

الإدارة :-

هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة والإدارة فرع من العلوم الاجتماعية، وهي أيضاً عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية. وتعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع، على أساس اختلاف مراحلها، تطوره، وذلك لما للإدارة من تأثير على حياة المجتمعات لارتباطها بالشؤون الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية. ولأن الإدارة هي التي تقوم بجمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها لكي نشبع بها حاجات الفرد والجماعة في المجتمع. فبالإدارة يصنع التقدم الاجتماعي، وعليها تعتمد الدول في تحقيق التقدم والرخاء لمواطنيها، والإدارة الناجحة هي الأساس في نجاح المنظمة وتفوقها على منافسيها.

مفهوم الإدارة :-

- الإدارة تعتبر من العلوم المهمة لإنجاز الأعمال ويوجد نظريات مختلفة بالإدارة وسنقوم باستعراض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء الإدارة:
- **فردريك تايلور: Frederick Taylor** الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.
 - **رالف دافيز: Ralph Davis** الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.
 - **جون مي: Jone f.me** الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.
 - **هنري فايول: Henri Fayol** تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.

- شيلدون Sheldon: الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.
- وبليام وايت William White: إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

توسع مفهوم الإدارة :-

الإدارة Management هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال الخدمات أو كانت منظمة تعليمية أو غيرها. حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية أو فشلها، وبالتالي من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه

وتأخره. كما يتوقف نجاح المنظمات على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي

أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية.

فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات، وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف

التي تصبو إليها. وإن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من

خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

وقد أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول وازدهرت دراستها في الجامعات والمعاهد بشكل غير مسبوق لأي علم آخر، وترددت كثيراً المقولة التي تنص على أنه ليس هناك

دول متقدمة اقتصادياً ودول متخلفة اقتصادياً، بل توجد دول متقدمة إدارياً ودول متخلفة إدارياً. حيث أن

كل التجارب في الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية، ومن غير هذا العنصر لا يمكن

تحقيق التنمية حتى لو توفرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى. لذلك لا بد للدول النامية أن تدرك ما للإدارة

من أهمية كبيرة في تطورها وتقدمها وازدهارها، نظراً لأن الإدارة تعتبر العنصر الفعال في نجاح العمل في أي منظمة، وهي الوسيلة الناجحة والهامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للأمام وتحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي.

ويمكن التأكيد على أنه مهما توفر للمنظمة من أموال ومقومات مادية أخرى كالآلات والمعدات

والمواد الخام والفنيين و... الخ. فإنها لا يمكنها أن تحقق هدفها دون وجود الإدارة السليمة التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها. فكثيراً ما نجد منظمات قد توفر لها كافة أنواع الدعم المادي لكنها أخفقت في تحقيق أهدافها، نتيجة ضعف وقصور الإدارة فيها، في حين هناك منظمات أخرى بقليل من الإمكانيات مع وجود الإدارة الجيدة والواعية قد حققت نتائج أفضل. والتالي يمكن القول:

أن النجاح

الذي تحققه شركة ما يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارات قديرة ومتفهمة لطبيعة عملها وللبيئة المحلية والعالمية المحيطة بها.

تعريف الانتاج :-

هو مجموعة من العمليات التي تهدف إلى حسن استغلال و ذلك للحصول على مواد منتجة لأشباع الحاجا، والرغبات. فمن الممكن تعريف الانتاج بتحويلات المواد الخام ومرورها بعدة مراحل من العمل للحصول على منتج أو سلعة تساهم في إشباع حاجات الانسان. ومن التعريفات الأخرى للإنتاج أنه كل عملية لها مدخلات، ومخرجات، وموارد تعمل على تطبيق مجموعة من الخطوات التي تساهم في تحويل المواد الخام إلى منتجات يستفيد منها الأفراد في المجتمع.

عوامل الانتاج :-

1. العمل: هو عبارة عن الجهد الذي يبذله العنصر البشري من أجل تحويل المواد الخام إلى منتجات و يعتبر العمل عنصر أساسي في العملية الانتاجية.
2. رأس المال: لا يقتصر رأس المال على النقود فقط بل يشمل أيضاً على كافة العناصر التي تدعم العملية الانتاجية كالآلات و الوسائل الضرورية للعملية الانتاجية .
3. الأرض: تعتبر الأرض واحدة من أهم عناصر الانتاج و تعرف الطبيعة بأنها هي الموارد و القوى التي يحصل عليها الانسان دون جهد و تشمل معها المناجم ،و الغابات .
4. الإرادة: فتعتبر حلقة الوصل بين عناصر الانتاج المختلفة هي الإرادة حيث أنها تحسن استغلال جميع العناصر بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة وتقوم الادارة بالأشراف على هذه العناصر لضمان جودة الانتاج

أنواع الإدارة :-

يوجد العديد من أنواع الإدارة، وفيما يأتي أكثر أنواع الإدارة شيوعاً:

١. الإدارة الاستراتيجية: تهتم بوضع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتنفيذها بهدف زيادة التنافس واستدامته، كما تتمثل في إدارة موارد المؤسسة من أجل تحقيق غايتها وأهدافها.
٢. إدارة المبيعات: تتمثل بإدارة نقاط البيع والحسابات، وكيفية بيع المنتجات.
٣. إدارة التسويق: تُعنى بإدارة استراتيجيات التسويق، والمنتجات، والعلامات التجارية، والعروض الترويجية.
٤. إدارة العلاقات العامة: تتمثل بإدارة التواصل بين المؤسسة والجمهور بواسطة استخدام أدوات التواصل والإعلان المختلفة.
٥. إدارة العمليات: وهي إدارة عملية إنتاج البضائع والخدمات، وتهتم بوصف كل شيء بدءاً من إدارة التصنيع وصولاً إلى إدارة البيع بالتجزئة.
٦. إدارة تكنولوجيا المعلومات: تهتم بإدارة العمليات التكنولوجية في المؤسسة.
٧. إدارة البحث والتطوير: تهتم بإدارة عمليات البحث والتطوير على المنتجات.
٨. الإدارة الهندسية: تتمثل بتطبيق الهندسة في الأعمال، فعلى سبيل المثال تُستخدم الهندسة في تطوير منتجات جديدة، وفي عمليات التصنيع، وعمليات البناء.
٩. إدارة البرنامج: تهتم بإدارة المشاريع المستمرة والموجودة في ملف المؤسسة.
١٠. إدارة المشروع: تتمثل بتخطيط، وتنظيم، ومراقبة المشاريع.
١١. إدارة الابتكار: تعني إدارة عمليات الابتكار، مثل: البحث والتطوير أو التغيير التنظيمي.
١٢. إدارة التصميم: تتمثل في تصميم المنتجات الجديدة.
١٣. إدارة المرافق: تهتم في إدارة المكاتب ومراكز البيانات.
١٤. إدارة المعرفة: تكمن في تحديد، وإنشاء، وتمثيل، وتوزيع، واستخدام المعرفة في الاقتصاد والأعمال.

وظائف الإدارة :-

تشتمل الإدارة على 5 وظائف وهي كما يأتي:

١. التخطيط: حيث يُحدّد التخطيط مسار العمل في المستقبل، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات بشأن المسار الأنسب لتحقيق الأهداف.

٢. التنظيم: هي عملية تجمع بين الموارد المادية، والمالية، والبشرية، بالإضافة إلى تطوير العلاقات الإنتاجية، وبما يُحقّق الأهداف التنظيمية حيث تشتمل على عدّة أمور منها ما يأتي:

- تحديد الأنشطة.
- تصنيف الأنشطة ضمن مجموعات.
- تفويض السلطة وإحالة الواجبات.
- تنسيق العلاقات العامة.

