



## ادارة تنظيمات إرشادية لطلبة المرحلة الرابعة قسم الارشاد الزراعي ونقل التقنيات



إعداد الدكتور: طلال سعيد حميد و م.م. روئي محمد حامد

# **المحاضرة الاولى**

# الفصل الأول

## مقدمة

### أهمية الإدارة

يؤثر الإداريون في التنظيمات الحديثة. فإداريو المشاريع يحركون العمليات الصناعية التي تنتج الملابس التي نلبس والغذاء الذي نأكل والسيارات التي نقود. وإداريو العاملين يهيئون للتنظيمات القوى العاملة المؤهلة والمنتجة. والمجتمعات الحديثة لا يمكنها أن تكون كما نعرفها اليوم ولا تنتطور بدون تزويدها بالإداريين لتجهيز تنظيماتها. وقد أكد بيتر دروكر Peter Drucker على هذه النقطة عندما أشار إلى أن الإدارة الكفؤة هي من المحتمل المورد الرئيسي للدول المتقدمة والمورد الذي تحتاجه بدرجة كبيرة الدول النامية. باختصار فإن جميع المجتمعات بدون تمييز تحتاج إداريين جيدين.

### مهمة الإدارة

بالإضافة إلى فهم أهمية العمل الإداري لطالب الإدارة والمجتمع والقوى المتحقق فان عليه أن يعرف ما هي مهام الإدارة. لذلك فان المواضيع اللاحقة ستتناول أساسيات مهام الإدارة من خلال مناقشة دور وتعريف الإدارة والعملية الإدارية ذات العلاقة بوظائف الإدارة وتحقيق أهداف التنظيم وال الحاجة إلى إدارة موارد التنظيم بكفاءة وفاعلية.

### دور الإدارة

الدور الأساسي للإداريين يتمثل في توجيه التنظيمات نحو تحقيق الأهداف. فجميع التنظيمات تنشأ من أجل أغراض أو أهداف معينة وان الإداريين هم مسؤولون عن توليف واستخدام الموارد التنظيمية لضمان تحقيق التنظيم لأغراضهم. والإدارة تقوم بتحريك التنظيم نحو غاياته وأهدافه عن طريق تحديد النشاطات التي يقوم بها الأعضاء. فإذا كانت النشاطات مصممة بكفاءة فإن إنتاجية كل عامل سوف تساهم في الوصول إلى أهداف التنظيم والحد من نشاط الفرد الذي سوف يعيق تحقيق تلك الأهداف. وهكذا يتضح انه لا يوجد مفهوما في الإدارة أكثر أهمية من الأهداف. فالإدارة لا معنى لها بمعزل عن الأهداف. لذلك فان على الإداريين ان يضعوا دائماً الأهداف التنظيمية في تفكيرهم.

### تعريف الإدارة

طلبة الإدارة يجب أن ينتبهوا أن كلمة الادارة يمكن أن تستخدم بعدة طرق مختلفة. فمثلا يمكن ببساطة أن تشير إلى العملية التي يتبعها الإداريون من أجل تحقيق اهداف المؤسسة. كما يمكن أن تشير إلى مجموعة من المعلومات التي ترسم صورة للإداري عن كيف يدير. كذلك فان الإدارة يمكن إن تشير أيضا إلى الأفراد الذين يوجهون ويقودون المؤسسة. وقد تم اعتماد التعريف الآتي للادارة في هذه المادة :

الادارة هي عملية الوصول إلى اهداف المؤسسه بالعمل مع الناس ومن خلال موارد المؤسسه الأخرى. وبمقارنة هذا التعريف بالعديد من التعاريف الأخرى التي وضعها العديد من كتاب الإدارة يظهر إن هناك اتفاقا على ان

الادارة لها الآتي من الموصفات الثلاث الرئيسية :

- 1- هي عملية أو سلسلة من النشاطات المستمرة والمتراقبة.
- 2- هي تتضمن وتركز على الوصول إلى اهداف المؤسسه .
- 3- هي تتوصل إلى الأهداف بالعمل مع الناس ومن خلال موارد المؤسسه الأخرى.

## **العملية الإدارية : وظائف الإدارة**

الوظائف الأساسية الأربع للإدارة أو النشاطات التي تتكون منها العملية الإدارية هي  
**التخطيط**

يتضمن التخطيط اختيار المهام التي يجب القيام بها للوصول إلى أهداف التنظيم وإيضاح الكيفية التي يجب بها تنفيذ المهام وتحديد متى يجب تتنفيذها. إن النشاط التخططي يركز على الوصول إلى الأهداف. فمن خلال خططهم فإن الإداريين يوضّحون بدقة ما يجب على التنظيم إن يقوم به ليكون ناجحا. وبذلك فإن التخطيط يهتم بنجاح التنظيم في المستقبل القريب (على المدى القصير) بالإضافة إلى النجاح في المستقبل البعيد (على المدى البعيد أو الطويل).

### **التنظيم**

يمثل التنظيم توزيع المهام التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط على مختلف الأفراد أو المجاميع في التنظيم. وبذلك فإن التنظيم يهيئ الآليه لوضع الخطط موضع التنفيذ. فالأفراد في التنظيم يكلّفون بالواجبات التي تساهم في تحقيق الأهداف. وتنظم المهام بطريقة تجعل ما يحققه الأفراد يسهم في نجاح الأقسام والتي بدورها تساهم في نجاح الفروع والذي في النهاية يسهم في النجاح النهائي للتنظيم.

### **التأثير**

التأثير هو وظيفة أساسية أخرى في العملية الإدارية. هذه الوظيفة عادة ما يشار إليها بالتحفيز (التحريك أو الدفع) أو القيادة أو التوجيه والتي تهتم بصورة رئيسية بالناس في التنظيمات. ويمكن تعريف التأثير على إنه عملية توجيه نشاطات أعضاء التنظيم في الاتجاهات المناسبة والاتجاه المناسب هو اتجاه يساعد التنظيم للتحرك نحو بلوغ الهدف فالغرض النهائي للتأثير هو لزيادة الناتج. إن موافق العمل ذات الاتجاه الإنساني عادة تؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية على المدى البعيد من موافق العمل ذات التوجّه الإنتاجي، لأن الناس يجدون إن النمط الأخير من الموافق هو مكرر و

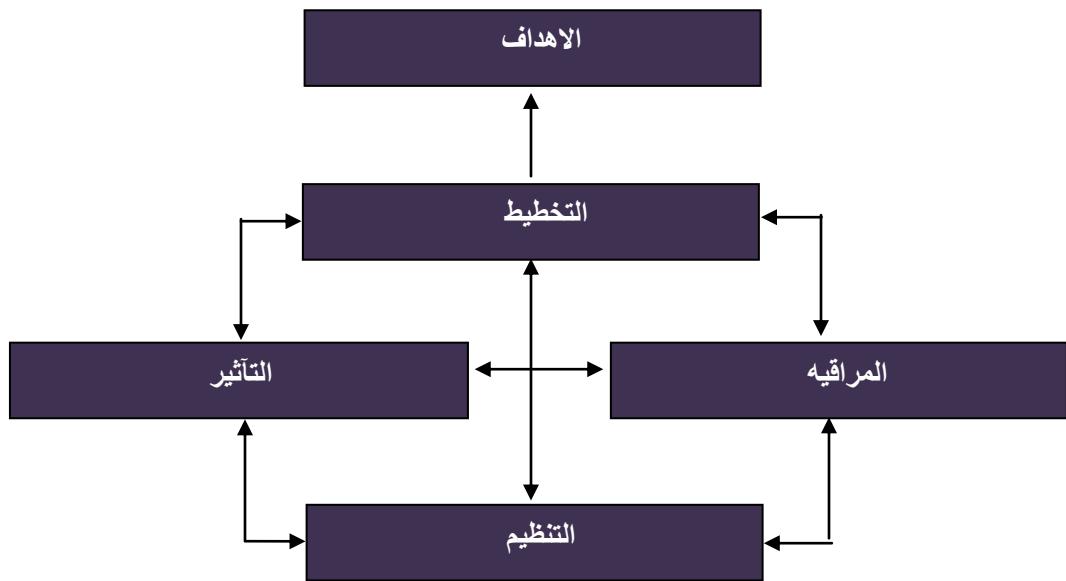
### **المراقبة**

هي الوظيفة الإدارية التي فيها الإداريون يقومون:

1. بجمع المعلومات التي تقيس الأداء الحالي في التنظيم
  2. مقارنة الأداء الحالي بمعايير الأداء الموضوعة مسبقا
  3. من هذه المقارنة يتم تحديد ما إذا كان التنظيم يجب تحويله لتلبية المعايير الموضوعة مسبقا
- إن المراقبة هي عملية مستمرة. فالإداريون يجمعون باستمرار المعلومات، ويجرؤون المقارنات، ثم يحاولون إيجاد أساليب جديدة لتطوير الإنتاج من خلال التحويلات التنظيمية

## **العملية الإدارية وتحقيق الأهداف**

مع إننا ناقشنا الوظائف الأربع للإدارة كل على انفراد، فإن التخطيط والتنظيم والتأثير والمراقبة جميعها متكاملة الترابط وبذلك لا يمكن فصلها عملياً والشكل الآتي يوضح هذه العلاقة المتداخلة والذي يشير أيضاً إلى أن الإداريين يستخدمون هذه النشاطات لغاية واحدة هي الوصول إلى أهداف التنظيم هذه الوظائف متداخلة أساساً لأن أحدهما يعتمد على أداء الآخريات



فمثلا التنظيم (الوظيفة الثانية) يتم بناءها على خطط جيدة الصياغة يتم التوصل إليها خلال عملية التخطيط (الوظيفة الأولى) ، وان أنظمة التأثير (الوظيفة الثالثة) يجب تصميمها لتعكس كل من تلك الخطط وتصميم التنظيم المستخدم لتطبيقها( أما المراقبة (الوظيفة الرابعة) فإنها تتضمن التحويلات الممكنة في الخطط الحالية وتركيب التنظيم ونظام الحوافز المستخدم لتحريك الجهد نحو نجاحات أكثر والإداري ليكون كفوء فان عليه أن يفهم كيف يجب العمل مع الوظائف الإدارية الأربع، وليس فقط ببساطة كيفية تحديدها وترابطها)

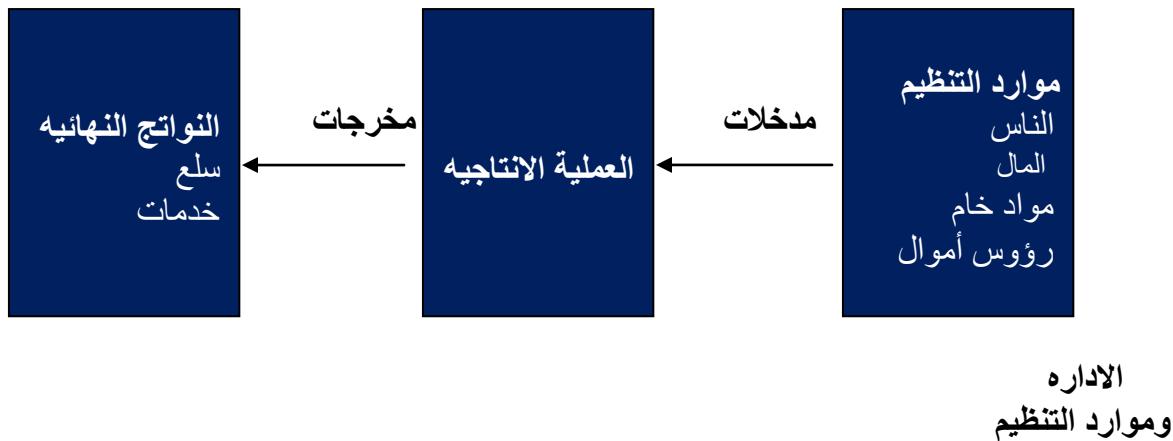
# **المحاضرة الثانية**

## الادارة والموارد التنظيمية

يجب على الادارة دائمًا أن تنتبه إلى أهمية واستخدام الموارد التنظيمية هذه الموارد تشمل جميع الموجودات المتيسرة لتحريك عملية الإنتاج وتتضمن أنواع أساسية :

- 1- بشرية 0
- 2- مالية 0
- 3- مواد خام.
- 4- موارد رأسمالية 0

يتضح من الشكل الآتي إن موارد التنظيم تتفاعل ويتم تحويلها إلى منتجات نهائية من خلال العملية الإنتاجية.  
الموارد البشرية تمثل الناس الذين يعملون في التنظيم 0 المهارات التي لديهم ومعرفتهم بنظام العمل هي ضرورية للإداري 0 الموارد المالية هي كمية المال التي يستخدمها الإداري لإنتاج السلع أو الخدمات في التنظيم 0 المواد الخام هي المواد الأساسية المطلوبة لاستخدامها مباشرة في عملية الإنتاج 0 موارد رأس المال هي المكننة التي يستخدمها التنظيم خلال عملية الإنتاج 0

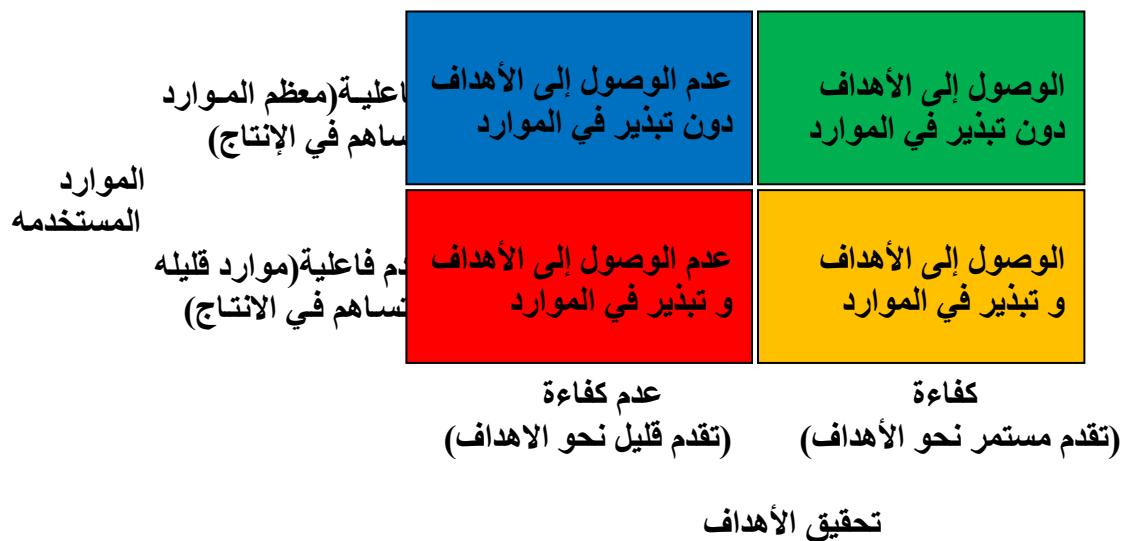


## الكفاءة الإدارية

عندما يستخدم الإداريون الموارد، فإنه يجب عليهم بذل كل ما في وسعهم لكي يكونوا كفوئين وفعالين 0 الكفاءة الإدارية تشير إلى استخدام الإدارة لموارد التنظيم لبلوغ أهدافه. فإذا استخدمت التنظيمات مواردها للوصول إلى أهدافها فإنه يقال إن الإداريين كفوئين 0 مع ذلك فإنه في الحقيقة فإن هناك درجات للكفاءة الإدارية 0 فالتنظيم الأكثر قرباً من تحقيق أهدافه هو ذلك الذي يعتبر إدارياً أكثر كفاءة 0 لذلك فإن الكفاءة الإدارية يمكن وضعها على مقياس يتراوح بين الكفاءة وعدم الكفاءة 0

## الفاعلية الإدارية

الفاعلية الإدارية يتم تحديدها على أساس النسبة من الموارد التنظيمية الكلية التي تساهم في الإنتاج خلال العملية الإنتاجية<sup>0</sup> الأعلى من هذه النسبة تعني الفاعلية الأكبر للإداري<sup>0</sup> الموارد الأكثر التي يتم التبذير فيها او التي لم تستخدم خلال العملية الإنتاجية تعني قلة فاعلية الإداري<sup>0</sup> في هذا الوضع فإن الموارد التنظيمية لا تشير فقط إلى المواد الخام التي تستخدم في إنتاج السلع أو الخدمات ولكن أيضاً إلى الجهود البشرية<sup>0</sup> وكفاءة الإدارية فإن الفاعلية الإدارية يفضل وضعها على مقياس يتراوح بين الفاعلية وعدم الفاعلية<sup>0</sup> عدم الفاعلية تعني إن نسبة قليلة جداً من الموارد الكلية تساهم في الإنتاج خلال العملية الإنتاجية ، والفاعلية تعني مساهمة نسبة كبيرة جداً<sup>0</sup> يوضح الشكل الآتي إن مفهومي الكفاءة والفاعلية هما بوضوح مرتبطان<sup>0</sup> فقد يكون الإداري نسبياً غير فعال بسبب الاستخدام الرديء للموارد خلال العملية الإنتاجية<sup>0</sup> بالمقابل فإن الإداري قد يكون كفؤاً ببعض الشيء على الرغم من أنه غير فعال إذا كان الطلب على السلع المنتجة عاليًا بحيث يمكن للإداري أن يبيع بأسعار عالية وبذلك يمتص تكاليف عدم الفاعلية<sup>0</sup> فمثلًا شركات النفط السعودية يمكنها امتصاص العديد من عدم الفاعلية الإدارية عندما يتم بيع النفط بأسعار مرتفعة<sup>0</sup> الإدارية في مثل هذا الوضع لها الفرصة أن تكون كفوءة بعض الشيء على الرغم من عدم فاعليتها<sup>0</sup> ولكن لتحقيق أقصى نجاح للتنظيم فإن كل من الكفاءة والفاعلية هما أساسيان.



# **المحاضرة الثالثة**

## الفصل الثاني

# النظريات الكلاسيكية للإدارة والتنظيم

الإدارة عن طريق التوجيه المركزي والسيطرة ربما هو المفهوم الأكثر شيوعاً عن الإدارة في كل مكان . وقد تأثر هذا المفهوم كثيراً بالاعتقاد الشائع الذي يرتكز على مبدأ الثواب والعقاب حيث استمدت النظريات الكلاسيكية افتراضاتها منه والتي تتضمن :

- 1- إن الإنسان له كراهية موروثة للعمل وسوف يتتجنبه إذا استطاع ذلك
  - 2- بسبب الصفة الإنسانية لكره العمل فان معظم الناس يجب أن يجروا ويسطروا عليهم ويوجهوا او يهددوا بالعقاب من أجل أن يبذلوا جهوداً أكبر باتجاه تحقيق أهداف التنظيم
  - 3- الإنسان يفضل التوجيه ويحاول تجنب المسؤولية وله طموح قليل
  - 4- الإنسان بطبيعته اقتصادي يهتم فقط بزيادة دخله إلى أقصى حد لتحقيق الضمان
- على ضوء هذه الافتراضات ظهرت في نهاية القرن (19) مجموعة من المفاهيم عن التنظيم تعرف لأن بالنظريات الكلاسيكية والمتمثلة بثلاث نظريات هي :

البيروقراطية  
النظرية الإدارية  
النظرية الإدارة العلمية

هذه النظريات الثلاثة وكما ذكرنا قامت على افتراضات متشابهة كما إن التأثير التطبيقي للثلاثة هو أساساً متشابه وقد تطورت في وقت واحد تقريباً (1900-1950). إلا إن هذه النظريات تطورت من قبل مجتمع منفصل من الكتاب كانوا يعملون تقريباً بشكل مستقل أحدهم عن الآخر. فقد تطورت البيروقراطية من قبل علماء الاجتماع الذين كانت لهم وجهة نظر معينة أما النظرية الإدارية والإدارة العلمية فقد تطورتا من قبل كتاب كان اهتمامهم الرئيسي لتحسين العمليات حيث لم يكتفوا بمجرد وصف التنظيمات ولكنهم وصفوا المبادئ والعمليات المطلوبة للأداء التنظيمي الأفضل. الكلمة الأخيرة التي يمكن قولها هي أنه من وجهة نظر النظريات الثلاث فان التنظيم يظهر كتركيبات ميكانيكية . وعلى ضوء هذه النظرة الكلاسيكية يمكن تعريف التنظيم " انه تركيب من العلاقات والسلطات والأهداف والأدوار والنشاطات والاتصالات والعوامل الأخرى التي تتوارد عندما يعمل الأشخاص سوية "

### ١- النظرية البيروقراطية

ظهور البيروقراطية:- لتصور مجموعة بشرية تعمل بدون بناء او تنظيم او استقرار فان الفوضى سوف تظهر. وللتغلب على الإضطرابات وتحقيق الاستقرار والبناء والترتيب فقد ابتدع الإنسان البيروقراطية . وتشير البيروقراطية إلى تسلسل متكامل لمكاتب متخصصة تحدد بقوانين منتظمة وتفرض السلطة باستخدام هذه القوانين من قبل المسؤول عن المكتب . وقد وجدت البيروقراطية في التنظيمات السياسية والجيش والتعليم والمصانع. والدراسة المنظمة لها بدأت في بداية القرن العشرين عندما وصف (ماكس وير) بيرروقراطية المثالية . وربما كان العامل الرئيسي لنشوء ودراسة البيروقراطية قد نتج عن تعقيد المدينة الحديثة . ففي الحروب القديمة كان غالباً ما يتم قيادة الجيش بأكمله من قبل شخص واحد وان سلطته كانت تمتد إلى أدنى شخص في الترتيب . وكان ذلك ممكناً لأن ساحة المعركة كانت كلها ضمن مدى صوت ومرأى الرجل وان جميع التكتيكات كانت تنفذ من قبل الجيش بأكمله . ما هو مختلف في العمليات الحربية الحديثة هو وجود الآلاف من الفئران المتخصصين غالباً

ما يكون من ضمنهم من سلاح الجو والبحرية والأرض ومن المطلوب التنسيق بينهم. الحال نفسه بالنسبة لألوان الأشخاص الذين يساهمون في تصنيع السيارات. وهذا فان البيروقراطية تمثل شكلاً منظماً لا يمكن الفرار منه إذا تعدد حجم التنظيم البشري عدداً محدوداً. وبذلك فان البيروقراطية نجدها في معظم أشكال التعاون البشري الذي تتعذر فيه القيادة الوجهة لوجهه. نستنتج مما تقدم أن التعقيد يؤدي إلى البيروقراطية وإن البيروقراطية لا يمكن إزالتها ما لم تزول أسباب التعقيد. وبشكل عام فهي ضارة إذا كان التعقيد والحجم مضراً.

