

# محاضرات في مادة " تاريخ الفكر الإداري "

للمرحلة الثانية / الكورس الثاني

قسم الإدارة العامة

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ديالى

المدرس / حيدر شاكر نوري

المصادر:

- (1) البرزنجي، حيدر شاكر نوري. والهواسي، محمود حسن جمعة . " مبادئ الادارة الحديثة " . مطبعة ابن العربي، العراق . 2104 .
- (2) الشماع، خليل محمد . " مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال " . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الخامسة ، عمان الأردن . 2007 .
- (3) بشير العلاق (2008) . " مبادئ الإدارة " . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .
- (4) حسين حريم (2009) . " مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة " ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .

## الماضرة الأولى : مدخل عام للإدارة وتطور الفكر الاداري

- 1) نشأة وتطور الإدارة .
- 2) تعريف الإدارة .
- 3) الإدارة علم وفن .
- 4) علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى .
- 5) مدارس الفكر الإداري : وتشتمل على
  1. المدرسة الكلاسيكية : وتشتمل على :
    - أ. نظرية الإدارة العلمية .
    - ب. نظرية التقسيمات الادارية .
    - ت. النظرية البيروقراطية .
  2. المدرسة السلوكية (الانسانية) : وتشتمل على :
    - أ. نظرية العلاقات الإنسانية .
    - ب. نظرية السلوكية أو الدافعية .
  3. المدرسة الكمية : وتشتمل على :
    - أ. النظرية الكمية .
  4. المدرسة الحديثة ( المعاصرة) : وتشتمل على :
    - أ. نظرية النظم .
    - ب. الادارة بالأهداف .
    - ت. النظرية الموقفية .
    - ث. النظرية اليابانية .
  5. الفكر الإداري الحديث : ويشتمل على :
    - أ. نظرية إدارة التغيير .
    - ب. نظرية إدارة الوقت .
    - ت. نظرية اتخاذ القرار .
    - ث. نظرية ادارة الجودة الشاملة . ونظرية ادارة المعرفة .

## المقدمة

تعد الإدارة في الوقت الحاضر القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أية منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة أم في مجال الخدمات أم كانت منظمة خيرية أو تعليمية أو مستشفى... الخ. فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات وكلنا نعيش ونتحرك معتمدين عليها وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

ونود أن نؤكد انه مهما توافر للمنظمة من أموال ومقومات مادية أخرى كالألات والمواد الخام والفنيين لا يمكنها أن تحقق هدفها دون وجود الإدارة السليمة التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها وكثيرا ما نجد منظمات قد توفر لها أنواع الدعم المادي كافة إلا أنها أخفقت في تحقيق هدفها نتيجة ضعف إدارتها وقصورها في حين هناك منظمات أخرى بقليل من الإمكانيات مع وجود الإدارة الجيدة الواعية قد حققت نتائج أحسن من الأولى ، ومما تجدر الإشارة إليه أن معظم الدول في عالمنا ، قد أدركت ما للإدارة من أهمية كبيرة في تطورها وازدهارها ، في حين راحت تعطيها الأهمية التي تليق بها كعنصر أساسي وفعال لنجاح في منظماتها.

## أولاً : مدخل عام للإدارة

**1) نشأة و تطور الإدارة :** لم تصل الإدارة إلى ما هي عليه الآن من أهمية كعلم قائم بحد ذاته ، له نظريات ومفاهيم وأسس و مبادئ ، إلا بعد بذل جهود فكرية لإرساء مبادئها على مدى مئات من السنين ، وسنسى هنا إلى استعراض سريع لنشأة الإدارة و تطورها.

### 1 - 1 الفكر الإداري في العصور القديمة :

إن وجود الإدارة كان منذ حوالي 6000 سنة مضت إذ كيف تسنى للحضارة المصرية واليونانية أن تنمو وتزدهر آنذاك دون وجود فكر إداري متطور مارس أساليب وإجراءات عمل إدارية في القديم ، فإنه يمكن القول أن ممارسة الإدارة كانت قبل الحضارات وهي الحضارة - السومرية البابليون الفرعونيون الرومانيون ..... الخ .

### 1 - 2 الفكر الإداري في الإسلام :

إن من يقرأ القرآن الكريم وما جاء فيه من آيات كريمة ، ومن يطلع على الحديث النبوي الشريف الذي جاء عن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى سيرة الخلفاء الراشدين ، لا بد أن يستنبط العديد من الأفكار والمفاهيم الإدارية المطبقة في عصرنا هذا مثال : ففيما يتعلق بالتخطيط أكد

الإسلام على التخطيط طويل الأجل ، فقد وعدنا الله سبحانه وتعالى بالجنة إذا علمنا صالحا في الدنيا " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم"

### 1 - 3 الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية :

هي الفترة الزمنية المحصورة بين 1750 - 1920 وهي عبارة عن عبارة عن مرحلة انتقال من التخلف إلى التطور الإداري ، حيث تزامنت مع ظهور الآلة وشهدت ولادة أفكار جديدة ومتطورة في مجال الإدارة ، لقد أدى ظهور الثورة الصناعية ونموها واستخدامها لآلات نصف الآلية إلى استخدام الإنتاج الكبير الذي أوجد معه المنشأة الصناعية الحديثة الكبيرة ، وبالتالي الحاجة السريعة والماسة لمفاهيم الإدارة .

### ثانياً : تعريف الإدارة :

تعد الإدارة اليوم من الأهمية بمكان نظراً لتغلغها في جميع أوجه النشاط الإنساني سواءً كان ذلك في المؤسسات والشركات أو القطاعات الحكومية . كما وتعد الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف .

والإدارة تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيق تلك الأهداف عن طريق استثمار الإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية . وتنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط من أجل تحقيق أهداف المنظمات بمختلف أنواعها . فضلاً عن أنها تعمل على الإرتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المنظمة بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام .

تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين والباحثين في مجالها ، وذلك على مدى قرن نصف من الزمن إذا كان منهم يحاول أن يضع تعريفا يوضح مضمونها ويعطي تصورا عاما عنها ، ومن يقرأ هذه التعاريف يلاحظ أنها لم تكن متفقة تماما في البداية حول مضمون واحد لها . وقد استمر عدم الاتفاق التام لفترة طويلة من الزمن لكن حدته كانت تخف مع مرور الزمن والتطور والبحث العلمي في هذا المجال إلى أن أصبح هناك اتفاق بين المفكرين على الكثير من المفاهيم

والمبادئ والأسس الإدارية بعد أن أثبت صحتها من خلال التجربة الممارسة ويمكن ترخيص الأسباب التي أدت إلى عدم الاتفاق هذا في ثلاثة أسباب رئيسية هي:

أ. الإدارة علم حديث نسبياً .

ب. الإدارة تشمل كافة مجالات الحياة .

ت. الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية ليست الطبيعة .

فقد عرف رائد الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) الإدارة بأنها " المعرفة الدقيقة لمل تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها. وقد عرفها (هنري فايول) بأنها " عمل يتضمن التنبؤ ، التخطيط، والتنظيم ، وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة " . أما (شستر بارنارد) فقد عرفها بأنها " ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته " . أما (شيلدون ) فقد عرفها على أنها " وظيفة ينتم بموجبها رسم السياسات و التنسيق بين أنشطة المنظمة الرئيسية : الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي لها والقيام بأعمال الرقابة على كافة أعمال التنفيذ وأخيراً عرفها (وليم هوايت) بأنها " فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف محدد " .

ومما تقدم تعرف الإدارة بأنها " العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه . وقيل أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أعمال ومهام موظفي المنظمة عن طريق إستخدام المصادر المتاحة لتحقيق أهداف مشتركة . كما عرفت الإدارة بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع .

## الماضرة الثانية

### ثالثاً : هل الإدارة علم أم فن

لابد لنا في البداية وقبل أن نتناول موضوع الإدارة علم أم فن من أن نذكر أن الإدارة من العلوم الاجتماعية التي لم تبلغ ( ومن الصعوبة أن تبلغ ) من الدقة والقدرة التامة على التنبؤ بالنتائج كما هو الحال في العلوم الطبيعية ويعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة تتعامل مع العنصر البشري والبيئة وكلاهما يتصفان بصفة واحدة وهي الحركية والتغير المستمر مما يصعب معه وضع قوانين وقواعد ثابتة لها كالفيزياء أو الرياضيات، فموضوع الثبات في الإدارة موضوع نسبي وليس بالمطلق .

**1) الإدارة علم :** يتصف العلم بوجه عام بمواصفات متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي: العلم يجب أن يكون له نظريات تتضمن مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأسس العلمية التي تحكم وتفسر سلوك الظواهر التي تتعامل معها النظريات التي يشتمل عليها العلم كما يتصف العلم بأن تطبيق نظرياته وما تحويه من مفاهيم ومبادئ وأسس يؤدي إلى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها والنظريات يمكن تعلمها ودراستها في الجامعة ومن ثم يمكن تطبيقها في البيئة. ولا بد من الإشارة أخيراً إلى مضمون النظريات يتم التوصل إليه عن طريق التجربة وملاحظة الظواهر واستخلاص النتائج إذ أردنا تطبيق المواصفات الواردة أعلاه على الإدارة نجد أنها تنطبق فلإدارة نظريات ومدارس إدارية فيها اتجاهات فكرية متنوعة سنتناولها لاحقاً وهي تتضمن من المفاهيم والمبادئ والأسس ذات طابع عمومي وشمولي وقد تم التوصل إليها عن طريق التجربة وملاحظة الظواهر الإدارية واستخلاص النتائج وتعميمها وهي تحكم عمل الإداري وتساعده في تسيير مرؤوسيه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وأن تطبيق هذه المبادئ والمفاهيم و الأسس يؤدي إلى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها مسبقاً وبشكل دقيق نسبياً و ليس بشكل تام كما هو الحال في العلوم الطبيعية ونظريات الإدارة تدرس في كليات جامعية متخصصة والطلاب يمكنهم الاستفادة منها وتطبيقها في حياتهم العملية بشكل يتحقق مع التطبيق تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

**(2) الإدارة فن :** يعرف الفن عموماً في مجال العلوم وبأنه المهارة في تطبيق مضمون العلم بحيث يؤدي هذا الفن أو المهارة إلى تحقيق أفضل النتائج من هذه الناحية يمكن القول أن الإدارة فن بكل معنى الكلمة فالمدیر الذي يملك المعرفة الإدارية كعلم ولا يعرف كيف ومتى وأين يطبق هذه المعرفة لن يتمكن من تحقيق نتائج طيبة ولن يكون مديراً فعالاً . فعمل المدير ينحصر بشكل أساسي في التعامل مع عنصر بشري وبيئة سمتها الأساسية التغيير المستمر ، فعليه بالتالي أن يعرف كيف يتعامل مع الإنسان والبيئة بأن واحد فسلوك البشر مثلاً تحكمه عوامل متعددة كالدوافع والعادات والقيم من الصعب أن يطبق المدير المعرفة الإدارية بالكامل ، كما أن مواقف البيئة متباينة في معطياتها ويحكمها عوامل متنوعة من الصعب على المدير أن يتعامل معها جميعها بنفس الأسلوب لذلك يجب أن يكون مرناً يعرف كيف يطبق هذه المعرفة ومتى يطبقها وأين وذلك حسب الموقف البيئي الذي يواجهه .

**(3) الإدارة علم وفن بآن واحد :** في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة علم و فن بآن واحد والإدارة كفن تكمل الإدارة كعلم ، و الفن لوحده لا يكفي ليكون لدينا مدير فعال كذلك الإدارة كعلم لا تكفي لوحدها فالشقان يكملان بعضهما البعض وهما معا يوجدان المدير الفعال القادر على إدارة وتوجيه العمل نحو الطريق الصحيح و المطلوب لتحقيق الأهداف و النتيجة هي إن الإدارة تقوم على فن استخدام العلم الإداري بحيث يؤتى أفضل النتائج فعلم الإدارة ينير للمدير ما ينبغي القيام به ، و فن يتيح له تطبيق ما تعلمه في هذا العلم بشكل مرن و بأكبر قدر من الفاعلية ، فالعلم وحده لا يوجد المدير الناجح ، وكذلك الفن لا وحده .

**الخلاصة :** يمكن القول بأن الإدارة فن لأنه لا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية تعكس الخبرة والتجربة والممارسة . والإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في الوقت نفسه ، كما أنها موهبة أيضاً .

## رابعاً : علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

(1) علم الإدارة : وثيق الصلة بالعلوم الأخرى حيث أن كل علم أو معرفة تساهم في تكوين شخصية المدير وفي نجاحه في ممارسته لعملية الإدارة ، و ن الصعب حصر جميع العلوم ذات الصلة بالإدارة ولكن يمكن الإشارة إلى أهم العلوم التي لها صلة قوية بها وذلك فيما يأتي :

(2) علم الاقتصاد: يسهم علم الاقتصاد في زيادة إحساس المدير بأهمية العائد والتكلفة سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمة وأهمية ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية .

(3) علم النفس : يساعد المدير في فهم الإنسانية و انجح السبل في التعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية .

(4) علم الاجتماع: يساعد المدير على فهم سلوك الجماعات الإنسانية وكيفية إدارتها بنجاح على اعتبار المنظمة مجموعة من الجماعات المشتركة في تحقيق هدف مشترك.

(5) علوم الرياضيات: تساعد المدير في الاستفادة من تطبيقات المدخل الكمي في الادارة بنجاح ومدى الاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرارات.

وهكذا يمكن أن نتكلم عن علم القانون و التاريخ و السياسة و الجغرافيا و الحاسب الآلي

وغيرها من العلوم .

## المحاضرة الثالثة

### المدارس الفكرية الإدارية

عُد كتاب آدم سميث (ثروة الأمم) عام 1776 من أهم العوامل التي أسهمت في التأثير على الفكر الإداري والذي إحتوى على طروحات وأفكار جديدة عن تقسيم العمل أو التخصص . أما العامل الثاني الذي أدى دوراً كبيراً في التأثير على الفكر الإداري فيتمثل في الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر (1750 - 1830) والتي من خلالها تم إستبدال القوة البشرية أو العمالة بالماكنات ، الأمر الذي إحتاج الى مهارات إدارية متميزة من أجل التمكن من إدارة المصانع عبر وجود الماكنات .

وقد مر الفكر الإداري بمراحل عديدة من خلال المدارس الإدارية التي أسهمت في نشأة وتطور الفكر الإداري . لقد تعددت آراء وتجارب علماء الإدارة من أجل التوصل الى نظرية الإدارة . ويمكن تقسيم آراء العلماء على ما يأتي :

- أ- المدرسة الكلاسيكية (Classical School)
- ب- المدرسة السلوكية (Behavioral School)
- ت- المدرسة الكمية (Quantitative School)
- ث- وجهات النظر الحديثة في الإدارة (New Management)

### أولاً : المدرسة الكلاسيكية

1. فروض المدرسة الكلاسيكية : تركز جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) على

الجانب الفني من العمل كالتخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه ، والتسلسل السلطوي

من أجل تحقيق أعلى انتاجية ( كفاءة ) . ومن أهم إفتراضات هذه المدرسة ما يأتي :

أ. الانسان كائن اقتصادي .