٣. التوظيف: هي الوظيفة الإدارية التي تتمثّل بالحفاظ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال تعيين موظفين جُدد وزيادة حجم الأعمال، كما تهدف وظيفة التوظيف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتشتمل على عدّة أعمال منها ما يأتي: إعداد القوى العاملة. التعيين. التدريب والتطوير. تقييم الأداء.

٤. التوجيه: هو الجزء الإداري الذي يحنّ على الأساليب التنظيمية للعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ وذلك لأنّ التخطيط، والتنظيم، والتوظيف هي مجرد استعدادات للقيام بالعمل أمّا التوجيه يُعدّ الجانب العملي الذي يُعنى مباشرةً بالإرشاد، والتوجيه، والإشراف، والتحفيز، ويحتوي على عدد من العناصر وهي كالآتي:

- الإشراف: إشراف المدراء على العاملين، ومراقبتهم، وتوجيههم.
- الدافع: إلهام وتحفيز العاملين على العمل بدافعية وحماس من خلال الحوافز الإيجابية، والحوافز المادية، والمكافآت.
- القيادة: توجيه العاملين والتأثير فيهم لإنجاز المهام المطلوبة.
- التواصل: نقل المعلومات وتبادل الخبرات والآراء بين الأفراد.

الرقابة: هي الوظيفة الإدارية التي تقيس الإنجاز، وتكون مسؤولةً عن تصحيح الانحراف إن وُجد من أجل ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يُساعد نظام الرقابة الفعّال على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، وتمرّ الرقابة بعدّة خطوات وهي كما يأتي:

- وضع معايير الأداء. • قياس الأداء الفعلي. • مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومعرفة الخلل إن وجد. • الإجراء الإحصائي.

مستويات الإدارة :-

توجد في العديد من المؤسسات مستويات إدارية مختلفة، وذلك وفقاً لحجمها، وعادةً ما يكون هناك 3 مستويات للإدارة وهي كما يأتي:

١. الإدارة الدنيا: يُركّز فيها المدراء على الرقابة والتوجيه، حيث يُعتبر المدير أو المسؤول بمثابة قدوة يُحتذى بها، ويكون تواصل المدراء مع الموظفين في هذا المستوى بشكل مباشر.

٢. الإدارة الوسطى: يقع على عاتق المدراء في الإدارة الوسطى تنفيذ الخطط التنظيمية التي تتوافق مع سياسات المؤسسة.

٣. الإدارة العليا: يقع على عاتق الإدارة العليا الرقابة والإشراف على كافة أعمال المؤسسة

ما هو تاريخ نظرية الإدارة الكلاسيكية؟ نشأت هذه النظرية في نهايات القرن التاسع عشر، وقامت هذه النظرية بالسيطرة على التفكير الإداري وذلك خلال فترة عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي وذلك من أجل التأكيد على كفاءة العمل [١]، وتم وضع النظرية الكلاسيكية خلال الثورة الصناعية وذلك كطريقة من أجل تحسين الإنتاجية في المصانع والشركات الأخرى. [٢] هي أولى مدارس الفكر الإداري التي تم تطويرها خلال الثورة الصناعية، وذلك خلال وجود مشاكل متعلقة في نظام المصنع، حيث كان المديرون غير متأكدين من كيفية تدريب الموظفين وذلك بسبب وجود عدد كبير غير ناطق باللغة الإنجليزية مما أدى إلى قيامهم بفحص الحلول؛ الأمر الذي أدى إلى تطور نظرية الإدارة الكلاسيكية

أهداف النظريات الكلاسيكية تهدف النظريات الكلاسيكية إلى تحقيق عدد من الأمور الهامة، لعل من أبرزها

١- دراسة الوضع الاجتماعي والبيئة المحيطة بالمؤسسة من أجل قياس انعكاساتها والتعرف على مدى تأثيرها على مستوى سير العمل ومعدلات الإنتاج وحجم الأرباح داخل المؤسسة

٢- إجراء الدراسات والمشروعات المختلفة التي تهدف إلى دراسة سلوك جمهور المؤسسة والتعرف على اتجاهاتهم وتوقعاتهم أتجاه المؤسسة

٣- تهدف النظريات الكلاسيكية إلى خلق بيئة عمل فعالة يتحد فيها المدراء مع الموظفين للوصول إلى الهدف المنشود وهو الصعود بمستوى الإنتاج ومواجهة المشاكل التي تهدد العمل

٤- تطوير كافة العناصر الإنتاجية سواء البشرية أو المادية أو الإدارية والحرص على توفير كافة الموارد التي تلزم لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المنشودة

٥- وضع آليات وأساليب في العمل مقسمة إلى عناصر ومستويات مختلفة بحيث يتم العمل في كل مستوى وفق مجموعة من الخطط والاستراتيجيات المحكومة بتطلعات السوق وبيئة العمل

نظرية الادارة العلمية فريدريك تايلور

نظرية الإدارة العلمية – المدرسة العلمية في الإدارة كان نهج تايلور هو زيادة الإنتاجية التنظيمية من خلال زيادة كفاءة عملية الإنتاج من خلال التركيز على البحوث التجريبية. وال سيما في الالويات المتحدة حيث العمالة، وخاصة العمالة الماهرة كانت قليلة فكان هناك نقص في

المعروض من العمالة الماهرة في بداية القرن العشرين والطريقة الوحيدة لزيادة الإنتاجية من خلال رفع كفاءة العمال.

مثال على دراسة الوقت في دراسة عن "التجريف"، أجرى تايلور دراسات زمنية لتحديد أن الوزن الأمثل الذي يجب أن يرفعه العامل في المجرفة هو 21 رطلاً. وبما أن هناك مجموعة واسعة من كثافات المواد، يجب أن تكون هناك مجرفة بحجم يستطيع حمل 21 رطل من المادة بجرة مجرفة. وقدمت الشركة للعمال مجرفات مُثلَى. وكانت النتيجة زيادة في الإنتاجية بنسبة تتراوح بين ثلاثة وأربعة أضعاف، وكافاً العمال بزيادات في الأجور. قبل الإدارة العلمية، استخدم العمال مجارفهم الخاصة ونادراً ما كان لديهم مجارف جيدة. مبادئ نظرية الإدارة العلمية //طور تايلور أربعة مبادئ لنظريته لإدارة العلمية 1. لمبدأ الأول هو وضع منهجية أفضل أداء كل مهمة علمياً المبدأ الثاني هو أنه يجب على المديرين التأكد من اختيار أفضل شخص أداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب. المبدأ الثالث هو أن المديرين مسؤولون عن التأكد من أن أفضل شخص يتم اختياره لشغل المنصب من خلال تطبيق أفضل منهجية.