## **عناصر ووظائف البيروقراطية**

إن عناصر البيروقراطية بدون شك أجزاء حيوية لتنظيمات العمل الحديثة والحكومات والتعليم والتنظيمات المعقدة الأخرى وهذه العناصر تصنف البيروقراطية المتماثلة ولكن في التطبيق فإن التنظيمات غالباً ما تتحقق جزءاً من هذه العناصر والتي تتضمن :

### **السلسل**

في البيروقراطية فإن الأهداف الأوسع للتنظيم تقسم إلى أهداف فرعية. والمهام أو نشاطات العمل لإنجاز هذه الأهداف تقسم إلى أصغر وحدات ممكنة على أساس التخصص. ثم يتم تجميع النشاطات مرات ثانية وتحول إلى أوضاع معينة . ويتم تقويض السلطة باتجاه الأسفل مبتدئين بالقمة ثم إلى كل مشرف وإلى العاملين تحت أشرافهم . وكل إداري يكون مسؤولاً أمام الإداري الأعلى منه عن نشاطاته وقراراته هو والعاملين معه والجميع يكونون مسؤولين إمام المسؤول والإداري الأعلى في السلسلة . وهذا فان العملية مرتبة بتسلسل محدد واضح وإن كل وضع محدد للشخص لا يشاركه فيه شخص آخر ( ماعدا تلك الأوضاع الأعلى والأسفل منه في السلسلة ) .

### **المواصفات المهنية أو الفنية**

في البيروقراطية يكون هناك اختيار العاملين مبني على أساس القابلية (المواصفات المهنية) . والمسؤول عن مكتب يكون ذو اتجاه رسمي وغير شخصي في التعامل مع الآخرين في تنفيذ الأعمال . البيروقراطية يمكن مقارنتها بالتنظيمات الأكثر تقليدية والتي فيها الرئيس حر في أن يمنح على أساس ما يحب أو يكره بشكل عشوائي تماماً . وبسبب هذا الاتجاه الشخصي الأكثر تقليدي للتنظيم فإن العديد من الأشخاص يفضلون البيروقراطية.

### **الديمقراطية**

البيروقراطية تساهم بالديمقراطية بتركيزها على المهارة الفنية كأساس وحيد للحصول على الوظيفة . المسوبية والتوجيه والتقاليد والأسس العشوائية الأخرى ليس لها تأثير . ولأن الفرصة للتدريب والتطبيق والاختيار للوظيفة هي مفتوحة لكل مواطن فإن درجة مهمة في الديمقراطية تتحقق . مع ذلك فإنه طالما إن المسؤول الأعلى ربما يشغل منصبة على أساس غير بيروقراطي فإن التأثير البيروقراطي لتحقيق الديمقراطية قد تتحدد . فالمسؤول الأعلى ربما يتم تعينه عن طريق التسلسل بالوظائف والتي هي أساس غير بيروقراطية . وهذا فان البيروقراطية نفسها عند النظر إليها على مستوى آخر قد تعمل ضد الديمقراطية . وربما المثال على ذلك هو الحكومة الفاشية التي شغلت العديد من مناصبها الإدارية على أساس أهدافها

### **التخصص**

هناك دائمًا كمية معينة من العمل الذي يمكن تصنيفه على أنه روتيني من هذه الناحية فإن التنظيم البيروقراطي سواء في الحكومات أو الصناعة أو التعليم يمكن مقارنته بخطوط التجميع والتي يقوم فيها كل شخص بعملة الخاص بطريقة محسوبة ودقيقة . وبذلك يمكن للشخص أن يكون خبير في خطوط محددة بالعمل . والبيروقراطية تسمح له بالتصنيف في هذه المجالات التي هو خبير فيها . وهذا فان البيروقراطية ربما تجعل من الممكن زيادة في الإنتاجية تترجم عن التخصص في المجتمعات الحديثة .

## **التنبو والاستقرار**

القوانين والهيكل والنواحي الفنية والعناصر الأخرى للبيروقراطية تجعلها قادرة على توفير التبؤ والاستقرار للتنظيم . كذلك فان البيروقراطية تؤدي إلى اليقين حيث إنها تحقق نوع من الترتيب في المجتمع والذي ينتج عنه علاقة إنسانية عقلانية والتي بدون البيروقراطية تكون عرضية ( تحدث بالصدفة ) . إن العديد من الأشخاص يظهرون تفضيل اكبر لل臆قين على الالاقين . وللإيصال فان البيروقراطية تمكّن الطالب الجامعي الجديد من التبؤ بدرجة عالية من الثقة على ان جامعته سوف تستمر بالبقاء لأربع سنوات تالية حيث يتوقع الحصول على الشهادة منها في ذلك الحين . بنفس الطريقة فان البيروقراطية تحقق ضمان مماثل لـ العاملين ومما لا شك فيه فان البيروقراطية تهيئ الكثير من الاستقرار والضمان . اللذان الضروريان في الحياة وان العديد من الروتينات اليومية الضرورية للعمل هي ناجمة عن البيروقراطية .

# **المحاضرة الرابعة**

## **مساوئ البيروقراطية**

غالباً ما تستخدم كلمة البيروقراطية لانتقاد الفشل والقوانين الصعبة والغير إنسانية والموظفين المتعجرفين والإنجاز البطيء والعمليات والتوجيهات المتعارضة والازدواجية بالعمل وبناء الإمبراطوريات والسلطات الكثيرة بأيدي الأشخاص الغير مناسبين والتبذير في الموارد. بالتأكيد فان هذه المشاكل غالباً نجدها في البيروقراطيات وفي حقيقتها هي ليست بالبيروقراطية ولكنها امراض وأضرار تترجم عن البيروقراطية اهمها:

**الصلابة والصرامة**

منتقدى البيروقراطية يدعون إنها تتصف بالصرامة والسكون وعدم المرونة ويقولون إنها مصممة لحاله مستقرة ونظام مغلق معزول . وعلى أساس هذه النظرة فهي غير متكيفه وبذلك تتعارض مع أساس (قانون التكيف للطبيعة). التمسك الدقيق بالأنظمة يؤدي إلى التردد والتخوف والمحافظة على القديم وعدم التطور التقني ، والرسوميات والشكليات يمكن أن تبرر . والأشخاص يمكنهم قانونياً تجنب المسؤولية لتحقيق أهداف التنظيم مدعين إنهم يعملون ضمن قوانين دقيقة وحازمة . والبيروقراطي عندما يواجه قوى جديدة كالمبتكرات غالباً ما يفشل في رؤية المبتكرات على إنها من معطيات الحياة الضرورية للتنظيم المتتطور والمتكيف وبذلك فان الهدف النهائي للبيروقراطية يبدو أحياناً على انه ثابت.

**اللاشخصية**

بسبب تركيزها على الرتابة والتنبؤ فقد أطلق على البيروقراطية بالتنظيمات ذات الماكنة البخارية . والمضمون هو ان البيروقراطية تتجاهل الأشخاص الذين يشكرون العنصر الأساسي للتنظيم وحتى أطلق عليها بالتنظيمات بدون أشخاص اذ يظهرون من خلالها على انهم احد عناصر الإنتاج وليس كائنات بشرية حساسة ومتطرفة ومعقدة وبذلك تعتبر الإنسان كوسيلة وليس غاية للإنتاج . وبسبب هذا القصور في المساهمة الشخصية فان الإنتاجية ربما تكون بأدنى مستوى مقبول لها . وهكذا فان البيروقراطية ذات النموذج الآلي تميل إلى إعاقة تحقيق الأذات وما ينتج عن ذلك من فقدان الحماس .

**عدم وضوح الأهداف**

التنظيم المعقد له تسلسل من الأهداف منظم على انه سلسلة من الوسائل والأهداف . فالآهداف النهائية لكل مستوى هي الوسائل التي تتحقق بواسطتها المستويات الأعلى لأهدافها . والمشكلة هي إن العلاقة التكاملية بين الوسائل والأهداف النهائية ربما تتجزأ وتبدو الأهداف في المستويات الدنيا على إنها الأهداف النهائية . فالاعضاء كل قسم في كليتنا مثلاً ربما يرون إن ما يقومون به من نشاطات هي أهم مما تقوم به الأقسام الأخرى غير مدرkin الهدف النهائي الذي يتحقق فقط من مجموع النشاطات المتكاملة بجميع الأقسام والمتضمن إعداد طلبة لهم القدرة على مواجهة مختلف المشكلات الزراعية.

**التبذير الناشئ عن التجزئة**

لضمان فوائد التنسيق والتخصص فان البيروقراطية تحتاج إلى تجزئة دقيقة وتجميع النشاطات والأشخاص. أي إن الشخص يعمل ضمن قسم فقط . إن ذلك ربما يؤدي إلى التبذير فقسمين يحتاجان إلى ثلاثة كاتبات طابعة لا يمكن تجزئتها وبذلك يختص كل قسم كاتبات . ومثال آخر على التبذير الناشئ عن التجزئة والذي يمكن ملاحظة في عمليات تبليط الشوارع وإقامة شبكات المياه والتلفون حيث إن عدم وجود التنسيق بين هذه التخصصات التابعة للتنظيم واحد قد يؤدي إلى إعادة تبليط الشوارع والأرصدة مرات ومرات بسبب الحفريات التي ربما تقوم بها التخصصات الأخرى وكل ذلك يؤدي إلى التبذير في الأموال بالإضافة إلى الأوقات الطويلة التي تبقى فيها الحفريات دون إصلاح والتي تترجم عن فلة التنسيق .

## **بناء الإمبراطوريات والمحافظة على المنصب**

في حالة بناء البيروقراطية فإنها تكون من بين تلك التركيبات الاجتماعية التي من الصعب تحطيمها حتى عندما يتحقق عدم جدواها . وغالبا ما يظهر إن البيروقراطي الذي يكون مسؤولا عن تنظيم او مكتب فان هذا المنصب يعطيه الشعور بالملكية الشخصية . ويكون الهدف الرئيسي له أندماك هو توسيع سلطته والتي يمكن تحقيقها من خلال محاولاته لإضافة أشخاص او عناصر تنظيمية أخرى . وهكذا فان الغاية الرئيسية للبيروقراطية هي إخضاع اكبر عدد ممكن من الأعضاء وهذا ما يقصد به ببناء الإمبراطوريات . والنتيجة النهائية هي التبذير وظهور عمليات غير فعالة . والبيروقراطيين يمكنهم استخدام خبرتهم لزيادة نفوذهم . فهم يستطيعون الحفاظ على معلوماتهم وقراراتهم سرا وبذلك يبعدون عنهم الانتقاد . وكذلك فان رغبتهم في إدامة القديم من أجل البقاء يجعلهم لا يشجعون الابتكار .

### **القلق**

الضغوط لدعم وتحسين المكانة في البيروقراطية غالبا ما ينجم عنه القلق . وتعتبر البيروقراطية اشد أعداء الحرية الشخصية . فالروح البيروقراطية تقدس الشخصية وتولد ضعف الأخلاقية . ففي البيروقراطية ربما يلاحظ تصيد للمواعق وهوس او جنون المنصب والخضوع والتذلل لأولئك الذين تتوقف عليهم الترقية والغطرسة والطغيان نحو الأدنى . والإداريين كالفئران يتسابقون على إشباع متطلبات البيروقراطية . والإداري باستمرار يواجه قلق مصدرة تعارض الأهداف بين الأعضاء والتنظيم . وعلى الرغم من إن شخصا معينا قد يمتلك نضجا كبيرا وضمان نفسي عام ، فان مسؤولا أعلى من أي نقطة في السلم الإداري فوقه ربما يولد عليه ضغطا ينتقل حتما نحو الأسفل مشيعا التوتر وعدم الضمان في كل الطريق باتجاه القاعدة . لذلك فإنه ليس غريبا مشاهدة الأعضاء مهتمين برؤسائهم في كل مستوى فوقهم . وهكذا فان الاتكالية وعدم الضمان والفشل جميعها تظهر في البيروقراطية . وغالبا ما يؤدي القلق الذي يكون في بعض الأحيان بالشدة الكافية لتحطيم التنظيم بأكمله . والعديد من التنظيمات فيها رؤساء ماهرون قد أوصلوا تنظيماتهم إلى كارثة بسبب عدم الضمان الشخصي . إن الطريق النموذجي الذي يحاول من خلالها البيروقراطي إن يخفض قلقه يتم بواسطة عزل نفسه أكثر عن طريق تركيبة إضافية من القوانين والإجراءات وزيادة الامتثال وفي بعض الأحيان إلى حد السخافة .

# **المحاضرة الخامسة**

## 2. النظرية الإدارية

تتضمن النظرية الإدارية مجموعة من الأفكار التي تهتم بصورة عامة بتركيب التنظيم.

**العلاقة بين النظرية الإدارية والبيروقراطية.** النظرية الإدارية والبيروقراطية مرتبطة إلى حد كبير ، وهما في بعض النواحي متماثلتان حيث كلاهما بدرجة كبيرة يعتمدان الاستنتاج وتصور التنظيم على انه كيان مجرد أو بناء عقلي وكلاهما أوصيا بالتنظيم الرسمي الذي يستمد فائدته من التخصص وكلاهما يؤديان إلى نفس المواقف التي تنشأ عن البيروقراطية. وهكذا فإنه إلى حد بعيد فإن البيروقراطية والنظرية الإدارية هما متشابهان وعند دراسة أحدهما فإننا ندرس الأخرى. وباختصار فإن النوعين يؤديان إلى التنظيمات الرسمية بنفس المواقف. من ناحية أخرى فإن البيروقراطية تطورت من قبل علماء الاجتماع الذين توافقوا عن تحديد الإجراءات الكفيلة لتنفيذ نموذجهم. أما النظريين الإداريين عادة كانوا رجال أعمال عمليين يمارسون الإدارة. وهكذا فإن البيروقراطيين قالوا ما يجب أن يكون عليه التنظيم بينما الإداريين أخبرونا عن كيفية تحقيقه. هناك اختلاف آخر في التركيز فالبيروقراطيين يركزون على التنظيم بينما الإداريين يركزون على الإدارة أو مكونات التنظيم. إن أحد أهم المساهمات للنظرية الإدارية هو دراسة الإدارة على إنها مجموعة الوظائف وكان فايول أول من أوصى بهذا النهج من خلال اعتقاده بأن أفضل طريقة لفهم التنظيم هو من خلال دراسة أساليب الإدارة. وقد ميز فايول التخطيط والتنظيم والتدريب والأوامر والتنسيق على أنه وظائف مهمة والبعض من بعدة أضافوا وظيفتين الاتصال والتحفيز.

### مبادئ الإدارة

**تقسيم العمل :-** تقسيم العمل أو التخصص يؤدي إلى إنتاجية أعلى لأن الشخص يمكنه أن يعمل بالنشاطات التي يكون فيها ذا مهارة أعلى نسبيا وكل من العمل الإداري والفنى يمكن القيام به بكفاءة أعلى عندما ضمن التخصص.

**السلطة والمسؤولية :-** السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر حيث إن العضو في التنظيم له مسؤولية تحقق أهداف التنظيم من موقعة وتطبيق القوانين المناسبة المطلوبة لتشجيع الأداء الجيد وإيقاف الأداء الرديء.

**الضبط :-** يجب أن يكون هناك احترام وطاعة القوانين لتحقيق أهداف التنظيم وهذا يتطلب ما ياتي: رؤساء جيدين على جميع المستويات. اتفاقيات واضحة وعادلة بقدر الامكان. عقوبات تستخدم بشكل مناسب.

**وحدة الأوامر :-** لتقليل الانحرافات والتعارض فإن كل عضو يجب أن يتلقى الأوامر من المسؤول أمام رئيس واحد فقط .

**وحدة الاتجاه :-** التنظيم يكون فعال عندما يعمل الأعضاء سوية باتجاه نفس الهدف .

**إحساس اهتمام الفرد إلى الاهتمام العام :-** اهتمامات الموظف او الموظفين يجب أن لا تطغى على اهتمامات التنظيم والاهتمام العام يجب التركيز عليه على انه الأكثر أهمية

**مكافأة الأفراد :-** الأجر يجب أن تكون عادلة وتكافئ الأداء الجيد عن طريق العلامات والمساهمة في الأرباح والجوائز الغير مالية .

**المساواة :-** الشفقة والعدل مبني بدرجة كبيرة على أساس اتفاقيات مسبقة يجب أن تبرز في التنظيم .

**المبادرة :-** التفكير بالخطط وتنفيذها على كافة المستويات حيث أن الإداري الذي يستطيع القيام بذلك ويحمل غيره على القيام بذلك هو أفضل من ذلك الذي لا يملك هذه القابلية .

### 3. نظرية الإدارة العلمية

هناك معنى للإدارة العلمية يتمثل بأنه ( تطبيق للطريقة العلمية لدراسة وتحليل وحل المشكلات التنظيمية. المعنى الثاني للإدارة العلمية يتمثل بأنه ( مجموعة من العمليات لتحسين كفاءته التنظيمية ) .

**العلاقة بالنظريات الكلاسيكية الأخرى.** جميع النظريات الثلاثة لها وجهات نظر مشتركة عن طبيعة الإنسان والتنظيم وجميعها تركز على التخصص والهيكل التنظيمي المبني على التسلسل الوظيفي. ومع ذلك فإن الوحدة الأساسية للتحليل تختلف فالإدارة العلمية ركزت وحدة تحليلها على النشاطات الفيزيائية للعمل بينما البيروقراطية والإدارية ركزت على الهيكل والعمليات . كما ركزت العلمية على علاقة العامل لعملية او علاقة العامل بالماكنة بهدف تحسين الأعمال الروتينية المتكررة . أما الأخرى فقد ركزت على الهيكل التنظيمي والعلاقات والعمليات بين العاملين والمستويات الأعلى . الإدارة العلمية او دراسة استقرائية تجريبية مفصلة لكل وظيفة لتحديد كيف يمكن إنجازها بكفاءة أكبر أما البيروقراطية والإدارية فهما أقل تجريبية وأكثر استنتاجية ناشئة عن الملاحظات العامة لعدة موافق .

