

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس -
كلية الحقوق والعلوم السياسية 19 مارس 1962
نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

مستخرج من محضر المجلس العلمي للكلية
المنعقد بتاريخ: 2023/10/11

بناء على طلب المصادقة على تقارير كل من الأستاذ الدكتور محي الدين عبد المجيد والأستاذة الدكتورة رزق فايدة والدكتورة وافي حاجة من جامعة مستغانم كخبراء للمطبوعة الجامعية للدكتور زوقار عبد القادر والموسومة بـ «المدخل إلى علم الإدارة»، موجهة لطلبة السنة الثانية ل م د.

بعد الإطلاع على تقارير الخبرة الذي أكد على قابلية المطبوعة لتكون مرجع يعتمد عليه الطالب في مساره البيداغوجي.

بعد المناقشة والمداولة أبدى المجلس العلمي رأيه بالموافقة على المصادقة على تقارير الخبرة وإ اعتمادها كمطبوعة جامعية.

حرر بسيدي بلعباس في يوم 2023/10/11

عميد الكلية

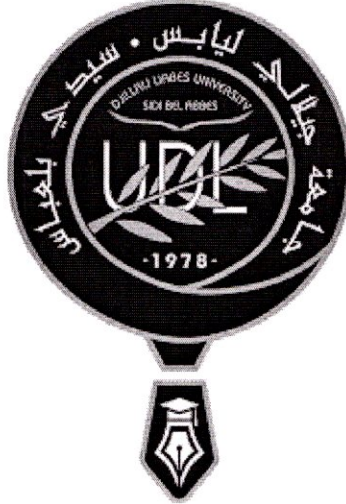


رئيس المجلس العلمي للكلية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس



كلية الحقوق والعلوم السياسية

19 مارس 1962

محاضرات في مقياس المدخل إلى علم الإدارة موجهة لطلبة السنة الثانية

إعداد الأستاذ:

زوقار عبد القادر

السنة الجامعية:

2023 - 2022

سورة التوبة



مقدمة



تهدف هذه المطبوعة لتحسين معلومات الطلبة المعنيين بهذا المقياس ، وهذا بتقديم أهم المحاور العلمية المتعلقة بمدخل إلى علم الإدارة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك علوم سياسية ، فمن خلال هذه المطبوعة يمكن الإحاطة بمختلف الجوانب الضرورية بما يسمح للدارس من فهم لاستيعاب هذه المادة و إمكانية توظيفها للتحليل العلمي والتحكم بصفة دقيقة في أدبيات العلوم السياسية و العلوم الإدارية ، و تمت الاستعانة فيها بقواعد التهميش و الاقتباس و إعداد قائمة المراجع .

و أشير في البداية لاتساع مجال هذا المقياس، حيث حظيت متغيرات مدخل إلى علم الإدارة باهتمام المنظرين و الباحثين في علم الإدارة، العلوم السياسية، علم الاقتصاد، علم القانون، علم الاجتماع ، وهذا نظرا لأهميتها القصوى و أثرها على حياة الأفراد، المجتمعات، المنظمات و الدول مهما كانت قوتها العسكرية، الاقتصادية، السياسية .

تتعدد المسميات التي تطلق على العصر الذي نعيش فيه، فمن تسميته بعصر الفضاء، إلى عصر المعلوماتية والسرعة، إلى عصر الاتصالات وثورتها، إلى عصر التغير السريع والتكنولوجيا، وما إلى ذلك من مسميات مختلفة.

و إذا أمعنا النظر لوجدنا بأنه من الأجدر أن يسمى هذا العصر بعصر الإدارة، فالإدارة تقف بقوة وراء كل نجاح يحققه أي نشاط أو اكتشاف أو خدمة أو إنتاج، وهي التي تفسر تقدم أو تخلف أي مجتمع كان، وعلى هذا الأساس سوف نحاول البحث أولا في القراءة التركيبية لمدخل علم الإدارة، ومنه سوف نفك كل مصطلح على حدا .

تعتبر الإدارة ظاهرة إنسانية، قديمة بقدم الوجود الإنساني على الأرض، هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي تحمل في معناه سعي الإنسان منذ الأزل في البحث عن أساليب تسيير شؤونه، و تلبية حاجياته، و تأمين حياته و ذلك باستخدام قدرته العقلية و الجسدية مع استغلال الموارد المتاحة و الخيرات التي أحاباه الله بها. فوجود الأفراد و الموارد و المعلومات لا يضمن لنا تحقيق أهدافنا إلا إذا كانت هناك إدارة حكيمة تعمل وفق منهج



علمي، إذ هي في حد ذاتها ليست هدفا بل وسيلة و منهج و مرشد للوصول إلى الهدف أو مجموعة من الأهداف، وبالتالي تنفيذ الوظائف الإدارية بشكل سليم سيؤدي إلى استخدام إمكانيات المنظمة بأفضل صورة.

المحاور الأساسية للمادة :

المحور الأول: مقدمة عن مدخل علم الإدارة

المحور الثاني: طبيعة الإدارة وتطورها

المحور الثالث: تطور الفكر الإداري

المحور الرابع: الوظائف الأساسية لعلم الإدارة



المحور الأول: مقدمة عن مدخل علم الإدارة



أولاً: تعريف المدخل:

لغة: هو الدخول أو موضع الدخول، ويقال: حسن المدخل بمعنى حسن المذهب في أموره.¹
اصطلاحاً: يستخدم الباحث المدخل للدلالة على الطريقة التي يسلكها حين يعالج موضوع، أي النقطة التي يبدأ منها تناول الموضوع، إذ يعرفه موريس أنجرس بأنه طريقة خاصة غير تقليدية في استعمال النظرية كما يعرفه على أنه "التصور المنهجي لرؤية الواقع وتناول ظواهره و نظمه ومراجعة الأنساق النظرية المصاغة حوله" لذلك فالمدخل المنهجي يتحدد في ضوء المبادئ الأساسية والأسس المنظمة التي يستند عليها الباحث والتي تمثل الإطار المرجعي للمعالجة المنهجية².

ثانياً: تعريف العلم:

لغة: تعني كلمة علم إدراك الشيء بحقيقته، وهو اليقين والمعرفة، وعلم بالشيء أي عرفه وأدركه، بالتالي فإن العلم لغوياً مرتبطاً وثيقاً بالإدراك والذي يأتي بعد الإحساس.³
اصطلاحاً: ذلك النشاط الذي نتمكن بواسطته من معرفة وفهم الظواهر و نمارس بواسطته الضبط و التحكم في العالم الطبيعي.

العلم هو المعرفة التي تنشأ عن الملاحظة والدراسة والتجريب، والتي تقوم لغرض تحديد طبيعة وأسس وأصول ما تتم دراسته والعلم هو فرع من فروع المعرفة أو الدراسة خصوصاً ذلك المتعلق بتنسيق وترسيخ الحقائق والمبادئ والمناهج بواسطة التجارب والفروض.

ثالثاً: تعريف الإدارة:

لغة: أدار الشيء أي تعاطه ومنه فالمدير هو الذي يتولى النظر في الشيء.⁴

¹ مجموعة من الباحثين، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط1، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2019، ص30

² المرجع السابق الذكر، ص 30.

³ المرجع السابق الذكر، ص 33.

⁴ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر)، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 18.

إدارة (اسم) منفعة دار ، يدير ، فالفاعل هنا هو مدير ، والمفعول دار. نقصد أن المدير هو المسئول عن تولي أو تعاطي أو تحمل المسؤولية في تدبر الأمر و النظر فيه من حيث التخطيط و التنظيم⁵.

لقد أشار دراكر " Drucker " أن الإدارة مهنة واحتراف، والإدارة شيء مستقل عن الملكية أو السلطة، فهي وظيفة موضوعية ينبغي أن تكون مبنية على أساس متين من المسؤولية الأداء والالتزام به، وهي احتراف ، وعمل تخصصي ونظام، كعلم ف الإدارة بأنها فرع من العلوم الاجتماعية هي عملية تخطيط وتنظيم للمشاريع التجارية بهدف تحقيق أهداف معينة. ويشير بيتر داركر وهو أحد الشخصيات الإدارية بأن " الإدارة هي القوة المحركة للعمل و هدفها الأساسي " هو الابتكار والتسويق معاً، أي هي مهنة و احتراف في نفس الوقت".⁶

ثالثاً: تعريف علم الإدارة

هناك عدة تعريفات لعلم الإدارة، نأخذ منها :

- تطبيق التقنيات و الأدوات العلمية بهدف حل المشكلات التي تقوم على أساس أنظمة لتوفير السيطرة عليها.
- نهج و طريقة لأخذ القرارات الإدارية على أساس علمي، و على منهج يشمل استخدام التحليل الكمي.
- تطبيق علمي لطريقة تحليل و حل كافة المشكلات المتعلقة بالقرارات الإدارية .
- علم تحكمه قوانين ثابتة لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج ثابتة يمكن التنبؤ بها.⁷

⁵ ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون ، مبادئ علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2016، ص 138

⁶ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهييتي، المرجع السابق الذكر، ص 18.

⁷ د. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة. ط.1، الأردن: دار نشر المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص 34.



التعريف الإجرائي لعلم الإدارة: هو إتباع المنهج العلمي و أدوات علمية لحل المشاكل الإدارية، والقدرة على التحكم فيها و التنبؤ بها.

وبناء على هذه التعارف التفكيكية لمدخل علم الإدارة، فإن القراءة التركيبية لمدلول مدخل لعلم الإدارة يشير إلى جملة الموضوعات الأساسية المتعلقة بمجال تقديم الخدمة وتحقيق الأهداف والتي تتغير بمثابة حقائق وقوانين مثبتة ومبرهنة وفقاً للمنهج.

وبعد هذا التقديم الموجز للمادة سوف ننطلق في التعرف على ماهية مدخل لعلم الإدارة. يمكننا استخلاص موضوع علم الإدارة بالقول أن هذا العلم يهتم بدراسة المشكلات الإدارية و السعي لإيجاد حلول لها و التنبؤ بها. فهو يبحث في جوهره على أساليب و طرق تمكن الإنسان من تسيير شؤون حياته و تلبية حاجياته.

المعنى اللغوي للإدارة :

كلمة إدارة (Administration) أصلها اللاتيني Ad بمعنى To و Ministre بمعنى Serve والكلمة تعني (الخدمة) على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين ، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة ، وبذلك تصبح الإدارة نشاطاً حيويًا مستمرًا لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفراد - باعتباره جزءًا من المجتمع الذي تعيش فيه - فهي تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم، وترشدهم لسبل الوصول إلى الهدف⁸

المعنى الاصطلاحي للإدارة

تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة، وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة وإن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم "الإدارة" لا يقتصر^٨اً من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، فضلاً عن أنه يصعب الانتهاء إلى تعريف محدد لعلم يتطور ويتقدم باستمرار.

⁸صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الأردن: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 20، 21.



فيما يلي نعرض بعض التعارف في محاولة لوضع تعريف شامل من خلالها:

يقول (فريدريك تايلور) "إن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها.

ويعرف (هنري فايول) الإدارة في كتابه " الإدارة العامة والصناعية "بقوله : يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم إصدار الأمر والتنسيق والرقابة."

بينما يعبر (الشامي) عن مفهوم الإدارة بشمولية أوسع، معتبرا أنها " العنصر الأساس والمهم في المنظمة، المسؤول عن تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة في نشاطها.." ويضيف أن الإدارة هي حسن التدبير الذي يشكل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يوحي للثقة ويؤدي إلى النجاح ."

وبذلك هو يقدم مفهوما يجمع بين أداء الوظائف الإدارية وأهمية تحقيق الأهداف.

وعرفها (دونالد) بأنها:" فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك " ويعرفها (برناند) في كتابه أعمال المدير بأنها:" ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.

ويعرفها (كونتز) و(ودانول) بأنها:"وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص ومعهم. "

كما وجدت تعريفات أخرى للمفكر ماري باركر فوليت "على أنها الحصول على الأشياء من خلال الناس".

أو بتعبير آخر تعتبر عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية.

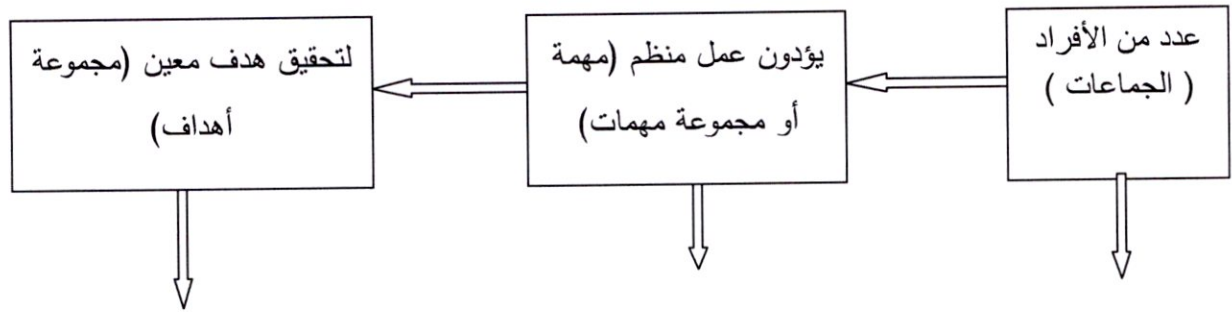
إذن كتعريف شامل فهي عملية تحقيق الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهجٍ حدّد، وضمن بيئة معينة .

ويتضح من هذا التعريف أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري ، وكيفية إمكان تحقيق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة وهذا يضيف على الإدارة طابعا

خاصاً باعتباره عملية اجتماعية وإنسانية من جهة، واقتصادية وسياسية من جهة أخرى، ذلك أنه يجب على الإدارة الجيدة ، أن تكون رشيدة، لكي تحقق أهدافها بالاستخدام الأمثل والفعال للموارد المتاحة مع توفير مناخ ملائم للعنصر البشري، بحيث تتحقق كفاية الإنتاج في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود واستخراج كافة الطاقات.

و كتعريف شامل و من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن " الإدارة هي " مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة و الفعالية . "

ويوضح الشكل التالي طبيعة العلاقة بين هذه العناصر التي تمثل مكونات مفهوم الإدارة.



مكونات المفهوم } _ العنصر البشري _ عنصر الأداء _ عنصر الهدف
(بصيغة العمل الجماعي) (بصيغة العمل المنظم) (بصيغة التحقيق والإنجاز)

العناصر الأساسية لتعريف للإدارة:

يمكن استخلاص عدة صفات للعمل الإداري السليم من التعريف الإجرائي المذكور سابقاً، وذلك على النحو التالي:

1. **الصفة التنظيمية:** الإدارة عمل منظم، بعيد كل البعد عن العشوائية والتخبط، وهي في الأساس تقوم على قاعدة فن جمع المتناقضات والتوفيق بينها، فالمنظمة لها أهدافها التي تسعى لتحقيقها، وللأفراد حاجاتهم وأهدافهم الشخصية أيضاً، والموارد المادية محدودة غير



وفيرة مما يتطلب من الإدارة أن تعتمد على التخطيط الدقيق، والابتعاد عن سياسة التجربة والخطأ والركون إلى الصدفة .

ويجب أن تكون إدارة منظمة لضمان نجاحها ومن هنا يرى البعض بأن مصطلح التنظيم مرادف لمصطلح الإدارة.

2. **الصفة الهدفية:** تسعى الإدارة دوماً لتحقيق هدف محدد، وتعمل على توجيه جهود العاملين وسلوكهم لأجل تحقيق هذا الهدف المنشود .ومن دون الوعي بالهدف تصبح المنظمة الإدارية مجرد تجمع عبثي.

3. **الصفة الجماعية:** إن الإدارة بحكم التعريف الإجرائي سالف الذكر تعني الإشراف على مجموعة من الناس لا يقل عددهم عن شخصين، ويمكن أن يصلوا إلى مئات أو ألوف في أحيان أخرى، ورغم أن التنظيمات توظف أفراداً لأداء العمل فيها، إلا أن هؤلاء الأفراد عند انضمامهم لهذه التنظيمات وبدء العمل فيها يعملون ضمن أقسام أو وحدات أو جماعات يتفاعلون معها ويؤثرون ويتأثرون بقيمتها ومبادئها.

وبذلك كانت هذه الصفة التي ميزت الإدارة باستمرار هي الصفة الجماعية، فأى شخص لا يشرف على جماعة ليس من الدقة أن نسميه مديراً، مهما كان تأهيله وخبراته.

4. **الكفاية والفاعلية:** تعرف الكفاية بأنها " محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل كلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن "بينما يقصد بالفاعلية " الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج أو السلع أو الخدمات المقدمة . "

5. **إنسانية الوسائل :** يجب أن تبتعد الإدارة العلمية كل البعد عن جميع أنواع الظلم والتسلط، وأن تؤمن بإنسانية الإنسان، وتأخذ ذلك في حساباتها، فقد ميز الله سبحانه وتعالى الكائن البشري وكرمه على سائر مخلوقاته، لذا يجب على المدير أن يكون إنسانياً في تعامله مع العاملين معه، ليس فقط تقديراً لإنسانية الإنسان وكرامته وإنما لأن المعاملة الحسنة والعلاقات الإنسانية لها أثر جيد وإيجابي على المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة وعلى



إنتاجية العاملين ورفع مستوى أدائهم ومن هنا يمكن القول بأن هذا الجانب الذي كثيرا ما يتم إغفاله هو من أهم صفات الإدارة الناجحة إن لم يكن أهمها.

6.المشروعية: لا بد أن تكون الوسائل المتبعة في تحقيق الأهداف مشروعة قانونا، فالوسائل لا تبرر الغايات، ولا بد للوسائل أن تكون نظيفة.

