جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة حول

محاضرات في مدخل إلى إدارة الأعمال

مقدمة من طرف: د. عمر سرار

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2019/2018

فهرس المحتويات

مقدمة 1

الوحدة الأولى: مدرسة الإدارة العلمية 8

أهداف الوحدة 9

تمهيد 10

أولاً- دواعي نشأة الفكر الإداري (المدارس) 11

ثانياً – نشأة مدرسة الإدارة العلمية ومبادئها 12

ثالثاً- إسهامات ما قبل الفكر التايلوري في مدرسة الإدارة العلمية 13

رابعاً- إسهامات فريديريك تايلور (Frederech Taylor) 14

خامساً- نظرية التنظيم الإداري لهنري فايول (Henry Fayol) 20

سادساً- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Max Viber) 1864- 1920 23

أسئلة للمناقشة 28

الوحدة الثانية: المدرسة الإنسانية 29

أهداف الوحدة 30

أولاً- نشأة المدرسة الإنسانية 31

ثانياً- أهم الافتراضات التي بنت عليها المدرسة الإنسانية فكرها 32

ثالثاً- أهداف المدرسة الإنسانية 32

رابعاً- مبادئ المدرسة الإنسانية 33

خامساً- خصائص فكر المدرسة 34

سادساً- تجارب " إلتون مايو " 37

سابعاً- بعض المآخذ المسجلة على مدرسة العلاقات الإنسانية 47

أسئلة للمناقشة 49

الوحدة الثالثة: المدرسة السلوكية 50

أهداف الوحدة 51

تمهيد 52

أولاً- نظرية تدرج الحاجات عند ماسلو 55

ثانياً- نظرية العاملين (هرزبرج) 1959 61
ثالثاً- نظرية y.x لـ "ماك قريقور" 64
رابعاً- نموذج بورتر ولولير في الدوافع والرضا 67
خامساً- نظرية التوقع لـ " فروم " 70
أسئلة للمناقشة 74
الوحدة الرابعة: المدرسة الحديثة 76
أهداف الوحدة 77
تمهيد 76
أولاً- مدرسة النظم 77
ثانياً- المدرسة الموقفية 83
ثالثاً- مدرسة اتخاذ القرارات 85
خامساً - نظرية z لويليام أوتشي 87
سادساً- الإدارة بالتجوال 91
أسئلة للمناقشة 96
الوحدة الخامسة: الوظائف الإدارية للمنظمة 98
أهداف الوحدة 51
تمهيد 98
أولاً- وظيفة التخطيط 100
ثانياً- وظيفة التنظيم 107
ثالثاً- وظيفة التوجيه 111
رابعاً- وظيفة الرقابة 118
أسئلة للمناقشة 126
خاتمة 127
المراجع 133

مقدمـــــــــة

إن الاهتمامات المتزايدة للباحثين المهتمين في مجال علم النفس الصناعي وكذا الإداري أصبحت ضرورة تفرضها متطلبات العصر للوصول إلى نتائج الأكثر نفعية.

وباعتبار الإنسان أكثر الفاعلين في النشاط الاقتصادي والذي تزخر دواخله بسلوكات بات من الضروري الوقوف عند دوافعها. فإشكالية السلوك الإنساني وآثاره على أداء العاملين وضرورة الوقوف عند جوانبه، تشكل محور بحثنا الذي نهدف من ورائه حصر وتحديد المحددات التي يمكن بواسطتها استثارة دافعيته نحو العمل الذي يظهر في شكل الرضا عنه.

إن حركات ودوافع العمال المتبعة في الطريقة المنهجية المعتمدة من طرف مدرسة الإدارة العلمية والتي ارتأينا أن نظهرها في هذا المحور كحتمية تاريخية، مع إظهار تسجيل المآخذ المسجلة ضدها في تفسيرها للسلوك الإنساني.

فلعل النظرة المادية للأشياء في مفهوم الرجل الاقتصادي والمجسدة في فكرة " تايلور " رائد مدرسة الإدارة العلمية والتي تقر بأن تكلفة العامل أهم شأنا من إنسانيته، بمعنى التأكيد فقط على العمل الذي يؤدي إلى مضاعفة الإنتاج فحسب، والتي أثيرت بشأنها ردود أفعال عديدة في مقدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اعترضت بشدة على فكر" تايلور"، حيث ساهمت وبشكل ملحوظ في تقوية الموقف المعارض للنظرة العلمية والتي اعتبرت حاجات الفرد النفسية وكذا الاجتماعية الموجه الرئيسي لوجوده.

هذه التوجهات تجسدت في فكر " التون مايو..." والتي أقرت بالعديد من التغيرات في حياة الفرد تجاه عمله الذي يجعل التباين في المنهج مقارنة بالنظريات السابقة، حيث كانت الانطلاقة من التجارب التي أجراها " مايو " وزملاؤه حول أسباب تدني أداء وإنتاجية العاملين.

إن نجاح مؤسسة ما مقارنة بأخرى، يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الفرد العامل ليتجسد ذلك في مستويات راقية من العطاء، ليس لهذا الحد فحسب، بل العمل على تطوير هذا الإمكان للوصول إلى تحقيق أداء فعلي مرتفع، وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى اهتماماتها؛ باعتباره المؤشر الذي يضعها على الطريق الصحيح للوصول إلى نتائجها المسطرة والمرتبطة أساساً بهذا القدر من الأداء.

وعلى العكس من ذلك، فقد تعاق هذه الطاقة أو تحرف ليظهر الجانب الآخر والمتمثل في الأداء المتدني، وهو المصطلح الذي لم يعُد له معنى في قاموس المؤسسات الفاعلة والمؤمنة بالبقاء.

لذلك فإن الطاقة المحتملة الناتجة عن إمكانية العطاء والواقع المتوقع الناتج عن العطاء الفعلي هو صلب الدراسة التي نود معرفتها في تحليل جانب الكيف للمورد البشري في المؤسسة إيمانا منا بأنه مصدر كل تغيير وتحديث. فعوامل تأهيل هذه الطاقة وتوجيهها والمتولَّى من طرف المؤسسة في تطوير وترجمة العطاء الفرد العامل، تضع أيدينا على عنصر جوهري هام لهذا التطور ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي التي تجعل من الفرد غير راضٍ عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا.

إن النسق المعين من الحوافز الإيجابية التي يتلقاها هذا العامل في تنظيم مؤسسة ما، تراه في استجابة تامة لتوجهات ورغبات المشروع، على العكس تماما من الفرد المحروم من هذه الحوافز ليتجلى من هنا التشابك الوثيق بين محددات إمكانية العطاء والأداء، وهو التشابك المتعارف عليه في كل المستويات وعلى المستويين الفردي والجماعي.

إن إقرار الباحثين بأن السلوك الإيجابي للعامل يُولد الممارسة الفعالة، وهذا ما يترجم في مواقف العامل تجاه عمله والتي لا يمكن تفسيرها دون الرجوع إلى معرفة المحددات الفاعلة عليه.

إن الأداءات المرضية التي يتوصل إليها العامل والمبرهنة على الكفاءة العالية الناتجة عن مجموعة من المحفزات والتي تحتم عليه الاستمرار في تقديس قيمة العمل، وهي المسلمة التي يجب التسليم بها والالتزام بالأهمية التي نتوخاها في البحث عن كيفية بلوغ هذا الهدف.

إن الطابع المشترك لكل الأنشطة التي محورها الإنسان كما نعلم وعودتها كلية إلى عمله. إن الطاقة المستهلكة بطريقة ما في العمل دون مراعاة شكل استنفاذها، وهذا لمراعاة المصلحة ودراسة حركتها فقط في زيادة الإنتاج وقلة التكلفة، تؤدي بالتأكيد إلى التقليل من فعالية النظام الاجتماعي والإنساني في العمل. هذا التطور الذي من شأنه أن يقلل من الدور والفعالية والذي لا يتحرر إلا بدراسة ومعرفة المشاكل الرئيسية في العمل.

إن التوجه أكثر نحو معرفة الميولات والدوافع التي ترتبط بمواقف أكثر رضا، وبالتالي أكثر أداءً، تضمنه الدراسات الإنسانية التي يتم فيها تحليل سلوك العامل المحسوس في بيئة عمل ملائمة.

إن بلوغ أداء مرضي يبقى مطمح كل مؤسسة والذي لا يتم إلا بسلوك إيجابي للعاملين، تلكم هي النقاط التي أردناها أن تكون محور بحثنا هذا .

إن التطور الحاصل اليوم الذي تشهده المؤسسات العالمية جسدتها المعالجات الفعلية للمشكلات المختلفة التي واجهت نشاط هذه المؤسسات، انطلاقا من إجراء الدراسات الميدانية وكذا البحوث التطبيقية، حيث برزت أهميتها في إظهار عنصر السلوك الإنساني في العمل في فعالية برامج هذه الأخيرة بظروف العمل، كالأجر، ساعات العمل، الإضاءة هذه التجارب التي لم ترقَ إلى النتائج المطلوبة، الأمر الذي أتاح الفرصة إلى معرفة أسباب أخرى كعوامل محركة ودافعة للعاملين تجسدت في حركة العلاقات الإنسانية، على اعتبار المطالب هذه المرة كانت غير مادية، وهي الرغبة في تكوين العلاقات غير الرسمية وكذا الانتماء إلى المنظمات. إن هذا الاكتشاف الذي أدخل متغيرات اجتماعية وإنسانية عديدة على سلوك العامل، تعتبر لبنة إضافية يمكن اعتمادها كمرجع رئيسي لمعالجة مشاكل الفرد العامل في المؤسسات.

وهو ما أقرته المدرسة السلوكية، رغم الاختلاف الجوهري بين المدرستين الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية كونها المدرسة السلوكية ليس لها افتراضات معينة عن طبيعة الإنسان، فلا هو بالرجل الاقتصادي كما أكد **" تايلور "** ولا هو بالرجل الاجتماعي كما أكد **" مايو "**، فهذه المدرسة تؤكد على ضرورة الأخذ بالعاملين معا. وعليه، فالوجود المتلازم بين الإنسان والحاجات والتي يسعى جاهدا نحو إشباعها، هذا التلازم الذي يُشكل علاقة ترابط يرفضه الارتباط بالنشاط المتيح للوظيفة وكذا الأشخاص المشكلين للعلاقات الاجتماعية، هذه العلاقة السببية التي تؤكد موقف الفرد تجاه عمله مرتبط بدرجة الرضا عنه.

إن ضرورة النظر إلى المؤسسات كأنظمة مفتوحة هو من تأكيدات النظرية الحديثة، حيث تشير على الاهتمام بالبيئة الخارجية على اختلاف أنواعها، لاعتقادها الراسخ (أي النظرية الحديثة) أن هذه البيئة هي الوسط الذي تنشط فيه هذه المؤسسات باعتبارها كائنات حية وأنظمة اجتماعية متفتحة على العالم الخارجي ومتفاعلة معه، تتأثر وتؤثر بصفة دائمة؛ وأن تداخل العلاقات فيما بينها يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها النظام التي تكونه تفاعل وتداخل الأجزاء؛ الأمر الذي يُستحال معه فصل جزء معين تحت المنظمة ودراسته بمفرده إذا أريد أن تعطي صورة شاملة وكاملة عن المنظمة.

إن النظرة الكلاسيكية التي أرسى مبادئها عدد من المهندسين لمعالجة المشكلات التي اعترضت خط الإنتاج على مستوى المصنع، جاءت نتيجة العوامل والظروف التي أفرزتها الثروة الصناعية، ومن أهمها الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة، والاتجاه إلى الترشيد والتفكير المنطقي، ونمو واتساع الطلب على السلع اللازمة لإشباع حاجات الأعداد المتزايدة من السكان، ونقص المعروض من القوة العاملة نتيجة تزايد المؤسسات وزيادة أحجامها، والحاجة إلى أساليب وأنظمة إدارية قادرة على السيطرة على الإنتاج ومعالجة التعب والتوفيق بين القوة العاملة وإدارات المصنع.نو

إن تباشير الفكر الكلاسيكي ظهرت مع كتاب " **آدم سميث** " في كتابه ثروة الأمم الذي أكد فيه على المزايا والوفورات المتعددة للتخصص وتقسيم العمل، وقد تدعم هذا الاتجاه في القرن التاسع عشر بكتب آراء العديد من المطبقين والممارسين، حيث قامت أفكارهم في الأساس الأول على الخبرة، فكانوا يدعون المشرفين على إدارة المصانع أن ينظروا لأعمالهم نظرة أوسع من النظرة الهندسية البحتة، إشارة في ذلك إلى الاهتمام بالتكلفة والعائد، فتركَّز اهتمامهم في ذلك على استخدام مبادئ التنظيم الناتجة على أسس التخصص وتقسيم العمل والقواعد والضوابط، وتنميط السلوك الأدائي، والتوزيع التنازلي للسلطة والمركزية، والفصل بين الوظائف التنفيذية والتخطيط، وأنسنة الأعمال للأفراد للأعمال، وكذا الحوافز الاقتصادية.

إن مبادئ التسيير المشكلة للعملية الإدارية المكونة من مجموعة الوظائف الإدارية المتكاملة والمترابطة والتي يصعب الفصل بينها؛ إذ من خلالها يمارس المدير هذه العملية عن طريق مجموعة الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة والمطبقة في مجموع المنظمات، سواء كانت

عامة أو خاصة، صناعية أو خدماتية، وذلك بغية تحقيق أهداف المنظمة، وهي النتيجة الحتمية التي أقرها جموع رواد الفكر السابقون.

بناء على ما سبق، فإن هذه المطبوعة شملت خمسة محاور نوردها على النحو التالي:

المحور الأول: مدرسة الإدارة العلمية؛

المحور الثاني: المدرسة الإنسانية؛

المحور الثاللث: المدرسة السلوكية؛

المحور الرابع: المدرسة الحديثة؛

المحور الخامس: الوظائف الإدارية للمنظمة.

الوحدة الأولى:
مدرسة الإدارة العلمية

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يذكُر المبادئ التي تقوم عليها مدرسة الإدارة العلمية.

2- يُحدِّد القواعد التي يرتكز عليها نظام " تايلور ".

3- يذكُر الانتقادات التي وُجهت لـ " فريدريك تايلور ".

4- يُناقش مبادئ نجاح الإدارة حسب " هنري فايول ".

5- يُحلِّل خصائص الفكر البيروقراطي حسب " ماكس فيبر ".

تمهيد:

تُعد الإدارة باعتبارها أحد أوجه التعاون الإنساني، أقدم الممارسات الإنسانية على الإطلاق، بدليل أن الفرد يمارس في حياته اليومية العادية عملاً إدارياً حتى دون أن يشعر، ويحدث ذلك عندما يفاضل بين بدائل سلوكه اليومي وموازنة نفقاته، أو يوجه أفراد أسرته، أو غيره من الأعمال. ومع كثرة المنظمات وكبر حجمها، ظهرت الحاجة إلى بروز علم الإدارة، ومن خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية تطوَّر مفهوم الفكر الإداري

بفضل دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء والتي ساهمت في إثراء المعرفة الإدارية.

وقد اتسم الفكر الإداري أثناء التطوُّر بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة.

ولكل مدرسةٍ نظرياتٌ أثرت في الفكر الإداري، وما زال حتى الوقت الحاضر يحظى هذا الاهتمام بالبحث والدراسة؛ لما تُقدمه من إسهاماتٍ وأساليب منظمة للأنشطة الهادفة.

إن البوادر الأولى لميلاد المدرسة الكلاسيكية مردُّه إلى نمو المنظمات والوعي الإنساني وكذا توسع دور النقابات وقوة تأثيرها كنتيجة حتمية للرد على الممارسات من خلال التخلي عن الأفكار العشوائية في التسيير حيث كان فكر المدرسة يمثل مجالاً خصباً لتبني هذه الأفكار من طرف العاملين، وكان التأثر بجملة من الأفكار والمبادئ التي ساهمت في ظهور هذه الأخيرة لجملة من الأسباب منها نشأة المدرسة كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة التي يمكنها مسايرة حجم التوسع الصناعي الذي أنشأ بيئة لم تكن موجودة من قبل والتعايش معها في ظل هذه الأفكار، زيادةً على مجالات تدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال عن طريق سن جملة من القوانين التي تنظم هذه المنظمات.

أولاً- دواعي نشأة الفكر الإداري (المدارس):

إن التغييرات التي أفرزتها تلك المرحلة تجسَّدت في الانتقال من الأسلوب الإنتاجي البسيط إلى الإنتاج الموسع، هذا الأخير الذي فرض منطقا معينا أملته ظروف خاصة حيث العدد الهائل الذي استقطبته المصانع للعمال وما تبعها من توسع في استخدام الآلات؛ الأمر الذي استدعى ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل، تماشيا مع التطور الذي عرفته المرحلة، بالإضافة إلى حجم المدخلات من مواد أولية ومهارات ورأس المال إلى حجم أكثر من

المخرجات ممثلاً في السلع والخدمات والتي يجب أن تكون مطابقة لحجم الميولات والتفضيلات للعميل الخارجي. كل هذه الأشياء تتطلب تبني إستراتيجية واقعية تضمن تحقيق أهداف المنظمات، ولا يتم ذلك إلا من خلال احتضان الفرص المواتية واجتناب التهديدات، ولتحقيق ذلك كان لابد من فكر يستوعبه القائمون على تسيير المنظمات، وهو ما تجسد بالفعل في أفكار العديد من المفكرين الذي تطور من خلال المدارس التي أصبحت عنوانا لمناهج تعد الأسلوب الأنجع في التسيير.

كانت البوادر الأولى لميلاد المدرسة الكلاسيكية مرحلة نمو المنظمات العمالية والوعي الإنساني، وكذا نمو النقابات وقوة تأثيرها نتيجة حتمية للرد على الممارسات الإدارية، من خلال التخلي عن الأفكار العشوائية في التسيير، حيث كان فكر المدرسة الكلاسيكية مجالا صعبا لتتبنى هذه الأفكار من طرف العاملين، وكان التأثر بجملة من الأفكار والمبادئ ساهمت في ظهور هذه المدرسة بجملة من الأسباب، منها نشأة المدرسة كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة التي يمكن مسايرة حجم التوسع الصناعي الذي أنشأ بيئة لم تكن موجودة من قبل والتعايش معها، في ظل هذه الأفكار يمكن زيادة على مجالات تدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال وأرباب العمل عن طريق سن جملة من القوانين التي تنظم هذه العلاقات.

ثانياً – نشأة مدرسة الإدارة العلمية ومبادئها[1]:

تُعتبر مدرسة الإدارة العلمية أول مدرسة فكرية في علم إدارة الأعمال، ويعود لها الفضل في وضع القواعد الأساسية للوظائف الإدارية بعدما كانت تقوم على التجربة والخطأ والتخمين والحدس، وهي تُسمى كذلك بالمدرسة العلمية لاعتمادها على قواعد علمية في معالجة المشاكل الإدارية؛ فهي بذلك قائمة على فلسفة مادية بحتة للأمور.

لقد تميزت هذه المدرسة باعتمادها على التحليل المنطقي والاتجاهات الموضوعية بعيدة عن الدوافع الشخصية والأخلاقية، حيث كان لها الفضل في إضفاء الصفة العلمية للاقتصاد، إلى جانب اعتبارها الإطار الفكري الأول الناجح لإسهامات مفكري التسيير، ولقد عرفت لدى الكثير من الكتاب باسم المدرسة العلمية باعتبارها أول المدارس التي غلبت

(1) لمزيد من التفاصيل حول مدرسة الإدارة العلمية، انظر: محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، الأردن، 2005.

الطابع العلمي على التسيير ووجهت اهتمام المسيرين نحو كفاءة استخدام الموارد لرفع مستوى الأداء، عوض الاعتقاد بأن نجاح المنظمة متوقف على حجمها وتوسيعه.

إن هذا الفكر كان متبنى من المفكرين الذين تبنوا هذا المدخل خلال التركيز على العناصر الآتية:

1- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل؛

2- الاهتمام بالكفاءة العلمية الإدارية.

3- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.

هذا ما خلُص إليه فكر العديد من رواد هذه المدرسة ومنْ قبلهم، بالإضافة إلى التأكيد على:

أ- وحدة القيادة؛

ب- التخصص وتقسيم العمل؛

ج- تعقيد التنظيم " الهيكل التنظيمي، أمر، تنفيذ "؛

د- الفصل بين الوظائف؛

ه- البحث في أفضل السبل لأداء أيّ عمل.

ثالثاً- إسهامات ما قبل الفكر التايلوري في مدرسة الإدارة العلمية:

لا يمكن إهمال ظهور هذه النظريات بأفكارهم وكتاباتهم مثل " تشارلج بابدج " و " هنري تاون " حيث ظهرت أفكار الأول بظهور كتابه المعنون باقتصاديات آلات المصنع سنة 1830، حيث سرد فيه بعض الأفكار المتعلقة بالإدارة وكيفية تسييرها والوقوف عند معوقاتها.

قدَّم " هنري تاون " بحثاً بعنوان " المهندس كرجل اقتصاد " سنة 1886، تناول فيه أهمية دراسة إدارة الورشة وكبت ممارسة الإدارة بالورشة. ومن إسهاماته اقتراحه نظاما للأجور يقضي بمنح العامل أجرا محددا ثم منحه نصيبه من الكسب المحقق بعد اقتسامه بالتساوي بين العمال وأصحاب العمل، وتعتبر أفكار " تاون " وملاحظاته بمثابة تمهيدا لحركة الإدارة العلمية والتي قام بها " تايلور" وأتباعه.

رابعاً- إسهامات فريديريك تايلور (Frederech Taylor):

ولد " فريديريك تايلور" سنة 1856 بالولايات المتحدة الأمريكية، عمل مهندساً في مصانع الحديد بولاية فيلاديفيا، وكان على خطوط الإنتاج دائماً. من ملاحظاته أن اكتشف ضعف الإنتاجية يقابلها ضياع حقيقي للوقت والجهد دونما تحقيق فائدة تُذكر، وهي النتائج التي أقرَّ بأن لها أسبابها والتي أراد الوقوف عندها من خلال جملة من التجارب الميدانية قصد الوصول إلى مؤشرات زيادة أو رفع الإنتاجية، حيث ضم كتابه الصادر سنة 1911 والمعنون بـ " مبادئ الإدارة العلمية "، حيث أبرز ما قال فيه عن الإدارة هي: " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه والتأكد من أنهم يقومون بأدائه على أكمل طريقة وأرخصها ". وله كتاب آخر بعنوان " إدارة الورشة " سنة 1903، و "الإدارة العلمية" سنة 1911[1].

وقد ارتبط اسم الإدارة العلمية باسم " فريديريك تايلور" ، وقد عمل إلى جانبه كل من "فرانك جلبرت 1868-1924 "، وكذا " هانري جانت 1861- 1919" ، محاولين في تطوير وإرساء منهج علمي في تحديد العوامل المختلفة التي لها تأثيرٌ مباشر وغير مباشر على أداء العاملين، باعتمادهم على أسلوب يقوم عل الملاحظة والتجربة، وهو أسلوب مخالفٌ لما كان سائداً.

قام " تايلور " بسلسلة من التجارب في المصانع الأمريكية كشركة Bethlehem " للحديد وشركة " Midvale " للصلب محاولاً إيجاد تفسير إلى عدد من الملاحظات:

- الاختلاف والتباين لكبير في الكفاءة الأدائية للعمال؛
- تدنِّي مستوى الإنتاج؛
- التبذير في استعمال الموارد والإمكانيات المتاحة؛
- غياب تام للمسؤولية؛
- غياب العدالة في الأجور[2].

فعلى ضوء هذه الملاحظات، قام بسلسلة من التجارب لتحديد أفضل وسيلة لقيام العامل بعمله اليومي، فقسم العمل إلى مجموعة من العناصر من الناحية الجسدية، بهدف التوصل إلى معايير علمية واضحة لإنجاز الكم والنوع من الإنتاج المتوقع.

(1) عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2003، ص 10-11.
(2) راشد البراوي، الموسوعة الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 1971، ص 138.

كما أن دراسته لم تتوقف عند الحركة والزمن وتنقلات العامل، بل امتدَّت إلى المحيط الذي يعيشه العامل، كدراسة الآلات والمعدات والمدخلات التي يستعملها العامل في عمله، بغرض تبسيط العمل للعامل وتجنبه القيام بجهد ضائع وحركات زائدة، بغية القضاء على أشكال الضياع والهدر في الوقت والجهود والموارد، والتوصل إلى أسرع الطرق إلى أداء العمل[1]. فعلى هذه النتائج، أرسى قواعد نظامه (نظام تايلور) والذي أكد ضرورة اقتداء الإدارة بها، وهي المبادئ التي طالب بها أثناء ممارسة أعمالها والمتمثلة في:

1- تحديد أكبر نصيب من العمل اليومي لكل عامل بالاعتماد على أسس علمية؛

2- وضع أنماط محددة لأنواع العمل حتى تضمن أداء بسهولة أكبر، وتكون بالمقابل أساس لاختيار العمال وتدريبهم وتوجيههم لتدعيم الزيادة في كفاءتهم الإنتاجية وزيادة رضاهم[2]؛

3- وضع العامل في مكان يناسبه ويتوافق مع سماته الشخصية؛

4- الأخذ بمبدأ تفاوت الأجور الأمر الذي يؤدي إلى اجتذاب العمال المهرة؛

5- التأكيد على صرامة المراقبة التي تقضي بأهمية وجود عدد من المراقبين والملاحظين لكل عامل، وهذا الاعتقاد الراسخ عند" تايلور" إن العامل لا يقوم بعمله على أحسن وجه إلا ما دمت عليه قائماً[3].