ملخص أفكار تايلور -تتلخص أفكار تايلور فيما يلي

1_ تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن وإلغاء الحركات غير الضرورية

2_ الاختيار الجيد للعمال والتدريب الجيد . للنظام المحدد بواسطة الإدارة

3_ تنفيذ العمل طبقاً 4_تقسيم العمل بأن تتولى الإدارة وظيفة التخطيط وتنفرد بها ويقوم العمال بالتنفيذ . وقد صيغت هذه الأفكار تحت عنوان المدرسة العلمية في الإدارة

البيروقراطية هنري فايول

تعني البيروقراطية نظام الحكم القائم في دولة ما يُشرف عليها ويوجهها ويديرها طبقة من كبار الموظفين الحريصين على استمرار وبقاء نظام الحكم لارتباطه بمصالحهم الشخصية ؛ حتى يصبحوا جزءاً منه ويصبح النظام جزءاً منهم، ويرافق البيروقراطية جملة من قواعد السلوك ونمط معين من التدابير تتصف في الغالب بالنقيد الحرفي بالقانون والتمسك الشكلي بظواهر التشريعات جاعلة البيروقراطية لب النظام الاقتصادي والسياسي لعقلانية المجتمع، فينتج عن ذلك " الروتين " ؛ وبهذا فهي تعتبر نقيضاً للثورية، حيث تنتهي معها روح المبادرة والإبداع وتتلاشى فاعلية الاجتهاد المنتجة، ويسير كل شيء في عجلة البيروقراطية وفق قوالب جاهزة، تفنقر إلى الحيوية. والعدو الخطير للثورات هي البيروقراطية التي قد تكون نهاية معظم الثورات، كما أن المعنى الحرفي لكلمة بيروقراطية يعني حكم المكاتب.

من المتعارف عليها لدى الجميع أن البيروقراطية هي الروتين الممل والإجراءات المعقدة التي ليس لها فائدة سوى تأخير المعاملات وتعقيدها.. وهذا المفهوم بلا شك يعتبر مفهوماً خاطئاً.. ولو عدنا إلى التعريف الصحيح للكلمة.. لوجدنا أن المعنى اللفظي للبيروقراطية أنها مكونة من

مقطعين: الأول بيرو وهي تعني مكتب والثاني قراطييه وهي مشتقة من الأصل الإغريقي كراتس ومعناها السلطة والقوة، والكلمة في مجموعها تعني (قوة المكتب أو سلطة المكتب) ويأتي أصل كلمة بيروقراطية من الفرنسية من كلمة بيرو (Bureau) أي مكتب، وترمز للمكاتب الحكومية التي كانت في القرن الثامن عشر، ومن اليونانية من كلمة (κράτος أي القوة) (السلطة والسيادة)، وقد استخدمت كلمة البيروقراطية للدلالة على الرجال الذين يجلسون خلف المكاتب الحكومية ويمسكون بأيديهم بالسلطة، ولكن توسع هذا المفهوم ليشمل المؤسسات غير الحكومية كالمدارس والمستشفيات والمصانع والشركات وغيرها.

وقد كان أول ظهور لهذه النظرية في ألمانيا في أواخر القرن التاسع عشر، حيث يرجع الفضل إلى ماكس فيبر (Weber) عالم الاجتماع الألماني (1864-1920) في وضع نموذج يحدد مفهوماً مثالياً للبيروقراطية يتفق مع التوجهات التي كانت سائدة في عصره، والذي كان متأثراً بثلاثة عوامل كان لها آثارها في فكره وفي نظريته وهي:

بما أن ويبر مواطن ألماني فقد شهد التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية، فرأى أن التنظيم الرسمي المحكم هو الطريقة التي تزيد الإنتاج وبالتالي أهمل النواحي الإنسانية.

تأثر ويبر بالتنظيم العسكري حيث كان ضابطاً في الجيش، ومن المعروف أن الجيش يتحرك وفق أوامر وتعليمات صارمة فاعتقد أن هذا الأسلوب يمكن أن يطبق في جميع المجالات الإدارية.

لكون ويبر عالم اجتماع فقد أدرك عوامل الضعف البشري من حيث عدم إمكانية الاعتماد الكامل على العنصر البشري في اتخاذ القرارات لذا اعتقد أن القواعد تضمن عدم تدخل المصالح الشخصية.

لذا نجد أن ويبر أستقى نظريته من الحياة في عصره ودعماً بخبراته الشخصية فوضع نموذج التنظيمي معتقداً أنها ستلائم أي بيئة أو مجال إداري. وقد حدد ويبر مهام وصلاحيات وأدوار المرؤوسين بدقة ضمن لوائح وإجراءات وقواعد مكتوبة، وبذلك تتحكم في سلوك الجماعة البيروقراطية مجموعة ضوابط مقننة جامدة.

وكانت وجهة نظر ويبر إلى النشاط المؤسسي تقوم على أساس من العلاقات السلطوية، وقد وصف النظرية البيروقراطية بأنها تتضمن تخصص عمل، وأنها تسلسل هرمي محدد للسلطة، ومجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية، وتفاعل موضوعي لا يقوم على العلاقات الإنسانية والشخصية، واختيار للموظفين وتقدم وترقية تقوم على أساس مبدأ الاستحقاق.

ولو تطرقنا إلى الأسس التي بنى عليها العالم (ماكس) نظريته لوجدنا أنه ركز على عناصر هامة وأساسية لكي تكون تلك النظرية ناجحة بكل المقاييس، وقابلة للتطبيق في أي تنظيم إداري، ومن تلك العناصر ما يلي:

الخبرة والمهارة والتأهيل هي أساس اختيار القائد.

وجود إجراءات وخطوات محددة ومنسقة مسبقاً.

الاختيار الأمثل لمن ينفذ هذه الخطوات من المرؤوسين في أداء العمل.

مبدأ أن لا وقت في العمل إلا للعمل.

ومع ذلك نجد أن الأصوات تتعالى من هنا وهناك، فالبعض من الإداريين يرى أنها داء يجب محاربتة والتخلص منه، ويراها البعض على أنها ضرورة لا يمكن أن تقوم للإدارة قائمة بدونها، ويرى آخرون أن المشكلة لا تكمن في البيروقراطية الإدارية ولكن تكمن في من يقوم بمسؤولياتها، ويرى غيرهم أن البيروقراطية باقية وليست كلها سيئة، وإنما يجب الحد منها.

"وبالرغم من ذلك تجد أن الدولة تبنت بعضاً من الوسائل الإدارية الناجحة في أجهزتها الحكومية لأجل التقليل من مخاطر البيروقراطية، ومنها على سبيل المثال:

زيادة فعاليات أجهزة الإصلاح الإداري التي تقدم الاستشارات الإدارية، وتقتصر الحلول لبعض المشكلات الإدارية الناجمة عن بعض الممارسات البيروقراطية.

استخدام التقنية الحديثة كوسيلة، وتسخيرها لمتطلبات العملية الإدارية وفعاليتها، مع المحافظة على أصالة المجتمع وقيمه.

المرونة في العمل بما لا يتعارض مع الهدف العام ويحل بمبدأ العدالة والمساواة في التعامل.

تأكيد مبدأ أن الموظف لخدمة المستفيد، وأن الإنسان هو الغاية، وأن الأنظمة واللوائح والإجراءات ما هي إلا وسائل لتحقيق ذلك.

التوسع في مجالات التدريب وتنوعه لمختلف المستويات الإدارية وفقاً للاحتياجات الفعلية للعاملين في الإدارة.

مراقبة السلوكيات الإدارية المنحرفة، وسرعة تقويمها بالطرق التعليمية والتدريبية أو التأديبية.

تخصيص أوقات محددة يلتقي فيها المسؤولون بالمرؤوسين وجهاً لوجه للاستماع إلى شكاواهم، والعمل على حلها".

إذاً إن البيروقراطية ليست كما يدعي البعض نظام فاسد، وأنها ملازمة للتعقيدات المكتبية وكثرة الأوراق، إلا أنه يمكن القول بأنها سلاح ذو حدين، فهي تنظيم نموذجي من المفروض أن يؤدي إلى إتمام العمل على أفضل وجه، فالبيروقراطية ليست مرضاً من أمراض الإدارة إلا إذا أساء الإداريون والموظفون استخدام أركانها، فهي لا تتعارض مع مفاهيم الشورى والديمقراطية والمشاركة الجماعية في عملية صنع القرار.