ب. أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة .

ت. اعتمدت معيار الكفاءة والانتاجية فقط للحكم على نجاح المديرين والمنظمات .

ث. هنالك اسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف .

ج. المنظمة تعمل كنظام مغلق ، لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها ، كما أن بيئتها مستقرة .

ح. عدت أن كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالإنتاج ولا يخدم المنظمة .

2. ركائز المدرسة الكلاسيكية : ركزت الإدارة العلمية في تحليلها من خلال النظريات التي

جاء بها روادها كما هو واضح فيها على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها

حيث تقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرارات ( مثلا :

حالة وجود مشكلة في العمل ) فهي ترى أنه لا بد من التعرف على المشكلة وسببها لتضع

الحلول المناسبة مع تطبيقها أسسها : قامت على الركائز التالية :

أ. تحقيق الكفاية الإنتاجية : أي الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج

وأیضا

ب. تحقيق الإيرادات المالية: لتغطية التكاليف بغرض الحصول على أفضل الأرباح

المنتج.

ت. البحث العلمي : أي تطبيق أسلوب علمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته

والابتعاد عن التخمين والتقديرات الشخصية.

ث. تقسيم العمل : الهدف منه تحديد أدق أبعاد النشاط الذي يقوم به العامل وبممكنه

التخصص فيه وهذا يؤدي إلى ارتفاع كفاءته الإنتاجية وانخفاض التكلفة فتقسيم العمل

أدى الى تشجيع التخصص في الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال بل أيضا المدراء

وفق طبيعة النشاط الذي يتولون إدارته.

ج. وضع قواعد علمية للقيام بإدارة المنظمة وإنتاجيتها: أي عملية المتابعة والمراقبة

وتقديم حوافز مادية مع وضع اللوائح الخاصة للالتزام بها .

ح. تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين : وهذا يكون

ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم العملية

والتركيز على أهمية التوجيه والتفديد به والاعتماد الكلي على العلاقات الرسمية في

المنظمة ومحاورة العلاقات خارج هذا الإطار لأنها ليست ضمن لوائح العمل والسلوك

الرسمي المعتمد.

خ. المسؤولية المشتركة : التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال وجود مسؤولية مشتركة تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال والإدارة معا .

## رواد المدرسة الكلاسيكية :

### أولاً : رواد النظرية العلمية في الإدارة : (الإدارة العلمية)

1) فريدريك تايلور (1859 - 1915) : يوصف Frederick Taylor رائد الحركة

العلمية (الأب الروحي) . صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 والذي يعد أول لبنة من لبنات تطوير الفكر الإداري وتوثيقه. ركز اهتمامه بالبحث في العمل على مستوى الورشة (مديروا الخط الأول كمشرفين وعمال) . وأوضح بأن الهدف الأساسي للمدير هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل ، يرافقها أقصى منفعة للعامل . فالرسالة التي نادى بها هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الإدارة والعمال ، وأنصبت أبحاثه حول إيجاد الحلول لمشكلة تدني الانتاجية والكفاءة . لذا قام بأبحاث وتجارب عديدة في مصانع الصلب والفحم لتخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف ، لإيجاد طريقة مثلى لأداء كل عمل . ويرى تايلور أن الإدارة العلمية في فكرها جانبين هما :

➤ الجانب العمالي : يتعلق بالعمال وعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة .

➤ الجانب الإداري: يتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقاتهم بزملائهم الإداريين والموظفين والعمال.

وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين:

1) مشكلة زيادة الإنتاجية .

2) تنظيم كفاءة الإدارة .

معتبراً أنها بسبب النجاح أو الفشل وأن حل الثانية طريق لحل الأولى. ومنه:

• حلول مشكلة تنظيم كفاءة الإدارة : وهذا من خلال المبادئ الأربعة وهي

( مبدأ تنمية علم حقيقي للإدارة : وهذا من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات في

مجال الإدارة لتكون مرجعا يؤخذ به عند الحاجة ) .

( الاختيار العلمي للأفراد : أي الاعتماد على الكفاءة والتخصص ) .  
( تنمية وتدريب الأفراد على أساس علمية الوصول إلى أعلى مستوى في الأداء ) .  
( تنظيم الإدارة وتقسيم العمل للقيام بالواجبات بأكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص ) .  
لقد أصدر تايلور كتاب مبادئ الإدارة العلمية : عام 1911 وضع فيه واجبات المدراء وهي  
كما يأتي :

- 1) إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب بدلا من الطرق القديمة .
- 2) الفصل بين التخطيط وبين التنفيذ فالأول مسؤولية المدراء بينما الثاني مسؤولية مشتركة ، أما الإدارة فمسئوليتها تنظيم العمل وحل المشاكل التي تواجهها .
- 3) اعتماد الأساليب العلمية في اختيار العمال وفي تدريبهم .
- 4) تعاون الإدارة مع العمال من خلال المتابعة والرقابة في إنجاز الأعمال وفق الخطة والتنظيم .
- 5) العدالة في تقسيم المسؤوليات ووضع نظام للحوافز ركز فيه على الناحية المادية .

## 2 - فرانك جليبرت (1868 - 1924)

لقد عاصر Frank Gilberth فريدريك تايلور ، فقام جليبرت بدراسات خاصة في مجال صناعة البناء بهدف توفير الوقت الذي يبذله العاملون في الإنتاج ، إن دراسة جليبرت تتمثل في معرفة حركات الجسم واليدين التي قد تهدر وقت العامل ، فضلاً عن معرفة أفضل الأدوات التي إن تم إستخدامها يتم توفير وقته ومن ثم زيادة أو رفع مستوى إنتاجيته . وقد ركزت معظم دراسات جليبرت على العمال الذين يعملون في مجال البناء وخاصةً في مجال الطوب ( الطابوق ) .

وبعد دراسة الوقت والحركات اللازمة لرصف الطوب ، إستطاع جليبرت تخفيض عدد الحركات لوضع الطوب من 18 الى 5 . إذا قام العمال بإستخدام أسلوب جليبرت في رصف الطوب فإن الجهد والإرهاق التي قد يبذلونه سوف يقل وبالمقابل فإن إنتاجهم سوف يزيد .

ومن خلال ما قدمه تايلور وجليبرت نتوصل الى أهم مبادئ الادارة العلمية وهي :

### 1. التخصص الدقيق في العمل .

2. إحلل الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل .
3. إختيار العاملين وتدريبهم ، وتحفيزهم باعتماد الأجر المادي للقطعة .
4. تعاون الادارة والعمال لتحقيق أهداف العمل .
5. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات .

### عيوب الإدارة العلمية:

1. إغفالها النواحي الإنسانية : نفرض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طول الوقت .
2. التأكيد الزائد على الإنتاجية : لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المديرين لعمالهم .

ويمكن القول في الأخير بالرغم من محاسن الإدارة العلمية إلا أن عيوبها دفعت لظهور حركة فكرية إدارية جديدة وهذا ما يستوضح في المدارس بروادها فيما بعد حيث قامت هذه المدارس نتيجة للعيوب ، محاولين بذلك إيجاد حلول وأفكار جديدة في هذا الشأن .

## المحاضرة الرابعة

### ثانياً : المدرسة الوظيفية Function School

وتسمى مدرسة التقسيمات الادارية ، وركزت هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة أي الإهتمام بمشاكل الإدارة العليا . ومن أهم روادها هنري فايول وماكس ويبر .