#### مبادئ الإدارة العلمية

**مبدأ دراسة الوقت :** - جميع الجهود الإنتاجية يجب اقترانها بدراسة زمنية دقيقة ثم توع أوقات قياسية لجميع العمل الذي يتم تفيذه .

**مبدأ نوعية الإنتاج :** - الأجور يجب أن تتناسب مع الإنتاج وقيمة تحدد على أساس دراسة الوقت المطلوب للإنتاج والعامل يجب إعطاؤه أعلى درجة من العمل الذي يمكن القيام به .

**مبدأ فصل التخطيط عن التنفيذ :** - الإدارة يجب أن تأخذ من العاملين مسؤولية التخطيط للعمل جعل بناءه على الدراسات الزمنية والبيانات الأخرى المرتبطة بالأنشطة والإنتاج الذي يحدد علميا ويصنف بشكل منظم ويجب تسهيلها بالمكان والآلات والطرق .

**مبدأ الطريقة العلمية في العمل :** - الإدارة يجب أن تحل محل العامل في مسؤولية تحديد طرق عملهم وتحديد علميا أفضل الطرق وتدريب العاملين طبقاً لذلك .

**مبدأ السيطرة الإدارية :** - الإداريين يجب تدريبيهم وتعليمهم المبادئ العلمية للإدارة والسيطرة.

**مبدأ الإدارة الوظيفية:**- التطبيق للمبادئ العسكرية يجب إعادة النظر فيها والتنظيم الصناعي يجب تصميمه بحيث يخدم أفضل هدف لتحسين التنسيق للنشاطات بين مختلف الاختصاصات.

#### هدف تايير

جميع أعمال تايير كانت تستهدف تقليل تكاليف العمل مع أجور العاملين في آن واحد فقد اقترح تايير إن الربح يمكن تحقيقه بسبب إمكانية توحيد الأجور إلى تكاليف العمل القليلة الناجم بصورة رئيسية لفارق الكبير بين العمل الذي يقوم به العامل من الدرجة الأولى تحت ظروف مناسبة والعمل الذي يقوم به فعلا العامل المتوسط وهناك الكثير من الدلائل عن إمكانية تحقيق ذلك الهدف بطريقة تايير . فمن خلال تطبيق الإدارة العلمية استطاع تايير أن ينجح عملاً بواسطة 35 شخصاً كان سابقاً ينجز بـ 120 شخصاً في أحد المصانع بالإضافة إلى تحسين نوعية العمل بمقابل الثلثين نتائج متشابهة تحققت في أعمال مثل التسوية وقطع المعادن وتعدين الحديد غالباً ما كان يحقق زيادة في الإنتاج تتراوح ضعفين إلى 4 أضعاف والمقترح إن الأجور المصاحبة يجب أن تتراوح بين 30-100 % أعلى من المعدل الاعتيادي الجاري العديد من الإداريين وجدوا إن دراسة الوقت غير مجده في تنظيماتهم وهذه النظرة غالباً ما يكون لها أساس سليم حيث أن هناك من الوظائف والتي فيها عناصر أخرى أكثر أهمية بدراسة الوقت والحركة ممكنة في الأعمال الروتينية والمتكررة والمحددة وربما مثل هذه الوظائف أصبحت متزايدة نادرة في المجتمع الذي تقوم فيه الآلة أكثر فأكثر بمثل هذه الأعمال.

# **المحاضرة السادسة**

## **الفصل الثالث**

### **النظرية الكلاسيكية الجديدة (المعدلة).**

### **"حركة العلاقات الإنسانية"**

كما تشير تسميتها فان النظرية الكلاسيكية الجديدة بینت على أساس النظرية الكلاسيكية حيث حورت وأضافت الى النظرية الكلاسيكية. والافتراض الأساسي للجديدة هو ان النواحي النفسية والاجتماعية للعامل كفرد ومجموعة عمله يجب التركيز عليها. النظرية الكلاسيكية للتنظيم والإنسان ركزت على التركيب والتدرج والتنظيم الرسمي والعوامل الاقتصادية. بالمقابل فان الجديدة ركزت على العوامل الاجتماعية في العمل(التنظيم الغير الرسمي والمساعر).

وقد دعت نتائج الدراسات التي تمت في إحدى الشركات الكهربائية الأمريكية تلك الافتراضات إلى حد ما. فقد كان الغرض من المجموعة الأولى للتجارب التي بدأت سنة 1924 واستمرت 3 سنوات تحديد تأثير مستويات الإضاءة على إنتاجية العاملين فعندما ازدادت الأضاءة ازدادت الإنتاجية. مع ذلك فان الإنتاجية ازدادت أيضا في المجموعة التي لم تتلقى أي إضافة ضوئية بعد خفضت مستويات الإضاءة لکلا المجموعتين إلى مستوى ضوء القمر تقريبا والإنتاجية استمرت بالزيادة. الباحثون احتاروا تماما بهذه النتائج مما حدى بهم الى الاستمرار بالتجارب للبحث عن العوامل الغامضة المسؤولة عن زيادة الإنتاج.

المجموعة الثانية من التجارب بدأت سنة 1927 والتي فيها اختاروا مجامييع اصغر تتألف من 6 نساء يعملن في بدلات تلفون وضعت تحت الملاحظة والمراقبة وقد أحدثت تغيرات في فترات الاستراحة للعمل الصباحي أيام الأحد وعدد العمل اليومية على مدى سنوات وباستمرار التجارب بهذه التغيرات استمرت الزيادة في الإنتاجية وقد استنتج الباحثين إن العلاقات الإنسانية بين العاملات والمشيرفين أكثر أهمية في تحديد الإنتاجية من التغيرات في ظروف العمل واستنتجوا إن المجموعة التجريبية حققت مستويات عالية بسبب الاهتمام الخاص بها فلباحثين استنتجوا إن مشاعر العاملين عن أنفسهم ونحو مجموعة عملهم لها أهمية كبيرة. وفي تجربة بدأت 1928 وجد أن مجرد الحديث كان له أهمية . فالعاملين الذين كانوا يتحدثون عن ما في داخلهم شعروا بالتحسن إذ كانت الأشياء المشتركة بها وقد تغيرت أم لكان يبدوا أمرا ثانويا منهم يرغبون صورة رئيسية أن يتحدثوا إلى شخص متقدم لا ينتقدهم او يقدم لهم النصائح حول مشاكلهم .

#### **عناصر النظرية الكلاسيكية الجديدة :**

النظريات الكلاسيكية للتنظيم ركزت على التركيب والتسلسل والتخصص والأكثر من ذلك فقد قبلت بصورة عامة وجهة النظر التي تفترض إن الإنسان اقتصادي أي يندفع فقط على أساس الحوافز الاقتصادية .

الكلasicية الجديدة بصورة عامة قامت على أساس الكلasicية بتحوير وتوسيع بعض المفاهيم الكلasicية مع ذلك فان هناك تغير أساسى فالجديدة تحدث بشكل مباشر مفهوم الإنسان الاقتصادي ينعكس الكلasicية فان الجديدة قامت على مفهوم إن كل شخص يختلف عن الآخر وليس الناس متجانسين على أساس فلسفة الإنسان الاقتصادي الأكثر من ذلك فان المجموعة التي يعمل بها الإنسان والمجموعة الاجتماعية الأخرى هي ذات أهمية أيضا وهكذا فان أصحاب النظرية الكلasicية الجديدة كان تركيزهم على عنصرين رئيسين هما-1- الفرد -2- الناحية الاجتماعية كمجموعة العمل الإضافية إلى عنصر ثالث مشتق من العنصرين السابقين هو -3- المساهمة الجماعية في الإدارة .

## الفرد

ركزت الجديدة على الاختلافات الفردية التي تجاهلتها الكلاسيكية التي تطري أن الإنسان يتحرك فقط على أساس العوامل الاقتصادية وان العلاقة المهمة الوحيدة للعاملين هي بمشروعهم وانه لا وجود للعلاقات التي تستند على المشاعر ولكن الدراسات أظهرت أن عوامل عديدة يختلف فيها العاملين بشكل كبير فد ظهرت العلاقات الإنسانية إن لكل شخص له كيانه الخاص وان كل شخص يحمل معه إلى موقع عمله اتجاهات ومعتقدات وطرق حياة معينة وهكذا فان الزيادة والنقص في الإنتاج يبدو معتمد أكثر على العلاقات الإنسانية في العمل أكثر مما هو على ظروف الفيزيولوجية والاقتصادية .

## مجاميع العمل ( التنظيمات الغير رسمية )

العنصر الرئيسي الثاني لклассيكية الجديدة هو التركيز على الناحية الاجتماعية لمجاميع العمل فالتنظيم الغير رسمي او ظل التنظيم الذي يتواجد فيها التركيب الرسمي يجب عليه وعي النواحي الاجتماعية للإنسان التي تمثل رغبته المستمرة لإشباع حاجته إلى الانتماء وان يكون مقبولاً عند الآخرين وله مكانة بين مجموعة عملة استنجدوا أن العاملون ليسوا أفراد معزولين او غير مرتبطين بعضهم بل هم حيوانات اجتماعية ويجب أن يعاملوا كذلك إلى حد بعيد وان إدراك الشخص ل نفسه والعالم من حوله يعتمد على المجموعة لأنة يقضي الكثير من الوقت في مجموعة عملة كذلك . فهي مهمة لتحديد ادراكة و هكذا فإنه إذا لم يقبل بمعايير وأفكار مجموعة فإنه يعني من حالة العزل الاجتماعي والشخص يميل إلى قبول طرق مجموعته لإدراك او فهم الإنسان لا شعورياً ويميل إلى ان يكون غير متتبه أي أن المجموعة لها تأثير كبير عليه أصحاب الكلاسيكية الجيدة أو يضروا أيضاً أهمية مجاميع العمل او التنظيمات الغير الرسمية في الاتصال التنظيمي . شبكة الاتصال الغير الرسمية هذه غالباً ما تكون سريعة ودقيقة وتختلف طرق إيصالها باختلاف الناس ومع ذلك فإنها أحياناً تنقل غير دقيقة كالإشعارات وان احد المساهمات لكتاب النظرية الجديدة هو وصفهم لتأثير مجاميع العمل على اندفاعهم وإنتاجهم وقد وجد أن كل مجموعة تميل إلى أن تبني معايير إنتاج تفرضها القواعد الاجتماعية على أعضاء المجموعة .

## المشاركة الإدارية

المشاركة الإدارية أي اتخاذ القرار الذي من خلاله يناقش العاملين فيه ويؤثرون في القرارات التي لها علاقة لهم وهو العنصر الثالث للحديدة فمن خلال التركيز على الفرد ومجموعة العمل فان المساهمة الإدارية تبدو حيوية أن استشارة المجموعة قبل كل تغيير في البرنامج والإصغاء إلى مقتراحاتهم وتعليقائهم ومناقشتهم إلى تطوير الشعور بالمساهمة وبذلك يفترض أن مساهمتهم تؤدي إلى زيادة الإنتاج وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار مع فكرة أن ذلك يوحي إلى الإنتاج كان شكلاً جديداً بأشراف وهذه النظرة عن المساهمة الإدارية هي معاكسة تماماً لنظرة تايلر في الإدارة العملية . فقط تبني تايلر فكرة إن الخبراء فقط هم الذين يفهمون في العمل بشكل كافي يجعلهم يستطيعون تحسينه لكن أصحاب الجديدة يقولون إن كل شخص يستطيع تحسين على الأقل عمله الخاص إذا هو ساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله .

## العلاقة بالنظرية الكلاسيكية

الكلاسيكية الجديدة قامت على أساس النجاح وليس فشل الكلاسيكية وربما الأسلوب الكلاسيكية كان ناجحاً بالقدر الذي ارتاح الجديدة إمكانية الظهور بعبارة أخرى . الطريقة الكلاسيكية أوجدت تنظيمات استطاعت إلى حد بعيد إشباع الحاجات الاقتصادية الأساسية . بحيث أصبح الاهتمام بعدها

على الحاجات الشخصية والضمان الاجتماعي بمشاعر الناس ربما تبرير فقط عدد يكون لديهم ما يكفي ليأكلوا مسبقاً.

### **مساهمات حركة العلاقات الإنسانية**

تركيز الجديدة على الفرد ومجموعة العمل والمساهمة في اتخاذ القرارات لاقت قبولاً واسع الانتشار وهذه الاتجاهات تمثل عناصر أساسية للنظرية الجديدة من ناحية ثانية فإن المبالغة بالتركيز على المعنويات من قبل بعض أصحاب الجديدة في تصميمها باختصار فإن حركة العلاقات الإنسانية أسهمت بدرجة كبيرة في تحقيق الارتخاء للهيكل الصلبة اللاشخصية للنظرية الكلاسيكية معتبرة إن كل شخص كفرد بمشاعره والتأثيرات الاجتماعية وعليه تؤثر في أدائه الوظيفي وفي السنوات الأخيرة فإن الحركة اندمجت بأخرىات وساهمت في النظرية الحديثة .

# **المحاضرة السابعة**

## الفصل الرابع

### النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم

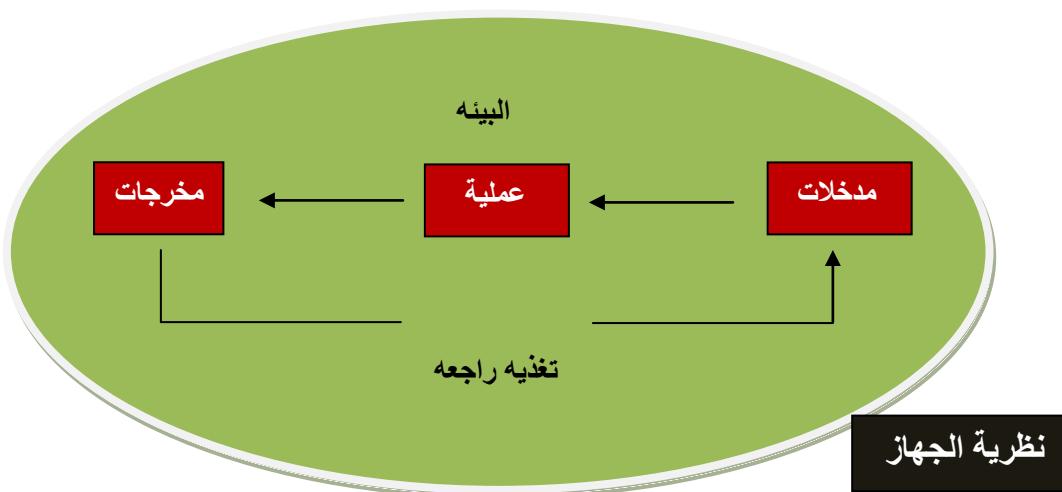
أصحاب النظرية الحديثة صوروا التنظيم على انه جهاز إذا كان عليه البقاء يجب أن يتكيف للتغيرات في البيئة . و التنظيم والبيئة يظهران على أنهما معتمدان أحدهما على الآخر وعلى الموارد . والنظرية الحديثة تعتمد على مساهمات العديد من الحقول العلمية . كما تؤكد النظرية الحديثة على ديناميكية إجراء التنظيم فيما بينها ومع التنظيمات الأخرى في البيئة .

تعريف النظرية الحديثة للتنظيم : التنظيم عملية يتفاعل فيها الأفراد لتحقيق الأهداف . هذا التعريف يمكن مقارنته بتعريف التنظيم السابقة .

#### مميزات النظرية الحديثة

- 1- التنظيم على انه جهاز:- تصور النظرية الحديثة للتنظيم على انه جهاز يتتألف من خمسة أجزاء هي:

المدخلات- العملية-المخرجات- التغذية الرجعية- البيئة



نظريّة الجهاز العامة هذه تشمل جميع أنواع الأجهزة البايولوجية والفيزياوّية والسلوكية . كان أول من توصل إلى هذه النظرية العامة عن التنظيم العالم (نوربرت ويبر) norbert wiene الذي تأثر به العالم لما توصل إليه والذي يساهم بمفاهيمه حول التغذية الرجعية مباشرة على تطوير الحاسوب الالكترونية.

#### 2- الديناميكية:-

ركزت هذه النظرية على العمليات الديناميكية للتفاعل التي تظهر في التركيب أو هيكل التنظيم . وهذا يعكس النظرية الكلاسيكية التي ركزت بدرجة كبيرة على ثبات واستقرار التركيب . العلاقة بين العملية الديناميكية للتفاعل في التنظيم وتركيبة يمكن إيضاحها بمثال . لتأمل معلم كيميائي وهذا المعلم يتتألف هيكلة من أنابيب وأوعية ضغط تتم فيها التفاعلات الكيميائية ، وأحواض حزن وتركيبات فيزياوّية أخرى ومكائن . في هذا التركيب وتحت ظروف معينة من حرارة وضغط وعوامل مساعدة تحدث التفاعلات الكيميائية للمواد . لكن هذه التفاعلات سوف لن تظهر بدون هيكل المعلم . عملية التفاعل التي يتم وصفها هي

مجد مثال للتفاعل بين عناصر التنظيم البشري. كما إن المعلم الكيميائي مشابه لهيكل التنظيم الذي يتتألف من (السلطة والمسؤولية والاتصال). في كل من المعلم والتنظيم البشري فان الهيكل يحدد مواصفات العملية. المعلم الكيميائي والتنظيم البشري هما متشابهان من ناحية إن المضخات والخلاطات والعوامل المساعدة هي مشابهه لإداريين الذين يحفزون أعضاء التنظيم . المعلم الكيماوي مشابه للتنظيم البشري حيث انه يعتمد أيضا على البيئة للحصول على الموارد وبيع إنتاجه للزبائن في البيئة.

إن التشابه بين التنظيم والمعلم تظهر بوضوح العلاقة بين العملية الديناميكية للتفاعل في التنظيم وهيكلته. وفي هذه النظرية المتكاملة فان الهيكل المناسب وكما وصفه الكلاسيكيون يبقى بشكل عام شرطا ضروريا ولكن غير كافي لنجاح التفاعل في التنظيم. وهكذا فان النظرية الديناميكية الحديثة لم تحل محل الهيكل لكنها ببساطة أضافت وركزت على عملية التفاعل التي تظهر في هيكلية . والأهمية المستمرة للهيكل كان السبب وراء الوصف التفصيلي السابق للبيروقراطية والنظرية الإدارية.

### 3- تعدد الدوافع:-

كالنظرية الكلاسيكية الجديدة فان النظرية الحديثة تفترض إن التنظيمات تتواجد لأن المساهمين فيها يتوقعون إشباع بعض أهدافهم من خلالها. مع ذلك فان الحديثة لم تفترض إن جميع الأهداف يمكن اختصارها إلى هدف واحد كالمربح. وبذلك فهي كالكلاسيكية الجديدة تتعارض مع النظريات الكلاسيكية.

### 4- الاحتمالية:-

النظرية الكلاسيكية كما أشارت مبادئ الإدارة كانت يقينية أي إنها أكدت على إن اتباع مبادئ الإدارة سيحسن أداء التنظيم وبالعكس. الحديثة تمثل إلى الاحتمالية فالسياسات في النظرية الحديثة تمثل أن تحوي عباراتها على كلمات مثل (ربما)،(وبصورة عامة)،(عادة) وذلك لأن الحديثة تميز إن هناك العديد من المتغيرات التي لا يمكن التنبؤ عنها بدقة .الاتجاه نحو مفاهيم الاحتمالية هي موازية للاتجاه في العلوم الطبيعية، فمثلاً لعدة عقود مضت كانت الإجابة على ما تحصل عليه عندما نضع  $NaCl$  معاً هو الملح. إلا أن الإجابة الاحتمالية الأكثر دقة هي انه تحت ظروف X من الضغط وظروف Y من الحرارة فان احتمالية الملح الناتج سيكون Z.

### 5- تعدد الحقول العلمية:-

النظرية الحديثة للتنظيم والإدارة تعتمد في مفاهيمها وأساليبها على عدة حقول علمية مثل علم المجتمع وعلم النفس وعلم الاقتصاد وعلم البيئة وطرق البحث والعديد من العلوم الأخرى.والحديثة تبحث للتواصل إلى كيان متكامل لجمع أجزاء جميع الحقول العلمية من أجل التوصل إلى نظرية كاملة للإدارة والتنظيم.