ويمكن القول انه لم يكن من السهل تحقيق الإجماع على تعريف واحد للإدارة، وقد يعود سبب ذلك إلى تعدد الدراسات التي استهدفت هذا المعنى، فعلى سبيل المثال يمكن أن يشير التعريف إلى العملية التي يتبعها المديرون لانجاز الأهداف التنظيمية، كما يمكن أن يستعمل ليشير إلى هيكل من المعرفة، وفي هذا السياق فانه عبارة عن هيكل أو قالب تجميعي لمعلومات يقدم تصورات تساعد في كيفية تطبيق الإدارة .

أهمية الإدارة

للإدارة أهمية بالغة تتمثل بالعديد من النقاط التي من أهمها: ⁹

- المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة بحيث يتم تنظيم، وتنسيق، وتوجيه الموارد؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمة، دون إهدار للجهد، والوقت، والمال.
- استغلال الموارد على النحو الأمثل حيث تتم الاستفادة من المخصصين، والخبراء، واستغلال مهاراتهم بشكل صحيح، بالإظافة إلى استخدام الموارد المادية، والبشرية على النحو الأفضل، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية، وتجذب الهادر في المنظمة.
- تقليل التكاليف حيث إن التخطيط السليم في استخدام الموارد البشرية، والمادية يساعد على التقليل من التكاليف، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاج.
- تأسيس منظمة سليمة وذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي سليم يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ويضمن عدم تداخل الوظائف، والمهام .

⁹ معين أمين السيد، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، ط1، الجزائر، 2018، ص 430



تحقيق التوازن للمنظمة: حيث تحافظ الإدارة على تحقيق توازن المنظمة ضمن البيئة
المُتغيرة، وتكيفها مع مُتطلبات المجتمع، بالإضافة إلى أن من مهامها الحفاظ على
نمو المنظمة.

- تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي،
وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالنفع عليهم، وعلى
المجتمع ككل.

مستويات الإدارة:

تنقسم مستويات الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية، تتمثل في الإدارة العليا، الإدارة الوسطى
والإدارة الدنيا.¹⁰

1. الإدارة العليا: تتمثل الإدارة العليا بأنها إدارة ليس هناك من هو أعلى منها، يوجهها
ويصدر لها الأوامر، وفي نفس الوقت هناك من هم أدنى منها و عليها أن توجهه، ويقع هذا
المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ومن مهام الإدارة العليا رسم السياسات
والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، توجيه عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة
المحيط بها، كما تعمل على وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة.

2. الإدارة الوسطى: تقع هذه الإدارة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتتميز هذه الإدارة بأن
لها مدراء أعلى منها كما تشرف على مدراء وليس موظفين، من مهام هذه الإدارة وضع
الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا، كما تقوم بوضع الهيكل
التنظيمي لتحديد سلطة العاملين بالمنظمة والمسؤوليات التي يتحملونها، كما تعمل على
وضع معايير الرقابة والأداء في مختلف الأقسام، كما تعمل على التنسيق بين مختلف
الوحدات كما تقدم البيانات والمعلومات اللازمة لوضع السياسة والخطة العامة للإدارة العليا.

¹⁰ طارق طه، الإدارة، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 51.

3. الإدارة الدنيا أو نطاق الإشراف الأول: تتميز هذه الإدارة بأن لها مدراء أعلى منها

يوجهونها ولا يوجد أدنى منها مدراء بل فقط عمال وموظفين، فهي تتعامل مباشرة مع العمال أو عناصر التنفيذ، تتولى هذه الإدارة تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارة العليا والوسطى على أرض الواقع بإشراف ومتابعة ميدانية أيضا، ويغلب على هذه الإدارة التخصص الدقيق والعمل الفني والمهني.

المحور الثاني: طبيعة الإدارة وتطورها

طبيعة الإدارة بين العلم والفن :

ثمة جدل كبير حول الإدارة، هل هي علم أم فن؟ ويقتضي ذلك أن نعرف ما المقصود بالعلم وما المقصود بالفن.

الإدارة كعلم:

يقصد بالعلم هو " معرفة منظمة يتم الوصول إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة، والتجريب، والاستقصاء كما أن العلم يفرز قوانين ونظريات ومفاهيم " ويعتمد الحكم على ما إذا كانت الإدارة علما أم لا على قدرتنا على الإشارة إلى وجود نظريات ومفاهيم إدارية معروفة، وخصائص العلم كما هي معروفة يمكن إيجازها بالآتي: ¹¹

1-ملاحظة الظواهر أو المشكلات بشكل دقيق لجمع أكبر قدر من المعلومات عنها وتحليلها وتفسيرها.

2-الاعتماد على التجربة العملية التي تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم بها.

إن الإدارة الحديثة اعتمدت بشكل أساسي على أسلوب البحث العلمي (الملاحظة والتجربة) في (استنباط القواعد والمبادئ العلمية التي تحكم وتفسر الظواهر والمشكلات الإدارية، كما ظهرت نتائج تثبت العلاقة الايجابية بين الالتزام بهذه النظريات وبين زيادة الإنتاج الذي هو هدف كافة النظريات الإدارية على اختلافها .

وبالتالي يمكن القول :بأن الإدارة علم قائم بحد ذاته له قواعده ومبادئه الثابتة والمحددة وأصول خاصة به، وذلك لأن الإدارة حقل من حقول المعرفة الإنسانية، ولكن هذا العلم لا يتصف بالشمول المطلق والدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية بل هو أقرب إلى العلوم الاجتماعية .

الإدارة كفن :

¹¹ صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق الذكر، ص ص23، 24.

يمكن تعريف الفن بأنه "القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية"،¹² وينشأ ذلك بفعل عدة عوامل مثل الخبرة والتجريب وأسلوب العمل" ولا شك أن ممارسة أي علم أو مهنة تختلف من شخص لآخر ممن درسوا هذا العلم ونظرياته.

الفن هو المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج، فمن هذه الناحية الإدارة فن، لأن من يتولى وظيفة إدارية أياً كان القدر من العلم والمعرفة الإدارية لديه، لا يكون هذا دليلاً قاطعاً على حسن قدرته على تصريف الأمور وحل المشكلات ما لم يكن لديه مهارة وفن إذ أن تطبيق النظريات الإدارية بنجاح يختلف من شخص لآخر، وهذا يدل على أثر الخبرة والتجربة الشخصية للمدير في قدرته على تطبيق ما يدرسه من علم الإدارة في المجالات المختلفة .

وعلى ذلك يمكن القول إن الإدارة فن يتطلب من المدير أن تتوفر لديه المهارة في استخدام ما يقدمه له علم الإدارة من قواعد ومبادئ إرشادية تساعد في إدارة مروضيه.

الإدارة علم وفن معا:

يتضح مما تقدم أنه من الممكن القول إن الإدارة علم وفن، فالإدارة كعلم تحوي مجموعة من المبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق الدراسات والتجارب السابقة، والتي ثبت بالمراجعة والتطبيق صحتها، بحيث أصبح بالإمكان العمل على أساسها، أما الإدارة كفن فهي تعتمد على المهارة والشخصية التي لها صفات معينة تتوفر في الشخص القائم في الإدارة، والعلم والفن يكمل الواحد منهما الآخر، فإذا تقدم العلم تقدم معه الفن، لأن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم، فالعلم هو حصيلة من المعرفة حول مشكلة معينة، أما الفن فهو التطبيق السليم لهذه المعرفة في سبيل معالجة المشكلة والتوصل إلى نتيجة .

خصائص الإدارة:¹³

¹² صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق الذكر، ص 24.

¹³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر 2003، ص 14.

1. الإدارة تعمل على تحديد و تحقيق الأهداف و تقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد المادية الأخرى، فلتنفيذ و إنجاز غرض ما لا بد من تجميع الموارد الأساسية المتاحة من عنصر بشري، وموارد مادية لتحقيق الأهداف المبتغاة.
2. تعبير عن عمل جماعي يتم على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات.
3. أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة من خطط أو برامج أو سياسات.
4. إنها واعية ومعبرة عن سلوك عقلائي، ولو بشكل نسبي.
5. إن دورها لا ينحصر في التنفيذ أو تحقيق الأهداف وحسب وإنما يتعدى ذلك إلى تنفيذها وتحقيقها بفعالية وكفاية جمع الموارد العملية الإدارية .
6. الإدارة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تستخدم أو نظام يطبق لغرض الوصول إلى هدف محدد.

منهج علم الإدارة

يوجد عدد من المناهج الإدارية و التي هي مجموعة من الأساليب العلمية التي كونت مجموعة من النظريات ، و يمكن أن نصنف الفكر الإداري إلى ثلاثة مناهج أساسية و هي :

14

• **المنهج الكلاسيكي:** ظهر هذا المنهج في القرن التاسع عشر و يقوم على الصرامة و

البناء الإداري و تجاهل الموارد البشرية في التعامل معها باعتبارها نفسا بشريا.

• **المنهج السلوكي:** و هو المنهج الذي يناقض المنهج الكلاسيكي فهو يهتم بالموارد البشرية بشكل كبير .

• **المنهج الحديث:** ظهر هذا المنهج الحديث بناء على الإدارة بالأهداف و هو المبدأ الذي

¹⁴ قول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة ، موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس علوم سياسية، 2021

يركز على كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها و يعتمد هذا الأسلوب على المشاركة الديمقراطية و يبدأ بتحديد الأهداف و الوسائل التي ستساعد في تحقيقها .

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

هناك صلة تفاعلية تربط بين الإدارة وغيرها من العلوم، وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد، إن الإدارة تستفيد من القواعد العلمية والمبادئ التي تتوصل إليها العلوم المختلفة، فتعمل على توظيفها في المنظمات المختلفة التي تقوم بإدارتها، وذلك بهدف تنمية هذه المنظمات وتطويرها، ويهدف تطوير تكنولوجيا الإدارة اللازمة للتعامل مع هذه العلوم والمساهمة في تطويرها أيضاً .

كما إن الإدارة تستفيد من كافة أدوات التحليل التي تقدمها العلوم المختلفة، وذلك من أجل تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، والعمل على النهوض بها وتحقيق الفعاليات المطلوبة، فتستفيد من أدوات التحليل النفسي التي يقدمها علم النفس في تحليل سلوكيات العاملين، وتستفيد من أدوات التحليل الإحصائي.¹⁵

علم السياسة:

هناك صلة وثيقة بين الإدارة وعلم السياسة، إذ تعد الإدارة بمثابة الأداة الرئيسة التي تنشئها الدولة (ممثلة في السلطة الحاكمة) من أجل تنفيذ سياساتها ، وعلى هذا الأساس ، فالإدارة ليست مستقلة عن السياسة بقدر ما هي أداة من أدواتها وموضوعا من موضوعاتها، ومن ثم فإن نظام الإدارة يصبح نظاما فرعيا في إطار النظام السياسي العام، ففي الأنظمة الديمقراطية تقوم الإدارة بتقديم الخدمة ، أما المجتمعات المتخلفة فتصبح فيها الإدارة تتسم بالعنصرية والمحاباة والتسلط .

علم الاقتصاد :

¹⁵ ختام عبد الرحيم السحيمات، المرجع السابق الذكر، ص 56.

يعنى علم الاقتصاد باستغلال وتوزيع الموارد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية، ويتوافق ذلك مع هدف الإدارة وهو توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق أفضل استغلال لها.

علم النفس:

يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، وشخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم، بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد وتوجيهه لما فيه خير الفرد و المجتمع، إن عمل المدير أساساً هو إنجاز الأعمال بوساطة الآخرين، لذا يتوجب على الإداري أن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيّتهم وحافزيّتهم وانتمايهم للعمل، لأن علم النفس يمكن الإداري من فهم سلوك من يعمل أو يتعامل معه و كيفية تكوين ذلك السلوك و التأثير فيه.

علم الاجتماع:

يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها وتكوينها ووظائفها والعلاقات فيما بين أعضائها، حيث أن الفرد يعمل ضمن جماعة والمنظمة عبارة عن جماعات (إدارات، أقسام، فرق عمل)، وأن المنظمة تعيش في مجتمع وتتفاعل معه، لذا من الضروري أن يكون المدير ملماً بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع.

علم القانون:

في كل مجتمع هنالك قوانين وتشريعات متنوعة تنظم العلاقات وتضبط الأنشطة المختلفة لضمان بقاء المجتمع واستمراره، حيث أن معرفة الإداري لهذه التشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله وتصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات ولا تخالفها.

علم المحاسبة :

توفر البيانات والقيود المحاسبية والميزانيات والقواعد المالية وغيرها صورة صادقة وحقيقية عن أوضاع المنظمة وموقفها المالي والتكاليف والإيرادات والأرباح المأمولة وغيرها، وهو ما لا يستطيع الإداري الاستغناء عنه.

العلوم الرياضية والإحصاء:

يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية ونظريات الاحتمالات والمعادلات في صنع القرارات، وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها، حيث يساعد علم الإحصاء بإجراء التنبؤات للمبيعات و الأسهم و رؤوس الأموال، كما يمكن من وضع النماذج الرياضية و إجراء البحوث للتسويق للمبيعات و إرضاء العملاء.

علم الدين :

يعني علم الدين بمدى صحة أو خطأ سلوك معين فيدرس آداب السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر، فعلم الدين يقوم بوضع الإطار الأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والمديرين و العاملون والمتعاملون مع المنظمة عند تعاملهم مع بعضهم البعض، إن الاهتمام بالنواحي الأخلاقية في التعامل سواء داخل المنشأة أم بين المنشأة و جماهيرها، وكذلك النواحي الأخلاقية في الإنتاج، وتقديم الخدمات والترويج أمر لا بد للإداريين من الاهتمام به في أي منظمة.

المحور الثالث: تطور الفكر الإداري

تطور الفكر الإداري :

نشأت الإدارة منذ أن أخذ الإنسان مكانته على هذه الأرض وتطورت بتطوره حيث وجدت في جميع مجالات حياته الفردية والجماعية، فعرفت الإدارة في تنظيم الحياة الأسرية (العائلة) ثم العشيرة والقبيلة والأمة .

ورغم أن الأمم السابقة لم تطلق لقب الإدارة على عملية تنظيم حياتها وأنها، دون شك، استخدمت الوظائف الإدارية المعروفة في عصرنا هذا وطبقت أكثر مفاهيمها، فقد عرفت الدولة المقدونية واليونانية والفرعونية والإسلامية كيف تنظم الجيوش وتفوض السلطة وتخطط للمعارك وتقسم إمبراطورياتها إلى أقاليم تسهل إدارتها، كل هذه الأعمال هي ما يعرف اليوم بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة .

وسنقوم بعرض موجز للحضارات في العصور المختلفة من كتابات ورسومها إنجازات تدل على المبادئ والمفاهيم الإدارية السائدة وذلك فيما يلي:¹⁶

أ - الإدارة في حضارات العصور القديمة:

يمكن القول بأن حضارة الإنسان بدأت عندما أخذ الإنسان بتكوين المجتمعات البدائية كالأسرة ودور العبادة والحكومات العشائرية والقبلية، ثم تطورت مع تطوره ورفيحه، فالإدارة لم تظهر كعلم حتى بداية القرن العشرين عندما أخذت تحتل مكان الصدارة في نشاطاته الإنسانية واعتبارها المؤشر الرئيس في دفع عجلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي والقلب النابض الذي تستثير بوحيه مؤسساتنا وحكوماتنا المعاصرة في توفير حياة مستقبلية أفضل . ورغم ما خلفته تلك الحضارات من قلة الدلائل فقد كانت حقبة مهمة في تاريخ البشرية، وسنستعرض بعض الحضارات القديمة باختصار للتعرف إلى النمط الإداري الذي عرف آنذاك.

¹⁶ معين أمين السيد، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، ط 1، جامعة الجزائر 3، 2018

1- الحضارة السومرية:

الحضارة السومرية تكون من أقدم الحضارات، وقد دلت تلك الوثائق على ممارسة الرقابة الإدارية من خلال نظام ضريبي استخدمه الكهنة في حصر الواردات، ويرى البعض أن هذه الوثائق كانت أولى كشوفات (حساب الجرد) التي عرفها الإنسان، ومن المعروف أن السومريين كانوا أول من ابتدع الكتابة من أجل الرقابة الإدارية وليس لأغراض الطقوس الدينية.

2- الحضارة المصرية:

تميزت بالفن المعماري والنحت والنقش والكتابة ولا تزال الأهرامات من أهم الشواهد على قدرات المصريين القدامى التنظيمية والإدارية، فقد بنى هرم خوفو من أكثر من مليوني حجر يزن 2 طن طنا واستخدم في البناء 100.000 عامل ولمدة عشرين عاما. وذلك يدل على قدرة فائقة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. من معالم الإدارة كذلك ضبط فيضان النيل وانخفاضه، وكذلك حفظ السجلات والوثائق بشكل دقيق.

3- الحضارة البابلية:

من أهم ما تميزت به هذه الحضارة في جانب ما يسمى بقانون حمورابي الذي يعتبر أحد القوانين القديمة التي عالجت الكثير من المواضيع منها تحديد الأجور للعاملين وممارسة الرقابة على المعاملات التجارية للتأكد من سرعتها كما تطرق القانون إلى تحديد المسؤوليات ومعاقبة من يخل بالعمل بالذي أسند إليه.

4- الحضارة الصينية:

من أهم شواهد الفكر الإداري في الحضارة الصينية هو دستور أنشاو وكتب عام 1100 ق.م، وكان عبارة عن دليل إداري دقيق يوضح الواجبات والمهام المنوطة برجال الدولة من الإمبراطور إلى أصغر موظف في الدولة، كما عرفت الحضارة الصينية نظام الجدارة الذي يحدد المعايير التي بموجبها بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأنه مبني على

التخصص من خلال مبدأ الجدارة، وسور الصين العظيم من المعالم الشاهدة على وجود إدارة محكمة من تقسيم العمل والتخصص لإنجاز هذا السور .