#### 1 - هنري فايول (1841-1925)

ركز Henry Fayol إهتمامه على الإدارة العليا بحكم عمله وخبرته . ويعد كتابه الإدارة العامة والصناعية أشهر ما كتب . إذ سعى لوضع مبادئ عالمية ظناً منه بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات . قام فايول بتقسيم أنشطة المنظمة على ست مجموعات رئيسية :

- فنية (صنع أو إنتاج) .
- تجارية (بيع وشراء) .
- مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال) .
- حماية وأمان ( حماية الممتلكات والأشخاص) .
- محاسبية ( تقدير التكاليف والأرباح) .
- إدارية ( تخطيط وتنظيم وإعطاء الأوامر وتنسيق ورقابة) .

وقد وضع أفكاره في كتب من بينه كتاب الإدارة العامة والصناعة ويعتبر أيضاً من رواد المدرسة الإدارية العلمية ، حيث ركزت هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه حدد الصفات الواجب توفرها في المدير وهي :

أ. صفات جسمانية : كالصحة ، القوة ، الحيوية .

- ب. صفات عقلية : القدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم .
- ت. صفات فنية : المؤهلات ، الأعداد العلمي والمعرفي .
- ث. صفات ثقافية : تتعلق بمعرفة وثقافة عامة تختص بنشاط المنظمة وتتعلق بالخبرة والتجربة.
- وقد وضع قبول أسس سماها " حكومة المنظمة " وهي :

( تقسيم العمل والتخصص ) ( تكافؤ السلطة والمسؤولية ) ( الانضباط والالتزام من قبل العاملين )  
( وحدة الأمر ) ( وحدة التوجيه " تنسيق كل الجهود في المنظمة لتصب في نفس الاتجاه " )  
( خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ) ( تعويض العاملين بشكل عادل ) ( المركزية )  
( التسلسل الهرمي ) ( النظام أي وضع المعدات والأفراد في الأماكن المناسبة ) ( المساواة ناتجة  
عن العدالة واللفظ ) ( الاستقرار الوظيفي أي إحتياج العامل لوقت كافي لكي يتعلم كيفية أداء  
عمله ) ( المبادرة ) ( الروح المعنوية وتعني التناغم والانسجام بين العاملين ) .

1) تقسيم العمل: وهذا يتضمن التخصص الذي يرى الاقتصاديون أنه مهم في تحقيق الكفاية.

ولقد طبق هذا الكلام على كل أنواع العمل سواء الإداري أو الفني .

2) السلطة والمسؤولية : يرى ارتباط السلطة مع المسؤولية وأعتبر المسؤولية نتيجة لتولي  
السلطة . ويرى أن السلطة عبارة عن مزيج من السلطة الرسمية والتي ترتبط بالعمل أو  
الوظيفية التي يتولاها الأفراد ، وسلطة شخصية ترتبط بالشركاء والاستعداد والخبرة.

3) النظام : ويهتم فايلول بالنظام على أساس أنه الموافقة على أو قبول أنظمة معينة ويشترط  
فايلول وجود المشرفين في جميع المستويات الاستتاب النظام.

4) وحدة الرئاسة : وهذا يعني أن العاملين يتلقون الأوامر والتعليمات من رئيس واحد .

5) وحدة التوجيه : وهذا يعني ان كل مجموعات من الأنشطة التي يكون لها نفس - الأهداف  
يكون على رأسها رئيس واحد وخطة واحدة ، ولكي نفرق بين هذا المبدأ السابق تفسير إلى  
التنظيم والمبدأ السابق يرتبط بعلاقة الأفراد.

6) إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : وهذا يعني أنه إذا تعارضت المصلحة  
الشخصية مع المصلحة العامة يجب على الإدارة العامة أن تعمل لتوقيف بينها.

- (7) التعويض وطرق الدفع : يجب أن تكون عادلة وتحقق أقصى إشباع وارتياح ممكن وبالنسبة للعاملين وكذلك أصحاب العمل.
- (8) المركزية : ويرمز فايول بالمركزية المدى الذي تكون فيه السلطة مركزة أو موزعة والموقف القائم الذي يحدد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية.
- (9) تدرج السلطة : وهذا يعني وجود جماعات كثيرة ومتدرجة من الأفراد من قمة التنظيم الى القاعدة وهذا يعني تدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل .
- (10) الترتيب والتنظيم : وهذا يعني وضع كل شيء في المكان الصحيح وعلى وجه التحديد الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- (11) العدالة والمساواة في معاملة المرؤوسين- .
- (12) الاستقرار في المعاملة : ويقول فايول إن ارتفاع معدل دوران العمل هو سبب وكنتيجة للإدارة السيئة ويشير إلى خطورتها ونفقاتها.
- (13) المبادرة : وتظهر أهمية المبادرة في الاشتراك وضع الخطة وفي تنفيذ الخطة وينظر فايول إلى أهمية هذا المبدأ لدرجة لدرجة أن ينصح المديرين بإفساح المجال للمرؤوسين لكي يشتركوا في التخطيط .
- (14) التعاون : ويهتم فايول بمبدأ التعاون على أساس الاتحاد فيه القوة ويناشد العمل الجماعي وتدعيم الاتصال.
- لذلك يعد هنري فايول أول من نظر للإدارة على أنها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها المدير .

## المحاضرة الخامسة

### ج : المدرسة البيروقراطية bureau School : bureaucracy

تتكون كلمة البيروقراطية من مقطعين هما bureau وتعني مكتب والأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب cracy وتعني السلطة أو حكم . وبالتالي يصبح معنى البيروقراطية سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ أو أسلوب العمل المكتبي ، ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر وهو عالم الاجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة والمدرسة العلاقات الإنسانية وكعالم الاجتماع كان على علم واسع بدور بين الفرد في المجتمع بتأثير على المجتمع وتأثير المجموعة عليه وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة كما كان كعالم اقتصادية هما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها وتقيد بمواصفات الإنتاج لذا فقد وضع أساسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية ولذلك سميت بالبيروقراطية.

#### 1) خصائص المدرسة البيروقراطية المثالية :

أ. **التحديد الدقيق للأهداف وسياسات وإجراءات العمل :** عبر لقوانين وأنظمة وتعليمات تصدر في لوائح ليتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل : فالتركيز يكون على العمل لأعلى من يقوم بالعمل إذ تم اختياره وفق ضرورات ومواصفات العمل كما يجري إلزامه بالتقيد بدقة مما يفرضه العمل دون استثناء.

ب. **الخدمة العامة :** ولا تحيز فيها لمن تنطبق عليه الشروط الاستفادة منها وعلى الموظف أو العامل التفريق بين دوره الرسمي في العمل وبين علاقته ومصالحه الشخصية وعدم إفساح المجال لها بان تؤثر في دوره الرسمي الذي تحدده القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية.

ت. **تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص .**

ث. **تدرج الوظائف في مستويات السلطة .**

ج. تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة وتقديمها عبر اختيار العامل أو الموظف والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال .

ح. وضع نظام للعاملين في المنظمة : يبين كافة الأموال المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائياً مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم بحيث ينيير لهم الطريق أثناء مسيرتهم العلمية فيلتزم به عن علم ومعرفة ودراية وقناعة.

خ. الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

## 2 ( رائد النظرية البيروقراطية

أ. **ماكس ويبر (1864-1920)** : قام عالم الاجتماع الألماني Max Weber بوضع نموذج خاص بالتنظيم الإداري يسمى بالنظام البيروقراطي . فقد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً ، ويرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تؤدي فيها البيروقراطية دوراً مهماً . عمد إلى التمييز بين السلطة والقوة كما عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية على ثلاثة مراحل :

### المرحلة الأولى : مرحلة السلطة التقليدية

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة بدائي وغير كفوء .