# **المحاضرة الثامنة**

#### 6- الوصفية:-

الحديثة وصفية حيث تبحث لوصف مميزات التنظيم والإدارة. بعض النظريات السابقة مثل النظرية الإدارية خيالية وتصف ما يجب أن يكون عليه التنظيم . أما الحديثة فهي تبحث عن فهم الظواهر التنظيمية وتترك للفرد اختيار الأهداف والوسائل.

#### 7- تعددية المتغيرات:-

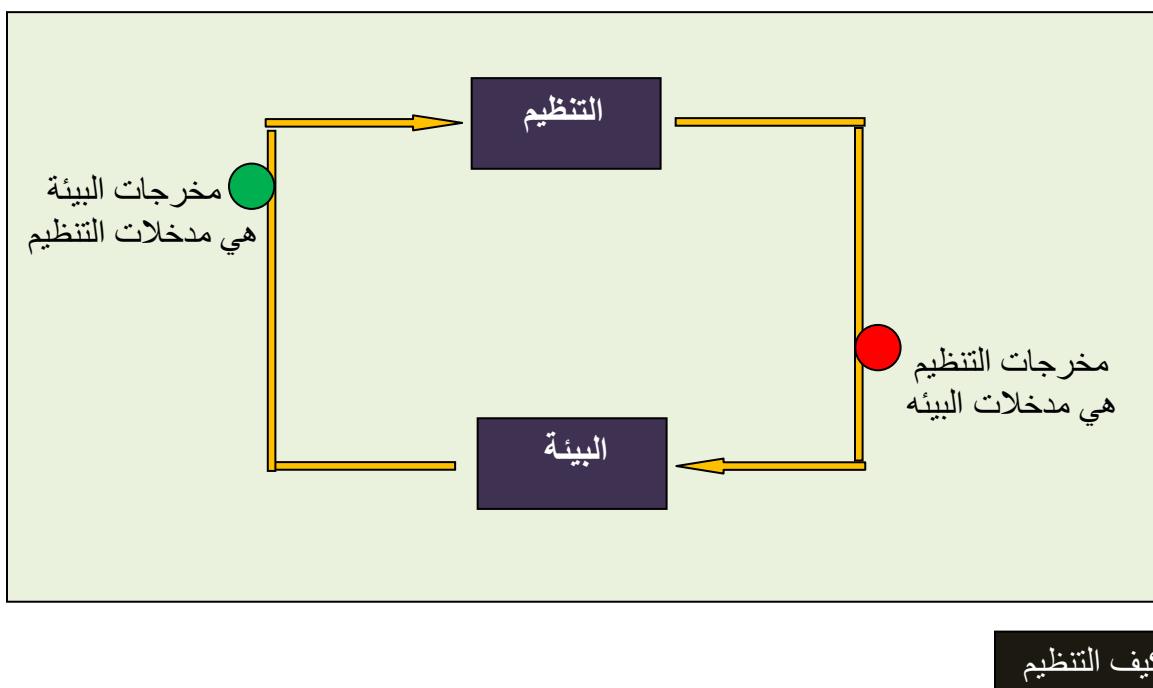
الحديثة تميل إلى افتراض إن الحدث يتسبب عن عوامل متعددة والتي نفسها متداخلة ويعتمد أحدهما على الآخر. وهذا يعكس النظريات الأقدم التي كانت تفترض إن الحدث يتسبب عن عامل واحد بسيط. لأن الحديثة تميز إمكانية تأثير العوامل المسببة للأشياء ومن خلال التغذية الرجعية.

فمثلاً إذا كانت العوامل  $A, B, C$  وقد تسببت في حدوث  $X$ ، وبواسطة التغذية الرجعية فإن الحدث  $X$  يغيرهم إلى

$a, b, c$ .

#### 8- التكيف:-

احد المميزات الأكثر أهمية للنظرية الحديثة هو نظرتها إلى التنظيم على انه جهاز متكيف. ذلك انه إذا كان على التنظيم البقاء قوياً (مستمر بالوجود) في البيئة فإن عليه التكيف للمتطلبات المتغيرة للبيئة. وهذا يظهر إن التنظيم و البيئة معتمدان أحدهما على الآخر كما موضح في الشكل الآتي

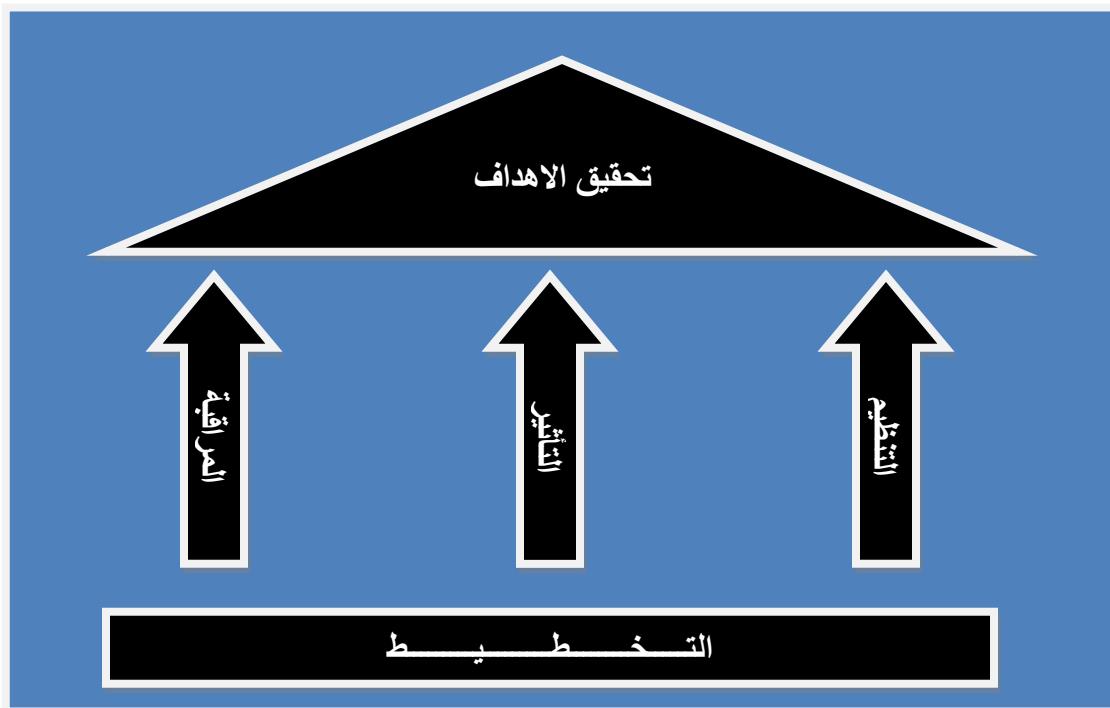


التنظيم القوي والبيئة هما في نوع من التوازن الديناميكي يعيدون تنظيم أجزائهما عند الحاجة أو الضرورة لمواجهة التغيير. وهكذا فإن النظرية الحديثة تظهر التنظيم من ناحية بيئية على أنه جهاز مفتوح والذي يتكيف من خلال عملية الرجعية . فالحديثة تركز على إن مخرجات التنظيم هو السبب في بقائها بينما النظرية الأقدم تظهر على إنها تركز أكثر على عمليات أو نشاطات التنظيم . إن أحد النواتج العلمية لهذا الاختلاف في وجهات النظر هو تركيز الحديثة على الإدارة بالأهداف (المخرجات) والنظرية الحديثة تميز أولاً على أنه إذا لم يستطع التنظيم إنتاج مخرجات ذات قيمة عالية فإنه لا جدوى من بقائه.

## الفصل الخامس

### التخطيط

التخطيط هو عملية تحديد ما ستقوم به المؤسسة لتحقيق أهدافها . لذلك يعتبر التخطيط الوظيفة الأكثر أساسية للإدارة من جميع الوظائف الأخرى ، إذ يسبق ويشكل الأساس لوظائف الإداري الأخرى من تنظيم وتأثير ومراقبة (كما في الشكل)



#### التخطيط كأساس للتنظيم وتأثير والمراقبة

#### فوائد التخطيط

البرنامج المخطط جيدا يحقق العديد من الفوائد :

- 1- يساعد الإداريين على أن يكونوا ذوي اتجاه إيجابي نحو المستقبل . إذ هم سينظرون إلى المشاكل الأبعد من تلك الاعتيادية .
- 2- يعزز تماسك القرارات . إذ لا يمكن اتخاذ قرار ما اليوم دون قليل من التفكير في كيفية التأثير بالقرار الذي قد يتخذ غدا .
- 3- التخطيط يركز على أهداف المؤسسة التي تعتبر نقطة الانطلاق للتخطيط مما يجعل الإداريين يتذكرون باستمرار ما تحاول مؤسستهم تحقيقه تماما .

#### خطوات عملية التخطيط

عملية التخطيط تتتألف من ست خطوات :

- 1- صياغة أهداف المؤسسة : بما أن التخطيط يركز على كيف يمكن للجهاز الإداري الوصول إلى الأهداف التنظيمية فإن من الضروري صياغة أهداف واضحة قبل البدء بالخطيط .
- 2- تحديد الطرق أو البديل للوصول إلى الأهداف : بعد صياغة الأهداف بوضوح على الإداري أن يحدد أكبر عدد ممكن من البديل المتاحة للوصول إلى تلك الأهداف .
- 3- وضع الفرضيات التي يستند عليها كل بديل : العقلانية في استخدام أي بديل للوصول إلى الأهداف التنظيمية تتحدد على أساس الفرضيات التي يقوم عليها .
- 4- اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف : تقييم البديل يتضمن تقييم الفرضيات التي قامت عليها البديل . إذ عادة ما يجد الإداري أن الافتراضات التي تقوم عليها بعض البديل غير معقولة وبذلك يمكنه استثنائها مما سيساعد الإداري على تحديد أي من البديل سيساهم أفضل في تحقيق الأهداف وبذلك يتخذ القرار المناسب .
- 5- تطوير الخطة المستندة على البديل المناسب : بعد اختيار البديل يبدأ الإداري بتطوير خطةه стратегية ( الطويلة الأمد ) والتكتيكية ( قصيرة الأمد ) .
- 6- تطبيق الخطط : بعد تطوير الخطط القصيرة والبعيدة الأمد فإنه يجب البدء بتطبيقها ، إذ من الواضح أنه لا يمكن للمؤسسة الاستفادة المباشرة من عملية التخطيط حتى تتفيد هذه الخطوة .



### **الاهداف التنظيمية**

الاداريون يستخدمون الاهداف التنظيمية بالطريقة التي يستخدم البحارة والطيارون نجمة الشمال ليلا كوسيلة للعودة الى المسار الصحيح كلما ظلوا الطريق. ان ضرورة تحديد اهداف مناسبة للمؤسسة مسبقا ادت الى تطوير ( مبدأ الهدف ). هذا المبدأ يؤكد على ان الاداريين عليهم قبل البدء بأي تحرك ان يفهموا ويحددوها ويصيغوا بوضوح الاهداف التنظيمية. ذلك لأن الاهداف التنظيمية تقدم دليلا مهما للتحرك في الاتي من النواحي :

- 1- دليل لاتخاذ القرار: في حال تمك الاداريين بالاهداف التنظيمية فانهم سيعملون بالاتجاه الذي يجب ان تتحرك فيه المؤسسة ،وبذلك سيكون من مسؤوليتهم اتخاذ القرارات التي تدفع المؤسسة الى تحقيق الاهداف.
- 2- دليل للفاعالية التنظيمية : الفهم الواضح لاهداف يجعل الاداريين يستثمرون الموارد المحدودة في عملهم باقصى فاعلية.
- 3- دليل للتواصل التنظيمي : استخدام الاهداف التنظيمية كأساس للتوجيهات دليل على ترسيخ النشاط الانساجي والتوعي والتواصل في التخطيط واتخاذ القرارات.
- 4- دليل لنقديم الاداء : الاهداف هي المؤشرات او المعايير التي يجب استخدامها كأساس لنقديم اداء جميع اعضاء المؤسسة لنقد انتاجية كل فرد ولتحديد ما يجب القيام به لزيادته.

### **بناء الاهداف التنظيمية**

بناء او وضع اهداف للمؤسسة اصبح بشكل متزايد جزءا مهما من وظيفة الاداري . فالاداريون مطلوب منهم وضع اهداف لأنفسهم ولاقسامهم ولموظفيهم . ثلات خطوات رئيسية يجب ان يقوم بها الاداري لتطوير مجموعة الاهداف التنظيمية للعمل هي :

- 1- تحليل الاتجاهات : الخطوة الاولى لتحديد الاهداف التنظيمية تتضمن قراءة لجميع التوجهات المتواجدة في بيئة التنظيم والتي تؤثر بعمل التنظيم . فالاتجاه العام للدولة لتطوير الزراعة وحاجة الزراع لاستخدام اساليب حديثة في الانتاج الزراعي يتبع الفرصة للاداريين في مؤسسات التعليم الزراعي من تحديد نوعية الاهداف التي توفر لمختلف مستويات هذه المؤسسات.
- 2- تطوير مجموعة الاهداف للمؤسسة ككل : بعد تحليل الاتجاهات البيئية فان على الادارة ان تضع الاهداف التي تنسجم مع هذا التحليل للمؤسسة ككل . فالمؤسسات التعليمية الزراعية قد تضع لها اهدافا نهائية مثل ( تحقيق التنمية الزراعية من خلال نشر الاساليب الحديثة بين الزراع ).
- 3- تطوير سلسلة الاهداف : من الناحية العملية فان الهدف التنظيمي النهائي يجب تجزئته الى اهداف ادنى لكي يعرف الافراد في مختلف مستويات واقسام المؤسسة ما يجب ان يقوموا به للمساعدة في الوصول الى الهدف النهائي . فهدف المؤسسة ككل يتم بلوغه فقط بعد الوصول الى الاهداف الادنى . الهدف النهائي للتنظيم والاهداف الفرعية المخصصة لمختلف الاشخاص والاقسام تسمى سلسلة الاهداف .

### **ما يجب مراعاته لبناء اهداف نوعية**

- 1- اتاحة الفرصة للعاملين المسؤولين عن تحقيق الاهداف المساهمة في تحديدها. اذ غالبا ما يكون العاملين افضل معرفة من الاداريين بظروف عملهم ، وبذلك يمكنهم المساعدة في جعل الاهداف اكثر

- واقعية . كذلك هم سيكونون اكثر اندفاعا لتحقيق الاهداف التي كان لهم رايها في وضعها. لذلك فأن المشاكل ذات العلاقة بالعمل التي تواجهه هؤلاء العاملين يجب مراعاتها عند وضع الاهداف.
- 2- صياغة الاهداف بدقة . الصياغات الدقيقة للاهداف تقلل من الاخطاء وتجعل للعاملين اتجاهات واضحة لما يجب القيام به . وتشير نتائج البحث الى انه عندما تكون الاهداف غير محددة فان انتاجية الافراد في محاولتهم للوصول الى تلك الاهداف تميل الى التنبذ بمرور الزمن.
- 3- ربط الاهداف بالاعمال المحددة عند الضرورة . بهذه الطريقة فان العاملين لا يحتاجون الى الاشارة المستمرة لما يجب القيام به لتحقيق الاهداف.
- 4- تحديد النتائج المتوقعة . اذ يجب ان يعرف العاملين كيف سيحدث الاداريين بدقة ما اذ كانت الاهداف قد تحققت.
- 5- وضع الاهداف التي يمكن للعاملين بلوغها . فالاهداف التي تتطلب جهودا فوق طاقاتهم تؤدي بهم الى التوقف والشعور بالفشل.
- 6- تحديد الزمن المتوقع لبلوغ الاهداف . فالعاملون يجب ان يكون لديهم اطارا زمنيا لإنجاز الاهداف ليتحركوا على اساسه.
- 7- صياغة الاهداف بوضوح وبساطة . الكلمات المكتوبة أو الحديث يجب ان لا يعيق ايصال الهدف الى اعضاء المؤسسة.

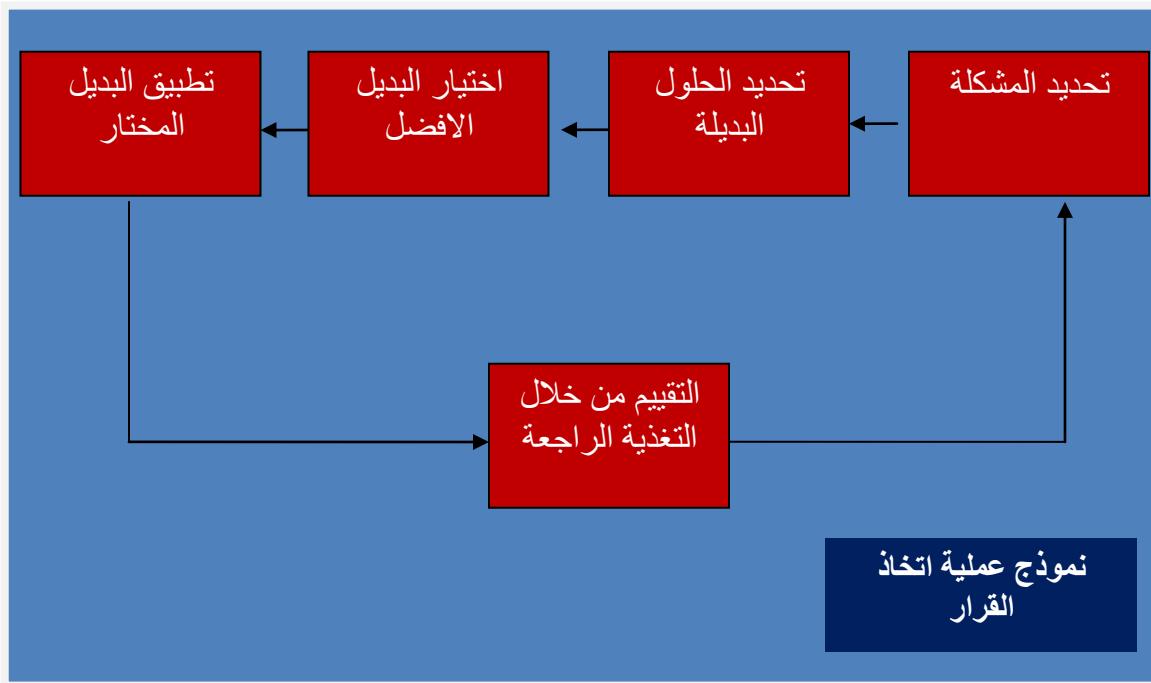
# **المحاضرة التاسعة**

### **عملية اتخاذ القرار**

القرار هو الاختيار بين بديلين أو أكثر ، واتخاذ القرار هو عملية اختيار البديل الافضل للوصول الى الاهداف . ومع ان عملية اتخاذ القرار يتم عرضها هنا ضمن موضوع التخطيط ، الا ان الاداري يتخذ قرارات عند تنفيذه للوظائف الادارية الثلاث الاخرى ( التنظيم والتأثير والمراقبة ).

### **النموذج المناسب لعملية اتخاذ القرار**

- 1- تحديد المشكلة . الجهد الغير موجه لا يعني شيئاً . لذلك فان الخطوة الاولى تتمثل بتحديد ما هي المشكلة بدقة . وبذلك يمكن للاداري اتخاذ الخطوات لازالتها.
- 2- تحديد الحلول البديلة . وذلك بوضع عدد من الحلول المعقولة لدراستها والتي تتضمن اجراءات محددة لحل المشكلة المطروحة.
- 3- اختيار البديل الافضل. صانع القرار يقدر النتائج المتوقعة من كل البدائل المختارة ، ثم على اساس ضعف وقوه كل بديل يتم اختيار افضلها.
- 4- تطبيق البديل المختار . أي وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ . هذا القرار يجب تعزيزه بالمتطلبات المناسبة لاتاحة الفرصة لنجاحه .
- 5- التقييم . بعد تطبيق البديل المختار فان على صانع القرار ومن خلال التغذية الراجعة جمع الحقائق لتحديد تأثير البديل المطبق على المشكلة المحددة . فإذا لم يتم حل المشكلة فعلى الاداري ان يبحث عن بديل اخر لتطبيقه .



