" اهتمام خاصاً للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل وترسيخ جذورها خارج العمل ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي وما ينطوي عليه من أنظمة وقواعد وبرامج وسلطات وظيفية.

وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا إن المصطلح الذي يشير إلي المورد البشري ظل حدود ما يسمى بإدارة الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير

محدد وحتى مطلع الستينات من هذا القرن والذي بشر بظهور ما يسمى بمدرسة الموارد البشرية.

وبالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العملية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية - إن لم تكن الوحيدة - في التأثير علي سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر علي حساب الاهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه، وبالتالي كل من له حاجات وخصائص غيره من الأفراد، ومن ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصورة مطلقة، أن تحقيق أهداف المنظمات الغير رسمية كفيل بالوصول إلي أهداف المنظمة الرسمية، كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات والإجراءات والمعايير وقواعد العمل الجيدة في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المنظمة، لهذه الأسباب وغيرها أثرها في التقليل من

أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الرضا. (وائل محمد جبريل، 2009).

خلاصة: لقد كانت مدرسة العلاقات الإنسانية بحق أساساً في دراسة العلوم السلوكية ومدخلاً جديداً في إدارة الأفراد، وقد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية كبيرة في الخمسينيات من القرن العشرين، وتأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة وتفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة ودور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم وصولاً إلي أفضل النتائج.

(انظر المراجع):

- لوكيا الهاشمي، 2006، السلوك التنظيمي ج2.
- وائل محمد جبريل، 2009، إدارة الموارد البشرية : النشأة والتطور والمفهوم والوظائف.

- بوضرسة زهير، 2014/2013، التنظيم الحديث للمؤسسة.

[http://www.univ-oeb.dz/fssh/wp-](http://www.univ-oeb.dz/fssh/wp-content/uploads/2018/06/cours-boudhersa.pdf)

[content/uploads/2018/06/cours-boudhersa.pdf](http://www.univ-oeb.dz/fssh/wp-content/uploads/2018/06/cours-boudhersa.pdf)

- (مبادئ هنري فايول 14 / <https://www.seo-ar.net/>)

- نظرية المنظمات <https://www.academia.edu/>

- احمد كردي <https://www.academia.edu/>