تلكم هي السمة المميزة لهذه الحركة التي اقتصرت في تحديد أداء العامل عن طريق:

أ- محاولة الوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة في الأداء وذلك باستخدام دراسة الزمن والحركة؛

ب- تجاوز معيار الإنتاج المحدد لقاء الأرباح التي يزود بها العامل كحافز لأداء العمل؛ الأمر الذي يجعل العامل أكثر تعقيداً ولا يعبر عن نفسه إلا في حدود ما يُؤمر به، وهي الحالة التي يكون فيها أقرب إلى فقدان إنسانيته بتحويله إلى شبه آلة، مهدداً في كثير من الأحيان بالفصل من منصبه إن لم يتوافق معه، وذلك بفضل الشروط الصارمة التي فُرضت نتيجة تجاهل " تايلور" للعوامل النفسية التي تساعد على تكييف العامل مع عمله الذي لا يراه " تايلور" مجسداً إلا في زيادة الإنتاج وبأية طريقة حتى ولو كان في استغلال جهد العامل

(1) إبراهيم الغمري، الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية، ط3، 1982، ص 28.
(2) عبد العاطي السيد، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1980، ص 84.
(3) راشد البراوي، مرجع سابق، ص 137.

وفكره وإمكانيته، تطبيقاً للمبادئ التي جاء بها والمقتصرة فقط على المستويات الإنتاجية، وذلك بالاهتمام فقط لكفاية العمال والرؤساء القائمين فعلاً بعملية الإنتاج.

إن ما كان يهم " تايلور" هو الحصول على أكبر تعظيم للإنتاجية، بالاعتماد على تخطيط رفاهية ممكنة لصاحب العمل، إلى جانب تخطيط العمل تخطيطاً دقيقاً، مع دراسة الوقت على أساس أنه أسرع طريقة للتنفيذ تتم عن طريق الوقت النمطي، وكذا مطالبته بمعايير ثابتة يتم قياس العمل على أساسها.

إن النظرة المادية للأشياء أثبتت أن تكلفة العامل عند " تايلور" أكثر شأناً من إنسانيته، هذا الاتجاه الذي يقلل من الدور الذي يقوم به العامل ساهم في حدود الافتراضات الثابتة التي يحددها تبعا للسلوك الثابت للعامل في نظره والتي لا تخرج عن معاملته وفق هذا الثبات لهذا السلوك.

" لا يمكن أن يتصور الإنسان في نظر تايلور إلا كآلة أو ميكانيزم ذي تركيب غامض ولا يمكن معاملته إلا في إطار هذه الميكانيزمات [1] ".

إن عامل التذمر لدى العامل في نظره دائما لا يمكن أن نجد له تبريراً بتوفير البيئة الفيزيائية للمصنع من إضاءة وتهوية وكل العوامل المحسوسة والتي من شأنها أن تعمل على رفع أدائه بأعلى درجة من الكفاءة وبأقل التكاليف.

الانتقادات الموجهة لفكر تايلور:

إن الغلو في وصف العامل بالطريقة التي رأينا كانت أولى المآخذ على الاتجاه من وجهة نظر المفكرين الأمر الذي ساهم في تقوية الموقف المعارض لهذه النظرية، حيث التقييم السلبي للنواحي الاجتماعية والإنسانية للعامل كان كافياً لان يكون موجها لانتقادات هذا الاتجاه.

إن اعتبار العامل إنساناً غير راشد في عمله تحكمه المادة المحفز الوحيد تقريباً على العمل؛ مما قوى في نظر " تايلور" الاهتمام بالترتيبات الرسمية للإنتاج وعلاقته الرسمية، وذلك باستخدام السلطة والتركيز عليها من جانب المديرين والمشرفين للتأكد من إنجاز العمل

(1) Henri Savell, Enrichir le travail, Economica, Paris,1989, P21.

المطلوب "، والذهاب إلى حد التهديد والتأديب والطرد من العمل إذا ما لمس منهم التقاعس والكسل، وهي الصفات التي وصف بها تايلور العمال[1].

إن التماثل الذي أسقط على الإنسان والآلة، بحيث لا يوجد هناك فرق في وصف خصائص كل منها غير تلك الاهتمامات المحددة في المتغيرات الفيزيولوجية ".

إن هذا التجريد لإنسانية العامل كان محل الكثيرين من الناقدين على رأسهم " برناردو " و " راي " حول الافتقار إلى الأساس النظري والجوهري حول حقيقة السلوك الإنساني والابتعاد عن النموذج النظري الفعال، باعتباره وسيلة للتنظيم والتغيير والتحكم في أساليب الأداء[2]".

كما أن هذا الاتجاه والذي أُدين بشدة لِما اتسم به من مخاطر أخلاقية وسلوكية جاءت بها هذه النظرية؛ إذ تجلى ذلك في بروز مظاهر المعارضة للاتجاه التايلوري.

ففي رد عنيف لأحد النقابيين الفرنسيين " ميرهيم (Merhaim) " تجاه مواقف هذه المدرسة بقوله: " إن جهود تايلور وأبحاثه قد حذفت الشخصية والذكاء والرغبات الأكيدة للعمال في مجال العمل والمصانع، وأحلَّت محلها القيمة الرياضية لإنتاجية الأفراد" [3].

وعلَّق " بوجية (Boudjit) " بقوله " يُمثل الاتجاه التايلوري نسقاً فارغاً يقضي على كل مبادرة لدى العامل بتحويله إلى آلة ذاتية، وإغفال حاجاته الأساسية "[4].

من خلال هذه المعاملة للفرد وتشبيهه بالآلة وأدائه للعمل في فترة زمنية معينة نتيجة ارتباطه بأصحاب العمل وبالعلاقات التعاقدية؛ إذ همهم الوحيد تفادي الخسارة في مشاريعهم الصناعية؛ مما اتضح في أعين الكثيرين أن هذه الحركة تخدم رجال الأعمال في الإدارة والمؤسسات الرأسمالية؛ الأمر الذي أفقدها أهميتها.

إلا أن هناك شفع لها حيث أكدوا على أنها بمثابة التطبيق الناجح للمنهج العلمي في ميدان الصناعة باعتبارها الطريق المؤدي للاهتمام بموضوعات الاختيار والتدريب

(1) علي عبد الرزاق جلبي، دراسات في علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1980، ص 27.
(2) المرجع نفسه، ص 33.
(3) عبد العاطي السيد، مرجع سابق، ص 28.
(4) علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 28.

والامتيازات المهنية؛ إذ تعتبر الحركة العلمية التي حاولت بالتجربة دراسة بعض المشاكل المرتبطة بكفاءة وأداء العامل في الصناعة.

خامساً- نظرية التنظيم الإداري لهنري فايول (Henry Fayol):

ارتبط اسم " فايول " بالمبادئ الأربعة عشر التي أقرها كأساس بنى عليها فكره حول تسيير توازن المنظمات. فمفهوم التنظيم عنده تقاطع مع من سبقوه في الخوض في هذا المجال. فعند التطرق لمفهوم نظرية التنظيم الإداري في مفهوم على أساس أنها مجموعة الوظائف التي تظم كلاً من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. هذا المنهج من الأنشطة الإنسانية، حيث أقرَّ بأن جوهر التنظيم الإداري هو قوة تنبؤ قبل حدوث الأشياء؛ فلا بد أن يكون لدى القائد بُعد نظر وقدرة على جعل المستقبل مدركاً من خلال احتمالات المستقبل، أصعبها قد يقع، ومن ثم يُجهز استعداده لها.

وأبرز ما جاء في كتابة " الإدارة " أن معنى أن تُدير هو أن تتنبأ، وتخطط، وتُنظم وتُصْدر الأوامر، وتُنسِّق وتُراقب[1].

إن نجاح هذه المهمة مرتبطٌ بجملة من المبادئ التي أقرَّها كتابه والتي أوسمها بجملة أسس نظرية الإدارة الوظيفية، وهي جملة من المبادئ هي على النحو الآتي[2]:

1- تقسيم العمل: وهي خاصية رأى فيها أن كفاءة الإنتاج مرتبطة بهذا التقسيم للعمل والمتضمن للتخصص؛ حيث يرى أن جعل خصوصيات العمل المعروض متطابقة مع خصوصيات العمل المطلوب، وهي العملية التي يرى من خلالها منع لهدر القيم واستنزاف الطاقات من غير فائدة. فعملية الاحتواء المتبادل بين العامل ووظيفته أنجح طريق لتحقيق الكفاءة.

2- السلطة والمسؤولية: حيث فصَل بين هذين المصطلحين؛ إذ تشير السلطة إلى الحق الممنوح لشخص ما في إصدار الأوامر للآخرين باتباعه، بينما المسؤولية هي الحق في إلزام الآخرين بالتنفيذ وفق المعايير المطلوبة.

3- النظام: يعني مفهوم النظام حسب فايول بسط النفوذ، وذلك من خلال وجود المشرفين في جميع المستويات لأجل تنفيذ ما اتخذ من قرارات.

(1) مهدي حسين زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 29-30.
(2) سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2008، ص 140.

إن الموافقة أو القبول لأنظمة معينة ترسم معالم يتوحد الجميع نحو تحقيقها من شأنها أن تسهل عمل المنظمة نحو تحقيق الأهداف.

4- وحدة الرئاسة: إن تعدُّد الأوامر من مصادر مختلفة هو مدعاةٌ حقيقية لإرباك الإنجاز عند العامل، ولتفادي مثل هذا دعا " فايول " التشديد على وحدة الرئاسة، وأكَّد على ضرورة أن يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من مصدر واحد.

5- وحدة الهدف: وهو أنه إذا ما اجتمعت نفس الأهداف لمجموعة من الأنشطة فإن نجاح هذا الأمر متوقف على علاقة الأفراد وقبولهم لأهداف المنظمة.

6- التوفيق بين تعارض المصالح: بمعنى لا نجاح في وجود تعارض أو تضارب بين المصالح الشخصية فيها والعامة، فضرورة التوفيق تُصبح أكثر من ضرورة لإبعاد شبح الوقوع في الانحرافات.

7- عملية الموازنة بين مصالح المنظمة في تحقيق أهدافها وجماعة الأفراد في تحقيق إشباعها من شأنها تكريس وحفظ الهدف التي يسعى الجميع لتحقيقها.

8- المركزية: تعني في مفهوم " فايول " المدى الذي تكون فيه السلطة وما تعنيه من حق إصدار الأوامر يتحدَّد في نظره بالموقف القائم وما يستدعيه من توزيع للمهام.

9- وحدة الأمر: حيث ينص هذا الأمر على تلقِّي الموظف تعليماته من رئيس واحد فقط لتحقيق الاستقرار في العمل.

10- وحدة التوجيه: يعني الخضوع لأوامر رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف رئيسي.

11- العدل والمساواة: على المدراء كسب ولاء المرؤوسين من خلال عدم التحيز والعدل والمساواة في التعاملات؛ إذ يُعدُّ شرطاً أساسياً لتحقيق الرضا عندهم.

12- الاستقرار في العمل: ويُقصد به أن المنظمة مرهون استقرارُها باستقرار العامل في وظيفته لإزالة كل توتر بخصوص أمنه الخاص (الأمن الوظيفي).

13- المبادأة (المبادرة): من الأمور المرغوب فيها والتي تجعل العامل قادراً على التفكير وإعطائه حق المبادأة في التفكير لحل المشاكل التي تواجهه وأن تعمل الإدارة على تشجيعه على ذلك.

14- روح التعاون: إن روح التعاون والانسجام بين الأفراد يُعدُّ قوة بالنسبة للمنظمة لذلك وجب بذل الجهود لتدعيمها.

سادساً- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Max Viber) 1864- 1920:

هو عالمٌ اجتماع ألماني كان اهتمامه منصباً في البحث عن كيفية الحصول على آليات تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً، وكان يرى أن التاريخ البشري يسير بشكل خطي نحو العقلانية والتكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دوراً مهماً، حيث القوة للمكتب وهو المصطلح المرادف لهذه الأخيرة، وهو الأسلوب الأنسب لتسيير شؤون المنظمات.

إن فكرة التمييز بين السلطة والقوة، وذلك من خلال اعتماده على تقسيم مراحل تطوُّر المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظيفة الإدارية إلى ثلاث مراحل[1]:

1- مرحلة السلطة التقليدية:

تُمثل هذه المرحلة أو مثَّلت المجتمعات البدائية التي استمدَّت شرعية مهما وسلطتها من الانتماءات الفئوية القبائلية العشائرية الموروثة أباً عن جد، فعملية التوريث هذه يحكمها فقط عامل الانتساب دون مراعاة للقدرة أو العلم أو التحكم، وعادةً ما يكون أداء الإدارة في مثل هذه الحالات بدائياً غير كفء.

2- مرحلة السلطة الكاريزمية:

هي السلطة المستمدة من مدى التأثير والإعجاب لقدرة بعض القياديين على حشد الجماهير، نتيجة لما يسمع بها هؤلاء لخصائص شخصية جذابة، وهي أسباب غير موضوعية لإيجاد إدارة جيدة وقوية.

3- مرحلة السلطة القانونية:

هي مرحلة أُوكل الأمر فيها إلى أشخاص تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المثالية، وفق ما حُدّد من قوانين من نتائجها أنها جانب دقة الإنجاز والكفاءة في الأداء والدقة في العمل.

إن اهتمامات " فيبر " بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول؛ إذ اعتبر النمط البيروقراطي عملاً مثالياً افتراضياً؛ حيث أكَّد على أن البيروقراطية لم تكن يوماً تصويراً لواقع إداري موجود في زمن ما. فالبيروقراطية تُعد الأسلوب الأنجع في فكر " فيبر " لتقسيم

(1) محمد قاسم الفريوني، مرجع سابق، ص 27.

المنظمات؛ فهي معيار يستند إلى التخصص وتقسيم العمل، وتسلسل موحد للسلطة، وقواعد وإجراءات واضحة، ومعايير صارمة لاختيار الأفراد وترقيتهم.

واعتبر " فيبر " كفاءة الإنتاج، ودعا إلى الدقة والسرعة والوضوح، وهي مصطلحات اعتمدها التنظيم الإداري البيروقراطي كأهداف حقيقية لضمان الاستمرارية.

خصائص الفكر البيروقراطي في مفهوم " ماكس فيبر ":

إن جملة من الخصائص التي دعا إليها " فيبر" تضمنُها فكرة حول البيروقراطية المثالية حين لخصها في جملة من العبارات نُوجزها في الآتي[1]:

- التحديد الدقيق للأهداف والسياسات وإجراءات العمل عبر قوانين وأنظمة وتعليمات واجبة الصدور في التنظيم، يتقيد ويلتزم بها من يوكل له الأعمال؛ فالتركيز يكون على العمل ونتائجه وليس على من يقوم بالعمل، وهذا يكون ميسراً إذا تحقق شرط اختيار وفق مواصفات وضروريات متطلبات العمل وإلزام بالتنفيذ بدقة له.
- **الحكمة العامة:** إذ لا تحيز فيها لمن تنطبق عليه شروط الاستفادة منها، وعلى العامل التفريق بين دوره الرسمي في العمل وبين علاقاته الشخصية، وعدم إفساح المجال لها بأن تكون في دوره الرسمي الذي تُحدِّده القوانين والإجراءات التنظيمية وكذا التعليمات الرسمية.
- تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصُّص.
- تدرُّج الوظائف في مستويات السلطة.
- تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة وتقديمها عبر اختيار العامل، والابتعاد عن أي مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال.
- إطْلاع العامل بجميع الحقوق والواجبات، أي مؤثرات شخصية بدقة بما له وما عليه، وهذا عند قبوله كعنصر فعال في المنظمة، فتوضيح الطريق لهم أثناء سيرته العملية يلتزم بها عن دراية وعلم وقناعة.
- بناء القرارات على أسس موضوعية بعيدة عن الأسس الشخصية لتفادي المزاجية.

(1) انظر: سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 150-151 ؛ و محمد مهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، ط1، 2009، ص 37.

- **الهيكل التنظيمي:** هو ذلك البعد الذي من خلاله يتم توزيع المهام على الأفراد، ويُراعى فيه خصوصيات كل طرف. فربط القمة بالقاعدة يتم من خلال جملة الوظائف الموزعة من خلال هذا الهيكل الذي تُوزع فيه المهام والتي من خلالها يتم تحقيق أهداف المنظمة.
- **التنظيم:** يُشير التنظيم في مفهوم " فايول " وفي أبسط معانيه إلى الترتيب الحسن للأشياء، وفي مداه وأقصاه يشير إلى التوافق الكلي بين خصوصيات ومتطلبات الوظيفة وقدرات الفرد العامل على تحمُّل هذا العبء، بمعنى ضرورة الاحتواء المتبادل لمحتوى متطلبات الوظيفة لقدرات العامل.
- **العدالة:** إن شعور الفرد بأنه داخل دائرة الاهتمام من خلال البيئة الحاضنة له والتي يلمسها من خلال العدالة والمساواة في معاملة المسؤول له، من شأنها أن تُنمي روح الارتباط بهذه المنظمة والانتماء إليها.
- **الاستقرار:** إذا ما تجسَّد مصطلح دوران العمل كسلوك في منظمة ما فإن هناك عدم استقرار فيها؛ فهو النتيجة الحتمية للإدارة السيئة وما تُورثه من خطورة وتكاليف.
- **المبادرة:** إن شعور الفرد العامل أنه جزءٌ من هذه المنظمة، وذلك من خلال إفساح المجال له بالمبادرة والمبادأة والاشتراك في اتخاذ القرارات، وهذا ما نادى به " فايول "، إلى درجة أنه ينصح المديرين في إشراك العامل في اتخاذ القرار حتى يصبح سهلاً في تنفيذه.
- **التعاون:** إن إيمان " فيبر " بنجاعة العمل الجماعي، وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين جميع الأطراف، والبوح بما يزخر به دواخل الأفراد من طاقة هي محصلة حقيقية لهذه لسلوكات إيجابية.

أسئلة للمناقشة:

1- اذكُرْ المبادئ التي تقوم عليها مدرسة الإدارة العلمية.

2- ناقشْ القواعد الأساسية التي يقوم عليها نظام تايلور ؟

3- طالبَ فريدريك تايلور الإدارة بمجموعة من المبادئ أثناء ممارسة أعمالهان اذكرها.

4- " إن النظرة المادية للأشياء أثبتت أن تكلفة العامل عند " تايلور" أكثر شأناً من إنسانيته". ناقشْ هذه العبارة.

5- ما هي أهم الانتقادات لأفكار " فريدريك تايلور " في تقييمك له.

5- يرى فايول أن نجاح الإدارة مرتبط بجملة من المبادئ، اذكرها.

6- لخِّص مراحل تطور المجتمعات حسب " ماكس فيبر ".

7- استنتجْ خصائص الفكر البيروقراطي في مفهوم " ماكس فيبر ".

الوحدة الثانية:

المدرسة الإنسانية

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب، بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة دراسة عميقة، قادراً على أن:

1- يُحدِّد العوامل التي ساعدت على ظهور المدرسة الإنسانية.

2- يذكُر الافتراضات التي اعتمدت عليها المدرسة الإنسانية.

3- يذكر أهداف المدرسة الإنسانية.

4- يُناقش المبادئ التي تستند إليها المدرسة الإنسانية.

5- يَستنتج خصائص فكر مدرسة العلاقات الإنسانية.

6- يَستخلص نتائج تجارب " الهاوثورن ".

7- يُناقش الانتقادات الموجَّهة لمدرسة العلاقات الإنسانية.

أولاً- نشأة المدرسة الإنسانية:

ظهرت المدرسة الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث: الإدارة العلمية، والإدارة البيروقراطية، والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي الآليات الوحيدة التي يمكن أن تثير سلوك الأفراد نحو العمل، مهملةً بذلك العوامل الأخرى المؤثِّرة على العمل، ونقصدُ هنا العوامل الاجتماعية والإنسانية.

هذا النوع من الفكر الإداري نشأ خلال مرحلة من مراحل تطوُّر علاقات العمل الذي كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي، أكثر ما يهتم بالحاجات الإنسانية للعامل[1].

ومن الاعتبارات التي ساعدت على ظهور هذه المدرسة:

1- تزايد قوة الحركات العمالية؛

2- انتشار ثقافة الوعي الثقافي في أوساط العمال؛

3- الارتفاع المحسوس لمستوى المعيشة في المجتمعات الحديثة؛

4- زيادة تكاليف عنصر العمل نتيجة الخبرات المكتسبة في الارتفاعات للمستوى التعليمي والثقافي للعاملين،

5- جعل المطالبة بالحقوق النفسية والاجتماعية كمطالب مشروعة؛

6- تزايد إحساس أصحاب الأعمال بالحقوق الاجتماعية تجاه العاملين في الجزئيات الخاصة بالجوانب النفسية والاجتماعية.

ثانياً- أهم الافتراضات التي بنت عليها المدرسة الإنسانية فكرها:

1- كلما كان الإنسان أكثر توازناً كان اندفاعه نحو العمل باندفاع وحب؛ وبالتالي أكثر إنتاجاً.

2- دوافع العمل ليست مقتصرة على الأبعاد المادية فقط، بل الإنجاز لديه أهم؛ فالتعليم والتقدم والانتماء من اهتماماته أيضاً.

3- إن انصياع العامل لمتطلبات الجماعة تكون عندما تكون الجماعة متماسكة أهم.

ثالثاً- أهداف المدرسة الإنسانية:

تسعى المدرسة الإنسانية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- إن الروح الجماعية التي تؤمن بها المدرسة كحافز قوي على وحدة الهدف التي يصبو إليها كل فرد تبعث في نفوسهم الحيوية في العمل والابتعاد على الأنماط الروتينية المقيدة للطاقات الإبداعية.

2- التحقيق من ثقل وأعباء الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين والتنظيم.

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط5، 2010، ص 44.

3- تأجيج مشاعر الانتماء، وهي المشاعر الكفيلة بإبعاد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية وهي أفتك الأمراض المُفضية إلى ضغوطات العمل وما تُنتجه هذه الأخيرة من أمراض.

4- العمل على توفير بيئة عمل حاضنة حقيقية يستطيع من خلالها الفرد تحقيق حتى الرغبات الثانوية للعاملين؛ الأمر الذي يشكل عناصر إيجابية لإثارة دوافع الأفراد ولتحسين الأداء لديهم.

إن هذه الآليات من شأنها تعزز أهدافها ممثَّلة في:

- زيادة الإنتاج، وهي النتيجة الحتمية المتوقعة نتيجة الأسلوب التعاوني المطبق.
- التحقيق المزدوج للأهداف بإشباع الحاجات بالنسبة للفرد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

رابعاً- مبادئ المدرسة الإنسانية:

ترتكز المدرسة الإنسانية على المبادئ الآتية[1]:

أ- **الإيمان بقيمة الفرد:** وهذا يعني أن يؤمن الرئيس بأن لكل فرد شخصيته يجب احترامها، وأن الفرد العادي يملك من الطاقات الكافية ما تؤهله في أن يفكر تفكيرا موضوعيا منزهاً من الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو مشكلات.

ب- إن قدرة الجماعة على فهم المواضيع وتحديد أبعادها ومُلابساتها واتخاذ قرارات بشأنها تكون أفضل عندما نؤمن بأن العمل الجماعي أجدى وأنفع من العمل الفردي، حين يُتاح الجو المناسب لجماعة ما لمنافسة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه، مهما بلغ الفرد من تفوُّق واقتدار واكتساب للخبرات.

ج- الإيمان بمبدأ الفروق الفردية وتعارفهم فيما وهبهم إليه من قدرات ومواهب وإمكانيات، فالتعامل يجب أن يراعي هذا التباين؛ فالابتعاد عن التحيز والمحاباة. فعين المساواة تقتضي العدل في المكافأة، وإلا قُتل الحافز بالحافز ليفتح مجال الانحرافات التي يصعب تعديلها إن تفاقمت الأمور.

(1) علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 94-95.

د- مسايرة التحديث: إن الاعتقاد الراسخ اليوم لدى الجميع هو أن الثابت اليوم هو التغيير؛ لذا فإن التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوة أنه أصبح صالحاً؛ إذ أن التوقف يعني الجمود.

خامساً- خصائص فكر المدرسة:

لعل التباين المشهود والجوهري بين فكري المدرسة الكلاسيكية وكذا المدرسة الإنسانية، وقد نجده بشكل معاكس في كافة الاتجاهات وخاصةً فيما يتعلق تأثيرات البيئة الداخلية فيها والخارجية وقدرة تأثيرها في انتزاع أداء الأفراد، إلى جانب نمط الأسلوب الإداري المرغوب، وكذا أشكال التعامل مع مصادر التغيير والتحديث في المنظمة وأشكال العلاقات في العمل وتأثيرات الحوافز المستخدمة ونوعيتها وحجمها.

إن أكبر تباين يفصل بين الفكرين هو مدى القناعة بحجم تأثيرات البيئة الخارجية وتأثيراتها وتفاعلاتها ومدى إحداثها للتغيير باتجاه يعزز من مكانة المنظمة ويستجيب لمتطلبات هذه البيئة وبشكل متبادل في المنافع والمصالح.

إن الافتراض الذي بُني عليه فكر مدرسة العلاقات الإنسانية هو الاعتراف الضمني بأن التفاعل مع البيئة له أثره الإيجابي وضرورة الاعتراف به كجزء من التنظيم، على اعتبار أن المنظمة نظامٌ مفتوح على البيئة الخارجية ضمن معادلات المدخلات والمخرجات والمرتدات من تغذية عكسية.

إن احترام وجهات النظر حتى وإن لم تكن بالصفة المطلقة؛ إذ أن احترام وجهات النظر وكذا السماح لهم بالمشاركة هي فضاءات موفرة ولو بمساحات ليست بشاسعة حيث الاحترام والحق في المبادأة والإنصات إلى الانشغالات والسعي لحل المشاكل في الأمور المتعلقة بالعمل والعامل.

- الإقرار بأنه لا يمكن اعتبار البعد المادي الحافز الوحيد لإثارة سلوك الأفراد، بل للجواب المعنوية أثرها البالغ في تحديد هذا المسار[1].

(1) حسين حريم، أساسيات الإدارة، دار حامد، عمان، الأردن، 1998، ص 58-60.