### المرحلة الثانية : مرحلة السلطة الكارزمية

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تتقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل متأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الاهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة ، مع عدم وجود مؤسسة .

## المرحلة الثالثة : مرحلة السلطة القانونية

يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين . وتمتاز الادارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل .

إهتم ويبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول ، وقد أوضح أن النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً إفتراضياً ، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما . وإنما هي نوع لتصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة ، وقواعد وإجراءات واضحة ، ومعايير صارمة لاختيار الأفراد وترقيتهم .

ويرى ويبر بأنه كلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كلما كان الانتاج عالياً ، لأن البيروقراطية تحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية ، فهي نظام كفوء وعقلاني ومن خصائص النظرية البيروقراطية لماكس ويبر :

أ. تقسيم العمل والتخصص .

ب. التسلسل الرئاسي ، ووضوح خطوط السلطة .

ت. الجدارة في التعيين ، فالموظفون يعينون ولا ينتخبون .

ث. الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها، مما يعني وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل .

ج. التوثيق وتنظيم السجلات .

ح. الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً فالاداري يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة.

خ. الموظفون يعملون مقابل أجر ثابتة وعادلة .

**3 ) ميزة البيروقراطية:** ميزة هذا النظام هو تحقيق الكفاءة والإتقان في العمل طالما بقين متمسكين به وبأركانه فهو نظام ممتاز إذ ما طبق شكل سليم وفي الختام يمكن القول على أن المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى الإنسان كحالة يمكن برمجتها مسبقا والتحكم في سلوكها وأدائها من خلال حوافز مادية ولوائح عمل محددة كما نظرت إلى المنظمة كنظام مغلق يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون اعتبار للبيئة الخارجية فلجأة إلى المثالية في كل ما وضعتن مبادئ وأهداف

للمنظمة وركزت السلطة في يد الإدارة العليا فجاءت بالتالي إلى خدمة وتقرير مكانة ومصلحة الأرباب العمل وإدارته العليا .

#### 4 ( عيوب البيروقراطية

أ. الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة .

ب. بطيء اتخاذ القرارات .

ت. عدم التكيف مع تغير التكنولوجيا .

ث. من صعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات .

#### رابعاً : اسهامات المدرسة الكلاسيكية وأهم الانتقادات الموجهة اليها

ويمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية ( التقليدية ) بالآتي :

➤ أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها .

➤ التأكيد على وصف الإدارة علم كباقي العلوم الأخرى .

➤ بينت أن الإدارة مهنة ، لها أصول وأسس وقواعد .

➤ تحديد عناصر العملية الادارية .

➤ بادرت بدراسة الوظائف والمهام ، وأكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم .

➤ أبرزت أهمية تعويض العاملين تبعاً للأداء .

➤ الكثير من أساليب الإدارة حالياً مستمدة من المدرسة التقليدية .

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فنتلخص بالآتي :

1. التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية .

2. التركيز على الحافز المادي وإهمال حاجات ودوافع الانسان الأخرى .

إن المدرسة التقليدية نشأت لتلائم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة ، فالمنظمات كانت ذات أعمال بسيطة وتعمل في بيئة مستقرة ، لذلك من الظلم الحكم عليها من المنظور الحالي لأن المنظمات الآن تعمل في ظروف بيئية معقدة ومضطربة وبمنافسة شديدة .

## المحاضرة السادسة

### المدارس الفكرية الإدارية

#### ثانياً : المدرسة الإدارية السلوكية

لاشك أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين مع معه يتطابق مع السلوك الذي يريد سواء أكان في مجال العمل أوفي مجال التعامل الآخرين. وللوصول إلى ذلك لابد له من دراسة ومعرفة سلوك العاملين معه حتى يتمكن من التعامل بنجاح معهم إليه وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر السلوكي .

جاءت هذه المدرسة كردة فعل على أفكار المدرسة التقليدية لقصورها في عدم الاهتمام بالعنصر الانساني عند تطبيق أفكار المدرسة التقليدية في الواقع العملي عجزت عن تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئة العمل . لذلك استمرت المشاكل التي تواجه المنظمات لعدم تصرف العاملين في كثير من الأحيان كما هو متوقع . وركزت على مساعدة المديرين ليصبحوا أكثر كفاءة . إهتمت المدرسة السلوكية بدراسة وتحليل سلوك الافراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة . ينتمي رواد هذه المدرسة لعلم النفس وعلم النفس الإجتماعي وعلم الإجتماع .

ويوجد إتجاهان فكريان لهذه المدرسة :

#### أولاً : مدخل العلاقات الانسانية Human Relations Approach

في حين أن منطري الفكر الكلاسيكي انصب على هيكل والية عمل المنظمات . انصب فكر مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المنظمة. وعلى خلاف منطري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين واعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع نظرياتهم فإن منطري العلاقات الإنسانية كانوا من مدراء ممارسين واعتمدوا على خبراتهم الشخصية في وضع نظرياتهم فإن منطري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء

الاجتماع والنفس والسلوك حيث ركزوا اهتماماتهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة .

شكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة السلوكية وركز على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وإبراز أهمية الفرد وأهدافه وتوقعاته . ومن أهم رواد مدخل العلاقات الانسانية في المدرسة الإنسانية :

## 1 - روبرت اوين ( 1771 - 1808 )

كان روبرت اوين مديرا ناجحا في عدة مصانع للنسيج بإسكتلندا في أوائل القرن التاسع عشر وفي ذلك الوقت كانت ظروف العمل والمعيشة للعاملين سيئة للغاية وساعات العمل في حدود ثرثرة عشر ساعة يوميا مع استخدام الصبية دون العاشرة للعمل داخل المصنع ، وكان اوين يرى أن وظيفة المدير هي إعادة تشكيل هذه الظروف حيث بدا في تحسين ظروف العمل والبناء مساكن أفضل للعاملين ومتجر للبيع السلع بأثمان رخيصة كما خفض ساعات العمل الى أقل من عشر ساعات يوميا مع رفض تشغيل الصبية دون العاشرة ، ومن ذلك يتضح أن روبرت اوين كان يهتم بالجانب الإنساني للإفراد العاملين ، بينما زملائه المديرين كانوا يستثمرون أموالهم من إجراء التحسينات التكنولوجية ، وقد ركز اوين على أن الأفضل استثمار للمدير هو في العاملين أنفسهم وما أطلق عليه " الآلات الحية " على أساس أن وتفسر ظروف المناسبة للأفراد والاهتمام بهم سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج والأرباح.

وقد حاول اوين توضيح فكرته من خلال مقارنة الآلات بالأفراد حيث ذكرت أن المحافظة على الآلات وصيانتها يؤدي إلى زيادة انتاجها والاحتفاظ بها في حالة العمل لمدة أطول فإذا كان هذا القول صحيحا بالنسبة للآلات الصماء فانه يكون أمرا طبيعيا بالنسبة للآلات الحية والآلات الآدمية وقد طبق اوين هذه الأفكار داخل مصانعه وكان نتيجة هذا التحقيق أكثر من 76 عائد على الأموال التي كان ينفذها .