وأخيراً إن طبيعة الإدارة وأهدافها، وبيئاتها المختلفة تتطلب نوعاً من البيروقراطية.. ولكن الإفراط في ذلك هو الأمر الذي ينبغي الحذر منه، ولا غرو في ذلك لأن ما زاد عن حده انقلب إلى ضده.

(نظرية البيروقراطية الإدارية)

نظرية البيروقراطية الإدارية أو النظرية البيروقراطية في الإدارة هي إحدى النظريات الإدارية الكلاسيكية، يعد الألماني ماكس فايبر رائداً لها. وقد عرف فايبر البيروقراطية بأنها: مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمؤسسة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف.

دراسات ماكس فايبر

يرى ماكس فايبر ان الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة.

ويؤكد جميع الباحثون في العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التي أسهم بها ماكس فايبر، فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي كتاباته الخاصة بنظرية السلطة هذه الدراسات قادت إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب وانساب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات، وهذه الدراسات كانت تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ... ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم "اصدع بما تؤمر" وقد قام في هذه الدراسة بتوضيح أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات

تقسيمات العمل داخل المنظمة إلى ثلاثة أنواع.

النوع الأول : السلطة البطولية

النوع الثاني : السلطة التقليدية

النوع الثالث : السلطة القانونية الرشيدة.

كما أوضح في دراسته، أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد، ولذلك استخدم كلمة كاريزما(Charism) وهي مقتبسة من اللغة اليونانية والتي توضح مدى تحلى الإنسان بمواصفات غير عادية، وتمكنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذي يحقق له قدراً هائلاً من ضبط النفس، وطاقة استثنائية في ممارسة هذه السلطة في التأثير على العاملين معه بحيث يتقبلون هذه التعليمات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضي كامل.

أما فيما يتعلق بالنوع الثاني القائم على " العلاقات التقليدية" فإن القائد يمارس سلطته من خلال موقعة في التنظيم. وكثيراً ما يمارس مثل هذه القائد سلطته من خلال العادات والتقاليد المتوازنة، وقد ضرب ماس فايبر في بحوثه الكثير من الأمثلة التي توضح هذه الأسلوب، ومن بينها الأساليب التي أدار بها الإقطاعيون ممتلكاتهم ومنشأتهم الواسعة، وأوضح أن المراكز الإدارية كانت تنتقل بالوراثة من الأب إلى الابن.

أما النوع الثالث، وهو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم وهو التنظيم الذي يوجد في المنشآت الحديثة، ويرى فايبر أن هذه التعبير يتفق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف الوحدات في المجتمعات المعاصرة، ذلك أن الشرعية أو قانونية السلطة يمارسها القائد من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات. هذه القواعد

والإجراءات التي هي التي تكسبه شرعية ممارسة السلطة في الموقع الذي يتواجد فيه أثناء الفترة الزمنية التي يصدر فيها تعليماته ويمارس فيها سلطاته، وهذه المجموعة من القواعد والإجراءات التي تمارس من خلال المراكز التي تشغلها المستويات الإدارية المختلفة في التنظيمات الضخمة والحديثة، وهي التي أطلق عليها ماس فيبر كلمة بيروقراطية.

حسب ماكس ويبر النظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة من خلال الخصائص التالية:

1 - تقسيم العمل

2- الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامة

3- شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح

4- اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة

5- الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.

6- أداء الموظف يجب أن يراقب.

7- حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.

سلبات النظرية البيروقراطية على الأفراد:

1- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد.

2- عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.

3- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.

4- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة

5- قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين.

هنري فايول

هنري فايول هو المولود بإسطنبول 29 يوليو 1841 والمتوفى في باريس 19 نوفمبر 1925، كان مهندس تعدين فرنسي، وصاحب نظرية عامة لإدارة الأعمال التي غالبا ما تسمى "نظرية المبادئ الإدارية". وقد طور هو وزملاؤه هذه النظرية بشكل مستقل عن الإدارة العلمية، ولكن مع ذلك تقريبا هنري فايول قد عاصر فريدريك تايلور المعروف عنه على نطاق واسع كمؤسس أساليب الإدارة الحديثة.

ولد فايول في عام 1841 في ضاحية من اسطنبول. وكان والده (مهندس) في الجيش في ذلك الوقت، وعين مشرفا على أعمال بناء جسر غلطة، المبنى على منطقة القرن الذهبي. وعادت الأسرة إلى فرنسا في عام 1847، حيث تخرج فايول من أكاديمية التعدين "المدرسة الوطنية العليا للمناجم" في سانت إيتيان في عام 1860.

في عام 1860 في سن التاسعة عشر بدأ فايول العمل في شركة التعدين كمهندس تعدين. خلال فترة عمله في المنجم، درس أسباب الحرائق تحت الأرض، وكيفية منعها، وكيفية محاربتها، وكيفية استعادة مناطق التعدين التي أحرقت. في عام 1888 تم ترقيته إلى المدير العام. خلال فترة عمله كمدير، أجرى تغييرات لتحسين أوضاع العمل في المناجم، مثل السماح للموظفين بالعمل في فرق، وتغيير تقسيم العمل.

وفي نهاية المطاف، قرر المجلس التخلي عن أعمال الحديد والصلب ومناجم الفحم. اختاروا هنري فاوول للإشراف على تنفيذ هذا القرار كالمدير العام الجديد. وعند تسلمه المنصب، قدم فايول إلى مجلس الإدارة خطة لاستعادة الشركة. قبل المجلس الاقتراح. وعندما تقاعد في عام 1918، كانت الشركة قوية ماليا وكانت واحدة من أكبر التجمعات الصناعية في أوروبا.

استنادا إلى حد كبير على خبرته الإدارية الخاصة، قام هنري فايول بتطوير مفهومه للإدارة. وفي عام 1916 نشر هذه التجربة في كتاب "الإدارة الصناعية والمدير العام"، في نفس الوقت الذي نشر فيه فريدريك تايلور مبادئه للإدارة العلمية.

كان هناك اعتقاد سائد أن المديرين يولدون ولا يصنعوا، كان هذا الاعتقاد قبل فايول بالطبع. ولكن فايول أصر على أن الإدارة هي مهارة مثل المهارات الأخرى التي يمكن تدريسها وتعلمها بمجرد فهم المبادئ التي تقوم عليها.

وظائف الإدارة عند هنري فايول

ويعد أول عالم في الإدارة يهتم بالإدارة في المستويات الإدارية العليا بتحديد خمس وظائف للإدارة وهي :

1. التخطيط .

2. التنظيم.

3. الأمر

4. التوجيه.

5. الرقابة.

المبادئ الإدارية الأربعة عشر لهنري فايول – نظرية المبادئ الإدارية

1. تقسيم العمل

هو تقسيم وظيفة بحيث يكون لها عدد من المهام المختلفة التي تشكل الوظيفة ككل. وهذا يعني أنه لكل وظيفة واحدة، يمكن أن يكون هناك أي عدد من العمليات التي يجب أن تحدث من أجل أن

تكون الوظيفة كاملة، عندما يقوم الفرد بنفس المهمة مرارا وتكرارا يكتسب السرعة والدقة في الأداء.

2. السلطة والمسئولية

السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسئولية هي نتيجة طبيعية للسلطة ويجب ان تتناسب المسئولية مع السلطة المخولة لأي مدير.

3. الانضباط

يجب على الموظفين الالتزام بالقواعد التي تحكم المنظمة واحترامها. الانضباط الجيد هو نتيجة القيادة الفعالة.

4. مبدأ وحدة القيادة

معناه أن لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير .

5. مبدأ وحدة التوجيه

معناه أن كل مجموعة من الأنشطة في المنظمة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة .

6. المكافأة او الأجر العادل

يجب أن يدفع لجميع العمال أجرا عادلا مقابل خدماتهم.

7. المركزية

يشير المركزية إلى درجة مشاركة المرؤوسين في صنع القرار.

8. تسلسل أو تدرج السلطة Scalar Chain

إن التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى الى الإدارة الدنيا، وينبغي أن تتبع الاتصالات في المنظمات هذه السلسلة.

9. النظام

يتعلق هذا المبدأ الى ضرورة وجود ترتيب منهجي للرجال والألات والمواد وما إلى ذلك، بحيث يجب أن يكون هناك مكان محدد لكل موظف في المنظمة .

10. العدالة والمساواة

يجب أن يكون المديرين في تعاملهم مع الموظفين يتميزون بالعدل والنزاهة والمساواة.

11. الاستقرار الوظيفي للأفراد

ارتفاع معدل دوران الموظفين غير فعال. أي ترك الموظفين للشركة يدل على عدم الفاعلية فالمنظمات التي بها استقرار وظيفي هي منظمات ناجحة

12. التبعية

أي إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة بمعنى لا ينبغي أن تكون لمصالح أي موظف أو مجموعة من الموظفين الأسبقية على مصالح المنظمة ككل.

13. المبادرة

الموظفين يجب ان يسمح لهم بإنشاء وتنفيذ الخطط ويجب تشجيع الابتكار لأن ذلك سوف يساعد العمال على بذل مستويات عالية من الجهد لتطوير المنشأة.

14. التعاون وروح العمل الجماعي

يجب تعزيز روح الفريق الواحد وتحقيق الانسجام والوحدة بين العاملين داخل المؤسسة.

نظرية التقسيم الإداري

إن أهم ما يميز كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري وقد جاء دعاة هذه النظرية من بلدان مختلفة حيث إن هنري فايول فرنسي، وليندال أرويك بريطاني، أما لوثر جيوليك وموني ورايلي فهم أمريكيون والذي جمعهم في مدرسة واحدة أنهم كانوا معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة، وذلك فإن أفكار هذه النظرية كانت أكثر عمقاً وتجريداً من نظرية الإدارة العلمية واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساساً لإيجاد علم إداري.

إسهامات هنري فايول 1841م – 1925

لقد تميز هنري فايول عن تايلور ، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة لأنه كان يشغل منصباً إدارياً، بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج، ومن ثم اهتم فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول يطور نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعليمه ودراسته.

حين شغلت الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا بالنتائج التي توصل إليها فريدريك تايلور لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل في المصنع، كانت هناك محاولات مهمة تجري على أرض فرنسا بمعرفة هنري فايول رجل الصناعة الفرنسي لوضع نظرية عامة للإدارة، اتضحت معالمها في كتابه الذي ظهر في فرنسا عام 1916م تحت عنوان " الإدارة الصناعية والعامة ".

ولم يترجم هذا المؤلف الذي نشر بالفرنسية إلى الإنجليزية حتى عام 1929م في بريطانيا، وعام 1949م في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد عرف فايول كأحد العاملين بالإدارة ، ومن هنا قدم خبراته الطويلة وملاحظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة، ولعل أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث تكمن في تحليلاته العميقة للنشاط الإداري، وفي إيمانه القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها ، ووجوب تدريبها. فلقد اهتم فايول بالإدارة في قطاع الأعمال، ولما كانت الأصول العامة للإدارة يمكن أن تسرى في ميداني الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ونظراً للحقائق المهمة التي أبرزها فإننا نقدم ملخصاً لأرائه التي أثارت الفكر الإداري.

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية وهي على النحو التالي :

- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).
- النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل).
- النشاطات التمويلية (الموارد المالية , الاستثمارات والمصرفيات).
- النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص).
- النشاطات المحاسبية تقدير التكاليف والإحصاءات.
- النشاطات الإدارية (التخطيط ، التنظيم والتوجيه، التنسيق والرقابة).

وقد بين فايول أن هذه المهام تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها. كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعالة.

ولقد تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج النواحي التالية:

1. صفات الإداريين وتدريبهم.
 2. الأسس العامة للإدارة.
 3. وظائف الإدارة.
- أولاً : صفات الإداريين وتدريبهم

يرى فايول أن الإداريين يحتاجون إلى مجموعة من السمات والصفات الفذة يجب توافره، وهي صفات جسمية وصفات ذهنية وصفات أخلاقية، يضاف إليها سعة إطلاع المديرين وثقافتهم العامة. وأشار فايول إلى أن أهمية هذه الصفات نسبية ، وأن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

ثانياً : الأسس العامة للإدارة

مع تسليم فايول بأن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة ومحددة، فقد وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها، وهذه المبادئ هي:

- 1- تقسيم العمل : ينتج تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، ويرى فايول انطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.
- 2- السلطة والمسؤولية : أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن الأخيرة موازية للسابقة منبثقة عنها، ويرى فايول السلطة مزيجاً من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.
- 3-الالتزام بالقواعد : وهي 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- وحدة الأمر : وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.
- 5- وحدة الاتجاه : ذلك أن كل مجموعة من النشاطات متحدة الهدف يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة، وتختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.
- 6 - خضوع الأفراد للمصلحة العامة : وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراريته.
- 7 - المكافآت : يقضى هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.
- 8 - المركزية : ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى، وتحكمة ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري، ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركزية المطلقة والمركزية الكاملة.
- 9- تسلسل القيادة : يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.
- 10 - النظام : ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه ويقسمه فايول إلى قسمين، نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يتهم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يتهم بتنسيق الجهود، وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.
- 11- العدالة : يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته وأن يحصل كل منهم على حقوقه كافة.
- 12- الاستقرار الوظيفي : ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.
- 13- المبادرة : المبادرة عند فايول تعني المبادرة لإعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وأبدا المقترحات وتنمية روح الابتكار.

14- العمل بروح الفريق : يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية. وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين.

ثالثاً: وظائف الإدارة : حيث يرى فايول أن وظائف الإدارة تشمل على :

- التخطيط

- التنظيم

- التوجيه

- التنسيق

-الرقابة

وقد كرس هنري فايول جانباً من اهتماماته كممارس للإدارة لمناقشة هذه الوظائف. وقد كان لأفكاره وما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري – سواء في فرنسا أو غيرها – أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار فريدريك تايلور في الفكر الإداري الأمريكي.

لوثر جوليك

أسهم الكاتب الأمريكي لوثر جوليك في تطوير الإدارة من خلال تقديمه لنموذج Posdcorb والذي يرمز إلى المهام التي يمارسها القائد الإدارية . وكلمه (Posdcorb) تمثل الحروف الأولى من الكلمات الآتية : تخطيط ، تنظيم ، إدارة أفراد، توجيه ، تنسيق، عمل التقارير، عمل إعداد الميزانية.

ويرى البعض أنه إذا أحسن المدير استخدام هذه المهام الإدارية كان قائداً إدارياً ناجحاً ، فإذا أحسن التخطيط على أساس من بعد النظر وسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والحلول الممكنة، وتوافرت لديه ملكة التنظيم التي تجعل منه منظماً ماهراً، وكان تعامله مع مرؤوسيه على أسس سليمة قوامها التنسيق التام بين نشاطاتهم ومهامهم، وأقام نظاماً للاتصالات يسهل نقل المعلومات والبيانات من خلال نظام محكم للتقارير، وأحسن التصرف في الاعتمادات المالية وأوجه صرفها ... كان قائداً إدارياً ناجحاً.