5- الحضارة الرومانية:

تعتبر الحضارة الرومانية من أعظم الحضارات، حيث عمل الرومانيون على تنظيم الحياة الاجتماعية وذلك بتقسيم المقاطعة الواحدة إلى مقاطعات متعددة لكي يسهل تسييرها ، وذلك باستخدام وظائف الإدارة من تنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق، كما اتضحت هذه الوظائف بشكل جلي في تنظيم المؤسسة العسكرية والسياسية وأسرار الدولة الرومانية التي تمكنت من تكوين و تنظيم جيش قوي يغزو العالم .

6- الحضارة الإسلامية:

جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارية المعاصرة. فمبدأ الشورى أحد مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل ، جاء الإسلام يحث على الشورى ، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوربا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى " وشاورهم في الأمر " ، ويقول أيضا " وأمرهم شورى بينهم " وجاء في الحديث الشريف " واستعينوا على أموركم بالمشاورة " وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصحابه

والمبدأ الثاني الذي أرسى قواعده الإسلام هو العدل الكامل ، فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة ، لا فرق بين سيد ومسود ، ومقياس التفاضل هو التقوى ، وتطبيقا لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات ، فالعاملون متساوون ، وكل حق يقابله واجب.

كما أرسى الإسلام مبدأ الحوافز في محيط العمل، فالعاملون وإن كانوا متساويين بحسب خلقهم الأول ، إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال ، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته ، يقول الله تعالى " ولكل

درجات مما عملوا وليوفيههم أعمالهم وهم لا يظلمون" وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل.

وقد أرسى الإسلام قواعد الطاعة ، وهو مبدأ من مبادئ الإدارة ، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات ، وفي ذلك يقول تعالى " أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم " والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهرى لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله.

ولعل أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول صلى الله عليه وسلم تفويض السلطة ، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيهم في أمور الدين الإسلامى ، كما أن عمر يعتبر أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين ، فكان هناك ديوان البريد و المظالم.

رغم أن الإدارة بالمفهوم العام مورست بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة إلا أن الإدارة كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى كثيرة .

ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره هي: ¹⁷

- 1 - التطور التكنولوجي الحديث.
- 2 - الثورة الصناعية.
- 3 - زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها.
- 4 - الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

وسنقوم بإعطاء لمحة مركزة وسريعة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات.

مفهوم المدرسة أو المدخل في الإدارة:

¹⁷ صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق الذكر، ص 54.

المدرسة في الإدارة تعني مجموعة العلماء والمتخصصين الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظواهر معينة في الإدارة.

أهمية المدرسة وأسباب تعددها:

إن أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارهم يساهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة تصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته ومفاهيمه، كما أنه هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظمة وتحقيق نتائج أفضل .

وإن أسباب تعدد وتنوع المدارس أو المداخل يرتبط بالاجتهادات المختلفة في دراسة الظواهر الإدارية ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر. كما أن علم الإدارة هو الدراسة والبحث والتقصي للوصول إلى المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وبأرخص التكاليف وذلك بإتباع منهج علمي، وتوجد عدة مدارس تختلف في التعريف العام لعلم الإدارة ومناهجه ونظرياته، ويزعم كل منهم على أن التطبيق الأمثل لعلم الإدارة لا يكون إلا بإتباع نظرياتهم الخاصة ، ومن أهمها " المدرسة الكلاسيكية" التي أفرزت عن عدة نظريات ، أهمها : نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ونظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول ، ونظرية البيروقراطية لماكس فيبر ، وسنتطرق أولاً إلى نظرية الإدارة العلمية والتي يعد الأب الروحي لها فريدريك تايلور .

المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية سنة 1900 عندما بدأ رواد هذه المدرسة في العمل على زيادة الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل وإنجاز وظائف الإدارة التي تحقق أفضل النتائج، فقد قام أصحاب هذه المدرسة بدراسة الحركة والزمن وتخطيط مكان المصنع وتحديد طرق تحديد الأجور، وكذلك كيفية الرقابة على الإنتاج، ولقد اهتمت

هذه المدرسة بالإنتاج وأعطت له مرتبة بعد العمل اعتقاداً من رواد هذه المدرسة بأن زيادة الإنتاجية وإنجاز العمل يؤديان إلى رضا العاملين ومن هنا كان شعار هذه المدرسة هو الوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية.¹⁸

تفترض هذه المدرسة أن الأفراد عقلانيون، ويتسمون بالرشد في تصرفاتهم، بمعنى أن المدير في تصرفاته مع مرؤوسيه أو رؤسائه أو زملائه أو المستهلكين أو الموردين، يفترض أن كل هؤلاء أكثر استجابة للحوافز الاقتصادية، وبالتالي سوف يتصرفون برشد وعقلانية إزاء الفرص المتاحة أمامهم، حيث يقومون بكل ما يرونه ضرورياً لتحقيق أكبر عائد اقتصادي.

وتضم هذه المدرسة التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية مجموعة من الاتجاهات وهي (الإدارة العلمية والمبادئ العملية أو التقسيمات الإدارية والبيروقراطية).

نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية، ذلك راجع إلى ظروف خاصة تتعلق بنشأة و ظهور المصنع، اتجهت الأنظار إلى التركيز على زيادة الإنتاج، أصبح الاهتمام بقضية الكفاءة الإنتاجية، ظهرت هذه المدرسة عن طريق رائدها فريدريك تايلور F. Taylor والذي أصبح يلقب أبو الإدارة العلمية.

لقد مهد لظهور هذه النظرية بعض الكتاب منهم شارل بايبيج في كتابه الذي ظهر سنة 1830 تحت عنوان اقتصاديات الآلات والمصانع، الذي قدم فيه بعض الأفكار ذات العلاقة بالإدارة ومشاكلها منها المطالبة بإجراء دراسات للجوانب المختلفة للمشروع قبل إنشائه كالسوق والمواد الخام، كما ناد بالاهتمام بالوقت واستخدام الساعة لضبطه، وقد ناد أيضاً بأهمية التسويق ودوره في تعظيم المبيعات والأرباح، كما اهتم بالعلاقات الإنسانية بالمصنع مما ينجر عنه إهمالها من خسائر.¹⁹

¹⁸ بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 8.

¹⁹ صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق الذكر، ص 54.

أما هنري تاون قام ببحث بعنوان "المهندس كرجل اقتصاد" سنة 1886 - ومن جملة ما أهتم به إدارة الورشة وكيف يمكن ممارسة إدارة الورشة، ومبادئه بتحديد تكلفة كل مركز من مراكز الإنتاج بالمنظمة وتوزيع العائد بناء على ذلك بهدف العدالة لا بد من اقتسام الأرباح بين مراكز الإنتاج دون مراعاة اختلاف الجهود المبذولة كما اقترح نظاما للأجور يقضي منح العامل أجرا محددا ثم منحه نصيبه من الكسب المحقق .

ثم يأتي الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية الممتدة ما بين 1910-1970 و التي تعتبر مرحلة الانتقال من مرحلة التخلف إلى مرحلة التطور المزامنة لفترة الثورة الصناعية، أي ظهرت الحاجة إلى مفاهيم إدارية حديثة و من أبرز روادها جيمس ستوارت.

بعد عام 1910 ظهرت الفكر الإداري الحديث بظهور أول مدرسة إدارية ' العلمية ' أشهر روادها فريدريك تايلور الذي طبق المنهج العلمي عليها و بذلك أصبح علما قائما بذاته. ثم يطورها كل من فرانك و ليليان جلبرت ، هنري جانت.²⁰

"نظرية الإدارة العلمية هي أحد أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية والتي هي مجموعة النظريات والدراسات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية عام 1776 ببريطانيا،"²¹ خلاصة فرضياتها أن الإنسان كائن محدود وشبيه بالآلة فيمكن التحكم به مثلها²²، ويمكن التأثير على كل تصرفاته وأعماله والتحكم بها، وهذا منطلق نظرية الإدارة العلمية لباحثيها : فريدريك تايلور ،فرانك جيلبرت، وهنري غنت .

ويعد فريدريك تايلور أبو نظرية الإدارة العلمية فقد أكد على وجوب وجود أسس ومرتكزات تحكم نظام العمل وتضبطه من حيث هيكله الجهاز الإداري وتوزيع الأعمال وكيفية مواجهة كل المشاكل المحتملة ، وبحكم أن تايلور كان يعمل مهندسا في مصانع

²⁰ صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق الذكر، ص 55.

²¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة: علم و تطبيق، ص33

²² ختام عبد الرحيم السحيمات ،مفاهيم جديدة في علم الإدارة،ص 29

الحديد في الولايات المتحدة، وبحكم خبرته الميدانية، فقد حاول وضع حلول جذرية للمشكلات التي واجهته والناجمة عن سوء التسيير وسوء الإدارة وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد، وبالتالي فإن نظرية الإدارة العلمية عنده هي الإلمام التام بالأساليب العلمية والمناسبة للتوصل إلى إدارة مثالية تمكننا من الاستغلال الأمثل للموارد المادية للوصول إلى الكفاية الإنتاجية وأمثل النتائج بأقل وقت وبأقل جهد وبأقل التكاليف وذلك بالاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام الأساليب الفنية والعلمية الممكنة.

وبدأ تطبيقاته بدراسة عملية تقطيع الصلب في المصنع حيث قسم إلى مجموعة عناصر وقام بقياس الوقت اللازم لكل عنصر، حيث توصل إلى معايير علمية واضحة لطريقة وكمية الإنتاج المتوقع من كل عامل ونتيجة لدراساته للزمن والحركة تمكن تايلور من زيادة إنتاجية العمال لثلاثة أمثال ما كانت عليه قبل الدراسة وارتفع أجر العامل بحوالي 60% من الأجر قبل الدراسة.²³

لقد اهتم تايلور في أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، فلم يكن مرتاحاً لنظام العمل في المصنع لاعتقاده بأن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة التي تقدر عشوائياً معدل الإنتاج المطلوب وهو مبدأ عرفه العمال وحاولوا دوماً الحفاظ عليه بدرجة مما جعل العمال أصحاب المبادرة بتحديد كمية الإنتاج.

"تعد سنة 1898 بداية تجارب تايلور حيث ذهب في ذلك العام ليعمل في شركة للفلاد

حيث قام هناك بدراساته المشهورة في عدة مجالات"²⁴ على النحو التالي:

1. تجربة رفع الكتل المعدنية:

²³ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، المرجع السابق الذكر، ص43.

²⁴ المرجع السابق الذكر، ص44.

أجرى تايلر تجربة لرفع الكتل المعدنية على مجموعة تتكون من 75 عامل كانوا يقومون برفع المعادن على قاطرات ، كان العامل الواحد عند بدأ التجربة يرفع ما معدله 12.5 طن من الخامات يوميا، ومن دراسته وملاحظته للوضع تبين له أن العامل الواحد يستطيع أن يرفع حوالي 47 طن باليوم و 43% من وقت العمل فقط ، حيث أن الوقت المتبقي يحتاجه العامل للراحة واستعادة النشاط . وبالفعل قام تايلور بتزويد العمال بالتعليمات اللازمة للقيام بالعمل مسبقا و بالأدوات اللازمة للقيام بالعمل و تحديد الوقت المناسب لإتمامه ، وبعد تطبيق التجربة تبين له صدق فرضيته بالرغم من ذلك استلزم استغنائه عن 7/8 من أفراد المجموعة التي بدأها لأنهم لا يتناسبون مع العمل المطلوب منهم ، وإذ لم يكونوا قادرين على الأعمال المطلوبة إليهم.

2. تجربة جرف الخامات:

تناولت هذه التجربة عملية جرف خامات الحديد والفحم و قد تبين له أن استعمال العمال نفس الأدوات لجرف المادتين كان سببا خفض الإنتاج ، حيث أن الأدوات المستعملة كان يجلبها العمال أنفسهم وكانت ثقيلة جدا عند استعمالها لجرف الخامات المعدنية وخفيفة جدا عند استعمالها لجرف الفحم ، ولتدارك ذلك فقد ألزم الإدارة بتصميم الأدوات المناسبة لكلا النوعين من العمل وبإعطاء العامل الأداة المناسبة للعمل، مما أدى إلى توفير سنوي في التكاليف بين 75 إلى 80\$.

3. تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج:

كانت تجربة الآلات بمدخلات الإنتاج استمرارا لتجارب بدأها قبل أن ينتقل إلى شركة بيت لحم للفولاذ وتتعلق بالطرق المناسبة لتغذية الآلات العاملة مما أدى به إلى الوصول إلى براءة الاختراع للصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية ، أدى إلى تقليص الوقت اللازم للعمل إلى 1/3 الوقت السابق .

وقد باع تايلور هذا الاختراع في بريطانيا بمبلغ \$100000.

مبادئ وأسس نظرية الإدارة العلمية

ركز فريدريك تايلور في جل دراساته حول الحركة والزمن، أي إتمام العمل بأقل جهد وزمن ممكنين ، وذلك بالتخلص من الحركات الزائدة أو الخاطئة والنشاطات الغير ضرورية التي يقوم بها العمال.²⁵

- وضع معايير أداء للعاملين وتحديد كفاءات كل منهم، وتقديم وظائف معينة لعمال معينين.

- تقسيم العمل بين الأفراد العاملين حسب كفاءاتهم وتخصصهم، أي توزيع المهام والوظائف بطرق علمية ومدروسة ومحكمة التنظيم، دون حصول تضارب في الأعمال أو فوضى.

- دراسة الجهد البدني وتحديد كمية العمل اليومي.

- وحدة إصدار الأوامر وهو أن يتلقى المروّوس الأوامر من مصدر واحد لا أكثر، مع تفادي ازدواجية الأوامر و تضارب المهام.

- جعل التدريب من المهام الرئيسية للإدارة .

- الاعتماد على التجارب والبحوث العلمية ودراسات موثوقة وتحاليل مبنية على معلومات صحيحة ومثبتة وبالغة الدقة.

²⁵ عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق الذكر ص ص 40 41.

-الاعتماد على القانون وبالتالي فرض ثقافة الانضباط في العمل ،ليصبح العامل يتبع القواعد وينفذ المهام بصفة آلية وكاملة وفق ما هو مخطط له ،مما يفضي في الأخير إلى نتائج مثلى.

الاعتماد على الدراسات العلمية لتأطير العامل البشري و الاستفادة من أقصى طاقاته وقدراته باستعمال آلات وأدوات ،وذلك خدمة لمبدأ " العمل بأقل جهد وبأقل وقت وبأقل تكاليف ووجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية المثلى والمرجوة

المطلب الثالث : خصائص الإدارة العلمية

الإدارة العلمية كنظرية لا بد لها من خصائص تميزها عن باقي النظريات الأخرى ،أهمها :²⁶

-إن الإدارة العلمية هي نظام تحليلي غايته معالجة المشاكل الصناعية بمناهج علمية منطقية لا عن طريق التخمين أو التجريد.

-ترسيخ الطرق العلمية في تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال بما يخدم الأهداف المرجوة.

- نظرية الإدارة العلمية هي وسيلة للكشف عن أفضل وسائل الإنتاج وأقل التكاليف والوقت الممكنين والكشف عن النتيجة الأمثل الممكن تحقيقها.

-الاهتمام بوسائل الإنتاج والقوى البشرية والمواد والآلات ورأس المال .

- نظام الأجور يكون كما سماه تايلور ب: "خطة الدفع المتغير للقطعة" أي دفع الأجر للعمال على أساس الفعالية وعدد القطع المنتجة .

²⁶ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، المرجع السابق الذكر، ص35



- يتميز التنظيم الوظيفي بمبدأ تقسيم العمل بين ثمانية مدراء وبين العمال ،حيث مهمة المدراء هي التخطيط وعلى العمال التنفيذ على أكمل طريقة ، ويكون مدير عام واحد يترأس الهيكل التنظيمي ويديره .

- اعتبرت تنظيم العمل كيانا مستقلا عن البيئة الخارجية بحيث لا يؤثر فيه ولا يتأثر

به

المطلب الرابع: أهداف نظرية الإدارة العلمية

- "إن جوهر هذه النظرية والهدف الرئيسي منها هو الاستغلال الأمثل للعنصر البشري والموارد المادية باستخدام الأساليب العلمية الممكنة لتحقيق الكفاية الإنتاجية بأقل جهد وزمن وتكلفة.²⁷

- التأكيد على تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والمهام بين الإدارة والأفراد العاملين .

- رفع مستوى طرق تأدية العمل من خلال استعمال الآلات والمعدات المتطورة لتحقيق أمثل النتائج.

- تدريب العاملين للاستفادة القصوى من إمكانياتهم، وتطوير وتعديل الأنظمة والقوانين بما يتناسب مع العمل وتحقيق الالتزام والانضباط .

المطلب الخامس : تقييم نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"

إيجابيات نظرية الإدارة العلمية

²⁷ صبحي العيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ص21



لقد قدمت نظرية الإدارة العلمية عدة إسهامات إيجابية في الإدارة والعمل والمؤسسات
صفة عامة، والآليات سارية ومعمول بها في كثير من دول العالم، وذلك لفعاليتها، من أهم
محاورها: 28

- هذه النظرية تصدت للمشاكل بسلاح العلم واعتماد أسلوب علمي واضح المناهج
والمبادئ، وذلك بدلا من الاعتماد سابقا على الطرق العشوائية سواء في العمل نفسه أو
طريقة أدائه.

- لقد أبدعت في دراسة الوقت والحركة، واستغلت هذين العنصرين بشكل علمي فعال
وملفت للأنظار، باستعمال منهج علمي ودراسات معمقة ومعلومات صحيحة ومثبتة وبالغة
الدقة على أسس منطقية.

- حققت نتائج ملموسة وزيادة في الإنتاج وبلوغ الهدف الرئيسي الذي هو الكفاية
الإنتاجية، بالاستعمال الأمثل للعمال والآلات والمعدات بأقل زمن وجهد وتكلفة، عن طريق
تعاون الإداريين والعمال لبلوغ المثالية في الإنتاج .

- توزيع المهام والوظائف بين العمال والإداريين بطرق علمية ومدروسة سهلت من
العمل وجعلته أكثر تنظيما وجنبته من الفوضى.

- وحدة إصدار الأوامر مكنت من التحكم المثالي في العمل وتفاذي تضارب المهام
وتقاطع الأوامر من أكثر من جهة.

²⁸ مصطفى، صلاح عبد الحميد و فاروق، فدوى. مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، ص 84



- **الدراسات العليا** بعض الحركات وتعديلها من اختصار العمل وتقليل الإجهاد والإعياء المفروض على العمال، وتوجيه كل طاقاتهم لما ينفع تحقيق المردود والإنتاجية المثلى أي الكفاية الإنتاجية .

- ترسيخ ثقافة الالتزام بالقواعد والقوانين والالتزام بها من طرف الجميع مما جعل العمل أكثر تنظيماً، ومن يخطئ يعاقب ومن يعمل بجد ويتعدي عتبة الإنتاج العادي يكافأ ويحفز مالياً

سلبات نظرية الإدارة العلمية

إن لنظرية الإدارة العلمية سلبات على غرار النظريات الأخرى في العالم، فرغم سعيها أن تكون الأمثل إلا أنها وقعت في بعض الأخطاء، مما أضفى عليها بعض السلبات، أهمها :²⁹

- استغلال العمال وإجبارهم على العمل بأقصى قدراتهم وبسرعة عالية مما جعلهم كالألات، لكن بطبيعة الحال فالإنسان ليس آلة فهو محدود الإمكانيات ومعرض للإجهاد والتعب .

- حرمان العاملين من الراحة أثناء العمل وتقييد حريتهم .

- أصبحت غير قابلة للتجسيد في المشاريع الصغيرة نظراً لتطلبها لآلات ومعدات متطورة.

- اعتبرت العمال والإداريين منظمة أو كيان مستقل عن البيئة الخارجية، أي معزول عن العالم الخارجي ولا يتفاعل معه، وهذا مفهوم خاطئ .

²⁹ عمار بوحوش، المرجع السابق الذكر، ص 12.



- التخصص المبالغ فيه في العمل أدى إلى الملل وقتل روح الإبداع عند العمال والإداريين. وقد اعتمدت على التعميم والمثالية في العمل بينما الأفراد مختلفون مرفولوجيا وذهنيا ولكل ميوله الخاصة ومواهبه وقدراته .

- تجاهلت النظرية حقيقة كون العامل إنسان وليس آلة يتحكم بها كما يشاء ، وتجاهل تايلور الأخلاق والمبادئ الإنسانية ودورها الهام في أداء العمل ، واكتفى فقط بإتباع القواعد والقوانين الجامدة.

- ركزت على معالجة المشاكل البدنية والإجهاد ، وأهملت معالجة الجانب النفسي فالإنسان كائن اجتماعي لديه مشاعر ويتأثر بالآخرين ويؤثر فيهم، ونفسيته تتحكم في معظم تصرفاته، فلقد أصبح في وقتنا هذا الاهتمام بالعامل نفسيا مهما جدا في عالمنا الحديث وأصبحت المؤسسات الكبرى توظف أخصائيين نفسانيين وضيقتهم السهر على الراحة النفسية للأفراد، حتى أنه يوجد تخصص يسمى "علم النفس العمل " ، وهذه أهم نقطة لم يتطرق إليها "فريدريك تايلور " .

فرانك جيلبرث ونظرته حول تبسيط العمل:

فرانك جيلبرث أحد المهندسين الذين قدموا إسهاما مباشرا وعملوا على تقديم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا، وكان جل اهتمامه مرتبطا بدراسة الحركة لمحاولة إيجاد الوسيلة الأفضل للأداء، حيث لاحظ أن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر ومن أن لآخر مع نفس العامل، وأن العمال غالبا ما لا يتبعون توصياتهم وطرقهم التي ذكروها للعمال، وقد قام جيلبرث بتحليل حركات العمال باستعمال التصوير وقام بتحليل وتبسيط الحركة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة وأكثرها راحة للعامل أثناء العمل وإلغاء



الحركات غير الضرورية، وأما عادة ترتيب الحركات، وترتيب الأدوات والمواد والحركات اللازمة، وقد حقق أهدافه إذا زادت الإنتاجية وبالتالي ارتفاع أجور العمال.³⁰

وقد قام جيلبرت بتحليل طرق العمل التي تتلخص في خريطة تحليله للحركات والعمليات قدمها جيلبرت أن قسم الحركة إلى سبعة عشر نوعا، وهذا التقسيم ما زال معتمد حتى الآن.

هنري جانت ونظريته حول جدولة العمل:

يعتبر هنري جانت أحد رواد الإدارة العلمية، بخريطة جانت الزمنية الشهيرة والتي ما تزال تستعمل حتى الآن في الصناعة وخريطة جانت ابتدعها لتبيين العلاقة بين مخطط العمل والجزء المنفذ منه في المحور الأول والوقت في المحور الثاني.³¹

كما تبدوا أهمية جانت كأحد علماء الإدارة العلمية في اعتقاداته الخاصة بأجر العامل، فحيث كان تايلور يربط الأجر ربطا كاملا بعدد الوحدات المنتجة قدم جانت نظام للعمل والحوافز يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، وبهذا قدم جانت نوع من الضمان المادي للعمال بالرغم من مستوى الإنتاج.

كما اهتم جانت بعملية تحليل طرق العمل الخاصة بالمديرين ومكانيات دراستها بطريقة علمية، بهدف زيادة إنتاج المديرين التي تنعكس مباشرة على خفض التكاليف وزيادة إنتاج العمال.

وكان جانت منتقدا للجهل وعدم الكفاية إلا أنه لام الإدارة وليس العمال، على هذه الأخطاء والمشاكل، وبالتالي رأى أنه يجب على الإدارة أن تتحمل مسؤولية تدريب العمال ورفع مستواهم إلى الحد المطلوب من المهارة اللازمة

³⁰ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، المرجع السابق الذكر، ص 36, 37.

³¹ المرجع السابق الذكر، ص 38.



إن نظرية الإدارة العلمية من منظور فريدريك تايلور قد غيرت عالم الإدارة ، و نعم لا يختلف اثنان على ذلك ، فقد طورت أساليب علمية جديدة وفعالة لمعالجة معظم المشكلات في مجال الإدارة والعمل ، وحققت قفزة نوعية ونتائج مبهرة وخاصة ما جاءت به فيما يتعلق بالحركة والزمن ومبدأ وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية الأمثل بأقل جهد ووقت وتكاليف ، فبالرغم من بعض نقائصها إلا أنها لا تزال معمولاً بها في وقتنا هذا لكن مع بعض التطوير والإضافات ، فقد كانت نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور أساساً ومنطلقاً للعديد من النظريات الأخرى .

إن الإنسان اجتماعي بطبيعته يتكئ مع بني جنسه في مجموعات بشرية ذات اهتمامات وأهداف مختلفة و متنوعة لذا تطلبت وجود قائد يسهر على حسن تنظيم تحقيقها، ومع تطور وتنظيم المجتمعات في مؤسسات ظهر مفهوم الإدارة، وأصبح وجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية و فنية وطبيعية تساعد على تحقيق أهدافها و تنفيذ واجباتها إذا فالإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية بل مع وجود جهاز ت نفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات في أقصر وقت و بأقل تكلفة ممكنة .

إن أي تنظيم أياً كان هدفه يحتاج إلى الإدارة مثل لوزارات، الجامعات المدارس..... وغيرها فمن هنا كان اهتمام المؤلفين والباحثين أن يقدموا لدارسي الإدارة العامة والعاملين في مبادئ الأصول والأسس والمبادئ الإدارية العامة وبعض الحقائق والمعلومات ومحاولة ربط هذه الحقائق والمعلومات بواقع الإدارة العلمي ومن بين هؤلاء المفكرين نجد هنري فايول ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية : ما هي



أهم أسس ومبادئ هنري فايول في الإدارة ؟ ومن هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

ما أهمية وجود الإدارة العامة ؟ ما مفهومها عند هنري فايول ؟

ما هي العناصر التي أضافها هنري فايول لعلم الإدارة العامة ؟ الفصل الأول : هنري

فايول و مفهوم الإدارة العام

نبذة تاريخية عن هنري فايول

ولد هنري فايول الفرنسي الجنسية عام 1841 باسطنبول، أحد Henri Fayol علماء الإدارة الكلاسيكية، عمل مديرا تنفيذيا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا و من خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية .³²

لقد تميز هنري فايول عن فريديريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندسا، و كان من ضمن الكتاب الأوائل الذين حاولوا نظرية عامة للإدارة بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج و من ثم اهتم فايول بالإدارة على مستويات مختلفة .

في حين كانت الو.م.أ و انجلترا تهتم بالنتائج التي توصل إليها فريديريك تايلور لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل في المصنع كانت هناك محاولات مهمة تتم على أرض فرنسا بمعرفة هنري فايول رجل الصناعة الفرنسية لوضع نظرية عامة للإدارة اتضحت معالمها في كتابه الذي ظهر في فرنسا سنة 1916 تحت عنوان « الإدارة العامة والصناعة »³³ و الذي ترجم إلى اللغة الانجليزية سنة 1929 ضمنه الكثير من الأفكار و المبادئ التي لاقت و لا تزال تلقى رواجاً كبيراً بين الباحثين و الممارسين و لقد اهتم فايول بالإدارة في قطاع الأعمال، مع العلم أن الأصول العامة للإدارة يمكن أن تسري في ميداني الإدارة

³² عمار وحوش، المرجع السابق الذكر، ص 12.

³³ المرجع السابق الذكر، ص 12.



العلماء و إدارة الأعمال و وضع 14 مبدأ للإدارة كما قام فبتقسيم الأنشطة الإدارية إلى ستة أنشطة. توفي هنري فايول بباريس في ديسمبر 1925 عن أربعة وثمانين عاما .

إنجازات هنري فايول تصنيف النشاطات الإدارية لست

مجموعات : فنية، تجارية، مالية، الأمن، محاسبة و إدارية .

تحديد مهارات و صفات إدارية يستلزم وجودها بالمدير : جسدية، عقلية، خلقية، ثقافية و فنية.

تصنيف وظائف الإدارة إلى خمس وظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق و الرقابة

تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث اقترح 14 مبدأ للإدارة ما يزال مفيد استخدامها في الإدارة الحديثة .»

فايول كرائد من رواد الفكر الإداري الكلاسيكي:

يعد فايول أحد أشهر علماء الإدارة الكلاسيكية و مؤسسيها و من رواد الفكر الإداري الكلاسيكي و هو الذي ابتدع مفهوم العملية الإدارية لدراسة طبيعة الإدارة فمن خلال عمله كمدير تنفيذي لشركة صناعية، نال خبرته العملية التي قادتته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية و عمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، وثق ذلك في كتابه الأكثر شهرة « الإدارة العامة و الصناعة » عام 1916، و تعتبر دراسات فايول امتدادا للمدرسة التaylorية.

إلا أن فايول قد تجاوز مستوى الورشة التي تحدث عنها تايلور إلى مستوى المنظمة و من ثم تحول موضوعه إلى الاهتمام بترشيد العلاقة بين العامل و الماكينة، و لقد تضمنت مؤلفات هنري فايول موضوعات تعالج نواحي إدارية متعددة تحمل الفكر الإداري الكلاسيكي كأساس لها حيث ركز في أفكاره على صفات الإداريين و تدريبهم و وظائف الإدارة و الأسس العامة .



نظرية هنري فايول في الإدارة:
الأسس العامة للنظرية:



في الوقت الذي كان ينادي فيه تاييلور بالإدارة العلمية في أمريكا كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا و ظهرت أفكاره في كتابه المشهور (الإدارة العامة و الصناعة) و قد قام فايول بتصنيف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة وظائف و هي على النحو التالي :³⁴

- 1- الوظيفة تقنية : تشمل عمليات تحويل و التصنيع و الإنتاج .
- 2- الوظيفة التجارية: تشمل عمليات الشراء و البيع.
- 3- الوظيفة المالية : تشمل عمليات البحث عن الأموال وجلبها وتوظيفها و توفيرها و الاستخدام الأمثل و الاقتصادي لها و حسن استثمارها .
- 4- الوظيفة المحاسبية: تشمل هذه الوظيفة تسجيل مختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة و إعداد الميزانية و التكاليف كما أنها تتضمن القيام بالعمليات الإحصائية .
- 5- وظيفة الأمن: و يتعلق الأمر بحماية الممتلكات و المحافظة عليها و المحافظة على السلامة الأفراد العاملين في المنظمة.
- 6- الوظيفة الإدارية : حسب فايول تقوم هذه الوظيفة ب التخطيط، التنظيم، التوجيه التنسيق و الرقابة و اعتبر فايول أن الوظيفة الإدارية من أهم الوظائف و أحاطها بقدر كبير من العناية و الاهتمام .

* و قد قام فايول أيضا بوضع خصائص و صفات يجب توافرها عند المديرين (القائد) فحسب فايول يجب أن تتوفر فيهم الخصائص التالية:³⁵

³⁴ طه طارق، المرجع السابق الذكر، ص 131.

³⁵ المرجع السابق الذكر، ص 131.



- 1- صفات جسمانية : الصحة و القوة .
- 2- صفات ذهنية القدرة على الفهم و الدراسة و التحليل.
- 3- صفات خلقية: حسن الصورة والهندام.
- 4- صفات تربوية: اللباقة وحسن المعاملة.
- 5- صفات تقنية: ترتبط بالوظيفة التي يؤذيها المدير .
- 6- صفات تتعلق بالخبرة و التجربة: الخبرة بالتعلم و التجربة بالمعرفة حتى يؤدي بطريقة سليمة .

مبادئ الإدارة 14 عند فايول

مع تسليم فايول بأن أسس الإدارة مرنة و لا تعبر عن قواعد ثابتة و محددة، فقد وضع 14 مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته و لكنه دعا إلى وجوب استعمالها و تطويرها حسب الظروف و هذه المبادئ كالآتي:³⁶

- 1- مبدأ التخصص:
تجميع الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض .
- 2- مبدأ السلطة و المسؤولية :
أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة و المسؤولية، وأن هذه الأخيرة موازية للسابقة ومنبثقة عنها، ويرى فايول السلطة مزيجا من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة .
- 3- مبدأ الانضباط :

³⁶ المرجع السابق الذكر، ص ص 132، 133.



. وهو في نظر فايول احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام، ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات .

4- مبدأ وحدة القيادة:

هذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير .

5- مبدأ وحد التوجيه:

و يقضي هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة وهذا المبدأ يهتم بالنشاط الأفراد .

6- مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية:

وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمرار يته.

7- مبدأ الأجر العادل:

يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.

8- مبدأ المركزية أو تفويض السلطة:

ويقصد به مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة إلى أخرى وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري.

9- مبدأ التسلسل و التدرج الرتبوي:



يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة .

10- مبدأ الترتيب:

ويقصد به فايول وضع كل شيء و كل شخص في مكانه و يقسمه فايول إلى قسمين نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم .

11- مبدأ العدل و المساواة في معاملة الأفراد:

يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم وأن يلتزم كل منهم على حقوقه كافة .

12- مبدأ استقرار الأفراد:

ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة .

13- مبدأ حرية المبادرة:

المبادرة عند فايول إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإعداد المقترحات وتنمية روح الابتكار .

14- مبدأ وحدة الأفراد:

حيث أن الوحدة تولد قوة فعلى المدير وفق هذا المبدأ تجنب العمل بمقولة فرق تسد وتجنب تعسف في الاتصال بالمرؤوسين بطرق رسمية .

وظائف الإدارة عند فايول:



بحسب فايول وظائف الإدارة هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة حيث يقول فايول « معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق و تراقب » :

1- هو التنبؤ ما سيحدث في المستقبل والاستعداد والإعداد لمواجهةته فعلى المدير أن يقوم بوضع الخطة اللازمة للعمل ويتم تحديد فيها تواجهاات المؤسسة وتحديد أهدافها بناء على وقائع ومعلومات وأحداث سابقة والربط بين المتغيرات وأن يتأكد من أن هذه الخطة تتضمن الاستمرار والمرونة والدقة.

2- التنظيم:

يتضمن التنظيم تعريف ورسم الهيكل التنظيمي للمنظمة وكافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة ويجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الرؤساء و المرؤوسين مع الاهتمام بعملية اختيار الأفراد و ضمان تدريبهم وتكوينهم.

3- التوجيه:

يرتبط التوجيه بحسب فايول بعملية الإشراف الفعال ويتعلق الأمر بالدرجة الأولى في العلاقات الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال معرفة دوافعهم للعمل والقدرة على تحفيزهم.

4- التنسيق:

لم ينجح فايول في فصل التنسيق عن وظيفتي التخطيط والتنظيم فيرى أن التنسيق معناه ربط بين كافة الأنشطة والجهود والمهام والانسجام لبلوغ وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

5- الرقابة:



أي بمعنى التأكد من أن كل شيء قد يتم إنجازه وفقا للخطة الموضوعة أو الصادرة على أن يصاحب ذلك مكافأة للمجدين الإنجازات (ومعاقبة الأخطاء والعمل على تصحيحها و تفاديها في المستقبل .

أبرز الانتقادات الموجهة لنظرية هنري فايول:

هناك بعض الانتقادات على النظرية كحال غير ها من النظريات التي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها ومن تلك الانتقادات ما يلي :³⁷

الكثير من المبادئ التي وضعها فايول تصلح كشعارات لا أكثر، تتوقف صلاحية المبادئ التي وضعها فايول على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد حيث لا يمكن فصل القضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية وثقافية والاجتماعية .

قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي ما يتطلب اللجوء إلى تعديلها، بما يتلاءم والواقع المعيشي .

تتسم المبادئ المذكورة بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات للمديرين (الأقوياء) بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء (المروؤسين) والسيطرة عليهم والتحكم فيهم .

لا يمكن فصل القضايا الإدارية (التسيرية) عن المتغيرات المحيطة (السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والقانونية) مما يؤدي إلى وجود خلافات في تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع .

أسباب وجود نقائص في الإدارة عند فايول :³⁸

³⁷ احمد عبد الله الصباب . أساسيات الإدارة الحديثة ، خوارزم العلمية ، 2005، ص 111.

³⁸ المرجع السابق الذكر، ص 112.

1- سوء التخطيط ينحصر في عدم إحاطة بكل الميادين و لا يستغل إلا القليل من المجالات .

2- تغيب التنظيم أن الخلل الذي يصيب تقسيم العمل على العمال يؤدي إلى تعقد الإجراءات وعدم في الدقة في توزيع الاختصاصات وكذا ظهور جملة من الآفات الوظيفية بين العمال.

3- نقص التنسيق ويؤدي على عدم توافر الاتصال بين مختلف أجزاء الإدارة والذي يؤدي بدور إلى خلق تضارب بين المصالح والوظائف وتبديد للمجهودات والأموال .

4- قصور القيادة وسببه افتقار الرؤساء إلى التأهيل اللازم لتولي القيادة الإدارية ونقص استعداداتهم الطبيعية للقيام بمهام الإدارة.

5- ضعف الرقابة أن سوء تكوين معظم القادة الإداريين و التكاسل أدى إلى عدم تحقيق الإدارة لأهدافها .

الخاتمة

بعد عرضنا لحياة هنري فايول واهتماماته بالإدارة بصفة عامة توصلنا إلا أن الإدارة تختص بتنفيذ السياسة العامة للمنظمة بواسطة الأجهزة المختلفة حيث تتولى هذه الأجهزة :

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة من أجل تحقيق الأهداف والمصلحة العامة.

وينبغي التنويه بأن الإدارة وتطبيق مبادئها تعتبر وسيلة وليست غاية في حد ذاتها فهي بالضرورة وسيلة تستخدم أو نطاق يطبق بغرض الوصول إلى تحقيق هدف محدد، ومن ثم فإن دراسة الإدارة تكون لمجرد تحسينها في حد ذاتها لكي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بشكل دقيق

النظرية البيروقراطية

إن المؤسسة هي تنظيم اجتماعي هادف ينتج واقعا اجتماعيا بداخله يتجلى من خلال العلاقات الاجتماعية السائدة بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين، فهذه العلاقات هي نتاج لثقافة الأفراد وهي منتجة لثقافة خاصة بالمؤسسة من خلال الفعل الجماعي للفاعلين داخلها، حيث أن الفعل الجماعي أو الفعل المنظم هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة كتنظيم، وقد وضع فيبر نموذجا للإدارة والتسيير أسماه "النموذج البيروقراطي" والذي يعتمد على الترشيح العقلاني للتسيير والتنظيم الإداري. كما تمثل البيروقراطية مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيدة وكفوة لمنظمة من خلال منطق و قواعد عمل وشرعية سلطة، والبيروقراطية هي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيدة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. لذلك الإشكالية الأساسية التي سنعالجها، تتمثل في: ما هي سمات وخصائص التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر؟ وما هي خلفياته وحدوده؟

أهم رواد النظرية البيروقراطية.

1-ماكس فيبر 1864-1920:

يعتبر ماكس فيبر من أحد الكتاب الألمان الذين ساهموا في تطوير الإدارة وفعاليتها، حيث افترض إمكانية زيادة الإنتاجية من خلال استخدام المديرين للهياكل التنظيمية المناسبة للمكاتب الحكومية كبيرة الحجم .

والبيروقراطية بمفهوم فيبر ليست بالمفهوم الشائع للبيروقراطية من حيث التعقيد والروتين والإجراءات البطيئة والمطولة وعدم الكفاءة في التنظيم وإنما يقصد بها العكس تماما فه

يشكل معين من التنظيم يتصف بالنموذجية والعقلانية والكفاءة العالية في الإنجاز، ويستند إلى مبادئ المنطق والنظام والسلطة الشرعية.³⁹

2- أنتوني دونز:

يعتبر النموذج الذي قدمه أنتوني دونز من النماذج الحديثة عن البيروقراطية، ويتكون هذا النموذج من أسس متعددة من أهمها ما يلي:⁴⁰

- للتنظيمات البيروقراطية هيكل تنظيمي رسمي تتدرج فيه السلطة هرميا من القمة إلى القاعدة، ويتخلله شبكة من الاتصالات في كافة الاتجاهات.
- وجود نظم ولوائح رسمية تتضمن كافة القواعد والتعليمات التي تحكم سير العمل.
- التنظيم البيروقراطي مفتوح وليس مغلق.
- تتصف التنظيمات البيروقراطية بالنمو والتوسع.
- سلوك البيروقراطيين داخل التنظيم سلوك رشيد نحو تحقيق الأهداف.
- الموظف البيروقراطي شخصية إنسانية لها هيكل متشابه من الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من خلال عملها في التنظيم.
- يوجد داخل التنظيم البيروقراطي خمسة أنواع من البيروقراطيين وهي:⁴¹
 - أ. المتسلقون: محور اهتمام هذه الفئة وغايتها هو زيادة دخلها والحصول على السلطة والهيبة.

³⁹ عمر محمد نزة، "مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص 104.

⁴⁰ المرجع السابق الذكر، ص 106.

⁴¹ المرجع السابق الذكر، ص 106.

ب. المحافظون: يسعون إلى تحقيق الأمن والاستقرار من خلال الحصول على قدر مناسب من الدخل عكس فئة المتسلقون.

ت. المتحمسون: يسعون إلى الحصول على القوة والسلطة في سبيل تحقيق السياسة أو المبدأ الذي تؤمن به

ث. الملتزمون: هذه الفئة أهدافها وغايتها نفس فئة المتحمسون، إلا أن الملتزمون يؤمنون ويخلصون لسياسة أو مبدأ أعم و أشمل من المتحمسون، وهم بالعادة يخلصون ويتحمسون للتنظيم ككل.

ج. السياسيون: هذه الفئة مثلها مثل الفئتين السابقتين، إل أن نطاق سياساتها أعم وأشمل، فهي تتحمس وتهتم ليس للتنظيم فحسب بل للمجتمع ككل، وبالتالي سلوكهم ينصرف إلى خدمة المجتمع

كما هناك بعض الصفات غير المرغوبة التي يتصف بها البيروقراطي أهمها مايلي:⁴²

المبالغة في وصف إنجازاته عندما يرفعها إلى رئيسه، والإقلال من شأن المعلومات التي لا تتناسب مع مصلحته الشخصية.

- تدعيم أي قرار أو تصرف يتوافق مع مصلحته الخاصة، ومقاومة أي قرار أو تصرف يتضارب مع مصالحه ومشاريعه الخاصة.

- الإقدام على العمل بحماسة وتحمل مسؤوليات أكبر من المسؤوليات الملقاة على عاتقه، بما إذا كان ذلك سيعود عليه بالنفع و الفائدة.

⁴² عمر محمد ذرة، مدخل إلى الإدارة ، المرجع السابق الذكر، ص 107.

• في التنظيم البيروقراطي هنا كحاجة ماسة لتطبيق الرقابة الشديدة.

• التنظيم البيروقراطي يتصف بالجمود التنظيمي، أي البطء في تنفيذ القرارات واستنفاد وقت طويل في إنجاز الأعمال

أولاً: تعريف البيروقراطية:

إن كلمة بيروقراطية تتردد على ألسنة الكثير من الناس للتعبير عن نظام يسوده الروتين الممل ويتصف بضعف الإنجاز والبطء في التنفيذ، ولكن هنا المفهوم مغير تماماً للمفهوم الأساسي الذي جاء به عالم الاجتماع ماكس فيبر فكلمة بيروقراطية bureaucracy كلمة يونانية لاتينية وتقسم إلى شقين الأول bureau وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب و cracy وتعني سلطة أو حكم، لتشكلا معاً مصطلحاً واحداً وهو سلطة المكتب أو حكم المكتب.⁴³

ثانياً: تعريف النظرية البيروقراطية:

تتشابه افتراضات النظرية البيروقراطية والمبادئ التي جاءت بها مع ما جاء به تايلور. وترتبط هذه النظرية باسم العالم الألماني ماكس فيبر الذي كان معاصراً لرجال الإدارة العلمية الذين بهروهم بكتاباتهم.⁴⁴ وكان هدف فيبر من وضع النظرية هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية ولم تكن النظرية البيروقراطية إلا حصيلة تحليلات فيبر ودراساته العميقة لسير تطور المجتمعات البشرية. فقد كان يرى أن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو

⁴³ ختام عبد الرحيم السحيمات، " مفاهيم جديدة في علم الإدارة "، الطبعة الأولى، 2009، ص 33.

العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دورا مهما⁴⁵ ومن خلال استقرائه للتاريخ حدد فيبر ثلاث مراحل تمر فيها المجتمعات البشرية ويشكل تصاعدي من مرحلة البدائية والتخلف إلى مرحلة العقلانية والبيروقراطية والتقدم، إذ وجد أن المجتمع يمر في مراحل ثلاث على أساس مبررات الشرعية للسلطة الحاكمة وهي:⁴⁶

- 1- **مرحلة السلطة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة مرحلة المجتمعات البدائية التي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستند في شرعية حكمها إلى معايير غير موضوعية لا علاقة لها بمستوى الأداء والقدرات بل لمعايير الحسب والنسب والوراثة.
- 2- **مرحلة السلطة الكاريزماتية:** يصل السلطة في هذه المرحلة من التطور قيادات فردية ذات خصائص شخصية جذابة تتقاد لها الجماهير، وليس الأسباب موضوعية بل تأثرا بها واجتذابا لقوى سحرية لدى هذه القيادات غير قابلة لتفسير العلمي.
- 3- **مرحلة السلطة القانونية:** تعتبر هذه المرحلة مرحلة العقلانية التنظيمية حيث تكون السلطة في المجتمع بيد الفئات التي يحددها القانون ووفقا لمعايير موضوعية لا تقليدية ولا كاريزماتية، وبالتالي فإن المعايير التقليدية والتي لا تمت لمعايير الكفاءة بصلة يتم استبعادها كأسس للتعيين في الوظائف العامة.

➤ **المطلب الثالث: خصائص النظرية البيروقراطية.**

تعتبر النظرية البيروقراطية نموذجا مثاليا للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية وسلوكية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة. ومع تعدد ما يذكر من الخصائص البيروقراطية إلا أنه يمكن إجمالها بما يلي:

⁴⁵ Allen Settle and Allen K. ((American Pubbie Administration Concepts and Cases)) P24.

1- تقسيم العمل والتخصص: حيث تؤكد نظرية البيروقراطية على أهمية تقسيم الأعمال فيها إلى عدة خطوات ثم توزيع هذه الأعمال على الأفراد العاملين على أساس خبراتهم وتخصصاتهم، بحيث يقوم كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق مع قدراته وإمكاناته الجسدية والذهنية، مما يؤدي لضمان الدقة في العمل وتحقيق مبدأ الكفاية في توزيع الأعمال.

2- تدرج الوظائف في مستويات السلطة (هرمية الوظائف): ويعني ذلك وجود مستويات إدارية متفاوتة، حيث تقسم المنظمة إلى ثلاث مستويات على شكل هرم، حيث يضم المستوى الأول مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية ويقع على رأس الهرم الإداري، وتكون مهمته وضع الأهداف والسياسات العامة للمنظمة.

أما المستوى الثاني فهو مستوى الإدارة الوسطى أو التنفيذية ومهمته وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات العامة والإشراف على عملية تنفيذها، وتقديم التقارير للسلطة العليا.

أما المستوى الثالث فهو مستوى الإدارة الدنيا ويقوم بعمليات التنفيذ المختلفة تحت إشراف الإدارة الوسطى فيقوم هذا المبدأ على أن المستوى الأدنى يخضع للمستوى الأعلى منه والأعلى للذي يعلوه مباشرة، وهكذا حتى قمة الهرم ويكون بذلك انتظام للعمل بين الأوامر الموجهة على اختلافها. ولكن سلبية هذا المبدأ هو تعقيد وتطويل خطوط الاتصال بين جهات المنظمة المختلفة، وبالتالي تعطيل الأعمال داخل المنظمة.

3- الموضوعية واللاشخصية: ويعني ذلك وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل فالجميع يعمل على أساس موضوعي دون التأثير بأية اعتبارات شخصية في علاقاتهم داخل المنظمة وفي معاملاتهم مع أفراد الجمهور، ولا يوجد تمييز في المعاملة بين من تقدم لهم

الخدمات، حيث يطبق البعد القانوني للنظام لكل ما يشتمل عليه من قوانين وأنظمة وتعليمات على جميع الأفراد دون تمييز للاعتبارات الشخصية.⁽¹⁷⁾ 47

4- وضع نظام خدمة للعاملين في المنظمة: ويقصد به وجود نظام وظيفي ينظم حياة الموظفين منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائيا ويتضمن هذا النظام الاختيار بالتعيين السليم للأفراد على أساس الكفاءة والخبرة، وجود هيكل عادل للرواتب، وحصول الموظف على راتب تقاعدي أو مكافأة مجزية عند نهاية خدمته.⁽¹⁸⁾ 48

5- اعتبار الإدارة مهنة دائمة: ينظر للإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر، فعلى المؤسسة إشغال الوظائف الإدارية الرئاسية بفئة من المدراء المؤهلين علميا في علم الإدارة وذلك لضمان سلامة القرارات التي يتخذونها.⁽¹⁹⁾ 49

6- التدوين الكتابي: حيث أدخل فيبر العمل الكتابي لتدوين كافة الأنشطة المتعلقة بالعمل والتعامل في المنظمة، فعلى المنظمة الاحتفاظ بسجلات توثق بها الأعمال والقرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة وتشمل أيضا إلى جانب القرارات السجلات المحاسبية والمالية ووثائق الشراء ووثائق الأفراد وكافة المعاملات مع الخارج، بحيث يسهل الرجوع إليها مستقبلا سواء بالنسبة لإدارة المنظمة أو للعاملين فيها أو المتعاملين معها.

كما يساعدها في وضع الدراسات وحل المشكلات وتقدير ما سيحدث مستقبلا. كما تساعد في عملية التخطيط ووضع الأهداف. وكل ذلك يتطلب وجود كوادر بشرية لإعداد الكتب وحفظها وفهرستها لتكون عملية الرجوع إليها سهلة وسريعة.⁽²⁰⁾

⁽¹⁷⁾د. ختام عبد الرحيم السحيمات، " مفاهيم جديدة في علم الإدارة "، مرجع سابق، ص 35-36.

⁴⁷ فول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة ، 2021

⁽¹⁸⁾ مرجع سابق، ص 35-36.

⁴⁸ فول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة ، 2021

⁽¹⁹⁾ مرجع سابق، ص 35-36.

⁴⁹ فول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة ، 2021

❖ المبحث الثاني: تقييم النظرية البيروقراطية.

➤ المطلب الأول: الاختلاف بين نموذج فيبر ونموذج دونز.

• أغفل فيبر العنصر البشري في التنظيم ومدى أهميته وتأثيره على السلوك التنظيمي كأحد المتغيرات الأساسية، في حين أن نموذج دونز أدخله في الاعتبار ونظر إليه كمتغير أساسي ومن محددات السلوك التنظيمي البيروقراطي.⁽²¹⁾

• نظر دونز إلى الإنسان نظرة موضوعية وليست مثالية كما هو الحال عند فيبر فحب الذات وتفضيل المصلحة الشخصية تفوق المصلحة العامة، أما عند فيبر فيرى أن البيروقراطي فصل تماماً بين أهدافه الخاصة وواجبات وأهداف العمل الرسمي⁽²²⁾.

• يؤكد دونز أن التنظيم البيروقراطي تنظيم مفتوح على البيئة التي عمل فيها، فهو يتأثر بالمتغيرات التي تحدث فيها، بينما يرى فيبر أن التنظيم البيروقراطي لا يتأثر سوى بالمتغيرات الداخلية أي أنه نظام مغلق⁽²³⁾.

➤ المطلب الثاني: الجوانب الإيجابية في نظرية ماكس فيبر.

تتمثل الجوانب الإيجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي بما يلي:⁽²⁴⁾ 50

• الاعتماد على الرشد والعقلانية من خلال مجموعة من الضوابط والمعايير لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة.

⁽²⁰⁾ مرجع سابق، ص 35-36.

⁽²¹⁾ عمر محمد ذرة، "مدخل إلى الإدارة"، مرجع سابق، ص 108.

⁽²²⁾ عمر محمد ذرة، "مدخل إلى الإدارة"، مرجع سابق، ص 108.

⁽²³⁾ عمر محمد ذرة، "مدخل إلى الإدارة"، مرجع سابق، ص 108.

⁽²⁴⁾ د. فاطمة بدر، د. معاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 14.

⁵⁰ قول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة، 2021

• تنظيم ماكس فيبر ينطبق على التنظيمات الحكومية الكبيرة والضخمة الملزمة بالقوانين والقواعد والأنظمة.

• صفات التسلسل السلطوي الرئاسي والاستمرارية والاستقرار والدقة جعلت تنظيم ماكس فيبر يتقدم على ما عداه من التنظيمات الإدارية.

• عدم خضوع المراكز الوظيفية وشاغلها في التنظيم الإداري البيروقراطي للضغوط السياسية وأطماع السياسيين وطموحاتهم، نظرا لتمسك هذا التنظيم بالقانون واللوائح والقواعد والأنظمة.