وعلى الرغم من أن العديد من المنظرين يعتبرون اوين كتاب السابقين على ظهور الإدارة العلمية إلا أن إسهاماته كنت بمثابة الإنذار المكبر بنتائج تجارب المورثون التي سيتم الإشارة إليها لاحقا والى جانب اهتمامه بالأفراد داخل التنظيم فقد قدم مجموعة من إجراءات العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، فعلى سبيل المثال فقد تم ترتيب عمل الفرد حسب انجازه على أساس يومي

وبصورة معروفة لكل الأفراد حيث اعتقد وين أن هذه الإجراءات لا يساعد المدير فقط على التعرف على المواطن الضعف بل يؤدي إلى نوع من المنافسة بين العاملين ومن ثم يزيد من رغبة الأفراد على أداء المتميز. ويطبق هذا الإجراء في تنظيمها المعاصرة حيث أن الإعلان عن أرقام المبيعات والإنتاج في الملصقات داخل الشركة يتبع نفس المبادئ السيكلوجية التي يعتمد عليها هذا الإجراء .

## 2 - جورج التون مايو (1880 - 1949)

ويعد العالم Alton Mayo أحد أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ، إذ إهتم مايو بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين ، وقد عارض آراء تايلور التي تقول أن الحافز المادي والإقتصادي هو أهم حوافز الإنتاج ، إذ يرى مايو أن العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيراً على الإنتاجية من العوامل المادية ، كما أكد على أهمية إشتراك العاملين في صياغة وتنظيم العمل وإدارته . لقد تميزت دراساته بالطابع الإنساني والإهتمام بالظروف المحيطة بالعمل وتهيئة مناخ ملائم يساعد على الإنتاج .

قام ألتون مايو ومجموعة من زملائه بمجموعة من التجارب خلال المدة (1927-1932) في شركة ويسترن ألكتریک في مصانع الهوثورن في الولايات المتحدة لمعرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية على انتاجية العامل . وإمتدت التجارب لخمس مراحل . ومن أهم نتائج تجارب هوثورن ما يأتي :

أ. المنظمة نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي ، وهي تؤثر على انتاجية الافراد .

ب. يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية ، وتحقيق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية (كالتقدير والإعتراف بالإنجاز والقبول من الغير) .

ت. تؤدي الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد إتجاهات الفرد وأدائه .

ث. توجد علاقة ايجابية بين اسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل .

ج. تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة .

ح. يحتاج المدير لمهارات إجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.

## ثانياً : نظرية الدافعية في مدرسة العلاقات الانسانية

ومن أهم رواد نظرية الدافعية في مدرسة العلاقات الانسانية ضمن المدرسة الإنسانية :

### 1 - ماري باركر فولت (1868 - 1933)

لقد درست Mary Parker Follet الإدارة بوصفها نشاط إنساني يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين مجموعات من البشر ، ولا بد من التعامل مع هؤلاء الأفراد بطريقة إنسانية من أجل إشباع حاجاتهم وأهدافهم المختلفة . وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات . ووضعت أسس لإدارة الصراعات التنظيمية ، كما إهتمت بمشاركة الأفراد بالسلطة ، والتعاون والإتصال والتنسيق بين الافراد في المنظمة . وأبرزت دور التنسيق وأهميته لفعالية الإدارة وكفاءتها ، لذلك فقد وضعت مبادئ تعد الأساس للتنسيق السليم .

وعلى الرغم من كون ماري باركر تنتمي إلى فترة الإدارة العلمية إلا أنها عاصرت مدرسة العلاقات الإنسانية تتلخص فلسفتها في أننا نجد الإنسان الحقيقي من خلال المجموعة التي ينتمي إليها ، أي أن الإنسان يجذب طبيعة الحقيقة وحر يته من خلال نشاط المجموعة التي وعضو فيها فقط فهي تعتقد أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة ورأت أن في التكامل بين الأفراد حلا لكافة المشكلات ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة والقوة بأن تجعلها السلطة أو القوة مع العاملين وليس عليهم وتركزت فلسفتها على ما يأتي:

أ. مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول

ب. إطاعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس الشخص المدير .

ت. بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والإيصال وتبقى نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة.

ث. القيادة حسب ماري باركر ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا. وقد ركزت مع Chester Barnard على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلفية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المنظمات ورفاه من يعمل فيها.

## 2 - جستر برنارد

أصدر Chester Barnard عام 1938 كتابه وظائف الرؤساء الذي عد فتحاً في الفكر التنظيمي ، أكد خلاله على الجوانب النفسية في المنظمات ، وعدت نظريته للسلطة وتدفعها في المنظمة انقلاباً على المفهوم التقليدي للسلطة ، إذ رأى برنارد ان السلطة تتدفق من الأسفل الى الأعلى وليس العكس كما تفترض النظريات التقليدية ، فالأساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين ، وقد حاكى في ذلك نظرية العقد الاجتماعي لجان جاك روسو التي تفترض أن الشعب هو مصدر السلطات .

إن الأساس الذي إعتده برنارد هو أن الافراد يختلفون في درجة اسهاماتهم في المنظمة لبلوغ اهدافها ، ومن ثم فإن على المنظمات أن تجد الطرائق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهداف المنظمة ، إذ ان التعاون هو أساس التنظيم وإن الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون ، لهذا يتضح إن فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون .

## الماضرة السابعة

### المدارس الفكرية الإدارية

#### ثالثاً : مدخل العلوم السلوكية Behavioral Science Approach

استقطبت حركة العلاقات الانسانية الكثير من الأنصار على المستويين العملي والأكاديمي ، وتزايدت الأصوات التي تنادي بالاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه من جهة ، وبجماعات العمل من جهة أخرى . ونتج لدى البعض فهم خاطئ لمبادئها ، لذلك ارتبطت بمفهوم معاملة العامل بشكل حسن ، ومحاولة التحكم بالعامل والسيطرة عليه . ومن هنا ظهر المدخل السلوكي الذي ركز على دراسة الفرد والجماعة في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية كما في الأبحاث والدراسات . يرى أتباع هذا المدخل أن الانسان أكثر تعقيداً من كونه كائن اقتصادي أو اجتماعي . فعليه يتحتم دراسة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته (فهم العوامل والأسباب التي تدفع الفرد للعمل) .

ومن أهم رواد مدخل العلوم السلوكية في المدرسة الإنسانية :

#### 1 ( دوغلاس ماكريغوري

يعد Douglas Magregor من أبرز العلماء الذين يؤمنون بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل . درس أنماط القيادة الإدارية في محاولة لتفهم الأسباب التي تؤدي الى زيادة الإنتاجية ، وقام بالعديد من الأبحاث والدراسات التي قدم على أثرها نظرية X ونظرية Y ، إذ قدمها في كتابه (الجانب الانساني في المنظمة) عام 1960 ، فبين أن هناك فلسفتين حول طبيعة الانسان .

تفترض النظرية الأولى (X) أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل ولا يرغب بتحمل المسؤولية ويفضل أن يُقاد وأن العقاب وسيلة أساس للحفز وأن الرقابة الشديدة ضرورية وأن الحوافز المادية تعد أهم الحوافز للعمل ، وأن الفرد يبحث عن الامان والضمان أولاً .

أما النظرية الثانية نظرية (Y) فإنها تفترض وجود الرغبة لدى الإنسان في العمل وبيذل جهده الجسمي والعقلي لذلك ، وأنه يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها ويمارس التوجيه والرقابة الذاتية ويعمل لإشباع حاجات مادية ومعنوية وأنه يوجد لدى الكثيرين قدرات إبداعية في العمل وأن الانسان يسعى لتوظيف امكاناته وطاقاته ويسعى للتحفيز المعنوي والتقدير .

## رابعاً : اسهامات وعيوب المدرسة الانسانية في علم الادارة

يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة السلوكية في النقاط الآتية :

1. ركزت على الافراد وحاجاتهم ودوافعهم فكملت ما أهملته المدرسة التقليدية .
2. بينت أن المنظمة نظام اجتماعي يضم أنظمة فرعية وأنماط اتصال وسلطات رسمية وغير رسمية .
3. تحقيق أي نجاح من قبل المدير يُعزى للأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة .
4. ساعدت على تطوير الفهم والتطبيق للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والقيادة والاتصالات .