اسهامات ليندال أرويك

تمثل إسهامات عالم الإدارة الانجليزي ليندال أرويك في تطور الإدارة من خلال عرضه لأفكار كتاب الإدارة وما توصلوا إليه من مبادئ إدارية، وصياغة هذه المبادئ وعرضها في صورة مبادئ عامة لتحقيق الكفاية الإدارية وخاصة في مجال الإدارة العامة.

وقد حرص كل من لوثر جوليك وليندال أرويك على التأكيد على أهمية بعض المبادئ في عملية التنظيم ، ومن هذه المبادئ:

- وحدة الأمر.

- الاستعانة بالخبراء الاستشاريين.

- تقسيم الإدارات والأقسام بأسلوب يحقق الهدف من التنظيم.

- توازن السلطة والمسؤولية.

- نطاق الإشراف.

- تناسب الأشخاص مع الوظائف في الهيكل التنظيمي.

ويعتبر كتابهما (أبحاث في علم الإدارة) من أكثر الجهود العلمية تعبيراً عن المنهج التقليدي في **بحث** وتحليل موضوع الإدارة والتنظيم.

إسهامات جيمس موني و آلان رايلي

كان كل من جيمس موني و آلان رايلي من رجال الأعمال الأمريكيين، وقد كانا أيضاً معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية العامة حيث اعتمدا على خبرتهما في مجال الصناعة، وعلى دراستهما للتنظيمات الميدانية والعسكرية لاستخلاص مبادئ التنظيم الرسمي التي وجد أن تطبيقها لا ينحصر فقط في إدارة الأعمال بل يشمل المجالات المختلفة.

وتعكس هذه المبادئ التنظيمية والخبرة العلمية وأسلوب التكفير التطبيقي، وتكون في مجموعها تمثيلاً حياً على نظريات التقسيم الإداري وهذه المبادئ هي :

- مبدأ التنسيق : ويقوم هذا المبدأ على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد، ويعتمد على نجاح هذا المبدأ ليس فقط على استخدام السلطة فحسب، بل أيضاً على وجود روح التعاون والحالة المعنوية بين أفراد التنظيم.

- مبدأ التدرج الهرمي : ويؤكد هذا المبدأ على تدرج السلطة والمسؤولية من القمة إلى القاعدة في شكل هرمي. وينطوي هذا المبدأ على العمليات الفرعية التالية : القيادة - تفويض السلطة - تحديد الوظائف.

- المبدأ الوظيفي : ويشير إلى أهمية التخصص الوظيفي ويمكن على أساسه تقسيم العمل وتنظيمه.

- المبدأ الاستشاري : وهو يعنى بالاستعانة بأهل الخبرة، وتحديد دور الاستشاريين في تقديم النصح والإرشاد. بينما يتحمل التنفيذيون المسؤولية عن النتائج وبالتالي تفوض لهم السلطة التنفيذية.

يتضح مما سبق أن نموذج موني ورايلي يتبع الأسلوب الكلاسيكي في تركيزه على الأركان التنظيمية الأساسية التالية :

- الهيكل الرسمي .
- التخصص وتقسيم العمل.
- تدرج السلطة.
- نطاق الإشراف.

وهكذا يتضح أن نظريات التقسيم الإداري قد ركزت على تقسيم التنظيم إلى إدارات وبالتالي فهي تهتم بتكوين الهيكل التنظيمي ولا يزال هدفها هو تحقيق الكفاءة.

وتتفق نظريات التقسيم الإداري مع نظرية الإدارة العامة العلمية في الأساس الفكري، إلا أنها تختلف عنها في نطاق التطبيق حيث ركزت على المستوى الإداري للتنظيم، بعكس نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على المستوى الفني أو الإنتاجي.

التقرير/ نظرية X - Y □

• التعريف بالنظرية:

هي نظريات حول الدوافع البشرية، تم إنشاؤها وتطويرها من قبل ماكغريغور دوغلاس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا التابعة لمدرسة سلون للإدارة في الستينات من القرن المنصرم، تستخدم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الاتصالات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية، تصف موقفين مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة (ويكيبيديا، 2014)

رأى ماكغريغور أن الشركات والمؤسسات تتبع أحد النظريات كما أعرب عن اعتقاده في أن العامل الاساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الإداريين بمرووسيهم (ويكيبيديا، 2014)

نظريتي X و Y تختلفان وتتناقضان في توضيحهما لوضع واقع الموظفين او المرووسين فهما يقومان على افتراضات مختلفة عن الافراد، كما أنه من الواضح أن هؤلاء الذين يقومون بمسؤوليات إدارية أو قيادية يعتقدون أن إحدى هاتين النظريتين تكون أكثر دقة من أخرى في تمثيلها للطبيعة البشرية للمرووسينا فهؤلاء الذين ينظرون إلى مرووسيهم بما يتفق مع نظرية X يميلون إلى الاعتقاد بأن دافعية العاملين في الاساس تقوم على مبدأ الجزرة والعصا وعليه يدعون مسبقا إلى ضرورة الإشراف المغلق المتشدد على مرووسيهم، كما يؤمنون بحتمية الحاجة إلى ممارسة الضبط الهرمي من أعلى إلى أدنى في منظماتهم، ويعتقدون أن صنع القرار التشاركي قد تكون فكرة جيدة إلا أنها مجردة وغير عملية في العالم الواقع

• . في الإدارة x y تاريخ نظرية

أحد هؤلاء المؤلفين الذي تبنا منها مخالفا خلال القرن العشرين، كان دووجلان ماكجريجور. يعتمد هذا المؤلف على نظرية ماسلو في التحفيز وتسلسله الهرمي للاحتياجات البشرية ليقتراح 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 لدوجلان 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.

• نظرية X

في هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة، تفترض الإدارة بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ويجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك ونتيجة لهذا، تعتقد الإدارة بأنه يجب أن يخضع العمال إلى نظم إشراف شاملة عن كثب باستخدام عناصر التحكم المتقدمة، وهناك حاجة إلى بنية هرمية محكمة ووفقا لهذه النظرية، فإن الموظفين سيظهرون قليل من

الاندفاع فقط نحو العمل مع تغيب برامج الحوافز التحفيزية (ويكيبيديا، 2014)

فالإداريون الذين يقبلون بهذه النظرية وافتراضاتها عن الطبيعة البشرية، من الطبيعي أن يوظفوا أفكارها الأساسية في تخطيط سياساتهم وفي صنع قراراتهم، وفي تنفيذ جوانب أخرى من سلوكياتهم الإدارية (دواني، 2013)

والقائد الإداري الذي يؤمن بهذه الافتراضات يكون تسلطيا في إدارته ضمانا لسير العمل على الوجه المطلوب (

لهذا يرى أرجرس) Argyris, 1993 (أن نظرية X قد تثير أنماطا سلوكية لدى القادة تتفاوت في تطبيقها، ويمكن تصنيف هذا التفاوت إلى نوعين من السلوك لكنهما لا يخرجان عن إطار نظرية X وافتراضاتها، وهما:

1- نمط سلوكي A متشدد: يتميز بالقيادة المباشرة المتشددة، وبالضبط المحكم والإشراف المغلق.

2- نمط سلوكي A لينّ: يتميز بأسلوب إقناعي مع المرؤوسين ويكسب طاعتهم عن طريق المكافأة والمناورة، ويتعامل معهم بأسلوب ربما يوصف بالعلاقات الإنسانية.

إلا أن في كلي النمطين لا يخرق القائد أو الإداري عن الإطار الفلسفي لنظرية X الملتزم بأسلوب المناورة والضبط والرقابة والذي يمثل الإدارة الكلاسيكية القديمة بكل ما تحمله من معنى إذ يعتمد كلا الاسلوبين على افتراضات نظرية X عن طبيعة الإنسان المتعلقة بالعمل (داوني، 2013)

تأثير نظرية X على نمط القيادة:

- 1 تعتمد القيادة على مبدأ إدارة التحكم والسيطرة
- 2 يفقد الرؤساء الثقة في المرؤوسين ويتسم المناء التنظيمي بالخوف والعقاب والتهديد
- 3 يسود اتصال في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل فقط
- 4 يتم اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة
- 5 يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين
- 6 يهيمن المدير على سير العمل
- 7 يسعى المدير لتحقيق الهدف التي وضعها بشتى الاساليب
- 8 يسود نمط قيادة سلطويا

تأثير نظرية X على نوعية المهام الموكلة اليهم:

يوكل المدير إلى الموظفين المهام البسيطة التي لا تحتاج إلى الاستقلالية أو الإبداع، والتي لا تحتاج إلى تمكين أو مشاركة في صنع أو اتخاذ القرار، وتنسق نوعية المهام الموكلة مع رؤية ونظرة المدير لمرؤوسيه، الذي يرى أنهم كسلاء وغير قادرين علي تحمل المسؤولية

(عبدالوهاب، 2010)

• تأثير نظرية X على نمط الرقابة:

- 1- تزيد الرقابة والتوجيه على المرؤوسين
- 2- يسعى المدير إلى استعمال النظام لضبط سير العمل
- 3- يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل أو قلة الإنجاز
- 4- يستعمل المدير أساليب التخويف والعقاب والخصم من الاجور أو الحرمان من الترقية أو الحوافز
- 5- يكون نمط الرقابة عن قرب وعن كثب

• نظرية Y

في هذه النظرية، تفترض الإدارة بأن الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس، ويعتقد بأن الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني، ولديهم القدرة على حل المشاكل الإبداعية، ولكن غالبا لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظمات، وبإعطائهم الظروف المناسبة، فإن إداريي النظرية Y يرون بأن الموظفين سون يتعلمون التماس وقبول المسؤولية وممارسة ضبط النفس في سبيل إنجاز اهدام التي التزموا

بها) ويكيبيديا، 2014(ا)

يتوقع المرء في حالة هذه النظرية أن القادة الإداريين الذين يؤيدون افتراضات نظرية Y يختلفون بصورة جوهرية عن أن أنصار نظرية X بسلوكهم الإداري

فالقائد الإداري الذي يؤمن بهذه الافتراضات يكون مشاركا (وديموقراطي في إدارته وفي سلوكه)

ولهذا يرى أرجرس (Argyris, 1993) أن النظرية Y تثير نمط السلوك B الذي

يتميز بالالتزام بأهدام مشتركة للقادة والمرؤوسين، وبمستوى عالٍ من الثقة والاحترام، والرضا عن العمل، وعلاقات منفتحة ذات مصداقية كما يتصف النمط B القيادي بالوضوح والواقعية والتعاونية فهو نمط قيادي سلوكي تأثيري أكثر إنتاجية من النمط A دنه يعكس فهما دقيقا لحقيقة ما يعني له الفرد في المؤسسة

يحدد أرجس أن نمط السلوا A اللينّ غالبا ما يشبّه خطأ بنمط السلوك B الذي يمثل نظرية Y مما أحدا شيئا من التشويش والإرباك لهؤلاء الذين يحاولون تطبيق هذه الافكار

النظرية على المدارس)دواني، 2013(ا)

تأثير النظرية Y على نمط القيادة:

- 1- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين
 - 2- يشعُر العاملین بالانتماء إلى المرؤسين
 - 3- يشجع المبادرات والإبداع في عمله
 - 4- يشار العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية
 - 5- المدير يشجع الاتصالات الصاعدة ويكون الاتصال مزدوج أو ذو اتجاهين
 - 6- يثق الرؤساء ثقة كبيرة في المرؤسين
 - 7- يشار المرؤسين الي حد كبير في صنع واتخاذ القرارات
 - 8- يعمل المدير علي تطوير وتدريب مرؤوسيه والاتصال بهم وأن يكون سهلا للوصول اليها
 - 9- يكون هنا نمط ديمقراطي في قيادة المنظمة تأثير النظرية Y على نوعية المهام الموكلة:
الرؤساء يوفرون الفرص لتحمل مزيد من المسؤولية، ويتم التركيز علي تكبير الوظائف، بمعنى زيادة المهام والمسئوليات والواجبات التي يقوم بها الموظف، وكذلك الإثراء الوظيفي، أي زيادة سلطات وصلاحيات الموظف وزيادة مشاركته في صنع واتخاذ القرار ويتعاون الرؤساء والمرؤسين في حل المشاكل التنظيمية (عارم، 2008) ا)
والمدير يوكل الي عامليه المهام المعقدة التي تحتاج الي الإبداس وتشعرهم بالتحدي والإنجاز عند القيام بها، وتتسق نوعية المهام الموكلة مع رؤية ونظرة المدير لمرؤوسيه، الذي
- يري انهم مبدعين وقادرين علي تحمل المسؤولية (عبد الوهاب، 2010)

• تأثير نمط نظرية X على الرقابة؟

- 1- يعمل المدير على دعم مرؤوسيه حتى لو شخص أخطاء منهم، كما أن الرئيس يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم العاملين بأداء طيب
- 2- يكون نمط الرقابة هو الرقابة عن بعد
- 3- يتم تفعيل الرقابة الذاتية للعاملين
- 4- المدير يدرّب ويوجه العاملين
- 5- المدير يراقب العمل الجيد وقيمها

• تأثير الأنماط القيادية على سلوك الإدارة

يتبين من دراستنا للأنماط القيادية التي تحمل معتقدات (X أو Y) أن لها تأثيراً جوهرياً على سلوك المرؤوسين؛ إذ إن افتراضات القائد عن الشخص المرؤوس والطريقة التي يعامله تكون لدى هذا المرؤوس سلوكاً يتفق مع هذه الافتراضات فالمنحى الأوتوقراطي يؤثر في واقع الأمر على الأفراد كي يتجهوا نحو السلوك الناضج، بينما المنحى الديمقراطي يؤثر على الأفراد كي يتجهوا نحو السلوك الناضج (داوني، 2013)

الجدول الآتي يمثل متصلاً للسلوكات الناضجة واللامنضجة، إذ يبين لنا أن الأنماط الأوتوقراطية التي تمثل النموذج X (تشحن ادفراد بردود فعل لمشاعر الكسل، واللامبالاة، والتصلب الموصوف في نظرية X)، بينما أنماط للقيادة الديمقراطية تدفع الافراد ليكونوا أكثر نشاط واستجابة واستقلالية، أي تدفعهم نحو المنحى الموصوفة في نظرية Y (داوني، 2013)

نموذج X) سلوك الافراد	نموذج Y) سلوك الافراد
سلبي_ لا يحبون العمل	إيجابي- يحبون العمل
اتكالي	مستقل

مهارات محدودة	مهارات متنوعة
اهتمامات سطحية وشاذة	اهتمامات مدعومة وقوية
منظور قصير المدى	منظور طويل المدى
عقلية تابعة وضعيفة	عقلية متمكنة ومراكز متكافئة
إمكانات تفتقر للوعي	الوعي وضبط الذات

• صعوبات تنفيذ النظرية Y:

على الرغم من أنه يقترح النظرية Y على أنها هدف يجب تحقيقه في كل مؤسسة، فإن المؤلف 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 رأيهم 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.

• أهمية نظرية X & 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. بعيداً 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.

متى ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية؟

تركز اهتمام المدراء من ذ بداية حركة الادارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والانتاج) مما أغفل كثير من

النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الانتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حولا انسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو ما الهدف منها؟ لمدرسة العلاقات الإنسانية هدفان واضحان وهما :

• فهم السلوك الإنساني

• تحسين السلوك الإنساني

إخضاع السلوك الإنساني للمنهج العلمي ف يالبحث وذلك بناء على أن السلوك الإنساني هو سلوك منتظم وقابل للقياس العلمي وذلك بناء على دلالات واضحة أهمها :

ظواهر السلوك الانساني والاجتماعي ليست ظواهر عشوائية.

لذلك فإن الافراد المتشابهون في خصائصهم يميلون إلى التصرف بطرق متشابهة عندما يواجهون مواقف شبيهة.

نظريات وتجارب **مدرسة العلاقات الإنسانية** في ادارة الاعمال:

أو ما يسمى أحياناً **مدرسة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري** وسيتم استعراض واحدة م ناهم **النظريات** والتجارب في هذا المجال

نظرية التون مايو " تجارب الهاوثورن " وهي نظرية مبنية على مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية **العلاقات** العمال حيث أبرز **إلتون مايو** أهمية **الإنسانية** والتواصل بين الإدارة وبين العاملين في زيادة الإنتاجية، فكلما تواصلت الإدارة مع العاملين ومشاركتها في حل مشاكلهم كلما دفع ذلك العاملين إلى بذل جهد أكبر بما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم، وقد قام **إلتون مايو** ببعض التجارب منها: حاول مايو دراسة الزيادة في معدل دوران العمل، ففي أحد المصانع الأمريكية في فيلادلفيا وجدت إدارة المصنع أن معدل دوران العمل في أحد الأقسام مرتفع جداً بالنسبة لمعدل الدوران في الأقسام الأخرى فوجد **إلتون مايو** كثرة الشكاوى بسبب التعب بسبب ساعات العمل الطويلة حيث كان العامل يعمل عشر ساعات يومياً وخمسة أيام في الأسبوع، ولا يرتاح خلال ساعات العمل إلا 45 دقيقة ليتمكن من تناول الطعام، وكان العمل يتطلب أن يقف العامل على قدمه.

وقد قام **إلتون مايو** في هذه التجربة على مجموعة من العمال حيث أعطاهم فترات للراحة خلال العمل اليومي، وكذلك تمت أخذ آراء باقي العمال للتعرف على الحلول الممكنة لمشاكلهم في العمل، ونتيجة لذلك فقد زادت إنتاجية العامل مما أدى إلى زيادة دخلهم، ثم ألغى بهذا النظام فوجد انخفاض إنتاجية العامل، ومع إعادة التجربة رجعت إنتاجية العمال إلى التحسن مرة أخرى، ومع مشاركة مدير المصنع بدلاً من المشرف ومناقشة العمال في أمر فترات الراحة شعر العمال باهتمام الإدارة بمشاكلهم وأثر ذلك على الروح المعنوية والذي انعكس في شكل زيادة في الإنتاج .

قام **إلتون مايو** بتجربة في

مصنع (Hawthorn) **تجارب الهاوثورن** : حيث قام بدراسة ظروف العمل مع التركيز على ظروف الإضاءة وأثر ذلك على الإنتاجية، ثم توسعت أهدافه لتشمل أثر التعاون بين المجموعات على الإنتاجية.

وكان لتلك التجارب أهمية كبيرة حيث قام مايو بتقسيم العمال إلى مجموعتين، وقام بتحسين الإضاءة بالنسبة لإحدى تلك المجموعات فوجد زيادة في الإنتاجية مع كل تحسين للإضاءة، لكنه وجد أن هذا التحسن يصاحب تحسن مقابل في إنتاجية المجموعة التي تعمل في نفس ظروف العمل، ثم عكس اتجاه التجربة حيث أخ ذخفض في الإضاءة ولكنه وجد أن الإنتاجية استمرت في الزيادة للمجموعتين.

ثم قام **إلتون مايو** بتجربة أخرى تركز على فترات الراحة، حيث قام بتطبيق فترات راحة ودرست أثر ذلك على الإنتاجية وجد، ومع إلغاء فترات الراحة والعودة للنظام القديم وجد أن الإنتاجية لم تنخفض.

وبالتالي استنتج **إلتون مايو** أن الإنتاجية لا تتوقف على بيئة العمل فقط، وأن الزيادة في الإنتاجية تتأثر بعوامل أخرى مثل اهتمام الإدارة ومشاركة العاملين في مشاكلهم وكل تلك العوامل قد روعت في التجربة، فإذا كان تحسين ظروف العمل قد ساعد على زيادة

الإنتاجية فإن العامل الأهم تمثل في العلاقات الاجتماعية خصوصا بين الإدارة والعمال، وكذلك توصل إلتون مايو إلى أنه لا بد من وجود الحوافر المادية والمعنوية كما أشار إلى أهمية الجماعات غير الرسمية في زيادة الإنتاج.

خلاصة التجارب :

- العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت
- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه
- علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية
- أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات

أهم الفوائد التي تم الحصول عليها من تجارب هاوثورن :

1. إن هذه التجارب قد أثرت الفكر الإداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار التي أسهمت في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال.
2. أن هذه التجارب قد مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير، وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.
3. أن هذه التجارب قد ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، فالعمال ليسوا أفرادا منعزلين بعضهم عن البعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة، فهم يشكلون جماعة واحدة، ويتعاونهم وتضافرهم وحماهم في عملهم لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم
4. ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على فهمها وحل مشكلات العاملين، بل وصلا الأمر إلى وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.
5. بدأت الإدارة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجيا حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعيا في معظم دول العالم.
6. بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجانا ورعايتهم صحيا والتأمين عليهم.

بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون

المصادر :-

أولا المراجع العربية :-

أبو حمد ، رضا ؛ الموسوي ، سنان (2001). الإدارة: لمحات معاصرة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

العلاق ، بشير (2008). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

واسم الفاعل مدير جمعه مديرون ويقال خطأ مدراء

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016) أصول الإدارة والتنظيم، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع. بطاح، أحمد؛ والطعاني، حسن (2016) الإدارة التربوية رؤية معاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع. بربر، كامل (1996) الإدارة عملية نظام، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع

^ Menz, M. 2012. Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda. Journal of Management, 38(1): 45-80. نسخة محفوظة 08 أبريل 2016 على موقع واي باك مشين.

Organization Structures in Project Management نسخة محفوظة 03 مارس 2016 على موقع واي باك مشين.

دره، عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، حلب، دار الرضوان

للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.

عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال (أساسيات ومبادئ)، صنعاء، دار الكتب، 2005.

عقيلي، عمر وصفي & نعساني، عبد المحسن، نظريات الإدارة (مدخل لنظرية المنظمة)، حلب، منشورات

جامعة حلب، 2004.

. عقيلي، عمر وصفي، فلسفة الإدارة، حلب، منشورات جامعة حلب، 1998 .

ثانياً- المراجع الأجنبية:-

1. Certo, Samuel, Modern Management, New Jersey, Prentice-Hall,
2003.
2. Daft, Richard, The New Era Of Management, Ohio, Thomson,
2006.
3. Griffin, Ricky, Management, Boston, Houghton Mifflin Co., 2006.
4. Heizer, Jay & Barry Bender, Operations Management, New Jersey,
Prentice-Hall, 2004.
5. Nickels, William, et. al., Understanding Business, Boston, Irwin,