## الفصل السادس

### التنظيم

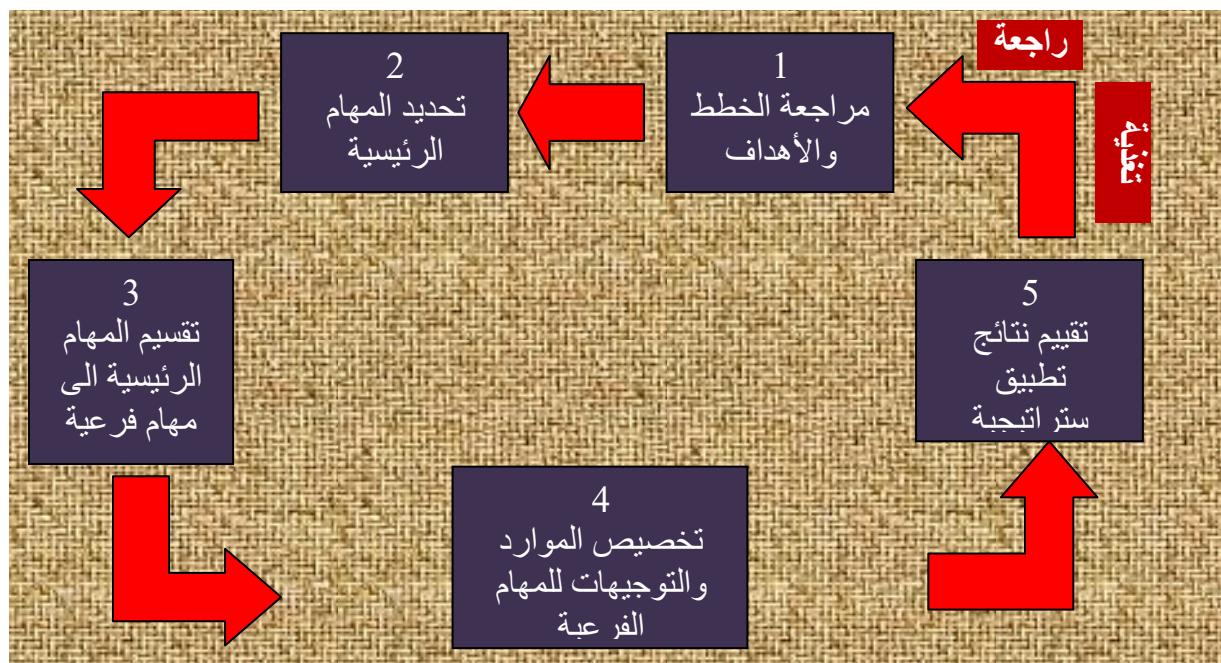
التنظيم هو عملية الاستخدام المنظم لجميع الموارد لتحقيق اهداف المؤسسه ومساعدة الاداري ليس فقط في جعل الاهداف واضحة ، ولكن ايضا في ايضاح اي من الموارد سوف يستخدم لبلوغها . التركيز الرئيسي لوظيفة التنظيم تنصب على تحديد ما سيقوم به العاملين في المؤسسة وكيف يجب توحيد جهودهم بشكل افضل من اجل التقدم نحو تحقيق اهدافها .

ان وظيفة التنظيم هي ذات اهمية بالغة للجهاز الاداري ، لأنها تمثل الالية الرئيسية التي يستخدمها الاداريون لتطبيق الخطط . وعملية التنظيم تخلق وترسخ العلاقات بين جميع الموارد التنظيمية من خلال الاشارة الى أي من الموارد يجب استخدامها للنشاطات المحددة ، ومتى واين وكيف يجب استخدامها . الجهد الصحيح لوظيفة التنظيم يساعد الاداريين على تقليل التكاليف الناتجة عن ازدواجية الجهد والاهمال في استخدام الموارد التنظيمية .

#### عملية التنظيم

الخطوات الرئيسية الخمسة لعملية التنظيم هي وكما موضحة في الشكل :

- 1- مراجعة الخطط والأهداف .
- 2- تحديد المهام الرئيسية .
- 3- تقسيم المهام الرئيسية الى مهام فرعية .
- 4- تخصيص الموارد (بشرية ومادية ..... ) والتوجيهات للمهام الفرعية .
- 5- تقييم نتائج ستراتيجية عملية التنظيم المطبقة .



الخطوات الخمسة  
الرئيسية لعملية التنظيم

كما يشير الشكل السابق فان على الاداريين ان يكرروا هذه الخطوات باستمرار . فمن خلال التكرار يحصلون على تغذية راجعة سوف تساعدهم على تطوير التنظيم الحالى .

ادارة الكلية يمكن ان تكون كايضاح عن كيف تجرى عملية التنظيم . الخطوة الاولى التي يجب ان يتخذها الاداري للبدء بعملية التنظيم هي الرجوع الى خطط الكلية واهدافها . ولأن التخطيط يتضمن تحديد كيف سوف تتحقق الكلية اهدافها ، ووظيفة التنظيم تحديد كيف سوف تستخدم الكلية مواردها لتنفيذ الخطط ، فان اداري الكلية يجب البدء بعملية التنظيم بفهم الخطط اولا .

الخطوة الثانية والثالثة لعملية التنظيم تركز على المهام التي يجب تنفيذها . فالاداري عليه ان يحدد المهام الرئيسية او الوظائف التي يجب القيام بها في الكلية ، والتي تتضمن مهام التدريس والبحث والنشر . بعد ذلك يتم تقسيم هذه المهام الرئيسية الى مهام فرعية . فالاداري مثلا يمكن ان يقرر ان مهمة التدريس تتضمن تدريس مختلف التخصصات الزراعية نظريا وعمليا تقوم بها اقسام متعددة . الخطوة الرابعة لعملية التنظيم هي تحديد من سيقوم بالتدريس في كل تخصص نظريا وعمليا ، وما هي تفاصيل العلاقة بين هؤلاء الافراد . كذلك فان المنشآت والحقول الازمة ووسائل التعليم جميعها متطلبات يجب توفيرها في هذه الخطوة .

الخطوة الخامسة تقييم نتائج ستراتيجية عملية التنظيم المطبقة وتتضمن جمع الحقائق عن طريق التغذية الراجعة حول جودة العمل . هذه التغذية الراجعة يجب ان توفر المعلومات التي يمكن استخدامها لتطوير التدريس في الكلية . فقد يجد الاداري مثلا ان الابنية والحقول والوسائل التعليمية غير كافية مما يتطلب التوسع في الابنية والحقول وشراء وسائل تعليمية اضافية من اجل تحقيق هدف الكلية في التدريس .

# **المحاضرة العاشرة**

## **الوصف الوظيفي :-**

نشاطات الافراد في المؤسسه عادة يتطلب صياغتها بعبارات رسمية تسمى الوصف الوظيفي ،والذي يشير الى قائمة النشاطات وما تتضمنها من المهام المحددة التي يجب تنفيذها من الذي يشغل الموقع الوظيفي . ان عدم الوضوح في وصف الوظائف يمكن ان يؤدي الى اضطراب الموظفين وربما يؤدي الى فقدان رغبتهم بوظائفهم . من ناحية اخرى فان الوصف الوظيفي الواضح يمكن ان يساعد الموظفين على ان يكونوا ناجحين عن طريق تركيز جهودهم على النواحي المهمة للعمل . وعندما يتم صياغة الوصف الوظيفي بطريقة مناسبة فانه يعمل على ايصال مضمون العمل الى العاملين ويسؤسس لمستويات الاداء الذي يجب ان يحققه ويعمل كدليل يجب اتباعه لمساعدة المؤسسه للوصول الى اهدافها . ولتحديد الوصف الوظيفي للموقع الوظيفية المختلفة يستخدم اسلوب تحليل المهام ، الذي يتضمن تحديد الانشطة الرئيسية لكل موقع وظيفي من قبل الاخصائين وتحديدهم لقائمة المهام التي يتضمنها كل نشاط .

## **المؤهلات الوظيفية :-**

هي المعرف والمهارات التي يتطلبه تنفيذ المهام التي تم تحديدها من خلال اسلوب تحليل المهام للاشخاص الذين يشغلون المواقع الوظيفية المختلفة . ويتم تطوير قابلية هؤلاء الموظفين لتنفيذ هذه المهام من خلال التدريب قبل وأثناء الخدمة .

## **الفصل السابع**

### **التأثير**

### **الدوافع**

ما الذي يدفع العاملين للعمل بكفائه ؟ احد الأسئلة التي غالبا ما يبحث الإداريين عن إجابة لها. وبينما كانت الإجابة التقليدية تتضمن أساليب ساذجة تستند على استخدام التهديد والعقاب فان الإجابة العلمية هي أكثر تعقيدا وتتطلب التعرف على حاجات وشخصيات العاملين ودوافعهم والتي تحدد مدى اندفاعهم نحو عملهم . الاندفاع للعمل هو بالغ الأهميه لأنه يمثل عنصرا يتوقف عليه الأداء إضافة إلى عنصر القابلية كما موضح في المعادلة:

$$\text{الأداء} = \text{القابلية} \times \text{الاندفاع}$$

الأكثر من ذلك فان الاندفاع يمثل العنصر الأكثر أهمية في هذه المعادلة لأنه إذا ما تحقق بشكل مناسب فانه يؤدي في الغالب إلى تطوير عنصر القابلية من خلال محاولات الشخص تطوير معارفه ومهاراته.

### **نظريات الدوافع**

#### **نظرية تسلسل الحاجات (نظرية ماسلو)**

لقد اعتبر ماسلو(1949) ان الإنسان يتحرك من اجل اشباع حاجات صنفها إلى خمسة أصناف تتسلسل أهمية ظهورها لدى الإنسان من تلك الأكثر فسيولوجية والتي أطلق عليها الحاجات ذات المرتبة الواطئة إلى الأكثر نفسية والتي أطلق عليها الحاجات ذات المرتبة العالية :

- 1- الحاجات الفسيولوجية / حاجات ذات مرتبة واطئة
- 2- حاجات الأمن والضمان / حاجات ذات مرتبة واطئة
- 3- حاجات الانتماء والنشاط الاجتماعي/ حاجات ذات مرتبة عالية
- 4- الحاجة إلى التقدير والمكانة/ حاجات ذات مرتبة عالية
- 5- الحاجة إلى تحقيق الذات أو الإنجاز/ حاجات ذات مرتبة عالية.



بعد اشباعه لدرجة معينة من الحاجات الفسيولوجية الضرورية للبقاء ، كالغذاء و النوم والجنس(الحاجة 1) فان الانسان يسعى بعد ذلك إلى ضمان الحصول على مثل هذه الحاجات في الغد والمستقبل بأقل جهد او خوف او الم (الحاجة 2). وبعد إشباع هذه الحاجات إلى درجة مناسبة فان الحاجات ذات المرتبة العالية تبدأ بالظهور. وربما يكون هذا النوع من الحاجات هو السائد في المدنيات المتطرفة والتي تتمثل بالحاجات الاجتماعية وحاجات الذات وائلها حاجات الانتفاء والنشاط الاجتماعي والمشاركة الاجتماعية (الحاجة 3)، ثم التقدير والمكانه (الحاجة 4) والتي يتم إشباعها عن طريق شعور الشخص بأهمية وجوده كعضو في المجتمع واعتراف الآخرين بمساهمته ونشاطه وإنجازه. وأخيراً فان الحاجة إلى تحقيق الذات والشعور بالإنجاز (الحاجة 5) تبدأ بالظهور بعد بلوغ الحاجات الأربع السابقة درجة من الإشباع. ويعني تحقيق الذات ان يصبح شخص ما بمقدوره ان يكون. ومع أن تحقيق الذات يتتركز بدرجاته العالية لدى القليل من الناس كالعلماء والمكتشفين والباحثين والرياضيين الا انه يسود ويؤثر ولكن بدرجات أقل بجميع الناس تقريباً. فالناس غالباً ما يختارون الأعمال التي يحبذونها ويحصلون على رضا معين من إنجازهم لمهامها. وقد اشار ماسلو انه ليس بالضرورة ان تنتظم هذه الحاجات بهذا الشكل بالنسبة لجميع الناس، كما اكد على ان الحاجات ذات المرتبة العالية لا تظهر بعد الإشباع التام لسابقتها فقط ، وإنما هناك بعض الحاجات يمكن أن تكون مشبعة جزئيا بينما هناك أخرى تكون غير مشبعة جزئيا في ذات الوقت.

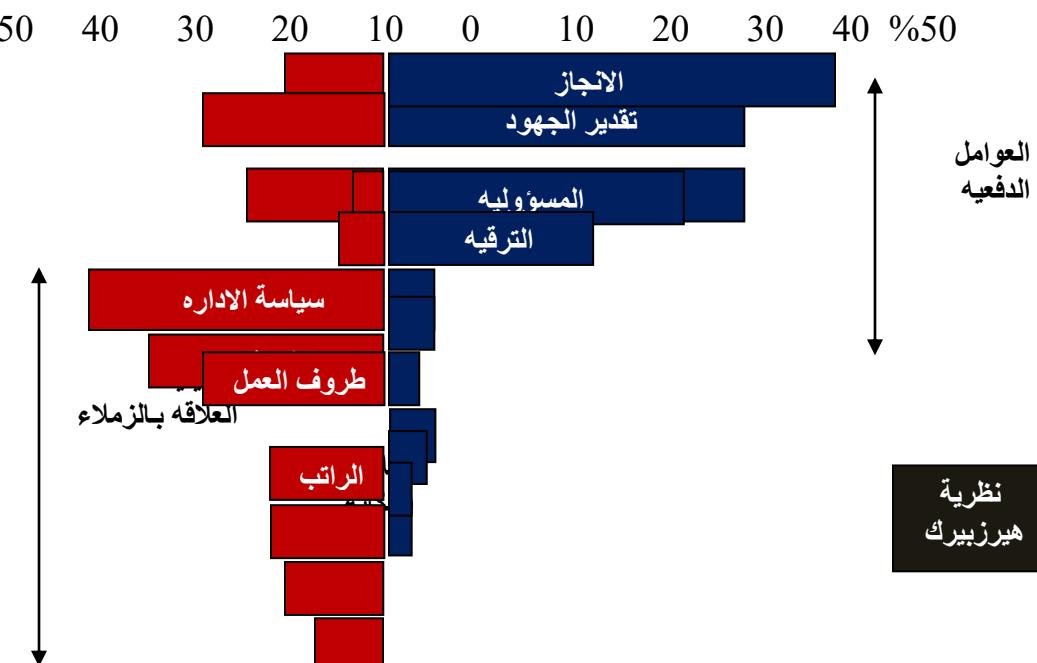
### النظرية الدفعية-البيئية (نظريّة هيرزبيك)

لقد كان الهدف الرئيسي من الدراسة التي قام بها هيرزبيك ورفاقه سنة 1959 هو اختبار فرضية أن الشخص مجموعات من الحاجات. حاجاته كحيوان لتجنب الألم الذي مصدره البيئة، وحاجاته كأنسان لتحقيق النمو النفسي . وتمت هذه الدراسة على عينة مماثلة تضمنت 200 من المهندسين والمحاسبين كانوا يعملون في مصنع بيتسبيرك . ولغرض الحصول على البيانات اللازمة فقد طلب من أفراد العينة أن يذكروا الأحداث التي مرت بهم أثناء عملهم والتي أدت إلى زيادة ملحوظة أو انخفاض ملحوظ في الرضا عن وظائفهم، وتحديد الفترة الزمنية التي استغرقها الشعور بالرضا أو عدم الرضا بالنسبة لكل حدث من الإحداث التي ذكروها، وأخيراً ما إذا كانت مشاعرهم بالرضا أو عدم الرضا عن عملهم قد أثرت على أدائهم وعلاقتهم الشخصية وسعادتهم.

عند تحليله لتلك الإحداث وتأثيراتها وجد هيرزبيك أن كل من الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي قد تسببا عن مجموعتين مختلفتين من العوامل . فالرضا الوظيفي تسبب عن متغيرات تظهر في مضمون العمل مثل الشعور بالإنجاز والمسؤولية وطبيعة العمل وتقدير الجهد، ووجد أن مثل هذه المتغيرات كانت وراء تحسين الأداء، لذلك سماها العوامل الدفعية. كما وجد أن غياب مثل هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا الوظيفي. أما الفترة الزمنية التي استغرقتها المشاعر الايجابية المرتبطة بمضمون العمل فوجد إنها كانت تميل إلى أن تكون ذات تأثير طويل المدى وليس ذات طبيعة مؤقتة .

من ناحية أخرى فقد وجد أن عدم الرضا الوظيفي قد تسبب عن متغيرات تظهر في بيئه العمل، لذلك سماها العوامل البيئية مثل ظروف العمل والعلاقات الشخصية والراتب وسياسة الإدارة. وبينما أدت عوامل عدم الرضا هذه إلى تكوين اتجاهات سلبية نحو العمل والتي بدورها تؤثر على الأداء إلا أن تأثيرها كان أقل قوة من العوامل الدفعية. كما وجد أن هذه العوامل قلماً أدت إلى زيادة الرضا الوظيفي، وأن تأثيراتها على اتجاهات العاملين كان ذات مدى قصير.

على أساس النتائج السابقة فقد استنتج هيرزبيك أن حاجات الإنسان تمثل اتجاهين متعاكسين . أولهما يمثل طبيعته الحيوانية لتجنب الألم الناتج عن البيئة، وثانيهما يمثل طبيعته الإنسانية لتحقيق ذاته والنمو النفسي من خلال إنجازه للمهام. كما استنتاج أنه لغرض دفع العاملين فإن عملهم يتطلب إعادة تصميمه بشكل يتيح فرصة أكبر لاستغلال طاقات العاملين وذلك عن طريق تنمية شعورهم بالمسؤولية والإنجاز والنمو الشخصي وتقدير جهودهم . وبذلك أصبحت لهيرزبيك أسباب فشل البرامج التي كانت تستند على الحوافز المادية والعلاقات الشخصية في دفع العاملين.



# المحاضرة الحادية عشر

## نظريّة المساواة (نظريّة ادامس)

وقد ادams(1963) أن المواقف التي تجعل هناك إحساس باللامساواة او الظلم لدى العاملين يمكن ان تؤدي الى تغيير في سلوكهم . كما وجد انه عندما يعتقد العاملين أنهم يعاملوا بطريقة غير عادلة مقارنة بزملائهم فإنهم سوف يستخدمون ما يأتي من اساليب.

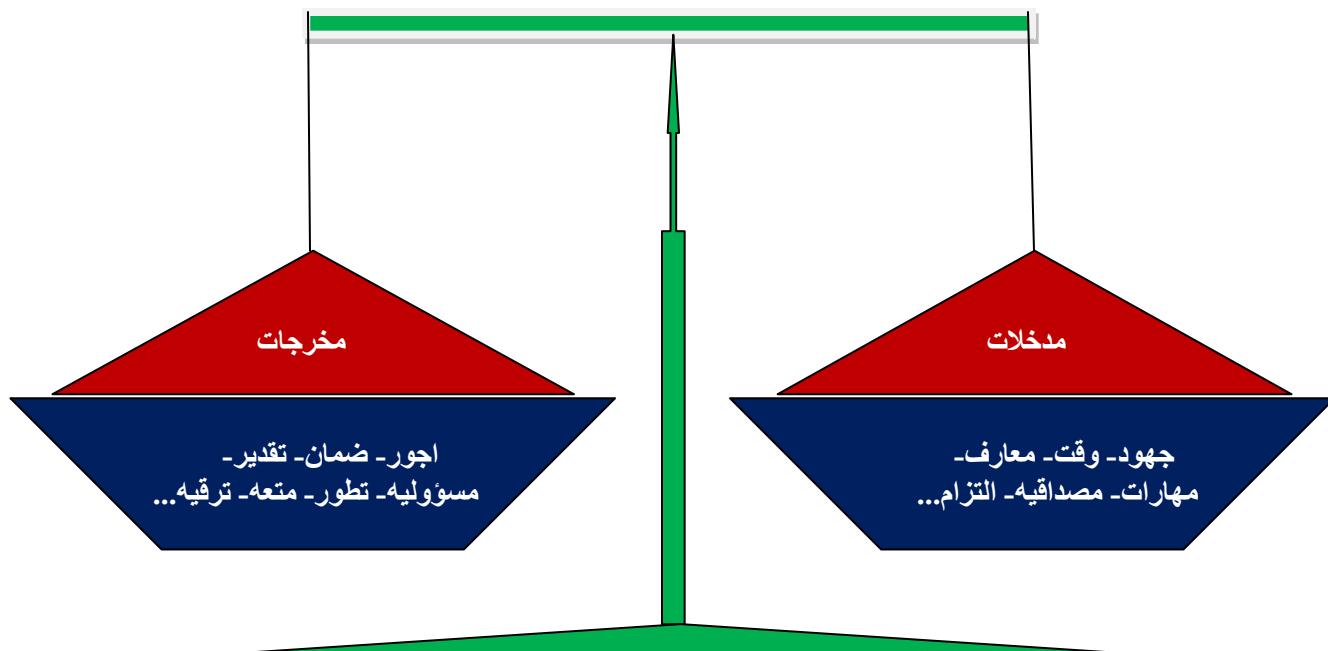
1. البعض سوف يغيرون في مدخلات عملهم لتلائم المردود. فإذا اعتقدو أن المردود كان قليلاً فإنهم سيقللون من جهودهم، وإذا ما شعروا أن المردود كان عالياً مقارنة بما يحصل عليه زملائهم فإنهم سيزيدوا من مخرجات عملهم ليلائم المردود.

2. البعض سيحاولون تغيير ما يحصلون عليه عن طريق المطالبة بالحقوق او بالوسائل القانونية.

3. إذا ما فشلت محاولات تغيير واقع الامساواة فإن البعض سيعملون على تشويه مكانة مؤسساتهم وايجاد مبررات لذلك.

4. البعض سيفضلون تجنب الموقف على تغييره. فالناس الذين يشعرون بالتعامل الغير عادل معهم في العمل ربما يقررون ترك العمل افضل من تحمل الظلم.

إن تقليل أهمية المساواة بنظر الأداريين قد تكون لها اهميه بالغه بنظر العاملين. الأداريين الكفوئين يبذلون اقصى جهد عند التعامل مع قضيّا المساواة وذلك لأن الخطوات التي سيلجأ إليها العاملون من اجل تحقيق المساواة عادة ما تكون ليست بصالح المؤسسة.

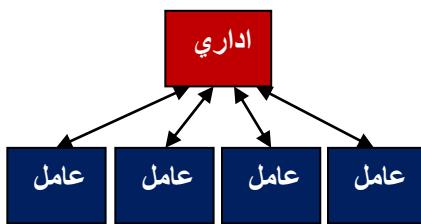


نظريّة المساواة

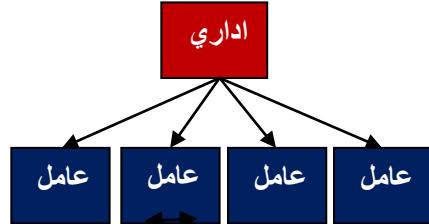
### أهمية الاتصال في الإدارة

الأفكار الإدارية الكبيرة هي فعالة فقط عندما يستطيع الإداري أن يضعها موضع التطبيق وذلك من خلال الاتصال. فخططه ربما هي الأفضل، ولكن تبقى لا أهمية لها حتى يتم إيصالها. مع ذلك يبقى الاتصال مجرد عملية يتحرك بواسطتها الإداري أكثر مما هي أساس للإدارة الجيدة. هذا يعني أن الاتصال الجيد سوف لن يعوض الخطط الرديئة، وأن الإداري ذو المقدرة الاتصالية الجيدة لكن ذو خطط رديئة سوف يسرع بمجموعته نحو الفشل. وهو إذا جاز التعبير سيكون "ناجح في تحقيق الفشل". وهكذا فإن الإداريين يجب أن ينظروا إلى الاتصال على أنه عملية مهمة وضرورية والتي لا تعوض عن الأفكار الإدارية الجيدة ولكن تمكّنهم من تنفيذ تلك الأفكار.

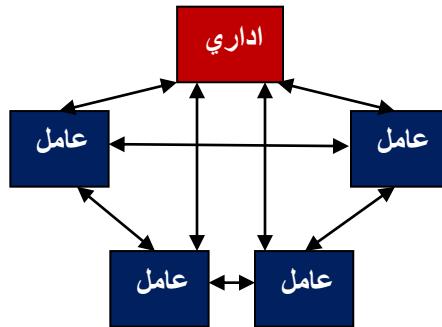
علاقة الاتصال بالإدارة يمكن توضيحها على أساس مجموعة صغيرة تتتألف من إداري وأربع عاملين . ولنفترض أن كلا منهم محاط بحواجز نفسية وفيزيائية تمنع تماما الاتصال بينهم إلى الحد الذي لا يستطيع أحدهم من رؤية الآخر . من الواضح أنه في مثل هذه الظروف فإن الإداري سوف لا يستطيع قيادة عامليه ولا هم سيتبعونه ، والعامل منهم ليس لديه وسيلة لمعرفة ما يريد منه الإداري أن يقوم به ، ولا الإداري يستطيع إعطاء أوامره وتعليماته ، كما لا يمكنه تحفيزهم. في مثل هذا الفشل الاتصالي فإن جهود المجموعة تصبح مستحيلة . اعتقاديا فإن الحواجز بين الناس لا تحجب جميع الاتصالات بل تعمل كمصفاة تسمح لبعض الاتصالات وتنزع الأخرى ، وبذلك تجعل الاتصال غير مناسب والنتيجة هي سوء الفهم ، وقلة الاندفاع ، وعدم الضمان ، والارتباك وعدم القدرة على اتخاذ قرارات فعالة. هذا الاتصال الجزئي سيؤدي إلى نتيجة جزئية . وهكذا يتضح أن عملية الاتصال تحقق هدفين أولهما يتمثل بإيصال المعارف والمهارات الضرورية لتطوير قابلية العاملين، أما الهدف الثاني فيتضمن تهيئة الاتجاهات المطلوبة لتحقيق الاندفاع للعمل . وكما تم إيضاحه في موضوع ( الدوافع ) يعتبر الهدف الثاني بالغ الأهمية لأن هناك دلائل متزايدة على أن مشاكل العمل الحديثة هي مرتبطة بالاتجاهات أكثر مما هي مرتبطة بالمعرفة والمهارات ، والأكثر من ذلك فإن اكتساب المعارف والمهارات وبالتالي تطوير القابلية المطلوبة للعمل يتوقف بدرجة كبيرة على اتجاهات العاملين نحو عملهم والتي تحدد مدى اندفاعهم. إن مهمة تطوير الاتصال تقع على عاتق الإداري في المقام الأول لأنه يعتبر المسؤول عن خلق الجو الاجتماعي المناسب للقيام بهذه العملية، وانه الشخص الذي يمتلك قدرة اتصالية اكبر من الأدنى. ومع أن الإداريين بشكل عام يشعرون بأهمية الاتصال إلا أنهم في الغالب يعتقدون إنها عملية تتم باتجاه واحد غير مدركين انه إذا كان المطلوب إن تكون فعالة يجب أن تتم باتجاهين أو الأفضل بثلاث اتجاهات ، كما موضح بالإشكال .



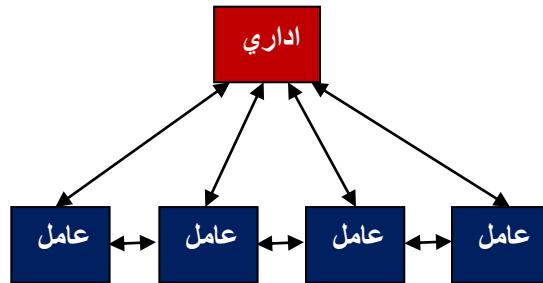
شكل 2: اتصال باتجاهين بين الإداري والعاملين كل على انفراد



شكل 1: اتصال باتجاه واحد



شكل 4: اتصال بثلاث اتجاهات يسمح للعاملين للاتصال بشكل تام



شكل 3: اتصال بثلاث اتجاهات يسمح للعاملين للاتصال احدهم بأخر

## نماذج عملية الاتصال

**الاتصال باتجاهين.** عندما يصغي المستلم ويرسل رسالة ذات معنى إلى المصدر والذي يكون صاغياً أيضاً، حينئذ يكون هناك اتصال فعال باتجاهين وهذا هو الشرط المرغوب والمطلوب للعلاقات الإنسانية الجيدة. إن أهمية الاتصال باتجاهين يمكن إيضاحه بالرجوع إلى رياضة التنس المعروفة. فلاعب التنس عندما يرسل الكرة لا يمكنه أن يقرر بان رميته التالية ستكون من فوق رأس منافسه باتجاه الساحة الخلفية، ولكن رميته التالية يجب أن تعتمد على كيفية إرجاع الكرة من قبل خصمه. وربما كان لديه استراتيجية عامة، ولكن رميته يجب أن تتحدد بالطريقة التي بها تعود إليه الكرة. وإذا لم يستطع تحويل رميته على هذا الأساس فإنه سيجد نفسه يتحرك بدون هدف وبالتالي خسارته للمباراة. الاتصال باتجاهين يتم بنفس الطريقة إذ يقوم المتحدث بارسال الرسالة لتعود استجابات المستلم إليه ليعيد تنظيم رسالته لتنلائم مع استجابات المستلم. فرصة إعادة التنظيم هذه تعتبر إحدى الفوائد الكبيرة للاتصال باتجاهين عند مقارنتها بالنوع ذو الاتجاه الواحد. وهناك فوائد أخرى للاتصال باتجاهين، إذ سينخفض الفشل وتتولد المشاعر الايجابية وتتحسن دقة العمل كثيراً. ففي إحدى التجارب التي تمت على ثمانية عشرة مجموعة ظهر أن 90% من أعضائها شعروا بالفشل باستخدام الاتصال ذو الاتجاه الواحد، وكانوا يفتقرن إلى الثقة بدقة أدائهم وان دققهم الحقيقية كانت منخفضة. أما بواسطة الاتصال باتجاهين فكانت الدقة أعلى بكثير، وثقتهم بالدقة كانت أكثر من الضعف.

**الاتصال باتجاه الأسفل.** هذا النوع من الاتصال في الإدارة يعني انسياط المعلومات من السلطات الأعلى إلى السلطات الأدنى. وتستخدم الإدارة العديد من الوسائل الإيجابية والمساعدتين الماهرتين ل القيام بهذا النوع من الاتصال. وعلى الرغم من التكاليف العالية لتلك الوسائل فإنه لا يوجد أي دليل أن مثل هذه الوسائل قد حسنة من

فهم العاملين. وربما كانت هذه الوسائل ذات كفاءة عالية من الناحية الفنية لكنها غير كفؤة في العلاقات الإنسانية. مع ذلك فان هناك بعض المتطلبات لزيادة كفاءة هذا النوع من الاتصال تتضمن :

1- أن يكون الإداري نفسه ذو معرفة وفهم لما يريد إيصاله، والأكثر من ذلك فانه يحتاج أن يعرف أكثر مما يريد أن يعرفه الأدنى، لأن من المطلوب منه أن يرى الحقائق بمنظار أوسع، بالإضافة إلى أن المعارف الإضافية ستساعده في الإجابة على الأسئلة الغير متوقعة.

2- تطوير اتجاهات اتصالية ايجابية . إذ أن العديد من الإداريين يقومون بواجبات اتصالية ردئية لأنهم لا يهتمون به . وقد يشيرون في بعض الأحيان إلى أهميته ولكن سلوكهم يظهر العكس . وقد يعلون أن لديهم اتجاهات ايجابية لكن في الحقيقة هم فقط يخبرون العاملين ما يعتقدون انه أفضل لهم، أو يقوموا بالاتصال فقط عندما يطلب منهم ذلك.

3- التخطيط للاتصال . لأن أي خطة إدارية للعمل لا تكون كاملة ما لم يكون هناك خطة لإيصالها إلى منفذها.

**الاتصال باتجاه الأعلى.** انسياپ المعلومات باتجاهين بشكل دائرة اتصال مشابهة تماما للدائرة الكهربائية . فإذا ما قطعت الدورة بسبب الانسياپ الردى نحو الأعلى فإن الإدارة سوف تفقد الاتصال بحاجات العاملين وسيكون لديها معلومات غير كافية لاتخاذ قرارات سليمية . وتشير البحوث والخبرة إلى أن انسياپ المعلومات نحو الأعلى في المؤسسات غالبا ما يكون غير مناسب . وأظهرت إحدى الدراسات أن الاتصالات بالأعلى حسب رأي العاملين هي أكثر أهمية . مع ذلك فإنه يعتبر النوع الذي للعاملين قدرة قليله للقيام به . إن الإداري لا يدرك غالبا كم هي كبيرة الحاجز التي تعيق الاتصال بالأعلى . فمكانته في التنظيم تختلف عن العاملين ، وهو ربما يتحدث ويلبس بشكل مختلف ، وهو له حرية استدعاء العاملين إلى مكتبه أو الذهاب إلى مكان عملهم ، لكن ليس للعامل حرية مماثلة في استدعاء الإداري الذي هو أفضل تدريبا وله ممارسة أكثر في المهارات الاتصالية ، إضافة إلى إن العامل ليس لديه المختص الذي يهيا له اتصالاته ، بينما هذه التسهيلات عادة تكون متيسرة للإداري . وجود مثل هذه الحاجز يؤدي إلى ضعف الاتصال باتجاه الأعلى . ولأسباب السابقة فإن الاتصال بالأعلى يجب عدم تركه للصدفة ، والتشجيع الإيجابي له سيؤدي إلى تخطي العديد من الحاجز التي تقف في طريقه . وقد طورت طرقا عديدة لتحسين الاتصال نحو الأعلى منها :

1- سياسة الباب المفتوح . والتي هي جذابة جدا نظريا ولكن لها مساوئها عمليا . فمع أن الباب يكون مفتوحا فيزاويا إلا أن الحاجز النفسية والاجتماعية تمنع العاملين من الدخول . فبعضهم يتتردد خوفا من الإشارة إليه انه قليل المعلومات أو لديه مشكلة ، وآخرين يخافون عدم رضا الإداري عنهم . لذلك فان أسلوب الباب المفتوح يمكن أن يكون أكثر كفاءة عندما يخرج الإداري منه ليكون بين عامليه .

2- المشاركة في المجتمعات الاجتماعية . مثل اللقاءات غير الرسمية في الحفلات والألعاب الرياضية والسفارات والتي تتحقق جزءاً منها من الاتصال بالأعلى .

3- رسائل العاملين . التي تمثل طريقة للحصول على المعلومات إضافة إلى إنها مؤشر للعاملين على أن الإدارة تهتم بوجهات نظرهم وأنهم يمكنهم نقلها إلى الأعلى إذا هم رغبوا بذلك .

# المحاضرة الثانية عشر

## **القيادة**

من خلال موضوع الدوافع يمكن ملاحظة أن العديد من تلك الدوافع يمكن أن تكون ضمن سيطرة الإداري مثل ظروف العمل وسياسة الإدارة وتقدير الجهود والتقدم بالعمل والشعور بالمسؤولية والرواتب، وإن الكيفية التي يسيطر بها الإداري على هذه العوامل لتحريك عامليه سوف تحدد كفائته كقائد. إن كلمتي القائد والإداري لا تشيران بالضرورة إلى نفس المعنى، لأن القيادة هي جزء من الإدارة. فالإداريون يقومون بوظائف التخطيط والتنظيم والتأثير والمراقبة، ومن ضمن هذه الوظائف القيادة والتوجيه. وهكذا فإن قدرة الإداري على القيادة بكفاءة ربما تؤثر بقابليتها على الإدارة. مع ذلك فإن القائد يحتاج فقط أن يؤثر بسلوك الآخرين وليس بالضرورة أن يقوم بجميع وظائف الإداري. وفي الحقيقة فإنه ربما لا يقود إتباعه في الاتجاه الصحيح مما يعني أن القائد القوي يمكن أن يكون إداري ضعيف في التخطيط أو أي واجب إداري آخر. وفي هذا الموضوع سنركز على العوامل التي تساهم في الوصول إلى قيادة فعالة للتنظيمات مبنية على أساس دوافع العاملين.

### **أساليب القيادة**

الطريقة أو الأسلوب القيادي الذي يختاره الإداري يؤثر بدرجاته كبيرة على كفائته كقائد. والاختيار الصحيح للأسلوب القيادي مقررنا بالدوافع المناسبة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق كل من الأهداف الشخصية والتنظيمية . وبدون الأسلوب القيادي المناسب أو التكتيك الدفعي فإن أهداف التنظيم يمكن أن تتلاشى وان العاملين ربما يشعرون بعدم الضمان والعدوانية وعدم الرضا. إن أساليب القيادة تتراوح بين التسلط إلى المشاركة وإلى الحرية المطلقة وجميعها لها فوائد ومساوئ معينة. ومعظم الإداريين يستخدمون جميع تلك الأساليب من وقت لأخر. لكن الأسلوب المستخدم غالبا يمكن على أساسه تصنيف الإداري على انه سلطي أو ديمقراطي أو فوضوي.

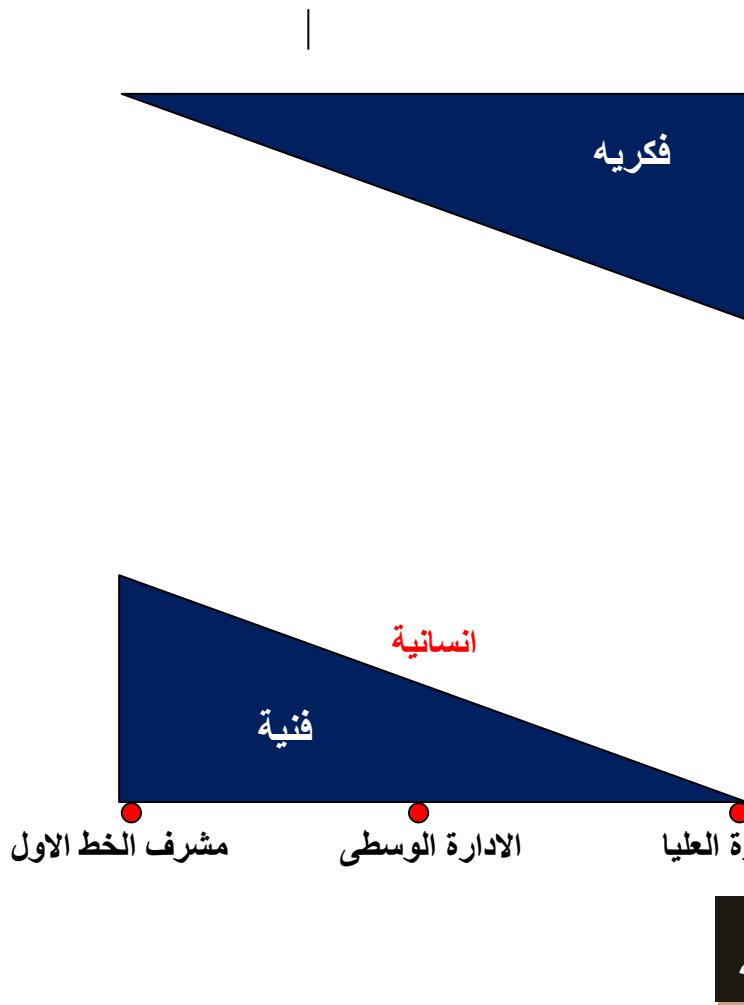
**الأسلوب السلطاني**، جميع السلطة واتخاذ القرارات تتركز بيد القائد السلطاني. وهذه السيطرة المركزية تنتج من استخدام المكافآت والمدح والتخويف بالعقاب والانتقاد. وبواسطة هذا الأسلوب فان الإداري حر في وضع السياسة وتحديد الأهداف وتفسير وتحوير المهام كما يرغب. وتنتمي القيادة السلطانية إصدار الأوامر باتجاه واحد نحو الأدنى الذين عليهم الطاعة. ويعتبر القائد السلطاني قراراته متفوقة على تلك التي يعرضها العاملين الذين يعتقد انهم قليلوا الخبرة والمعرفة بحل المشاكل. ومن محاسن أسلوب القيادة السلطانية انه يسمح باتخاذ قرارات سريعة لأن الإداري يقرر بمفرده الطريقة المستخدمة، لكن ربما يؤدي ذلك إلى مساوئ أكبر، منها جعل العاملين غير راضين ومعتمدين على القائد أو أن يكونوا سلبيين تجاه أهداف التنظيم.

**الأسلوب الديمقراطي أو المشاركة**. أصبح أسلوب القيادة هذا شائعا خلال فترة ظهور النظرية الكلاسيكية الجديدة. ويبحث هذا الأسلوب في الحصول على تعاون العاملين لإنجاز أهداف التنظيم وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار. إذ من المتوقع دعم العاملين للقرار الذي ساهموا في التوصل إليه، وبالتالي سيزيدون إنتاجهم. إن هذا الأسلوب لا يعفي القائد من مسؤولية اتخاذ القرار، والمطلوب منه ادراك ان الأدنى قادرين على تقديم المقترنات والقرارات المستند على خبرتهم وتدريبهم. هذه المساهمة في اتخاذ القرار يمكن أن تؤدي إلى تحسين العلاقات بين الإداري والعاملين وإلى معنويات أعلى ورضا بالوظيفة اكبر وتقليل الاعتماد على القائد، لكن في بعض الأحيان لها مساوئ مثل انخفاض الإنتاجية والقرارات لإرضاء الجميع واستنزاف الوقت.

**الأسلوب الفوضوي أو الحرية المطلقة**، هذا الأسلوب لا يعتمد على القائد كمصدر للدوافع كما في الأسلوبين السابقيين، بل ان العاملين يحفزون أنفسهم على أساس حاجاتهم ورغباتهم، حيث تحدد لهم الأهداف ثم يتذكرون لإنجازها بأنفسهم ويرجعون إلى القائد فقط عند الحاجة. ومن محاسن هذا الأسلوب انه يزيد من استقلالية العامل ويجره على العمل في مجموعته. أما القصور الرئيسي فإنه بدون قائد قوي فإن المجموعة ربما لا يكون لها اتجاه أو سيطرة مما قد يؤدي بالعاملين إلى الفشل وحصول الفوضى.

**المهارات القيادية**. طالما أن القوى التي في الإداري يجب أخذها بنظر الاعتبار عند اختيار النمط القيادي فإنه يظهر أن أي مهارة يكتسبها الإداري سوف تساعد على رفع قدرته القيادية. وتتضمن المهارات المطلوبة التي يستخدمها الإداري ثلات هى فنية وإنسانية وفكرية. وتختلف الكمية المطلوبة لكل من هذه المهارات الثلاث التي

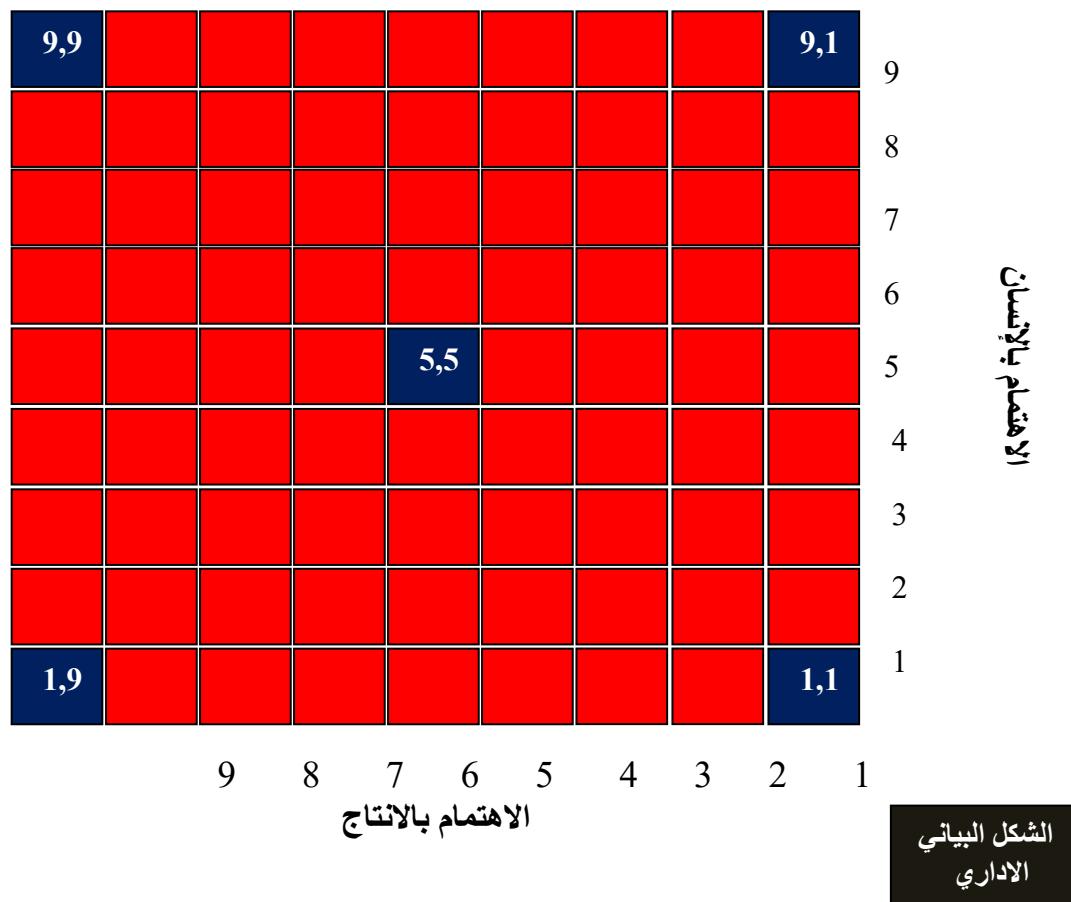
بستخدمها الإداري كلما تسلق في السلم الإداري ابتداء من المشرف في الخط الأول إلى الإدارة العليا كما موضح في الشكل الذي يظهر فيه أن المهارة الفنية هي الأكثر أهمية في مستويات الإدارة الأدنى. وكلما تحرك الإداري نحو الأعلى على السلم الإداري فإن أهمية مهاراته الفنية تتحفظ معتمداً على المهارات الفنية للأدنى منه. ويوضح من الشكل كذلك أن المهارات الإنسانية لها درجة عالية من الأهمية في جميع مستويات الإدارة. وتهتم هذه المهارات بالعلاقات الشخصية بين الإداري وأولئك المرتبط بهم كما تشير إلى قدرته على استخدام



الدافع لتحريك الأدنى، إضافة إلى تحقيق التعاون مع زملائه ومسؤولية. أما المهارات الفكرية فتتضمن مقدراته على تصور التنظيم من الناحية الستراتيجية، وهي أكثر أهمية في مستويات الإدارة الأعلى إذ المطلوب تخطيط بعيد المدى وأفق تفكير واسع. ويتأمل هذه المهارات يسهل فهم لماذا الإداري الناجح قد لا يكون كذلك تماماً عند ترقيته. فالإداري الوسطى قد لا يمتلك أقصى القدرة المناسبة من التصور وسعة التفكير المطلوبان للمهارات الفكرية للإداري الأعلى.

**الشكل البياني الإداري** عند النظرة الأولى إلى الاتجاه الذي يمكن أن يتبعه القائد فإنه يتضح أن له الخيار لأن يكون أما ذو اتجاه إنساني أو إنتاجي . والقائد ذو الاتجاه الإنساني يهتم بنواحي العلاقات الإنسانية في العمل ، إذ يقوم

بالتركيز على تكامل المجموعة وبالنظر إلى كل عامل على أن له كيانه المستقل وله دوافعه . أما القائد ذو الاتجاه الإنتاجي (كما في النظرية الإدارية ) فإنه يركز على المهام والإنتاج ونوع العمل . لكن الاتجاه الإنتاجي للنظرية الإدارية وأسلوب العلاقات الإنسانية للنظرية الكلاسيكية الجديدة ليس بالضرورة أن يكونا متعاكسين ، أي أنهما لا يتواجدان على نهايتيين متعاكستين لمقاييس لينخفض أحدهما بارتفاع الآخر . بدلاً من ذلك فإن الإداريين الأفضل هم أولئك الذين لهم اتجاه إنساني وإنتاجي . وعلى أساس هذا المبدأ وضع (بليك وموتن) برنامج للتطوير الإداري يمكن على أساسه وصف طريقة الإداري في عملة كما موضح في الشكل البياني .



**إذ تمثل النقاط :**

- (1,1) **الإدارة المختلفة:** عدم تحقيق كفاءة إنتاجية لأن الإنسان كسول ولا أبالي ، ومن الصعب تحقيق علاقة ناضجة وسليمة .
  - (1,9) **إدارة المهام:** الناس كسلعة تماماً يملؤون كمكان ومسؤولية الإداري هي التخطيط والتوجيه ومراقبته عمل أولئك الأدنى منه.
  - (9,1) **إدارة النادي:** علاقات صداقه جيدة على حساب الإنتاج .
  - (5,5) **منتصف الطريق:** باتجاه الإنتاج ولكن ليس إلى النهاية ليعطي البعض وليس الكل .
  - (9,9) **إدارة الفريق:** الإنتاج من خلال تكامل المهام والمتطلبات الإنسانية .
- إن الإداريين الأفضل هم الذين يشار إليهم بالنقاط التي هي باتجاه الأعلى والى جهة اليسار من الشكل البياني . ويقترح هذا الشكل البياني أن درجة كفاءة الإداري يمكن الحصول عليها من جمع الدرجات الإنسانية والإنتاجية .

وبذلك فان انخفاض الدرجات على المحورين هو مؤشر على ضعف الأسلوب الإداري. إن الهدف من برنامج (بليك وموتن) هو التوصل إلى فلسفة ( 9 ، 9 ) التي تركز على الاهتمام بالإنسان والإنتاج معا إلى أقصى مدى.

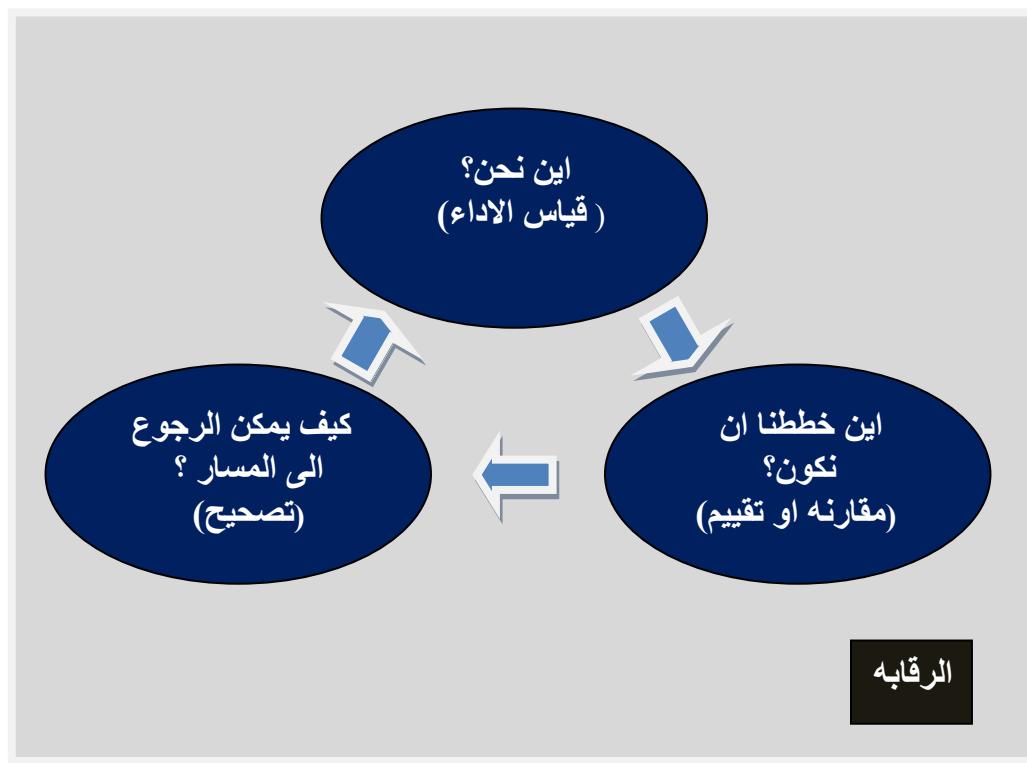
# **المحاضرة الثالثة عشر**

## الفصل الثامن

### الرقابه

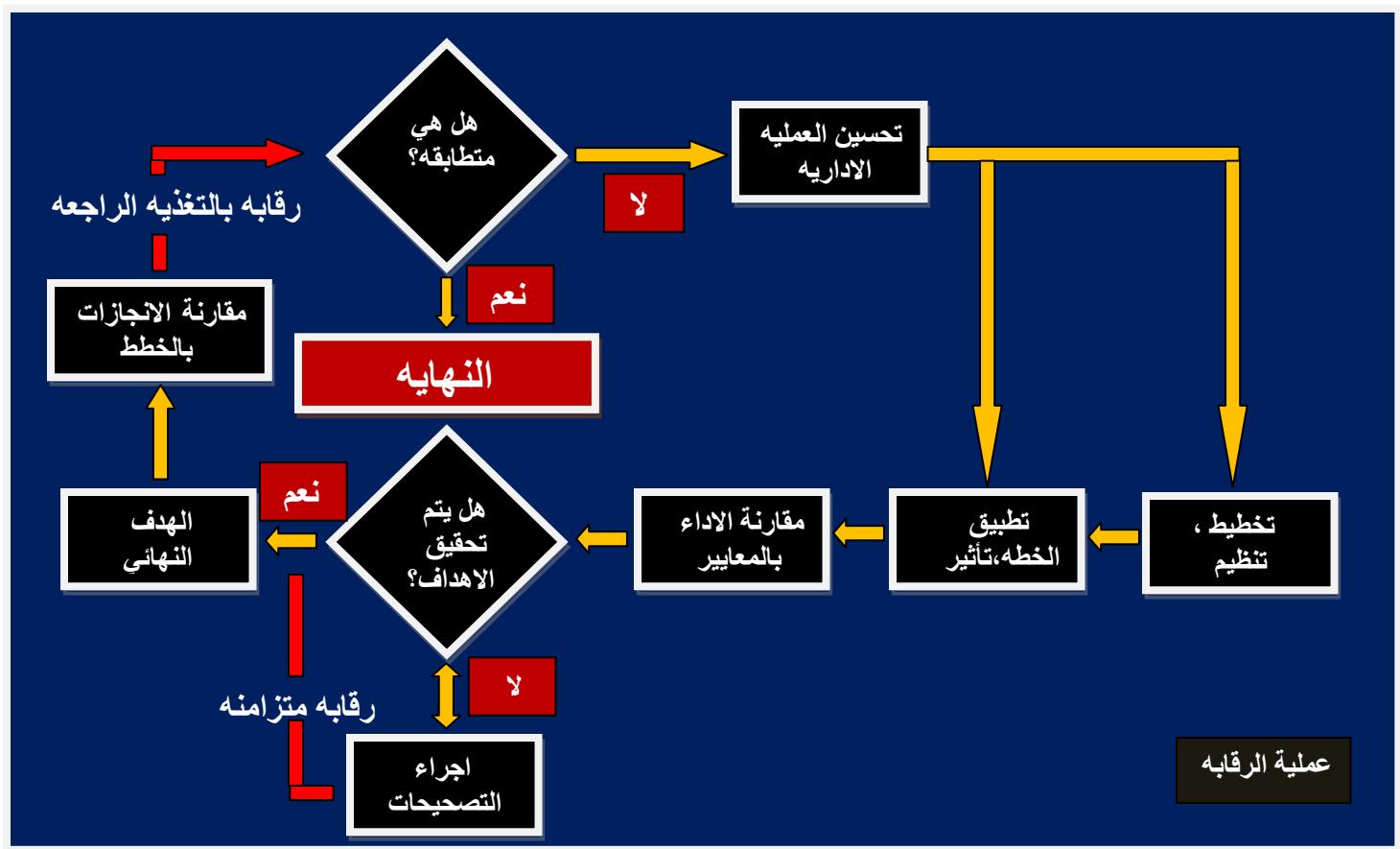
#### طبيعة واهمية الرقابه

الرقابه هي الوظيفه الرابعه التي تتم بها العمليه الاداريه، والتي تتضمن قياس الانجازات ومقارنتها بالخطط والقيام بالتصحيحات الضروريه عند حدوث الانحرافات عن الخطط كما موضح في الشكل.



ان هناك نوعان من الرقابه هما الرقابه المترافقه والرقابه بالتغذيه الراجعه كما موضح في الشكل. ففي مباراة كرة القدم مثلاً فان هيئة التدريب ترافق باستمرار تحركات اللاعبين في الساحه لتناكم من اتباع الفريق لخطه المباراه. هذه هي الرقابه المترافقه والتي تهتم بالطرق المستخدمه للوصول الى الاهداف. لكن المهم هو النتيجه النهائيه، اي هل تحقق الفوز ام الخساره في المباراة؟ ثم تقوم هيئة التدريب بنشاطات افضل او بالوظائف الضروريه لتحقيق

النجاح للفريق (العملية الادارية). وهذه هي الرقايه بالتعذيه الراجعه. وبذلك فان التعذيه الراجعه لفريق كرة القدم تتمثل بنتيجة المباراة او بالجدول الموسمي للفوز او الخساره.



يعتبر التخطيط المتطلب الذي يسبق الرقايه، اذ بدون تخطيط فانه لن يكون هناك اهداف، ولا اساس لقياس الانجازات، ولا معيار للاداء.

ان هناك سببان يؤديان الى الحاجه الى الرقايه. الاول هو احتمالية التباين بين اهداف الافراد والمؤسسة، وبالنتيجه فان هناك حاجه الى الرقايه للتأكد من ان الافراد يعملون باتجاه اهداف التنظيم، وإلا ستكون النشاطات عشوائيه وغير منسقه. ثانيا، الرقايه ضروريه بسبب التأخير في وقت انجاز الاهداف عن الوقت الذي وضعت فيه. خلال هذه الفترة فان ظروف غير متوقعة قد تؤدي الى فجوة بين الاداء الحقيقي والمرغوب.

الرقايه تتطلب القياس. ولبعض العمليات فان القياس الرقمي ممكنا. فمثلا اذا كانت خطط احد المرشدين الزراعيين تتضمن اقامة عشرة حقول اياضيه، فان نفذ ثمانيه منها فان الانحراف يمكن قياسه بسهولة. لكن من الصعبه اكتربعض الشئ القياس كميا كفاءة تأثير برنامج على المنتجين. ان هناك العديد من طرق تقييم البرامج الارشاديه تتضمن ادوات تستخدم لتحديد ما اذا كانت الاهداف قد تم انجازها ودرجة ذلك الانجاز. وتشمل هذه الادوات

الاستبيانات وجداول المقابلات الشخصية والمقابلات الجماعية ودراسات الحال وعمليات الملاحظة المنظمة وبيان 745 نتائج ال拉斯فات الحقلية. وعند اختيار اداة التقييم التي سستخدم فان على الاداري ان يقوم بتحليل كل منها لتحديد ما اذا كانت ستتوفر المعلومات الصادقة والثابتة المطلوبة. والاعتبار الاكثر اهمية هو التأكيد من ان اداة التقييم تهياً قياساً مناسباً لدرجة تحقق الاهداف والنتائج المتوقعة.

**عملية الرقابة.** تتضمن عملية الرقابة ثلاثة خطوات رئيسية :

1. قياس الاداء.
2. مقارنة الاداء بالمعايير.
3. اجراء التصحيح.

# المحاضرة الرابعة عشر

**قياس الاداء.** قبل ان يحدد الاداري ما يجب القيام به لجعل التنظيم اكثركفاءه وفاعليه، فان عليه قياس الاداء التنظيمي الحالي. لكن قبل اجراء هكذا قياس، يجب عليه ايجاد بعض وحدات القياس التي تستخدم لتقييم الاداء. فالاداري الذي يرغب في قياس اداء عدد من المرشدين الزراعيين لفتره زمنيه محدوده مثلاً، فان عليه اولاً ان يجد وحدات القياس التي تمثل اداء المرشدين مثل عدد الايضاحات الناجحة التي نفذها كل مرشد وعدد الزراع الذين طبقوا التقنيات التي اوصى بها كل منهم ..... . بعد تحديد وحدات القياس هذه، فان على الاداري ان يحدد عدد كل من هذه الوحدات المنجزه من كل مرشد. هذه العملية لتحديد كلاً من وحدات القياس وعدد الوحدات التي تتطبق على كل مرشد تهياً للاداري مقاييساً لاداء المرشدين.

**مقارنة الاداء بالمعايير.** حال قيام الاداريين بقياس الاداء التنظيمي، فان خطوتهم اللاحقة للرقابه هي مقارنة القياس ببعض المعايير. المعيار هو مستوى النشاط المطلوب الذي يستخدم كنموذج لتقييم الاداء التنظيمي. تقييم الاداء يمكن ان يكون للتنظيم ككل او لبعض الافراد العاملين فيه. بالاساس، فان المعايير هي المؤشرات التي تحدد ما اذا كان الاداء التنظيمي مناسباً او غير مناسب.

**اجراء التصحيح.** بعد قياس الاداء الحقيقي ومقارنته بمعايير الاداء، فان الخطوه اللاحقه لعملية الرقابه هي اجراء التصحيح اذا كان ضروريها. اجراء التصحيح هو نشاط اداري غایته الارتقاء بالاداء التنظيمي الى مستوى معايير الاداء. بعبارة اخرى، فان اجراء التصحيح يركز على تلافي الاخطاء التي تعيق اداء التنظيم. مع ذلك فان على الاداريين قبل اجراء اي تصحيح ان يتاكدو من ان المعايير التي يستخدموها قد تم وضعها بشكل مناسب وان مقاييسهم للاداء التنظيمي هي صادقة وثابتة.

#### متطلبات الرقابه.

1. الرقابه يجب ان تستند على طبيعة النشاط والمعلومات المطلوبه ذات العلاقة به. فنظام الرقابه المناسب لعاملات الاقتصاد المنزلي يختلف بطبيعته ومجاله عن ذلك المناسب لعاملي النشر وعن ذلك المناسب لمدرسي العلوم الزراعيه.

2. الرقابه يجب ان تتم في الوقت المناسب. فاكتشاف الانحرافات قبل ظهورها هي الحاله المثاليه، ولكن على الاقل في الوقت الذي لا يزال من الممكن علاجها.

3. الرقابه يجب ان تتركز على النقاط المهمه. فانحرافات في نواحي معينه قد يكون لها اهميه كبيره، بينما اخرى لها اهميه قليله.

4. الرقابه يجب ان تكون موضوعيه. ففي العديد من الحالات فان من المرغوب التعبير عن الرقابه بصيغه كمي، اذ ان الناس يستجيبون افضل للمعايير الموضوعيه. فعند استخدام معايير ومقاييس موضوعيه والتي تم الاقاق عليها مسبقاً فان الشخص يستطيع مشاهدة الانحرافات بوضوح.

5. الرقابه يجب ان تكون مفهومه. فبعض اساليب الرقابه، خصوصاً تلك التي تستخدم الصيغ الرياضيه، والتحليلات التفصيليه، والاحصائيات، هي غير مفهومه للاداري الذي يجب ان يستخدمها. وما اذا استطاع الاداري تكرис الوقت لتعلم هذه الاساليب فان نظام الرقابه يبقى غير جيد. والعديد من الخبراء بتلك الاساليب يفشلوا في ا يصل معنى بياناتهم الرقابيه الى الاداريين الذين يجب ان يستخدمونها.

6. الرقابه يجب ان تشير الى الاجراءات التصحيحيه. فاسلوب الرقابه الذي يكشف الانحرافات عن الخطط سوف يكون كله مسليه اذا لم يوضح طريقة احراء التصحيح. والاسلوب المناسب يجب ان يكشف اين تظهر الانحرافات، ومن المسؤول عنها، وما يجب القيام به ازائها.

# المحاضرة الخامسة عشر

التخطيط كأساس للتنظيم  
وتأثيره والمراقبة

سلسل الحاجات

5 حاجات تحقيق الذات

4 حاجات التقدير و المكانة

3 حاجات الانتماء والنشاط الاجتماعي

2 حاجات الامن والضمان

1 الحاجات الفسيولوجية

صياغة اهداف المؤسسة

خطه ٥

تحديد البديل للوصول الى الاهداف

خطه ٦

وضع الفرضيات التي يستند عليها كل بديل

خطه ٣

اختيار البديل الافضل للوصول الى الاهداف

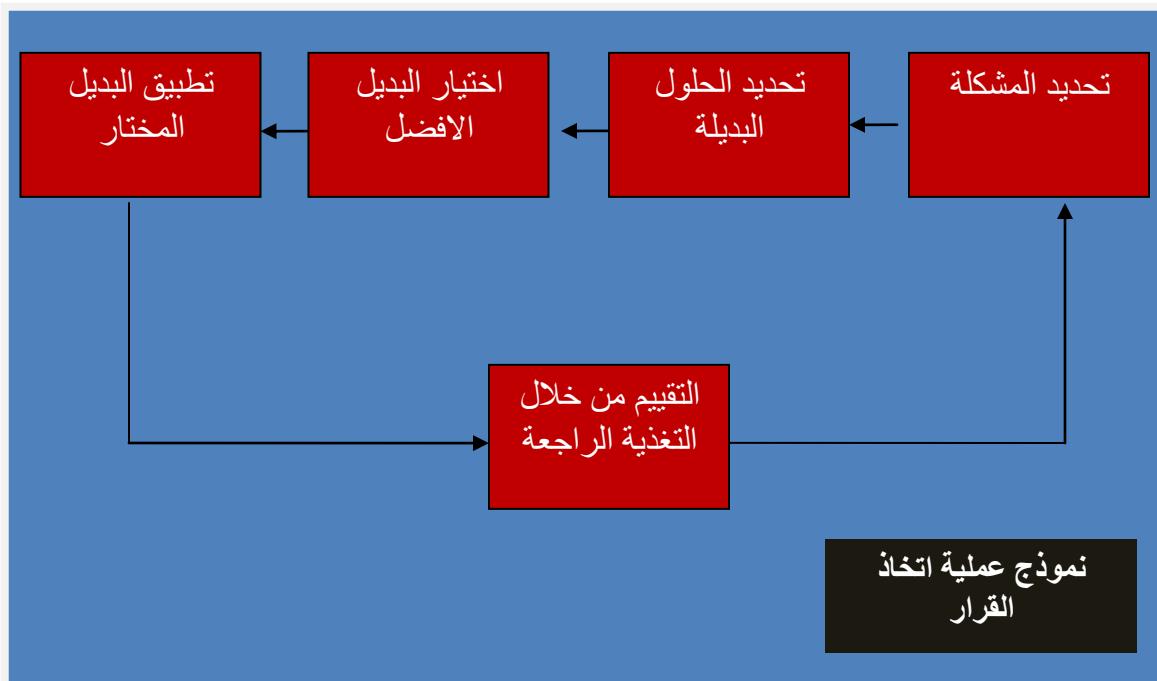
خطه ٤

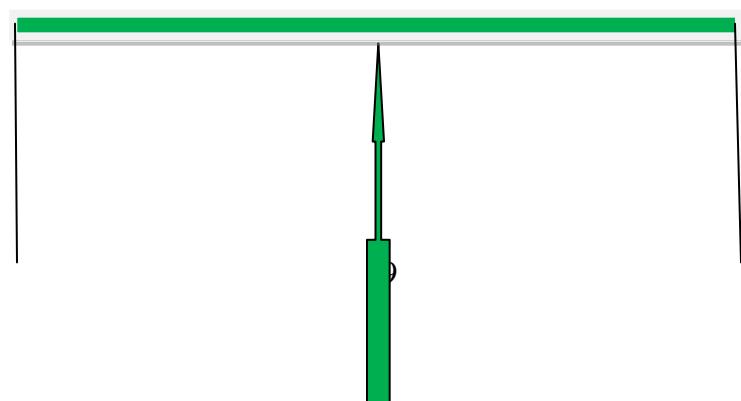
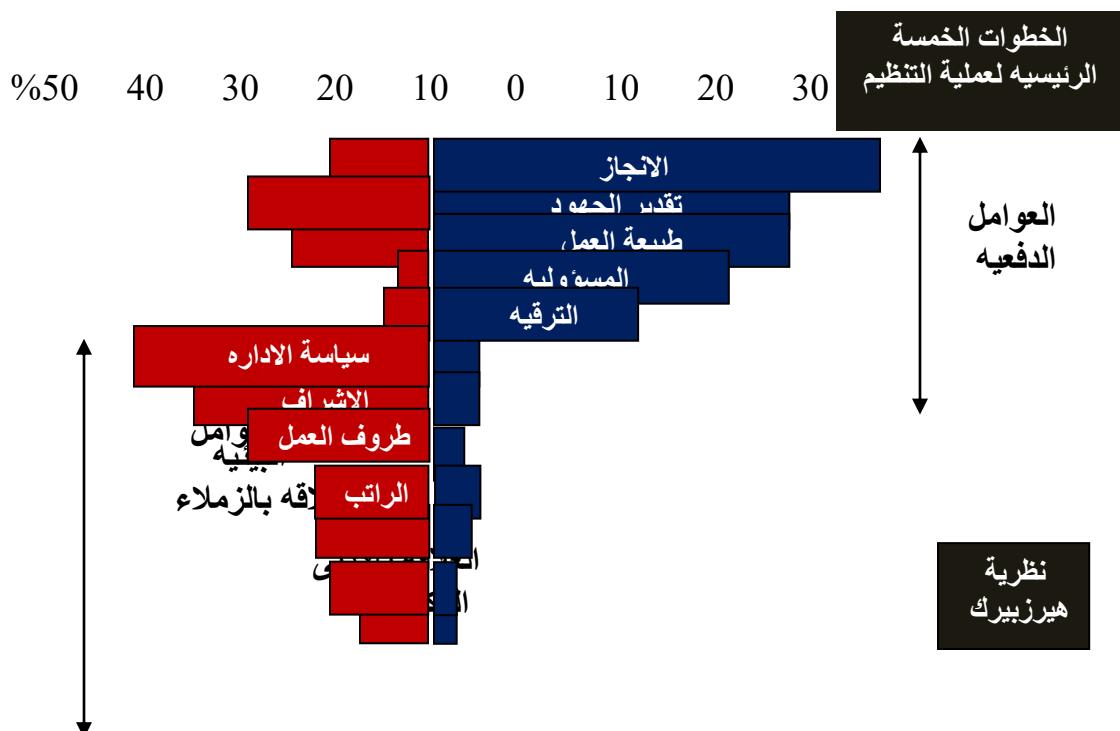
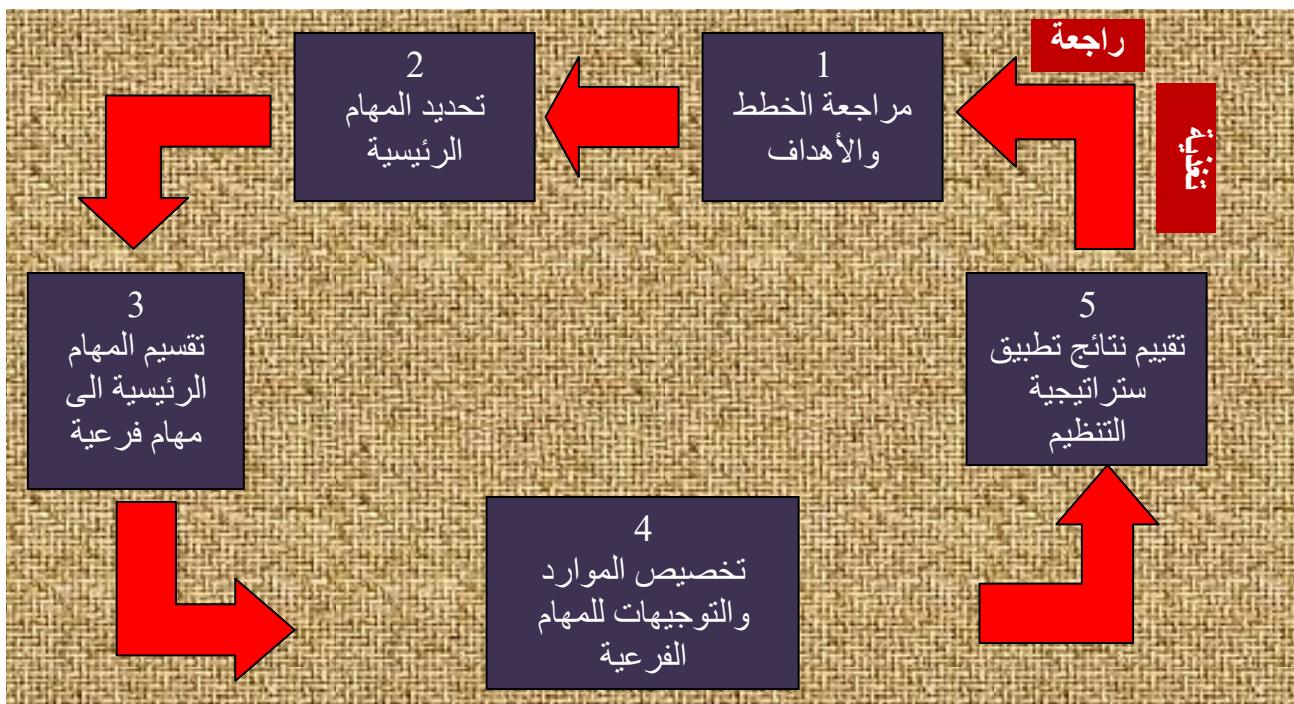
تطوير الخطط المستنده على البديل المناسب

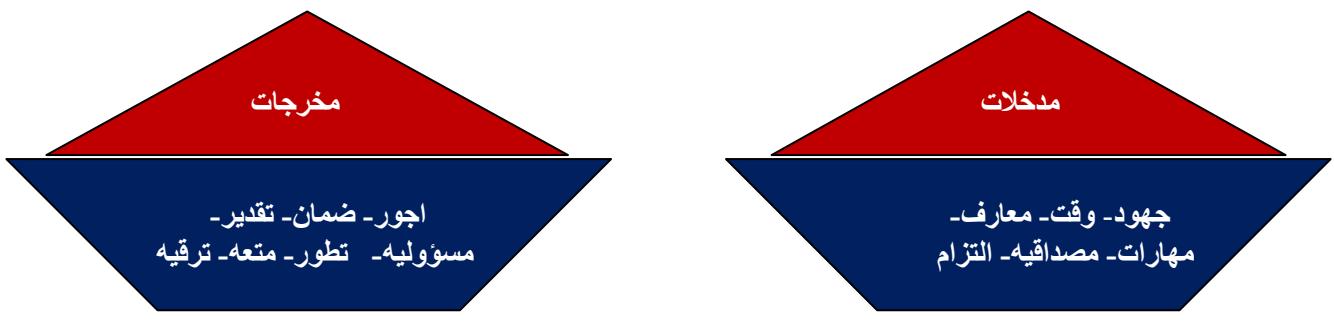
خطه ٥

تطبيق الخطط

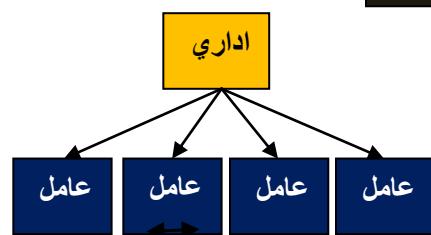
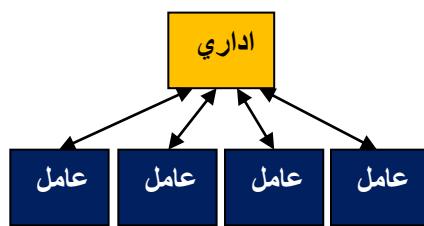
خطه ٦





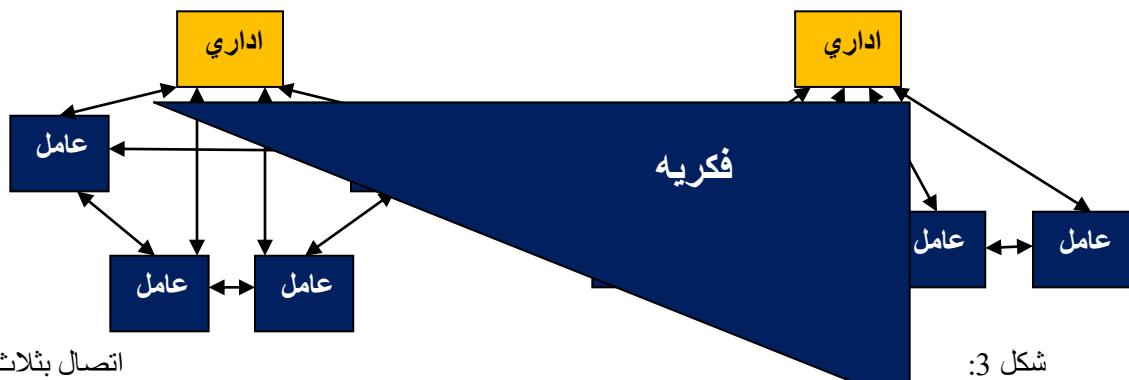


### نظريّة المساواة



شكل 2: اتصال باتجاهين بين الإداري والعاملين كل على انفراد

شكل 1: اتصال باتجاه واحد



اتصال بثلاث  
شكل 4:

للعاملين للاتصال احدهم بأخر

شكل 3:  
اتجاهات يسمح  
اتصال بثلاث اتجاهات  
يسمح للعاملين للاتصال بشكل تام

نماذج عملية  
الاتصال



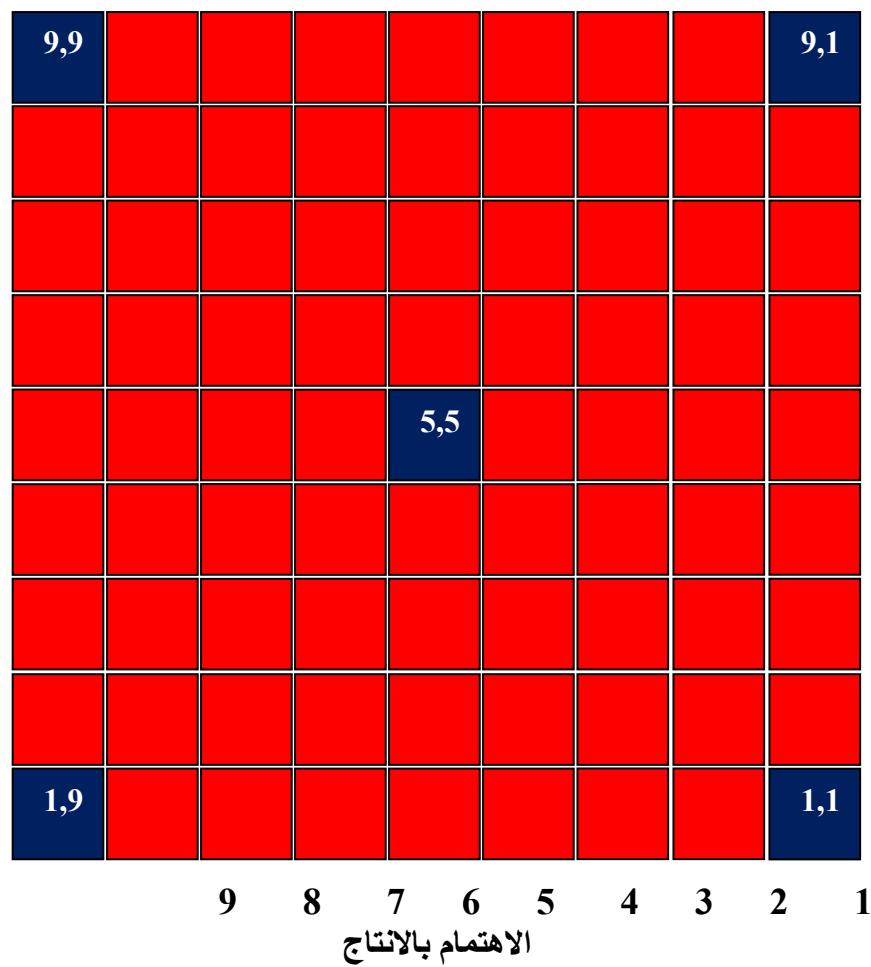
## المطلوبة

مشرف خط الاول

الادارة الوسطى

الاداره العليا

المهارات القيادية في  
مستويات الادارة  
المختلفة



الشكل البياني  
الاداري

هل هي  
متطابقة؟