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية فتتمثل بالآتي :

1. استخدام مفاهيم ومصطلحات صعبة ومعقدة في استنتاجاتها كان يصعب تطبيقها في الواقع العملي ، أو قد تطبق تطبيقاً خاطئاً .
2. اهتمت بالإنسان وأغفلت جوانب مهمة في العملية الإدارية .
3. هنالك تناقضات في بعض الأفكار المقدمة لعلماء من علوم سلوكية مختلفة ، الأمر الذي ساعد برفض بعضها من قبل المديرين .

# الماضرة الثامنة

## المدارس الفكرية الإدارية

### ثالثاً : المدرسة الكمية (Quantitative School)

من المتعارف عليه علمياً أن هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل وتجاوز العقبات التي تعترض نشاط المنظمة وقد تقف في وجه تحقيق أهدافها، فهناك :

- 1) المدخل الكيفي :** إذ استخدم المدير إلمامه ورأيه الشخصي في مواجهة المشاكل والعقبات ويعتمد على خبرته في اتخاذ القرارات لحل أو لمواجهة ما يعترض سبيله ، ويتم اللجوء إلى مثل هذه الأسلوب الكيفي في اتخاذ القرارات في الحالات التالية:
1. عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرارات بشأنها بسيطة وغير معقدة .
  2. عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرارات بشأنها مألوفة ومتعارف عليها .
  3. عندما تكون تكاليف حل المشاكل أو اتخاذ القرارات التي تتخذ لحلها قليلة التكاليف نسبياً.
  4. عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرار سريع لحل أو تجاوز المشاكل و العقبات وليس لدى المدير وقت كاف للتفكير بهدوء وجمع المعلومات الضرورية لصنع واتخاذ القرار.
- وهناك أيضاً :

- 2) المدخل الكمي :** الذي ينظر إلى نشاطات المنظمة بأنها عمليات منطقية يمكن ترجمتها بصورة كمية على شكل نماذج ومعدلات ورموز رياضية وبظهور الكمبيوتر أصبح من الممكن استخدام هذا المدخل على نطاق واسع في معالجة كافة عمليات المنظمة.
- إن أهم جوانب المدخل الكمي في الإدارة هو اعتماد الإدارة عند إتخاذ قراراتها على التحليل الكمي للمشكلة وذلك بإتباع الأساليب الرياضية والرقمية مثل البرمجة الخطية وتحليل الإنحدار والإرتباط بهدف الوصول لأفضل الحلول . هذه النظرية تؤكد على أهمية إستعمال النماذج الرياضية في حل المشكلات الصناعية التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية .

لقد ولد المدخل الكمي في الإدارة خلال الحرب العالمية عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع مجموعة من العلماء لدراسة استراتيجيه وتكتيكات بعض العمليات العسكرية إذ كان الهدف هو توزيع الموارد المتاحة على المجهود الحربي المطلوب ، وخرج نتيجة ذلك بحث أو بحوث العمليات والذي يعني البحث حول العمليات العسكرية ولقد انتقلت هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة الأمريكية ثم القطاع الخاص للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية وترشيدا في الإدارة من الطريقة الكيفية ومن أمثلة هذه الطرق الكمية (أسلوب مراجعة وتقييم البرنامج المسمى بشبكة بيروت والذي يستخدم في الرقابة التقييم ونقطة التعادل وشجرة القرارات والمصفوفات.... الخ) .

لقد نجحت هذه المدرسة في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحا كبيرا غير أنها لم تلقي ذلك النجاح في مجال العلاقات الإنسانية لعدم القدرة على ترجمتها إلى رموز ومعادلات ونماذج رياضية لأبعادها الكثيرة المتنوعة والمختلفة والمتغيرة باستمرار . ويشتمل المدخل الكمي على فروع رئيسة منها :

- أ- **علم الإدارة Management Science**: والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات .
- ب- **بحوث العمليات Operations Research**: وتهتم أساساً بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية .
- ت- **نظم المعلومات Information Systems**: وتهتم بتقديم قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة .

## ثانياً : اسهامات المدرسة الكمية في الادارة وأهم الانتقادات الموجهة اليها

ويمكن إبراز أهم إسهامات النظرية الكمية بالآتي :

1. قدمت العديد من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرار في مجالات عدة على صنع قرارات صائبة . (من هذه الأساليب البرمجة الخطية ، التحليل الشبكي ، المحاكاة) وهي تستخدم في مجال الانتاج لجدولة الانتاج ، وتحسين الجودة والموازنة . أما في مجال إدارة عمليات الخدمات فتستخدم في المصارف والمستشفيات والتأمين لتخطيط الموارد البشرية وبرامج التطوير والموازنة .

2. وضعت الأساس لإستخدام المعلومات في المنظمات الإدارية ، ولهذا تعد المعلومات عنصر حيوي في المنظمة ، ونتيجةً لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة صنع القرار .

أما أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الكمية فهي :

1. ركزت على المشكلات الفنية وليست السلوكية ، لذلك فهي لم تقدم اطاراً متكاملماً لفهم الإدارة ، كما هي المدرسة السلوكية .

2. قدمت أدوات ساعدت المدير على أداء دوره في العملية الإدارية . لكنها لم تهتم بالأفراد ولم تأخذ في الحسبان حاجاتهم ودوافعهم بغية اعتماد مدخل كمي مناسب .

3. نقل فاعلية هذه النظرية في معالجة مشكلات السلوك الإنساني حيث يصعب في كثير من الأحيان التعبير عن عوامل السلوك وقياسها في شكل كمي

# المحاضرة التاسعة

## المدارس الفكرية الإدارية

### رابعاً : المدرسة الحديثة ( المعاصرة ) :

أسهمت النظريات الحديثة بمجهودات إيجابية في دراسة وتحليل العوامل المختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف العاملين ، وبالشكل الذي يحقق الكفاءة في الأداء . ومن هذه النظريات :

#### 1 - نظرية النظام System Theory

لقد كانت للجهود التي قام به العالم الإداري شيلستر بارنارد من خلال نظريته إلى المنظمة كنظام اجتماعي تعاوني يعمل الناس فيها مع بعضهم البعض بشكل تعاوني لتحقيق هدف اجتماعي محدد. الفضل في تركيز علماء الإداري على نظرية النظم فلقد أكد هاربرت سيمون من مدرسة علم الاجتماع في الإدارة على سلوك المجموعة التعاونية وعلاقتها التعاونية وعلاقتها المتبادلة واران أن تكون المجموعة مصدر اهتمام المدير في الإدارة. ومن المساهمات المهمة لفهم المجموعات والإدارة نظرية النظم ، فلقد أوجد العالم يدوينغ فون بيرتلانفي النظرية العامة للنظم حيث قال أنه لفهم وحدة كلية لابد من ان يفهم المرئ بدقة أجزاءها المعتدة على بعضها البعض فاستخدام مدخل النظم يمكن للمدير أن يدرك العلاقات و الصلات الاعتمادية لجزئيات الأعمال في العملية ككل ، وقد حدد بيرتلانفي نوعين من الأنظمة.

أ. الأنظمة المغلقة: وهي الأنظمة التي لا تتكيف أو تتفاعل مع البيئة .

ب. الأنظمة المفتوحة: وهي الأنظمة التي تتفاعل باستمرار مع البيئة وتعد هذه الأنظمة مدخلا ضروريا يجب على المدير الناجح أن يتبعه، ويتطلب هذا الأمر مهارة فائقة للمدير لكي يحيط بدقة بالصورة الكلية للتفاعلات بين المنظمة و البيئة.