• العمل على حماية الموظفين العاملين في مؤسسات والتنظيمات الحكومية عند الضغط عليهم من قبل القيادات السياسية

• عدم حدوث تغيرات جوهرية في التنظيم البيروقراطي نظرا لما يتمتع به من استقرار واستمرارية، وذلك مهما حدث من تغيرات في نظام الدولة أو الفكر السياسي.

➤ الانتقادات الموجهة إلى نظرية التنظيم البيروقراطي.

وجه العديد من الدارسين الانتقادات لتنظيم فيبر البيروقراطي في المؤسسة الحكومية، ومن هذه الانتقادات ما يلي:⁵¹

• من الملاحظ أن فيبر ركز على العلاقات الرسمية إهماله للعلاقات غير الرسمية.

• أنها لا تختلف عن سابقتها، نظرية الإدارة العلمية في إهمالها للنواحي الإنسانية من خلال نظرتها للإنسان باعتباره آلة يمكن التحكم بها، وبذلك تقتل روح الإبداع والمبادرة.

• إهمالها لأثر البيئة على التنظيم، واعتبرت المنظمة نطاقا مغلقا.

⁵¹ ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، مرجع سابق، ص 37.

• تتميز هذه النظرية بتقسيم العمل والتخصص والتقيد بلوائح العمل من حيث الأهداف والسياسات والإجراءات واعتماد الأساليب والوسائل الروتينية المحددة، مما يؤدي إلى بطء في الإنجاز في كثير من الحالات التي تتطلب السرعة.

• تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا وعدم مشاركة المستويات الأدنى بمناقشتها وإبداء الرأي في خطط وسياسات المشروع.⁵²

ما يمكننا قوله في الختام هو أن "ماكس فيبر" ساهم إسهاما كبيرا في إثراء الفكر الإنساني عموما، والفكر الإداري على وجه الخصوص، حيث تصنف نظريته في البيروقراطية ضمن إطار المدرسة الكلاسيكية، ورغم مرور ما يقارب القرن عن وفاته إلا أن كتاباته وأفكاره ونظرياته لا زالت محل اهتمام الباحثين. وانطلاقا من مقولة أن الإنسان، وخصوصا المفكر، ابن بيئته فقد انطلق "فيبر" من بيئته الأوروبية والألمانية، على وجه التحديد، بمختلف الأوضاع والظروف التي كانت تشهدها وبنى وصاغ نموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي، المتميز بالعديد من الخصائص والسمات، لا سيما سمة الشرعية القانونية العقلانية. فقد رأى "فيبر" في التنظيم البيروقراطي النموذج المناسب بل الأنسب للتكفل بمختلف المهام والوظائف التي كان على الدولة الحديثة القيام بها في ظل النظام الرأسمالي.

ورغم كل الانتقادات لا تزال تعتبر النظرية البيروقراطية فعالة، حيث تدل الوقائع بأن الدول التي تطبق هذا النموذج والدول التي طبقت في السابق قد حققت تقدما ملحوظا فظة على عضويتهم بدعم العلاقات الإنسانية بنيه و بينهم، ثم قبولهم لشخصه كقائد و عليه مهمة التنسيق بين جهود العاملين بالاتصال الفعال بين الأفراد و المجموعات بحيث يعمل الجميع بروح الفريق الواحد لا كأجزاء منعزلة، هذا بالإضافة إلى مهمته الخاصة بالتأكيد من أن هذه الجماعات تحقق أهدافها و أن خطط العمل و برامجهم مفهومه لديهم، و إذا انطلقنا

⁵² فاطمة بدر، د. معاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، المرجع السابق الذكر، ص 15.

إلى رياض العلاقات الإنسانية الفواحة بعبير الحب و المودة و الحرص على الآخر فإننا نجد تألقاً و ضياءً على طريق الحياة الاجتماعية السلمية الصادقة فيشعر الفرد مهما صغر أو كبر بأنه شريك في العمل واتخاذ القرار وتحمل النتائج في ضل الإنسانية الراقية والفقه الواقعي لتقويم الأداء وتشجيع المواهب وتعزيز القدرات .

ومن هنا يمكن أن نفهم أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية يتضمن إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية وما يرتبط بها من دوافع وتنظيم غير رسمي ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين.

مفهوم العلاقات الإنسانية و أهميتها

العلاقات الإنسانية و الإدارة

و يقصد به عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسية و تحقيق الأهداف المرغوبة.⁵³

ومن هنا يمكن أن نفهم أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة ولهذا فإن السبب الرئيسي للعلاقات الإنسانية يتضمن إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية أو يرتبط بها من دوافع وتنظيم غير رسمي ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين

نشأة المدرسة:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930م " كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري -

⁵³ أحمد إبراهيم أحمد :الجوانب السلوكية لإدارة المدرسة القاهرة ،دار الفكر العربي ، 2002، ص 22

التقليدي ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري.

ومن الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:⁵⁴

- الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثم رأى الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا
- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل، ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في إتخاذ القرارات.
- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.
- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية⁵⁵
- زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل جهداً للاستفادة القصوى من هذا العنصر، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثورن.

أهمية العلاقات الإنسانية

ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناء هي من السمات الهامة التي يجب تمييز بها شخصية الإداري.

⁵⁴ أحمد إبراهيم أحمد :الجوانب السلوكية من لإدارة المدرسية القاهرة ،دار الفكر العربي ، 2002/1421 م ،ص 22
⁵⁵ رشوان حسين عبد الحميد : العلاقات الإنسانية في مجال علم الإدارة ،إسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث ، 1997 م

فالقائدات الإدارية الناجحة هي التي تحضي بتقدير كبير من الآخرين وهي التي تستطيع إن تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال وهذا مع توفر قدرة على امتداح عملهم بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بأفراد الاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم ويمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1) للمساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين من خلال المؤشرات الآتية:

- مستوى اندفاع الأفراد لتحقيق إنتاج جديد .
- مستوى الثقة المتبادلة والود والانتماء بين الأفراد ومروسيهم .
- 2) إصباغ الصفة الاجتماعية إلى الرسمية على المدرسة .
- 3) أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال والإتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومتنوعة تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل، فهي تقوم على أساس فهم الإنسان ودوافعه وانفعالاته ويرتبط نجاحها ببيان الهدف الإنساني في المؤسسة.

4) تحسين العلاقات بين الرئيس والرؤوس⁵⁶

نظرية جورج التون مايو 1880-1948⁵⁷

التعريف بجورج التون مايو:

التون مايو هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول و تايلور، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأثبتت بأن العلاقات

⁵⁶ رشوان حسين عبد الحميد، العلاقات الإنسانية في مجال علم الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص ص 36، 38.

⁵⁷ حسن الصرن رعد ، دليل تطور الفكر الإداري، (دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، 2010 ص 93

الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية و هذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن.

نبذة عن حياته :

التون مايو هو عالم نفس و عالم اجتماعي، وُلد بمدينة اديليد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 و توفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في جيلفورد ببريطانيا. عمل كأستاذ مٌحاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا ، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفاد للأعمال (1923-1947) أين عمل كأستاذ في البحث الصناعي.⁵⁸

أعماله:

يُعتبر إلتون مايو مؤسساً لمدرسة العلاقات الإنسانية و هو مشهور بأبحاثه المتعددة، و بتجارب هاوثورن على وجه الخصوص التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين، و التي أظهرت أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي للعمال. لقد حاول في البداية بحث سبل رفع الإنتاجية عبر سلسلة من التجارب، كتغيير ظروف الإضاءة في ورشات العمل مما سمح له باكتشاف أن إنتاجية العمال لا تتعلق بالعوامل المالية و المادية، بل تتعلق بعوامل اجتماعية، كالصداقة داخل محيط العمل، و بمدى شعور العمال بالأهمية.

لقد أسفرت هذه الدراسات على نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :⁵⁹

1. العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيراً من مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة، وذلك في معظم مجالات العمل الصناعي، وتؤدي هذه الجماعات دوراً مؤثراً

⁵⁸ حسن الصرن رعد ، المرجع السابق الذكر، ص 96.

⁵⁹ المرجع السابق الذكر، ص 98.

في حياة العامل، وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأمن وأنماط السلوك الصادرة عنه، والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك.

2. يساعد الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فقد أدى الاهتمام الخاص الذي وجدته الجماعات المبحوثة طوال سنوات الدراسة إلى زيادة الإنتاجية، فالتقدير والاحترام يشبع حاجات العامل إلى الأمان والاستقرار كما يؤدي إلى ارتفاع الأجور.

3. إن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال يعكس في حقيقة الأمر مواقف شخصية أو اجتماعية مختلفة، وهي ليست حقائق في حد ذاتها، إنما أعراض ودلائل على مسائل أخرى.

تجارب التون مايو

1 - تجارب هاوثورن وتأثيرها على العاملين:⁶⁰

بدأت مجموعة من المفكرين في الإدارة في البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة

أي أن التفكير الأولي لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وإنما كان البحث يدور حول البحث عما يخفف أو يربط من آثار تطبيق هذه المبادئ، بدأت هذه المحاولات في مصانع هاوثورن الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بواسطة التون مايو الذي فكر في اختيار نظم للإضاءة وكذلك نظم للراحة خلال العمل مما يساعد على تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي لتحقيق الكفاية الكلية للمنشأة.

وفي عام 1924 بدأ مايو في إجراء أربعة أنواع من التجارب .. هي : ⁶¹

⁶⁰ نفس المرجع سابق :ص 94

1 -تجارب لدراسة أثر التغيير في الإضاءة على الإنتاجية.

2 -تجارب لدراسة اثر التغير في نظم فترات الراحة على الإنتاجية.

3 -دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين ومشاعرهم .

4 -تحليل الجوانب الاجتماعية لمجموعات العمل الصغيرة .

ولإجراء هذه التجارب تم اختيار مجموعة من العاملات وعزلهم في مكان مخصص لقياس الإنتاجية قبل إدخال المتغيرات التجريبية وبعد إدخال المتغيرات التجريبية .

- من أهم الأسباب الحقيقة التي ساهمت في زيادة الإنتاج عند مايو:

- لاحظ الباحثون تولد نوع من العلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية بين

المجموعة التجريبية وقد أمكن تولد وظهور هذه العلاقات بسبب صغر حجم

المجموعة، فبعد أن كانت العاملة عضوا في جماعة قوامها 500 مفردة أصبحت

عضوة في جماعة صغيرة قوامها 50 مفردة⁶².

- هنا توصل الباحثون إلي أن العلاقات غير الرسمية التي تتولد بين أعضاء الجماعة

تؤدي إلي رفع الروح المعنوية للأفراد ومن ثم تتحقق الكفاءة الإنتاجية .

هذه الأفكار الشرارة الأولى الحقيقية لظهور المدرسة السلوكية في الإدارة حيث لفتت

أنظار العلماء إلي أهمية الفرد في محيط العمل وأن الفرد ليس له احتياجات مادية فقط)

كما تدعى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة (أ) ،نما له احتياجات اجتماعية ويرغب في إشباع

هذه الاحتياجات داخل العمل ، وأن الفرد ليس نموذج بسيط وا إنما نموذج معقد يستحق

الدراسة.

⁶¹ رشوان حسين عبد الحميد : العلاقات الإنسانية في مجال علم لإدارة ،الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث ،1997 م

ص 35

⁶² نفس المرجع:95

مبادئ العلاقات الإنسانية

يتضح مما سبق أن التنظيم الرسمي العلمي وحده لا يكفي للنجاح في العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ولكن يجدر بنا أن نتعرض لبعض الدعائم والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو العلاقات الإنسانية أهمها ما يلي: ⁶³

- 1- أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها. ⁶⁴
- 2- أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة.
- 3- ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمل للتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم وهذا يستدعي القيام ب:
 - 4- تحليل العمل الذي يقوم به كل شخص.
 - 5- وصف العمل وتوفير المعدات اللازمة له ومعرفة الوقت الذي تحتاجه عملياته.
 - 6- وضع الفرد الكفاء في الوظيفة المناسبة فلا تكون فوق مستواه فيهملها ويقصر في أداء واجبه ولا تكون أقل من كفاءته فيحتقرها، أي يجب أن تكون عملية شغل الوظائف دقيقة قدر الإمكان.
 - 7- أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وإن نحفظ له كرامته وأدميته بما يلي: ⁶⁵
 - 8- إذا شعر الشخص بخطأ فعلى المسئول أن يحفظ له ماء الوجه وتقديم الحل في شكل اقتراح وليس أمر.

63

64

65

9- أن تكون المعاملة عادلة فلا نستلطف شخصا ونتحيز له دون غيره ولا نشكل كتل أو جماعات إقليمية أو عرقية.

10- منح العاملين فرصا للتقدم والتقدم وفتح أبواب المستقبل أمامهم.

11- حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة والثناء عليهم

وجعل الموقف في صورته تحدي إداري بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة.

12- مراعاة شعور كل شخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بها وسؤاله عن أحواله

وأسرته ونشعره إننا نهتم بهم ويفضل مناداته باسمه ومقابلته بالابتسام⁶⁶

الابتعاد عن اللوم المباشر وتحويره عند اللزوم ونحاول الادعاء بأن الأعذار سبب

الإهمال وهذا نوع من التأنيب الخفي

13- الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضا ومحاولة معاونتهم في

الحصول على حاجاتهم قدر الإمكان.

14- احترام آراء العالمين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم.

15- الاهتمام بتجديد وإعاش معلومات الأفراد وإطلاعهم على كل جديد بأسلوب متطور

يختلف عن أسلوب الحفظ والعلم النظري ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقة المناقشة

وتبادل الآراء

الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية⁶⁷

1- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.

2- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية .

3- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.

4- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا.

5- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.

6- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.

7- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

8- هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة .

9- يرى أن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته و لا يهتم بإنشاء جماعات⁶⁸ .

خاتمة:

لقد عرفنا العلاقات الإنسانية بأنها الأساليب و الوسائل السلوكية التي يمكن عن طريقها حفز العاملين على المزيد من العمل المثمر المنتج.

و لذا يمكن القول للآخرين أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين و إنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات العاملين و طاقاتهم و إمكاناتهم و ظروفهم و دوافعهم و حاجاتهم و استخدام كل ذلك لحفزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم و التعاون و التعاطف

مقدمة:

منذ الثورة الصناعية وظهور أولى المصانع، ظهرت هناك الحاجة إلى إدارة الطريقة التي ينفذ بها العمال عملهم. عرفت هذه الفترة ظهور أشكال عديدة من الاستغلال في العمل والذي استمر عبر القرون، مع سيطرة شاملة على ما يفعله كل موظف وتوفير القليل من

⁶⁸ رشوان حسين عبد الحميد : العلاقات الإنسانية في مجال علم لإدارة، الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث ، 1997 م

الحريات، بالإضافة إلى اقتصار دوره على أداء مهمة أو أكثر من المهام المحددة من قبل الإدارة.

ومن المعروف أيضاً أن العديد من الثورات التي ظهرت كانت لتحسين ظروف العمال، والتي أدت في النهاية إلى إنشاء النقيضات أداء وإنتاجية الموظفين دائماً الأمر الذي يجب أخذه في الاعتبار للمديرين، وذلك باستخدام استراتيجيات مختلفة، ومعظمها يستخدم السيطرة والعقوبات والإكراه لتعزيز الإنتاجية . ولكن باستثناء أولئك الذين لم يتم تلبية احتياجاتهم الأساسية، لم تتحسن الإنتاجية بشكل مفرط.

سمح ظهور علم النفس كعلم بتحليل هذا النوع من المواقف وتم تطوير نظريات مختلفة في هذا الاتجاه. على الرغم من أن النظريات الأولى اعتبرت الحاجة إلى ممارسة سيطرة أكبر واعتبرت العامل شخصاً كسولاً بالفطرة، إلى أن تيارات أخرى تتعارض مع هذا الاعتقاد ظهرت لاحقاً.

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع

التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل: «مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء».

وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملا مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل. ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل. الدافعية والحاجات الإنسانية

المطلب 1: تعريف الدافعية و أنواعها

يحتاج كل إنسان إلى شيء يحركه اتجاه ما يريد أن يفعله ولكي يحقق أهدافه، ومن أكثر الأمور التي تساعد الإنسان على تحقيق أهدافه هو وجود مايسمى بالدافعية، والتي سنقوم بعرض العديد من التعريفات لها، منها :

هي مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك الفرد من أجل الوصول إلى حالة التوازن، وتحقيق الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته الداخلية.

هي قوة داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه؛ حتى يحقق غاية ما تعد مهمّة بالنسبة له سواء كانت معنوية أو مادية.

تعرف الدافعية حسب وجهة نظر التربوي *فؤاد أبوحطب* على أنها إمكانية الفرد من تحقيق أمر صعب، والقدرة على تنظيمها وأدائها بشكل سريع ومستقل، والتغلب على كافة الصعوبات التي تواجهه، والتفوق على الذات وعلى الآخرين والتغلب عليهم، ومحبّة الفرد لنفسه، ومقدرته على التحمّل والمثابرة.

تعرف الدافعية حسب وجهة نظر التربوي *إبراهيم زكي قوقش* على أنها مدى استعداد الشخص ومثابرته للوصول للنجاح، ويكون التحدي أكبر في حال كان مستوى قدرات الفرد أقلّ من مستوى المواقف التي تحتاج إلى أداء ممتاز.

تعرف الدافعية حسب وجهة نظر التربية *صفاء الأعسر* على أنها الرغبة التي تدفع الشخص للنجاح وتحقيق مستوى تربوي معين، أو كسب التقبّل الاجتماعي من الأهل والمدرسين، مما يدفعه لتحقيق أكبر مدى ممكن من الأداء.

أنواع الدافعية: ⁶⁹

الدوافع الخارجية، هي التي يستمدّها الفرد من المصادر الخارجية ومن البيئة المحيطة به سواء كانت أشخاصاً أو مواداً أو معلومات ، وقد تكون على شكل تقديم الجوائز والمحفزات المادية أو المعنوية.

الدوافع الداخلية : هي التي يكون مصدرها الشخص نفسه ،بناءً على وجود رغبة داخلية تهدف إلى إرضاء الذات ، وسعيًا لكسب الماديّ أو المعنويّ أو الثقافيّ .

الدوافع الفسيولوجية : وهي الدوافع الأولية التي لها علاقة بالحاجات الأساسية للفرد كحاجات الجسد العضوية والفسيولوجية ، كحاجته للطعام والماء.

الدوافع النفسية: وهي الدوافع الثانوية والتي تتمثل برغبة الفرد على التملك والتفوق ، وكذلك الوصول لأهداف ثانوية في الحياة والإنجاز والسيطرة.

أهمية الدافعية: ⁷⁰

تعتبر الدافعية احد المواضيع التقليدية والهامة في مجال السلوك التنظيمي ، ويمكن أن تتضح لنا أهمية الدافعية في تفسير نموذج السلوك الإنساني بصفة عامة من خلال مناقشة الجوانب الآتية :

- ⁶⁹ علي محمد منصور . مبادئ الإدارة اسس ومفاهيم . مجموعة النيل العربية . الطبعة الاولى 2004 ، ص 62.

⁷⁰ المرجع السابق الذكر ، 65.

- ❖ الدافعية تحرك السلوك أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوة لسلوكه وهي أيضا الموجهة لهذا السلوك " سلوك الفرد تتحكم به الدوافع " .
- ❖ الدافعية تحدد شدة السلوك فدوافع الفرد تتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته ، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة (مثل الدافع لتقدير الذات والاحترام) فان هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع .
- ❖ الدوافع توجه السلوك حيث تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك من له هدف وبالتالي فانه يوجهه إلى تحقيق هذا الهدف ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه فلا يمكن أن تتصور احد الأفراد لديه الدافع القوي للشرب ثم يتجه سلوكه نحو النوم أو لديه دافع قوي للانتماء لوطنه ثم يحاول الهجرة من وطنه .
- ❖ تأكيد ودعم السلوك ، من الملاحظ أن هناك أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حيث يواجه بظروف ومواقف متشابهة ، وقد يعتمد إلى السلوك نفسه إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حيالها سلوكا ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه .

ضعف وتخاذل السلوك ، يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الض

الدوافع والحوافز

تعريف الدوافع:

الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع. فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك.⁷¹

⁷¹ فول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة ، 2021

إذا الدوافع عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة. أو بمعنى آخر هي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.

ومن هنا تتضح أهمية الدافع في التأثير على أداء الفرد وسلوكه . . . بمعنى . . . أنه لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء، وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل، وإذا نجحت الإدارة في أي منظمة في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة، وتتوقف قدرة الإدارة في التأثير على سلوك الموظفين وإثارة دوافعهم للعمل على عدة عوامل.

العوامل التي تؤثر على سلوك الموظفين⁷²

نوعية الدوافع:

يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارته. ويمثل اختلاف الدوافع من فرد إلى آخر تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل.

طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع:

تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارته لدفع العاملين وحثهم على

⁷² قول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة ، 2021

العمل ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب.

درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم:

تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف التنظيم . . . هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها. وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي.

تعريف الحوافز:

الحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما. أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.⁷³

نظريات الدافعية

هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير عملية الدافعية لدى الأفراد نذكر منها ما يلي:

نظرية سلم الحاجات ابراهام ما سلو 1970 - 1908

العالم ما سلو:

قبل الحديث عن هرم ما سلو للحاجات، لا بدّ من التعريف بمؤسّس هذه النظرية، وهو أبراهام هارولد ما سلو وُلد في 1 أبريل 1908 - وتوفي 8 يونيو 1970، وهو عالم نفس

⁷³ فول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة، 2021

أمريكي، ولد في مدينة نيويورك، أبواه مهاجران ينتميان إلى يهود روسيا، اكتسب شهرة واسعة من خلال نظريته⁷⁴ ج الحاجات، درس تخصص القانون في بداية حياته بناءً على رغبة والديه، وكان مجبراً على ذلك، ولكنه لم يستطع الاستمرار في هذا التخصص، وسرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة وسكنسن، وقد حاز على درجة البكالوريوس في الآداب عام 1930م، ثم نال درجة الماجستير في الآداب عام 1931، وكذلك الدكتوراه في الفلسفة عام 1934م بعد ما سلو أحد مؤسسي معهد إسالن في كاليفورنيا.⁷⁴

وجهة نظر ما سلو للإنسان:

في سياق الحديث عن هرم ما سلو للحاجات، ستُعرَض وجهة نظر ما سلو للإنسان، حيث يرى ما سلو أن الإنسان هو مركز الوجود، ويرى أيضاً أن الإنسان صاحب الإرادة الحرة هو المسؤول عن أفعاله وسلوكه، ولا يقبل أن يكون الإنسان مسيراً أو متأثراً بقوى خارجية تحد من إرادته، ويرى أن الإنسان هو الفاعل الإيجابي الذي يقرر مصيره، ويؤمن ما سلو أن الإنسان خير بطبيعته وكل ما يظهر لديه من سلوك عدائي أو اناني ما هو إلا أعراض مرضية، تحدث نتيجة صد الفرد عن تحقيق إنسانيته وهو حر لكن ضمن حدود معينة، ويرى أن الصحة النفسية تتمثل في تحقيق الشخص لإنسانيته تحقيقاً كاملاً، وهذا ما ذكره في هرم ما سلو للحاجات.

مستويات الحاجة هرم ما سلو للحاجات:

ينقسم هرم ما سلو للحاجات إلى خمسة مستويات، وتتنوع هذه الحاجات والدوافع حسب الأولوية، وفق النظام المتصاعد، كما وصفه ما سلو في النظرية الإنسانية للدوافع، وتندرج

⁷⁴ صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق الذكر، ص 69.

في هرم ما سلو للحاجات كما يأتي: ⁷⁵

الحاجات الفسيولوجية:

أو دافع البقاء، وتقع في المستوى الأول وتضم: الطعام والشراب والهواء وتجذب الألم والجنس، وغيرها من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

حاجات الأمان:

تضم الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي، وتتمثل في الحاجة إلى الإحساس بالأمن والثبات والنظام والحماية، والاعتماد على مصدر مشبع للحاجات، ويؤدي عدم إشباع هذه الحاجات إلى مخاوف مثل: الخوف من المجهول أو الخوف من الغموض أو الفوضى أو الخوف من فقدان القدرة على التحكم في الظروف المحيطة.

حاجات الحب والانتماء:

يضم هرم ما سلو للحاجات أيضاً عدداً من الحاجات التي تتعلق في إقامة علاقات ودية مع الآخرين والحاجة إلى تكوين علاقة حميمة مع شخص آخر، وحاجة الإنسان التي تتمثل في الانضمام إلى جماعة منظمة، وكذلك الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالمحبة والتآلف، مثل العائلة أو المجتمع الذي يعيش فيه، ويشار إليها على أنها حاجات التقبل والتودد.

حاجات التقدير:

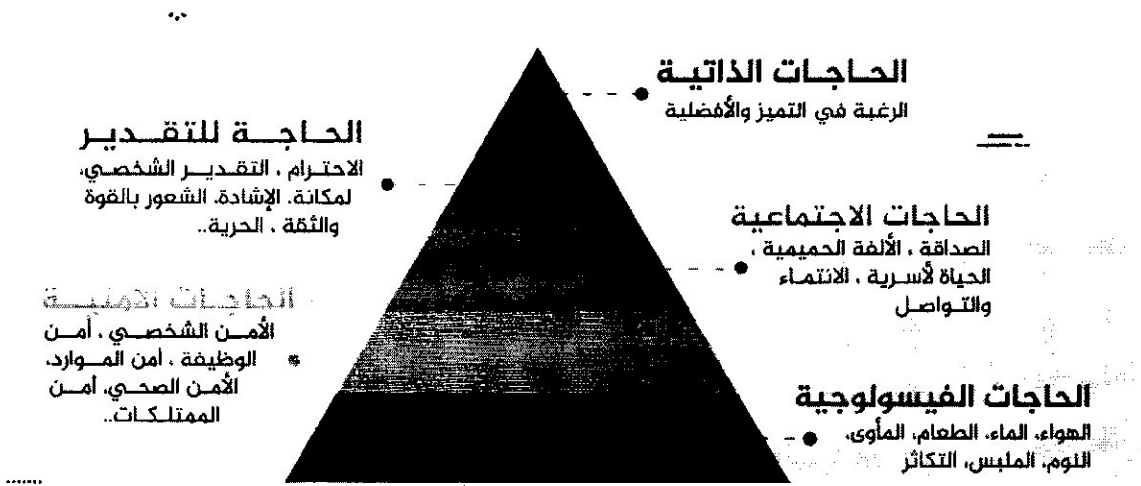
تحتل حاجات التقدير المستوى الرابع من هرم ما سلو للحاجات، ويرى ما سلو أن هذا المستوى له جانبان؛ جانب يتضمن احترام الذات والإحساس الذي ينبع من داخل الفرد

⁷⁵ المرجع السابق الذكر، ص 70.

بالقيمة الذاتية، والجانب الآخر يتعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من البيئة المحيطة، ويضمّ الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين، ويضم أيضاً السمعة الدّسنة والنجاح والوضع الاجتماعي الجيّد.

حاجات تحقيق الذات:

تعرّف أيضاً بالحاجات العليا، وقد وضعها ما سلو في قمة هرم ما سلو للحاجات، وقد حدّد ما سلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا، التي يصل إليها الفرد بعد تحقيق إشباع كافٍ لكلّ الحاجات التي سبقت في المستوى الأدنى، وتحقيق الذات يعتمدُ على حاجة الإنسان إلى تسخير كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكانياته الكامنة وتنميتها إلى أقصى حدّ يمكن أن تصل إليه.



انتقادات نظرية ما سلو:

بعد توضيح هرم ما سلو للحاجات لا بدّ من الإشارة إلى وجهات النظر علماء النفس المختلفة حول هرم ما سلو، فقد تعرض ما سلو في حديثه عن الحاجات لبعض الانتقادات

التي ذكرها معارضوه من العلماء الذين يدرسون الإنسان وسلوكه وحاجاته، يمكن إيجاز هذه الانتقادات فيما يأتي: ⁷⁶

- تعتمد النظرية الترتيب التدريجي للحاجات، وقد يختلف البعض في ترتيب هذه الحاجات، فمثلاً الشخص الذي يتميز بالإبداع قد يبدأ السلم من الحاجة لتحقيق الذات وقد يهتم شخص آخر بالحاجات الاجتماعية.
- قد يصّر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة وصلت إلى حد الإشباع بالفعل، وهذا يخالف افتراض ما سلو الذي يرى فيه أنه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أخرى أعلى منها في هرم ما سلو للحاجات.
- لم تحدد النظرية حجم الإشباع الذي يجب تحقيقه للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل إنها تحدثت أن "هك إشباعاً فقط دون تحديد حجم الإشباع."
- يفترض ما سلو أنه يتم الانتقال من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، وهذا يتعارض مع احتمالية قيام الفرد بإشباع أكثر من حاجة في الوقت نفسه.
- لا يرى ما سلو أن الغرائز والدوافع البشرية تختلف باختلاف الفرد والبيئة الذي يعيش فيه.

إجابيات نظرية ما سلو:

أفضل ميزة لنظرية ما سلو للتحفيز هي ⁷⁷ أنه من السهل جداً فهمها وحتى الشخص العادي يمكن فهمها وتطبيقها لأننا جميعاً نمر بمرحلة واحدة أو عدة مراحل من هرم الاحتياجات خلال حياتنا بالنسبة للشخص العادي سيقصر دائماً على مستوى أدنى من هرم ما سلو وهو

⁷⁶ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الأردن: عمان، 1993، ص 37.

⁷⁷ المرجع السابق الذكر، ص 38.

الغذاء والمأوى والملابس ولكن فيما يتعلق برجال الأعمال ستكون الأولوية القصوى هي المستوى الأعلى من الهرم وهذا هو احترام الذات أو الشعور بتحقيق كل شيء ولن يفكر أبدا في الطعام والمأوى أو الملابس حيث تمت تلبية هذه الاحتياجات منذ فترة طويلة

الاهتمام بالطبيعة البشرية:

ميزة أخرى لنظرية ما سلو كونها تولي اهتماما للطبيعة البشرية التي تبدأ بتلبية الحاجات الأقل مستوى وترتفع تدريجيا إذ أن الإنسان يعطي أهمية أكبر لاحتياجات الطبيعة مثل الأكل ثم تأتي بعدها الحاجيات الأخرى كالملبس والمأوى والكماليات الأخرى وقد تناولت هذه النظرية الحاجيات بشكل ايجابي وجميل

تطبيق النظرية في شتى المجالات:

يمكن تطبيق هذه النظرية على شتى مجالات الحياة تقريبا لأنه سواء كنت في المنزل أو في المكتب تبدأ بالحاجات الأساسية فقط حيث في المنزل تكون الأولوية الأولى هي القيام بالترتيبات اللازمة حتى تحصل على الطعام يوميا ثم تأتي بعد ذلك أمن منزلك وبمجرد الأمن يتم الانتقال إلى المودة الاجتماعية من خلال الاتصال بالأقارب والأصدقاء ثم الحصول على احترام الذات عندما تقوم بتزيين منزلك بأثاث باهظ الثمنوا،ظهاره للجميع.

سلبيةات نظرية ما سلو:⁷⁸

الاختلافات الإيديولوجية: العيب الأكبر لهذه النظرية هو أن ليس لكل الأفراد نفس طريقة التفكير وبالتالي بالنسبة لبعض الأفراد فان المودة والاحترام الاجتماعي أكثر أهمية من الاحتياجات السلامة وهذا هو السبب الذي يجعل المرء يرى أن الكثير من الناس يقومون بحفل كبير في أعياد ميلاد أطفالهم وزوجاتهم أو شراء سيارات باهظة الثمن من اجل التباهي بالمجتمع قبل شراء خطة تأمين منزل للعائلة حيث يحصلون على مزيد من الرضا من التباهي بالمجتمع أكثر من تلبية احتياجات السلامة للعائلة.

⁷⁸ المرجع السابق الذكر، ص 38.



الاختلافات الثقافية: لا بد أن تكون هناك اختلافات ثقافية عندما يتم تطبيق هذه النظرية على دول مختلفة حيث لكل دولة ثقافة مختلفة لذلك على سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سن معينة يغادر الأبناء من منازلهم ولا يقلق الآباء على مستقبلهم وكذلك الأبناء لا يقلقون بشأن آبائهم.

بينما في الدول العربية حيث تنتشر ثقافة الأسرة المشتركة يجب على حقوق الأطفال والآباء أن يفكروا في بعضهم البعض عند تلبية احتياجاتهم.

صعوبة القياس: من الصعب جدا قياس مدى الرضا الذي يحصل عليه المرء بعد تلبية كل مستوى من حاجته لأنه ذاتي في طبيعته لأنه يتعامل مع العقل البشري الذي لا يمكن التنبؤ به من قبل أي آلة أو طريقة وبالتالي فإن بعض الناس سيشعرون بالرضا حتى بعد تلبية الاحتياجات الفسيولوجية والسلامة بينما لن يرضى البعض الآخر عن طريق تلبية جميع الاحتياجات .

يتبين مما سبق إن نظرية ما سلو للتحفيز لها مزايا وعيوب ولكنها لا تزال واحدة من أكثر النظريات استخداما وأهمية عندما يتعلق الأمر بقياس التسلسل الهرمي للاحتياجات البشر .

المبحث الثاني: نظريات الدافعية⁽²⁾

2- نظرية الدفر: قام كليتون الدفر بتقديم نظرية في الحاجات الإنسانية حيث افترض أن حاجات الإنسان تصنف ضمن ثلاثة أنواع : ⁷⁹

* حاجات البقاء * DSEEN XiSTENCEE * تشمل الحاجات الفسيولوجية والمادية للإنسان ممثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والسلامة عند ماسلو .

⁷⁹ -علي محمد منصور .مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم .مجموعة النيل العربية .الطبعة الأولى ، 2004 ص 111.



* حاجات العلاقة مع الآخرين * DSEEN ATEDNESSREL * تشمل العلاقات

الطبيعية مع الآخرين تقابل المستوى الثالث عند ماسلو أي حاجات العلاقات الاجتماعية.

* حاجات النمو : الحاجات المتعلقة باستخدام الفرد لقدراته الى الحد الأمثل ،وهي تقابل المستوى الأعلى من حاجات عند ماسلو (حاجة تحقيق الذات) .

في هذه النظرية لا يوجد أولوية في الحاجات مثل ماسلو أيضا تفترض هذه النظرية بأن الحاجات المشبعة لا تفقد أهميتها في حيز الفرد ،اذ تعود هذه الحاجات الى التأثير على سلوك الفرد عندما يفشل في إشباعها.

نظرية مكلياند في الحاجات : اهتم ببحث حاجات الفرد ودرس الاختلافات الفردية بينهم من خلال تركيزه على اختبارات مكونة من مجموعة من الأشكال و الصور المطلوب من الأفراد التعليق عليها لبحث مدى ارتباط التعليقات والكتابات بالوظيفة التي يشغلها الفرد أو بقدرته و سلطته أو علاقته وانتمائه .

اقترح مكلياند نظريته في الإنجاز أواخر الستينات (1967) حيث رأى أن حاجات الفرد تتمثل في ثلاثة مجموعات رئيسية :⁸⁰

أ- الحاجة للإنجاز : يحتاج الأفراد لتحقيق انجاز ما، لبلوغ النجاح وتقاديا للفشل، هؤلاء عادة ما يحددون أهدافهم الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها، ويتميزون بقدرة عالية على تحمل المسؤولية ومهتمين بتقييم الآخرين لمستوى انجازهم المتحقق أذانهم يشعرون برغبة كبيرة في الإطراء (المدح) من الآخرين عند تحقيق انجاز معين .

ب- الحاجة إلى القوة : الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة غالبا ما يتصرفون باتجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة ويتسمون بقوة الشخصية واللباقة

⁸⁰ المرجع السابق الذكر، ص 112.



والإصرار والقدرة على فرض الآراء كما أنهم يودون غالباً الظهور في المناسبات العامة بصورة متميزة عن سواهم من الأفراد .

ج- الحاجة إلى الانتماء: إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء غالباً ما يشعرون بسعادة جامعة حينما يحبهم الآخرون ، ويسعون بشكل حثيث إلى التخلص من الرفض الاجتماعي ، ويتسم سلوكهم غالباً بإقامة العلاقات الاجتماعية ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بصورة مختلفة والسعي دوماً لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرون .

وعليه فإن قوة الحاجات الثلاثة المذكورة عند ميكلياند تتغير من فرد إلى آخر مع مرور الزمن وأن الحاجة الأكثر قوة هي التي تدفعه إلى السلوك الذي يستطيع من خلاله أن يشبعها

4- نظرية العاملين فردريك هرزبرغ :

طور فريدريك هيرزبرج نظرية العاملين بناءً على الأبحاث التي أجراها على عينة قوامها (200) محاسب ومهندس استهدفت التعرف على الاتجاهات النفسية لأفراد عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نشرها في كتابه عام (1959) ⁸¹ منها أن تعاسة الفرد وعدم رضاه في معظم الأحيان إنما تنتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة. كما توصلت الدراسة إلى أن رضا الفرد عن عمله عائد إلى العمل ذاته. وبالتالي فقد رأى "هرزبرغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما: ⁸²

أولاً / العوامل الوقائية أو الصحية: هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط و بالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز. وتتمثل العوامل الوقائية في سياسات

⁸¹ عمار بوحوش، المرجع السابق الذكر، ص 25.

⁸² المرجع السابق الذكر، ص 26.



المنظمة وإدارتها، ونمط الإشراف، والعلاقات بين الأفراد، وظروف العمل المادية، والراتب، والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي.

ثانيًا/ العوامل المحفزة أو الدافعة : وترتبط بالعمل، وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا عند الأفراد، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها. وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، والإدراك الشخصي لقيمة العمل، وطبيعة الوظيفة ومحتواها، والمسؤولية، وفرص التقدم والتممية، ونمو الشخصية وتطورها.

المطلب الثاني : نقد النظرية⁸³

أصر الكثير من الأشخاص في الحصول على الاشباع بشكل متزايد لحاجات معينة ذلك عكس ما تفرضه هذه النظرية من انتقال الشخص لإشباع حاجات آخر عند تحقيقه للحاجات السابقة

-قامت النظرية على تجنب تحديد كمية الاشباع المطلوب من الشخص للانتقال بعد ذلك لاشباع الحاجات الاخرى

افتترضت النظرية أن الشخص ينتقل من اشباع الحاجات الاولى ، أي الدنيا ثم يقوم بشباع الحاجات الاخرى العليا مع أنه يوجد الكثير من الاشخاص الذين يقومون على اشباع حاجاتهم العليا والدنيا في نفس الوقت

- لم تهتم النظرية للجانب الروحي الديني الذي يعتبر ذو أهمية كبيرة لدى الكثير من الأشخاص.

-المبحث الثالث : نظرية X و Y لدوجلاس ماكجريجور



المطلب الأول: تعريف نظرية X Y في الإدارة:

نظرية X و Y نظريتان مختلفتان (متناقضتان) حول الدوافع الإنسانية في العمل تقسم سلوك الموظف طرحة الأكاديمي والمهندس الأمريكي *دوجلاس ماكجريجور* .

كان ماكجريجور يعتمد هذا المؤلف على نظرية ماسلو في التحفيز وتسلسله الهرمي للاحتياجات البشرية فيقترح أن الافتقار إلى الحافز وإنتاجية العمل يرجع إلى حقيقة أنه بمجرد تلبية الاحتياجات الأساسية للإنسان، تتوقف المحفزات اللازمة لإشباعها عن التحفيز. تقوم نظرية X و Y لدوجلاس ماكجريجور بإنشاء احتياجات جديدة مثل الاحترام وتحقيق الذات التي لم تكن معظم الشركات مهتمة بتزويدها لعمال في ذلك الوقت . لهذا السبب، تقترح نظرية X Y في الإدارة طريقة جديدة لتسيير الأعمال في مواجهة قيود النموذج التقليدي: النظرية Y ، التي تتناقض مع النموذج التقليدي أو النظرية X ، كلا النموذجين متنافيان.

الفرق بين نظرية X و Y :

النظرية X

في هذه النظرية التي ثبت أثيرها العكسي في الممارسة الحديثة، ما يسمى بالنظرية X هي من تصور دوجلاس ماكجريجور، حيث يحاول من خلالها شرح طريقة الفهم التقليدي للشركة والعامل والذي كان يمثل الفهم السائد وما يزال حتى الآن. تعتبر هذه النظرة التقليدية العامل ككيان سلبي يجب إجباره على العمل، وكائن كسول يميل إلى العمل بأقل قدر ممكن ويكون دافعه الوحيد هو الحصول على المال يُنظر العمال على أنهم ضعيف و المعرفة، وغير قادرين على إدارة التغيير والصراع، وغير طموحين . حيث أنهم بدون سيطرة شاملة لن يقوموا بمهامهم. بموجب هذا الاعتبار، يجب على الإدارة إظهار القدرة القيادية وممارسة الرقابة المستمرة على الموظفين من أجل تجنب

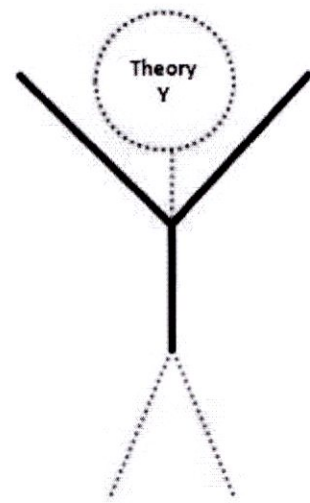
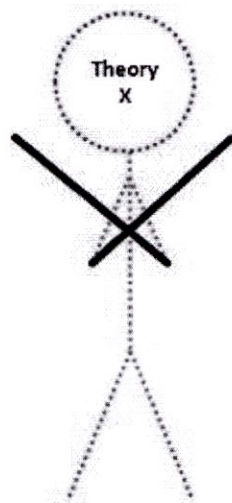
سلوية العمال . في هذا الإطار، يتم التحكم في سلوك العمال ويتم تحمل جميع المسؤوليات، وتزويدهم بمهام محدودة.

وهكذا تمارس القيادة بطريقة سلطوية بتوضيح ما يجب على كل فرد فعله وكيف .القواعد المنتهجة هي عقوبات صارمة وقوية، حيث يتم وضع تدابير قسرية وعقابية للحفاظ على عمل الموظفين . بالمقابل، يتم استخدام المال والأجور كعنصر أساسي للتحفيز.

نظرية Y:

هذه النظرية تفترض فيها الإدارة بأن الموظفين طموحين، من الناحية النظرية، يوضح McGregor أن الطريقة التقليدية لفهم العمل X كانت موجودة منذ زمن الثورة الصناعية .ومع ذلك، فهو يرى أنه من الضروري البدء من نظرية مختلفة لها رؤية مختلفة للعامل ودوره في الشركة . كانت نتيجة هذه النظرية ما تمت تسميته النظرية Y.

تشير النظرية Y إلى أن الإدارة يجب أن تكون مسؤولة عن تنظيم الشركة ومواردها من أجل تحقيق أهدافها، لكن الموظفين ليسوا سلبيين بطبعهم، بل نشطين إذا تم دفعهم للقيام بذلك .يشار أيضا إلى قيمة وأهمية الدافع والتحدي، وهي قيمة لا يتم الاستفادة منها عادة ويمنع العمال من التطور إلى أقصى إمكاناتهم .كما أهملت النظرية الكلاسيكية حقيقة أن لكل فرد أهدافه الخاصة التي لم تكن تنعكس في كثير من الأحيان مع أهداف الشركة.





رسم بياني للمقارنة في نظرية X و Y

أهمية نظرية X و Y :

تمثل نظرية Y نمط الإدارة التشاركية والتي تقوم على الفرضية بأن الأشخاص سوف يمارسون التوجه والضبط الذاتي في تحقيق الأهداف المؤسسية بالدرجة التي توضح الالتزام بهذه الأهداف، وتتمثل المهمة الأساسية للإدارة في زيادة الالتزام. بعيدا عن نظرة النظرية X المتعلقة بدفع العاملين إلى القيام بتنفيذ ما تريده ولا تريده الإدارة تحت أي ظروف من أجل تحقيق المنفعة للمؤسسة تحت التوجه الذاتي للإدارة، تشير نظرية Y أن العامل يصبح أكثر إنتاجية بشكل فعلي عند التفويض بمزيد من الثقة والمسئولية للعامل، كما تكون الرغبة في العمل والإنتاج والأداء الجيد في العمل من المحفزات القوية للعامل، حيث ساعدت نظرية Y في تعزيز الوعي بمسئولية الإدارة فيما يتعلق بالجانب الإنساني من العلاقات بين الإدارة والعاملين في المؤسسة.

وأشارت نظرية "X & Y" إلى وجود نوعين من المديرين، حيث أشارت نظرية X إلى الفرضية المتعلقة بأن العامل الكسول سوف يتجنب المسئولية ويفضل فقط الحصول عليها، كما تفترض نظرية X أنه يجب السيطرة على العاملين وتهديدهم بالعقاب، في حين تشير نظرية Y إلى أن العامل الذي يهتم بالمؤسسة سوف يبحث عن المسئولية ويمارس الضبط الذاتي ويكون لديه القدرة على الابتكار والإبداع ويسهم بشكل إيجابي في صنع القرارات التشاركية التي تؤدي إلى تحقيق المنفعة للمؤسسة.

نقد نظرية X و Y

بالرغم من أن النظرية Y تقوم على هدف يجب تحقيقه في كل مؤسسة، فإن دوخلاس ماكغريغور نفسه يدرك وجود عقبات وصعوبة في إحداث تغيير في وقت كانت فيه معظم الشركات تحكمها النظرية الكلاسيكية. على سبيل المثال، هناك حقيقة مفادها أنه يجب على



المديرين تغيير دوراتهم وإعادة تنظيم كل من هيكلهم التنظيمي وعملياتهم، والتي سيميلون إلى مقاومتها.

بالإضافة إلى ذلك فإنه يشير أيضاً إلى أنه قد يكون من الصعب على العامل إجراء هذا التغيير، لأنه في كثير من الحالات يصبح العامل معتاداً على تلقي الأوامر من طرف أصحاب العمل والمطالبة بطريقة معينة للمتابعة والتحكم، بالإضافة إلى حقيقة أن العمل هدفه تلبية الاحتياجات فقط. لهذه الأسباب، تبقى إمكانات العمال محدودة في كثير من المؤسسات بسبب توقع الإدارة أنهم كيانات سلبية يجب إجبارها على العمل، مما يفقدهم إلى حد كبير الدافع للعمل.

مع مرور الوقت تغير نموذج العمل المؤسسي ولم يعد يُنظر إلى العامل على أنه مجرد عنصر سلبي في عدد كبير من المجالات .

يمكننا اليوم أن نرى كيف تحاول الغالبية العظمى من الشركات تعزيز الاستقلالية، حيث أصبحت هذه الاستقلالية واحدة من أكثر القيم المطلوبة في مكان العمل.

ومع ذلك، أشار مؤلفون آخرون في وقت لاحق إلى أن النموذج نظرية لايس له دائماً نتائج جيدة، لذا تم اقتراح نماذج أخرى تحاول دمج جوانب الرؤية التقليدية (X) والرؤية الإنسانية (Y) ، فيما يسمى بنظريات التوازن.

نظرية Douglas Mc Gregor x,y دوغلاس ماك

تعريف نظرية x y : 84

منذ الثورة الصناعية وظهر أولى المصانع، ظهرت هناك الحاجة إلى إدارة الطريقة التي ينفذ بها العمال عملهم. عرفت هذه الفترة ظهور أشكال عديدة من الاستغلال في العمل والذي استمر عبر القرون، مع سيطرة شاملة على ما يفعله كل موظف وتوفير القليل من

⁸⁴ قول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة ، 2021



الحريات، بالإضافة إلى اقتصار دوره على أداء مهمة أو أكثر من المهام المحددة من قبل الإدارة.

ومن المعروف أيضاً أن العديد من الثورات التي ظهرت كانت لتحسين ظروف العمال، والتي أدت في النهاية إلى إنشاء النقبالات أداء وإنتاجية الموظفين دائماً الأمر يجب أخذه في الاعتبار للمديرين، وذلك باستخدام استراتيجيات مختلفة، ومعظمها يستخدم السيطرة والعقوبات والإكراه لتعزيز الإنتاجية والمال كمكافأة. ولكن باستثناء أولئك الذين لم يتم تلبية احتياجاتهم الأساسية، لم تتحسن الإنتاجية بشكل مفرط.

سمح ظهور علم النفس كعلم بتحليل هذا النوع من المواقف وتم تطوير نظريات مختلفة في هذا الاتجاه. على الرغم من أن النظريات الأولى اعتبرت الحاجة إلى ممارسة سيطرة أكبر واعتبرت العامل شخصاً كسولاً بالفطرة، إلا أن تيارات أخرى تتعارض مع هذا الاعتقاد ظهرت لاحقاً.

تاريخ نظرية $x y$:

أحد هؤلاء المؤلفين الذي تبنا منها مخالفاً خلال القرن العشرين، كان دوجلاس ماكجريجور. يعتمد هذا المؤلف على نظرية ما سلو في التحفيز وتسلسله الهرمي للاحتياجات البشرية. يقترح أن الافتقار إلى الحافز وإنتاجية العمل يرجع إلى حقيقة أنه بمجرد تلبية الاحتياجات الأساسية للإنسان، تتوقف المحفزات اللازمة لإشباعها عن التحفيز. تقوم نظرية X و Y لدوجلاس ماكجريجور بإنشاء احتياجات جديدة مثل الاحترام وتحقيق الذات التي لم تكن معظم الشركات مهتمة بتزويدها لعمال في ذلك الوقت. لهذا السبب، تقترح نظرية $x y$ في الإدارة طريقة جديدة لتسيير الأعمال في مواجهة قيود النموذج التقليدي: النظرية Y ، التي تتناقض مع النموذج التقليدي أو النظرية X ، كلا النموذجين متنافيان.⁸⁵

⁸⁵ فول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة، 2021

نظرية لدوجلاس ماكجريجور (Y و X) :

بأفكار "ما سلو" ودراسات الهوثورن (Douglas McGregor) تأثر دوجلاس ماكجريجور "لألتون مايو"، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في عام (The Human Side of Enterprise) كتابه "الجانب الإنساني من المؤسسة" ، افترضات محددة لكل منهما Y و 1960X من خلال نظريته التي سماها نظرية ولكل من ملامح رئيسة هي كالآتي: ⁸⁶

نظرية X :

- 1- الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل.
 - 2- خامل ولا يريد المسؤولية في العمل.
 - يقتل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده و يوجهه و يشرح له ماذا يعمل.
 - 4-العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان إنما يعمل خوفاً من العقاب و ليس حباً في العمل.
 - 5-لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.
 - 6-أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.
- وتعد فلسفة (X) امتداد لفلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، إذ أن الإدارة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور وتدريب ومكافآت... وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، في حين أن التراخي في الأداء يحول هذه العمليات إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد، وهذه النظرة الظالمة لسلوك الإنسان كانت هي الشائعة في

⁸⁶ قول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة ، 2021



الإدارة التقليدية إلى أن أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها كنتيجة لتجاربها الكثيرة حول سلوك الفرد والجماعات⁸⁷

نظرية Y :

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الاقتراحات في السلوك البشري والتي وردت في نظرية X والتي تصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتتأسد دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني.

إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:⁸⁸

1- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.

2- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.

3- إن العنصر البشري (وتحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.

4- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.

يُجعل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب.

إن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات والذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

⁸⁷ فول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة ، 2021

⁸⁸ فول مراد، محاضرة منهجية علم السياسة ، 2021



إن أهم ما يميز نظرية "ماكجريجور" أمر في غاية الأهمية، وهو "السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمروسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل.

وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مروسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل.

ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مروسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

خاتمة:

لقد تكلمنا حول الدافع هو عبارة عن الحاجات الموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة كما تعرفنا على الحوافز على أنها هي المكافئة التي يتوقعها الفرد جراء قيامه بعمل ما والتي تشجعه على العطاء أكثر فأكثر.

كما أشرنا سابقاً إلى نظرية الدافعية وقلنا أن هناك العديد من النظريات التي تفسرها ذكرنا منها نظرية ما سلو للحاجات ونظرية X Y في البداية تكلمنا حول ما يخص مستويات الحاجة لهرم ما سلو الذي قسم الحاجات إلى خمس مستويات حسب الأولوية إلى حاجات فيزيولوجية وتمثل المستوى الأول، حاجات الأمان وتمثل المستوى الثاني، الحاجات الاجتماعية وتمثل المستوى الثالث، الحاجة للتقدير وتمثل المستوى الرابع وفي قمة الهرم الحاجة لتحقيق الذات



وهي أعلى المستويات وتمثل المستوى الخامس والأخير، أما فيما يخص نظرية X Y اللتان هما نظريتان متنافيتان فالنظرية X تصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته وتناست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني اما النظرية Y فقد أمنت بدوافع العمل وحاجات العاملين.