- إن تفسير السلوك على أسس اجتماعية والعمل كفريق منسجم من خلال شبكات الاتصال بفعالية، يمكن لها إحداث التوازن المطلوب وبأسلوب رشيد وواقعي، وهو ما تؤكد عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، التوافق الايجابي بين مصالح الفرد والمنظمة، وهو التوازن الذي من شأنه يعزّز الشعور بالعدل والمساواة، وأن الفرد داخل دائرة الاهتمام الفعلي في فكرة المنظمة.

- مرونة الإجراءات وهو ما فرضه منطق التغير؛ حيث هذا الأخير يعتبر الثابت والوحيد سواءً كان مصدره داخلياً أم خارجياً، فالمواكبة والاستجابة يعد من آليات التعامل الفوري.

- إن فكرة تقبل هذا التغيير من ثوابت فلسفة المنظمة الفاعلة يوحي بأننا بعيدون عن القيود المفروضة التي تُكبل حركة وحرية المنظمات في التعامل مع التغيير.

إن هذه المبادئ هي نقلة نوعية في طبيعة المفاهيم والأفكار المطروحة الإدارية؛ حيث أخذت بأساليب جديدة في التعامل مع العنصر البشري الفاعل الأساسي على اعتباره مصدر كل تغير وتحديث، وأن تعزيز السلوك المرغوب فيه يتم من خلال المحاولة الجادة لربط دوافعه، وهي الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخله بجملة المثيرات الإيجابية التي تطرحها المنظمة لاستثارة هذه الدوافع وتجسيدها في شكل سلوكات صحيحة.

إن الطاقة المستهلكة بطريقة ما دون مراعاة شكل استنزافها وهذا لمراعاة المصلحة ودراسة حركاتها فقط في زيادة الإنتاج والضغط على التكاليف وجعلها في أضيق نطاقها، تؤدي بالتأكيد إلى التقليل من فعالية النظام الاجتماعي والإنساني في العمل، هذا التصور الذي من شأنه أن يقلل من الدور والفعالية والذي لا يتحرر إلا بدراسة ومعرفة المشاكل الرئيسية في العمل وتذليلها تضمنه الدراسات الإنسانية التي يتم فيهل تحليل سلوك العمل في بيئة عمل ملائمة.

سادساً- تجارب " إلتون مايو ":

إن المنتسبين إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، ركزوا على أهمية العنصر البشري كمحور أساسي لإنجاز كثافة الأعمال في التنظيمات، حيث دعوا إلى النظر إلى هذه الأخيرة كنظام اجتماعي متكامل مهما كانت فعالية هذه المنظمات تتوقف كلية على تثمين وأنسنة العلاقات

الشخصية المتبادلة بين العمال وبين رؤسائهم، أنسنة القيادة، وتحسين ظروف العمل والاتصال، والمشاركة والاهتمام بالحوافز غير الاقتصادية، فهي بذلك تقوم على افتراض أن الأداء وبالتالي الكفاءة الإنتاجية والرضا الوظيفي وكذا التطوير لا يتم إلا من خلال التنظيمات غير الرسمية، على العكس ما جاءت به النظرية الكلاسيكية والتي كانت تؤمن بأن الكفاءة الإنتاجية والأداء لا تتم إلا من خلال التنظيمات الرسمية.

ولعل إرساء العلاقات الإنسانية، يعود الفضل الكبير فيها إلى " إلتون مايو " حيث يعتبر بحق أبرز رواد هذه المدرسة بأبحاثه وأعماله، التي يرى الباحثون والدارسون أنها تمثل نقطة بداية الاهتمام بالجوانب السلوكية في الإدارة، والفضل الكبير في إرساء الأسس الجوهرية، لهذا الاتجاه من خلال دراسات " الهاوثورن " التي أشرف عليها " مايو " وجماعته، والتي أصبحت مصدر العديد من الدراسات، من حيث طبيعة الموضوع، والنتائج المستخلصة منها في التحليل والتنبؤ بسلوك العمال. إذ توصل إلى أن رفع أداء العمال يعتمد أساسا على العوامل الاجتماعية أكثر من اعتمادها على العوامل المادية.

هذه التجارب التي سجلت منعطفا حاسماً في تحديد سلوك العاملين عندما تبين لهم أنهم أدرجوا كعامل مهم لا يمكن تجاوزه أو إغفاله، وفي هذا الصدد يقول د. أحمد صقر عاشور : " إن المغزى المنهجي لدراسات الهاوثورن، لا يمكن فيما قدَّمته من متغيرات بقدر ما يمكن في أن هذه الدراسات كفلت أولى المحاولات للإخضاع المنظم المحكم للسلوك الإنساني في المنظمات للتجارب العلمية في وقت كان الاعتقاد السائد بأن محاولة إخضاع السلوك البشري للتجربة في حكم المستحيل ".

التجربة الأولى:

إنها محاولة إيجاد الحلول للمشكلة التي طرحت بمصنع النسيج في (**فيلادلفيا**) وهي أولى تجاربه التي قام بها بين سنتين (1923-1925) هذه المشكلة المتمثلة في ارتفاع معدل دوران العمل، والغيابات المتكررة، وكذا ارتفاع الشكاوي في أوساط العمل.

هذه الظواهر السلبية التي كانت نتيجة الإجهاد البدني المفضي إلى الإرهاق إلى جانب التوتر والمتاعب النفسية نتيجة الضغوط المحيطة.

وكانت اقتراحاته لمعالجة هذه الوضعيات هو اقتراحه لنظام جديد للراحة للتخفيف من حدة الأثر فكانت النتيجة أن تقلص معدل دوران العمل وكذا الغيابات مع ارتفاع جانب المعنويات للعمال[1].

التجربة الثانية:

أجراها " مايو" وزملاؤه من جامعة هارفارد من مصنع الهاوثورن التابع لشركة (وسترن إلكتريك)، حيث اعتبرت من أهم الأبحاث على الإطلاق التي جرت في حقل سيكولوجية العمل، وهذا من حيث تأثيرها البالغ على اتجاهات وتفكير الباحثين، فكانت النتائج التي توصلت إليها بمثابة الشرارة التي فجرت اهتمام البحثين في حقل السلوك الإنساني والتنظيمي، هذه التجربة الممتدة من سنة (1927 إلى 1932) عمد خلالها على اختبار أثر مكونات إيكولوجية المصنع أو المناخ الفيزيائي (إضاءة، تهوية، ضوضاء، ...) الاجتماعي، وكذا العلاقات الشخصية بين العمال والرؤساء، إلى جانب مجموعات العمل لتحديد مدى معنويات العمال.

المرحلة الأولى:

كانت تهدف إلى اختيار أُثر المتغيرات الفيزيائية كدرجة الحرارة، الإضاءة، الظروف المادية للعمل على أداء العمال، هذه المرحلة التي عمد فيها وزملاؤه إلى عزل مجموعتين من العاملات، كل مجموعة تتكون من 6 عاملات في غرفتين منعزلتين عن بعضهما البعض وعن الجو العادي إلى العمل، وهذا بغية اختبار أثر الإضاءة على أداء العاملات، وعلى هذا الأساس قاموا بتعريض المجموعة الأولى في الغرفة الاختبار، إلى تغيير في الإضاءة، بينما بقيت الإضاءة للمجموعة الثانية في غرفة المراقبة على حالها، والنتيجة أن تغيير ظروف الإنارة في غرفة الاختبار صاحبه تحسُّن في إنتاجية المجموعة، واستمرَّ هذا التحسُّن مع كل تحسين في ظروف الإضاءة كما كان متوقعاً، غير أن المفاجأة هي تحسين أداء وإنتاجية المجموعة الثانية في غرفة المراقبة مع أن الإضاءة بقيت ثابتة بدون تغيير. في الجزء الثاني من المرحلة الأولى عمد أصحاب التجربة إلى التقليل من الإضاءة بالنسبة لمجموعة غرفة الاختبار إلا أن الأداء أو الإنتاجية استمر لدى غرفة المراقبة، وهو ما كان مخالفاً للتوقعات دون إيجاد تفسير مقنع للظاهرة[2].

المرحلة الثانية:

إن عجز أصحاب التجربة عن إيجاد تفسير مقنع للنتائج السابقة دفعهم لاختبار متغيرات أخرى غير الإضاءة، مكان اختبارهم هذه المرة تطبيق فترات راحة متفاوتة من حيث المدة ومرات

(1) علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 28.
(2) محمد عبد الباسط حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1988، ص 39.

تكرارها، فكان لزيادة فترات الراحة ومدتها تأثير إيجابي على أداء العامل وإنتاجيته. بالمقابل، فإن حرمان العمال من هذه الراحة وتمديد ساعات العمل لم يؤثر سلبا على أداءهم وإنتاجيتهم. إن ما خلُص إليه مايو وزملاؤه أن الشعور بالأهمية كان العامل في تحسين الأداء وليس نتيجة الظروف المادية كالإضاءة أو فترات الراحة أو ساعات العمل بقدر ما رجع إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم نتيجة الاختيار الذي وقع عليهم والذي ولَّد لديهم الأهمية التي أولتها أهم الإدارة ومعاملتهم كأفراد ذوي إحساس ومشاعر وليسو كعوامل مادية مجردة.

في هذا السياق يقول " وايت " على الرغم من أن المتغيرات التجريبية لم تكن لها أي أهمية على صعيد ظروف العمل إلا أن أهميتها الاجتماعية كانت موضع استحسان من طرف العاملات"[1].

المرحلة الثالثة:

إن تركيز الباحثين هذه المرة تجاوز تأثيرات الظروف الفيزيائية فاختاروا أثر الحافز المادي على أداء وإنتاجية المجموعة، فوعد العمال بصرف مكافأة مالية إضافية لهم في حالة زيادة الإنتاجية، غير أن استجابة العمال للحافز المادي لم تكن إيجابية بالمستوى المتوقع.

إن ما خلُص إليه " مايو " هذه المرة أن دافع الحافز ليس له تأثير مباشر على أداء العامل وبالتالي إنتاجيته، فالحافز المادي يرتبط بالمؤثرات السيكولوجية، الذي ينتج أثره على أداء العامل من خلال العوامل المعنوية، فيؤثر الدافع المادي على كميات الإنتاج بالزيادة، إذا ترتب على هذا الدافع تحسين في معنويات العمال، والعكس إذا حدث في التوازن المعنوي للعمال فلن ينجح الحافز المادي في إحداث أثره المرجو نحو رفع أداء العامل وبالتالي إنتاجيته.

المرحلة الرابعة:

إن معرفة مدى تأثير الاتصالات وأنسنة العلاقات على معنويات العمال هي المواضيع التي ركزت عليها هذه المرحلة التي خصصت لبرنامج المقابلة التي اقتصرت في البداية على إجراء مقابلة لعمال قسم التفتيش لتمتد إلى أقسام أخرى ليصل عدد الأشخاص الذين مسَّتهم هذه المقابلة مع نهاية سنة 1930 حولي 20 ألف عامل بمصنع " الهاوثورن " للنسيج لمعرفة أثر بيئة العمل على أدائهم.

(1) علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 41.

لم تكن المادة والشواهد التي جمعت للباحثين متجانسة، إذ تميزت بالطابع الذاتي؛ مما جعل تحليلها واستخدامها العملي صعبا، ورغم هذا تمكَّن الباحثون من الوصول إلى عدة استنتاجات [1].

إن النتائج المستخلصة أكدت العلاقة المعنوية بين اتجاهات العمال وأدائهم، هذه الاتجاهات التي تُشكل من قبل الجماعة التي ينتمي إليها العامل، من خلال ما توفر لدى الجماعة من مثيرات ومعلومات ومدعمات تحيط بالفرد، وتشكل جزء واقعه الاجتماعي. فجماعة العمل التي ينتمي إليها تسيطر عليه وتنتقي وتفسر الكثير مما يرد إلى الفرد من معلومات عن الواقع والمحيط به؛ فهي تتحكم في الكثير من مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الفرد لتكوين مدركاته عن الأوامر والقرارات التي تستخدمها للتأثير على سلوكه. وبهذا عرف " مايو " تأثير الجماعة في تحديد السلوك الأدائي، أي أن جماعة العمل تستخدم أساليب وأدوات عديدة للتأثير على مدركات أعضائها، وبالتبعية سلوكهم، وذلك نتيجة للضغوط والمراقبة التي تمارسها الجماعة أو ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. يقول " هومانز " في هذا المجال: " إن الحقيقة التي توصل إليها الباحثون، هي تلك التي تعبر عن السلوك الذي ساد بين العمال في المصنع، فقد اتحدوا معاً بطريقة غير رسمية لحماية أنفسهم من الأساليب الإدارية التي اعتقدوا أنها تهدد حياتهم " [(1)].

فالمعلومات التي تصل إلى الفرد تكون مثقلة بتفسيرات ومفاهيم الأعضاء بالكيفية التي تؤمن مصالحها وحماية أعضائها بما يتماشى ورؤية الجماعة، لأن مصلحتها تقتضي توحيد الرؤية بالشكل الذي يضمن استمرارها، إلا أن التأثير على الأعضاء لا يكون فقط عن طريق انتقاء المعلومات بل كذلك يفرض مجموعة من الضوابط، والقواعد والمعايير التي تحكم سلوك الأعضاء وتُحدد المهام والأدوار لأعضائها، كظهور أساليب غير رسمية، لمعاقبة الأفراد الذين يخترقون معدل الإنتاج المتفق عليه بينهم. فاتفاق أعضاء الجماعة في الرأي والاتجاهات والمواقف السلوكية يعطي أفرادها أسسا اجتماعية يستندون إليها في تبرير وجهات نظرهم، وطبيعي يتوقف استخدام الفرد للجماعة كإطار مرجعي على مدى قدرته الذاتية على التحقيق من صحة وصدق آراءه اتجاهها.

إن ما يُعرف بالتنظيم غير الرسمي كان معروفا قبل " مايو "، فلقد اكتشف " تايلور " أهمية ديناميكية الجماعة في ممارستهم للضغوطات التي سبق وأن أشرنا إليها ولقد أدى ذلك إلى إذعان الكثير منهم لهذه الضغوطات، غير أن " تايلور" لم يستطع تفسير هذا السلوك من جوانبه الإيجابية.

(1) باركر بروان و تشايلد سميث، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، دار المعرفة الجامعية، 1979، ص 142.

المرحلة الخامسة:

جاءت هذه المرحلة لتثبت أن كفاءة الأداء وبالتالي معدلات الإنتاج لم تكن تتأثر بالأجور وحدها وأنسنة العلاقات بين العمال ذاتهم والرؤساء، بل تتأثر وتتحدد من خلال السلوك الجماعي ومدى تأثير التكامل بين أعضاء الجماعة وتماسكها.

إن الرغبة وحاجيات العمال إلى التكتل في شكل جماعات أو التنظيمات غير رسمية كانت من الأسباب التي أدت إلى إنشاء الجماعات داخل المصانع للاعتقاد الراسخ عندها، أن السلوك الإنتاجي هو سلوك جماعي.

وفي هذا المجال، توضح بعض الملاحظات الرئيسية لـ " مويد " بأن إنتاج الأفراد العاملين بانسجام أكثر من إنتاجهم منفردين وغير منسجمين؛ لأن واقع العمل في الجماعة المنسجمة يزيد من مردود الأشخاص، فيتحرك محرك الأداء نحو الأعلى، كنتيجة لسيطرة قواعد تكامل الجماعة (كما يسميه " سيزينف ")[1].

ويقول " كاتر " في هذا المعنى: " إذا قصدنا بالرضا حالة الذهن التي تدفع العامل للإنتاج فعلا لأي عمل ملموس إلا في إطار جماعة العمل بالنظر إلى الاعتزاز الذي يحس به الفرد بانتمائه إلى مجموعة عمله "[2].

إن توحيد أعضاء الجماعة في تكتلات تحكمها معايير وعادات وتقاليد، ومتطلبات اجتماعية كنتيجة للحاجات الاجتماعية ولحاجة إلى تأكيد الذات والتفهم وروح التكاملية بين الأعضاء والدور الذي تلعبه الجماعة كمرشد، ومصدر دعم مادي وأدبي ومولد للفرص التي تتيحها التنظيمات غير الرسمية لأعضائهم كمساعدتهم في حل مشاكل أعضاء الجماعة؛ وبذلك اكتشف بأن الجماعة لها معايير وقوانين وقواعد غير مكتوبة يأخذ خاصية الاعتراف والامتثال لها من طرف الأعضاء.

إن الأعمال التجريبية لم تتوقف عن برهان فعالية الانتماء إلى جماعة العمل المتماسكة في دفع معدلات أداء الإنتاجية، فقد بينت اختيارات ديناميكية الجماعة أن قدرة الفرد على الأداء تتوقف على قدرته على التفاعل مع جماعة العمل؛ لأن التعلق بجماعة العمل يفرز للفرد تعليمة من القيم

(1) كمال الدسوقي، ديناميكية الجماعة في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1979، ص 67.
(2) جورج فردمان و بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة حسين حيدر، منشورات عويدات، بيروت، 1985، ج1، ص 93.

الإيجابية تدعم أداءه. ومن أكثر المفاهيم تعبيرا في هذا المجال تعريف " وارن " بقوله: " الرضا هو اتجاه أساسه الثقة والاحترام بين الزملاء والمثابرة في العمل والتمسك بمثل الجماعة "[1]. وبهذا الخصوص يؤكد "محمد العيسوي ": "على إتاحة الفرصة للفرد المساهمة الإيجابية في نشاط جماعة العمل التي هو عضو فيها وذلك بالتعبير عن ذاته تعبيرا تلقائيا، وأن يعترف به بقية الأعضاء ويُقدرونه ".

إن السلوك الأدائي الذي يتم داخل الجماعة، تستند في علاقاتها فيما بينهما على أسس ومبادئ نذكرها كالتالي:

- يجب أن يتفق مستوى الإنتاج الفردي مع معدلات الإنتاج التي تحددها الجماعة ذاتها. يجب أن لا ينتج الفرد أقل أو أكثر من معدلات الإنتاج المحددة من الجماعة وإلا أصبح عرضه للضغوط المتعددة التي تمارسها الجماعة؛
- اجتناب الجانب الرسمي في العمل قدر الإمكان.

وهكذا يتضح أن وجود القواعد والضغوط الجماعية أو غيابها يؤثر على جهد وأداء الأفراد، غير أن هذا يعني أن أداء أعضاء التنظيمات غير رسمية متدنية أو عالية، هناك حالات تكون فيها أداءات الجماعة المتماسكة متدنية وهذا عند التعارض بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وعلى العكس من ذلك فإن الأداء يرتفع عندما يسود الانسجام والتعاون والثقة بين التنظيمين، وهو ما أكده " ليكرت " والذي يرى أن المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة مرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد، ويحصلون فيها على القوة بأهميتهم وقيمتهم الشخصية، كما أنهم يستجيبون بطريقة سلبية وغير مرضية في الظروف والمواقف التي تُهددهم أو تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية[2].

النتائج المستخلصة من التجارب:

إن خطأ النظريات التقليدية التي كانت تعتقد وتؤمن بأن العامل يستجيب لأفعال الإدارة بطريقة آلية وفردية وهي النتائج التي أثبتها " مايو" وزملاؤه من خلال التجريب والملاحظة والاستبيان والتي أثبتت كذلك أن النقود ليست هذه الحافز الوحيد، وأن الفروق العامة في الإنتاج لا يمكن أن ترتبط بالظروف الفيزيائية للعمل وحدها، وأن صلاحية حافز الأجر تعتمد على حد كبير على مدى علاقته بعوامل أخرى ولا يمكن أن تعتبره دافعاً له أثره المستقل على أداء الفرد، بمعنى

(1) كمال الدسوقي، مرجع سابق، ص 148.
(2) محمد عبد الرحمن العيسوي، علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 101.

وجود حاجات أخرى يطلبها الفرد من عمله تؤثر في أدائه غير عامل الأجر كالحاجات الاجتماعية والإنسانية.

كما أن لعضوية الفرد في الجماعة وحاجاته للعلاقة المباشرة التي يعتقدها مع غيره، تدفعه إلى تكوين تنظيم غير رسمي، قد لا ينتهج حتما خطوط التنظيم الرسمي الذي تفرضه الإدارة.

هذا النسق الاجتماعي الذي يضم علاقات غير رسمية ومعايير وأهدافا وقيما محددة ومتفق عليها في كل التنظيمات، هذا النسق الذي نجد آثاره العامة على الأداء.

إن من إثباتات هذه التجارب هي رسمها لحدود مفهوم الرجل الاقتصادي وحدود العوامل المتعلقة بالفرد العامل، والمتمثلة في قدراته ومهاراته، إلى جانب إظهارها للدور الذي تلعبه المتغيرات النفسية والوجدانية وأهمية الظروف الاجتماعية وتأثيرها على السلوك الإنساني في العمل.

إن المجالات العديدة التي أثرتها نتائج تجارب الهاوثورن " من بحوث للسلوك الإنساني في العمل، مع تنبيهها إلى أهمية دراسة مشاعر الأفراد تجاه العمل، دوافعهم، قيمهم الاجتماعية، وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم.

إن إبراز هذه النتائج للجوانب المتغيرة للعنصر البشري في المنظمة إلى جانب تنبيهها ولأول مرة إلى أهمية دراسات المتغيرات العديدة التي سبق وأن ذكرنا وجعلها كمحددات مبدئية لسلوك العمال. كما أنها أوضحت عقم معالجة المشكلات الناجمة عن هذا السلوك أو تحليل دراسة متغيراته، بنفس المنطق وبنفس الطرق المستخدمة في معالجة ودراسة العناصر المادية.

هذه التجارب التي كانت بمثابة نقطة بداية الاهتمام بالجوانب السلوكية، وأن التطور السريع في معرفة هذه السلوكات أحدثت تطورات بارزة في ميداني علم النفس وعلم الاجتماع الصناعي.

سابعاً- بعض المآخذ المسجلة على مدرسة العلاقات الإنسانية:

إنها ورغم جوانب القوة التي ارتكزت عليها والمتعلقة بالسلوك الإنساني في العمل والذي تحكمه متغيرات عديدة ومحاولتها لرسم حدود هذه المتغيرات إلا أنها تعرضت إلى بعض الانتقادات والتي أشارت إلى جوانب الضعف فيها. هذا الضعف الذي أرجعه الباحثون إلى عدة عوامل منها:

1- إنها ركزت بإفراط على معنويات ومشاعر العمال، حيث بالغت في تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية الاجتماعية، لافتراض أن الاهتمام بالعالم النفسي والاجتماعي سيؤدي إلى الزيادة في الرضا الوظيفي وبالتبعية الزيادة في أدائه.

2- تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي.

3- سيادة التمييز ضد النزعة الفردية لدى أصحاب هذا الاتجاه، المسلِّمين بأن الفرد لا يمكن أن يكون سعيداً في عزلته ويستطيع أن يكون راضيا بانتمائه الدائم للجماعة ومشاركة أعضائها.

4- أغفل هذا الاتجاه دور النقابة وأثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية على نسق المؤسسات، وهو ما يعترف به بعض علماء الاجتماع ومنهم " سايلزوايت "، هذا الأخير قرأ بأن باحثي العلاقات الإنسانية يظهروا صور الصراع بين المصالح والاهتمامات بين العمال والإدارة ولم يأخذوا بدور النقابة في اعتبارهم.

5- هذا الاتجاه أغفل كذلك أثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية على النسق الاجتماعي للمصنع، وقد أكد " جورج هومانز" ذلك بقوله: " أدرك باحثو العلاقات الإنسانية الأهمية الجوهرية لعملية تحديد الإنتاج، ولكنهم لم ينتبهوا إلى الحقيقة الاجتماعية والاقتصادية التي تكمن وراء حدود المؤسسة "[1].

بالإضافة إلى الاعتقاد بأن المصنع في نظرهم بناءً اجتماعيا مغلقاً ومتكاملاً ومستقلاً عن الجماعات الأخرى المتواجدة خارج حدوده، وأن العامل في انتمائه إلى جماعات متباينة في العمل، فإنه ينتمي أيضاً إلى جماعات خارجة مغايرة " إن استبعاد المحيط الاجتماعي في دراسات هذه المدرسة من المآخذ التي سجلت عليها "[2].

هي من الصور التي أوردها " براون " في استعراضه لصور النقد التي وجهت لـ " مايو" وزملائه.

(1) علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 48.
(2) المرجع نفسه، ص 52.

أسئلة للمناقشة:

1- اذكُرْ دون أن تشرح العوامل التي ساعدت على ظهور المدرسة الإنسانية.

2- حدِّدْ أهم الافتراضات التي اعتمدت عليها المدرسة الإنسانية.

3- تحدَّثْ عن أهداف المدرسة الإنسانية.

4- حلِّل وناقش المبادئ التي تقوم عليها المدرسة الإنسانية.

5- استنتجْ خصائص فكر مدرسة العلاقات الإنسانية.

6- ناظرْ زملاءك حول تركيز مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري كمحور أساسي في المنظمة، مُوضِّحاً رأيك الصريح فيه.

7- ما هي المدرسة التي ترى أن الكفاءة الإنتاجية والأداء لا تتم إلا على التنظيمات الرسمية وما هي المدرسة التي ترى عكس ذلك، أي على التنظيمات غير الرسمية ؟

8- لقد سجَّلت تجارب " الهاوثورن " منعطفاً حاسماً في تحديد سلوك العاملين. حلِّلْ وناقشْ.

9- ناقشْ أهم الانتقادات التي وُجِّهت لمدرسة العلاقات الإنسانية.

الوحدة الثالثة:

المدرسة السلوكية

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة بعمق، قادراً على أن:

1- يذكُر الافتراضات التي اعتمدها ماسلو لترتيب حاجات الفرد.

2- يُناقش أهمية نظرية " ماسلو " في تدرج الحاجات.

3- يُحدِّد آثار عدم تحقيق الحاجات الأساسية على الفرد العامل ؟

4- يُحدِّد العوامل الدافعة والعوامل الصحية حسب " هرزبرغ ".

5- يُناقش النتائج التي خلُص إليها " هرزبرغ ".

6- يذكُر افتراضات X السلبية التقليدية.

7- يذكُر افتراضات Y الايجابية.

8- يذكُر محددات الأداء والرضا الوظيفي حسب " بورتر ولولير ".

9- يُناقش نظرية التوقع لفروم.

تمهيد:

يُعتبر المدخل السلوكي امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يؤكد على أهمية الأبعاد النفسية والسلوكية، وتحليل السلوك الإنساني كفرد وجماعات، ودراسة العمل وفروعه والحدود والمدى الذي يعتني فيها العمل بقدرات الإنسان ومساعدته على استيفاء حاجيته وتحقيق رغباته، وعلى أهمية الحوافز المعنوية والتنظيمات غير الرسمية، وعلى أن الصراع الناشئ وتطوير وسائل وطرق الاستجابة للحاجات المشتركة بين التنظيم والعاملين.

حيث تبيَّن أن الجانب المادي في الأولى على حساب الفرد العامل وإنسانيته وتغليب الجانب الاجتماعي الإنساني على حساب الجانب المادي في الثانية، ورَّث حالة من عدم

التوازن بالنسبة لفكر المدرستين، وهو ما كان مستجدا في فكر المدرسة السلوكية التي أكدت على الوجود المتلازم بين الإنسان والحاجات والتي يسعى جاهدا نحو إشباعها. هذا التلازم الذي يشكل علاقة ترابط يفرضه الارتباط بالنشاط المتيح للوظيفة، وكذا الأشخاص المستهلكين للعلاقات الاجتماعية، وهي العلاقة السببية التي تؤكد أن موقف الفرد تجاه عمله مرتبطة بدرجة توازنه داخل المنظمة.

لقد توجَّه اهتمام مفكري الإدارة من الاتجاه الهندسي الذي جعل العامل كياناً مادياً بحتاً يمكن التأثير في سلوكه بطريقة آلية فقط عن طريق ما يقدَّم له من حوافز مادية، وهو الحافز الوحيد لإثارة دوافعه.

إن توفير الحاجات المادية والمعنوية هي السبيل الوحيد لفهم الدوافع التي تقوده نحو العمل ومن ثم العمل على محاولة إشباع هذه الحاجات.

إن محاولة تحديد نمط سلوك العامل وتوجيهه وذلك من خلال التأثير عليه لرفع الإنتاجية، هذا ما أكده العديد من المفكرين، إذ صاغوا هذه الأفكار في شكل نظريات وفق افتراضات معينة.

إن الخلاف الجوهري بين هذه المدرسة والمدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية يتمثل في كون المدرسة السلوكية ليس لها افتراضات معينة عن طبيعة الإنسان، فلا هو بالرجل الاقتصادي كما أكد " تايلور" ولا هو بالرجل الاجتماعي كما أكد "مايو"، بمعنى ضرورة الأخذ بالعاملين معا، كما أنها لا تقدم اتجاهات قاطعة أو نهائية عن شكل وهيكل التنظيم، وإن عمدت إلى ترجيح اللامركزية عن المركزية والهيكل العمودي عن الهيكل المسطح ونمط القيادة للمشاركة واقتسام السلطة. فالنظرية السلوكية تقبل المبادئ الكلاسيكية، ولكنها تفرض عليها بعض التغيرات والتعديلات لاستجابتها لأهمية الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية، فالعلوم السلوكية بذلك تُعرف بأنها الدراسة العلمية للسلوك الإنساني، وهو علم حديث الموضوع يقوم على عنصرين أساسيين: الدراسة العلمية، والمنهج العلمي الدقيق في جميع معلومات أصلية عن السلوك الإنساني. هذا السلوك الذي جعل العمل يقوم على دراسة الإنسان كفرد وكجماعة، ودراسة العمل وفروعه والحدود والمدى الذي

يُعنى فيها العمل بقدرات الإنسان، ويساعد على استيفاء حاجاته وتحقيق رغبته في استخدام مهاراته وقدراته.

لقد تعدَّدت النظريات التي تُقدم تفسيرات للدافعية عند الإنسان، ولقد تباينت أهميتها حسب الافتراضات التي تستند إليها كعوامل دافعية يؤدي وجودها إلى مزيد من الرضا، وبالتالي مزيد من الجهد المبذول والرفع من الأداء عند العاملين. فنظريات الدوافع وهي تشكل جزءا هاما من نظريات السلوك الإداري تقوم على فكرة أساسية أنه من الممكن تغيير سلوك الآخرين، بحيث تُقوي الرغبة في تكرار السلوك المرغوب وتُضعف الرغبة في تكرار السلوك غير المقبول، ومن أهم هذه النظريات شيوعا، نظرية هرمية الحاجة عند الإنسان لـ "أبراهام ماسلو "، و نظرية العاملين لـ " هرزبرج " ، ونظرية X وY لماك قريقور، ونموذج "بورتر ولولير " في الدافعية، ونظرية التوقع لـ فروم.

أولاً- نظرية تدرج الحاجات عند ماسلو:

وهو يُعتبر من الأوائل الذين اهتمُّوا بتحديد عناصر متكاملة للدافعية، وقد استندت نظريته إلى التجارب التي عاصرها في عيادته النفسية؛ حيث قام بترتيب الحاجات عند الإنسان وصاغها في شكل هرم، قاعدته الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية)، وذكر أنه بمجرد أن يتمَّ إشباع مستوى معين من الحاجات، فإنها تفقد قيمتها كدافعٍ للفرد على اعتبار أنه يُفكِّر فيما هو أعلى من الحاجات والتي لابد من تنشيطها لحثِّ الفرد ودفعه للعمل.

والشكل التالي يُوضِّح الحاجات عند الإنسان حسب ***ماسلو***:

شكل رقم (2-2)

الحاجات عند الإنسان حسب ماسلو



المصدر: نظمي شحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 35.

تُعتبر نظرية هرمية الحاجات لـ***ماسلو*** من النظريات التي مهَّدت الطريق أمام الدراسات النفسية والإدارية في حاجات الإنسان المُتعدِّدة والمُشبعة وفق درجة إلحاحها، آخذةً الشكل الهرمي.

يقول ***أحمد ماهر*** في هذا المجال: « قدَّم ***ابراهام ماسلو*** نظريته في تدرُّج الحاجات واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعةً من الحاجات التي يشعُر بها الفرد وتعمل كمُحرِّكٍ ودافعٍ للسلوك »[1].

أولاً- الحاجات الفيزيولوجية (المادية): والتي يتصدَّر إشباعها قبل غيرها؛ باعتبارها الدعامة التي تحفظ الإنسان وتصُونه للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، لتتصدَّر أقوى حاجات الفرد.

ثانياً- الحاجات إلى الأمان: وهي الحاجات المُتمثِّلة في محاولة تأمين الحياة والحماية من التهديدات، وهي الاهتمامات التي تبدأ مباشرةً بعد إشباع الحاجات الأولى، وإشباع هذه الحاجات يتمُّ عن طريق تواجده في مجتمعٍ آمن يحكُمه النظام، أو من خلال استقراره في العمل، أو الأمن المادي أو العاطفي.

ثالثاً- الحاجات إلى الحب والانتماء: وهي الحاجة التي تُغذِّيها الطبيعة الاجتماعية للإنسان، كحب وجوده بين الآخرين، وربط علاقاتٍ يُحيطها الاعتذار والوُد، إلى جانب محاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية، من خلال المراكز الاجتماعية التي يحصُل عليها، أو من خلال الهيمنة والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2003، ص 140.

رابعاً- حاجات التقدير: إن أهم مكوّنات هذه الحاجة تكمُن في المكانة الاجتماعية المرموقة، إلى جانب الشعور باحترام الآخرين له؛ لتعزيز إحساسه بالثقة في النفس. وتلعب الحوافز، كالترقيات والألقاب، وكذا الشكر في حالة إنجاز المهام الخاصة في تحقيق هذه الحاجات. ويُعتبر تحقيق الحاجة للاحترام والتقدير مهمةً في خلق الشعور بالثقة في النفس، والقيمة الذاتية للفرد، وقُدراته والشعور بالإنجاز[1].

خامساً- حاجات تحقيق الذات: وهي محاولة تعظيم استخدام قُدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدرٍ ممكن من الإنجازات التي تُسعده شخصياً.

إن من يبحثون وراء تحقيق هذه الحاجات هم أناسٌ يبحثون عن مهامٍ ذات طبيعة مُتحدِّية لمهاراتهم وقُدراتهم، وقد يتحقَّق هذا في مؤسسةٍ تُعطي فيه إدارتها الوظيفة المناسبة والمتناسبة مع صفات وشخصية هذا الفرد المُريد تحقيق هذه الحاجة.

ويُؤكِّد ***ماسلو*** في هذا الشأن أن الرغبة في إشباع حاجات الفرد الداخلية تحكُمها بعض الاقتراحات الأساسية في نظره[2].

1- إن ما يُؤثِّر على سلوك الفرد هي الحاجات غير الملبَّاة، بمعنى الحاجات التي لم يتم إشباعها، وبالمقابل فإن دافعيته للعمل لا تكون عند أو اتجاه الحاجات المُشبعة.

2- التدرُّج الهرمي الذي تسلُكه حاجات الإنسان في إشباعها، بدءاً من الحاجات المادية وانتهاءً بالحاجات الراقية، وهذا حسب أهميتها ودرجة إشباعها.

3- لا يظهر إلحاح الرغبة في إشباع الحاجات المُوالية في ترتيب ***ماسلو*** دائماً إلا إذا تمَّ إشباع سابقتها بدرجةٍ مُرضية؛ فدرجة رضاه عن إشباع الحاجات المادية تدفعه إلى الرغبة في إشباع الحاجة الموالية.

إن انطباق ترتيب الحاجات على جميع أنواع السلوك البشري هو التأكيد الذي أصرَّ عليه ***ماسلو***؛ مما يدفعه نحو تلبيته للحاجات العليا هو عملية إشباعه للحاجات الأولية بدرجةٍ كافية. بمعنى عملية الانتقال من مستوى إلى مستوى مرهون، لابد أن تُراعى فيها عملية الترتيب للحاجات وإشباعها بكيفيةٍ لائقة.

(1) Peter J. Dowing and Rawdall S. Schuler , Human resource management, Wad (2) Sworth inc, 1994, P 102.

(2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1971، ص 43.

إن عملية ترتيب الحاجات، واعتماد ***ماسلو*** عليها؛ باعتبارها الحاجات الأساسية التي نجدها عند جميع الأفراد، وذلك باعتماده على الفروض التالية[1]:

- **الفرض الأول:** إن هذا الترتيب جاء حسب الحاجات الأكثر إلحاحاً وأهمية، بدءاً من الحاجات الفيزيولوجية، وانتهاءً بحاجات تحقيق الذات.
- **الفرض الثاني:** إن الحاجة المُشبَعة عند الفرد غير قادرة على دفع السلوك وتحريكه؛ لانعدام التوتُّر الذي نجده في الحالة التي تكون فيها حاجات الإنسان غير مُشبَعة.
- **الفرض الثالث:** لا يمكن الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى منه في تحقيق الحاجات إلا إذا كانت هذه الحاجات قد أُشبعت فعلاً وبإشباعٍ مرضٍ.
- **الفرض الرابع:** قد تُسجَّل حالاتٌ عند الفرد، وهو يُحاول الانتقال من مرحلةٍ إلى أخرى، كأن يجابهه نقصٌ مفاجئٌ في إشباع حاجته، تقع في مجموعةٍ أدنى بعدما كانت مُشبعة؛ فيتحوَّل اهتمامه في هذه الحالة إلى التصدِّي إلى هذا الطارئ، للتمكُّن بعدها من التحرُّك نحو الحاجات التي تعلُوها.

إن الرضا والسعادة مُرتبطان بالدرجة التي يكون الفرد قد وصل إليها، بمعنى الأمر يتوقَّف على مستوى الحاجات التي تمَّ إشباعها؛ فمن وصل إلى قمة هذه الحاجات يُعتبر أسعد من غيره الذي لا زال لم يصل بعد إلى هذا المركز، بمعنى من حقَّق فرصته أعلى من غيره يُعتبر أسعد.

« إن من تدرَّج في إشباع حاجاته حتى وصل إلى آخرها، حسب ترتيب ***ماسلو***، يكون أسعد، وبالتالي يعيش في حياةٍ صحية ونفسية أكثر من غيره ممن لا زال يبحث عن نزواته »[2].

إن الفضل في إرساء مجموعةٍ من القيم والأفكار تجعلنا نستنتج حقيقة تأثير الحاجات على سلوك الأفراد، وهو ما جاءت به النظرية، أكثر النظريات شُيوعاً في كتابات المدخل السلوكي لإدارة التنظيم، والتي أثبتت أن تحقيق إشباع الحاجات عند الفرد تأثيرُها يبدو واضحاً على أدائه، إلى جانب الحاجات الأخرى المُتعلِّقة بالعامل الإنساني للفرد بحدِّ ذاته من خلال سلوكه وحاجاته النفسية والاجتماعية، وأن عدم تحقيقها يجعلنا بعيدين عن مستوى الأداء الحقيقي،

(1) عبد المجيد نشوان، علم النفس التربوي، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1987، ص 112.
(2) عبد المجيد نشوان، مرجع سابق، ص 112.

بمعنى أن الحاجات غير المُشبَعة تجعل الفرد العامل أكثر حساسية اتِّجاه إدراك المثيرات المُتعلِّقة بهذه الحاجات.

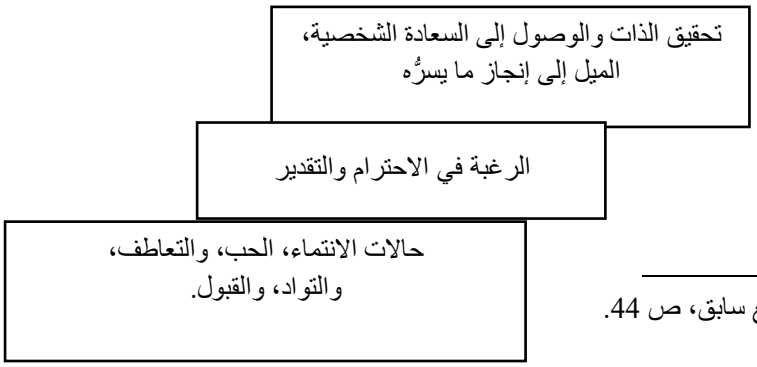
يقول ***أحمد صقر عاشور***: « إن حاجات ودوافع الفرد قد تعمل على تشويه ما يُدركه من مثيراتٍ؛ فتجعله يُدرك الأشياء، ويُفسِّر المواقف مُتأثِّراً بحاجاته »[1].

إن فقدان الثقة في المحيط الذي يعمل فيه الفرد هو نتيجة شعوره بفقدان الأمان المادي والأمني في عمله، حتى وإن كانت هذه المتغيّرات لا تُمثِّل له تهديداً حقيقياً حسب نموذج ***ماسلو*** دائماً.

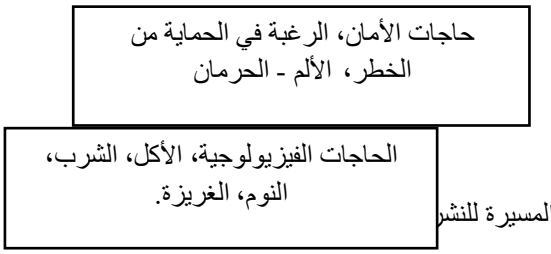
إن تأثير الحاجات بالغ الأهمية على السلوك الإنساني، وإن قدرة المؤسسة على هذا التأثير مُتوقِّفةٌ على قدرتها في تشخيص وتحديد أكثر الحاجات إلحاحاً يتمُّ على أساسها تحديد أُسس الحوافز لإشباعها.

إن تأكيد ***ماسلو*** على أن معظم السلوك الإنساني يتوجَّه نحو إشباع الحاجات غير المُشبَعة، وإن المجموعات الخمس يمكن تصنيفها إلى مجموعتين كبيرتين: أولاها الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان والمجموعات الثلاثة اللاحقة تمثل المستوى الثاني.

شكل رقم (3-2): هرمية *ماسلو* للحاجات



(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 44.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة والأعمال، دار المسيرة للنشر

ثانياً- نظرية العاملين (هرزبرج) 1959:

إن إنجاز العمل والاعتراف بقيمته، وكذا التقدير من الزملاء والرؤساء، إلى جانب الترقِّي الوظيفي، هي مبعثٌ لمشاعر السعادة والرضا عن العمل. تلك هي النتائج التي خلُص إليها عالم النفس ***هرزبرج*** في دراسته لدوافع العاملين ورضاهم، ومراجعة اتجاهاتهم في الولايات المتحدة الأمريكية. مفادُها أن للإنسان مجموعتين من الحاجات أُطلق على الأولى منها اسم العوامل الصحية الوقائية، وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى لهرمية ***ماسلو***، ووظيفتها هي منع عدم الرضا، أو منع الألم؛ هذه الحاجات المقترنة بعوامل ذات علاقةٍ ببيئة العمل والمتمثِّلة في إجراءات التنظيم، الإشراف وطرقه، العلاقة مع الرؤساء، ظروف العمل المادية، الحالة الاجتماعية، العلاقة مع الزملاء، الضمانات في العمل، وهي العوامل المرتبطة بمحيط الوظيفة وبيئتها، فهي تصل بالدافعية إلى درجة الصفر النظري؛ وبالتالي تُعتبر حد أمانٍ لمنع أيّ نوعٍ من أنواع الدافعية السلبية أو عدم الرضا. أما المجموعة الثانية، فأُطلق عليها اسم العوامل الدافعة. وتتشابه هذه العوامل مع حاجات المستويات العليا في هرمية ***ماسلو***.

وطبقاً لهذه النظرية، فإن الفرد يجب أن يكون على درجةٍ عالية من الاقتناع بمحتويات عمله المتضمِّن نوعاً من الصعوبة والتحدِّي، مُظهراً في ذلك جانب الإنجاز وحبَّه في تأكيده.

جدول رقم (1-2)

العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب *هرزبرج*

العوامل الصحية	العوامل الدافعة
- أنظمة إجراءات التنظيم. - الإشراف وطرقه. - العلاقة مع الزملاء والرؤساء.	- الاعتراف والتقدير من الزملاء. - الإنجاز. - التوق إلى الترقّي.

- ظروف العمل الملائمة. - الضمانات في العمل.	- المسؤولية. - العمل نفسه (أهميته).
- توفّرها يُؤدِّي إلى حياد الاستياء. - عدم توفُّرها يُؤدِّي إلى عدم الرضا (الاستياء).	- عدم توفّرها يُؤدِّي إلى حياد الرضا. - توفرها يُؤدِّي إلى الرضا.

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 225.

وفقاً لما ذكر، فإن ما يدفع ويقود إلى العمل هي العوامل الدافعة في فكر ***هرزبرج***، أما العوامل الصحية، فإنها تحمي وتصُون العامل، وهي غير دافعة له، ولا تقُوده إليه، بمعنى إذا كان مصدر الرضا عن العمل هو العمل نفسه، فإن عدم الرضا ينبُع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل.

يقول ***العديلي*** في هذا الشأن: « إن العوامل التي تُسبِّب الشعور بالرضا التام عن العمل، لا تُسبِّب الشعور بالاستياء منه، وإن العوامل التي تُسبِّب الشعور بالاستياء الشديد عن العمل، لا تسبِّب الشعور بالرضا التام عنه؛ لأن العوامل التي تُسبِّب الشعور بالرضا التام عن العمل هي العوامل الدافعة، أما العوامل التي تُسبِّب الشعور بالاستياء الشديد في العمل فهي العوامل الصحية، وعندما تزداد درجة الإشباع (العوامل الصحية) يقلُّ الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور درجة الصفر ودرجة الحياد، والتي لا يُوجد فيها شعورٌ بالاستياء، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة، فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل فيها الشعور إلى حالة الرضا التام »[1].

وتُلقي نظرية ***هربرج*** الضوء على دوافع العمل والرضا؛ حيث ركَّزت الإدارة اهتمامها على تلك العوامل التي أُطلق عليها اسم العوامل الوقائية، فإذا قبلت الإدارة مشكلةً معينة كان نتيجتَها انخفاض الرضا عن العمل، فإنها تلجأ إلى رفع الأجور أو إلى زيادة المزايا العينية، أو إلى تحسين ظروف العمل والمناخ التنظيمي كحلولٍ بديلة لهذه المشاكل. وبالطبع، فإن مثل هذه الحلول قد لا تُؤدِّي إلى تحقيق النتائج المرجوَّة منها بكفاءة، وكثيراً ما اشتكت الإدارة من أنها تُقدِّم أجوراً عالية ومُغرية، ومزايا عينية كثيرة، وتوفير مناخٍ ممتاز وما تجنيه الإدارة من وراء ذالك إلا تراجعٌ في رغبة العمل والأداء.

(1) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 45.

ويُؤكِّد ***هرزبرج*** بأن تركيز الإدارة على العوامل الوقائية فقط (الصحية) تُفقد قدرتها على دفع العاملين في بذل الجهد والنشاط الكافي لأداء العمل بكفاءة.

ويذكر ***هرزبرج*** بأن أهمية العوامل الوقائية تظهر في منع (عدم الرضا) لا في زيادة الرضا. كما أن هناك القليل جداً من العاملين أو المديرين الذين يشعُرون بأنهم لا يستحقُّون العلاوة التي حصلوا عليها، بينما يُوجد عددٌ لا حصر له من العاملين والمديرين غير راضين عن العمل؛ بسبب عدم حصولهم على العلاوات. ويرى كذلك بأن العوامل الوقائية ضرورةٌ لا يمكن الاستغناء عنها في أيِّ مؤسسة؛ فبمجرد توافرها عند الفرد، يتطلَّع إلى الحاجات الأخرى، كالإنجاز والتقدير والترقية، وهي التي تتوافر في الوظائف التي تُثير اهتمام الأفراد؛ لما فيها من عنصر التحدِّي.

ثالثاً- نظرية y.x لـ "ماك قريقور":

جاء التفوق الإداري لدى الدول المتقدمة كنتيجة حتمية للتخطيط والعمل الأدق وتطوير التعاملات الإدارية وفق الخطط الحديثة للإدارة التي كانت بمثابة البوابة التي أرست الأرضية لمعرفة نفسية الفرد العامل الحامل لكتل من التناقضات والتي أرادت أن تعطي حقيقة لسلوكيات الأفراد من خلال فرعين تناولهما العالم " ماك قريقور" Mac.Grigour "، حيث نشر في كتابه " الجانب الإنساني في المنظمة " 1960، حيث أقرَّ أن هناك فلسفتين تحكمان طبيعة الإنسان، واعتبر أن النظريات التقليدية التي أجرت جملة من المواصفات التي فنَّدت جملة وتفصيلا، حيث أكَّد أن المدير لا يمكن أن ينجح إلا إذا نظر للعاملين معه على أنهم أناس ذوي إمكانيات وقدرات ومبدعون وقادرون على تحمل المسؤوليات حيث نالت هذه المبادرات إعجاباً وقبولاً واثقاً لدى المنظرين ومنحت المجال للمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

لقد وضع " دوقلاس ماك قريقور " D.mac.grigouse " نظاماً مثالياً حول مفهوم الإنسان وسلوكه واصفاً واحدة بافتراضات X السلبية التقليدية، والثانية بافتراضات Y الايجابية.

افتراضات نظرية X[1]:

(1) عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس مفاهيم، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 117.

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل إذ يعتبره عبئاً لا يرغب في تحمله بل يرغب في التخلص منه فهو بذلك بعيد عن مركز حياته.
- لا يرغب في تحمل المسؤولية بل يرغب في من يقوده ويرشده لما يفعل، ويخضع للانقياد والانصياع.
- يُعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الرادعة لدفع الإنسان نحو العمل؛ فهو يعمل خوفاً أو تجنباً للعقاب وليس حباً فيه.
- لا ينجز الأعمال إلا ما دمت عليه قائما، فهو بذلك يعتبر الرقابة الشديدة أمرا ضروريا للقيام والعمل.
- لا إثارة لسلوكاته نحو العمل خارج البعد المادي، وهي افتراضاتٌ باطلة في حق العامل وسلوكاته أثبتت الدراسات الاجتماعية بطلانها.

الافتراضات الإيجابية لنظرية Y[1]:

- إن هذه الافتراضات إلى جانب إيمانها لدوافع العمل والحاجات تحاول تقديم تفسيرات أخرى لتوضيح بعض مظاهر السلوك الإنساني.
- ضرورة النظر إلى الأفراد العاملين على طبيعتهم الحقيقة كبشر لم يخلقوا ضد أهداف الإدارة وآمالها؛ فهم كيانٌ قابل للتعايش إذا ما كانت البيئة قادرة على احتضانهم.
- يحب العمل ويُقدم على إنجازه حبا في الثواب والتقدير لا خوفا من العقاب.
- يُعتبر العمل هو مركز حياته وهو مدخل السعادة لديه، وليس بالعبء الذي يرغب في التخلص منه.
- إن رفضه للتنفيذ يجعل من الشخص الذي يرغب دائما في أن يكون صاحب القرار؛ وبالتالي حبه للقيادة نابع من قوة شخصيته ونبذه للانصياع والانقياد؛ فهو بذلك يرغب في تقلد المسؤوليات وليس فقط في قبولها.
- لا تقتصر إثارة دوافعه فقط على الأبعاد المادية؛ فالأبعاد المعنوية تأثيرها البالغ في نفسيته لتوجيه سلوكياته، بمعنى هو حريص على إشباع هذه الحاجات كحرصه على الحاجات المادية.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 123.

- يحب الإنجاز ويسعى إليه مستعملاً قدراته الإبداعية.

رابعاً- نموذج بورتر ولولير في الدوافع والرضا:

تقوم هذه النظرية على مجموعة فروضٍ انصبَّت حول العلاقة بين الرضا والأداء، هذا الأخير الذي يُحدِّده الجهد المبذول في العمل المتفاعَل مع قُدرات الفرد وإدراكه لمكوِّنات ومُتطلَّبات الدور الوظيفي له، في حين يتحدَّد الجهد المبذول بقيمة العوائد ودرجة توقُّع الفرد لحصوله على تلك العوائد، إذا ما بذل هذا الجهد. بمعنى أن الرضا لا يُعتبر محدداً مباشراً للأداء، أو حتى للجهد المبذول في العمل؛ وإنما تأثيرُه طبقاً لهذا النموذج، يقتصر على قيمة ومنفعة العوائد المتوقَّعة؛ وبالتالي فالإشباع الذي تُحقِّقه عوائد معينة، والرضا الذي يتحقَّق منها من واقع خبرات الفرد السابقة، يُؤثِّر على تقييم الفرد لقيمة العوائد، بناءً على خبراته السابقة.

إن الدوافع والرضا والأداء في رأيهم مُتغيِّراتٌ مختلفة، والعلاقة بينهما ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية التي ترى أن الرضا عن العمل يقود إلى الأداء.

إن ما ركَّزت عليه هذه النظرية هو ما يحدُث بعد الأداء، أي ما يُتبع من مكافأة؛ لأن طريقة إدراكها هي المحدِّد للرضا؛ مما يعني أن الأداء في نظر أصحاب هذا النموذج يقود إلى رضا العمل.

إن ما تُوضِّحه هذه النظرية كون الجهد (الضغوط والدوافع) لا تقود مباشرةً إلى الأداء؛ لأنها مرتبطةٌ بالقُدرات والسمات الشخصية وطريقة إدراك الدور لكل واحد.

إن الدافعية هي عملية توقُّع تعتمد أساساً على مثل التقويم والتكافؤ والإدراك، وإن هذا النموذج (الدوافع، الأداء، الرضا) يمكن توضيحه بدراسة أبعاده الأربعة المتمثِّلة في الجهد، الأداء، المكافأة، والرضا.

1- الجهد: ويعني الطاقة المبذولة من طرف الأفراد في أداء مهامهم، جسمية كانت أم عقلية، خلال فترةٍ زمنية معينة. « هذا الجهد يختلف عن الأداء، كما يرى أصحاب هذا النموذج، وهذا الاختلاف يرجع لكون الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء. وإن كمية الجهد هذه، تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة (الجزاء المادي أو المعنوي)، وإدراك احتمالية مكافأة الجهد، وهذا التقييم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة والتجاذب معها.

إن اختلاف الأفراد في تقييمهم للراتب، والترقية، والتقدير، والاعتراف، وكذا إدراك احتمالية مكافأة الجهد، تُعتبر من المداخل الرئيسية لهذا الأخير، وهو المُتغيّر الذي يُعرَّف بأنه إدراك العامل والاعتقاد أن تعتمد المكافأة على كمية الجهد. وعند توحيد وتفاعل هذين المتغيرين، وتقييم المكافأة، وإدراك احتمالية الجهد، تحدَّد كمية الجهد المبذول؛ فإذا أعطى إدراك العامل تقويماً عالياً للجهد، وإدراك احتمالية كبيرة بأن جهده سيقُوده إلى هذه المكافأة، فإنه سوف يبذُل جهداً أكبر من عمله، ولكن هذا الجهد المبذول قد لا يقُوده إلى مستوى عالٍ من الأداء.

2- الأداء: « هو الناتج الفعلي الذي ترغب المؤسسة في قياسه بموضوعية، ونعني به أداء الفرد العامل حين قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوَّن منها عمله»[1].

إن الأداء في مفهوم ***بورتر*** و ***لولير*** يسبقه الجهد، أما التعارض بينهما فيكمن نتيجة لقُدرات العامل وسماته الشخصية وإدراك دوره، فإلى جانب الجهد المبذول الذي يعتمد عليه الأداء، نجد قُدرات العامل، كالمعرفة والمهارات مع إدراكه للدور لما يقوم به؛ فكلُّها عوامل مؤثرة على الأداء.

3- المكافأة (الجزاء): إن قيمة الجزاء المادي والمعنوي باعتبارهما عائدين مرغوبين فيهما من طرف العمال، آمن بهما ***بورتر*** و ***لولير***، حيث ضمَّناه نموذجهما، في الدوافع والأداء والرضا، إلا أنهما يشعُران بأن المكافأة الداخلية (الجزاء المعنوي) علاقته مع الرضا أكثر من علاقته مع الأداء. كما أن لإدراك عدالة المكافأة تأثيرٌ حيوي على علاقة الأداء والرضا، وأن الإدراك يمكن أن يتأثَّر تأثيراً مباشراً بالتقدير الذاتي للأداء.

4- الرضا: إن الرضا عند الفرد في مفهوم ***بورتر*** و ***لولير*** يحدُث متى قابلت المكافأة إدراك الشخص لعدالتها، أي توقُّعاته، والعكس يحدث عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها. فالرضا متوقفٌ على إدراك الدور الذي ينبغي القيام به من منظور هذه النظرية التي تختلف عن منظور النظرية التقليدية من ناحيتين:

1- أن الرضا يمكن تحديدُه بالمكافأة الفعلية التي تمَّ الحصول عليها فعلياً، وأنه يعتمد على شعور بما ينبغي على المؤسسة (الإدارة) أن تُعطيه من مكافأةٍ مقابل مستوى الأداء المُنجز.

2- أن الرضا يعتمد على الأداء (الإنجاز) أكثر من اعتماد الأداء (الإنجاز) على الرضا، بمعنى أن الأداء يقُود إلى الرضا، وأن هذا الأخير لا يقُود حتماً إلى الأداء.

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 98.

خامساً- نظرية التوقع لـ " فروم ":

" ترى هذه النظرية التي وضع أُسسها ***فكتور فروم*** **(Vecteur Vroom)** أن دافعية الفرد لأداء عملٍ معين هي محصلةٌ للعوائد التي يحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد. وتفترض هذه النظرية أن الإنسان يُجري مجموعةً من العمليات العقلية والتفكير قبل قيامه بسلوكٍ محدَّد. "[1].

إن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية، مفادُها أن قوة دافعية الفرد داخل العمل إنما هي تعبيرٌ عن نتيجةٍ فاحصة متأنِّية يقوم بها تفكيره وشعورُه لهدفٍ يريد تحقيقه؛ لأجل إشباع حاجةٍ معينة لديه، وذلك عن طريق إلزام نفسه سلوكاً أو نشاطاً معيناً يختاره، من خلال تحقيق ما يمكن الفرد من إشباع حاجته الملحة. ليُفهم من ذلك أن الفرد قبل أن يُقدم على سلوكٍ معين لتحقيق هدفٍ أو إشباع حاجةٍ لديه، يقوم عادةً بتحديد النتيجة أو القيمة (العائد) الذي سيحصُل عليه بشكلٍ مسبَّق، وهو لا يكتفي بتقرير القيمة أو الناتج بشكلٍ مُسبَّق فحسب، بل يعمل على تحديد درجة توقُّع حدوث الهدف أو إمكانية تحقيقه له، والحصول على القيمة المُسبَّق تقريرها من جراء التزامه بنشاطٍ أو سلوكٍ معين.

يتَّضح مما سبق أن قوة الدافعية حسب نظرية التوقُّع، إنما تتحدَّد بموجب دراسةٍ فكرية شعورية يُجريها الفرد، وهي ناتجٌ لجداء قيمة النتائج المُعبَّر عنها بالهدف بدرجة أو نسبة توقُّع حدوث الناتج المعبَّر عنه بإمكانية تحقيق الهدف:

« قوة الدافعية = قيمة الناتج × درجة أو نسبة توقُّع حدوث الناتج »[2].

وتجدر الإشارة إلى أن قيمة الناتج قد تكون مكافأةً (نفعاً) أو عقاباً (ضرراً)؛ وعليه فإن:

إن التحفيز بموجب هذه النظرية، يبدأ برغبة الفرد في شيءٍ ما، ربما تحقيق الذات أو المكانة الأعلى، أو الشعور بالإنجاز، أو إطالة وقت الفراغ، وتُسمَّى درجة رغبة الفرد في تحقيق نتيجةٍ معينة بالتكافؤ، والمقصود بها الأهمية النفسية لتلك النتيجة، ويمكن تبويب مجموعتين من المكافآت:

1- الخارجية مثل الزيادة في الراتب بسبب الترفيع؛

2- الداخلية مثل الشعور بالاحترام والذات وتحقيقها.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 230.
(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 299.

ويعمل الفرد على نهج الكيفية التي يمكن بها تحقيق النتائج المرغوبة؛ فالشعور بالإنجاز مثلاً يمكن تحقيقه بطرقٍ مُتعدِّدة، منها الأداء الأفضل، والتحوُّل إلى مؤسسةٍ أخرى، والاهتمام بالفعاليات الخارجية عن العمل.

إن أمل الإدارة أن يعمل الفرد على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، ولبلوغ الشعور المرغوب بالإنجاز يتوقَّف على الوسائل المُتاحة والمستعملة من طرف الأفراد.

أسئلة للمناقشة:

1- الإنسان حسب " ماسلو " له عدد من الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة أهميتها في شكل هرمي، وضِّح ذلك.

2- ناقشْ الافتراضات الأساسية التي تحكم الرغبة في إشباع حاجات الفرد الداخلية حسب "ماسلو" ؟

3- اذكرْ الافتراضات التي اعتمدها ماسلو لترتيب حاجات الفرد.

4- ناقشْ أهمية نظرية " ماسلو " في تدرج الحاجات.

5- ما هي آثار عدم تحقيق الحاجات الأساسية على الفرد العامل ؟

6- حددْ العوامل الدافعة والعوامل الصحية حسب " هرزبرغ ".

7- أقر ماك قريقور أن هناك فلسفتين تحكمان طبيعة الإنسان، اشرح ذلك.

8- ناقشْ النتائج التي خلص إليها " هرزبرغ ".

9- " إن الحاجات غير المشبعة تجعل الفرد العامل أكثر حساسية تجاه إدراك المثيرات المتعلقة بهذه الحاجات أو تلك التي تمثل وسائل إشباعها ". حلِّل وناقش.

10- ناقشْ العبارة الآتية: " إن مشاعر الرضا تختلف في تركيبها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا في تعبير "هرزبرج ".

11- اذكُرْ دون أن تشرح افتراضات X السلبية التقليدية.

12- اذكُرْ دون أن تشرح افتراضات Y الإيجابية.

13- إن دراسة الأداء والرضا الوظيفي يمكن توضيحها حسب " بورتر ولولير " بدراسة مجموعة من المحددات، اذكرْها بالتفصيل.

14- ناقشْ نظرية التوقع لفروم.

الوحدة الرابعة:
المدرسة الحديثة

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة دراسة عميقة، قادراً على أن:

1- يُعرّف المقصود بالنظام.

2- يُحدِّد مكونات النظام.

3- يذكُر أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم.

4- يُناقش الأسس النظرية للمدرسة الموقفية.

5- يذكُر انتقادات لأفكار المدرسة الموقفية.

6- يُحدد الأسس التي تقوم عليها مدرسة اتخاذ القرارات.

7- يُناقش إسهامات مدرسة اتخاذ القرارات.

8- يذكرْ المبدأ العام لنظرية Z.

9- يُحدِّد أهداف الإدارة بالتجوال.

10- يُحدِّدْ المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال.

11- يناقشْ مزايا الإدارة بالتجوال.

12- يُحلِّل مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف.

13- يُناقش عيوب تطبيق الإدارة بالأهداف.

تمهيد:

إن نجاح منظمة ما اليوم يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لعامليها والرغبة في تجسيدها في شكل أداء راق يعكس حقيقة تميزها، وإن هذا لا يتم إلا من خلال الربط الصحيح لدوافع الأفراد ممثلة في ما يمتلكونه من طاقة كامنة وما تطرحه المنظمة من مثيراتٍ إيجابية ممثلة فيما يقابل تحقيق فعلي لشروط توازنهم، سواءً الداخلية منها كجعل العمل مركز حياة الفرد وأنه مصدر سعادته وأكبر مدخلاتها، وكذا احترام قيمه وعاداته التي لا يقبل في كثير من الحالات التنازل عنها، بالإضافة إلى الحرص على جعل الاحتواء المتبادل لمتطلبات الوظيفة مع ما يحمله من مهارات، إلى جانب إدراكه أنه أصبح حقيقة داخل الاندماج الكلي من خلال

إشراكه في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ما تتطلبه الشروط الخارجية من شروط عمل وعلاقات وظروف عمل. هذا ما أرادت أن تقف عليه المدرسة الحديثة التي تؤمن أن أداءً راقياً لأفرادها لا يتم إلا من خلال إدراكهم أن هذا العوامل محققة ومجسَّدة لديهم أكبر محددات التوازن.

فالبيئة التي أقرَّتها مدرسة النظم كأحد العوامل الأساسية التي يجب عدم إهمالها على اعتبار أنها أكثر المؤثرات على أداء العاملين الداخلية منها والخارجية، بالإضافة إلى ما أقرَّته العديد من النظريات التي تصبُّ في نفس الاتجاه كالنظرية الموقفية وما قدَّمته من إضافات، وكذا الإدارة بالأهداف وغيرها، إلى جانب ما قدَّمته نظرية Z لـ " وليام أوتشي " حيث تقر كلها بضرورة توفير بيئة حاضنة حقيقية للفرد العامل إذا ما أريد أداؤه راقياً.

أولاً- مدرسة النظم:

1- نشأة مدرسة النظم:

أفكار مدرسة النظم في منتصف الثلاثينات من القرن العشرين، ففي كتاب " وظائف النظم "، حيث نظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي للتعامل المتبادل الذي تعتمد أجزاؤه على بعضها البعض قصد التكيف لتحقيق غرض هادف، وتحدد أجزاء النظام بالبيئة والعاملين في النظام.

ويُقصد بالنظام في صورته المجردة ذلك التكوين المركب من عدة عناصر وأجزاء تتحد في تكوين متناسق لتحقيق أهداف محددة.

إن تفاعل هذه الأجزاء فيما بينها ضمن إطار رسمي يحدد المهام والمسؤوليات وما يتطلبها من واجبات وتنظيم غير رسمي ينظم العلاقات خارج هذا الإطار وأنماط التفاعلات فيها بين الأفراد.

لقد انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من مشاكل التسيير من خلال النظر إلى المنظمة على أساس أنها نظامٌ مفتوح تتفاعل فيه العناصر وتتبادل فيه التأثيرات[1].

(1) انظر: سعيد المصري، التنظيم والإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 51.

2- مكونات النظام:

إنه مجموعة الأجزاء الفرعية التي لا معنى لها دون اتحادها لتحقيق ما ترجوه من أهداف، حيث تمثل هذه المجموعة ما يلي[1]:

أ- الفرد: إنها الكتلة من الرغبات والمشاعر والأحاسيس الإيجابية منها والسلبية التي تتجسد في سلوكيات الفرد وفق التأثيرات المتنوعة؛ فردة الفعل تكون حسب ما يهيئ من مثيرات قادرة على تثبيت السلوكيات أو تعديلها.

إن الفرد من وجهة نظر هذه المدرسة، سواءً كان قائداً أو منفذاً تُقر بأن توجيه سلوكيات الفرد نحو ما يحقق أهدافها متعلق بحجم المثيرات الإيجابية ونوعيتها التي تُقدمها المنظمة قصد استثارة هذا السلوك.

ب- فلسفة المنظمة: إن ما لا يختلف فيه اثنان هو كون لكل منظمة فلسفة؛ لأن النطاق مفتوح لجميع المنظمات لإظهار قدراتها وتجميع قواتها للاستئثار بالحصة الكبرى لا يحصل إلا من صواب فلسفتها حيث جملة الأهداف المرسومة، وكذا الوسائل المعتمدة لتحقيق ذلك، وجملة المعلومات والمعطيات التي تتوفر عليها لإحداث السبق. فالفلسفة هنا تعتمد وبقوة على قدرة هذا الأخير، وذلك من خلال تحديد نوعية الأنشطة التي تقوم بها، وكذا نوعية السلع وكمياتها المقدمة إلى البيئة الخارجية، ومدى حجم الاستفادة منها من طرف المستخدمين والعملاء.

ج- الهيكل التنظيمي: يمثل البعد الذي من خلاله يتم توزيع المهام بين أفراد المنظمة، انطلاقاً من ضرورة التوفيق بين خصوصيات العمل المعروض ممثلاً في متطلبات الوظيفة وخصوصيات العمل المطلوب ممثلاً في جملة القدرات التي تحتوي هذه الوظيفة.

إن الاحتواء المتبادل بين هذين المطلبين يُعد من الضروريات الملحة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها للوصول إلى أهدافها.

د- القواعد والإجراءات: تمثل جملة اللوائح والقوانين التي تضبط شؤون المنظمة وتحكمها، وتظهر أو تبين طبيعة نشاطها الاقتصادي والاجتماعي.

(1) انظر: عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 151-153.

ه- المستوى الفني والتكنولوجي: تعني تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية، مثل الآلات والمعدات التي يجب أن يكون تصميمها يتماشى والتركيبة السيكولوجية للبشر.

و- أنماط العلاقات: تُشير إلى أنواع التنظيمات الرسمية فيها وغير الرسمية؛ فالأولى تُعبر عن توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد العاملين وفق متطلبات الوظيفة وما يتبعها من طرق لقياس الأداء وتعديل الانحرافات؛ أما الثانية فتُمثل نمط العلاقات خارج الأطر الرسمية التي تُحددها المنظمة والتي تُدار بين جماعة العاملين وأشكال تفاعلهم؛ حيث يعتبر هذا التنظيم جزءاً مهماً؛ إذ يُجسد " هافن " الحرية المطلوبة التي بواسطتها يُخرج الفرد العامل مكنوناته، ويُعَد هذا الشكل من التنظيم علاقة صحية للمنظمة؛ إذ عن طريقه يتم تصحيح كثير من الانحرافات.

3- أنواع النظم:

أ- النظام المغلق: هو ذلك النظام الذي يُلغي تماماً تلك التفاعلات التبادلية مع البيئة الخارجية. إن تفاعل تأثيرات البيئة الخارجية بما تحمله من متغيرات تجعل من المنظمة بعيدة عن إدراك حقيقة معطيات التغيير الحاصل اليوم والمحيط بها، وأنه المصدر الرئيسي لما تحتاجه لتفعيل نشاطها.

ب- النظام المفتوح: على العكس من ذلك، فإن منطق النظام المفتوح يرى أن تفاعل عمل المنظمة مع بيئتها الخارجية مصدر وجودها، من خلال عمليات التبادل بين ما تستعمله من مدخلات وما تطرحه من مخرجات، تأمل أن يكون صداها مس الشريحة الأوسع من الزبائن لما تقدمه من سلع وخدمات تستطيع أن تستميل بها تفضيلاتهم ورغباتهم.

4- الأجزاء والوظائف الأساسية للنظام[1]:

يعتمد بقاء المنظمات وتوسعها بشكل أساسي على حجم المدخلات المستعملة وكذا نوعها، والتي تستعمل بالطرق الفنية الأنسب وأقلها تكلفة؛ لضمان مخرجات لها القدرة على المخاطبة الفعلية لميولات وتفضيلات العملاء الخارجين.

(1) انظر: عبد الرحمن الصباح، مرجع سابق، ص 154.

أ- المدخلات: تشتمل كافة الإمكانيات والطاقات والموارد التي تحتاجها المنظمة والتي تستمدها من بيئتها الخارجية، والتي تؤثر بشكل مباشر في بناء المنظمة وتحديد أهدافها واستراتيجياتها.

ب- العملية التحويلية: هي العملية التي يتم من خلالها مزج عناصر الإنتاج مزجاً أمثل، ويعبر عنها بمجموعة الأنشطة التي تتم داخل المنظمة، من خلال الاعتماد على مجموعة الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لجعل تكاليف هذا المزج في أضيق نطاقه لتجسيد منطق التميز.

ج- المخرجات: هي التجسيدات الفعلية لجملة الرغبات والتفضيلات ممثلة في جملة السلع والخدمات المطابقة فعليا لهذه الميولات.

د- التغذية العكسية.

5- إسهامات مدرسة النظم:

- إن كثيراً من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية - على حد سواء - رسمت حدودها أفكار هذه المدرسة. لقد كانت بمثابة الثورة الإدارية التي ظهرت في أواخر الستينات، جعلت العديد من المفكرين يعيدون النظر في العديد من الأفكار السابقة التي جاءت بها مختلف المدارس السابقة.
- لقد جعلت هذه المدرسة الفكر الإداري حساساً وواعياً لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية، ممثلة في جملة الوظائف التي تُثير النشاطات الإدارية ممثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة ومن عناصر تكنولوجية وفنية واقتصادية.
- لقد ساعدت الإداريين على فهم سير المنظمة، وتركيز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر في تفاعلها، وأزالت عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إلى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.
- لقد رسخت فكرة عدم وجوب النظر إلى الإدارة على أنها تُسيرها أفكار محددة ثابتة تخضع لمنطق التنفيذ، بل اعتبارها ضمن محيط الثابت فيه هو التغيير.

6- بعض الانتقادات الموجهة إلى مدرسة النظم:

- إن عملية التركيز على الترابط الوثيق بين الأجزاء وتكاملها ومقدار التفاعل بين مكوناتها؛ الأمر يجعل العملية كلها في حرج حالما يطرأ خلل أو نقص في جزءٍ من هذه الأجزاء المكوّنة للنظام المباشر.
- صعوبة مناقشة كل المشكلات اليومية؛ إذ ليس باستطاعة المدير صنع القرارات ومواجهة الواقع من خلال التفكير بالمدخلات والطرق الفنية، وكذا حجم ونوع التكنولوجية المطبقة.
- لتحويل هذه الأخيرة إلى مخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب حجم القرارات وكيفية صياغتها أو صنعها في الحياة العملية.

ثانياً- المدرسة الموقفية[1]:

1- مُؤسِّس المدرسة:

تبنَّى هذه النظرية العالم " فيدلر Fedler "، وأقرَّ أن ارتكاز فرضياتها على نظرية النظم؛ إذ ينطلق من فرضية أساسية مفادُها أن كل موقف تتعرض له المنظمة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تُناسب هذا الوضع، ولا يمكن اعتماد وصفة بعينها جاهزة لحل كل المواقف.

إن العوامل الخاصة في نظر " فيدلر" ، سواءً ما تعلق منها بالأفراد العاملين أو التطبيقات المستعملة أو العوامل البيئية السائدة، هي التي يستمد منها الحلول لما تواجهه المنظمة من مشكلات.

2- الأسس النظرية للمدرسة الموقفية:

- ليس هناك جزمٌ قاطع بأن طريقة بعينها هي المناسبة لكل الحلول للمشاكل أو الصعاب التي تواجه المنظمة.
- ضرورة تماشي الممارسات الإدارية مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، في ظل تنوع تأثير البيئة الخارجية وكذا متطلبات هذه الفئة من حاجات.
- إنها تبرز قدرات وتحديات المديرين واستعمال القدرات الذاتية في التحليل والتشخيص في التعامل مع تأثيرات البيئة الخارجية واستعمال المؤهلات في الوصول إلى الحلول.

(1) لمزيد من التفاصيل حول المدرسة الموقفية، انظر: محسن أحمد الخضيري، الإدارة الموقفية المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2009، ص 14-24.

- اعتماد المدرسة في تعاملها مع نظم فرعية تُكمل بعضها، منها العامة والخاصة، بإنتاج سلع وخدمات المنظمة، وتتعلق بتنسيق العلاقات الداخلية، الهيكل التنظيمي، أنواع الاتصالات المؤسسي، وما يتعلق بالعلاقات الخارجية مع البيئة.

3- إسهامات النظرية:

- إن ما يُقرُّه المنطق هو أن لكل نتيجة مسبباتها وأن لكل سبب نتيجة، وهو المنطق الذي أقرَّته أفكار هذه المدرسة؛ فضرورة تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية لا يمكن تجاهلها.
- ترسيخ فكرة تعدُّد الطرق والأساليب لحل المشاكل وإسقاط فكرة الطريقة الأوحد للمعالجة، هذه الفكرة الأخيرة التي كانت محل انتقاد شديد.
- إن ما قدَّمته هذه الأخيرة من أرضية معرفية ثرية من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصفة خاصة البيئة الخارجية ومدى تأثيرها بمتغيراتها المختلفة ومدى تأثيراها في أداء المنظمات.

4- بعض المآخذ المسجلة على أفكار هذه المدرسة:

- التأكيد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرارات أو حل المشاكل والموكل إلى المدير الذي رأت فيه القادر الوحيد على تقديم أمثل الحلول.
- هناك بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية.

ثالثاً- مدرسة اتخاذ القرارات:

1- مُؤسّس المدرسة:

إن جوهر التسيير في فكرة " هيربرت سيمون H.Simon "، وهو مؤسس هذه المدرسة التي بدأت أفكارها تظهر في سنوات الخمسينات، هو عملية اتخاذ القرارات، ودعَّم هذه الفكرة الكثير من المفكِّرين منهم Ritcherd.ujrt-March.James

إن القرار في نظر " سيمون " ليس هو من يؤدي في النهاية إلى أكبر قدر من الكفاءة، بل في اعتقاده أنه من يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرارات عن طريق أسلوب التفاوض والإقناع.

2- أسس مدرسة اتخاذ القرار:

ركَّزت أفكار هذه المدرسة على أن التنظيم هو نشاط تعاون بين طرفين أو أكثر؛ فهو بذلك عبارة عن نظام اجتماعي من أجل تحقيق أهداف محددة، من خلال عناصر رئيسية مشتركة ممثلة في[1]:

أ- هدف مشترك يجمع أهداف المنظمة؛

ب- الرغبة في العمل والاجتهاد فيه من أجل الإنجاز؛

ج- مرونة قنوات الاتصال بين الأعضاء لطرح ما يريدون من أفكار تصب في تحقيق الأهداف؛

د- تشجيع وتنمية عملية الاتصال، من خلال التنظيم غير الرسمي المفضي إلى الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم.

3- إسهامات مدرسة اتخاذ القرار:

أ- استخدام الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج على نطاق واسع، في جدولة الإنتاج وتخطيط مستلزماته، وتحسين الجودة والموازنة وإدارة المخزون.

ب- تطوير نظم المعلومات والتقنيات التي كانت سبباً مباشراً في زيادة فاعلية وكفاءة عمليات صنع القرارات الإدارية المتعلقة بوظائف العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، في ظل تحكم قيادي.

ج- الأخذ بعين الاعتبار أداء وانطباع الأفراد العاملين كأدوات مساعدة من شأنها تسهيل تنفيذ القرارات ومدى نجاحها.

4- المشاركة في اتخاذ القرار:

إن ما وصل إليه فكر هذه الإدارة من نتائج هو سرعة تنفيذ القرارات تغذيه المشاركة الفعلية في اتخاذه؛ لذا جاء أسلوب المشاركة داعماً أساسياً في خلق انسجامٍ توافقي بين أهداف الفرد والمنظمة؛ حيث يوفر نوعاً من الرقابة الذاتية؛ إذ يعتبر عدم التقصير في أداء الواجبات هو الحل بعينه للفرد قبل المنظمة.

(1) كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 18.

إن أسلوب المشاركة في ظل هذا الطرح يتمثَّل فيما يُسمى بحلقات الجودة، وهي مجموعة عمل صغيرة على مستوى المنظمة، تهدف إلى تأمين الجميع ومشاركتهم في تحسين مخرجات المنظمة، إلى جانب استغلال التغذية العكسية في تحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح الحلول لها.

إن التركيز على تطوير المهارات الفنية للأفراد، وذلك من خلال استغلال قرارات الفرد في مستويات الإدارة الواحدة لإعطاء العمل صفة الشمولية والتكامل، حيث نتائج هذه العملية تُورث حقيقة الإطلاع على متطلبات الوظيفة في هذا المستوى يجعل من الفرد بطيء الترقية. ومن المبادئ الأساسية التي اعتمدتها هذه الإدارة هي عدم التسرع في التقييم والترقية وهو الشعار الغالب.

خامساً ـ نظرية z لويليام أوتشي:

إن خلق بيئة اندماجية متكاملة بين العاملين بعيدة عن قواعد التنميط المبني على أسس لا تجعل الفرد يتحرك إلا في ضوء ما رُسم له من حدود، حيث تختزل طاقاته في أطر له القدرة على تخطِّيها. هذا جل ما توصلت إليه أفكار المدرسة أو النظرية التي زاوجت بين الفكر الأمريكي والياباني والتي أقرَّت أن ترك مجال للفرد العامل في اختيار أساليب عمل في إطار جماعي تضمن له حقيقة الانتقال من حالات التفكير العادي إلى الحالات التي يمكن أن يخلق بها سلسلة من القيم التي تبحث عنها المنظمات لتجسيد حقيقة التميز.

2- المبدأ العام لنظرية z:

إن فكرة الإدارة اليابانية استحدثت من البيئة الاجتماعية اليابانية الخاصة التي اعتمدت الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام المتبادل بين أفرادها. حيث مفهوم السلطة الأبوية هو المنطق المسيطر. فإطاعة رب الأسرة أمر مقدس باعتباره المسؤول عنهم، وهو نفسه الذي يملك الدعوة الصادقة لإشراكهم في اتخاذ القرارات، جعل في هذه اللبنة التي تشكل المجتمع الياباني فريقاً واحدا له أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها. هذا التماسك انعكس بدوره على العمل في الإدارة داخل المنظمات اليابانية؛ إذ اعتبر المديرون وما دونهم بمثابة الأسرة الواحدة؛ الأمر الذي كان له أحسن الثر على إنتاجيته الأفراد والإخلاص لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

إن هذه الأفكار كلها كانت مستوحاة من فكر " وليام أوتشي "، حيث انفرد هذا الأخير بالعديد من الإسهامات في المجال الإداري مستلهما قدراته من فكره الأكاديمي؛ إذ كان موظفا أستاذ بجامعة كاليفورنيا ليدير بعدها شركة هناك كانت من أكبر الشركات نجاحاً، حيث اعتبر في عالم الإدارة متحدثاً باسم الإدارتين اليابانية والأمريكية.

3- مبادئ نظرية z بشكل خاص[1]:

أ- التوظيف مدى الحياة:

لقد أدركت الجماعة المؤمنة بهذه النظرية أن حالة التوازن الكاملة التي تنتاب الفرد العامل يكمن جزءٌ منها في إماطة عبء الوظيفة. فالأمن الوظيفي والذي رتب كثاني مستوى من مستويات الحاجات عند الفرد تلبيتها أصبح أكثر من ضرورة لإزالة حالة الإرباك التي تنتاب الفرد العامل غير المؤمن وظيفياً؛ لذلك ولإماطة كل العوائق التي تحول دونما هذا الاستقرار عند الفرد جاءت فكرة التوظيف الدائم عند ويليام أوتشي.

ب- اتخاذ القرارات الجماعية:

إن إشعار الفرد أنه داخل دائرة الاندماج التام في المنظمة وأنه ضمن دائرة الاهتمام، كذلك إذ يشعر أن كلامه مسموع ولا يمكن تجاهله. إن ما ثبت في هذا المجال أن عملية اتخاذ القرارات رغم ما تنتابها من مشاحنات باختلاف الرؤى في بعض الأحيان، ولكن إذا تم الاتفاق على الأشياء فإن سرعة التنفيذ تكون خيالية لشعور الفرد أن فكره سوف ينجز، وهذا أكبر دوافع الفرد نحو العمل الجاد.

ج- المسؤولية الفردية:

يوحي هذا المبدأ إلى أن حق إصدار الأوامر والالتزام بتنفيذها قد ولى؛ فشعور الفرد بأنه قد يملك من القوة من أن يكون هو صاحب القرار وهو صاحب التنفيذ. إذن هي الدعوة الصادقة لإشراك العميل الداخلي في اتخاذ القرارات أو ذلك الاستعداد في أن يكون دوره فعالاً في إماطة كل العوائق التي تحول دونما تحرير قواه الكامنة وتجسيدها في شكل أداء راقي.

(1) لمزيد من التفاصيل حول الإدارة اليابانية، انظر: إبراهيم بن عبد الله المنيف، إستراتيجية الإدارة اليابانية، مطبعة العبيكان، الرياض، ط1، 1998، ص 77-121 ؛ عبد الباري درة و محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 95-96.

4- عناصر الإدارة اليابانية[1]:

أ- إن نظرة الإدارة اليابانية للأمن سواءً تعلق بالعام منه أو الخاص كانت ثاقبة؛ إذ لاستقرار في حالة تفشي ظاهرة الأمن عامة وخاصة في اعتماد الإدارة اليابانية من هنا ساد منطق توفير الجو الآمن لإبعاد كل أنواع الارتباك الذي يستنزف طاقات الأفراد فكان مفهوم الأمن الوظيفي من أكبر الأشياء معالجته، فضمان الوظيفة مدى الحياة معناه إماطة أكبر الأثقال على كاهل العامل الياباني؛ إذ أن فكرة الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية مستبعدة تماماً من فكرها. إن إزاحة كل أنواع المقاومة هي التي كانت سبباً مباشراً في تجسيد الإبداع عند الفرد البياني.

ب- العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية شعار كانت نتائجه مبهرة، وهي النتيجة الحتمية لأسباب مباشرة، حيث الاعتقاد الراسخ لدى الجميع أنهم جميعا داخل دائرة الاهتمام، حيث أصبحت البيئة أكبر اتساعا لاحتضان طموحاتهم التي لا يمكن أن تنجز إلا في إطار الجهد الجماعي الذي تغذيه روح المسؤولية.

ج- **الاهتمام الشامل بالأفراد:** إن توفير بيئة حاضنة طاردة لكل أنواع الضغوطات التي من شأنها العمل على إفقاد توازن الفرد داخل المنظمة هو الشعار الذي كانت تنادي بأفكارها هذه الإدارة، حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة، وهي سلوكات مطبقة ويلمسها الفرد العامل، وهي مستويات استقرار الحياة جعلت منه أكثر موالاة وارتباط بالمنظمة دعمه في ذلك جو العمل والاحترام المتبادل.

سادساً- الإدارة بالتجوال[2]:

1- تعريف الإدارة بالتجوال:

(1) انظر: إبراهيم بن عبد الله المنيف، مرجع سابق، ص 92-121.

(2) لمزيد من التفاصيل حول الإدارة بالتجوال، انظر: محسن أحمد الخضيري، الإدارة بالتجوال: منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية - مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر 500 شركة عالمية، دار إيتراك للنشر، القاهرة، 2000.

الإدارة بالتجوال هي العلم الذي من خلاله نستطيع التعرف على احتياجات ورغبات جملة العاملين في المنظمة ككل بصفة عامة، وعلى الوقوف على ميولاتهم وتفضيلاتهم على المستويات التنفيذية الدنيا بصفة خاصة بهدف زيادة فعاليتهم.

2- أهداف الإدارة بالتجوال:

إن نقل الفرد العامل من حالة المقاومة إلى حالة التذوق والاستمتاع هي من أهداف الإدارة بالتجوال، حيث إماطة كل العوائق التي تحُول دونما إخراج الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخله وتجسيدها في شكل إبداع، وهو رمز التفوق للمنظمات.

إن القضاء على حالات الضيق والإحباط والتوتر واليأس لا يتم إلا من خلال تغيير المناخ الذي يؤكد توفير بيئة خاصة خالية من هذه الأمراض.

3- مبادئ الإدارة بالتجوال:

تعتمد الإدارة بالتجوال على المبادئ الآتية:

أ- الوقوف وبالملاحظة على أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية.

ب- محاولة جعل التعامل بالتنظيمات غير الرسمية أساس التعامل مع العاملين، بالإضافة إلى توفير بيئة خاصة يتم من خلالها الاستماع إلى انشغالات العمال، ومحاولة النزول عند رغباتهم في حدود إمكانيات المنظمة.

4- مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال:

أ- إن إتقان التعامل مع الأفراد العاملين بما يمكِّنهم من فهم الأدوار الموكلة إليهم وسهولة تنفيذها.

ب- التصاق الإدارة بالأفراد عن طريق الإرشاد والتوجيه يساعدهم وبشكل مباشر في ممارسة ومعرفة ما ينبغي عليهم استخدامه لإنجازه وفق المعايير المحددة.

ج- **التفويض الفعال للسلطة:** إن تشجيع العاملين من خلال دفعهم لعبور الحواجز وقبول المخاطرة والابتكار والإبداع واكتساب المزيد من الخبرات، هي من أهم مزايا تطبيقات الإدارة بالتجوال وذلك من خلال توزيع السلطات مراعية في ذلك خصوصيات قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة وما تمارسه من تفويض فعال للسلطة.

د- **تقييم الأداء:** إن درجة إتمام المهام الموكلة للفرد العام،ل وذلك من خلال استعمال قدراته في تحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات ذات قيمة هي محصلة التقييم المرتكز على المعايير المبنية على الشروط الأساسية من علم بالموضوع وموضوعية وثبات وجدية ومرونة، والتي من خلالها يدرك الفرد العامل انه غير مهضوم الحقوق.

ه- **إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقا لاحتياجات العمل الفعلية:** إن تحديد النوعيات والمهارات المطلوبة وتحديد الأعباء ومدى جاهزيتها، وتحديد الفائض من الوفورات في بعض الأنشطة ونقصها في أخرى لإحداث التوازن بينها، هذه الأمور هي من اكتشافات القيادات من خلال جولاتها التي تقوم بها والتي أصبحت ضمن متطلبات برامجها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، وهذا عن طريق إعادة توزيع الأفراد بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل الفعلية من الوحدات المختلفة.

و- **تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ:** إن المحاولة الجادة للإدارة في جعل الفرد العامل داخل دائرة الاهتمام، وذلك من خلال إحساسه بالمسؤولية، من خلال إشراكه الفعلي في النقاش والحوارات وإبداء الرأي والاقتراح يشعر أو يدرك من خلالها أنه في بيئة حاضنة لا يرغب في الابتعاد عنها.

سابعاً- الإدارة بالأهداف:

1- تعريف الإدارة بالأهداف[1]**:**

هي أحد الأساليب العصرية في التسيير الإداري؛ إذ من مهامها هي التركيز على أهداف بعينها للمنظمة المتحكمة، من خلال تحديد هذه الأهداف بإشراك الرؤساء مع المرؤوسين، وذلك من خلال تحديد فترة زمنية معينة، مع تحديد الطرق التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف.

2- عناصر الإدارة بالأهداف:

أ- **الأهداف:** تمثل المراحل والنتائج المراد الوصول إليها من خلال الوسائل المستعملة، وكذا الفترة الزمنية المحددة؛ إذ تتضح أهمية هذه الأهداف من خلال المبتغى الذي يحرك الإنسان

(1) موسى اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 83.

للعمل ويُنمّي لديه الشعور بالمسؤولية التي تُوجب الإنجاز، وذلك من خلال تنسيق الجهود وتكاملها وتوجيهها نحو الغاية المرجوة والتي تعد مقياس النجاح.

ب- إستراتيجية عمل الوقت: تكمن أهمية الوقت في كون أي منفعة لا يمكن الوصول إليها خارج مجال الوقت الذي يعبر عن البعد الزمني الذي تتغير فيه الأحداث ويسير بوتائر متناسقة؛ فإنجاح الأعمال وفق هذا الفهم يعني احترام الميولات للزبون في طرح المنتوج في حينه.

ج- الاعتزاز بالإنجاز: تفترض نظرية الإدارة بالأهداف أن دافعية الفرد تزداد وبشكل ملحوظ وبالتالي أكثر أداء إذا كانت مشاركتهم في اتخاذ القرارات فعلية في وضع أهدافهم، وخاصة إذا استنهضت هذه القوى بالمثيرات ممثلة في الحوافز المادية والمعنوية كالتشجيع والتقدير والاحترام[1].

3- مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف:

أظهرت نتائج تطبيق الإدارة بالأهداف بأن لها العديد من المزايا والفوائد التي حققتها، حيث يمكن إجمالها في الآتي:

أ- تحديد كيفية تحقيق الأهداف المتفق عليها من جميع الأطراف.

ب- انصهار فكرة الرئيس مع المرؤوسين في مصطلح الفريق الواحد الذي تتحد فيه الوسائل لتحقيق الأهداف الجماعية.

ج- تنمي قدرة الفرد على التقييم الذاتي النابع من الرقابة الذاتية التي .من خلالها يظهر في الوقوف على الانحرافات قبل وقوعها.

د- إشراك المرؤوسين في تحمل المسؤوليات، وذلك عن طريق التنازل عن بعض السلطات إذ تفوض المرؤوسين بعض الصلاحيات للقيام بها.

4- عيوب تطبيق الإدارة بالأهداف:

يمكن حصر بعض عيوب تطبيق الإدارة بالأهداف في الآتي:

1- الوقت الطويل الذي تنتظره عملية التخطيط والتنظيم وتوضيح الأهداف ورصد الوسائل لذلك.

(1) لمزيد من التفاصيل حول الإدارة بالأهداف، انظر: علي السلمي، الإدارة بالأهداف: طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص 87-101.

2- قد يبالغ العاملون في المطالبة بحوافز لا تعكس حقيقة مقدار العائد من وضع الأهداف والتي غالبا ما تكون بسيطة.

3- قد يصعب التعامل مع العنصر البشري على اعتباره كتلة من الرغبات والعواطف التي تصل في بعض الأحيان إلى حد التناقض؛ الأمر الذي يتطلب معرفة عميقة من ذوي الاختصاص والتي يجهلها العمال.

4- تتأثر الإدارة بالأهداف والنتائج بالتغييرات التي تحدث داخل الإدارة.

أسئلة للمناقشة:

1- ما المقصود بالنظام ؟ وما هي مكوناته ؟ وما هي أنواعه ؟

2- اذكرْ أهم الانتقادات التي وجهت لمدرسة النظم ؟

3- ناقشْ الأسس النظرية للمدرسة الموقفية.

4- ناقشْ إسهامات النظرية المدرسة الموقفية.

5- حدِّدْ حسب رأيك ما يمكن تقديمه كانتقادات لأفكار المدرسة الموقفية.

6- ما هي الأسس التي ارتكزت عليها مدرسة اتخاذ القرارات ؟

7- ناقشْ إسهامات مدرسة اتخاذ القرارات.

8- اذكرْ المبدأ العام لنظرية Z.

9- عرِّفْ الإدارة بالتجوال وحدِّد أهدافها.

10- حدِّدْ المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال.

11- ناقشْ مزايا الإدارة بالتجوال.

12- عرِّفْ ما المقصود بالإدارة بالأهداف.

13- حلِّلْ مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف.

14- ناقشْ عيوب تطبيق الإدارة بالأهداف.

الوحدة الخامسة:

الوظائف الإدارية للمنظمة

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف التخطيط كوظيفة في المنظمة.

2- يذكر أنواع التخطيط في المنظمة.

3- يُناقش أهمية وظيفة التخطيط بالنسبة للمنظمة.

4- يُحلِّل المبادئ التي يستند إليها التخطيط في المنظمة.

5- يُعرِّف وظيفة التنظيم في المنظمة.

6- يذكر أنواع التنظيم في المنظمة.

7- يناقش المبادئ التي يرتكز عليها التنظيم.

8- يُعرِّف وظيفة التوجيه في المنظمة.

9- يناقش المبادئ التي يقوم عليها التوجيه في المنظمة.

10- يُناقش أهمية وظيفة التوجيه بالنسبة للمنظمة.

11- يُعرِّف الرقابة في المنظمة.

12- يذكر أنواع الرقابة في المنظمة.

13- يُحلِّل المبادئ التي ترتكز عليها وظيفة الرقابة في المنظمة.

14- يناقش المراحل التي تمرُّ بها عملية الرقابة في المنظمة.

15- يُحلِّل أهمية وظيفة الرقابة بالنسبة للمنظمة.

تمهيد:

إن نجاح عملية التسيير، وبالتالي ضمان استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها، من خلال ما تتميز به من قوة تعجز مثيلاتها عن مجابهة ما تطرحه من سلع وخدمات، تخاطب بها بالفعل رشادة العميل الخارجي في ميولاته وتفضيلاته ورغباته، من خلال جعل مواصفات المنتوج مطابقة تماما لهذه الأخيرة. وإن نجاح هذا الأمر متوقف كلية على نجاعة الوظائف الإدارية التي اختلف بشأنها الكثير من الباحثين في تحديدها. فقد حددها " هنري فايول "، وهو من الأوائل الذين أشاروا إليها، محدداً إياها بخمس وظائف ممثلة في التخطيط، الاستشراف، التنظيم، التأثير، الرقابة. ومنهم من اختلف معه في عدد هذه الوظائف، إلا أن أغلبية الباحثين اتفقوا وبشكل واسع في حصرها في أربع وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وإن كلا من هذه التصنيفات لا تغير من الحقيقة شيئاً؛ إذ أن كل من الوظائف أعلاه تصب في

توصيف واحد. فعلى سبيل المثال، فإن وظيفة التخطيط تشتمل على الاستشراف بالمستقبل والتنبؤ، وإن وظيفة التنظيم تشمل التنسيق، وإن وظيفة التوجيه تشمل التأثير، ووظيفة الرقابة تشمل على فعاليات المتابعة والموازنات وتقويم الأداء. وبالتنسيق والتكامل بين كل هذه الوظائف مجتمعة يكمن سر نجاح المنظمات ممثلاً في استمراريتها وتوسُّعها.

أولاً- وظيفة التخطيط

لما كان الثابت اليوم في الوجود هو التغيير، ولما أضحت الحياة فرصاً وتهديدات، فإن ضمان البقاء في ظل شراسة اقتصادية مرهون بقدرة المنظمة على استشراف المستقبل، من خلال إدراكها أنها تتعامل مع بيئة تتسم بالغموض وما يكون عليه المستقبل، لغرض الاحتياط له، ومحاولة تفادي تأثيراته السلبية.

1- تعريف التخطيط[1]:

شهد مصطلح التخطيط عدة تعاريف بتعدد من خاضوا في مفهومه، فذكره " فايول " على أنه: " التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لمواجهته ". يركز هنا " فايول " على مصطلح التنبؤ باعتباره جوهر العملية التخطيطية.

ويرى " كونت " أن: " التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يمكن ذلك ومن الذي يقوم بذلك فهو بذلك يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نطمح في الوصول إليه ". ويقول " جونز " : " إن التخطيط هو اختبار في جوهره تظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة، فهو في جوهره يعتبر عملية اتخاذ القرار".

يقول " تيري " في هذا المجال: " إن التخطيط هو ذلك الاختيار القائم على الحقائق مع وضع واستخدام الفروض المتصلة بالمستقبل ".

(1) انظر: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 134-135 ؛ عبد القادر حنفي، النظم والإدارة، دار الشروق للنشر، القاهرة، 2000، ص 102.

يُستنتج من جملة هذه التعاريف أن التخطيط يهتم بالحقائق لاستخدامها في ربطها ببعضها؛ قصد تكوين النشاط الضروري لتحقيق الأهداف المرغوبة.

2- طبيعة التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة، وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال والأنشطة بشكل جيد دون تخطيط لها[1].

التخطيط هو الإعداد المُسْبق للأعمال المقبلة، وهو يتضمن ما يجب عمله في المكان والزمان اللازمين، وكذا الكيفية التي يتم بها هذا العمل، وذلك من خلال إعداد الوسائل المستخدمة، وحصر البدائل من بين التصرفات المحتملة لتقييمها والرسو على البديل الأمثل. وإن نجاح التخطيط متوقف على نوعية المعلومات ودقتها؛ لأن فعالية اتخاذ القرارات متوقف كلية على هذه الأخيرة، والتي يجب أن تتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي.

3- خصائص التخطيط:

يتميَّز التخطيط بالخصائص الآتية[2]:

أ- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغيير؛ وبالتالي يمكننا التعرف على المشاكل المتوقع حدوثها، والعمل اللازم والاستعداد لها قبل وقوعها. كما يبين التخطيط أهداف المنظمة بوضوح؛ حتى يستطيع كل أفرادها العمل على تحقيقها والتنسيق بين أنشطتها المختلفة.

ب- يعمل التخطيط على التخفيض من العمل غير المنتج؛ وذلك من خلال اقتصار الأعمال على الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة، وذلك عن طريق دراسة واختيار هذه الأعمال بدقة وعناية، لتحقيق ما سُطر من أعمال.

ج- التخطيط يجبرنا على تخيل الصورة التشغيلية لحجم الموارد اللازم استخدامها كماً ونوعاً، والحرص على الاستغلال الأمثل لها، مع الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات الطارئة.

4- أنواع التخطيط:

يمكن تقسيم التخطيط إلى ثلاثة أنواع تتمثَّل في:

أ- التخطيط الاستراتيجي: من مهامه الاهتمام بالشؤون العامة للمنظمة ككل، توجيهه يتم من طرف المستويات الإدارية العليا بإشراك جميع المستويات الإدارية الأخرى؛ لأجل تحقيق الغايات التالية:

- إعداد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- ضمان مشاركة متعددة المستويات للعملية التخطيطية.
- العمل على تطوير المنظمة، من حيث تآلف وتجانس خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

(1) عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية: التخطيط- التنظيم- إدارة الأفراد- اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 89.

(2) انظر: بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص 89.

ب- التخطيط التكتيكي: يركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية، ويهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستويات الدنيا وكيفية القيام بها، وما هو ضروري منها، لتحقيق ما سُطر على المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية. كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

ج- التخطيط التنفيذي: يُستخدم هذا النوع لإنجاز مهام ومسؤوليات عمل المكلف به، ويمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. إن التخطيط الأحادي يطبق على الأنشطة التي تكرر مثل خطة الموازنة، أما الخطط المستمرة الاستخدام فتخص الإجراءات والسياسات.

5- مبادئ التخطيط:

يتوفر التخطيط على بعض المبادئ العامة لكي يكون فعالاً، ومن هذه المبادئ[1]:

أ- الإسهام في تحقيق الأهداف: إن الهدف الرئيسي لكل خطة رئيسية أو فرعية هي تسهيل الوصول إلى أهداف المنظمة، ويعتمد ذلك على طبيعتها الهيكلية للمنظمات. فالهدف الرئيسي يخص المنظمة ككل، أما الأهداف الفرعية تخص كل وحدة وكل فرع وكل قسم في الإدارة، وكلٌ له دوره في إنجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ب- الموضوعية: إن نجاح عملية التخطيط تكفلها الحصر الشامل لجميع الوفورات والإمكانيات المقدور على استعماله فعلياً. بمعنى لا يمكن ضمان نجاح عملية التخطيط من خلال الاعتماد على آليات غير مضمونة. إن نجاح عملية التخطيط متوقف وبشكل قطعي على صحة المعلومة المعتمدة؛ لأن فعالية القرارات متوقف عليه؛ وهذا لضمان لعدم هدر الوقت والجهد، وهما العاملان الرئيسيان في إرساء ركائز حقيقية نحو تحقيق الهدف.

ج- شمولية التخطيط (الشمولية): تعني الإقرار بأن المنظمة كيانٌ لنظام كامل، يعبر عن مجموعة الأنظمة الفرعية المكونة لهذا الكل. فمجموعة الأنشطة المشكلة لكيان المنظمة تعمل مجتمعة صوب تحقيق هدف واحد. إذن التخطيط هو وظيفة كل مدير فيها، بغض النظر عن مستواه التنظيمي وعن طبيعة النشاط الذي يريده. فالمدير العام يقوم بالتخطيط، شأنه شأن رئيس العمال، فالأول تُوكل له عملية التخطيط الشامل للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة، ورؤساء الوحدات عملهم منوطٌ بتحديد برامج العمل اليومي اللازم لبلوغ الأهداف التشغيلية. ولما كانت العملية الإنتاجية تعبر عن سلسلة من النشاطات تضمنها مجموعة من الوظائف، عملية التنسيق تصبح أكثر من ضرورة؛ وذالك ضمانا لنجاح المهمة.

د- استمرارية التخطيط: التخطيط من الوظائف المستمرة طوال حياة المنظمة، منها ما تعمل في ظروف غير ساكنة، وتتسم بالتغيير والديناميكية. فالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية

(1) انظر: بشير العلاق، مرجع سابق، ص 89-90.

تتطلب دوام الاستعداد لها ومواجهتها، ولا يمكن ذلك إلا بالتخطيط الذي يستمر باستمرار الحياة بحكم الثابت فيها اليوم هو التغيير.

هـ- فعالية التخطيط: تُقاس فعالية التخطيط بالقدر الذي يُسهم به في إنجاز الأهداف بعد استبعاد التكاليف وغيرها من النفقات المطلوبة.

و- مرونة التخطيط: يجب أن تكون الخطة مرنة، وهي ضرورة بصفة خاصة في الحالات التي يتصف به المستقبل بالغموض وعدم إدراك حقيقة ما هو متوقع من البيئة المحيطة. ففي هذه حالة الاعتماد على الخطط قصيرة المدى تعتبر هي الأنجع؛ وهذا لتفادي عدم معرفة التأثيرات البيئة الداخلية منها والخارجية. فدرجة الاستجابة عند وضع الخطط قصيرة الأجل تكون أكثر أماناً لقدرة الاستجابة على التغير. إن الأحداث غير المتوقعة هي من المسلمات التي لا يجب اختزالها؛ فدرجة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ لابد من مجابهتها، بما تملكه المنظمات من قدرة على توظيف ما تملكه من صحة للمعلومات وفي حينها.

6- أهمية التخطيط:

يمكن حصر العديد من النقاط التي تعتبر من الأبجديات المشكّلة للأهمية البالغة لعملية التخطيط نوردها في الآتي:

أ- مواجهة التغيير وعدم التأكد: هنا تقع الأهمية على عاتق هذه الوظيفة التي تُوكل لها هذه المهمة للتقليل على الأقل من المخاطر. فمواجهة ما ينطوي عليه المستقبل يتطلب حصر الإمكانيات بما فيها قيمة المعلومة ودقتها؛ لذا أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة جملة التهديدات وتحويلها إلى فرص حقيقية. فالمدير لا يستطيع وضع أهداف فقط، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية، والتغيرات المحتملة، والنتائج المتوقعة، وعلاقة ذلك بجملة أهدافه.

ب- التركيز على الأهداف: تسعى المنظمات للوصول إلى أهداف محددة، وذلك من خلال حصر الإمكانيات وتوجيهها نحو تحقيق هذه الأهداف، مستغلةً كل الظروف التي من شأنها تُخفض القيم؛ إذ من خلال هذه الأخيرة تخفض نفسها من الوقوع في دائرة التكاليف، الانحراف الأخطر المهدد لكيان كل تنظيم. يحدد التخطيط الأنشطة اللازمة لبلوغ الأهداف؛ وهو بذلك يساعد كل فرد أو جماعة بالمنظمة على معرفة ما تسعى إليه من أهداف. إن تحديد الأهداف يعني الوصول إلى النهايات أو النتائج المطلوبة، وهو قمة ما ترغب المنظمات الوصول إليه.

ج- الرشادة: إن الابتعاد عن الارتجالية والعشوائية يعني الاستغلال الأمثل للموارد، وهي الأهمية البالغة التي يوليها المهتمون بوضع الخطط إذا ما أرادوا تضييق دائرة الانحرافات عن المنحى المسطر. إن التركيز على كفاءة العملن ورفع درجة الاحتضان للأفراد، من خلال توجيه الجهود بما يتواءم وقدراتهم من شان ذلك تعزيز الرغبة الجامحة. إن الرشادة بالمعنى الأوسع لها تعني الأداء، وإن درجات الارتقاء به يضمنه التركيز على كفاءة العمل، وهي عصارة العملية التخطيطية.

د- تسهيل الرقابة: تعني الرقابة في أوسع معانيها مطابقة النتائج بالأهداف. إذن الرقابة هي الوسيلة التي بواسطتها تتم عملية الكشف عن الانحرافات التي شابت العملية التخطيطية؛ حتى يتسنى للجهة المعنية التعرف على إنجاز المرؤوسين من خلال ما رسم من أهداف يراد الوصول إليها. وإن نجاعة هذه العملية يعتمد على شروط المعايير المرتكزة على الموضوعية والجدية والثبات والمرونة، وهذه المعايير هي التي تحدد في الأصل عملية التخطيط.

ه- توحيد الجهود: كما أن وضع السياسات المختلفة والقواعد الفعالة من شأنه أن يُوحِّد الجهود ويرشد متخذ القرار من تفادي العشوائية؛ ومن ثمة الابتعاد عن ضغط التهديدات، بالمقابل فإن التخطيط الناجح يضمن خلق روح التعاون بين الأفراد؛ الأمر الذي يقوي لديهم حب العمل الجماعي كفريق، وهو سر نجاح المنظمات اليوم.

و- الاستعداد لمواجهة التغيير: يتطلب النظر إلى المستقبل لاكتشاف الفرص ومواجهة مشاكل استغلالها، فهو يجبر الإدارة على التنبؤ ووضع مقدمات الافتراضات لما يمكن أن يواجه المنظمة من العقبات؛ وبالتالي يساعد على مواجهة التغيير، ويجعلها على استعداد لمواجهته.

ه- حشد الموارد: لكل منظمة موارد نادرة يجب استغلالها بفعالية، والتخطيط يعمل على حشد هذه الموارد والإمكانيات المتاحة، سواءً كانت مالية أو بشرية، واستغلالها استغلالاً يؤدي إلى بلوغ الأهداف؛ وبذلك يساعد على تحقيق الفعالية عن طريق تركيز الجهود على الأنشطة الهادفة.

و- المساعدة في اتخاذ القرار: يوفر التخطيط الإطار العام لاتخاذ القرار الصائب في كل مفاصل المنظمة، حيث أن النتائج غير المثالية هي محصلة حقيقية لغياب هذه الوظيفة.

ز- المساعدة في الاتصال: إن الاستيعاب المنتظم للمعلومات بتعدد مصادره الداخلية والخارجية، وهي الأدوات التي يعتمدها التخطيط في زيادة فعالية هذا العنصر، من خلال تكثيف قنوات الاتصال المعتمدة في كل الاتجاهات.

ح- المساعدة في التنظيم: يساعد التخطيط على بناء الهيكل التنظيمي؛ لأنه يقوم بتحديد الأهداف المتوقعة والإمكانيات اللازمة لبلوغها، وتحديد واجبات كل إدارة في تنفيذ الخطة المعتمدة.

7- معوقات التخطيط:

إن العديد من المعوقات التي تقف كقيود تحُول دونما نجاح هذه الوظيفة أو تُقلل من فعاليتها نوجزها في الآتي:

أ- عدم دقة المعلومات: إن فاعلية القرارات يرجعها الكثيرون إلى صحة المعلومة؛ حيث يتأثر التخطيط بسلامة ودقة المعلومات؛ لذا فإن فشل هذه الوظيفة مرد ذلك إلى الغموض الذي يكتنف البيئة غير المدركة وصعوبة مراقبة مصادر التغيير فيها، حيث التنبؤات لم ترقَ إلى مستويات الدقة الكاملة، من شأن هذا كله يفضي إلى فشل الخطة.

ب- الحواجز النفسية: إن مقاومة التغيير عند الأفراد نابعة من إدراكهم أن أعباءً سوف تضاف على عاتقهم، والذي سوف يفرض في اعتقادهم قيوداً جديدة غير قادرين على تحملها، ويخلق عندهم حالة عدم الاستقرار المُفضي في كثير من الأحيان إلى صراعات بين الوحدات التنظيمية. هذا سببه الخطة الجديدة التي قد تترك آثاراً نفسية على الأفراد العاملين في المنظمات.

ج- تجاهل المبادرة الفردية: يؤدي التخطيط إلى تجاهل المبادرة الفردية؛ لأنه لا يشجع على الابتكار؛ كونها غير مدرجة في عملية التخطيط.

د- التأخر في اتخاذ القرار: يؤدي التخطيط إلى التأخر في اتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة حالة الطوارئ ومعالجة الأزمات غير المتوقعة؛ كونها غير داخلة في العملية المخصصة.

ه- ارتفاع التكاليف: إن التخطيط وما يتطلبه من دقة، مرتفع التكاليف، يهدر الطاقة الإدارية التي تستخدم بفعالية لتحقيق الأهداف. إن الحصول على المعلومات ووضع الخطط والاستعانة بأفراد متخصصين يتطلب أعباءً كبيرة لا تقوى على تحملها إلا المنظمات الكبيرة.

ثانياً- التنظيم:

1- تعريف التنظيم:

يُعبِّر التنظيم في أبسط معانيه عن الترتيب الحسن للأشياء، أما في أقصى معانيه فهو يعبر عن التوافق الكلي بين خصوصيات العمل المعروض مع خصوصيات العمل المطلوب، بمعنى ضرورة الاحتواء المتبادل لقدرات الأفراد بما تتطلبه الوظيفة من مهام ومسؤوليات ومعارف؛ فهو بذلك يُعد أحد أهم العناصر في العملية الإدارية، حيث كون الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز الأهداف من خلال الأفراد وموارد أخرى.

إن الاهتمام الرئيسي بالتنظيم ينصبُّ على تجزئة العمل المراد القيام به وتحديد جماعة العمل المؤهلة لذلك، وتشكيل مراتب السلطة وتوازنها مع المسؤولية. كما أن التنظيم يتضمن تأسيس العلاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارساتها مع المستخدمين الذين سيمارسونها وبين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذا النشاط؛ وحتى يكون لهذا الأخير فعالية، لابد للمنظم أن يقوم بتصميم بناء رسمي للمهام ولعلاقة السلطة التي يتطلبها تحقيق الأهداف.

إذن من مقاصد التنظيم الرئيسية هو وضع نظام للعلاقات المنسقة إدارياً، وتحديد الوظائف، وتكوين للوحدات الإدارية المتماسكة. ويُنظر إلى هذه العملية من خلال اتجاهين: الأول الاتجاه البنائي الذي يُقر بأن التنظيم هو تحديد علاقات السلطة، من خلال إيجاد هيكل تنظيمي رأسي وأفقي بين المناصب التي

أسندت لها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق الأهداف؛ أما الاتجاه الثاني فهو الاتجاه السلوكي الذي يعتبر أن التنظيم هو نظام تعاوني يتقاسم فيه الأفراد الأدوار في إطار تعاوني، لأجل تحقيق أهداف محددة.

يُستنتج من خلال ما طُرح من توضيح لهذا المصطلح أن هذا الأخير يُعبر عن ذلك الترتيب للطاقات الإنسانية والمادية قصد تسهيل تنفيذ الأعمال بغية الوصول إلى الأهداف، وذلك من خلال تحديد المهام الضرورية وإسنادها إلى الأفراد القادرين بمهارتهم وجهودهم على تحقيق الأهداف المسطرة.

2- أنواع التنظيم:

يأخذ التنظيم شكلين هما:

أ- التنظيم الرسمي:

يخضع سلوك الأفراد وتصرفاتهم لنظام من العلاقات الاجتماعية، ويشكل التنظيم الرسمي جزءاً من هذا النظام. ولقد ذكر " بيرنارد " في تعريفه للتنظيم أن هذا الأخير يعتبر رسمياً في استعداد الأفراد في الاتصال فيما بينهم، من حيث رغبتهم في العمل، في إطار وجود هدف مشترك؛ فكان التنظيم الرسمي هو الشائع. فحسب رأيه: " هو معرفة حدود نطاق السلطة وحدود المسؤولية ". إذن هو يعبر وبشكل وضوح عن تلك القنوات الرسمية الواجب الالتزام بها من طرف العاملين، وفق الأوامر والقواعد المنصوص عليها في اللوائح والقوانين المدرجة ضمن فلسفة المنظمة. إذن يشير التنظيم إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين واللوائح والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله أثناء تأدية مهامه، ويكفي أن يعيها ويدركها العمال، وما ينتج عن هذه التدابير تقليص الاختلافات بين الأفراد، وتقليل الرقابة والانسياب في الأعمال، وتضييق النفقات، وتقييد السلوكات، والتنبؤ بها والتحكم فيها؛ وبالتالي تخفيض درجة تنوعها.

ب- التنظيم غير الرسمي:

يظهر داخل التنظيم في الكثير من الحالات أفراد من بين جماعات العمل يمارسون التأثير في أفراد الجماعة، ويتطلع إليهم العمال للتوجيه والإرشاد، وهؤلاء الأفراد يمارسون التأثيرات غير الرسمية، وهم غير رسميون يستطيعون التأثير في سلوك الجماعة، من خلال مهارات وقدرات خاصة تفي بمتطلبات الأفراد العاملين، كقوة الشخصية مثلاً، وكذا الاحترام والتقدير التي يفرضونها. يُعد هذا التنظيم من الأمور الطبيعية في المنظمات؛ إذ يبدو كظاهرة صحية بوجه عام؛ كونه يساعد المنظمة على التكيف مع الواقع. إذن هو يعبر عن السلوكات الصادرة عن جماعات العمل والخارجة تماماً عن اللوائح الرسمية، والتي قد يستعملها التنظيم الرسمي كتغذية عكسية في تصحيح العديد من الانحرافات.

3- مبادئ التنظيم:

من المبادئ التي يرتكز عليها التنظيم ما يلي:

أ- مبدأ وحدة الهدف: يعني لابد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل، ولكل إدارة أو وحدة في الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي، على أن يتم تقييم فعالية الأداء لكل وحدة بالهدف المسطر.

ب- مبدأ الفعالية: يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكاليف، وهما مؤشران تقاس بهما إنتاجية الأفراد، كزيادة الإنتاج مع ثبات المدخلات، أو التخفيض من المدخلات وبقاء المخرجات ثابتة.

ج- مبدأ الشرعية: يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة، بحيث لا تتعارض مع القوانين التشريعات والعادات والأعراف المعمول بها.

د- مبدأ الثبات: هنا لا يُقصد بالجمود المعنى الشائع؛ فالمعروف أن الثابت اليوم هو التغيير، ولكن الأمر يتعلق هنا كون الأهداف محددة بدقة نجاحُها مرهونٌ بالالتزام الكلي والتقيد بالخطوات التي يظن واضعوها أن الحياد عنها يشكل انحرافاً واضحاً يبعدنا عن تحقيق الأهداف. أي أن الأهداف المحددة بدقة، سواءً كان ذلك على مستوى كل إدارة أو منظمة. وما نعنيه أيضاً أن المقصود من الثبات ألا تكون الأهداف جامدة ويصعب تعديلها، بل ضروري الإبقاء على قدرٍ من المرونة للتعامل مع غموض البيئة الخارجية وما تفرضه من تأثيرات.

ه- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: من أهم المبادئ على الإطلاق التي تخص هذه الوظيفة هو مبدأ التخصص، وهو المؤشر الأكثر فاعلية على مدى نجاح سياسة التوظيف، حيث التطابق الأمثل بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد العامل، إلى جانب تقسيم الأدوار من خلال تقسيم العمل، حيث الاستفادة من مزايا التخصص والتعريف على مكونات وعناصره الرئيسية والفرعية؛ وذلك لتحديد المسؤوليات وتسهيل الرقابة على إنجاز العمل، حسب ما أنيط به كل فرد ليُجازى كلٌ حسب أدائه.

و- مبدأ ديناميكية التنظيم: ويُشير إلى الحركية الدائمة التي تعيشها المنظمة بفعل تأثيرات البيئة الخارجية. ولما كانت المنظمات لا تعيش في فراغ بل في صراع دائم لأجل المحافظة على موضع أقدامها في ظل بيئة شرسة مصارعتها ومجابهتها لا تكون إلا من خلال يقظة إستراتجية فعالة.

ز- مبدأ الوظيفية: وتميز حسب الوظائف الأنشطة وليس حول الأفراد؛ لأن التنظيم جعل ليبقى ويستمر بعض النظر الأفراد.

إن نجاح التنظيم مردُّه إلى الاعتقاد الراسخ بأن بقاءه مرهونٌ بنشاط الوظائف التي تملك قوة استمرارها من ذاتية قوتها المستمدة من قوة نشاط وظيفتها وليس من من الأفراد؛ لأن التنظيم جعل ليبقى ويستمر بغض النظر عن الأفراد.

4- أهمية التنظيم:

لا يعد التنظيم في حد ذاته هدفاً وإنما هو وسيلة يتحقق من خلالها عدة فوائد أهمها:

أ- إذ يعتبر الوسيلة المثلى لتحقيق نوع من الانسجام في تنفيذ الأعمال بين الأفراد على أساس التخصص وتقسيم العمل.

ب- يساعد على تضافر الجهود بين الأفراد في المنظمة على أساس التعاون.

ج- يؤدي التنظيم القائم على أساس عملي إلى تحقيق وفرة من الموارد المادية والبشرية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد.

د- يؤدي إلى المساعدة على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد والجهات المستخدمة.

ثالثاً- وظيفة التوجيه

1- تعريف التوجيه[1]:

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهودا تهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف القدرة على الحصول غلى تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية. إن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تنبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم وفق فريق العمل في شكل منسق ومترابط.

ويعرف" الجيوسي" التوجيه على النحو التالي: " عملية الإرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى العملية التي يتم من خلالها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم، وقيادتهم لتحقيق الأهداف ".

إذن هو الكيفية التي نتمكن بواسطتها تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

كما يُعرفه آخرون بأنه: "عبارة عن إحدى الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة، وينطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية في كل من المدى القصير وعلى المدى الطويل. كما ينظر إليه على أنه عملية مستمرة لصنع القرارات وتجسيدها في أوامر وتعليمات، سواءً كانت هذه الأوامر أو تلك التعليمات عامة أو خاصة ".

ومن هنا فإن وظيفة التوجيه في المنظمة تعتبر من أهم مقومات الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم؛ فأي مسؤول في المنظمة من هرم السلطة إلى أدناه لا تكتمل مهمته عند وضع الخطط والتنظيمات

(1) انظر: يحيى مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 175.

وتحديد الاختصاصات والواجبات، وإنما يتطلب ذلك قيادة الأفراد وتوجيههم وتحفيزهم لإنجاز الخطط وتحقيق أهدافها.

2- أسس التوجيه[1]:

أيا كان اللفظ الذي يطلق على هذه العملية، فمفاد ذلك أن يعمل شخص على تنفيذ الأوامر والقرارات والخطط والبرامج التي يتم اتخاذها والواجبة التنفيذ؛ قصد الوصول إلى الأهداف المعنية بواسطة الغير، وهم المعنيون بالإنجاز حسب قوة التأثر.

يُستنتج مما سبق أن محور التوجيه يقوم على عنصرين أساسيين هما: الاتصال، والرقابة.

إذن التوجيه يشمل على كل ما يستعمله الموجه من أساليب للتأثير على سلوك معاونيه أو مرؤوسه خلال أعمالهم قصد الإنجاز.

إن الأساس الجيد لممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ينبغي أن يرتكز على العديد من الأسس نوجز بعضاً منها في الآتي:

أ- **ضرورة تحديد الهدف:** إن ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين الأهداف يُعدُّ بمثابة المحور الأساسي للتوجيه داخل المنظمة، من شأنه أن يعطي معنًى حقيقياً للجهود المبذولة على مستوى الأفراد أو الجماعات. كما أن لوحدة الأمر والتوجيه دورٌ هام في تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة لأجل التنفيذ من طرف المسؤولين كأفراد أو جماعات.

ب- **روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل:** وهي بمثابة دعامة أي عمل ناجح، مردُّه إلى التشبث بمبدأ تطبيق العدالة والمساواة في المعاملة والابتعاد عن حالات التميز في منح الثواب أو توقيع العقاب، بمعنى ضرورة الأخذ عند اتخاذ مثل هذه القرارات. إن تبنِّي هذه القرارات على أسس موضوعية يؤمِّن عملية الاستقرار.

ج- إن حدود طاقة المرؤوسين محدودة ودرجة التحمل لديهم متفاوتة؛ وبالتالي فإن إصدار الأوامر يجب أن تكون واضحة وكاملة وفي حدود هذه الطاقة وقابلة للتنفيذ كذلك؛ لأن أعباء الأدوار وهي الطاقة غير المحتملة نتائجها في نهاية المطاف كثيراً ما تكون عكسية.

د- **تنمية روح الولاء عند الأفراد العاملين:** لا يمكن تجسيده إلا بالتقدير الإيجابي لجملة المكاسب المادية والمعنوية المتحصل عليها. إذن تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى مرده إلى هذا التجاذب.

(1) انظر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 156.

هـ- توفير المعلومات الضرورية: إن فاعلية اتخاذ القرارات مرهونة وبشكل كبير على صحة المعلومات ودقتها كماً ونوعاً واستغلالها، والتي عن طريقها يمكن توفير قاعدة معلوماتية شاملة حول طبيعة العمل وكيفية تطوير أداء العاملين على مختلف مستوياتهم والذي من ورائه يتم تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة.

و- تحفيز العاملين: إن تحريك دوافع الأفراد نحو ضمان أداء راق لا يُؤمِّنه إلا ما تطرحه المنظمة من مثيراتٍ إيجابية تستثير بها الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخل الأفراد، وفعالية هذه الحوافز تكمن في الربط الصحيح لهذه المثيرات بدوافع الأفراد.

3- ركائز التوجيه:

إن التوجيه بالمعنى السابق الذي أشرنا إليه له ثلاث ركائز أساسية هي: الاتصال، القيادة، ورفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة. وهذه الركائز متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها، ونستعرض أدناه هذه الركائز أو المكونات المهمة[1]:

أ- الاتصال: يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث وشكاوي وغيرها؛ وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه. ولذا فالمشكلة الأولى في العملية الإدارية هي مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، لكن هذا التأثير لن يتحقق إلا إذا ما تأخرت الإدارة المعنية بالاتصال، وتأكدت بأن الرسالة قد سلمت إلى المرؤوسين وأنهم فهموا واستوعبوا هذه الرسالة.

ب- القيادة: يرى البعض أن القائد يُولد ولا يُصنع؛ فليس كل مدير قائداً، وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً. ويفترض البعض أن هناك ارتباطاً وثيقا بين القيادة والأداء الفعال.

ج- رفع الروح المعنوية للعاملين: إن العمل على إشعار الفرد أنه داخل دائرة الاهتمام من شأنه أن يُؤمِّن اندماجه كلية في جماعة العمل وأنه عنصر لا يمكن اعتباره حيادياً، بل له دوره في خلق القيمة الفعلية التي قد يكون لها الفضل في إكساب القوة التي تستطيع من ورائها المنظمة أن تصنع منها التميز.

4- مبادئ التوجيه:

تقوم وظيفة التوجيه في المنظمة على المبادئ الآتية:

أ- مبدأ تجانس الأهداف: يرتبط هذا المبدأ بالتوجيه، وذلك عن طريق سياسات العمل الإداري والتنظيمي الخاص بالمنظمة الباحثة عن ضرورة توطيد التجانس بين الأهداف الجماعية والأهداف الفردية وكذا الهدف العام للمنظمة. ويعكس هذا المبدأ طبيعة اتساق التعاون بين جميع المستويات، ولا سيما أن داخل

(1) انظر: منال محمود طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 205 ؛ ثابت عبد الرحمن وإدريس جمال الدين موسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002، ص 241-242.

المنظمة توجد جماعات عمل متصارعة من حيث توجهاتها وأهدافها، ولكي تقوم عملية التوجيه بوظيفتها الحقيقية لابد من توظيف هذه الاهتمامات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

ب- مبدأ وحدة الأمر: إن تشتيت الجهود، وكذا هدر القيم مصدرهما التعارض الذي قد ينشأ من تعدد مصادر الأوامر التي تصدر من مواقع متعددة، فيحدث في ذلك إرباك حقيقي لدى الجهات المنفذة؛ فيصبح ما يسمى بغموض الدور هي الحالة المسيطرة؛ فتتفرق بذلك جهود العاملين وتحجم فاعليتهم وتحيد عن تحقيق الأهداف؛ لذا فإن إيكال الأمر إلى جهة واحدة من شأنها القضاء على تشتيت الجهود للإصغاء بعناية لما يريده المسؤولون.

5- أهمية التوجيه[1]**:**

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء العملية الإدارية كلها؛ فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات باحترام خصوصيات الوظيفة وما تتطلبه من قدرات التي يفترض أن يتمتع بها الأفراد.

إن ضعف الالتزام تجاه المنظمة مردُّه في كثير من الحالات إلى التباين الكبير بين ما تتطلبه الوظيفة من معارف ومسؤوليات وبين عجز الأفراد على مواكبة هذه المتطلبات، وهو ما يعكس حقيقة الاختلال في وظيفة التوجيه؛ وبالتالي الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء الحتمية المنشودة لتحقيق التميز.

إن وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة، إلا أن أهميتها تزداد في المستويات الدنيا، حيث العلاقة تكون مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين أفراداً وجماعات. فعملية الاحتضان تكون أوسع؛ فتظهر بذلك فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم بفضل تزايد أهمية التعليم والإرشاد. إن عملية التوجيه في هذا المستوى هو بمثابة الفرصة التي من خلالها تصبح عملية تبادل الآراء في شأن ما يمكن أن يعيقهم عن أداء مهامهم، فيمكن بذلك تذليل هذه المعوقات، وخاصة ما تعلق بالعمل وطرق إنجازه.

إن ما يجعل عملية التوجيه في بعض الأحيان تشهد نوعاً من الصعاب كون الفاعل فيها بداخله رغبات تصل في كثير من الأحيان إلى درجة التناقض؛ فالميولات والتفضيلات وكذا الرغبات ممثلة في القوة المحركة التي تدفع الأفراد نحو سلوكات ما المنظمة تسعى دائما أن تكون إيجابية بما يخدم مصالحها؛ لذا فالموجه يدرك تمام الإدراك أن نجاح هذه الوظيفة مرهونٌ بما يطرح من وسائل تكون لها القدرة على استثارة هذه الطاقات. إن التعامل مع كتلة بشرية يسودها الغموض كون الإنسان تصطدم في كثير من الأحيان دوافعه المتعددة بالوسائل المحدودة، وهي الحالة التي يصعب فيها التحكم في سلوكه؛ الأمر الذي

(1) انظر: محمود فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة تنظيم الأعمال ، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ط2، ص 93 ؛ عبد السلام أبو قحف، أسس التنظيم الإداري، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2009، ص 121.

يتطلب قوة تأثير فعالة لتوجيه الأفراد نحو السلوكات المطلوبة؛ لذا فعملية التوجيه ليست بالمهمة السهلة؛ فالأمر يتطلب الاطلاع وبشكل جيد على بيئة الأعمال التي ينشط فيها الأفراد العاملون، فالتباين في العادات والتقاليد والتي لا يجب اختزالها؛ لأنها تمثل الهوية الحقيقية التي يرفض الأفراد التنازل عنها فتصبح بذلك عملية التوجيه ليست سهلة.

عندما يقوم الموجه في العمل بمراقبة أعضاء الفريق فإنه يعمل على مساعدتهم حيث:

- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياطاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.
- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من المشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء؛ مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.
- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لهم الانحراف عن تحقيق الأهداف للمنظمة.
- إن التوجيه في الوقت ذاته يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلا أن المدير أو رئيس القسم عندما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء فهو بذلك يدربهم ويساعد على تنمية مهاراتهم.

رابعاً- وظيفة الرقابة

إن وظيفة الرقابة علاقتها بمختلف الوظائف الأخرى وطيدة بحكم ضرورة تواجدها في كل مرحلة من مراحل تنفيذ أنشطة المنظمة.

يحتاج تحديد مفهوم الرقابة كركن من الأركان الإدارية إلى إيضاح مفهومها، وذلك بغرض توضيح مختلف وجهات النظر التي قيلت في هذا الصدد للوقوف على معنى محدد ومنضبط لهذا المفهوم. كما يحتاج مفهوم الرقابة أيضاً إلى بيان مراحلها، حيث أنها لا تتم بطريقة عشوائية، ولكن في إطار علمي ووفقاً لظروف ومراحل مدروسة تعتمد كل منها على الأخرى، بحيث يؤدي غياب إحداها أو عدم تحققها على نحو سليم إلى فشل الرقابة في أداء دورها أو في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

1- تعريف الرقابة[1]:

هي رابع العمليات الإدارية، وتتولى المسؤولية في اكتشاف الأخطاء التي قد تحدث في إحدى العمليات الإدارية التي سبقتها، والتي تعمل على تحديد نقاط ضعف وانحراف والعمل على تقويمها وتعديلها بالشكل المناسب.

(1) انظر: محمد يزيد الصحاف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 341.

تُشير الرقابة إلى العملية التي تُقاس بها نتائج أعمال المرؤوسين لتعزيز ما هو ما هو مطابق مع الأهداف وتعديل ما هو منحرف عنها، وذلك من خلال استعمال كافة المعارف والخبرات المبنية على المعلومة الصحيحة التي من خلالها يكون قرار هذه الوظيفة فعالاً.

يُعرِّف " هنري فايول " الرقابة بأنها: " التحقيق فيما إذا كان كل شيء ينجز طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تطبق على كل شيء – الأشياء – الناس – الأفعال ".

يُعرِّفها " محمود حسن هيثم البردي " على أنها: " العملية التي يتم من خلالها الترصد لعدم الوقوع في الأخطاء، وذلك من خلال تطبيق ما يسمى بالرقابة الذاتية ".

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الرقابة نشاطٌ إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولية، يشمل على الملاحظة المستمرة تخص الأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً؛ لتحديد الانحرافات، وتوخِّي عدم الوقوع في الأخطاء، وتحديد الطرق العلاجية لها عند اكتشافها.

2- أنواع الرقابة[1]**:**

أ- الرقابة القبلية: يهتم هذا النوع بالتأكد من توفير جميع متطلبات وسائل إنجاز العمل: قبل البدء في التنفيذ، أي قبل بدء الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها. وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن. يستنتج من ذلك أن هدف هذه الوظيفة يتمثل في منع المشكلات التي قد تحدث نتيجة الانحراف عن معايير الأداء، ولما كانت الانحرافات هي الوجه الثاني للتكاليف فإن السيطرة عليها يعد بمثابة أولى خطوات النجاح.

ب- الرقابة الآنية: هي رقابة تساير العمل وتراقب مستوى الإنتاج وفق المراحل المخطط لها. إذن هي الرقابة التي تتماشى وتحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث عملية التدقيق والتفتيش عند بداية كل مرحلة، وتحييد الانحرافات فيها قبل مباشرة أو الانتقال إلى مرحلة ثانية. إن نجاعة هذه العملية تتأكد أكثر بمدى صحة المعلومات ودقتها التي يزود بها المسؤولون عن أحوال العمل ومستوى الإنجاز.

ج- الرقابة الذاتية: هي رقابة تمارس من طرف أشخاص وصلوا إلى درجة التمكين الفعلي، أي أنهم بالفعل هم أصحاب القرار، حيث إن إدراك الفرد بأنه انتقل فعلاً من العمل عند من يملك إلى العمل فيما يملك، بمعنى أنه أصبح المسؤول عن نتائج الأعمال، وهو من يتحمل تبعاتها. وتفادياً لكل هذه الاحتمالات، يصبح الترصد لعدم الوقوع في الأخطاء هو الشغل الشاغل، وحينها تصبح ذات الفرد هي من تقوم بهذه الوظيفة.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 446- 449.

3- مجالات الرقابة:

تتمثل مجالات الرقابة في[1]:

أ- الرقابة على مستوى المنظمة: تتمثل هذه الوظيفة في تقييم الأداء الكلي للمنظمة ككل خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المبرمجة، وذلك من خلال استخدام معايير خاصة مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، ورضا العميل الخارجي.

ب- الرقابة على الإنتاج: هي العملية التي من خلالها تتم مطابقة ما تم إنتاجه مع ما هو مطلوب، بالاستناد على المعايير المعدة لذلك، كعدد الوحدات المتفق على إنجازها، وكذا الطريقة المتبعة في الإنجاز، الوقت المحدد لذلك، بالإضافة إلى أن الرقابة بمعناها الأوسع تشمل المعدات والآلات المستعملة في الإنجاز، وأن استعمالها يتم بالطريقة الأنسب.

ج- الرقابة على جودة المنتجات: تعد هذه المرحلة صلب العملية الرقابية؛ إذ يعتبر المنتوج بما يملك من واجهة تنافسية هو سر بقاء ونماء المنظمة؛ إذ من الضروري جداً أن يحمل هذا المنتوج مواصفات تكون متطابقة تماماً مع ميولات وتفضيلات ورغبات وتوقعات العميل الخارجي.

د- الرقابة على المورد البشري: كون العنصر البشري اليوم هو مصدر كل تغيير وتحديث، وأن الجانب الأكبر في إحداث التفوق منسوبٌ إليه؛ لما يملك من طاقة كامنة لو يتم عملية استنهاضها وتأهيلها بالطريقة الأنسب من خلال استعمال مهاراته وإبداعاته، وهو دور العملية الرقابية من اكتشاف المهارة البشرية الممثلة للرأسمال الفكري أحد الأصول الذي لا يوجد لها نظير.

وتشتمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء، ومعرفة وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة للعاملين. وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل، منها ما هو كيفي وكمي، وهي تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على مرؤوسهم.

4- أهداف الرقابة:

إن المقصود بالرقابة هو تأمين القيادة الناجحة في إدارة المنظمة؛ ومنه فإن الأهداف الأساسية والعمل على تجسيدها هي أولى الأولويات؛ هذه الأهداف يمكن إيجازها في الآتي:

أ- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكيد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم، وأن تنفيذها يسير وفق ما سُطر لها من خلال تنفيذ المهام والواجبات.

ب- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومدى تنفيذ الواجبات.

ج- اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، واختيار ما يلزم لمنع حدوثها، وذلك من خلال معرفة أسبابها.

5- مبادئ الرقابة:

(1) انظر: أبو بكر مصطفى يعيرة، " الرقابة الإدارية في المنظمات "، المنظمة العربية لعلوم الإدارة، جامعة الدول العربية، العدد 273، ص 27-28.

أ- مبدأ الملائمة والوضوح: يجب أن تلائم مقاييس العملية الرقابية وأدواتها مع الحجم وطبيعة نشاط المنظمة، كما يتوجب أن تكون أهداف الرقابة واضحة المعالم.

ب- مبدأ الموازنة بين العائد والتضحية: أي أن تكاليف العملية للرقابة يجب ألا تفوق عائدات المنظمة؛ حتى لا تكون عبئاً إضافياً على المنظمة ينقص من قدرتها التنافسية، وخاصةً فيما يتعلق بأسعار منتجاتها.

ج- مبدأ المرونة: هي درجة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ بما يتناسب والظروف الراهنة؛ لتصبح المرونة هي المجال الأنسب لمواكبة متطلبات العملية الرقابية بما تملك من وسائل ومعايير وأدوات.

د- مبدأ الفعالية: هي عملية الكشف عن الأخطاء في مراحلها المبكرة، أو تفادي حدوثها ومنعها لتحقيق حدوثها، وتصحيح الانحرافات، بالاعتماد على معرفة الأسباب المؤدية إلى ذلك.

6- مراحل الرقابة:

تمرُّ عملية الرقابة بعدة مراحل متتالية، تعتمد كل مرحلة منها على المراحل السابقة عليها. وترتبط هذه المراحل بالهدف الرئيسي من الرقابة، والمتمثل أساساً في تقويم النتائج الفعلية لما تم تنفيذه من الأداء؛ لذا فإنه من المنطق أن تكون معايير موضوعية مسبقا لتحديد ذلك.

وطبقاً لما تقدم فإن الرقابة تمر بالمراحل الأساسية ممثلة في[1]:

أ- تحديد معايير الرقابة:

لكي يمكن مراقبة أداء المنظمة لأعمالها بطريقة فعالة، فإنه يجب أن تكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى، فنجد مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معينا كمعيار النتيجة لنشاطها وتعمل جاهدة للوصول إليه، وفي منظمات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد لمكانة المنظمة في السوق، من خلال المحافظة أو توسيع شريحة الزبائن من خلال رضاهم عن مخرجاتها.

فمعايير الرقابة تُشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها أو المطلوب الوصول إليها والتي غالباً ما يشار إليها في الخطط والبرامج والسياسات.

ب- تقيم الأداء على ضوء معايير مقررة: تعني هذه المرحلة قياس ومقارنة الأداء الذي يتم فيه المقارنة بالمعايير الرقابية السابق وضعها لتحديد ما إذا كان هناك توافق أو اختلاف.

ج- معالجة الأخطاء والانحرافات: تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في العملية الرقابية، والهدف الرئيسي من هذه العملية هو اتخاذ الإجراءات ووضع التدابير التي من شأنها يتم تصحيح الأخطاء.

(1) علي شريف، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 362-366.

7- أساليب الرقابة:

تَستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية؛ وهذا لضمان نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها، وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه. وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب والأدوات الرقابية، مع استعراض كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية، ويمكن تقسيم أساليب الرقابية إلى نوعين:

1- الأساليب التقليدية: تنقسم إلى:

أ- التقارير الإدارية: تعد هذه العملية من الأساليب المتعارف عليها لدى جميع المنظمات؛ لأنها تعتبر من أهم الوسائل التي تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه؛ وذلك من أجل السماح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء المخطط، حيث تعمل الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار على تصويبه. وقد تكون هذه العملية دورية، أي تعد بانتظام، حيث تساعد على معالجة الانحرافات في حينها بعد الانتهاء من إنجاز الأعمال.

ب- التقارير الدورية: تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو بعد انتهاء العملية الإنتاجية. ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على المعلومات والبيانات الإحصائية، وكذا الحقائق الملموسة. وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا وهذا للوقوف على الإنجازات وما اعترضها من مشكلات.

ج- تقارير التوجيه: لا تقوم تقارير التوجيه فقط بعملية التحليل وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل تقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق والموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو تهيئة ظروف أفضل للأداء والمساعدة في حل المشكلات.

د- الملاحظات الشخصية: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات، أي أثناء إنجاز العمل، فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها؛ وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية. إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم، وعلى درجة المهارة التي يتمتع بها المشرفون والمدراء.

8- أهمية الرقابة:

ما يمكن استخلاصه من العرض الموجز لجملة أهداف الرقابة هو أن الرقابة ودورها المحوري الذي لا يمكن الاستغناء عنه؛ لما له من دور في تأمين سلامة الأنشطة التي تُشكل كيان المنظمة، سواءً تعلق الأمر بالوظائف التقنية لها أو الإدارية. فنجاح المنظمة مرهونٌ بنجاح هذه الوظائف مجتمعة، مع ضرورة التحسين المستمر، وكذا التطوير المفضي إلى مسايرة ما تفرضه البيئة من تهديدات ومحاولة

تفاديها، وهو أمرٌ موكل برمته إلى الوظيفة المحورية ممثلة في الرقابة، وإن فعالية هذه الأخيرة عندما تكون ذاتية.

وتبرز أهمية الرقابة من خلال[1]:

- تمثل إحدى مكونات العملية الإدارية الهامة، وهي ليست نشاطاً مستقلاً، بل هو متداخل مع جميع الأنشطة الأخرى. فاستمرار العملية الإدارية يجعل من الرقابة أيضاً نشاطاً مستمراً، وتظهر أهميتها في كافة النواحي المتعلقة بالعمل الإداري، كما أنها تضمن الالتزام الحقيقي لخطة أو برامج العمل من الناحية الاقتصادية؛ لذا فإنها تكفل حسن تقدير التناسب القائم فيما بين التكلفة والعائد.
- ترتبط الرقابة بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً؛ لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة. أي أن هناك تفاعلٌ مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- تُمثل الرقابة المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة؛ فمن خلالها يمكن قياس كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب لتنفيذها.
- ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط؛ لأن التخطيط هو مطلبٌ أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- إن نجاح عملية الرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين، وكذا من تُناط إليهم عملية تحقيق الأهداف.
- ضرورة اكتساب الرقابة قدرة التجاوب مع ما تفرضه البيئة المتسمة بالتعقيد؛ فدرجة الاستجابة هنا تكون بنفس درجة التأثير.

أسئلة للمناقشة:

1- عرّف التخطيط كوظيفة في المنظمة.

2- ما هي أنواع التخطيط في المنظمة ؟

(1) علي شريف، مرجع سابق ، ص 366-367.

3- ناقش أهمية وظيفة التخطيط بالنسبة للمنظمة.

4- حلِّل المبادئ التي يرتكز إليها التخطيط في المنظمة.

5- ما هي أهم صعوبات التخطيط ؟

6- عرِّف التنظيم، وما هي أنواعه ؟.

7- ناقش المبادئ التي يستند إليها التنظيم.

8- عرِّف وظيفة التوجيه في المنظمة.

9- ناقش المبادئ التي يقوم عليها التوجيه في المنظمة.

10- ناقش أهمية وظيفة التوجيه بالنسبة للمنظمة.

11- عرِّف الرقابة وما هي أنواعها ؟

12- حلِّل المبادئ التي ترتكز عليها وظيفة الرقابة في المنظمة.

13- ناقش المراحل التي تمرُّ بها عملية الرقابة في المنظمة.

14- حلِّل أهمية وظيفة الرقابة بالنسبة للمنظمة.

خاتمـــة

إن الترابط الوثيق بين سلوك العمل والأداء والذي كان محل دراستنا النظرية والذي تبين فيهما أن مفهوم السلوك يشمل أبعادا وعوامل مختلفة انطلاقا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية والاجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف ومن الفكرة التقليدية كون المشروع نطاقا اجتماعيا، حيث كان الاستنتاج وجود هذا الترابط بين السلوك وأداء العامل.

لقد بينت لنا هذه الدراسة كذلك المتغيرات العديدة والهامة والمرتبطة بعوامل سلوك العاملين وكيفية تأثيرها على أدائهم، مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف عوامل السلوك من خلال ما تناولته الدراسة النظرية في هذا المجال والتي كان تأكيدها ملحا على جانب أهمية هذه العوامل.

إن معظم مواقف العمال والتي استخلصناها هي نتيجة انعكاس لعوامل يحددها العمل نفسه؛ ولذلك فإن أغلب السلوكات المستخلصة من مواقعهم أصدق دليل على ذلك.

إن الاهتمام المتزايد عند الإدارة المسيرة للمؤسسة ومحاولة تحقيق أكبر قدر من الإنتاج والعمل على تخفيض التكاليف دون أن تعطي العناية للطريقة التي يتحقق بها هذا الإنتاج من طرف العمال؛ فهي بذلك لا تهتم بموضوع الرضا عن العمل إلا في ضوء تحقيق هذه المعادلة، وأن المستويات المرتفعة من الإنتاج لا تعكس رغبة الفرد ورضاه، بقدر ما هو ناتج عن ضغوطات تمارسها الإدارة، ولا يمكن الأمر أن يخرج عن غير ذلك.

والسؤال الذي يمكن أن يطرح كيف يمكن أن نتوقع الأمر لو أن شروط وظروف وعلاقات العمل عند الفرد العامل أصابها الكثير من التحسن ؟ إذا ما كانت دافعية الفرد للعمل أنها تتوقف بدرجة كبيرة على فلسفة الحاجات التي يرغب في تلبيتها وللمؤسسة مسؤوليةٌ كبيرة في ذلك.

إن قيمة منتوج العامل والذي يمنح أهمية كبيرة للمؤسسة التي يعمل بها وللمجتمع ككل هي النتيجة الحتمية للتقدير الموضوعي لقيمة العامل وللشروط التي يمارس فيها نشاطه.

إن تقييم الوزن للقيمة الاجتماعية للعنصر العامل لمساهمته الفعلية والأكيدة في بلوغ مستويات راقية من الأداء يصبح أمراً أكثر من لازم لمفهوم الإنسان العامل رغم اعتقادنا الراسخ بوجود درجات معينة من التقدير الإجمالي القابل للإدراك والتحقيق، وهذا حين

يتملكنا اليقين الذي لا تشوبه شائبة بأن العمل حتماً للإنتاج وذلك من خلال خلقه للقيمة الاجتماعية ، والعامل هو صاحب اللمسة الأخيرة في هذا الإنتاج، والبحث عن هذه الشروط تصبح ضرورة مؤكدة.

إن العامل بهذا الشكل يرفض أن يعامل على أنه عنصرٌ جامد لا يتعلق إلا بنظام خاضع للقياس الكمي ويصبح بذلك أقل رغبة في الرفع من مستويات أدائه نتيجة لشعوره بالاستلاب.

إن الأسلوب التنظيمي اليوم في نظر الكثير من العمال المنفذين وتحت طائلة الظروف المطبقة تؤدي إلى الاستسلام مما يجعلهم قليلي الاستعداد لمجابهة الصراع؛ الأمر الذي يحتم البحث عن الحلول الناجعة وفق الاتجاهات والتصورات العميقة التي تبررها طبيعة وشكل المؤسسة عن الأضرار التصورية والنظرية والتطبيقية في هذا المجال.

إن وظيفة الإدارة لا تعني فقط مجموعة من القواعد والقرارات الرسمية لكن يجب أن تعني أيضا وضعا اجتماعيا قائما على الاتصال والتفكير المشترك والمشاركة في اتخاذ القرار. فقد تتعارض الجهود المبذولة من الإدارة مع تنظيمها البيروقراطي؛ لأنها لن تستطيع تشخيص المشاكل ولن تسعى إلى التخفيف من هذه الصراعات.

يفهم من هذا أن ما يتيح للعامل القيام بالنشاط الإيجابي الفعال هو التوافق للإدراك المتبادل، أما الإدراك الغير متوافق فهو من العوامل المسببة للخلافات والمصاعب. فتوجيه نشاطه لا يمكن أن يُكتب له النجاح إلا إذا كان واضح المعالم على صعيد الإدارة التي من واجبها تأمين الاتصال بينها وبين عمالها، وذلك عن طريق تنمية شعور الثقة تجاههم، وتنمية المسؤولية الفردية لديهم، وهذا بخلقها لحوافز يكون تأثيرها فاعلا على أدائها.

إن العديد من التجارب أكدت على اعتبار العامل بعدا استثماريا طويل الأجل، وحتى تكون نتائجه مضمونة لابد من توفير هذه الشروط التي لا تقل فعاليتها وأهميتها من العوامل الأخرى.

إن البحث والتطبيق العلمي المصمم على أساس الرفع من الأداءات الإنسانية يجب أن تكون مواقف ملموسة لتحسين بيئة العمل، قصد التخفيف من الضغط والخطر الذي يتعرض

لهما العامل. إن ما يجب القيام به هو التقليل من مصدر التذمر والاستياء الناتجين عن مخلفات البيئة غير المتوفرة بشكل يتناسب وتطلعات العامل.

إن بيئة العمل هي جزء من ثقافة المجتمع الكلي فقد يجد الفرد العامل في محيط عمله مجالا للشعور بالرضا أو عدمه.

ومما لا شك فيه أن مردودا حسنا متجسدا في ناحية الكيف والكم ينتجان عن تحسين هذه الظروف التي من شأنها تعمل على إبعاد عامل التعطل ليستنتج من ذلك أن الرغبة في العمل تحدها شروط وعلاقات وظروف العمل التي تجعل من الصعب العمل من دونها، وآثارها على أداء العامل يعني أن مواقف الفرد تجاه العمل تتعلق بشبكة من المتغيرات الاجتماعية والمادية، وأن الجزء الأكبر من تنمية شعور الرضا عند العمل يحدث من العامل نفسه.

إن ما يجب التأكيد عليه أن العامل لديه احتياطي من الطاقات والمهارات الكامنة والتي قد لا يستخدمها بتاتا وتظل مكبوتة ما لم تُوجه بإمكانيات وعوامل وشروط معينة، وإذا ما استطاعت الإدارة أن تغذي هذا النمو في جو آمن من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية فإن استعدادا تاما تراه بكل طاقاته لتحقيق أداء أفضل. فمن الضروري أن يدرك المسيرون طبيعة وأهمية احتياجات العامل وعوامل رضاه، وأن يقام قدر الإمكان توازن حقيقي بين مطالب العمال ومطالب المؤسسة.

إن تفسيرنا للعناصر السابقة مكنتنا من التأكيد على أهمية كل عنصر بالآخر مقتنعين بأن الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية شرطان ضروريان يجب أن يعيهما منفذو الإدارة.
من هذا المنطق يتضح أن العامل الذي يحقق الشروط المذكورة سابقاً ستكون له آثار إيجابية، وما يجب أن ندركه اليوم والسعي إلى معرفة العوامل التي ترضي العامل. فالروح المعنوية تنشأ من المشاعر الفردية للعامل وما يتعلق بالموقف الكلي في بيئة العمل، وفهم الأدوار المختلفة التي يؤديها العامل، نستطيع أن نعطي تحليلا خاصا لإشباع الذي يطلبه هذا الأخير، والذي نؤمن بأنه على جانب كبير من الأهمية.

المراجـــع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1- إبراهيم بن عبد الله المنيف، إستراتيجية الإدارة اليابانية، مطبعة العبيكان، الرياض، ط1، 1998.
2- إبراهيم الغمري، الإدارة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط3، 1982.
3- أبو بكر مصطفى يعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية لعلوم الإدارة، جامعة الدول العربية، العدد 273.
4- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1971.
5- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
6- باركر بروان و تشايلد سميث، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، دار المعرفة الجامعية، 1979.
7- بيتر دراكر، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين افتراضات إدارية سادت ثم بادت، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، السنة السابعة، العدد 15، أوت 1999.
8- ثابت عبد الرحمن وإدريس جمال الدين موسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002.
9- جورج فردمان و بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة حسين حيدر، ج1، منشورات عويدات، بيروت، 1985.
10- حسين حريم، أساسيات الإدارة، دار حامد، عمان، الأردن، 1998.
11- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة والأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1991.
12- راشد البراوي، الموسوعة الاقتصادية، دار النهضة العربية، ط1، 1971.
13- سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2008.
14- سعيد المصري، التنظيم والإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
15- عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010،
16- عبد السلام أبو قحف، أسس التنظيم الإداري، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2009.
17- عبد العاطي السيد، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1980.
18- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية: التخطيط- التنظيم- إدارة الأفراد- اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
19- عبد الكريم مصطفى، الإدارة والتنظيم: المفاهيم والوظائف والعمليات، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
20- عبد المجيد نشوان، علم النفس التربوي، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1987.
21- علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

22- علي شريف، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
23- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
24- علي عبد الرزاق جلبي، دراسات في علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1980.
25- علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
26- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2003.
27- عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس مفاهيم، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
28- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
29- كمال الدسوقي، ديناميكية الجماعة في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1979.
30- محسن أحمد الخضيري، الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر 500 شركة عالمية، دار إيتراك للنشر، القاهرة، 2000.
31- محسن أحمد الخضيري، الإدارة الموقفية المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2009.
32- محمد مهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، ط1، 2009.
33- محمد عبد الباسط حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1988.
34- محمد عبد الرحمن العيسوي، علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية، القاهرة.
35- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، الأردن، 2005.
36- محمد يزيد الصحاف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
37- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط5، 2010.
38- محمود فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة تنظيم الأعمال ، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، 2009.
39- منال محمود طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
40- مهدي حسين زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009.
41- موسى اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

42- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
43- يحيى مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

44- Henri Savell, Enrichir le travail, Economica, Paris,1989.
45-Peter J. Dowing and Rawdall S. Schuler , Human resource management, Wad (2) Sworth inc, 1994,