إن جستر برنارد الذي وصف المنظمة بأنها نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة . مفهوم النظام أخذ من العلوم التطبيقية ، فالنظام هو الكل المنظم الذي يتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة ، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً . ومدرسة النظم ترى المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة . ويشتمل على العناصر الآتية :

1. المدخلات .
2. عمليات التحويل .
3. المخرجات .
4. التغذية الراجعة .
5. البيئة الخارجية والداخلية .

لقد قدمت نظرية النظام إطاراً فكرياً للإدارات لتحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال :

1. عد المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة ، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة ، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي ، الأمر الذي يحقق تنسيق أفضل في المنظمة .
2. التغييرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء ، لذلك يجب مراعاة لكل جوانب المنظمة .
3. يتضمن منظور النظم مفهوم التداؤب (التعاون) نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلةً ومنفردةً . ( كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة ) لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض .
4. تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح) .
5. تتبهِ المدير الى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم .

ويعد هذا المدخل كنظام مؤلف من نشاطات مترابطة تمكن مداخلات فيه من التحول الى مخرجات. ويرى مؤيدو هذه النظرية أنه بالإمكان دراسة العناصر الرئيسية في المنظمة من خلال تفاعلاتها مع بعضها البعض وكذلك من خلال تفاعلاتها مع البيئة. ان النظريات الأولى في الادارة قد اهتمت بتفسير الهياكل المنظمة والعاملين فيها بينما يفسر مدخل النظم ويركز على السلوك التنظيمي بطريقة متعددة الجوانب كدراسة العاملين والهياكل والتقنيات والبيئة في الوقت

نفسه ويركز هذا المدخل على كون المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة يعتمد عليها في الحصول على عناصر انتاجه الرئيسي وعلي تصريف ما ينتجه .

## ثانياً : مميزات النظام المفتوح:

1. الحصول على عناصر المدخلات البيئية: من خلال نشاطات محددة الى منتجات او خدمات جاهزة تطلبها البيئة .

2. تصريف المنتجات والخدمات الي البيئة : فالمنظمة تعتبر نظاماً مؤلفاً من نظم فرعية اشبه بجسم الانسان فبعض هذه الانظمة الفرعية منفتح تماماً على البيئة كالتسويق والبحث والتطوير في حين أن البعض الاخر أقل انفتاحاً على البيئة كالإنتاج والمحاسبة والمتغيرات بالنسبة لمدخل النظم هي

- الناس .
- الهيكل التنظيمي .
- التقنيات .
- البيئة .

## ب- نظرية الإدارة بالأهداف Theory Management By Objectives

ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري Perer Drucker ، وهو أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لمدة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها ، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل . وفي نهاية هذه المدة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ، ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها . ومن أهم خصائص أسلوب الإدارة بالأهداف ما يأتي :

1. وضع أهداف كل منصب أداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له .

2. تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الانجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات .

**3. الإدارة بالأهداف** تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة .

ويمكن تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بالآتي :

**الخطوة الأولى:** تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين .

**الخطوة الثانية:** توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات .

**الخطوة الثالثة:** تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها .

**الخطوة الرابعة:** تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها .

**الخطوة الخامسة:** تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناءً على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه .

**الخطوة السادسة:** وضع خطة عمل كل مسؤول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ .

**الخطوة السابعة:** المراجعة الدورية للإنجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين .

**الخطوة الثامنة:** تقويم الانجاز في نهاية المدة المحددة المتفق عليها وهل حققت الأهداف فعلاً .

ولإنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف فإنه من الضروري توافر المتطلبات الآتية :

**1.** أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة ، فقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أولاً، أي وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ثانياً . ومن دون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيء ثالثاً .

**2.** أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها.

**3.** دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعد شرطاً لنجاحها . إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً . بل أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة .

4. كما يجب أن تتوفر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز ، وان تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه ، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية .

5. عملية المشاركة في وضع الأهداف وعلى جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف .

6. التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه ، إذ أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها .

7. التدريب، ولأن الإدارة بالأهداف تمثل إبتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف .

8. مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة .

9. الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه إذ أنها جوهر الإدارة بالأهداف والنجاح هنا يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها . إن رؤية المدير حول كيفية التعامل مع مرؤوسيه تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف ، فإذا كان المدير يرى بأن الناس بحاجة إلى من يقودهم ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فان احتمال أن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح كبيراً .

10. يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم، وان يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف ، فان عليه ان يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً، ويحسن الإتصال بالآخرين كعضو في فريق . إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يضع الثقة في الآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية .

# المحاضرة العاشرة

## المدارس الفكرية الإدارية

### ت - النظرية الموقفية Contingency Theory

ظهرت النظرية الموقفية منذ بداية السبعينات ، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال . وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة . وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لأنواع المنظمات كافة ، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة ، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة .

ومن رواد هذه النظرية Joan Woodward الذي إستطاع بأفكاره أن يلهم الباحثين إلى تنفيذ هذا الإتجاه ، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة .

إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة . وتؤكد أن ما يمكن عدّه أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى . أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة .

وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبّقون هذه النظرية يأخذون في الحسبان الحالة المعينة عند تأديتهم لواجباتهم الإدارية . ولكن من المحتمل أن يهملوا بعض العوامل الموقفية . فكلما إكتسبوا مزيداً من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهملة والتي يجب أخذها بعين النظر نسبةً إلى موقف معين ، فإن كفاءة الإدارة ستزداد ويكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري وبدرجة أكبر من التأكيد مما هو متاح حالياً أو مع زيادة المعرفة الخاصة بالظروف النفسية والاجتماعية والفنية للمواقف المختلفة فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواء من الناحية العملية أم النظرية .

إن العرض السابق يؤكد لنا أن هذه النظرية تقوم على الأسس الآتية :

1. ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة .
2. إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية ، ومع حاجات الأفراد في المنظمة .
3. إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات .
4. إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض ، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة .

### ث- نظرية الإدارة اليابانية Theory Japanese Management

الإدارة اليابانية هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً للنظر ، ابتكرها العالم الياباني William Ouchi ، والتي قدمها في كتاب "نظرية Z" وكنتيجة لذلك حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية .

أستحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني والأسرة اليابانية على وجه التحديد التي تقوم على مبدأ الإحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره ، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار ، وإنعكس ذلك على العمل الإداري داخل المنظمات على فرض أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة وكان لذلك الأثر البالغ على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بلا مثيل .

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية منذ بداية الثمانينات نتيجة النجاحات الهائلة التي حققتها مؤسسات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الآن من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد . أما عناصر الإدارة اليابانية فتنتمثل بالآتي :

1. ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة ، أي الإستقرار والأمن الوظيفي ، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية ، الأمر الذي كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته .

2. العمل كفريق ، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد ، ففي كثير من الأحيان يقياس الإنتاج بالجهد الجماعي وتكون المكافأة جماعية لا فردية .
3. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ، ويوافر نوعاً من الرقابة الذاتية ، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة ، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية وإقتراح حلول لها .
4. الاهتمام الشامل بالأفراد ، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز ، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم ، مما يخلق أجواءً من التعاون والإحترام المتبادل بينهم ، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية .
5. عدم التسرع بالتقييم والترقية ، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد ، إذ يتم نقل الموظف من موقعه إلى آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل .